الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - 1 -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

عنوان الأطروحة:

التخطيط الاستـــــراتيجي و علاقـته بالتنميـــة الاجتماعيـــة في الجزائـــــر

دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال – أنموذجا

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص التنظيم و العمل

الطالبة :

داودي فاطمة الزهراء

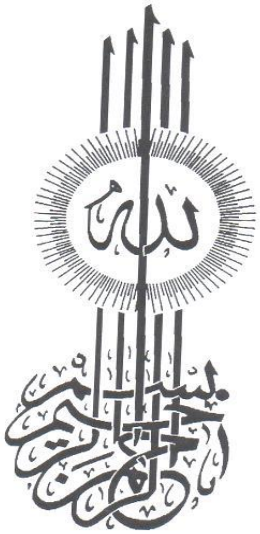
المشرف :

أ. د بوقـرة بلقاســم

لجنـــــة المناقشـــة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. حكيم أعراب	-أستاذ محاضر-أ	رئيسا	جامعة باتنة 1
أ. د بوقرة بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	مشرفا مقررا	جامعة باتنة 1
د. كلثوم بيبيمون	-أستاذ محاضر-أ	عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1
أ. د سهى حمزاوي	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة خنشلة
أ. د زرفة بولقواس	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة بسكرة
أ. د شوقي قاسمي	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية :2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

(سورة المجادلة الآية 11)

عن أَبِي الدَّرْدَاءِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ ﴿ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضَاءً ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحِيتَانُ فِي الْمَاءِ ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُوَرِّثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا إِنَّمَا وَرَّثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحَظٍّ وَافِرٍ ﴾

رواه أبو داود والترمذي

الإهـــداء

إلى بشرى الأرض و السماء

إلى المعلم الهادي

إلى أفضـــل الخـــلق

إلى نبينا محمدا صلى الله عليه و سلم

إلى من شجعني على طلب العلم

إلى من رافقني و رافق آمالي

إلى والدي ضياء بصري

إلى من خطّت أحلامي

إلى من كان دعاؤها سرّ نجاحي

إلى والدتي العاشقة للعلم

إلى الرّفاق الأوفياء

إلى من صان عهد الصداقة و الإخاء

إلى أحبائي في الله

الباحثة

داودي فاطمة الزهراء

شـكر و عرفـــان

أتقدم بالشكر الكثير ،و الامتنان الكبير لكل من ساهم في ميلاد البحث ..و عايش و صاحب أفكاري خطوة خطوة إلى أن أصبح دراسة علمية متواضعة

أوجه شكري و عرفاني إلى إدارة و أساتذة علم الاجتماع بجامعة الحاج لخضر بباتنة، أخص جزيل الشكر للأستاذ الدكتور " بوقرة بلقاسم " الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة ، أشكره على صبره معي و تقديم الإرشادات و التوجيهات القيمة .عن كلّ هذا يقف قلمي عاجزا عن شكره، أسأل الله أن يجعله ذخرا للعلم و طلابه.

أشكر مدير مجمع صيدال و جميع عمال موقع عنابة الذين ما توانوا في مدّ يد العون في جميع خطوات الدّراسة .

أشكر "بن ذبان رشيدة"، و كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدّراسة العلمية المتواضعة.

فجزآهم عنا كلّ خير

الباحثة

داودي فاطمة الزهراء

الـمحتـــــوى

الموضـــــوع	رقم الصفحة
_ الإهـــــــــداء	
_ شـــــــــكـــر	
_ المـــــحتـــوى	أ
_ فهرس الجداول	ب
_ فهرس الأشكال	ج
_ ملخص الدّراسة	د
مـــــــــقدمة	1
الفصل الأول: الإطـــــار المفاهيـــمي للـــدّراســـة	5
1- مشكلة الدّراســـة	6
2- فرضيات الدّراسة	9
3- أهمية البحث	10
4- مبررات اختيار الموضوع	10
5- أهداف البحث	11
6- تحديد مفاهيم الدّراسة	12
1-6- المفاهيم الأساسية	12
1-1-6-السياسة الاجتماعية	12
2-1-6- السياسة	12
3-1-6-التخطيط	16
4-1-6- الاستراتيجية	18
5-1-6- التخطيط الاستراتيجي	19
6-1-6- التنمية الاجتماعية	21
7-1-6- التخطيط الاجتماعي	25
2-6- المفاهيم المساعدة	26
1-2-6- المؤسسة	26
2-2-6- الدواء	27

6-2-3- الأدوية الجنيسة	28
7- المقاربات النظرية	29
1.7- المقاربة البنائية الوظيفية	29
2.7- المقاربة البيروقراطية	32
3-7 المقاربة النسقية (مقترب بالنظم)	34
4.7- مقاربة التخطيط الشامل للتنمية الإدارية	39
8- الدراسات السابقة	41
الخلاصة	56
الفصل الثاني: التنمية و منطلقاتها النظرية	57
تمـــهيد	59
أولا: مدخل للتنمية و المفاهيم المشابهة	59
1- التنمية	60
2- التنمية و النمو	62
3- التنمية و التحديث	63
4- التنمية و التخطيط	63
5- أهمية التنمية	64
6- أهداف التنمية	64
ثانيا : النظريات المفسرة للتنمية	66
1- نظرية التحديث	66
1-1- كارل ماركس	67
1-2- ماكس فيبر	68
1-3- والت روسو	68
2- نظرية التبعية	70
3- نظرية الحلقة المفرغة	72
ثالثا : أنواع التنمية	74
1- التنمية الشاملة	74
2- التنمية المستدامة	74
3- التنمية المتكاملة	75
4- التنمية المتخصصة	75

رابعا : أبعاد التنمية:	76
1- التنمية الاجتماعية	76
2- التنمية الاقتصادية	76
3- التنمية السياسية	77
4- التنمية الإدارية	77
5- التنمية الثقافية	78
خامسا : استراتيجيات الاجتماعية و الاقتصادية	79
1- استراتيجية الدفعة القوية Big Bush	79
2- استراتيجية النمو المتوازن	80
3- استراتيجية النمو غير متوازن	81
4- استراتيجية إحلال الواردات	82
الخلاصـــــــــــة	84
الفصل الثالث : التوجه التنموي للسياسة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي و آلية التغيير الاجتماعي	85
تمهـــيد	87
أولا: التوجه التنموي للسياسة الاجتماعية	87
1- مفهوم السياسة الاجتماعية:	87
2- أهمية تحديد للسياسة الاجتماعية	89
3- أهداف السياسة الاجتماعية	90
4 - خصائص السياسة الاجتماعية	91
5- نماذج بناء السياسة الاجتماعية	92
5-1- نموذج "تيل جلبرت و هاري سبكت"	92
5-1-1 مرحلة تحديد المشكلة	92
5-1-2- مرحلة التحليل	92
5-1-3- جذب الأهداف المستهدفة	93
5-1-4- - صياغة و تنمية الأهداف السياسية	93
5-2- نموذج آلن والكر	93
5-3- نموذج كليف الكوك	93

6- عناصر السياسة الاجتماعية	94
6-1- القرارات	95
6-2- الإيديولوجية السائدة في المجتمع	95
6-3- الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى	95
6-4- مجالات العمل الاجتماعي	95
6-5- الاتجاهات الملزمة و المنظمة للعمل الاجتماعي	96
7- وظائف السياسة الاجتماعية	96
7- 1- الوظيفة التنموية	96
7-2- الوظيفة الوقائية	97
7-3- الوظيفة العلاجية	97
7-4- الوظيفة الاندماجية	97
ثانيا: مقاربات و توجهات السياسة الاجتماعية	99
1- مقاربة الدول النامية (الدولة الإنمائية):	99
2- مقاربة الاستثمار الاجتماعي	100
3- المقاربة التعاقدية	101
ثالثا: التخطيط الاجتماعي و دوره التنموي	102
1- مفهوم التخطيط الاجتماعي	102
2- أهمية التخطيط الاجتماعي	103
3- أهداف التخطيط الاجتماعي	104
4- خصائص التخطيط الاجتماعي	105
5- مبادئ التخطيط الاجتماعي	106
5-1- مبدأ الواقعية	106
5-2- مبدأ الشمولية و التكامل	106
5-3- مبدأ المرونة	107
5-4- الاستمرار و المتابعة	107
5-5-التنسيق	107
5-6- تحقيق التّوازن	108
6- مقومات التخطيط الاجتماعي	108
7- مراحل التخطيط الاجتماعي	109

1-7- نموذج وليام بيدل	110
2-7- نموذج رونالد لبيت	111
رابعا: التغيير الاجتماعي و دوره في تنمية المجتمع	112
1- مفهوم التغير الاجتماعي	112
2- خصائص التغير الاجتماعي	114
3- أنماط التغير الاجتماعي	115
1-3- التقدم الاجتماعي	116
2-3- التطور الاجتماعي	116
3-3- التّحضر	117
4- عوامل التغير الاجتماعي	118
1-4-العوامل الطبيعية:	118
2-4- العوامل الاقتصادية	118
الخـــــــلاصة	120
الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي و دوره للتنموي في المؤسسة	120
تمهيد	120
أولا : التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية	120
1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي	120
2- أهمية التخطيط	121
3- أهداف التخطيط الاستراتيجي	123
4- خصائص التخطيط الاستراتيجي	124
5- عناصر التخطيط الاستراتيجي	126
6- مستويات التخطيط الاستراتيجي	127
1-6- مستوى تخطيط السياسة	127
2-6- مستوى التخطيط الاستراتيجي	127
ثالثا : مراحل التخطيط الاستراتيجي	128
1- التحليل الاستراتيجي للبيئة	128
1-1- تحليل البيئة الخارجية	130
2-1- تحليل البيئة الخارجية الخاصة	133
3-1- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة	136

1-3-1- الهيكل التنظيمي	137
2-3-1- المناخ التنظيمي	138
3-3-1- الثقافة التنظيمية السائدة	138
4-3-1- القيم التنظيمية	138
5-3-1- سياسات و اجراءات العمل	139
2- مراحل إعداد وصياغة الاستراتيجية	139
1-2- مرحلة إعداد الرؤية	139
2-2- مرحلة إعداد الرسالة	140
3-2- مرحلة تحديد الغايات و الأهداف الاستراتيجية	140
4-2- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية	141
1-4-2- تحديد الأهداف	142
2-4-2- رسم السياسات	142
3-4-2- تخصيص الموارد	142
4-4-2- تحديد الاجراءات التنفيذية	143
5-2- مرحلة التقويم و المتابعة للخطة الاستراتيجية	143
1-5-2- التقييم و الرقابة	143
2-5-1- وضع معايير الأداء	144
3-5-1- قياس الأداء	144
4-5-1- اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية	145
خامسا : الدور التنموي للتخطيط الاستراتيجي	146
1- رسم التوجه الاستراتيجي التنموي للمؤسسة	146
2- تحديد الأهداف و البدائل الاستراتيجية التنموية	146
3- ترشيد الأهداف الاستراتيجية التنموية	147
4- تحقيق الميزة التنافسية:	147
سادسا : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	148
الخـــلاصـــــة	149

الفصل الخامس: التنمية الاجتماعية و أسسها النظرية و واقعها في الجزائر	150
أولا : : التنمية الاجتماعية و أسسها النظرية	153
1- مفهوم التنمية الاجتماعية	153
2- أهمية التنمية الاجتماعية	154
-3أهداف التنمية الاجتماعية	155
4- مقومات التنمية الاجتماعية	156
4-1- علاقة التغيير بالتنمية الاجتماعية	156
4-2- الدفعة القوية:	157
4-3- إيجاد استراتيجية ملائمة	157
5- ميادين التنمية الاجتماعية	158
5-1- التعليم	158
5-2- الاسكان	160
5-3- الصحة	161
6- نماذج التنمية الاجتماعية	162
6-1- النموذج المتكامل	162
6-2- النموذج التكيفي	163
6-3- نموذج المشروع	163
7- مرتكزات التنمية الاجتماعية	164
7-1- وضع سياسة اجتماعية للمجتمع	164
7-2- جمع المعلومات الكافية للتنمية الاجتماعية	164
7-3- النظرة الشمولية للتنمية الاجتماعية	165
7-4- وجود رأسمال اجتماعي ذو توجه إيجابي	165
7-5- الرأسمال البشري	166
7-8- التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي	167
8- أساليب التنمية الاجتماعية	167
8-1- اعتماد قيادات خارجية	167
8-2- الاعتماد على الموارد الذاتية	168
8-3- الأسلوب متعدد الأهداف	168
9- معوقات التنمية الاجتماعية	169

1-9- معوقات اجتماعية	169
2-9- النمو الديمغرافي	169
3-9- انتشار الأمية و تدني مستوى التعليم	171
4-9- تدني المستوى الصّحي للمجتمع	171
5-9- المعوقات الاقتصادية	172
6-9- معوقات إدارية تخطيطية	172
ثانيا : التخطيط للتنمية الاجتماعية في الجزائر	174
1- المخططات التنموية في الجزائر بعد الاستقلال	174
1-1- التنمية في الجزائر خلال الفترة(1967-1989)	175
1-1- مرحلة المخططات الاستعجالية من(1963 إلى 1966)	175
2-2- مرحلة بداية التخطيط للتنمية (1967 - 1979)	177
2-1- المخطط الثلاثي الأول (1967 إلى 1969)	177
2-2- المخطط الرباعي الأول (1970 إلى 1973)	179
2-3- المخطط الرباعي الثاني (1974 إلى 1977)	181
2-4- المخطط التكميلي (1978 إلى 1979)	181
3- مرحلة التخطيط اللامركزي أو التوازني (1980 إلى 1989)	182
3-1- المخطط الخماسي الأول (1980 إلى 1984)	182
3-2- المخطط الخماسي الثاني (1985 إلى 1989)	183
4- مراحل الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية (1990 إلى 2000)	184
4-1- الإصلاح الاقتصادي و الاجتماعي التنموي (1990-1993)	184
4-2- برنامج التعديل الهيكلي (1994-1995)	184
4-3- برنامج التصحيح الهيكلي (1995-2000)	185
5- مخططات دعم النمو و الانعاش الاقتصادي (2001 إلى 2014)	186
5-1- برنامج الانعاش الاقتصادي (2001 إلى 2004)	186
5-2- البرنامج التكميلي لدعم الانعاش الاقتصادي (2005 إلى 2009)	188
5-3- برنامج التنمية الخماسي (2010 إلى 2014)	190
5-4- مخطط دعم النمو الجديد (2015 إلى 2019)	193
الخـــلاصـــــة	194

الفصل السادس : نشأة و تطور الانتاج الدوائي في الجزائر	195
تمهـــيـد:	197
أولا : التطور التاريخي للإنتاج الدوائي في الجزائر	198
1- مفهوم الدواء	198
1-1- الأدوية الأصلية	199
1-2- الأدوية الجنيسة	199
2- تعريف الصناعة الدوائية	200
3- خصائص الصناعة الدوائية	200
4- الوزارات التنظيمية للمنتجات الدوائية	201
5- التحديات التي تواجه الصناعة الدوائية	203
1-5- التحديات الداخلية	203
2-5- التحديات الخارجية	204
ثانيا: مراحل تطور الإنتاج الدوائي	205
1- مرحلة ما قبل الاستقلال	205
2- مرحلة بعد الاستقلال	205
1.2- الفترة الأولى من(1962-1982)	205
2.2- الفترة الثانية (1982-1987)	206
3.2- الفترة الثالثة (1988-1997)	207
ثالثا: نشأة و تطور الصيدلة المركزية (PCA)	208
1- مرحلة تشكل الصيدلية المركزية	208
2- مرحلة بعد الاستقلال 1963-1982	208
3- مرحلة إعادة الهيكلة	208
4- مرحلة إعادة تنظيم قطاع التّوزيع	209
رابعا: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال	210
1- تعريف مجمع صيدال	211
2- أهداف مجمع صيدال	212
3- مهام مجمع صيدال	212
4- مراحل مجمع صيدال	213
1-4- مرحلة تشكل الفروع من 1998 – 2014	213

2-4- مرحلة اندماج فروع مجمع صيدال 2014 إلى 2019	214
5- البنية التنظيمية "لمجمع صيدال" بعد الاندماج	216
1-5- الإدارة العامة	216
2-5- المصالح الوظيفية	216
3-5- مواقع مجمع صيدال	217
6- اتفاقات الشراكة لمجمع صيدال	219
1-6- اتفاقيات الشراكة المشتركة	220
2-6- اتفاقية التخصص و اقتناء الرّخص	223
الخـــلاصـــة	227
الفصل السابع : الإجراءات المنهجيّة للدراسة الميدانية	228
تمهيد	229
1- منهج الدراسة	229
2- أدوات جمع البيانات	230
1.2 – الملاحظة	230
2.2 – المقابلة	231
3.2 – استمارة بالمقابلة	234
3- أساليب المعالجة	235
1.3 – المعالجة الإحصائية باستخدام برامجSPSS	236
4- مصادر جمع البيانات	237
1.4 – الوثائق و السجلات	237
2.4 – مواقع الإنترنت	237
3.4 - الاحصائيات	238
5- مجالات الدراسة	239
1.5 – المجال المكاني	239
2.5 – المجال الزمني	242
3.5 – المجال البشري	244
الخـــــلاصـــــة	245

الفصل الثامن: الإطار العملي للدّراسة	246
تمهـــــيد	248
أولا : صدق وثبات الاستمارة	248
1- الصدق التنبوئي	248
2- صدق المحكمين	248
3- المعالجة الاحصائية	248
4- معالجة البيانات	249
5- التحليل الاحصائي	250
6- قياس الثّبات	251
7- الصِّدق الظَّاهري	253
8- صدق العامل: الاتساق الدَّاخلي	254
1.8- الصِّدق الدَّاخلي لفقرات المحور الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية	254
2.8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي	255
3.8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي	256
4.8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية	257
5.8- صدق الاتساق البنائي للمحاور	258
ثانيا: تحليل البيانات و اختبار التوزيع الطبيعي (Normality distribution test)	259
1 – الوصف الاحصائي للبيانات السوسيومهنية	260
1-1- توزيع الجنس	260
1-2- توزيع الفئة العمرية	261
1- 3- توزيع المستوى التعليمي	262
1-4- توزيع المستوى التصنيفي	263
1- 5- توزيع العمال حسب الأقدمية	265
ثالثا : تحليل فقرات الاستبيان	266

1- التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة	266
1-1- المحور الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية	268
1-2- المحور الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي	275
1-3- المحور الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي	282
1-4- المحور الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية	286
2- اختيار فرضيات الدراسة	293
3- نتائج الدراسة	303
4- التوصيات	305
5- دراسات مقترحة	307
6- الخاتمة	308
المـــــــــلاحـــــــــق	309
أولا : مخطط دليل الملاحظــة	330
ثانيا : دليـــل المقابـلة	334
ثالــثا : الإســـتـــمـــارة	339
رابـعا : القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين	345
خامســـا : الوثـــــــائـــــق	346

قائـــــمة الجـــــداول

الترتيب	العـــــنوان	رقم الصفحة
الجدول رقم (1)	يبيّن النّموذج النّظري لمراحل التخطيط الاجتماعي لدى " وليام بيدل William Biddle"	107
الجدول رقم (2)	يبيّن المتغيرات الرئيسية و الفرعية للبيئة الخارجية	132
الجدول رقم (3)	يبيّن المقارنة بين رسم الاستراتيجية و تنفيذ الاستراتيجية	141
الجدول رقم (4)	يبيّن التّوزيع استثمارات الخطة الثلاثية بين القطاعات المختلفة	170
الجدول رقم (5)	يبيّن الهيكل توزيع الاستثمارات في المخطط الرباعي الأول (1970-1973)	180
الجدول رقم (6)	يبيّن مشاريع و برنامج دعم الانعاش الاقتصادي (2001-2004)	187
الجدول رقم (7)	يبيّن القطاعات المستفيدة من البرنامج التكميلي لدعم الانعاش الاقتصادي(2005-2009)	189
الجدول رقم (8)	يبيّن ميزانيات مشاريع التنمية الاجتماعية في برنامج الخماسي (2010-2014)	191
الجدول رقم (9)	يعرض البطاقة التقنية لمجمع صيدال	211
الجدول رقم (10)	يبيّن المقابلات التي تمت مع إطارات عليا لمجمع صيدال الكائن مقرّه بالجزائر العاصمة	233
الجدول رقم (11)	القواعد العامة لحساب العينة و طريقة اختيارها	138
الجدول رقم (12)	تطبيق القواعد العامة لحساب العينة و طريقة اختيارها	239
الجدول رقم (13)	يبيّن معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	251
الجدول رقم (14)	يبين ثبات أداة الدّراسة	252
الجدول رقم (15)	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و المعدل الكلي	254
الجدول رقم (16)	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني و المعدل الكلي	255

الجدول رقم (17)	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث و المعدل الكلي	256
الجدول رقم (18)	يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع و المعدل الكلي	257
الجدول رقم (19)	يبين معاملات الارتباط بين المحاور الأربعة و المعدل الكلي	258
الجدول رقم (20)	يبين اختبار التوزيع الطبيعي	259
الجدول رقم (21)	يبين الأوزان لمقياس ليكارت الخماسي (الوسط المرجح)	267
الجدول رقم (22)	يبين علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية	268
الجدول رقم (23)	يبين علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي	275
الجدول رقم (24)	يبين علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي	282
الجدول رقم (25)	يبين علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتّنمية الاجتماعية	287
الجدول رقم (26)	يبين معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال	294
الجدول رقم (27)	يبين معامل ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التخطيط الاجتماعي	295
الجدول رقم (28)	يبين معامل ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التّغيير الاجتماعي	297
الجدول رقم (29)	يبين معامل ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و نمية الاجتماعية	298
الجدول رقم (30)	يبين معامل ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التنمية الاجتماعية	301

قـــــائمة الأشـــــكال

الترتيب	العـــــنوان	رقم الصفحة
الشكل رقم(1)	نموذج النّظم كنظام مفتوح	35
الشكل رقم(2)	إسقاط نموذج النّظم على مجمع صيدال	37
الشكل رقم(3)	إسقاط نموذج المقترب النسقي على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية	38
الشكل رقم(4)	الحلقة المفرغة للعرض و الطلب	70
الشكل رقم(5)	عناصر التخطيط الاستراتيجي	126
الشكل رقم(6)	العوامل الخارجية للمنظمة	129
الشكل رقم(7)	المؤسسة كنظام مفتوح	130
الشكل رقم(8)	الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع صيدال	214
الشكل رقم(9)	يبين الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال لسنة 2018	241
الشكل رقم(10)	توزيع الجنس	260
الشكل رقم(11)	توزيع الفئة العمرية	261
الشكل رقم(12)	توزيع المؤهل العلمي	262
الشكل رقم(13)	توزيع التصنيف المهني	263
الشكل رقم(14)	توزيع العمال حسب الخبرة المهنية	264

ملخّص الدّراسة

سعت الدراسة إلى معرفة و تحديد طبيعة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية في الجزائر من خلال تحليل الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال، و مدى توافقها مع أهداف التنمية الاجتماعية التي أقرّتها السياسة الاجتماعية و التخطيط الاجتماعي اللذان تتبناهما الدولة الجزائرية لإحداث التغيير الاجتماعي عن طريق المؤسسات الاقتصادية التي تتبع تخطيطا استراتيجي من شأنه المساهمة بشكل رئيسي في مخرجات التنمية الاجتماعية التي تصبوا إلى رفاهية أفراد المجتمع. و ذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس:" هل التخطيط الاستراتيجي لدى مجمع صيدال مفهوم ذو مضمون اجتماعي و اقتصادي و سياسي إلى جانب محتواه الفني أم أذاة فنية و تقنية بحثة بعيدة عن أهداف و غايات برامج التنمية الاجتماعية التي تنشدها السياسات العامة في الجزائر".

و قد تعرضت هذه الدراسة إلى ضرورة إدراج أهداف السياسة الاجتماعية و التخطيط الاجتماعي ضمن أهداف التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال من أجل إحداث التغيير الاجتماعي الذي يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية. لذا لجأنا إلى تبني المنهج الوصفي التحليلي لفهم و تفسير سيرورة العلاقات بين المتغيرين، فاعتمدنا دراستنا على العينة الطبقية، و البالغ عددهم **(118)** فردا حيث، تمّ تصميم استمارة احتوت على **(41)** فقرة موزعة على أربعة محاور كالآتي:

- معرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية.
- معرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي.
- معرفة اسهام التخطيط الاستراتيجي في عملية التعيير الاجتماعي.
- معرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية.

إذ تمّ استخدام الاستمارة بالمقابلة على كل أفراد العينة التي شملت كل من إطارات و مشرفين و منفذين لمجمع صيدال لإنتاج الأدوية الجنيسة ، و قمنا بمعالجة بياناتهم احصائيا باستخدام برنامج(SPSS)الحزم الاحصائية ، و قد أسفرت الدّراسة على العديد من النتائج أهمها:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف السياسة الاجتماعية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التخطيط الاجتماعي.

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0,05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و عمليات التغيير الاجتماعي.

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0,05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التنمية الاجتماعية.

– إنّ عدم وجود التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي يعيق السيرورة التنمية الاجتماعية في الجزائر.

Abstract

The study sought to identify the nature of the relationship of strategic planning with social development in Algeria by analyzing the strategic goals of the Saidal Complex, and its compatibility with the social development goals approved by the social policy and social planning adopted by the Algerian state to bring about social change through economic institutions that follow planning a strategist who would contribute mainly to the social development outcomes that aspire to the well-being of members of society. And that is by answering the main question: "Is the strategic planning of the Saidal Complex a concept with social, economic and political content besides its technical content or technical and technical harm far from the goals and objectives of the social development programs sought by public policies in Algeria".

This study has been exposed to the necessity of including the objectives of social policy and social planning within the objectives of the strategic planning of the Saidal Complex in order to effect social change that contributes to social development. Therefore, we resorted to adopting the descriptive analytical approach to understand and explain the process of relations between the two variables, so we relied on our study on the stratified random sample, whose number is (118) individuals, where a form was designed containing (41) paragraphs distributed on four axes as follows:

-Knowing the relationship of strategic planning with social policy.

-Knowing the relationship of strategic planning to strategic planning.

-Knowing the contribution of strategic planning to the process of social standardization.

- Knowing the relationship of strategic planning with social development.

As the questionnaire was used on all the individuals of the sample that included all of the tires, supervisors and implementers of the Saidal Complex in the Annaba site to produce generic drugs, and we statistically processed their data using the SPSS statistical packages program, and the study yielded many of the most important results:

- There is no statistically significant relationship at the significance level $(0.05 \geq \alpha)$ between the outcomes of the Saidal Strategic Planning and the social policy objectives.
- There is no statistically significant relationship at the significance level $(0,05 \geq \alpha)$ between the outcomes of the Saidal Strategic Planning and the social planning goals.

-There is no statistically significant relationship at the significance level $(0,05 \geq \alpha)$ between the outcomes of the Saidal complex strategic planning and social change processes.

- There is no statistically significant relationship at the significance level $(0,05 \geq \alpha)$ between the outcomes of the Saidal Strategic Planning and the social development goals.

-The lack of functional support and interdependence between social, economic and political systems at every stage of social development impedes the process of social development in Algeria.

مقـــدمة :

انطلاقا من التراث السوسيولوجي الحافل بقضايا التنظيم و مشكلاته المتسمة بالتداخل و التعقيد، لاسيما في التنظيمات الحديثة التي أكثر إلحاحا على تحقيق التنمية و النمو. لذا يتضمن مجالنا البحثي ظواهر و مفاهيم تدخل في عدة حقول معرفية تمس كل أطياف المجتمع بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي الذي يُعنَى بالتنظيم ذاته. فنحن نبحث في محصلة التفاعل الناتجة بين الكل و الجزء الذي أوجد مجال خصبا للمعرفة السوسيولوجية استناد إلى تعريف **اجبرن و نيمكوف** فيقولان "إن الحياة الاجتماعية تقوم على التفاعل و التفاعل يؤدي إلى التنظيم الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى خلق أشياء كثيرة كالمباني و الموسيقى و الأخلاق و الآلات أي إلى خلق الثقافة. و ما دام علم الاجتماعي يدرس هذا كله، فإنه صالح لأن يكون علما عاما يعالج الخصائص المشتركة بين الجماعات و المجتمعات المختلفة "[1]. فالمجال السوسيولوجي حسب تعريفهما يدرس التفاعل المنتظم. و هذا ينطبق على المجتمعات الحديثة التي أطلق عليها مجتمعات التنظيم، و قد عُنِيَّتْ الدّراسات التنظيميّة بالكثير من الجوانب الأمبريقية و النظرية التي تتجاذبها علوم الإدارة و السياسة و علم النفس و الاقتصاد، فحاجتنا إلى مدخل يعالج قضايا التنظيم بات ضرورة ملحة لإدراك طبيعة و بنية و فاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية بحكم و جودنا داخل أكبر تنظيم المتمثل في الدولة التي تُعْنَى بشؤون المجتمع في كافة المجالات. فهذا النمو المتزايد للتنظيمات و التغييرات التي تطرأ عليها أفرزت مشكلات تنظيمية أفضت إلى ضرورة وجود علم الاجتماع التنظيم، للمساهمة في تطور و نمو الدراسات التنظيمية بشكل عام[2]. فهذا الارتباط الوثيق بالنظرية العامة، يفسح المجال لدراسة أهم الأقطاب الصناعية ذو الانتاج المتميز و الضروري في المجتمع.

ففي هذه التنظيمات هناك واقع صناعي اجتماعي يتفاعل و يؤثر في النسق الكلي بشكل من الأشكال، فأضحى يُنْعت بالمجتمع الصناعي حسب **ريمون آرون** بأنه " المجتمع الذي تشكل فيه الصناعة – و أعني الصناعة الكبيرة– نوع الانتاج المميز و بذلك يصبح المجتمع الصناعي ذلك المجتمع الذي يتم فيه الانتاج داخل المنشآت الصناعية"[3]. فقد أضحت الصّناعة تدخل في تكوين النسيج الاجتماعي الاقتصادي

---

[1]) محمد عاطف غيث، **علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1970، ص 114.

[2]) محمد علي محمد، **مجتمع المصنع**، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1979، ص ص462-463.

[3]) ريمون آرون، **ثمانية عشر درسا عن المجتمع الصناعي**، ترجمة : بسيم محرم، عالم الكتب، القاهرة، 1968، ص 76.

السياسي الذي يساهم بدوره في تكوين البناء الاجتماعي، و يكون له عامل تأثير من الناحية السوسيولوجية على كافة النظم الاجتماعية من أبسطها إلى أكثرها تعقيدا.

فلقد شهد القرن العشرين الكثير من اللُّبس و الرّيبة من الآثار الاجتماعية للإنتاج الصّناعي على الفرد و المجتمع مما أفضى للعديد من القضايا الّتي أفرزت نظريات كبرى في مجال سوسيولوجيا التنظيمات و خاصة الاقتصادية منها، و أبرزها نظريات البيروقراطية التي تعد بوابة لنظريات التنظيم العلمية التي تركز جُلّ اهتمامها على الجهاز الإداري في جانبيها الأمبريقي من طرف **ماكس فيبر** (**Max Viber**) بنموذجه المثالي (**Ideal model**) للتنظيم البيروقراطي. فجاء في تساؤله الرئيسي حول الأسس التي ترتكز عليها الإدارة الرشيدة عموما، و اقتصرت إجابته على البناء البيروقراطي و خصائصه المثالية مبينا آثارها التاريخية المقارنة[1]. و قد أشاد بضرورة التحول نحو التنظيم البيروقراطي نظرا لارتباط هذا التحول بأنماط التفكير و السلوك الأكثر عقلانية و مساهمته في عملية تنمية التنظيمات و المجتمعات الحديثة، لكنه انطلق في تحليله من تَمَثُّلات اجتماعية كأساس للمعرفة و من ثمّة دراستها أمبريقيا بعيدا عن الدوغماطيقية*. فطريقة دراسته للنموذج المثالي البيروقراطي أثارت لدى **ميرتون** و **سليزنيك** و **جولدر** الكثير من التساؤلات حول محصلة النتائج التي توصل إليها **ماكس فيبر**. فنجد **ميرتون** يحذر من الاهتمام الشديد و التمسك بالجوانب الاستاتيكية لسلوك الفرد، لأن ذلك يؤدي إلى جمود التنظيم و التركيز على الأنظمة و القواعد بشكل حرفي يجعل من الوسائل غايات في حد ذاتها دون تحقيق الأهداف[2]. فتصبح معوقا وظيفيا تؤدي إلى عدم التكامل الاجتماعي.

فحاجاتنا إلى برامج تنموية اجتماعية معبرة عن حاجة المجتمع التي يتم تجيسدها بواسطة التنظيمات التي تلجأ إلى وضع خطط استراتيجية تستجيب لحاجات المجتمع و تتوافق معها باعتبار المنظمات نسق تعاوني و ليست بمعزل عن البيئة الاجتماعية و الثقافية، و هذا ما يؤكده **سليزنيك** على اعتبار "أننا جميعا حينما نفحص البناءات الرسمية بدقة، نستطيع أن نرى أنها لا تحقق نجاحا مطلقا في التغلب على أنماط السلوك التنظيمي غير الرشيدة تلك التي تظل قائمة طالما أنه من الضروري استمرار النسق التعاوني. لذا

---

[1]) محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 80.

***الدوجماطيقية (Dogmatisme)** : يطلق عليها أيضا "الجزمية" مذهب من مذاهب الفلسفة، يقوم على قدرة العقل على الوصول إلى اليقين، و قد يقال هذا لمن يميلون إلى الجزم و الاعتقاد جون تمحيص.

[2] Robert Merton, **Social theory and social structure**, Glencoe, IL Free press, 1957, pp. 195-206.

نجد أن السلوك العقلي الرشيد يتجسد في سياق نظامي، و ذلك أن البناء الرسمي القائم على تفويض السلطة و الضبط، هو مظهر واحد فقط لبناء اجتماعي ملموس يتألف من أفراد يتفاعلون بصورة كلية دون أن يقتصر الأمر على أدوارهم الرسمية فحسب... إذن فالصياغة الرسمية الإدارية لا تعكس طبيعة التنظيم الذي تشير إليه[1]. فغياب النسق التعاوني يشير إلى وجود خلل وظيفي يحد من تحقيق الأهداف المجتمعية.

و يرى **بارسونز** أن الأنساق الاجتماعية لما لها من خصائص بارزة لا تكون معزولة عن الأجزاء أو المركبات التي تكونها، فثمة حالات و مجالات للتفاعل المتبادل و التساند الوظيفي"[2]. فتحليل نسق معين يكون ضمن النسق الأشمل.

لذا وجدت المؤسسات بجميع أنشطتها أمام تحدي و رهانات كبيرة تستوجب خلق ميكانيزمات و آليات تسمح لها بالمشاركة في مساقات التنمية المسطرة من قبل الدولة، و لا سيما القطاعات الحيوية التي تمس كل أطياف المجتمع، أهمها القطاع الصحي الذي أولت له الجزائر أهمية كبيرة في المجال التنموي نظرا لتأثيراته المتعددة.

لذا ارتأينا في سياق الدراسة تناول أطر نظرية و أخرى ميدانية تعكس التسلسل المنطقي للعلاقات البينية للتخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية. مما جعل فصول الدراسة تأتي على النحو الآتي:

خصص الفصل الأول لعرض الإشكال و المفاهيم و المقاربات النظرية التي تشكل لب و أساسيات الطرح النظري. في حين تناول الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي بمختلف مكوناته و مبادئه و تعدد استراتيجياته، التي تعد ضرورية للتنظيمات الحديثة و مطلبا لتحقيق التنمية.

بينما الفصل الثالث انفرد بتحديد التوجهات التنموية التي تنطلق من رؤى السياسة الاجتماعية و بيانات التخطيط الاجتماعي في إحداث التغييرات الاجتماعية.

كما خصص الفصل الرابع للتركيز على دور التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسات الاقتصادية في عملية التنمية بصفة و التنمية الاجتماعية بصفة خاصة.

بينما تضمن الفصل الخامس عملية اسقاط الجوانب النظرية للتنمية الاجتماعية على الواقع الجزائري لتحديد التقارب و التباعد بينهما.

---

[1] محمد علي محمد، **مرجع سابق**، 2003، ص 111.

[2] عبد الباسط عبد المعطي، عادل مختار الهواري، **في النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية،الاسكندرية،1986، ص ص121-122.

كما عُنِيَ الفصل السادس برصد التطور التاريخي لمجمع **صيدال** كمؤسسة اقتصادية ساهمت في جزء هام من التنمية.

اقتصر الفصل السابع على تحديد المنطلقات المنهجية التي تساعد للوصول إلى كنه الظاهرة لاستوضاح العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أمّا الفصل الثامن و الأخير جلّه اسقاطات نظرية لوقائع ، و نرصد مختلف العلاقات القائمة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية داخل مجمع صيدال.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

1- مشكلة الدّراسة

2- فرضيات الدّراسة

3- أهمية البحث

4- مبررات اختيار الموضوع

5- أهداف البحث

6- تحديد مفاهيم الدّراسة

6-1- السياسة الاجتماعية

6-1-1- السياسة

6-1-2- التخطيط

6-1-3- الاستراتيجية

6-1-4- التخطيط الاستراتيجي

6-1-5- التنمية الاجتماعية

6-1-6- التخطيط الاجتماعي

6-2- المفاهيم المساعدة

6-2-1- المؤسسة

6-2-2- الدواء

6-2-3- الأدوية الجنيسة

7- المقاربات النظرية

1.7- المقاربة البنائية الوظيفية

2.7- المقاربة البيروقراطية

7-3 المقاربة النسقية (مقترب بالنظم)

4.7- مقاربة التخطيط الشامل للتنمية الإدارية

8- الدراسات السابقة

الخلاصة

1- مشكلة الدّراسة:

نجد أن أغلب الدول المتقدمة تولي أهمية كبرى للمؤسسات الاقتصادية نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التنمية الرامية إلى التقدم و الرفاه الاجتماعي. فالمؤسسات الاقتصادية و خاصة الرائدة لا تنحصر وظيفتها في جوانب الربح المادي و تحقيق النمو إنّما تساهم بشكل مباشر في التنمية الاجتماعية التي تعدّ هدف اسمى للمجتمعات. لذا نجد أن المؤسسات الكبرى التي تتمتع بصدى اقتصادي تسلك سبل استراتيجية لتحقيق رؤيتها و رسالتها و أهدافها الاقتصادية داخل أطر اجتماعية، فتلجأ إلى تبني التخطيط الاستراتيجي كآلية و منهج نحو تحقيق الأرباح و المنافع الاجتماعية، و المتطلبات المجتمعية.

و انطلاقا من أهمية المؤسسات الاقتصادية و دورها التنموي، فالجزائر كغيرها من الدول التي تملك العديد من المؤسسات الاقتصادية الهامة و الرائدة في مجالات و قطاعات متعددة تعدّ قاعدة اقتصادية و استثمارية. فتحليل الواقع التنموي في الجزائر يكون بالتركيز على أهم المؤسسات العمومية ضمن إطارها القانوني و الاجتماعي، لذا انصب اهتمامنا على دراسة المؤسسة العمومية للصناعات الصيدلانية(مجمع صيدال) الرائد وطنيا في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة التي تنتج أكثر من 200 دواء موزعة على 20 فئة علاجية و 80 شركة منتجة[1]. و المؤسسة العمومية الوحيد التي تدرج التنمية الاجتماعية ضمن أهدافها بصورة صريحة و معلنة وفق مخطط شامل و متكامل للتنمية متبعة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاكتفاء الذاتي على المستوى الوطني و الدخول إلى سوق المنافسة، و إحداث تطورات تولّت التسيير الإداري بمختلف مراحله لخلق نماذج مبتكرة يعتمد عليها مجمع صيدال لمسايرة التغيرات المجتمعية في ظل هيمنة الرأسمالية.

فبالرغم من هذه الجهود مازالت الفاتورة في مجال الأدوية مرتفعة، حيث تتزايد هذه الفاتورة كل سنة بنسبة متفاوتة نظرا للتذبذبات في السّوق العالمية بسبب السياسات الاقتصادية المنتهجة من قبل الدول المتحكمة و المحتكرة للصناعة الدوائية، و خاصة في السنوات الأخيرة. حيث أوضح مركز الإحصاء و الإعلام الآلي للجمارك أن فاتورة الدواء الخاصة بالاستهلاك البشري تقدر ب 223 مليار دولار خلال سنة 2012 بارتفاع قدره 45% مقارنة بعام 2011[2]. و في سنة 2013 بلغت فاتورة واردات الجزائر من

---

[1]) انظر إلى الموقع : www.saidalgroup.dz تاريخ التصفح 2018/10/08 على الساعة 20:30سا.

[2]) **فاتورة استراد الدواء فاقت ملياري دولار عام 2012**. انظر الموقع www.djazairss.com

تاريخ التصفح : 08/09/2016 15:15سا.

المواد الصيدلانية 1,64 دولار[1]. حيث تتعامل مع 45 دولة و أكثر من 100 مخبر دوائي بصورة دورية منتظمة، و تشير وزارة الصحة و السكان أن شركات الأدوية الفرنسية و الأردنية و الإيطالية و الاسبانية و السويسرية و الألمانية تسيطر على أزيد من 70% من سوق الأدوية الجزائرية[2]. مما دفع إلى اصدار قرار منع استيراد الأدوية التي تنتج محليا، و التي بلغ عددها حسب وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات بـ 357 دواء جنيس من قبل شركات جزائرية خاضعة للقانون الوطني[3]. إضافة إلى العديد من القرارات المتضمنة للسياسة الصّحيّة للنهوض بالتنمية. و بالرغم من الإجراءات المتخذة اتجاه القطاع الصّحي خاصة المتعلقة بالمنتجات الدوائية التي تعدّ هامة في السّياسات التنموية، إلاّ أنّ كل التدابير و الإجراءات المنتهجة ظلّت فواتير واردات الأدوية الموجهة للاستهلاك البشري ثقيلة على ميزانية الدولة. إذ سجل المركز الوطني للإحصاء و الاعلام الآلي للجمارك قيمة الواردات من المواد الصيدلانية في 2014 قدرت بـ 1,61 مليار دولار، و في سنة 2015 بلغت 1,37 مليار دولار بانخفاض قدر بـ 24,7% عن السنة السابقة، مقارنة أيضا لسنة 2016 التي بلغت 1,13 مليار دولار[4]. فهذه الزيادات تؤثر بصفة مباشرة على صندوق الضمان الاجتماعي و كل أفراد المجتمع.

نجد من خلال الأرقام المعروضة سابقا لا تعكس الجهود المبذولة في المجال التنموي و خاصة ما تنتظره السياسة الصحية و أهداف التنمية الاجتماعية. فهذه التذبذبات الملاحظة في فواتير الأدوية الصيدلانية المستوردة الموجهة للاستهلاك البشري تَنُم عن وجود فجوة استراتيجية بين التخطيط الاستراتيجي و أهداف التنمية الاجتماعية لدى المؤسسات الجزائرية في مجال الصناعات الصيدلانية نظرا لأهميتها التنموية. فهذا التناقض و الغموض يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي :

---

[1] **تراجع فاتورة الدواء ب10%** انظر الموقع www.eljadidonline.com
تاريخ التصفح: 19/10/2016 23:00سا.

[2] فاتورة الأدوية تتجاوز 1,67 مليار دولار. أنظر الموقع www.djazairss.com تاريخ التصفح : 08/09/2016 2:15سا.

[3] الجريدة الرسمية الصادرة للعدد 62 في 16 ديسمبر 2015، ص3.

[4] **واردات الجزائر من الأدوية تسجل انخفاض خلال التسعة الأشهر الأولى**.www.wincommerce.gov.dz
تاريخ التصفح: 20/10/2016 على الساعة 12:25سا

هل التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسة إنتاج الأدوية مفهوم ذو مضمون اجتماعي و اقتصادي و سياسي إلى جانب محتواه الفني أم أنه أداة فنية و تقنية بحثة بعيدة عن أهداف و غايات برامج التنمية الاجتماعية التي تنشدها السياسات العامة في الجزائر؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى استجابة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة "صيدال" لمتطلبات التنمية الاجتماعية؟
- ما مدى تضمين التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة "صيدال" محتوى قرارات السياسة الاجتماعية؟
- ما مدى يوجد تخطيط استراتيجي فعلي بمؤسسة "صيدال" يأخذ بمعطيات التخطيط الاجتماعي؟
- ما مدى الأخذ بأسس التخطيط الاستراتيجي كاتجاه لوضع أهداف محددة متكاملة اجتماعيا و اقتصاديا لكسر فجوة التخلف عن طريق انتهاج التخطيط الاستراتيجي من قبل مجمع "صيدال" ؟
- ما مدى وجود تخطيط اجتماعي يغزو إلى تغيير اجتماعي يساهم تجسيد التنمية الاجتماعية؟
- ما مدى تضمين الأهداف الاجتماعية المعلن عنها في رسالة مجمع صيدال يؤخذ بها أثناء التخطيط الاستراتيجي؟

قد تطرقت منظمة الصحة العالمية في تقريرها العام حول القصور في المرامي الإنمائية للألفية، و أنها تسعى في المرمى الثامن "بالتعاون مع شركات المستحضرات الصيدلانية، توفير امكانية الحصول على الأدوية الأساسية بأسعار ميسورة في البلدان النامية باستخدام تسعة مؤشرات لقياس امكانية الحصول على الأدوية باستخدام البيانات التي تم جمعها من قبل منظمة الصحة العالمية و شركائها، و وجد التقرير أن في القطاع العام، أن الأدوية الجنيسة (غير محدودة الملكية) متوفر فقط في 38,1% من المرافق، و متوسط التكلفة 250% أكثر من السعر المرجعي الدولي"[1]. فالتنمية في المجال الصّحي و لاسيما في المنتجات الدوائية أضحت من الأولويات التي تسعى إليها الحكومة الجزائرية وفقا لسياسة صحيّة مستوحاة من الواقع الاجتماعي، مما جندت لها المؤسسات الخاصة و العامة و من بينها مجمع صيدال بمختلف مواقعها الإنتاجية الموزعة على مستوى كافة الولايات.

[1] **الأدوية الأساسية و المنتجات الصحية، التقرير لفريق العمل بالقصور في المرامي الإنمائية للألفية 2012**، منظمة الصحة العالمية للموقع www.who.ivnt/medecines/mdg:ar. على الساعة 17:45سا تاريخ التصفح: 2016/06/07.

فمؤسسة صيدال عرفت تطورات و اصلاحات مرحلية في الهياكل و طرق التسيير تحت تأثير السياسة الاقتصادية و الحاجات الاجتماعية قصد تحسين الخدمات الصحية و استجابة لمتطلبات السوق الدوائية الدولية. فعمد مجمع صيدال إلى استراتيجيات كاستجابة للتغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.

فالتنمية في المجال الصّحي تحتاج إلى تخطيط استراتيجي يشجع استهلاك الأدوية الجنيسة على حساب الأدوية الأجنبية، و تحسين المستوى الصّحي للمواطن بمختلف فئاتهم و تجسيد مبادئ و أسس التنمية الاجتماعية التي تضطلع بها السياسات التنموية، حيث يظهر التقرير لمنظمة الصحة العالمية "إن ارتفاع الأسعار في كثير من الأحيان يجعل الأدوية غير ميسورة التكلفة، حيث نظم المعالجة الشائعة تكلف الموظف الحكومي ذا الأجر الضعيف أجرا لعدة أيام، و أن تكاليف معالجة الأمراض المزمنة لا يمكن تحملها لا سيما بسبب الحاجة للعلاج مدى الحياة مما يجعلها أقل تقبلا للتأقلم مع الاستراتيجيات المالية قصيرة المدى"[1]. فالتنمية الاجتماعية تتم من خلال اسهام المؤسسات الاقتصادية و خاصة الرائدة منها.

2- فرضيات الدّراسة:

و بناء على ما سبق تم طرح الفرضية العامة التالية:

- إن عدم وجود التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي يعيق السيرورة التنمية الاجتماعية في الجزائر.

انطلاقا من هذه الفرضية العامة نستخلص عدد من الفروض الفرعية نصوغها كالآتي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف السياسة الاجتماعية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التخطيط الاجتماعي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و عمليات التغيير الاجتماعي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التنمية الاجتماعية.

[1]) **نفس المرجع السابق**، ص2.

- 3- **أهمية البحث :**

تكمن أهمية هذه الدراسة الموسومة "التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر" في عدة جوانب تجمع بين الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي، و كلها تسعى لتحقيق التنمية الاجتماعية و جوهرها المتمثل في الجانب الصّحي للفرد و المجتمع نوجزها فيما يلي:

- تبيان أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع المستوى الصحي للمواطنين و تنمية الاقتصاد.
- توجيه الاهتمام إلى تطوير و تنفيذ و مراقبة فعالية التخطيط الاستراتيجي بما فيها من استراتيجيات و خطط و برامج التي تضمن توفير الأدوية و تتيح للمرضى تحمل الكلفة و النفقات المتعلقة بالأدوية الأساسية و المكملة و البديلة و ضمان الفعالية و الجودة دون آثار جانبية و من ثمة تحقيق مستوى من التنمية الاجتماعية.
- تعيين الفجوة الاستراتيجية القائمة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و السياسة الاجتماعية التي تفضي معالجة مشكلات التنموية
- الكشف عن الأسباب التي تحول دون التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي و متطلبات التنمية الاجتماعية لمجمع صيدال.
- تبيان آثر السياسة الدوائية الفعالة في المرامي الانمائية الاجتماعية و الاقتصادية.
- تبيان أهمية استنباط الخطة الاستراتيجية لمجمع صيدال انطلاقا من السياسة الصحية العامة. كسياسة اجتماعية و انعكاساتها على أفراد المجتمع.
- ابراز دور التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية الاجتماعية التي تتخذها أجهزة الدولة لمعالجة القضايا المتميزة و لها الأولوية في القطاع الصّحي.
- التعرف على التخطيط الاستراتيجي و مميزاته و خطواته و مراحله داخل مجمع صيدال.
- التعرف على الرسالة و الرؤية و القيم و الأهداف الاستراتيجية و الخطط التنفيذية التي يتبعهما مجمع صيدال و كيفية تكييفها مع السياسة الاجتماعية و التخطيط الاجتماعي.

4- مبررات اختيار الموضوع:

هناك جملة من العوامل الذاتية وأخرى موضوعية التي تجعلك تولي اهتماما كبيرا لموضوع بحث دون سواه، فتوظف حواسك و توجه أفكارك، و لقد تعلق اختيار هذه الدّراسة بعدة أسباب تمثلت فيما يلي:

- ملاحظة فشل المشاريع التنموية الاقتصادية و الاجتماعية.
- ازدياد حاجات أفراد المجتمع المتعلقة بالصّحة و التعليم و السكن.

– دراسة التنمية الاجتماعية من الناحية الاقتصادية بصورة مستقلة عن النّظم الاجتماعية الأخرى.

– تناول جوانب جديدة لدراسة التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية.

– قلة الدراسات في هذا الموضوع بالذات لصعوبة الربط بين المتغيرين.

– محاولة تسليط الضوء على أسباب عدم تحقيق التنمية الاجتماعية في المجتمع الجزائري خاصة.

5– أهداف البحث:

نسعى في هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تحديد نوع العلاقة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التنمية الاجتماعية.
- تشجيع علاقة التواصل القائمة بين التخطيط الاستراتيجي و السياسة الاجتماعية و التنمية الاجتماعية.
- محاولة هدم الفجوة التي تعيق سير التواصل و التنسيق بين النظم الاجتماعية.
- تحديد الدور الذي يلعبه مجمع صيدال في دعم التنمية الاجتماعية و خاصة الصحية منها.
- تحسين الجودة في المنتجات الدوائية و تطوير اقتصادية الطب من خلال العلاج الدوائي و تشجيع الانتاج و الاستهلاك الوطني من الأدوية الجنيسة.
- تسليط الضوء على تأثير السياسة الاجتماعية في تكاليف الخدمات الصحية.
- خلق صيغ تواصل بين متطلبات التنمية الاجتماعية و المؤسسات المنتجة للأدوية الجنيسة العامة و الخاصة منها للمساهمة في العمليات التنموية.
- إزالة الضبابية حول محتوى علاقة التخطيط الاستراتيجي لأهم المؤسسات الاقتصادية في مجال انتاج الأدوية الجنيسة و التنمية الاجتماعية.
- الحد من القطيعة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة صيدال و البيئة الخارجية للمجتمع.
- تحقيق مبدأ التوازن التنموي و التجانسي بين أفراد المجتمع.
- معالجة المشكلات التي تفضي إلى التباين في مستوى المعيشة بين أفراد المجتمع و تحقيق التوازن الاجتماعي.
- الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي و توظيفه من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية.
- الاهتمام بالإنسان كمحور أساسي تدور حوله عملية التنمية الاجتماعية.
- القيام بتخطيط استراتيجي لمتطلبات المجتمع و ليس لمتطلبات الدولة و أجهزتها البيروقراطية المحدودة.

6- تحديد مفاهيم الدّراسة:

ينفرد هذا الفصل بتناول عنصرين أساسيين لدراسة أي موضوع علمي، إذ يشمل العنصر الأول تحديد المفاهيم الأساسية التي تعد مفاتيح ضرورية لفهم الموضوع و استيعاب أفكاره المطروحة. فقد عُرِّفَت على أنّها" حلقة وصل بين النظرية و الميدان، فدونها تنتفي الصّلة بينهما"[1]. يتضمن البحث جملة من المفاهيم التي تتشابك خيوطها لتفرز لنا موضوعا حيويا، و ظاهرة تصلح للبحث و التقصي انطلاقا من مفاهيم بسيطة أو مركبة، مألوفة أو يلفها الغموض تحتاج إلى مؤشرات نستدل بها عن واقعنا الاجتماعي، و فك رموزها للوقوف على حل المشكلات التي تعترض سير و تطور المجتمع.

أما العنصر الثاني يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، لكون البحث يتميز بالتراكمية المعرفية التي تشكل إرثا نظريا لبناء قاعدة الانطلاق للبحث العلمي و دعم الدراسة الميدانية خاصة في مجال البحث المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر.

6-1- المفاهيم الأساسية:

6-1-1- السياسة الاجتماعية :

نجد هذا المفهوم من المفاهيم المركبة التي تقبع تحت مجالين مختلفين

6-1-2-السياسة : إن مفهوم السياسة يعتبر من أكثر المفاهيم تشعبا و اتساعا نظرا لالتقائه في عدة ميادين، و ينظر إليه من عدة اتجاهات سواء من الناحية اللغوية أو الاصطلاحية.

أ- التعريف اللغوي :

نجد لفظ السياسة في لغة العرب مُحَمَّلٌ بكثير من الدّلالات و المشتقات اللّغوية، حيث ورد في لسان العرب لابن منظور أن "السياسة مصدر للفعل ساس يسوس، و يساس الأمر سياسة: قام به، و سوّسه القوم : جعلوه يسوسهم "[2]. فمصطلح السياسة يشير إلى معالجة و اصلاح الأمور و الشؤون و في صيغة الماضي "ساس" ترتبط بعملية التسيير و التنظيم و الترتيب لشؤون الحياة و قد أشار ابن سيدة، قال: "و ساس الأمر سياسة"[3]. أما الصاحب ابن عباد عرفها فيقول: "السياسة فعل السائس أو الولي يسوس رعيته،

---

[1] علي غربي، **أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي بين الأطر النظرية و المحددات الواقعيّة: أسس المنهجيّة في العلوم الاجتماعية**، مطابع ذار البعث، الجزائر، 1999، ص96.

[2] ابن منظور، **لسان العرب**، الجزء 6، دار احياء التراث العربي، بيروت، 1966، ص 429.

[3] **المحكم و المحيط الأعظم في اللغة**، ابن سيدة، الجزء 8، معهد المخطوطات العربية، القاهرة، ص354.

و سوس فلان أمر بني فلان، أي كلف سياستهم"[1]. و قال ابن حجر "يسوس الشيء أي يتعهده بما يصلحه"[2]. و الاصلاح في السياسة ليس مجرد هدف أو غاية تسعى السياسة لتحقيقه من خلال جملة من الاجراءات و الأفعال بل هو السياسة نفسها و حقيقتها بما احتوته من الصلح و الاصلاح و الأمر و النهي و الحكم و الارشاد و التهذيب و غيرها من المعاني التي اشتمل عليها لفظ السياسة.

و تبرز الجانب العملي من اجراءات و تصرفات للإصلاح و ما تتطلبه القيادة الحكيمة عن طريق حسن التدبير.

ب- التعريف الاصطلاحي :

أخذت ظاهرة السياسة تفرض نفسها على الواقع فطغت على كافة المجالات و أضحت لاصيقة بكل الأنشطة هناك (سياسة اقتصادية، سياسة إجتماعية، سياسة قانونية، سياسة مالية و رياضية ...الخ).

فتحمل رؤى متعددة بين العلماء و المفكرين الغربيين حول تعريفها من الناحية الاصطلاحية لكثرتها و تباين اتجاهات القائلين بها. فاستعراض الآراء المختلفة يبرز اختلافات واسعة بين المفكرين بسبب الزوايا التي ينظر إليها، فنجدها في معجم **روبير** يعرفها بأنها "فن إدارة المجتمعات"[3]. و يشمل تعريفه كل أشكال التجمعات الانشائية، في حين معجم **كاسل** يشير إلى أنّ السياسة كل الاعمال التي ترتبط بالحكم و الادارة في المجتمع المدني[4]. يركز على المجتمع المنظم، و البعض الآخر يركز على السلوك و العمليات التي تقوم به مؤسسات الحكم، بينما يعتبرها آخرون كونها العملية التي بمقتضاها تتعامل الجماعات البشرية مع مشكلاتها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها[5]. فقوام هذه التعريف هو أن السياسة حاصل التفاعلات الحاصلة في المجتمعات من أجل التكيف و التوازن. و هناك من يختصر فهم السياسة على ما تقوم به الدولة و أنها جوهر السياسة، فلا يجب الحديث عن هذه الأخير خارج نطاق الدولة. و هناك من يرى موضوع السياسة يتجلى في الصراع. و آخرون ينظرون لصنع القرار الذي يتعلق باختبار حل أو سياسات بديلة للتغلب عن المشاكل التي تظهر في المجتمع. و في موضع آخر عبر عن السياسة بأنها "نشاط

---

[1] **المحيط في اللغة**، للصاحب بن عبادة، بيروت عالم الكتب، بيروت، 1994، ص 416.

[2] الخليل بن احمد الفراهيدي، **كتاب العين**، الجزء 7، تحقيق مهدي المخزومي و ابراهيم السامرائي، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1984، ص 336.

[3] حسن صعب، **علم السياسة**، دار للملايين، بيروت، 1986، ص 31.

[4] Arthur Hagwars, John Sparks, **Cassell's English Dictionary**, London, Tourth Edition, 1975, P.79 see the website: www.ebookrich.com browsing day:24/09/2017 22h45

[5] William Welsh, **Studying Politics**, London, Tomas Nelson and sous Ltd, 1975, P.4

بشري يهدف إلى تحقيق النفع المشترك لأعضاء وحدة سياسة محددة. و هذا النفع مرتبط بوجود الوحدة السياسة نفسها، و بالحفاظ على استمراريتها و تدعيمها، أي بضمان التوافق الداخلي و الازدهار، و حماية الأمن الخارجي، و ذلك باستخدام القوة المتضمنة أشكال متنوعة و المرتكزة غالبا على القواعد الحقوقية"[1].

ج- التعريف الاجرائي : يشير مفهوم السياسة ضمن بحثنا بكونه أسلوب عمل قائم على مجموعة من المبادئ و القواعد و الإجراءات التي تتخذ لتنظيم و تسيير و معالجة الأمور المتعلقة بشؤون الفرد و المجتمع، و العمل على التوفيق بين مختلف التفاعلات و التوجيهات القائمة بين أفراد المجتمع الواحد بمنطق المصلحة العامة.

د-التعريف الاصطلاحي للسياسة الاجتماعية:

تقوم الدول النامية بإدراج السياسة الاجتماعية ضمن سياساتها العامة باعتبارها ضرورة اجتماعية لتجسيد أسس التنمية انطلاقا من رؤية شمولية لفهم و حل مشكلات التي لها تأثير واضح على أنماط الحياة الاجتماعية. لذا نجد الفكر الاجتماعي يطرح أطر فكرية متباينة حول دلالات السياسة الاجتماعية التي تأخذ بضرورة تطبيق المفاهيم و المبادئ و النظريات الاجتماعية على العمليات و التفاعلات و الظواهر و المشكلات التي تعترض المجتمع، و ذلك من أجل فهمها و إدراك العوامل و القوى المؤثرة فيها، و وضع حد لآثارها السلبية من أجل بلوغ التنمية. فقد حددت السياسة الاجتماعية من قبل الأمم المتحدة على كونها آلية لبناء مجتمعات تسودها العدالة و الاستقرار و تتوفر على مقومات الاستدامة. و تكون من مهام و اختصاص صانعي سياسات التنمية الوطنية العامة و تتعدى السياسات القطاعية و البرامج و الخدمات الاجتماعية بما فيها من تعليم و صحة و أمن اجتماعي، و ذلك باعتبار السياسة الاجتماعية تقوم على تحديد الأطر المؤسساتية و الأحكام اللازمة لدمج مبادئ المساواة الاجتماعية من أجل الحد من الفقر، و ضمان الأمن و السلم الاجتماعي بغية الوصول إلى تحقيق مستوى من الرفاه الاجتماعي لمختلف فئات المجتمع[2]. و كثير ما يحدث لبس بينهما و بين مفهوم الرعاية الاجتماعية لكونهما مشتركان في مجال عمل واحد لكن السياسة الاجتماعية أكثر شمولا. لذلك هناك من يراها على أنه مصطلح يشير إلى "دراسة الخدمات الاجتماعية و دولة الرعاية في مجال التأمين الاجتماعي مثل الإسكان، الصحة، التعليم، العمالة، الخدمات الاجتماعية، و غير ذلك من المجالات، فضلا عن أنها نظام أكاديمي نظري، إنما يستخدم

---

[1]) عصام سليمان، **مدخل إلى علم السياسة**، ط2، دار النضال للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت 1989، ص 21.

[2]) إسلام محمد على العباد، مثال عبدالله علي العراوي، **الساسة الاجتماعية في العراق : جدل دولة الرفاه و اقتصاد السوق**، مجلة كلية الآداب، العدد 96، بغداد، 2012، ص ص 96-97.

للإشارة إلى الفعل الاجتماعي"[1]. و في موضع آخر توصف على أنها "خطة بناء على الدراسة العلمية للوقوف على الظروف الحالية للمجتمع من موارد و إمكانيات و أيضا عملية تقديرية للمستقبل و تحديد مسارات العمل و الاتجاهات التي يجب الالتزام بها، حتى يمكن التغلب على مشكلات المتوقعة، أو التحكم في مواقف معينة، كما أن الهدف من السياسة الاجتماعية هو رفاهية المجتمع"[2]. إذ يشمل كل البرامج و الأنشطة و المشاريع التنموية التي تحيل حياة الفرد و المجتمع نحو الأفضل، حيث تقوم على رصد تصور طموح لواقع اجتماعي أكثر أمنا و استقرار و عدالة اجتماعية. تكون هذه المهمة غالبا في الدول النامية ملقاة على عاهل الدولة و مؤسساتها. إذ تعتبر السياسة الاجتماعية "الطريق الذي تنتهجه الحكومات لمواجهة المشكلات الاجتماعية التي تنتج عنها الانعكاسات السلبية للتغيرات و التحولات السياسية و الاقتصادية في المجتمع، و ذلك بهدف إحداث التوازن بين مسارات العمل المختلفة من خلال بناء سياسة اجتماعية تحتوي على آليات التنفيذ للمواجهة بطريقة فعالة"[3]. يتضح من التعاريف السابقة بكون التنمية الاجتماعية آلية عمل قائمة على نظريات و مبادئ تتركز حول توجيه الفعل الاجتماعي نحو تأمين حياة أفضل للفرد و المجتمع وفق خطط علمية واضحة قابلة للتجسيد واقعيا من قبل مؤسسات الدولة و هياكلها التي تعنى بتكوين المجتمع و حل مشكلاته من أجل التغيير الاجتماعي و تحقيق التنمية الشاملة.

ج – التعريف الاجرائي :

تعتبر السياسة الاجتماعية الإطار العام الذي يتبناه المجتمع لإشباع حاجاته الأساسية و الكمالية وفق تصور يفترض تحقيقها واقعيا وفق أهداف محددة. كما تقوم السياسة الاجتماعية على منظومة مبادئ إرشادية و توجيهية تتبع مناهج علمية مناسبة لتحقيق جملة من البرامج و الأنشطة و المشاريع التنموية المتكاملة من قبل الدولة و مؤسساتها وفق رؤى استراتيجية للمفهوم الاجتماعي بهدف تحسين الأوضاع الاجتماعية للمواطنين بمعزل عن خلفياتهم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، كما تلتزم بالحقوق الاجتماعية و تعزز الوحدة و المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الرفاه الاجتماعي بناء على مؤشرات التنمية الاجتماعية بما تشمله من سياسة التعليم و السياسة الصحية و الإسكان و غيرها من الجوانب المتعلقة بالفرد و المجتمع.

---

[1] طلعت مصطفى السروجي، **السياسة الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص67.

[2] طلعت مصطفى السروجي، **السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ص34.

[3] منى عطية خزام خليل، **العولمة و السياسة الاجتماعية**، دار الشروق، القاهرة، 2010، ص20.

3-1-6-التخطيط :

أ- التعريف اللغوي :

يقال عن التخطيط بأنّه "فكرة مثبتة بالرسم و الكتابة في حالة الخط، تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة، أو الرسم، أو اللوح المكتوب، من المعنى أو الموضوع"[1]. و عرف بأنه "من خط الشيء يخطه خطا كتبه بقلم أو غيره، و التخطيط التسطير، و الماشي يخط برجله على الأرض و ثوب مخطط فيه خطوط"[2]. و عرف أنه "من خطط تخطيطا مثل : كلم تكليما، و هو مبالغة في خط كمده مجالا و مدده تمديدا"[3].

ب- التعريف الاصطلاحي:

يعتبر التخطيط ضرورة لتحقيق الأهداف و المرامي بغض النظر عن درجة بساطتها أو تعقيدها، فقد تناول الكثير من العلماء و الباحثين مفهوم التخطيط من عدة جوانب و رؤى متعددة، فلدى **هنري منتربرج** أن "التخطيط يعني التفكير في المستقبل و التحكم به، و يمثل عملية متكاملة لاتخاذ القرارات، و أيضا مجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة من خلال نظام متكامل للقرارات"[4]. نستشف من تعريفه للمفهوم أنه جعل مرادفة التخطيط مكافئة لمرادفة التفكير، و حدد نوعه بإضافة كلمة مستقبل ملمحا إلى عمل متبصر يعمل لتحديد الخطوات بشكل رسمي تسلسلي، و يتم اتخاد القرارات بشأنها بشكل متناسق متكامل بعد تفكير معمق.

و قد عرفه **جيمس ميد(J.E Meade)** التخطيط بأنه "العملية التي تقوم الدولة بمقتضاها وضع القطاعات الاقتصادية في صورة متكاملة لفترة زمنية مستقبلية، بصرف النظر عما إذا قامت بتنفيذ هذه العملية بذاتها أو أوكلت تنفيذها للقطاع الخاص"[5]. نجد في هذا التعريف يسند مهمة التخطيط إلى الدولة و يحصرها في الجانب الاقتصادي، و يشترك مع **هنري منتربرج** بوصفه عملية مستقبلية, بينما **ميشال جيرفي(**

---

[1] **المعجم الأوسط**، أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبراني، ج(19)، دار الحرمين، القاهرة، 1994، ص244.

[2] **تهذيب الأسماء و اللغات**، محي الدين بن شرف النووي، المجلد(3)، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 89.

[3] **المعجم العربي الأساسي**، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية، الأوسي طه للتوزيع و النشر، القاهرة، 1989، ص 406.

[4] هنري منتزبرج، **صعود و سقوط التخطيط الاستراتيجي**، الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة الثانية، العدد (15)، اغسطس 1994، القاهرة، ص 1.

[5] ماجد حسيني صبيح، مسلم فايز، أبو حلو، **مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2010، ص 36.

(**Michel Gervais**)يعتبر "التخطيط هو عملية منهجية تحتوي على تحديد الغايات و الأهداف، تحديد الأعمال و الأنشطة و الوسائل و الأساليب، تحديد الموارد و الامكانيات المطلوبة، تحديد السياسات و الخطط و البرامج، وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما تحقق الأهداف"[1]. فهنا يضيف كل الاعمال و الامكانيات و السياسات و الشروط اللازمة لتحقيق الهدف.

و هناك من يرى أن "التخطيط" أسلوب علمي و عملي للربط بين الأهداف و الوسائل المستخدمة لتحقيقها و رسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات و السياسات، و كيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث باتباع سياسات مدروسة"[2]. يصف الباحث التخطيط عن كونه لا يعدو سوى أسلوب عمل له منهج و خطوات واضحة للتطبيق فيرسم حدود القرارات السياسية التي تحقق الاهداف مع توقع النتائج مسبقا. و يؤكد ذلك **هنري فايول** بأن "التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"[3]. و في موضع آخر عرفه **هاريسون** باعتباره "عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الاسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل؟ و من يقوم به؟ و أين؟ و متى؟ و كيف"؟[4]. رغم التباين الواضح بين هذه التعاريف إلا أنها تتفق في كونها التصور لما يجب أن يكون في المستقبل لإحداث التغيير المطلوب و تحقيق النتائج المرجوة.

ج- التعريف الاجرائي:

نستشف من التعاريف السابقة تعريفا يتوافق إلى ما تهدف إليه الدراسة و يتناسب معها. فالتخطيط هو عملية و اسلوب تنظيمي علمي و عملي، يهدف إلى التفكير في المستقبل و احداث التغيير وفقا لقرارات متكاملة تجسد بواسطة امكانيات مادية و بشرية عبر سياسات و برامج تنموية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع و غاياته يضطلع بها كل المشاركين في عملية التنمية.

[1)] Michel Gervais, **Contrôle et Gestion Economique**, 7eme edition, Paris, France, 2000, P.20

[2]) كامل السيد غراب، **الإدارة الاستراتيجية: أصول و حالات عملية**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص17.

[3]) أحمد عبد الله الصباب و آخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، ط 4، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2013، ص 67.

[4]) دفيد هاريسون، **الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي**، ترجمة: ناطورية علاء الدين، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص31.

1-6- 4- الاستراتيجية :

أ- التعريف اللغوي :

يعبر عنها في القاموس بأن "الاستراتيجية علم الخطط الحربية، فن قيادة الجيوش أو الحركات الحربية"[1]. و هي أيضا "فن و علم وضع خطط الحرب و إدارة العمليات الحربية، يقال: استراتيجية القوات المسلحة. خطة شاملة في أي مجال من المجالات يقال وضعت الحكومة للنهوض بالاقتصاد القومي. براعة التخطيط يقال : لهذا الحاكم استراتيجية واضحة"[2]. فالاستراتيجية كلمة مشتقة من كلمة إغريقية (strategos) المركبة من كلمتين "Strato" و تعني عسكري و كلمة "Ago" و التي تدل على معنى القيادة، القائد العسكري، أي متعلقة بخصائص القائد العسكري الذهنية و كل أفعاله التي يقوم بها أثناء الحرب لتحقيق النصر. المتضمنة لمفهوم الحرب و القيادة و القتل و إدارة المعارك[3]. و تكمن خصوصيتها أنها سرية و اكتفاء و جودها في ذهن القائد دون التدوين للأسلوب.

ب- التعريف الاصطلاحي:

التعرض للتخطيط الاستراتيجي بعيدا عن مفهوم الاستراتيجية يعتبر تجاوزا معرفيا و فصلا مفاهيميا. فقد تناول مفهوم الاستراتيجية العديد من الباحثين برؤى متعددة و متباينة، فمنهم من يراها تصورا خاصا للمنظمة أو نمط معين، و آخر يحصرها في الخطط و الانشطة و جملة القرارات الصادرة عن الإدارة الاستراتيجية. فنجد لدى **أنسوف (Ansoff)** أن "الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، و تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها و أهدافها"[4]. فهي لديه عملية لضبط الأعمال و تحديد المهام و الأنشطة وفق فترة زمنية طويلة المدى، بينما **منتزبرغ (Mintzberg)**يرى "الاستراتيجية نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط

---

[1] **منجد الطلاب**، فؤاد إفرام البستاني، الطبعة 18، دار المشرق، لبنان،1986، ص 8.

[2] **معجم اللغة العربية المعاصرة**، أحمد مختار عمر، م1، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 8.

[3] Bracker, Jeff, **the historical development of strategic Management Concept** , Academy of management Review, April, 1980, p.21

[4] Michel Gervais, **Stratégie de l'Entreprise économique**, 5ème édition ,Paris ,2003, P.18

نتاجا لاستراتيجيات مقصودة أو نتاجا لاستراتيجيات غير مقصودة"[1]. اعتقد أن القرارات تصدر دائما عن قصد، فلا مجال للقرارات الارتجالية كونها تحول دون تحقيق الهدف الذي أصدرت من أجله.

فالاستراتيجية خطة موحدة الهدف و المرامي، متكاملة الوظائف و الأنشطة، لتحقيق التميز و البقاء في مجال نشاطها عن طريق تحديد نقاط القوة و الضعف لمواجهة تحديات البيئة الداخلية و الخارجية و تحقيق رسالة المنظمة التي وجدت من أجلها[2]. أما **تيتارت(Thietart)** يرى أن "الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات و الحركات المرتبطة باختبار الوسائل و تمركز الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"[3]. فهو يحصرها في الوسائل التي بواسطتها لتحقيق الأهداف، فالاستراتيجية أبعد من أن تكون جوانب مادية بل اسلوب تفكير و عمل دقيق مصّوب نحو الاهداف التي تحددها المنظمة باختلاف أنشطتها.

ج – التعريف الإجرائي :

نظرا لاتساع الرؤى و تعدد الزوايا لمدلول الاستراتيجية، فإننا نتبنى تعريف **كامل السيد غراب** القائل: "الاستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة كقاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية و المستقبلية، و تقوم على تحديد نطاق المنتجات و الأسواق التي تتعامل بها و أثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة و أنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا و يمكنها من حرية الحركة و التأقلم مع بيئتها الخارجية و الوصول إلى أهدافها و غاياتها و أغراضها الأساسية بشكل متوازن"[4]. فمحتوى هذا التعريف أكثر شمولية و تطابق لمفهوم الدراسة.

4-1-6- للتخطيط الاستراتيجي:

لقد أضحى مفهوم التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات المؤسسات الاقتصادية المتميزة و الرائدة في مجال نشاطها، لذا نجد الوصول إلى تجسيده يعدّ أكبر تحديًّا و رهانًا. كون المفهوم مركب قد يؤخذ على أساس أسلوب تنتهجه مؤسسة أو هيئة محددة بقدر ما يؤخذ كعمل مبتكر مبدع تقوم به الادارة الاستراتيجية.

---

[1] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجية التنافس**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 51.

[2] أبو قحف عبد السلام، **الإدارة الاستراتيجية و تطبيقاتها**، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص52.

[3] Michel Marchesnay, **Management stratégique**, les éditions Chihab, Algérie, 1997, P186.

[4] كامل السيد غراب، **الإدارة الاستراتيجية: أصول و حالات عملية**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص17.

أ- التعريف الاصطلاحي:

نجد التخطيط الاستراتيجي مفهوم متشعب الأبعاد و المرامي، تنسجه جملة من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، الممتدة من الحاضر إلى المستقبل. يبرز الجانب التنفيذي و التنظيمي للقرارات الصادرة عن الإدارة. و كذا الترابط و التسلسل و الاستمرار. و هناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي بكونه عملية التخطيط التي تتم بشكل رسمي و على مدى طويل، يستخدم في تحديد الغايات و انجاز الأهداف العامة لأي مؤسسة باختلاف نشاطها[1]. و يقصد به العملية التي تساهم في تنمية و تكوين الخطط الطويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة في ضوء مصادر الفوة بناء على نقاط القوة و الضعف و الامكانيات التي تملكها المؤسسة في البيئة الداخلية، كما يتضمن مهمة المؤسسة و رسالتها، و صياغة الأهداف الممكن تحقيقها و تطوير و تشكيل الاستراتيجيات و وضع السياسة العامة للمؤسسة[2]. كما نجد من يربطها بجملة من الخطوات الإدارية، و يعتبرها "مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن و توضح خطة رسالة و أهداف و غايات المؤسسة، و قدرة المدراء على اتخاذ القرارات و الرقابة التي تتعلق باستراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة"[3]. و تضيف أنّها " العملية التي تتحدد من خلالها غايات المنظمة البعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات و السياسات) و تخصيص الموارد و تطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات"[4].

يعد التخطيط الاستراتيجي منهج تفكير و اسلوب عمل لتطوير المنظمة و تحقيق الأهداف، و فرض الهيمنة و الاستمرار أمام المنافسين في السوق الدولية، و هذا ما يؤكد تعريف **بيتر داركر(Peter Drucker)**فيقول أنه "العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية و قياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات"[5]. إذن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم لاتخاذ قرارات أساسية توجه جهود المنظمة حاضرا و مستقبلا و تحدد هويتها.

---

[1]) ثابت ادريس، **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص195

[2]) أحمد ماهر، **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، 2002، ص43.

[3] Michel Marchesnay, **Management stratégique**,les éditions de l'ADRG,2004,Paris, P.65

[4]) نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الاستراتيجية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص32.

[5]) بيتر داركر، **الإدارة : المهام، المسؤوليات، التطبيقات**، ترجمة: محدد عبد الكريم، الجزء الأول، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996، ص171.

ب- التعريف الاجرائي :

نظرا للتعاريف الكثيرة و المتعددة التي نحاول اسقاط المفهوم على مجال معين دون غيرها و توظيف مفاهيمه و تتبع خطواته من أجل تحقيق الأهداف و الغايات التي تنشدها منظمة أو هيئة سواء كانت سياسية، اقتصادية، أو اجتماعية، و ثقافية، و ذلك بسبب فعاليته و نجاعته. لذا نرى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل فلسفة و طريقة عمل للتجديد و التحويل التنظيمي، باعتباره أداة إدارية عملية فعالة تساهم في تغيير الواقع الاجتماعي نحو الأفضل، لكونه يصف الميكانيزمات و الآليات الضرورية، و الوسائل الخاصة لتنفيذ سياسات و استراتيجيات التنمية بكافة مجالاتها، و ذلك عن طريق تجنيد الموارد المادية و البشرية من أجل تحقيق الأهداف و الغايات الاجتماعية، و حل المعضلات التنموية التي تعترض أفراد المجتمع و تعيق تطورهم. فالتخطيط الاستراتيجي جزء من التخطيط الاجتماعي الذي يعنى بالدرجة الأولى إحداث التغيير الاجتماعي.

5-1-6- التنمية الاجتماعية:

نجد مفهوم التنمية الاجتماعية يعتبر من المفاهيم المركبة و المعقدة لاحتوائه على التنمية الذي لها دلالات واسعة تحاكي كل الميادين، و كذلك صفة الاجتماعية التي تختص بالكائن البشري ضمن جماعته و ما تتخلله من علاقات تفاعل و تأثير فيما بينهما.

أ- التعريف اللغوي :

ترجع المعاجم اللغوية لفظ التنمية إلى اشتقاقها من كلمة "نمى" بمعنى الزيادة و الانتشار، أي من [نما، ينمو، نموا] بمعنى الزيادة في الشيء، فيقال: نما المال نموا[1]. و يقال: نمى تنمية الشيء: جعله ناميا]نمى الحديث إلى فلان: رفعة إليه و عزاه[،]نمى النار: أشبع وقودها] [2]. حيث نجد أغلب معاجم اللغة العربية تتقارب مضامينها حول التنمية كأحد مشتقات فعل "نما" المشير إلى حالة تغيير حسب السياقات الموجودة ضمنها. كما تشير كلمة "النمو" في اللغة العربية إلى الزيادة في كل شيء، و في مختلف المظاهر المادية و المعنوية للوجود، و قد ورد في لسان العرب لابن منظور : (نما بمعنى زاد و كثر، و أنميت الشيء أي جعلته ناميا). و عرف النمو في المعجم الوسيط كالآتي : (نما الشيء نماء بمعنى زاد و كثر، و يقال نما الزرع و نما الولد) و يلاحظ أن كلمة "تنمية" هي مصدر للفعل "نمى" و هو فعل يستلزم أن يتبع بمفعول به، أما كلمة "نمو"، فهي مصدر للفعل "نما" و هو فعل ثلاثي مجرد، كما أن

---

[1]) **منجد الطلاب**، مرجع سابق، ص839.

[2]) **المنجد في اللغة و الإعلام**، المطبعة الكاثوليكية، ط21، دار المشرق، بيروت، 1973، ص840.

هذا الفعل يتبع بفاعل، و لا يستلزم أن يتبع بمفعول به، و على ذلك فإن القاموس العربي يقيم بعض التفرقة أو التمييز بين مدلول الكلمتين، فنمو الشيء يعني زيادته أو تغيره إلى حال أكبر أو أحسن. أما تنمية الشيء، فهي كلمة تنطوي فعاليته بإحداث النمو، و هذه التفرقة تجعل اللفظة العربية متوافقة من حيث الدلالة مع مثيلتيها في اللغتين الفرنسية و الإنجليزية، و ذلك على خلاف ما يراه بعض الكتاب الذين يقتصرون دلالة التنمية و النمو في اللغة العربية على الزيادة و التغير حصرا[1].

و توجب اللغة الفرنسية التمييز بين لفظي "التنمية" و "النمو" بوصفهما كلمتين مباعدتين في المظهر، متقاربتين في الجوهر، فكلمة النمو يقابلها لفظ : "**Croissance**" أما كلمة التنمية فيقابلها لفظ "**Développement**". و في اللغة الإنكليزية تقابل كلمة "النمو" كلمة "**Growth**" الانجليزية، بينما تقابل كلمة "التنمية" كلمة "**Development**". و الجدير بالملاحظة أن الاختلاف نفسه يظهر بين الكلمتين في اللغتين الفرنسية و الإنكليزية، حيث تدل كلمة "النمو" على الزيادة بينما تدل التنمية على التغير الجوهري في بنية و وظائف المجتمع.

ب- التعريف الاصطلاحي :

يحمل مفهوم التنمية مضامن كثيرة و متعددة من أجل تبيئتها و تحيّينها حسب كل مجال معرفي، و الجدير بالذكر أن التنمية في معناها الأصلي كانت مرادفة للنمو و الانفتاح على القدرات و الامكانات الكافية. و بحكم اتساع المفهوم للتنمية، أضحى يعنى "بعملية التغيير المقصودة التي تقوم بها سياسات محددة و تشرف على تنفيذها هيئات قومية مسؤولة تعاونها هيئات على المستوى المحلي، تستهدف إدخال نظم جديدة أو خلق قوى اجتماعية جديدة مكان القوى الاجتماعية الموجودة بالفعل"[2]. و يرى **إيجان بيزيك**(**Eugen Pusic**)إلى أن التنمية "يمكن النظر إليها باعتبارها التفاعل الديناميكي بين مجتمع معين و مستوى الانتاجية التي بلغها هذا المجتمع"[3]. فالتنمية لا تقتصر على المدلول الاقتصادي كما أشار إنما مفهوم ذو مدلول اجتماعي، اقتصادي، ثقافي، سياسي، إداري. و قد استخدمت للدلالة على أنها "عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف اكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراده"[4]. و يعبر عنها أنها "العملية الاجتماعية و الاقتصادية التي تقضي على التخلف بكل مؤشراته و أسبابه كما و نوعا و التي لا يمكن أن

---

[1]) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، **اتجاهات حديثة في التنمية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص11.

[2]) محمد عاطف غيث،محمد علي محمد،**دراسات في التنمية و التخطيط الاجتماعي**،دار النهضة العربية،بيروت، ص19.

[3] Eugen Pusic, **Social Welfare and social development**,Macmillan Co, New York,1992, P.9

[4]) أبوالحسن عبد الموجود ابراهيم أبو زيد،**التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان**، المكتبة الجامعية الحديثة،2009، ص13.

تتم إلا في إطار اجتماعي معين حيث تحدد القوانين لهذا النمط مسيرة و مهام التنمية بشكل عام"[1]. كما هناك من يصفها بأنّها "عملية تغيير مخطط يقوم بها الإنسان للانتقال بالمجتمع أو المجتمع المحلي من وضع إلى وضع أفضل مما يتفق مع احتياجات و امكانياته الاقتصادية، الاجتماعية، و الفكرية، و...إلخ"[2]. و أيضا هي "الجهود المنظمة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الامكانيات البشرية و المادية المتاحة في وسط اجتماعي معين، يقصد تحقيق مستويات أعلى للدخل القومي و الدخول الفردية، و مستويات أعلى للمعيشة و الحياة الاجتماعية في نواحيها المختلفة كالتعليم، الصحة، الأسرة، الشباب، و من ثمة الوصول إلى تحقيق أعلى مستويات ممكنة من الرفاهية الاجتماعية"[3]. يحاول هذا التعريف الإحاطة بحاجات الفرد و متطلباته من أجل تحقيق التطور و الارتقاء بنوعيه.

ج- التعريف الاجرائي :

نستشف من خلال الاطلاع على التعاريف المتعلقة بالتنمية سواء كانت مقتضبة أو متسعة، إذ يوحي لنا استنباط تعريف يتوافق مع متغيرات البحث و أهدافه، إذ نعني بالتنمية للدلالة على كونها عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى توظيف القدرات المادية و البشرية من أجل إحداث تغييرات وظيفية و بنائية من أجل بناء المجتمع و تطوره ذلك عن طريق الاستجابة لحاجات الفرد و اشباعها من جميع النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، باتباع خطط علمية مدروسة تشارك فيها كل الفئات الاجتماعية، و مختلف المؤسسات في جو تعاوني متكامل.

فهي عملية منهجية حضارية تعني بالإنسان في شموليته و كليته بكل من تداخل و تشابك مع كافة الظروف و القوى الخارجية، تسعى إلى تحقيق الأهداف و الغايات التي ينشدها الفرد و المجتمع.

ب- التعريف الاصطلاحي للتنمية الاجتماعية:

رصدت العلوم الاجتماعية العديد من المنظورات التي تنوه عن مضمون التنمية الاجتماعية التي تنوعت دلالاتها عبر الأمكنة و الأزمنة، فمنهم من رصدها و وصفها كحالة و البعض الآخر كعملية.

إذ عبر عنها بكونها تهدف إلى إحداث التغييرات الاجتماعية في بناء المجتمع و وظائفه الرامية إلى تطوير الفرد ضمن الجماعة الاجتماعية. فالتنمية الاجتماعية تعبر عن "هدف معنوي لعملية ديناميكية تتجسد في إعداد و توجيه الطاقات البشرية للمجتمع، عن طريق تزويد الأفراد بقدر من الخدمات الاجتماعية و العامة

---

[1]) حسن بن هاني، **التنمية في الوطن العربي**، دار الكندي، الأردن، 1990، ص 118.

[2]) عبد الهادي الجوهري و آخرون، **دراسات في التنمية الاجتماعية: مدخل اسلامي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص ص69-70.

[3]) سعفان حسن شحاتة، **اتجاهات التنمية في المجتمع العربي**، مطبعة التقدم، الجزائر،1973، ص225.

كالتعليم و الصحة و الإسكان، و المواصلات، و الاتصالات... بحيث يتيح لهم هذا القدر فرصة المساهمة، و المشاركة في النشاط الاجتماعي و الاقتصادي المبذول، و ذلك لتحقيق الأهداف المجتمعية المنشودة"[1]. فهذا الوصف لبعض مؤشرات التنمية الاجتماعية يشتمل على المنظور السياسي و الاقتصادي الذي يسعى إلى توفير حد مقبول من مستوى المعيشة بين مختلف فئات المجتمع مع تحقيق قدر من الرفاهية الاجتماعية عن طريق خلق اقتصاد قادر على النمو الذاتي. و كثير ما يجد الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية لبسا بين العديد من المرادفات القريبة من لفظ "اجتماعي" فيتناولون التنمية الاجتماعية و التنمية المجتمعية أو تنمية المجتمع المحلي للتعبير عن الواقع الاجتماعي، حيث عرف **محي الدين صابر** التنمية الاجتماعية بأنها "عبارة عن أسلوب حديث للعمل الاجتماعي يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير و العمل، و الحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية، هذا الأسلوب إن لم يكن ذلك الوعي قائما، أو تنظيمه و تحريكه إن كان موجودا"[2]. يبدو أن هذا الوصف لا ينطبق على معنى أسلوب إنما تشير إلى منهج عملي واقعي لتوجيه تطور المجتمع في مختلف المجالات الاجتماعية بما يترتب عنها من تكامل و ترابط بين الأنساق الاجتماعية و وظائفها. نجد أغلب مضامن التنمية الاجتماعية تشير أحيانا إلى عملية أو حالة و أحيانا أخرى أسلوب أو منهج، و في إطار آخر يعبر عن كونها هدف لمجتمع معين لتغيير الواقع غير مرغوب.

ج- التعريف الاجرائي :

نظرا لاتساع مجال التنمية الاجتماعية في العديد من المجالات الفكرية و الجوانب المختلفة، فالتنمية الاجتماعية التي ترمي إلى جلائها في العديد من محطات هذا البحث، تنطوي على كونها عملية ديناميكية اجتماعية و أسلوب عمل واعي نابع من إرادة التغيير الهادفة إلى خلق ظروف اجتماعية، اقتصادية، سياسية، ثقافية تليق بكينونة الإنسان ضمن بيئته الطبيعية و الاجتماعية و زيادة فعاليته في حل و تفهم المشكلات التي تعوق من تطوره و الوصول إلى حياة اجتماعية أفضل من حيث الصحة، التعليم، المستوى المعيشي، و مختلف الخدمات على أسس من العدالة و المساواة، و تنطوي على علاقات تعاون تساهم في إحداث التغييرات الاجتماعية في هيكل المجتمع و وظائفه تهدف إلى تحسين نوعية الحياة تدريجيا وفق أسس عملية علمية.

---

[1] مسعد الفاروق محمد حمودة، **التنمية الاجتماعية**، مطبعة سلمى، الاسكندرية، 2001، ص35.

[2] محمود الكردي، **التخطيط للتنمية الاجتماعية**، دار المعارف، القاهرة، 1977، ص93.

6-1-6- التخطيط الاجتماعي :

ينطوي هذا المفهوم المركب على فعل "التخطيط" و صفة "الاجتماعي" اللذان يشكلان مصطلح يحمل العديد من الدلالات و المعاني، و قد أصبح التخطيط في الآونة الأخيرة نقطة بداية لواقع اجتماعي، و مفتاح النجاح نحو تحقيق الأهداف لمختلف المجتمعات باختلاف نظمها السياسية و الاجتماعية، باعتبار التنمية الاجتماعية فلسفة خاصة بكل مجتمع، و الوسيلة لحل المشكلات التي تعترض الفرد أثناء تفاعله مع مجتمعه. فهناك من يرى أن التخطيط الاجتماعي "هو المسار الذي يحاول من خلاله صانعوا السياسات (المشرعون و الوكالات الحكومية و المخططون و الممولون في معظم الأحيان) حل المشكلات الاجتماعية أو تحسين الظروف في المجتمع المحلي من خلال صنع سياسات مقصودة بها يُراد تحقيق نتائج محددة و تطبيقها"[1]. و هناك من يصفه بكونه عمليات واعية لحل المشكلات و التحكم في المستقبل بواسطة التفكير المنظم و استخدام البصيرة و البحث و الانطلاق من خلال القيم المفضلة في اختيار بدائل العمل[2]. يتضح من التعريفين أنهما يركزان على دور التخطيط الاجتماعي في حل المشكلات التي تعترض الفرد أثناء تفاعله مع جماعته بما تحتويه من قيم اجتماعية، ثقافية، لكن التخطيط الاجتماعي نجده لدى الدول المتقدمة آلية لحياة أفضل لأفراد المجتمع دون مشقة أو عناء حاضرا و مستقبلا، فوجود التخطيط للحياة الاجتماعية لا يقترن بوجود المشكلات، إنما أسلوب و آلية لتحقيق التنمية بأوسع مجالاتها، و هذا ما أشار إليه **عبد الباسط محمد** بأنها "أسلوب تنظيمي بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية خلال فترات زمنية معلومة، و ذلك عن طريق حصر إمكانيات المجتمع المادية و البشرية، و تعبئة هذه الإمكانيات و تحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع و غاياتها الفلسفية الاجتماعية التي يريد المجتمع أن ينمو في إطارها[3]. إذ يشمل اختيار السياسات المناسبة التي على أساسها تتبنى القرارات و الاختيارات لتحديد أفضل السبل عن طريق التخطيط الاستراتيجي الذي يعد لب و جوهر تحقيق التنمية على كافة المستويات.

---

[1] فيل رابينو ويتر، **التخطيط الاجتماعي و تغيير السياسات**، متاح على الرابط http://ctb.ku.edu تاريخ التصفح 18/07/2019 على 14:15سا

[2] Neil Gilbert and Harry Specht, **Planning for Social Welfare : issues**, Model and Tasks, Prentice-Hall, Englewood cliffs, New York, 1977, p.1

[3] عبد الباسط محمد حسن، **التنمية الاجتماعية**، مكتبة وهيبة، القاهرة، 1977، ص ص152-153.

ج- التعريف الاجرائي :

لقذ سمحت التعاريف السابقة احتواء تعريفا أكثر إلماما بملامح عناصر موضوعنا و تخصصنا العلمي و البحثي، نجد أن التخطيط الاجتماعي عملية واعية مقصودة تهدف إلى التغيير الاجتماعي الرامي إلى التنمية، و تقوم بتوظيف الامكانيات المادية و البشرية و توجيهها نحو تحقيق الأفضل، وفق سياسة اجتماعية فعالة مناسبة تساهم في حل مشكلات المجتمع، و تسعى في تشكيل صيغ لحياة أفضل مستقبلا لمختلف أفراد المجتمع انطلاقا من مبدأ الانصاف و العدالة الاجتماعية، و تستجيب لحاجاتهم و متطلباتهم في جو من التفاعل و التعاون بين الهيئات و المنظمات المختلفة في إدراج الخطط الشاملة و المتكاملة التي تنقل المجتمع إلى وضع اجتماعي أفضل.

6-2- المفاهيم المساعدة:

1-2-6- تعريف المؤسسة:

أ- التعريف اللغوي:

يقصد بالمؤسسة " كل تنظيم يرمي إلى الانتاج أو المبادلة للحصول الربح"[1]. و نجدها في معجم اللغة العربية "مؤسسة، ج مؤسسات، منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة و لديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة... له مجموعة القواعد و القوانين الموضوعة تلبية لمتطلبات المصلحة العامة"[2]. نلاحظ أن مفهوم المؤسسة من الناحية اللغوية قريبا جدا من التعريف الاقتصادي للمؤسسة.

ب- التعريف الاصطلاحي :

نجد في المجال السوسيو-اقتصادي، العديد من المفاهيم التي تغيرت تبعا للتطورات الحاصلة في الجوانب المادية التي يشير إليها المفهوم و من بينها مفهوم المؤسسة الذي عرفت على أنها " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (انتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه"[3]. فالمؤسسة تنظيم وجد من أجل تحقيق الاشباع المادي و المعنوي لأفراد المجتمع، و أيضا هي "شكل اقتصادي و تقني و قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل أدوات الانتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف انتاج سلع أو وسائل

---

[1]) المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2003، ص17.

[2]) **معجم اللغة العربية المعاصرة**، أحمد مختار عمر، مج1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص93.

[3]) ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص11.

الانتاج أو تقديم خدمات"[1]. فهذه الخصائص تنطبق على التنظيم الاقتصادي الذي يطلع بوظيفة انتاجية، لكنه أيضا "مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) و التي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين و توليفة محددة قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع"[2]. فتشير بأن المؤسسة هيكل تنظيمي قانوني يسعى إلى تجنيد الوسائل و الامكانيات المادية و البشرية لتحقيق المنفعة لأفراد المجتمع و ترتبط بإشباع الحاجات الانسانية. و حسب **بيير لوزيل (Pierre Lauzel)** فإنه يتناول مفهوم المؤسسة من منظورين الأول بصفتها مجموعة _أعضاء مترابطة متآلفة فيها بينهم من أجل غايات محددة و تأدية وظائف معينة. بينما المنظور الثاني فيعتبر المؤسسة كتل أو تجمع انساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية من أجل استخراج أو تحويل أو توزيع ثروة أو انتاج خدمات تبعا للأهداف التي وضعتها الإدارة سواء كانت فردا أو جماعة، بوضع جملة العوامل المساهمة و المحددة للربح و المنفعة الاجتماعية بمستويات متباينة[3]. و هذه التعاريف تُقرُّ على أنّ المؤسسة مصدر لإنتاج الثروة و توزيعها إضافة إلى كونها مركز للإبداع و التميز و مراكز للإنتاج.

ج- التعريف الاجرائي :

نجد أننا نتوجه إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية التي محل الدراسة بعيدا عن التعريفات التي تشملها الأنظمة الاقتصادية كالرأسمالية و الاشتراكية، فنحن نقصد بالمؤسسة الاقتصادية هو ذلك الهيكل التنظيمي الاقتصادي المستقل الذي يتم انشائها في اطار قانوني و تقني و اجتماعي و سياسي لتنظيم العمل و إنجازه من قبل العاملين بدمج الوسائل و الامكانيات المادية و البشرية وفق خطة استراتيجية تتوافق مع السياسات العامة الرّامية إلى تحقيق مشاريع و برامج تنموية.

2-2-6- الدواء :

أ- **اصطلاحا :**

يقترن مفهوم الدواء مباشرة بالتداوي و العلاج و الشفاء، فيعرفه **رياض رمضان** الدواء بأنه "أي مادة تستعمل في تشخيص أو معالجة الأمراض التي تصيب الانسان أو الحيوان، أو التي تفيد في تحفيف

---

[1] صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص58.

[2] Farouk Bouyakoub, **l'Entreprise et le financement bancaire**, Casbah éditions, 2000, pp.37-38

[3] عبد الرزاق بن نجيب، **اقتصاد و تسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

وطأتها أو الوقاية منها"[1]. و يضيف أيضا أنها "مادة كيميائية تحدث تغييرا في وظائف أجهزة الجسم"[2]. فكلا التعريفين يُقرّان بكون الدواء مادة كيميائية توظف للعلاج و الوقاية، فهناك أدوية ذات مصدر طبيعي و بسيطة و مركبة، و هذا استنادا إلى التعريف القائل بأن " الدواء مادة بسيطة أو مركبة، إما من أصل طبيعي و إما مشيد كيميائي، و يستخدم إما للعلاج أو الوقاية من الأمراض، و إما للكشف عنها في الانسان أو الحيوان"[3]. فهناك العديد من التعاريف التي لا يمكن الحزم بصحتها نظرا للتداخل الكبير بين محتوى المواد و العقاقير و تأثيراتها المختلفة على الجسم.

ب- **إجرائيا :**

بعيدا عن التعريفات الكيميائية للدواء هو تلك المواد الفعالة التي تحقق تأثيرات إيجابية على جسم المريض إما بتحسن وضعه الصحي أو الشفاء التام دون آثار جانبية خطيرة.

3-2-6- الأدوية الجنيسة :

الدواء الجنيس أو المكافئ و المطابقة دواء يكافئ منتجا دوائيا أساسيا (أصلي) يحمل علامة تجارية من حيث الشكل و المكونات و الفعالية يسوق باسمه الكيميائي بدل الاسم التجاري المعروف للدواء الأصلي[4]. و تمتلك الأدوية الجنيسة نفس آلية العمل و الجرعة و التأثير و تخضع لنفس معايير الجودة و السلامة للأدوية ذات الصيغة الأصلية. و تختلف الأدوية المكافئة عن الأدوية الأصلية، كونها تحمل بعض المواد غير نشطة و عديمة التأثير كالألوان، النكهات، و كذلك أقل كلفة من الأدوية الأصلية. و تحمل كلمة مطابقة التزام قانوني أي يتم انتاج الدواء المطابق عند انتهاء صلاحية براءة الاختراع التي يملكها المنتج و المطور الأصلي للدواء و المقدرة لدى معظم الدول بـ20 سنة[5]. كما أن الأدوية أكثر انتشارا و استهلاكا من الأدوية الأصلية.

---

[1] رياض رمضان العلمي، **الدواء من فجر التاريخ إلى اليوم**، دار عالم المعرفة، الكويت،1999، ص9.

[2] عبد الرحمن بن محمد عقيل، عزالدين الدنشاري، **التثقيف الدوائي**، جامعة الملك السعود، الرياض، 1987، ص7.

[3] صالح علي حسين خليل، **رحلة الدواء من المصدر إلى المريض، العلوم و التقنية**، العدد 17 مطابع الشرق الأوسط، الرياض، جويلية، 1991، ص4.

[4] **Definition of a generic drug**, Center for drug Evaluation and Research : (CEDR), see website : https://www/fda/gov date 12/11/2017 à 12H00

[5] **دواء مكافئ أو الجنيس**، أنظر إلى الرابط: https://ar.wikipédia.org تاريخ التصفح 2016/08/11 على الساعة 20:30سا

7- المقاربات النظرية :

نسعى من خلال توظيف بعض المقاربات لتشكيل أساس نظري يساهم في إيجاد روابط و علاقات تبين الظاهرة التي محل الدراسة و مختلف المتغيرات المتفاعلة من أجل بلورة جملة من المفاهيم النظرية المتضمنة للظاهرة و اسقاطها على الواقع. فارتأينا إلى توظيف المقاربة البنائية الوظيفية و البيروقراطية، و المقاربة النسقية (النظم)، و بعض المقاربات المرتبطة بالتغيير و التنمية، و هذا الاختيار له أسس نظرية و منهجية فرضت نفسها ضمن السياق البحث العلمي.

1.7- المقاربة البنائية الوظيفية :

تمثل البنائية الوظيفية أحد أهم الأقطاب النظرية في مجال علم الاجتماع و الأطر المنهجية الأبستمولوجية السوسيولوجية لدراسة الظواهر التي تعتري المجتمع. فقد عرفت النظرية الوظيفية تسميات متباينة منها النظريات البنائية الوظيفية (the structure function theory)، نظرية التحليل الوظيفي (the function analysis)، النظريات المحافظة (theory conservative) و غيرها من الاصطلاحات الأخرى. تناولها العديد من العلماء البارزين في علم الاجتماع الذين استنبطوا أفكارهم من المجتمعات الغربية الرأسمالية التي عانت اضطرابات قوية هددت وجودها. مما دفع أمثال **أوجست كونت، إميل دوركايم، تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون** و غيرهم إلى البحث عن سبل تحقيق الاستقرار و التوازن و التكيف و التماسك لمختلف النظم الاجتماعية[1]. فتعبر عن رؤية سوسيولولوجية تهدف إلى تحليل و دراسة بنى المجتمع من ناحية و الوظائف التي تقوم بها هذه البنى من ناحية أخرى.

فالنظرية الوظيفية البنائية تتضمن عدة مفاهيم منها البناء الاجتماعي؛ النسق الاجتماعي؛ الوظيفة الاجتماعية؛ التوازن الاجتماعي للمجتمع (function system). فنجد فكرة النسق تتمثل في مظاهر الحياة الاجتماعية التي تؤلف فيما بينها وحدة متماسكة متناسقة، و هذه العلاقات تحكمها قوانين مرتبطة بالنظم السياسية و الاقتصادية و الدين و المناخ و حجم السكان و العادات و التقاليد و القيم و غيرها التي تشكل جوهر البناء الاجتماعي[2].

فهي تركز على الوظائف والأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل، و يقصد بالنسق مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل و تتسق خلال الأدوار الاجتماعية و الدور الذي يسهم به الجزء في

---

[1]) حسين عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، **الاتصال و نظريات المعاصرة**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006، ص ص124-125.

[2]) زكي محمد اسماعيل، **الانترولوجيا**، شركة مكتبات عكاظ للنشر و التوزيع، جدة، 1988، ص2.

الكل[1]. فالترابط و التساند بين الأفراد مرهون بتحديد العناصر المكونة للنسق الاجتماعي و الترابط، إذ كل جزء له صلة بالأجزاء الأخرى و يعتمد عليها في شكل تبادلي، كما أنه يشترط وجود تباين بين وحداته لتحقيق التوازن[2]. و يُميِّز **بارسونز** ثلاثة أنساق فرعية رئيسية داخل التنظيمات المهنية، يحددها في النسق التقني (Technical system) و يختص بالنشاطات ذات الطابع الفني التي تساهم في انجاز أهداف التنظيم بشكل مباشر، فيليه النسق الإداري (Managerial) يختص بالتخطيط و التنسيق بين مختلف الأنشطة و المهام و ضمان تحقيق أهداف التنظيم الأساسية[3]. ثمّ يأتي النسق النظامي (Institutional system) المتمثل في مجموعة القواعد المعيارية و التعليمات (Regulations) التي تغطي جميع العمليات التنظيمية لتحقيق التكامل التنظيمي بالزام الأفراد لأداء وظائفهم و أدوارهم المقررة لهم[4]. كما يرى **بارسونز** أن بقاء النسق و استمراره يتطلب التكيف و المواءمة مع بيئته، و تحقيق الأهداف المتمثلة في اشباع حاجات المجتمع. و أيضا المحافظة على الانسجام بين وحداته من خلال أداء أفراده لأدوارهم و الالتزام بقيم المجتمع[5]. و تحقيق التكامل عن طريق "تأسيس مستوى التضامن من داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي"[6]. فالتحليل الوظيفي قائم على دراسة العلاقة بين النسق الاجتماعي الفرعي و النسق الاجتماعي الأكبر، و منه فالتنظيمات أنساق اجتماعية تتكون من أنساق فرعية و تدخل بدورها في نطاق نسق اجتماعي أكثر شمولا. فالواقع الاجتماعي يتألف من أنساق اجتماعية شديدة التداخل و التعقيد. و قد ركز أيضا على تحليل النسق التنظيمي انطلاقا من القيم و الطابع النظامي الذي نتخذه في أداء الوظائف، فالقيم التنظيمية يجب أن تتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة، و التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية.

كما يُلْزِمُ النسق التنظيمي الوفاء بمتطلبات المجتمع (النسق الأكبر) و اعطاء الأولوية للأهداف العامة على حساب أهداف الانساق الفرعية، و قدرة التنظيم على حشد الموارد المادية و البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف و تحقيق التوافق و مواءمة الوسائل مع الغايات المرتبطة بمسألة اتخاذ القرارات التنظيمية[7].

---

[1] علي الحوات، **النظريات الاجتماعية (اتجاهات أساسية)**، منشورات شركة ألجا، مالطة، 1998، ص96.

[2] علي غربي، **علم الاجتماع و الثنائيات النظرية (التقليدية+ الحديثة)**، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص86.

[3] علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، مكتبة غريب، القاهرة، 1977، ص230-232.

[4] عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الاجتماع و التنظيم**، دار المعرفة الجامعة، الاسكندرية، 1984، ص335.

[5] اعتماد علام، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص 157.

[6] السيد الحسيني، **النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم**، دار قطرين الفرجاء،ط4، قطر، 1986، ص ص77-78.

[7] محمد علي محمد، **المرجع السابق**، ص ص217-230.

و بناء على ذلك فإن تناول المجتمع كوحدة للدراسة، و أخذ النظم الاقتصادية و السياسية كأنساق فرعية تسهم في انجاز الأهداف و تحقيق الوظيفة التوافقية للمجتمع و اشباع الحاجات التي أوجد من أجلها. فتسمح لنا بتمييز التنظيمات التي تحقق أغراض الانتاج الاقتصادي و تساهم في حل مشكلات التوافق، و أخرى تنظيمات سياسية تساهم في حل مشكلات انجاز الأهداف. لذا تم تبني احد مداخل النظرية البنائية الوظيفية التي تدرس التنظيمات كانساق فرعية المتمثلة في تنظيم اجتماعي، تنظيم سياسي و آخر اقتصادي و البحث عن العلاقات القائمة بينهم و طرق ايجاد حل لمشكلات التكامل و التوافق لتحقيق الاهداف المتعلقة بالصحة العامة، فالبحث عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كعملية الذي يملك ميكانيزمات توجه مسار التنظيمات الاقتصادية من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية.

تعقيب:

تمثل البنائية الوظيفية أحد أهم النظريات الكبرى في علم الاجتماع لما قدمته من تحليلات و تفسيرات ساهمت في حل الكثير من القضايا و المشكلات المجتمعية إلا أنّها ليست بمنأى عن الانتقادات.

و قد انتقد **رايت ميلز** النظرية البنائية الوظيفية و خاصة ما قدمه **بارسونز** حيث اعتبره بعيد عن الواقع و أنه حلق في أمور مجردة و قضايا غامضة، و تجريدات غير مبرهنة حين اعتبر البناء المعياري القائم على الاشتراك في القيم أساس استمرار المجتمع و توازنه، بدلا من البحث في المشكلات الأساسية داخل سياقها البنائي التاريخي[1]. إضافة إلى عمله المتضمن **النسق الاجتماعي Social system** لا يعني إلا تجريدات غامضة، تحتوي على بديهيات شائعة في علم الاجتماع و ايديولوجيات متسمة بالغموض[2]. و عدم تناوله قضايا التغيير البنائي و الربط بين نظرية البناء الاجتماعي و النظرية التاريخية[3]. كما عاب **كولومي** على البنائية الوظيفية نقص اهتمامها بسير الجماعات الاجتماعية المجسدة و مواقف الصراع الاجتماعي، و اعتبر الصراع معوقا وظيفيا. و تناول أهم المفاهيم كالوظيفة، الثبات، التوازن بشكل منهم يتنافى مع خصائص العلم[4]. رغم كل الانتقادات تظل البنائية الوظيفية اسهاما ثريا ساهم في تحليل البنى الاجتماعية.

---

[1] محمد عاطف غيث، **دراسات في تاريخ التفكير و اتجاهات النظرية في علم الاجتماع**، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص ص280-281.

[2] C. Wright Mills, **The Sociological Imagination**, A Pelican Books, Reprinted, 1970, p.59

[3] Ibid, p.58

[4] برهان شاوي، **مدخل إلى الاتصالات الجماهيرية و نظرياته**، دار الكندي، الأردن، 2003، ص92.

2.7- المقاربة البيروقراطية:

يندرج مصطلح البيروقراطية ضمن العديد من المجالات العالمية سواء كانت اقتصادية؛ اجتماعية؛ سياسية، و ذلك لأهميتها في التنظيمات الحديثة كإطار تحليل شامل للجهاز الإداري و دوره على الأداء و السلوك التنظيمي[1]. فقد قام **ماكس فيبر** كعالم اجتماع ألماني بدراسة الجيوش و التنظيمات كنماذج للكفاءة و التنظيم الدقيق، حيث اكتشف أن تلك المنظمات تتسم بقواعد و إجراءات و أنظمة صارمة، و متشددة و عقلانية بعيدة عن الذاتية و أقرب منها إلى الموضوعية[2]. و يعرّف **ماكس فيبر** البيروقراطية كميكانيزم اجتماعي يعمل على تحقيق أكبر قدر من الفاعلية الإدارية، و امكانية النظر إليها كاستراتيجيات تنظيمية لتحقيق الانجاز الإداري من قبل العاملين بكفاءة و فاعلية[3]. ويستخدم البيروقراطية كأداة تحليلية لدراسة التنظيم المعقد. فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب تقسيم العمل بدرجة عالية من التخصص و الخبرة الفنية لأعضائها، كما يتميز بالتسلسل الهرمي في بناء السلطة، و توثيق القواعد و الاجراءات الضابطة للأفعال و القرارات بصفة كتابية رسميّة مما يجعل جُلَّ الأعمال و القرارات أكثر عقلانية و رشدا[4]. كتنظيم رسمي، و يرى **روثلزب جر**(**F. Roethlisb Jer**) **و ديكسون** (**W.Dikson**) أن التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم المحدد مسبقا كتابيا وفق علاقات منطقية تحددها القوانين و السياسة المعمول بها داخل التنظيم[5]. و بما أننا بصدد دراسة التخطيط الاستراتيجي يمثل منهج تفكير و أسلوب عمل لكل التنظيمات و المؤسسات الحديثة التي لا تخلو من مبدأ التسلسل في هيكلها التنظيمي و أداء الأنشطة و الوظائف لإشباع حاجات المجتمع في كافة مجالات الحياة بجودة و فعالية من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية للوصول بالفرد و المجتمع إلى الرفاه الاجتماعي. لذا نجد أن تحقيق التنمية الاجتماعية في أي مجتمع متقدما أو ناميا يحتاج إلى مؤسسات بغض النظر عن تخصصها، تنطوي على تنظيم إداري يتسم بتقسيم الأعمال و توزيعها في صيغة واجبات رسمية محددة الوظائف و المهام و الأنشطة، تكون منظمة للسلطات و العلاقات بأسلوب هرمي لتحقيق أهداف المؤسسة و المجتمع.

---

1) Jean Michel Berthelot, **Sociologie et Epistémologie d'une discipline**, Book, Textes fondamentaux de Book Université, P.56

2) أحمد ماهر، **التنظيم**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص28.

3) عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الاجتماع و التنظيم**، ط2، دار المعرفة الجامعية، ط2، الاسكندرية، 2005، ص252

4) محمد علي محمد، **علم الاجتماع و التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، ط3، الاسكندرية، 1992، ص87

5) أ. براون، **علم النفس الاجتماعي في الصناعة**، ترجمة محمد خيري و آخرون، دار المعارف، القاهرة، 1968، ص101.

فهذه الدراسة تحتاج إلى مقاربة **ماكس فيبر** للبيروقراطية كنموذج لتحليل التنظيم من حيث بناءاته الرسمية التي تمارس سلطة عقلانية تترجم من خلال النظام القانوني و شرعيته وفق تسلسل إداري هرمي للقرارات و التعليمات، ومنه فإن العلاقة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و بين التنمية الاجتماعية تخضع لقواعد و اجراءات تنظيميّة بيروقراطية.

تعقيب:

ساهم النموذج البيروقراطي بكل نماذجه و نظرياته في تفسير و تحليل الواقع التنظيمي بمختلف عناصره و أطره و متغيراته الهادفة إلى التخلص من العشوائية و اللايقين في تحقيق أهداف المجتمع الاقتصادية و الاجتماعية، فهذه الثورة التنظيمية تهدف إلى ايجاد قواعد و قوانين في ضبط العلاقات و التصرفات لتحقيق العقلانية و الرشد. فالبيروقراطية تمثل اسهاما كبيرا في الفكر الإداري، إلا أنه يعاب عليهما في كثير من القضايا المنهجية و التطبيقية، تتمثل فيما يلي[1]:

- اهتمام "ماكس فيبر" في صياغة نموذجه المثالي بجانب واحد فقط من الواقع التنظيمي و الطابع العقلاني للسلوك الإداري و اهتمام التنظيم الرسمي مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة.
- الاعتماد على خبرة البيروقراطيين الذين يستغلون مركزهم في مواجهة المساءلة العامة و الاشراف العام و التخفي وراء الروتين و الاجراءات و انحراف التنظيمات عن الهدف.

فالبيروقراطية محصلة التأمل و التحليل التصوري، حيث رُصِدَتْ نماذجها بعيدا عن الواقع و تجاربه، و لا يمكن اعتماد كافة خصائصها أمبريقيا، فهي تجريد الكائن الانساني من انسانيته و تقيده بقوانين و قواعد ملزمة متجاهلة الجوانب النفسية و الاجتماعية، المتمثلة في ميوله و اتجاهاته و قيمه و قدراته على الابداع و الابتكار. و أيضا تنفي وجود الصراع و التنافس بينهما، فبالرغم من النقص و القصور إلا أننا بحاجة ماسة إلى العديد من المبادئ و الممارسات البيروقراطية لتحليل المنظمات الحديثة. فالبيروقراطية نموذجا مثاليا في أغلب الجوانب و خاصة في الاجتماعي الذي يعالج التنظيم على أنه نظام مغلق و ليس مفتوحا يؤثر في البيئة و يتأثر لها. لذا نجد أن الميزة الرئيسية لهذه النموذج تكمن في كفاءتها الفنية الدقيقة، و قدرتها على الرقابة العميقة و استمراريته و رصانته التي تؤدي عوائد مثالية بناء على مدخلاته التي تبنى على أسس عقلانية رشيدة مما يجعلها تتسم بالجمود و عدم المرونة اللتان يخالفا مبدأ التغيير ، و لكون العنصر الفاعل و المتفاعل هو الفرد ضمن مجتمعه.

---

[1]) طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص100.

3-7 المقاربة النسقية (مقترب النظم):

تندرج هذه المقاربة ضمن النظريات التي نمت في كنف الفكر البنائي الوظيفي من قبل العالم البيولوجي **لودوينج فون بيرتا لانفي(Ludwing Von Berta Lanfy)** في سنة 1974. فكان يسعى إلى ايجاد قواعد و قوانين تحكم جميع الظواهر، و نماذج يمكن تعميمها في مختلف العلوم بغض النظر عن خصائصها، فمدخل النظم يعد منهجا متداخلا مع العلوم الأخرى[1]. و قد ساهم في بلورة مفاهيمه و عناصره عددا من علماء الاجتماع و السياسة و الإدارة، لكن الاختلاف يكمن في طريقة التناول و التعامل مع المفاهيم و الاسقاط المتكيف للظاهرة و خصائصها.

فالمقاربة النسقية تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مسير يحتوي على أنظمة فرعية تتفاعل جميعها ضمن نظام موحد بتجميع الأعمال التي تقوم بها الوحدات التنظيمية لتحقيق الأهداف العامة، فالمقترب النسقي ثلاثي الأبعاد. فهو يركز على الجانب الإداري الحديث[2]. فينظر للمنظمة باعتبارها نسقا مفتوحا، يتفاعل و يستجيب للعوامل و الظروف المحيطة به كمواجهة الفرص و التهديدات الواردة من البيئة الخارجية. و من ثمة تم وضع جملة من الافتراضات كإطار تحليلي نوجزها في النقاط التالية[3]:

- إن النظام هو مجموعة الأجزاء المترابطة.
- إن الأجزاء المكونة للنظام تتفاعل فيما بينها.
- إن كل جزء يمكن أن يتصف بدرجة معينة من الاستقلال النسبي عن الأجزاء الأخرى المرتبطة به.

فالمنظمة وفقا لهذا المقترب تعد تنظيما معقدا من حيث التركيب و يعطي أهمية قصوى للأجزاء المتفاعلة ذات الاعتماد المتبادل، لأن مخرجات الأجزاء تشكل النتاج العام للمخرجات الكلية، فالنظام يعرف على أنه " مجموعة من الأجزاء و النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها، و بينها و بين النظام الذي تضمنها، و التي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الاهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي"[4]. وفقا للتعريف السابق فإن النظام يتكون من العناصر التالية[1]:

---

1) Robert le Duff et autres, **Encyclopédie dans la gestion et management**, 2e édition dalot, Paris, 1999, P.344

2) سيد محمد جاد الرب، **التنظيم و إدارة منظمات الأعمال**، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص79.

3) عامر مصباح، **الاتجاهات النظرية في تحليل العلاقات الدولية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص384-385.

4) طارق حمادة، **منهاج النظم : اطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية**، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1975، ص18.

– المدخلات "**INPUT**" : و هي الموارد المادية و البشرية التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية بجميع معطياتها و متغيراتها.

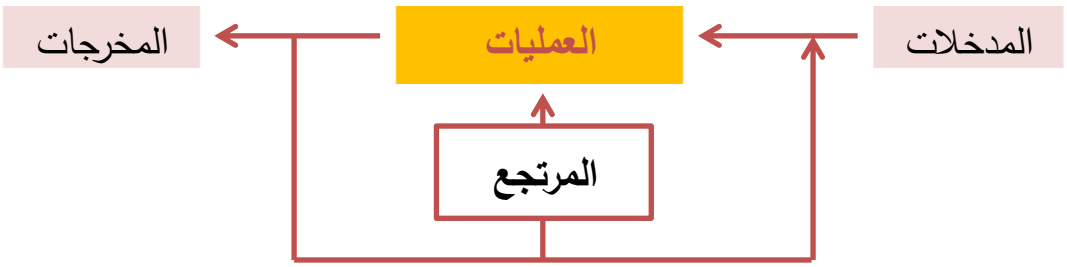
– العمليات "**PROCESSUS**" : تمثل مجموعة الأنشطة التحويلية التي يقوم بها التنظيم ضمن حدوده.

– المخرجات "**OUTPUT**" : يعني محصلة الموارد المادية و البشرية المتضمنة للقرارات و الأفعال التي تفرزها المنظمة في البيئة الخارجية.

– التغييرات الرجعية "**FEED BACK**": هي رد فعل على المدخلات، وهي أيضا تحدد مستوى اداء المنظمة.

فهذا المقترب النظري يدرس التنظيم من منطق النظم، انطلاقا من تحليل المتغيرات و العلاقات و التأثيرات المتبادلة. فالنظم الانسانية تحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة ببعضها، و بالتالي يطرح اسلوب في التعامل لحل المشكلات الإدارية بتطبيق التفكير العلمي. باعتبار النظم أنساق مفتوحة تتأثر و تؤثر في البيئة الاجتماعية، و يظهر ذلك في الشكل التالي:

الشكل (1) : نموذج النّظم كنظام مفتوح



المصدر : حامد سوايدي عطية : **العملية الإدارية : معارف نظرية و مهارات تطبيقية**، معهد الإدارة العامة، الرياض 1987، ص 39.

وفقا لنموذج النظم نجد فعالية التنظيم تكمن في قدرتها على توفير الموارد المادية و البشرية من البيئة الخارجية و الداخلية، لتشغيل عملياتها و انتاج المخرجات و امتلاكها لموارد احتياطية تلجأ إليها في الأزمات لضمان بقائها و توازنها و استمرار عملياتها، و هكذا فإن التعامل مع البيئة يعتبر شرطا أساسيا لنجاح المنظمة[2].

و يؤكد **كاتن و كان** على فكرة اعتبار المنظمة نسقا مفتوحا، و حدد تسع خصائص للنظام المفتوح و هي[3]:

---

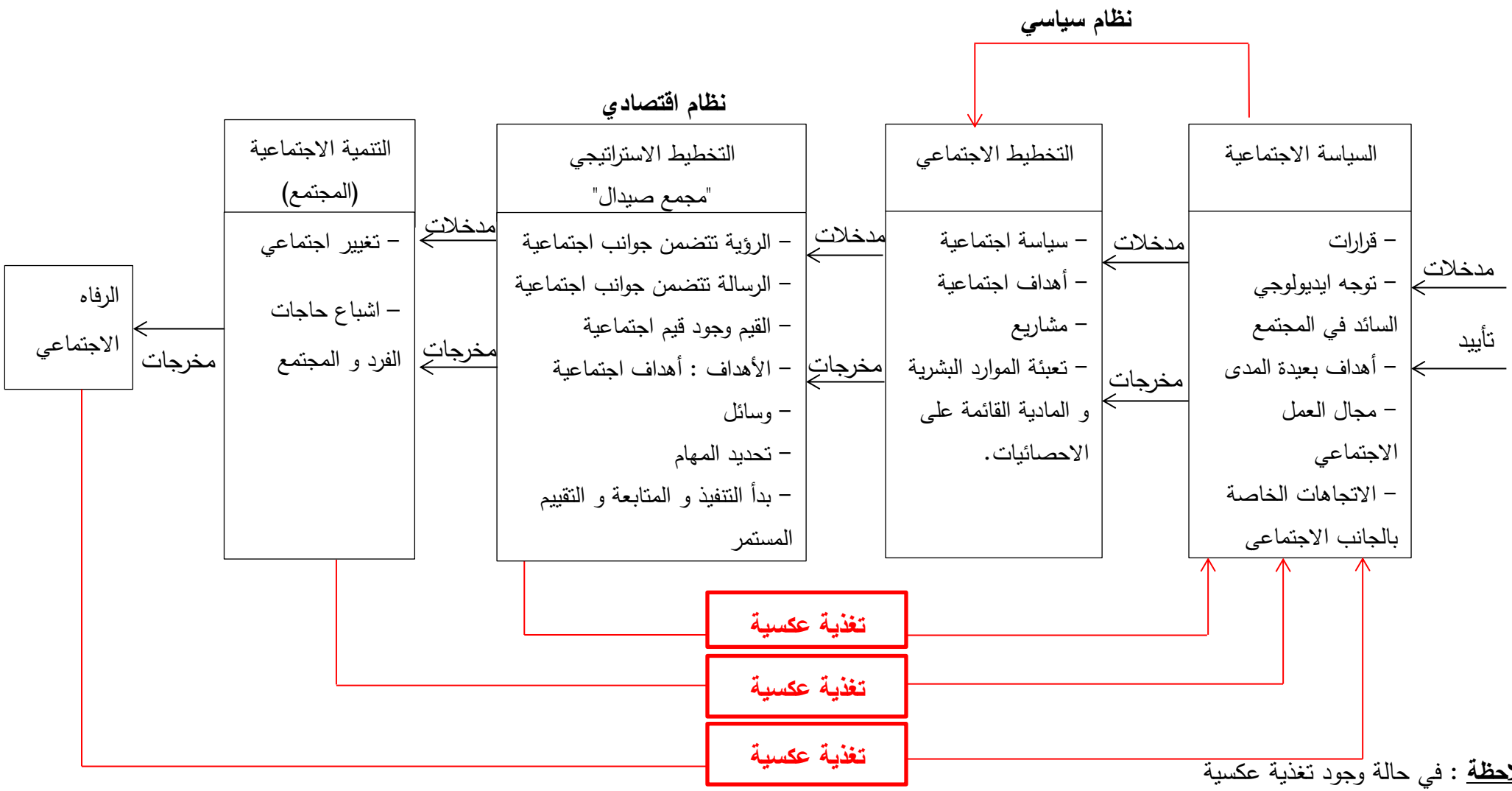
[2] طارق حمادة، **المرجع** السابق ، ص39.

[3] عامر الكيسي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: الفكر التنظيمي**، ط 1، دمشق، دار الرضا للنشر، 2004، ص118.

- استقبال الطاقة، اخضاعها للعمليات.
- تحويلها إلى مخرجات.
- تناغم الأحداث و تداولها.
- التعرض للتقادم و الاندثار.
- المدخلات المعلوماتية و التغذية الداخلية.
- الاستقرار و الديناميكية.
- الانتشار و الامتداد.
- ضمان الانتهاء إلى حالة توازن.

فالمقترب النسقي (النظم) يهدف إلى "التوصل إلى قوانين و نماذج في كيفية عمل المنظمة، و تحديد مصادر و مظاهر الانتظام فيها، التي تحكم تطور هذه النظم... الرئيسية و الفرعية و انتقالها من شكل إلى آخر"[1]. و هذه الخصائص السالفة الذكر جعلتنا نستعير و نستعين بالمقترب النسقي (النظم) في تحليل عناصر الظاهرة التي محل الدراسة التي تبحث في " التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر و اعتماد مجمع صيدال لإنتاج الأدوية كإطار نظري في بناء الاشكالية، و ذلك بإسقاط مفاهيم المقترب النسقي على عناصر الظاهرة المدروسة الموضحة في الشكل التالي:

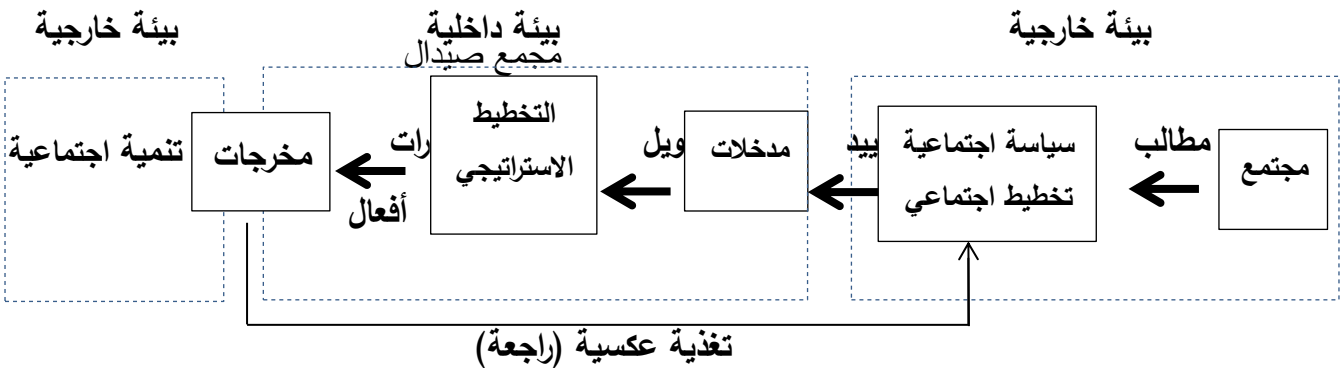
[1]) اسماعيل صبري مقلد، **العلاقات السياسية الدولية: دراسة في الأصول و النظريات**، ط4، ذات السلاسل، الكويت، 1984، ص 26.



الشكل(2): إسقاط نموذج النّظم على مجمع صيدال

المصدر : من إعداد الباحثة حسب آدبيات الفكر التنظيمي

ملاحظة : في حالة وجود تغذية عكسية (راجعة) من قبل المجتمع و الجوانب التنموية فذلك يؤول إلى وجود فجوة استراتيجية بين السياسة الاجتماعية و التخطيط الاستراتيجي تحول دون تحقيق تنمية اجتماعية



الشكل (3) : إسقاط نموذج المقترب النسقي على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية لمجمع صيدال

المصدر : اعداد الباحث حسب مرجعيات و أدبيات الفكر التنظيمي

تعقيب :

بالرغم من الاسهامات التي أضافها مقترب النظم في مجال الإدارة و الفكر التنظيمي، إلا أن له مزايا و عيوب نذكرها كالآتي:

المزايا :

ينسب إلى مقترب النسقي العديد من المزايا منها :

- تتميز إدارة النظم (النسقي) بكونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل.
- تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدل على التركيز على بعض أجزائها.
- تهتم بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.
- ابراز الطابع الديناميكي لأجزاء التنظيم و التأكيد على التفاعل بين التنظيم و البيئة الخارجية.
- مساعدة الباحث في جمع المعلومات و تصنيف البيانات و عرض نتائج البحوث من خلال المخرجات.
- لفت الانتباه إلى قضايا هامة للبحث مثل :
  - ماهي أعراض التنظيم؟
  - ماهي الوحدات المكونة للمنظمة؟
  - كيف يتفاعل التنظيم مع البيئة؟
  - كيف يحافظ التنظيم على ذاته و استمراره؟

العيوب :

بالنظر لمزاياه إلا أننا نعيب عليه الأمور التالية :

- يركز المقترب بصورة كبيرة على ترابط و تكامل و تفاعل أجزاء المنظمة، فأي تغيير يحدث في أحد الأجزاء يؤثر على بقية الأجزاء الأخرى. يعكس مقترب النظم مستوى عالي من التجريد.

- يركز مقترب النظم على تطبيق القوانين و القواعد التنظيمية.
- الاهتمام المبالغ على استمرار التنظيم، فالاستمرار هو القيمة العليا لسلوك التنظيم.
- التناول المبهم و الغامض لمراحل التحويل دون تفصيل، و حدد اطار العملية التحويلية داخل أبنية التنظيم دون توضيح ماهية الأبنية و الوزن النسبي لكل منها، و التفاعلات التي تحدث بداخلها.

4.7- مقاربة التخطيط الشامل للتنمية الإدارية :

ينصب التخطيط الشامل للتنمية الإدارية ضمن العديد من المداخل النظرية التي تمثل أطر حديثة للتغيير و التنمية في الجوانب الإدارية للمنظمات. لذا يعرف التخطيط الشامل "**Total planning**" للتنمية الإدارية على أنه" التخطيط الكلي الهادف لجعل الجهاز الإداري قادر على انتاج السلع و الخدمات كما و نوعا و توزيعها وفق معايير محددة، و يقوم التخطيط الشامل على وضع خطة شاملة للتنمية الإدارية تكون قادرة على الوفاء بمتطلبات الجمهور من السلع و الخدمات خلال فترة زمنية محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات و الظروف التي تصيب الدولة، و يهدف التخطيط الشامل إلى جعل الجهاز الإداري متكاملا متجانسا و متوازنا يتفق في شموليته مع الخطة القومية التنموية الشاملة"[1]. إذا يمثل الطريقة الوحيدة التي تضمن استخدام جميع الموارد المادية و البشرية و العملية و العلمية و الانسانية، كحل لمعادلة ثلاثية الأبعاد (الاقتصادية؛ اجتماعية؛ سياسية)، و هذا لا يتأتى إلا بإيجاد تنظيم ذي كفاءة عالية و قدرة تستطيع تعبئة القوى المنتجة، و رفع كفايتها ماديا و فكريا، و ربطها بعملية الانتاج. و الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة للعمل، تكون قادرة على استخدام الموارد المتاحة في المنظمة على اكمل وجه و تبادل هذه الموارد مع كافة القطاعات للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بصفة جزئية أو للمجتمع ككل، و يرتكز التخطيط الشامل للتنمية الإدارية على ما يلي[2]:

- شمولية الاتجاه و المنهج العلمي لعمليات التغيير و التطوير القائمة على أساس الجهاز الإداري للدولة الذي يعتبر نظاما مفتوحا "**Open System**" يعتمد على تكامل و تفاعل أجزائه فيما.

---

[1] مهدي حسين زويلف، سليمان اللوزي، **التنمية الإدارية و الدول النامية**، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993، ص104.

[2] رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة و الأعمال: دراسة لـ401 نظرية في الإدارة و ممارساتها و وظائفها**، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص432.

- رسم سياسة علمية تعتمد الأسس الموضوعية في استثمار الموارد البشرية و المادية وفق منهاج شامل و متكامل لعمليات التغيير و التطوير.
- القدرة على ترجمة الأهداف إلى متطلبات بدقة و وضوح بناء على خطة التنمية الإدارية.

نجد أن مقاربة التخطيط الشامل في التنمية الإدارية ليست بعيدة عن موضوع الدراسة كوننا نهتم بدراسة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أحد أهم أعمال الإدارة التي أضحت هذه الأخيرة الوسيلة لتحقيق التنمية وفق رؤى و سياسات عامة و قطاعية. و منه تتحول التنمية الإدارية أداة فعالة في إدارة التنمية و التخطيط الاستراتيجي في كافة المجالات و قنوات اتصال بين مختلف المنظمات التي تساهم في العملية التنموية. فالتخطيط الاستراتيجي يصدر عن إدارة تنظيم هي جزء من إدارة تنظيم أكبر (الّدولة). و منه فإن تطوير الأجهزة الإدارية و خلق أطر التعاون و التنسيق وفق خطة شاملة يعد من الضروريات الهامة لتحقيق التغيير الاجتماعي الهادف إلى التنمية الاجتماعية.

تعقيب :

لقد قدم مقترب التخطيط الشامل للتنمية الإدارية أهم طرق التغيير و التطوير داخل الجهاز الإداري للمنظمات لتحقيق التنمية، إلا هناك نقاط إيجابية و أخرى أخفق في جوانبها. فنجد التخطيط الشامل يسمح بتحقيق العناصر التالية:

- خلق جهاز إداري كفء و فعال، لأن عمليات التغيير و التطوير تنصب على جميع عناصره و مكوناته بشكل متوازن.
- التكامل و التفاعل بين عناصر الجهاز الإداري و البيئة المحيطة بها.
- مركزية التخطيط الشامل لعمليات و أنشطة التطوير و التنمية ضرورة تخطيطية هامة في ظل غياب مركزية التنفيذ.

لكن بالرغم من فعاليته إلا أنه تعترضه العديد من الصعوبات أثناء تطبيقه، و المتمثلة فيما يلي :

- صعوبة تحقيق الأهداف بشكل كامل.
- صعوبة الحصول و الوصول على بيانات و معلومات دقيقة.
- صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لعملية التخطيط و التنفيذ.

8- دراســات الســابقة:

تندرج دراستنا الموسومة بـ"التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر" ضمن العديد من الحقول المعرفية للعلوم الانسانية و الاجتماعية أخذت من منظورات و مقاربات متعددة، و استعانت بمناهج وأدوات بحثية متباينة ،تسعى من خلالها إلى تبيان العلاقات و الكشف عن العلاقات القائمة بين المتغيرين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية. فبحثنا ما هو إلا استكمال للمشوار البحثي الذي سبق و تناولته العديد من الدراسات التي سنقوم بعرض بعضها على سبيل المثال لا للحصر.

الـدّراسة الأولـى :

- دراسة نجاة يحياوي 2004[1]

صِيغ عنوان الدّراسة على النحو الآتي : "معوقات التنمية الاجتماعية في المجتمع المحلي: دراسة ميدانية في بلدية – عين الناقة– بسكرة

1- **مشكلة الدراسة :**

تظهر أهمية البحث في كون الجزائر أحد الدول النامية التي جندت الكثير من الموارد البشرية و المادية، و أنشأت هياكل اقتصادية و اجتماعية، إلا أن ذلك لم يحقق الأهداف التنموية، و لم يرقى إلى تجسيد أهداف التنمية الاجتماعية التي سطرت في سياستها العامة و التنموية الخاصة بالمجتمع المحلي الذي ظل بعيد عن موجات التغيير المواكب للعولمة.

2- **أهمية الدّراسة:**

قامت هذه الدراسة على تسليط الضوء على أهم المشكلات التي تعتري مسار التنمية الاجتماعية لدى المجتمع المحلي بكونه أكثر الفئات المشكلة للمجتمع الجزائري و معالجة الجوانب الاجتماعية التنموية الذي يعاني منها المجتمع الجزائري.

كما تناولت المجتمع الريفي الذي يعاني التهميش من ناحية المشاريع التي تحضى بها المدن عن سواها من المناطق الأخرى، مما يعزو إلى إظهار عناصر التفاوت الاجتماعي و أسبابه و كيفية تدارك المعضلات الاجتماعية التي تعيق عمليات التنمية الاجتماعية.

---

[1]) نجاة يحياوي 2004، **معوقات التنمية الاجتماعية في المجتمع المحلي: دراسة ميدانية في بلدية – عين الناقة**– بسكرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.

نقلا عن الرابط:https://theses-univ-beskra.dz ، تاريخ التصفح28/07/2017 على الساعة 12:30سا

3- أهداف الدّراسة :

تكمن أهداف البحث في العناصر التالية:

- تسليط الضوء على معوقات التنمية الاجتماعية و خاصة في المجتمع الريفي.
- توجيه الأنظار نحو إقامة مشاريع اقتصادية و اجتماعية تنموية التي تتماشى مع طبيعة المجتمع المحلي و حاجياته.
- المساهمة في تغيير الوضع الاجتماعي لأفراد المجتمع المحلي نحو الأفضل عن طريق وضع استراتيجية لتحسين و تطوير مجالات التنمية.
- تدارك النقائص الموجودة في البرامج التنموية بإزالة العوائق التي تعتري التنمية الاجتماعية في المناطق الريفية و تحقيق العدالة الاجتماعية.

4- تساؤلات الدّراسة:

قامت الباحثة في هذه الدراسة بطرح تساؤلات رئيسية و اشتقاق العديد من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- هل معوقات التنمية الاجتماعية في المجتمع المحلي ناتجة عن قصور برامج التنمية المحلية المخصصة للريف؟
- هل هي معوقات تتعلق بعوامل داخلية كامنة في المجتمعات المحلية الريفية؟

5- منهج الدّراسة :

اعتمدت هذه الدّراسة على المنهج الوصفي لكونه بصدد وصف لمعوقات التنمية الاجتماعية، حيث تم الأخذ بجميع تقنياته و اتباع خطواته المنهجية لأجل وصف الواقع التنموي الذي يعيشه المجتمع

6- عينة الدراسة :

تناولت العينة الأسرة كوحدة للدراسة و التحليل، حيث اعتمدت على "العينة بالحصة" شملت 62 أسرة من المقر الرئيسي ببلدية "عين الناقة" 103 أسرة من التجمع الثانوي، أي ما يقارب نسبة 20% من العدد الإجمالي للأسر المحدد 165 أسرة.

7- النتائج:

تبين من خلال هذه الدراسة التي تمت في بلدية "عين الناقة" لولاية بسكرة أن معوقات التنمية الاجتماعية تكمن في مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية أثرت على مسيرة التنمية بصفة عامة و التنمية الاجتماعية بصفة خاصة متمثلة فيما يلي :

- قصور التنمية الاجتماعية نتيجة الاهتمام بالمناطق الحضرية على حساب المناطق الريفية.
- تعاني البرامج المحلية من نقص التخطيط الذي يوازي بين الحاجيات و الإمكانيات، بالإضافة إلى عوامل داخلية تكمن في انعدام المشاركة الشعبية التي تنجم عن نقص الوعي و شيوع بعض العادات المعرقلة من جهة و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي يعيشها المواطن من جهة أخرى.
- غياب استراتيجية أو تخطيط واضح يحدد سبل التنمية الاجتماعية المتوازنة.

الـدّراسة الثـانية :

دراسة فريد نصيرات و صالح الخطيب 2005[1]:

صِيغ عنوان هذه الدّراسة على النحو الآتي التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية.

1- **مشكلة الدّراسة:**

تم التعرض في هذه الدِّراسة النظرية إلى البحث عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي، و كذلك مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي كآلية للتغيير لواقع قطاع صناعة الأدوية بالأردن و الكشف عن آثره بالاعتماد على مؤشرات اقتصادية محضة متمثلة في العائد على الأصول و القيمة المضافة.

2- **أهمية الدّراسة:**

تبرز قيمة الدراسة في السعي إلى نقل التخطيط الاستراتيجي من مفهوم مجرد إلى واقعي من خلال اتباع خطواته و مراحله كعملية و آلية فعالة داخل إدارة قطاع صناعة الأدوية بالأردن، نظرا لمزاياه الكثيرة، و المتمثل في تحقيق الأهداف و ضمان البقاء و الاستمرار في سوق المنافسة إضافة إلى إيلاء اهتمام أكبر بالقطاع الدوائي و تنميته و جعله رائد على المستوى القومي و الدولي و أحد روافد الاقتصاد الأردني، و ذلك باتباع نهج استراتيجي ينهض بنوعية الأداء المحققة للجودة، و من ثمة الميزة التنافسية التي أساس التنمية.

---

[1]) دراسة فريد نصيرات و صالح الخطيب، **التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد 32، العدد 2، 2005.

نقلا عن الرابط:https://journals.ju.edu.jo ، تاريخ التصفح18/10/2017 على الساعة 15:10سا.

3- أهداف الدّراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات قطاع الأدوية و تأثيره على الأداء المؤسسي، و يمكن حصر الأهداف كالآتي:

- معرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى قطاع صناعة الأدوية بالأردن.
- معرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكل خطواته و مراحله كآلية و عملية على مستوى الأداء للإدارة و العاملين في مجال صناعة الأدوية.
- حث إدارة شركات صناعة الأدوية على تبني النهج الاستراتيجي في إدارة أعمالها و رسم أهدافها.

4- فرضيات الدّراسة:

انطلقت هذه الدراسة من فرضيات عامة مفادها: لا تختلف مؤشرات الأداء المؤسسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية باختلاف مستوى ممارستها لعملية التخطيط الاستراتيجي.

و انبثقت عنها العديد من الفرضيات على النحو التالي:

- ليس هناك وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن قطاع صناعة الأدوية الأردنية.
- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم و مؤشرات الأداء المؤسسي لشركة صناعة الأدوية الأردنية.
- لا تقوم شركات صناعة الأدوية الأردنية بتحليل عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- لا تقوم شركات صناعة الأدوية الأردنية بتوفير عناصر التخطيط الاستراتيجي(رسالة، أهداف، خطط و برامج) الضرورية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء المؤسسي والعناصر الداخلة في التخطيط الاستراتيجي.
- لا تقوم شركات صناعة الأدوية الأردنية باتباع خطة استراتيجية محددة في أعمالها.
- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء المؤسسي و وجود خطة استراتيجية محددة تتبعها الشركة.

5- منهج الدّراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتلاؤمه مع عناصر البحث.

6- **عينة الدّراسة:**

استخدم العينة العشوائية المنتظمة إذ يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة المحدودة و البالغ عددها عند إجراء هذه الدراسة (6) شركات، و قد تم إجراء الدراسة على خمس فقط، حيث تم توزيع (50) استبانة على المديرين العاملين ضمن هذه الشركات الخمس الذين يشكلون المجتمع الإحصائي للدراسة.

7- **النتائج:**

- أشارت نتائج اختبار الفرضيات أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي و بين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاسا بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة، و هذه النتيجة تتناقض و نتائج الدراسات الأخرى.

- بالنسبة لوضوح المفهوم و الأداء المؤسسي أظهر اختبار الفرضية الثانية أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و بين الأداء مقاسا بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة.

- لا يقوم مديرو شركات صناعة الأدوية الأردنية بأخذ عناصر البيئتين الداخلية و الخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

- تقوم شركات صناعة الأدوية الأردنية بتوفير عناصر التخطيط الاستراتيجي المختلفة سواء من حيث رسالة المؤسسة أو الأهداف أو البرامج السياسية التنفيذية، إلا أن اختيار الفرضيات أشار إلى أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير عناصر التخطيط الاستراتيجي و بين الأداء المؤسسي لهذه الشركات.

الـدّراسة الثـالثة :

دراسة ذياب جرار و سعيد دويكات 2013[1]

صِيغ عنوان هذه الدّراسة على النحو الآتي "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي و التمييز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية : دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين"

[1] دراسة ذياب جرار و سعيد دويكات، **قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي و التمييز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية** : دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، سلسلة العلوم، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد15، العدد 1، 2013، ص ص 211–242.

1- **مشكلة الدّراسة:**

تعاني الصناعات الدوائية مشاكل استراتيجية و تشغيلية أرجعها الباحثان إلى عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمقوماته و منهجيته المتكاملة التي تساهم في تحسين أداء شركات الأدوية الفلسطينية و تعزيز ميزتها التنافسية، و من ثمة تكمن المشكلة في البحث عن العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي و التميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.

2- **أهمية الدّراسة :**

- معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تميز الأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية.
- الكشف عن الفجوة التي تعيق تطبيق مقومات التخطيط الاستراتيجي.
- القضاء على المشاكل التنظيمية، و خلق ميزة تنافسية من خلال رفع الأداء لدى العاملين في قطاع الصناعات الدوائية.

3- **أهداف الدّراسة :**

تضمنت هذه الدّراسة العديد من الأهداف شملت ما يلي :

- قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي و التميز بالأداء في الشركات الدوائية
- التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيرا في أداء شركات الأدوية الفلسطينية.
- المقارنة بين أداء شركات الأدوية بالاعتماد على توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي من عدمه.

4- **تساؤلات الدّراسة :**

انطلقت هذه الدّراسة من جملة تساؤلات، نوردها كما يلي :

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة و منفردة و عناصر التميز بالأداء النوعي.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة و منفردة و عناصر التميز بالأداء الكمي.
- هل هناك اختلاف في مستوى أداء شركات الأدوية الفلسطينية تبعا لمتغير توفر الخطة الاستراتيجية المكتوبة من عدمه.

5- **منهج الدّراسة :**

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظرا لخصائص المتغير "التخطيط الاستراتيجي" و "التميز بالأداء" لدى شركات الأدوية لكونها المنهج المناسب للتحليل و كذلك البحث في العلاقة القائمة بينهما.

6- **عينة البحث :**

استخدم العينة الطبقية المنتظمة، إذ انصبت الدراسة على المديرين الذين لهم علاقة وطيدة بمجال التخطيط الاستراتيجي و بالتحديد مجلس الإدارة و المديرون العامون و المدراء التنفيذيون في الشركات الدوائية للضفة الغربية الذي بلغ عددهم (78) مديرا.

7- **النتائج :**

لقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي من شأنها معالجة المشكلات التي تعترض الشركات الدوائية الفلسطينية، و التي نظهرها كالآتي:

- هناك أثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي مجتمعة و منفردة من حيث رضا الزبائن، رضا العاملين و رضا المجتمع.
- هناك أثر ايجابي للتحسين الشامل و المستمر على عناصر التميز بالأداء النوعي مجتمعة و منفردة من حيث العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، و نسبة العاملين الجدد.
- هناك أثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على زيادة الحصة السوقية منفردة في شركات الأدوية الفلسطينية، تحديدا المتغير المستقل " التحسين الشامل و المستمر" كونه الأكثر تأثيرا على التميز بالأداء بشقه الكمي من حيث الحصة السوقية.
- هناك أثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على زيادة معدلات التوظيف في شركات الأدوية الفلسطينية، تحديدا المتغير المستقل " التحسين الشامل و المستمر" كونه الأكثر تأثيرا على التميز بالأداء بشقه الكمي من حيث معدلات التوظيف.

الــدّراسة الرابعـــة :

دراسة رائد محمود حسين البطحة 2017[1]

صِيغ عنوان هذه الدّراسة على النحو الآتي " مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية.

1- **مشكلة الدّراسة:**

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف عن مدى اهتمام المؤسسات الحكومية بمسألة التخطيط التنموي الاستراتيجي، و تدارك النقائص في الخطط التنموية للهيئات المحلية، و مدى اتباع خطوات التخطيط الاستراتيجي التنموي و تنفيذها لدى بلديات محافظة بيت لحم و الوقوف على توجيهات أعضائها بالمجالس البلدية.

2- **أهمية الدّراسة :**

تبرز هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي التنموي كعملية أساسية و ضرورية لتطور الهيئات المحلية، و مساعدتها على تحقيق أهدافها التنموية، كما يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- التعرف على أهمية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- تناول العوامل المؤثرة في عملية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- تلقي الضوء على سبل رقابة عملية و تقييم العمل التنموي الاستراتيجي.
- تساهم في التعرف على مراحل تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى البلديات.
- رفع الوعي بمستوى التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم.
- معالجة القصور في البرامج التنموية عن طريق تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي و مدى تطبيقه من طرف أعضاء المجالس البلدية.

3- **أهداف الدّراسة :**

تسعى الدراسة الحلية إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- الكشف عن مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها.

---

[1]) رائد محمود حسين البطحة، **مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين،2017،

نقلا عن الرابط:https://dspace.alquds.edu ، تاريخ التصفح 27/05/2019 على الساعة 14سا30.

- التعرف إلى مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجالس البلدية.
- إلقاء الضوء على مدى وجود توجهات تنموية و استراتيجية لدى بلديات محافظة بيت لحم.
- الكشف عن مدى توفر وتطبيق خطط تنموية و استراتيجية تنفيذية لدى بلديات محافظة بيت لحم.
- التعرف إلى مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي.

4- **فرضيات الدّراسة :**

سعت هذه الدّراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5- **منهج الدّراسة :**

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لرصد الحقائق عن التخطيط التنموي الاستراتيجي و مقارنتها و تحليلها و تفسيرها علميا تحديد أبعاد الظاهرة.

6- **عينة الدراسة :**

استخدم العينة العشوائية المنتظمة، شملت عينة الدراسة جميع أعضاء البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم و البالغ عددهم 131 عضوا من مجموع 11 مجلس بلدي.

7- **النتائج :**

لقد توصلت الدراسة انطلاقا من الفرضيات إلى مجموعة من النتائج نختصرها فيما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية. إذ تشير نتائج اختبار توكي عند مقارنة المتوسطات الحسابية للبلديات بأن الفروق تظهر لصالح بلديات بيت لحم، و بيت جالا، و بيت ساحور عند مقارنتها مع بلدية غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في الدرجة الكلية أو على باقي مجالات أداة الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المتوسط الكلي، الكلية أو على باقي مجالات أداة الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، و ذلك لصالح فئة نائب رئيس، و بذلك فقد تم رفض الفرضية الخامسة، و استبدالها بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

أثناء التعرض للعديد من الدراسات التي تشارك دراستنا في احدى متغيري العنوان سواء من قريب أو بعيد، أو تنوه إلى بعض الجوانب التي تتضمنها الدراسة فيما يخص التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية، رغم ذلك فالدراسات التي تناولت هاتان المتغيرين قليلة نظرا لتعقد المجال التنموي و ارتباطها بكل الجوانب التي تخص الحياة الانسانية. لكننا رغم ذلك نحاول إيجاد منطلقات فكرية و أطر نظرية و تطبيقية توجهنا و تدعم أفكارنا البحثية، فوجدنا بعض الدراسات التي تلتقي معناها في جونب معينة و تختلف أحيان أخرى، و سنحاول عرضها كالآتي :

1. من حيث المشكلة التي تعالجها الدراسات السابقة جلُّها تتمحور حول عرض المشكلات التي تعترض التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بشكل منفصل وجزئي مركزة إما على التخطيط الاستراتيجي كألية للعملية التنموية الناجحة، إذ ما أخذ بفعالية و جودة عالية التنفيذ لتحقيق التنمية البشرية و من ثمة الاقتصادية، و أحيانا أخرى نجدها تتناول متغير التنمية الاجتماعية كآلية لمعالجة الاخفاقات الاجتماعية و الاقتصادية التي مردّها الفرد و المجتمع، في حين دراستنا حاولت الجمع بين متغيرين أحدهما ذو طابع اقتصادي و الآخر اجتماعي للوقوف على المشكل التنموي في قطاع الأدوية الذي يؤثر على حياة الفرد و المجتمع بشكل مباشر.

2. أما فيما يخص الأهمية إذ تكمن في تشخيص المشكلات التنموية التي تعترض المجتمع و المؤسسات الاقتصادية، و معالجة المشاكل التنظيمية التي تعود إلى عدم الاتباع الأمثل للتخطيط الاستراتيجي، كما أن جلها تركز على الوضع الاجتماعي و الاقتصادي و ابراز التنمية الاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع. بينما دراستنا تسعى في استوضاح العلاقة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية و تحديد نوعها و استجلاء آثارها و تأثيرات العلاقة القائمة بينهما داخل مؤسسة اقتصادية، با عتبار إنتاجها مهم لتطور الفرد و المجتمع.

3. في حين أهدافها تنصب حول قضيَّة التخطيط الاستراتيجي و كيفية تحقيقه أو الآلية لإزالة العوائق التي تعترضه بشكل مستقل عن التنمية الاجتماعية التي يعتبرونها عملية جزئية تشمل فئات معينة أو مجتمع محلي بعيدا عن الجوانب الاقتصادية. إلا أنّ بحثنا يهدف إلى جعل المؤسسات الاقتصادية تؤسس رؤية اجتماعية أثناء تنظيمها لرسالتها من بداية البرامج و المشاريع إلى نهايتها. فنقاط الالتقاء تكون ضمنية لا تظهر أثناء قراءة المتغيرات، و كذلك التوافق ظهر من خلال التعرض لنفس المجال المتمثل

في مؤسسة اقتصادية بصفة عامة، و بالتحديد مؤسسات قطاع الإنتاج الدوائي الأكثر اقتصاديات انتشارا في العالم.

4. تراوحت الفرضيات و التساؤلات في شكل استدلالي بين المتغيرات سواء البحث في العلاقات و الارتباطات القائمة بينهم، لذا نجد أن محتوى الفرضيات تتمركز حول المتغيرات التالية:

- التنمية الاجتماعية و المجتمع المحلي.
- التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي باعتباره إحدى عناصر التنمية البشرية التي جزء من التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.
- التخطيط الاستراتيجي و الأداء المتعلق بالأفراد داخل مؤسساتهم الاقتصادية.
- الاقتصاد التضامني و التنمية الاجتماعية.

لكننا في بحثنا قمنا بالجمع بين متغيري التخطيط لاستراتيجي و التنمية الاجتماعية و تناول الجانب الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي.

5. أما الجانب المتعلق بالمنهج، فجلها تتفق معنا في استخدام المنهج الوصفي لمختلف الظواهر التي تعالج مسائل و قضايا التنمية بمختلف مجالاتها. لذا نجد المنهج الوصفي له القدرة على تشخيص المشكلات التنموية، و وضعها في إطارها الصحيح، و تفسير جميع الظروف المحيطة بها من أجل بلورة حلول أو اقتراحات و اتخاذ القرارات الصحيحة اتجاه الظاهرة التي محل الدراسة.

6. كما تنوعت طريقة اختيار العينات التي شملت، العينة بالحصة، أسلوب المسح، العينة العشوائية المنتظمة، اتفقت معنا الدراسة الثالثة في تناولها العيِّنة الطبقية المنتظمة.

7. بينما النتائج فهي تختلف كلية عما توصلنا إليه في دراستنا لكون وجود اختلاف في طريقة تناول متغيرات الدراسة التي جاءت مستقلة عما تناولته في دراستنا و وجهات النظر المختلفة.

الخلاصة:

أُستهلَّ البحث باستعراض إلى جميع خطواته العلميّة العامة والتفصيليّة، و ذلك بتسليط الضوء على الجانب النظري ، وفقا لمنهج يتسم بالعلمية يساعدنا في الوصول إلى كنه الظاهرة، والغور في أعماقها، بغية الكشف عن الحقائق التي تفرض نفسها على العقل الراجح، فكانت البداية بالتطرق إلى الإطار المفاهيمي الذي يوضح أهم المفاهيم الأساسية الكامنة في موضوع الظاهرة مع تحديد مؤشراتها.

إذ اقترنت جُلّها بالتنمية و مضامينها الكثيرة و المتشعبة. حيث وجدنا الكثير من المفاهيم المترابطة و المتداخلة التي لها أهمية كبيرة في تحديد و تفسير العلاقات القائمة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية، و التي شملت السياسة الاجتماعية، التخطيط الاجتماعي، التغيير الاجتماعي، كمفاهيم تتوسط المتغيرين المستقل و التابع للدراسة. و التي تبدوا للوهلة الأولى دربًا من التحدّي أمام مفهومين لكل منهما مجال معرفي خاصا به. فارتأينا اللّجوء إلى منطلقات نظريّة تساعدنا على بناء تصور لعلاقات مبهمة تحتاج إلى دراستها تبني العديد من المقاربات التي لها علاقة وطيدة بموضوعنا الموسوم "التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر.

فكان البناء النظري لدراستنا قائم على بعض المقاربات المستمدة من الفكر السوسيولوجي و أحد دعائمه التي ساعدتنا على دراسة الواقع الاجتماعي. و ذلك بالاعتماد على النظريات الكبرى لعلم الاجتماع، كالنظرية البنائية الوظيفية لتفسير موقع الجزء من الكل في النسق الاجتماعي و التساند الوظيفي بين أجزائه. كما تمّ الاستعانة المقترب البيروقراطي لدراسة التخطيط الاستراتيجي كعملية إدارية لترشيد القرارات التنظيمية، و كذلك مقترب النظم أو النسقية لتبيان العلاقة القائمة بين النظام الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي، و رصد التغيرات التي تلحق بهم جراء التفاعل المستمر.

الفصل الثاني : التنمية و منطلقاتها النظرية

تمهيد

أولا: مدخل للتنمية و المفاهيم المشابهة

1- التنمية

2- التنمية و النمو

3- التنمية و التحديث

4- التنمية و التخطيط

5- أهمية التنمية

6- أهداف التنمية

ثانيا : النظريات المفسرة للتنمية

1- نظرية التحديث

1-1- كارل ماركس

1-2- ماكس فيبر

1-3- والت روسو

2- نظرية التبعية

3- نظرية الحلقة المفرغة

ثالثا : أنواع التنمية

1- التنمية الشاملة

2- التنمية المستدامة

3- التنمية المتكاملة

4- التنمية المتخصصة

رابعا : أبعاد التنمية:

1- التنمية الاجتماعية

2- التنمية الاقتصادية

3- التنمية السياسية

4- التنمية الإدارية

5- التنمية الثقافية

خامسا : الاستراتيجيات الاجتماعية و الاقتصادية

1- استراتيجية الدفعة القوية "Big Bush"

2- استراتيجية النمو المتوازن

3- استراتيجية النمو غير متوازن

4- استراتيجية إحلال الواردات

الخلاصة

تمهيد:

لقد تناول العديد من الباحثين و الدّارسين في شتّى المجالات البحثيّة مفهوم التنمية، محاولين إيجاد تصور نظري يساعدنا على تفسير السيرورة التي تحدث بها، و كيفية بلوغها برصد العديد من المنظورات الفكرية(les paradigmes) الملونة بخلفيات أيديولوجية تغلب عليها الصّبغة الرأسمالية للقوى الغربية المهيمنة على القوى الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية. فهذا التراكم المعرفي أفرز العديد من المفاهيم القريبة من التنمية، قد نلتقي معها في جانب و نختلف في أخرى، مما يجعلها أكثر لبسا و غموضا على أهل الاختصاص و غيرهم نظرا للفواصل الرفيعة التي تفصلهم و تميزهم عن بعضهم، مما يتطلب الاطلاع الشاسع على مختلف المدارس الفكرية عبر سيرورتها التاريخية استنادا إلى الوقائع الاجتماعية و الاقتصادية التي نشأت فيها النظريات و المفاهيم المرتبطة بها.

أولا : مدخل للتنمية و المفاهيم المشابهة

نظرا للكم الهائل من المصطلحات و المفاهيم، هناك مجموعة من المصطلحات المشابهة للتنمية سواء من حيث التقارب اللغوي كمصطلح "النمو" أو التشابه من حيث المدلول كمصطلح "التحديث" و "التطور" و غيرهم التي تحتاج إلى توضيح و تحديد حدود كل منهم على حدا سوى من أجل الاستخدام الدقيق في سياق الوصف و التعبير عن المصطلح .

1- مفهوم التنمية

لقد شاع استخدام مصطلح التنمية في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و الثقافي و غيرهم من المجالات الاخرى، و كل منهم صاغه حسب اختصاصه العلمي. فقد جاء في تعريف التنمية من قبل هيئة الأمم المتحدة بأنها "العمليات التي يمكن توحيد جهود المواطنين و الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في المجتمعات"[1]. و قد انطوت التنمية على توسيع القدرات و النشاط الانساني المتضمن للمجالات الروحية و الفكرية و التكنولوجية و الاقتصادية و المادية. و أيضا المجال الاجتماعي الذي يعني بتنشيط أكبر قدر من أفراد المجتمع في مختلف المجالات الحياتية لتحقيق أهداف متجددة و أداء وظائف مستحدثة باستمرار[2]. كما يرى البعض كونها عملية تغيير

---

[1] محمد شفيق، **التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية و مشكلات المجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1994 ، ص ص13-14.

[2] محمد محمود الجوهري، **علم اجتماع التنمية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 140.

مقصودة، فعرفت على أنّها "عملية تغيير حضاري تستهدف الارتقاء بالمجتمع اقتصاديا و تكنولوجيا و اجتماعيا و ثقافيا، و توظيف كل موارد المجتمع المادية و الطبيعية و البشرية من أجل صالح الكل، خاصة تلك القطاعات و الفئات الاجتماعية التي حرمت ردحا طويلا من الزمن"[1]، و هناك من يقول " أننا نعتبر التنمية كنوع خاص من التغير الاجتماعي و التحديث كحالة خاصة من التنمية"[2]، و في مصادر أخرى ارتبطت التنمية بالاقتصاد و الدخل القومي. و بني تعريفا على هذا الأساس باعتبارها "عملية يزداد بواسطتها الدخل القومي الحقيقي للنظام الاقتصادي خلال فترة زمنية طويلة... فإذا كان معدل التنمية أكبر من معدل السكان، فإن الدخل الفردي الحقيقي يزداد"[3]. و أيضا تتمثل في" قدرة الاقتصاد القومي على توليد و استدامة الزيادة السنوية في الناتج القومي الإجمالي بنسبة تتراوح بين 5% و7% أو أكثر و هو ما سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي "[4]. بالتركيز على المعنى اللغوي للكلمات نجدها تصف حالة النمو و ليس التنمية التي تنسب كأحد وظائف الدولة. فعُبِر عنها بأنها " قدرة الدولة على توسيع انتاجها بمعدلات أسرع من معدل النمو السكاني و انخفاض مساهمة الزراعة كقطاع تقليدي، بينما تزداد مساهمة الصناعة و قطاع الخدمات"[5]. و قد عرف **جيرالد ماير (Gerald Mayer)**بأن التنمية هي "عملية يرتفع بموجبها الدخل القومي الحقيقي خلال فترة من الزمن"[6]. نجد كل التعاريف تحصر التنمية في الزيادة المصحوبة بتغيرات تابعة للنظام الاقتصادي. و " هي النمو زايد التغير، و التغير هو في المقابل اجتماعي و ثقافي، فضلا عن كونه كيفي و كمي"[7]، فبتعبير آخر يقصد التغيير في الاتجاه الموجب للنواحي الاجتماعية و الثقافية، وهناك من عبر عنها بكونها " تغيير

---

[1] كمال التابعي، **تغريب العالم الثالث، دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية**، مكتبة المصرية،القاهرة،2006 ، ص ص13-14.

[2] Myron J.Levy, **Modernization and structure of societies**, New Jersey, Princeton University Press, 1966, P.31

[3] Robert E. Baldwin, **Economic Development : Theory and policy**, New York, John Wiley, 1963,

نقلا عن : مجد الدين خمش، **الدولة و التنمية في إطار العولمة**، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص101 .

[4] ميشيل تودارو، **التنمية الاقتصادية**، ترجمة : محمود حسن حسني حامد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص192.

[5] محمد صفوت قابل، **نظريات و سياسات التنمية الاقتصادية**، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية، 2008، ص66.

[6] كاظم حبيب، **التنمية الاقتصادية**، دار الفرابي، بيروت، 1980، ص8.

[7] Anour Abdel Malek, Huynh cas Tri, Bernard Rosier, Lê Thank Khôi, **Stratégie Nouvelle Développement**, les éditions ouvrières, Paris, P.39

بنياني من شأنه تحقيق معدل مرتفع للزيادة في الدخل الفردي الحقيقي عبر فترة من الزمن، و دفعة قوية يتهيأ بفضلها التغلب على عوامل المقاومة الداخلية التي يموج بها الاقتصاد المتخلف، و استراتيجية ملائمة يتسنى بمقتضاها توفير الدفعة القوية اللازمة الذي تطلبه التنمية"[1]، و هذا ما يؤكده **يوسف عبد الله الصايغ** فيعرفه على أنه "نموا ذا حجم و ذا محتوى و شمولية و في اتجاهات ما كانت جميعها لتتوافر دون حصول تغيرات هامة في المؤسسات الثقافية والاجتماعية و السياسية و التقنية، و كذلك في البنى و القوى الفاعلة، بالإضافة إلى تغيرات هامة في المجال الاقتصادي"[2]. فمحصلة هذه التعاريف جلّها تصف سياق تاريخي مرتبط بالثورة الصناعية التي قامت في أوروبا، فاقتصرت الفكر التنموي على الجانب الاقتصادي و اتخذت من النظام الرأسمالي بوصفه نموذجا لأبعاد التنمية.

أما التنمية لدى" **كارل ماركس**" كانت أيضا في سياق تاريخي انطلاقا من البناء الاقتصادي المُشكّل من علاقات الانتاج و قوى الانتاج اللّذان يشكلان أساس التغيرات الاجتماعية و السياسية و القانونية و الثقافية (البنية الفوقية) و التي تحدث نتيجة صراع قائم بين القوى الاجتماعية[3]. ومنه فالتنمية محصلة تغيير ثوري تقوده الطبقة البرجوازية.

يعد الاهتمام بالجانب الاقتصادي الكمي للتنمية على حساب الجانب الثقافي و الاجتماعي و غيرهما من الجوانب الأخرى اجحافا معرفيّا يتمخض عنه ضيق الأفق، و سوء فهم الإطار العام لمشكلة التنمية. فهذه الأخيرة هي "عملية إرادية واعية و مخططة تعني إلى جانب النمو إحداث تغيرات جذرية في البنى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و التنظيمية للمجتمع بعرض تلبية الحاجات المادية و الروحية للمجتمع"[4]. فالتغيير يكون شاملا يستهدف البناء الاجتماعي بكل أجزائه و هياكله أي "التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية و الاقتصادية من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق التغير المستهدف من أجل انتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها"[5]. يتبين من جملة التعاريف بأن التنمية عملية ديناميكية تشمل البنى التحتية و الفوقية باستمرار اتجاه الصالح العام الذي تمثل مجموع السياسات العامة التي يتبناها مجتمع معين و يسعى من خلالها إلى

---

[1] محمد زكي شافعي، **التنمية الاقتصادية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص ص84-87.

[2] يوسف عبد الله الصايغ، **قرارات التنمية العربية**، ج3، المؤسسة العربية للدراسات و التوزيع و النشر، 1985، ص13.

[3] السيد الحسيني، **التنمية و التخلف**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 39.

[4] ماجد حسيني صبيح، مسلم فايز أبو حلو، **مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2010، ص 69.

[5] مريم أحمد مصطفى،إحسان حفظي، **قضايا التنمية في الدول النامية**،دارالمعرفة الجامعية، الاسكندرية،2001، ص5.

احداث زيادات في معدلات النمو استنادا إلى امكانياته الذاتية و تلبية احتياجات كافة أفراد المجتمع باستمرار و تحقيق العدالة الاجتماعية.

2- التنمية و النمو:

إنّ الخوض في مفهوم التنمية و النمو يقودنا إلى البحث عن الفروق الجوهرية و مستويات التأثير بينهما، و ينصب البحث عن التغيرات للجانب المادي للفرد و المجتمع، المتمثلة في الزيادة المستمرة في نصيب الفرد من الناتج الإجمالي[1]. و أيضا يظهر في زيادة الانتاج و الدخل الحقيقي في دولة ما خلال فترة زمنية معينة[2]، إذا النمو يعد وسيلة للتنمية و جزء من العملية التنموية، و يساهم في دعم الاقتصاد و تحقيق الاكتفاء الذاتي في جانبها المادي و الكيفي، كما يمكن قياسه أو الاستدلال عن طريق مؤشرات واضحة. فهو تحصيل حاصل لأي نشاط خلال فترة زمنية محددة، أي "الزيادة في الناتج القومي الحقيقي من فترة إلى أخرى، و هو يعكس التغيرات الكمية في الطاقة الانتاجية، و مدى استغلال هذه الطاقة، فكلما ارتفعت نسبة استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة لجميع القطاعات الاقتصادية ازدادت معدلات نمو الناتج القومي و العكس صحيح[3]. على عكس التنمية التي تكون تدريجية مستمرة و تشير إلى تلك العملية التي يترتب عليها احداث تغيير هيكلي جذري و وظيفي في معظم مجالات الاقتصاد على خلاف النمو الذي يركز على مؤشرات التغيير في حجم السلع و الخدمات، بينما حدوث التنمية تتطلب مجموعة من التغييرات الهيكلية و التوزيعية التي تمس الجوانب الاقتصادية و غير الاقتصادية للأفراد و المجتمع، حيث يعرف **جون رايفوار** النمو الاقتصادي بأنه " التحول التدريجي للاقتصاد عن طريق الزيادة في الإنتاج أو الرفاهية، بحيث الوضعية التي يصل إليها الاقتصاد في اتجاه واحد نحو الزيادة لهذه الأخيرة"[4]، و بصفة أدق يمكن تعريف النمو بالزيادة في اجمالي الدخل للبلاد مع كل ما يحققه من زيادة في نصيب الفرد من الدخل الحقيقي. و منه فإن النمو هو نتيجة لسياسات و مؤسسات و تغييرات هيكلية على عكس التنمية فعل إرادي مخطط.

---

[1] عبد الوهاب الأمين، **مبادئ الاقتصاد الكلي**، دار الحالة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص371.

[2] اسماعيل عبد الرحمن، حربي محمد موسى عريقات، **مفاهيم أساسية في الاقتصاد**، دار وائل، عمان، 1999، ص373.

[3] Eric Bousserelle, **Dynamique économique–Croissance**, Crises, Cycle, Gualino éditeur, Paris, 2004, P.30

[4] توفيق عباس عبد عوف المسعودي، **دراسة في معدلات النمو للأزمة لصالح الفقراء**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 26، المجلد السابع، أفريل 2010، ص28.

3- التنمية و التحديث:

يختلف مفهوم التحديث«Modernization» باختلاف المجال العلمي الذي يعكس عامل من عوامل التحديث للوصول إلى مضمون التنمية، و التخلص من التخلف الاجتماعي و الاقتصادي و التكنولوجي و الصحي. فالتحديث يبرز في طريقة بناء أسس التحديث للوصول إلى تحقيق التنمية من خلال مواجهة القديم و المطالبة بالإصلاح، ونقل المجتمعات من المرحلة التقليدية إلى مرحلة التحديث المتضمنة للتحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي يتم على أساسها إعادة تنظيم للبناء الاجتماعي، و هذا ما يؤكده **ويلبرت مور(Wilbert Moor)** بأنه " التّحول الشامل للمجتمع التقليدي أو ما قبل التحديث إلى للأشكال التكنولوجية و التنظيمات الاجتماعية المرتبطة به التي تميز الدول "المتقدمة" المزدهرة اقتصاديا و المستقرة سياسيا في العالم الغربي"[1]، و على هذا الأساس نتوصل إلى أن التحديث محصلة التغييرات الاجتماعية و السياسية، فنجد بندكس (R. Bendix) يشير إلى بذلك في خضم إيجاد علاقات بين التحديث و التصنيع فيقول بأنه "محصلة التغيرات الاقتصادية الناجمة عن تطور التكنولوجيا، في حين التحديث هو التغيرات الاجتماعية و السياسية و المصاحبة للتصنيع، أما التنمية فهي ثمرة هاتين العملتين و نتيجة لازمة لزوما منطقيا و طبيعيا عنهما"[2].حيث يبدو أن التحديث اقتران بمؤشرات التصنيع الدافعة إلى التغيير في اتجاهات الأفراد و سلوكهم الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي، أي "اكتساب الطابع الغربي للتنمية"[3]. فالتحديث نمط من أنماط التنمية و أحد آلياتها لتغيير واقع المجتمعات، كما يمكن أن تكون عملية و حالة في الوقت ذاته على عكس التنمية تظل عملية تتصف بالاستمرارية و الشمول.

4- التنمية و التخطيط :

يسعى أغلب أصحاب القرار إلى تحقيق مضامين التنمية بكل ما تشمله من معاني اقتصادية، اجتماعية، سياسية و غيرهم من المجالات الأخرى، التي تفترض وجوب التغيير الكمي و الكيفي و نقل المجتمعات من حالة التخلف إلى حالة التقدم و التطور عن طريق بناء بنى اجتماعية و اقتصادية حديثة ترقى بحياة الفرد و المجتمع. لكن هذه الأهداف و الغايات تبقى أماني إن لم تتوج بعملية التخطيط

---

[1] نقلا عن :

جهينة سلطان سيف العيسى، **قضية التحديد في ضوء الاتجاهات المعاصرة لعلم الاجتماع**، حولية كلية الانسانيات و العلوم الاجتماعية، العدد1ن 1979، ص 144.

[2] نفس المرجع السابق، ص105.

[3] محمد الحسيني و آخرون، **دراسات في التنمية الاجتماعية**، ط2، دار المعارف، مصر، 1979، ص337.

التنموي القائم على الرشد و الكفاءة، و المبني على التشخيص للواقع من ناحية الإمكانيات المادية و البشرية التي تتم عن طريق " وضع برنامج عمل يشارك في تحضيره جميع العاملين في الفروع الرئيسية، فتكون محصلة عمل جماعي و تنفيذه ملزم لهؤلاء جميعا، و هذا الإلزام صفة أساسية من صفات التخطيط الشامل"[1]. نستوضح من هذا التعريف العلاقة القائمة بين التنمية كهدف و التخطيط كمنهج و أسلوب عمل تلتقي فيه الرؤى و السياسات و الاستراتيجيات التنموية لتجسيد أهداف التنمية. فالتخطيط يعتبر للتنمية ضرورة من الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها، و خاصة التخطيط الاستراتيجي الذي تظهر فعاليته في معالجة مشكلات التخلف و تحقيق أهداف التنمية في أقصر وقت ممكن و كلفة أقل. فالعلاقة القائمة بينهما تكاملية و تبادلية أي أن التخطيط هدفه التنمية، و هذه الأخيرة أسلوبها في الوصول إلى مراميها في ظل تعقد الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و تداخل هذه العوامل يتطلب وجود تخطيط استراتيجي فعال.

5- أهمية التنمية:

تكمن أهمية التنمية في معالجة الفجوة في كافة القطاعات و المجلات الموجودة في الدولة سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية انطلاقا من تلبية احتياجات الأفراد، ورفع متوسط دخلهم و الدخل القومي، و من ثمة تحسين مستوى معيشة الموطنين في الجوانب الصحيّة و التعليميّة و الثقافيّة التي ينجر عنها تقليل الفوارق الاجتماعية و الاقتصادية بين طبقات المجتمع.

فالتنمية في هذا الجانب تعتبر أداة و وسيلة لتقليل الفجوة الاقتصادية و التقنية مع الدول المتقدمة و احداث تغيير في كافة البنى نحو الاتجاه الموجب، و الخروج من التخلف الذي أضحى سمة مستفحلة لأغلب الشعوب العالم الثالثٍ، مما يجعلها تسلك أساليب متباينة لتجسيد مفهوم التنمية مستعملة كل الامكانيات المادية و البشرية وفق مسارات التعبئة و الحراك الاجتماعي.

6- أهداف التنمية :

يتصف هدف التنمية بالشمولية لكونه يسعى إلى رفع المستوى الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي و الصحي عن طريق حل المشكلات الناجمة عن التخلف و تهيئة فرص جديدة للعمل للأفراد و المجتمع، و ذلك بالانتفاع الكامل بكافة الامكانيات و الموارد و تهيئة طاقات الموارد البشرية و المادية الموجه لإحداث التغيير بواسطة مشاريع و برامج تهدف إلى تحقيق مستويات أفضل للمعيشة، وكذلك تحقيق

[1] محمد مسعود، **التخطيط للتقدم الاقتصادي و الاجتماعي**، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الآداب، الكويت، 1984، ص7.

التكامل بين الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية بشكل متوازن. فنجد أن هذه الأهداف تختلف من دولة لأخرى، كما يمكن حصر أهمها في العناصر التالية [1]:

– زيادة الدخل القومي الحقيقي لمعالجة مشاكل تفاقم المشكلة السكانية و الأوضاع الصحية المتدهورة، و إحداث تغييرات عميقة و هيكلية في البنى الاجتماعية و لاقتصادية.

– رفع مستوى المعيشة الذي عادة ما يتحقق عن طريق تحقيق نمو اقتصادي حقيقي تسمح بزيادة حصة الفرد من الدخل بوضع خطط و برامج إنمائية تساهم في الحد من الفقر.

– تقليل التفاوت الاجتماعي و الاقتصادي عن طريق ضمان التوزيع العادل للثروات و تكافئ الفرص بين مختلف الشرائح الاجتماعية وفق سياسات عامة تقرّها الدولة.

– التوسع في الهيكل الانتاجي عن طريق إيجاد قاعدة إنتاجية قادرة على اشباع حاجات الأفراد الأساسية و إحداث توازن في كافة المجالات.

و تحدد في موضع آخر كما يلي[2]:

– تحسين حياة البشر من خلال زيادة اشباع الحاجات الأساسية للفرد و تحقيق ذاته الانسانية، إضافة إلى تحسين الحالة الاجتماعية و لاقتصادية و السياسية عن طريق المشاركة في المشاريع التنموية.

– احداث سلسلة من التغيرات الوظيفية و الهيكلية اللازمة لنمو المجتمع تسمح بزيادة قدرة الأفراد على استغلال لإمكانياتهم.

– تنمية قدرات الانسان للسيطرة على بيئته بمواجهة الفرص و التهديدات التي تعترضه لبناء حاضره و مستقبله انطلاقا من شعوره بالمسؤولية الاجتماعية في بيئة يحكمها منطق الصراع و المنافسة.

فهذه الأهداف تترابط فيما بينها، و تلتقي في هدف أعم و أشمل كلها تتمحور حول قضايا التنمية الاجتماعية و الاقتصادية (الفقر و الجوع، الصحة و التعليم، العدالة الاجتماعية) و هدفها الرئيسي يفضي إلى ايجاد طريقة للخروج من مأزق التخلف و الفقر، و تحقيق الرفاه للفرد و المجتمع.

---

[1] حربي محمد موسى عريقات، **التنمية و التخطيط : مفاهيم و تجارب**، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص ص69–70.

[2] مصطفى يوسف كافي، **التخطيط و التنمية من منظور اقتصادي بيئي اعلامي**، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص47.

ثانيا : النظريات المفسرة للتنمية:

نجد أن تباين و تعدد المفاهيم المتعلقة بالتنمية يتبعها تنوع في الدراسة و التحليل للمواقف و الرؤى الفكرية و المعرفية للمهتمين بقضية التنمية التي افرزت بناء نظري ثري يحاول معالجة الواقع الاجتماعي من عدة جوانب، و لكل جانب نظري حجته و براهينه النظرية و التطبيقية التي حاولت إيجاد حلول لمعضلة التنمية المتمحورة حول سبل تحقيقها، أو الخروج من مأزق التخلف في أبعاده الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية منطلقة من افتراضات تحاول تقويضها أو إقامتها. فالفرض الأول يتجه نحو أهداف عامة مشتقة من واقع الدول المتقدمة و أحيانا يطلق عليها حديثة أو صناعية، و الفرض الثاني مفاده أن الدول المتخلفة سوف تتقدم و تتطور إذا ما اتبعت نموذج الدول المتقدمة و التغلب على الصعوبات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية، و ذلك بالتحول من النمط التقليد إلى النّمط الحديث القائم على أسس الحداثة، أما الفرض الثالث يرمي إلى بناء عمليات اقتصادية و سياسية سيكولوجية تحشد كامل الموارد البشرية و المادية بترشيدها نحو الأهداف. و أخيرا يقضي الفرض الأخير إلى ضرورة التنسيق بين القوى الاجتماعية و السياسية المختلفة داخل المجتمع من أجل دعم التنمية و تجديد اتجاهها الإيديولوجي[1]. نجد أن كل الافتراضات النظرية تكمن في اتباع خطة منطلقة من استراتيجيات جزئية أو كلية وفق ابعاد نظرية متباينة.

1- نظرية التحديث:

يلعب التحديث كمفهوم أو واقع دورا هاما في مسألة التنمية سواء كعملية أو أسلوب الذي يفرض و يستلزم تشعبا مستمرا في النظم الاجتماعية التي يتكون منها المجتمع، و التي تتطلب بدورها تغييرات في التزامات الأفراد و المؤسسات عن طريق اتباع عمليات التنمية التي تم استخدامها من قبل الدول المتقدمة. فهذا الطرح لقضية التنمية نعتبره محاولة ابستومولوجية أساسية كامنة وراء رؤى و مواقف تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر إليها أصحاب نظرية التحديث. و يذهب **ألبرت مور**(**Albert Moore**) إلى أن التحديث يتضمن بالضرورة إدخال تحول شامل في بناء و نظم المجتمع التقليدي الذي لم يصل بعد إلى مستوى المجتمع الحديث. و يستهدف هذا التحول احلال نموذج التنظيم الاجتماعي المميز للمجتمعات الغربية، بدلا من النماذج السائدة في المجتمعات المتخلفة[2]. فنجده بناء على هذا التعريف أنه يحمل

---

[1] السيد الحسيني، **التنمية و التخلف**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،1996، ص ص 171-172.

[2] عبد الباسط عبد المعطي، عادل مختار الهواري، **علم الاجتماع و التنمية**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 34.

مفهوم التغيير الحضاري المقصود و المخطط لكونه عملية شاملة تؤثر فيه عوامل داخلية و خارجية، مادية و ثقافية متفاعلة يترتب عن ذلك إعادة تفسير الاختلافات بين المجتمعات بصفة عامة و المجتمعات التقليدية و الحديثة بصفة خاصة، و وضع إطار افتراضي لدراسة التحديث وفق أطر منهجية لحل المشكلات وفق منظور اجتماعي اقتصادي تناوله العديد من المنظرين في مجال التنمية و التحديث.

1.1- كارل ماركسي:

تمثل المادية التاريخية مكونا أساسيا و هاما من مكونات النظرية الماركسية التي قوامها الأسلوب الديالكتيكي نظرا لتأثر كارل ماركس بـ"هيجل"، حيث أخذ منه شمولية القوانين في ديناميكيتها عبر حركة التاريخ و تفسير التغيرات التي تطرأ على المجتمعات الانسانية، ينطلق من منطق كل إثبات لحقيقة معينة يتضمن نفيا لها في الوقت نفسه، و النفي يتضمن بدوره إثباتا، مما ينجم عن النقيضين توليفة تقربنا من الحقيقة، و هكذا تستمر الدورة التطورية التاريخية.

و بناء على هذه الفلسفة قام بتفسير النظم الاجتماعية و السياسية و الثقافية استنادا إلى الظروف المادية للحياة التي تحكمها قانون وحدة الأضداد و صراعها، قانون تحول التغيرات الكمية إلى تغيرات كيفية، و قانون نفي النفي[1]. و قد حدد كارل ماركس خمس مراحل لتطور و نمو المجتمعات متمثلة في مرحلة الانتاج البدائي، مرحلة العبودية، مرحلة الاقطاع، مرحلة الرأسمالية، و أخيرا مرحلة الاشتراكية و أكد على أن الوجود الاجتماعي مرتبط بالوعي الاجتماعي الذي تلعب فيه علاقات الانتاج دورا رئيسا في التغيير، و هذا ما نلاحظه في تحليل ماركس لتطور المجتمعات من مرحلة الانتاج البدائي التي كانت فيه ملكية الانتاج جماعية يخلو من الطبقات الاجتماعية، ثم انتقلت إلى العبودية التي سيطر فيها الأغنياء الذين بدأوا بملكية وسائل الانتاج و أدواته، ثم تليها مرحلة الإقطاعية التي يسيطرون على الأرض و وسائل الانتاج، حيث وضعوا من خلالها الاقطاعيين مجموعة من النظم و الأجهزة لحماية مصالحهم، لكن هذا لم يدم بسبب التغيير التكنولوجي الذي أفرز الطبقة البورجوازية المالكة لوسائل الانتاج. فظهرت طبقتان أساسيتان هما البورجوازية و البروليتارية أدت إلى ظهور صراع طبقي أفضى إلى ظهور المرحلة الاشتراكية[2]. فهذه المراحل تظهر السيرورة التنموية المتمثلة في تفكيك المجتمع الاقتصادي تحت سلسلة من التطورات شكلت فيما بعد النظام الرأسمالي الصناعي الغربي لمعالجة مشكلة التنمية أو التحديث على أنها عملية تغيير تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية

---

[1] محمد محمود الجوهري، **مرجع سابق**، ص 213.

[2] عبد الرحيم تمام أبو كرشة، **علم اجتماع التنمية** ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص ص59-60.

تشكل نمط أفضل للحياة الانسانية مؤكدة دور العوامل الاقتصادية و التكنولوجية كأداة فعالة في عملية التغيير و التحديث من أجل الوصول إلى مفهوم التنمية و تجسيدها على المستوى العالمي عن طريق تحسين حقيقي في المستوى العام للحياة، كالتغذية الكافية و الاسكان، و الرعاية الصحية، و التعليم و غيرها، بالنسبة لجميع السكان و تقليل التفاوت في توزيع الثروة و الدخل، و التوسع في خلق الفرص لمجتمع لا طبقي بالنسبة للنسق الاجتماعي ككل.

1-2- ماكس فيبر (Max Weber):

جاءت أفكار **ماكس فيبر** في النظرية السوسيولوجية عامة و قضايا و مشكلات التنمية خاصة التي اهتم بها التي جلّلها تكمن في النظام الغربي بوصفه نموذجا ناجحا للتنمية، إلا أنّه ركز على العوامل النفسية و السيكولوجية و تأثيرها على التنمية، حيث اعتبر الرأسمالية كنظام اجتماعي و سياسي و اقتصادي يمجد الملكية الخاصة، إذ يضع لها المبادئ و الأسس و القواعد العامة التي تحدد الروابط بين الفرد و الدولة و المجتمع القائمة على ميكانيزمات السوق و المنافسة و تحسين وسائل الانتاج و العمل[1]. فقد كان يحاول إثبات العلاقة بين الجانب الديني و الاقتصادي، بين البروتستانتية و الرأسمالية الحديثة أي أن خصائص الرأسمالية الحديثة التي تتطابق مع تعاليم العقيدة البروتستانتية بما تتضمنه من سلوك و أخلاق عملية خلال ملاحظاته لانتشار الرأسمالية في البلدان التي تدين شعوبها بالعقيدة البروتستانتية و أنها نظاما اجتماعيا و اقتصاديا في العصر الحديث، حيث كانت حركة التصنيع المواكبة للرأسمالية أكثر انتشار في المناطق الشمالية من ألمانيا و فرنسا و انكلترا و ايرلندا منها المناطق الجنوبية الذي أوضحته البيانات الاحصائية[2]. فتتوضح في أذهاننا أن البناء الفوقي و ما يحمله من ايديولوجية و معتقدات تعد الموجه الوحيد لسلوك الفرد اتجاه عملية التغيير و التحديث و من ثمة التنمية التي أحد أسسها الرشد و العقلانية اللذان يعتبران عنصران أساسيان في التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الحديثة.

1-3- والت روستو (W.W. Rostow):

لقد جاءت نظرية **روستو** كبديل للنظرية الماركسية، إذ حاول تصنيف جميع المجتمعات من الناحية الاقتصادية إلى خمس فئات، المجتمع التقليدي الذي يملك شروط الانطلاق (مرحلة ما قبل الانطلاق) ثم يليها مرحلة الانطلاق و مرحلة النضوج، و أخيرا مرحلة الاستهلاك الوفير[3]. فهذه المراحل تسنّ النمو

---

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن، **النظرية في علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص262.

[2] عبد الباسط حسن، **التنمية الاجتماعية**، جامعة الدول العربية، المطبعة العالمية، القاهرة، 1970، ص258.

[3] حربي محمد موسى عريقات، **المرجع السابق**، ص98.

الاقتصادي للمجتمعات حسب تسلسل تاريخي بمستويات متفاوتة من الأدنى إلى الأعلى و التي تكون مرتبطة بالمجتمع الصناعي الحديث، و يعتبر النمو الاقتصادي شرطا ضروري لتحقيق التنمية في الجوانب الاجتماعية و السياسية و من ثمة تحقيق الرفاه الاجتماعي للمجتمعات الغربية التي اتخذها نموذجا يقتدى بها من قبل المجتمعات النامية و استعيرت نماذجها و مخططاتها التنموية. فهذا التشخيص التطوري للتنمية فندته بعض المجتمعات لكونها حققت مستويات عالية من التنمية دون أن تمرّ على مراحل النمو الاقتصادي **لروستو**، التي تبدأ بمرحلة المجتمع التقليدي الذي يمتاز بانخفاض متوسط الدخل الفردي و الاعتماد على النظام الزراعي المرتبط بالإقطاع، و العجز في تطبيق التكنولوجيا في ظل انتشار التقاليد الكابحة لأسس التحديث و الحراك الاجتماعي[1]. فالنمو هنا ليس ثابتا إنما نمو بطيء مضطرب يخضع للمصادفات على عكس مرحلة الاستعداد للانطلاق المشروطة بظروف اقتصادية و سياسية، اجتماعية–ثقافية معينة لإنتاج أسس التنمية، و ظهور نخبة كفؤة تحول فائض القطاع الزراعي إلى الاستثمار الصناعي و الاستفادة من العلم الحديث نتيجة انتشار التعليم بشكل محدود لدى فئات معينة، تسمح لعملية التغيير و التجديد لتحقيق التقدم و النمو[2]. إذ تظهر بعدها مرحلة الانطلاق التي تتميز بزوال العقبات التي تعترض النمو المستمر المتمثلة في التقاليد و انتشار التكنولوجيا المحرك الأساسي التي يعتبرها **روستو** أساس التحديث و التنمية، كونها تملك الأساليب الحديثة في عمليات الانتاج التي تؤثر على البناء الاجتماعي. فتظهر مرحلة النضج التي ينمو فيها الانتاج بشكل أسرع من زيادة السكان و التّحول نحو التصدير الذي يصاحبه تحولات اجتماعية و ثقافية و التوجه إلى القطاع الصناعي على حساب القطاع الزراعي[3]. أمّا مرحلة الاستهلاك الوفير التي تخصّ الدول المتقدمة لأعلى قمة نمو و تنمية وصلت لها المجتمعات الرأسمالية بزيادة حجم الانتاج عن الحاجة، و ارتفاع متوسط دخل سكانها، و التوجه نحو استهلاك المنتجات الكمالية، المتصفة بالاستثمارات الهائلة الموجهة إلى مجال التكنولوجيا و القضاء و المجالات العسكرية (الأمنية) لحيازة مركز عالمي قوي يسمح بالتآمر على كل القطاعات الأخرى[4]. فقد جاءت نظرية **والت روستو** لإدراك السياق التنموي الذي يجب أن تسير وفقه الدول النامية لإزالة فارق النمو بينها و بين الدول المتقدمة و تأمين الشروط الأولية للانطلاق الاقتصادي، لكننا إذا

---

[1] السيد الحسيني، **مرجع سابق**، ص70.

[2] عبد الرحيم تمام أبو كرشة، **مرجع سابق**، ص83.

[3] مريم أحمد مصطفى، إحسان حفظي، **مرجع سابق**، ص26.

[4] نائل عبد الحميد عواملة، **إدارة التنمية : الأسس، النظريات، التطبيقات العملية**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص41.

تأملنا تاريخ الأزمات الاقتصادية و افرازاتها نجد لبّها الصراعات القائمة بين الدول الرأسمالية الكبرى التي فرضت على الدول النامية نماذج اقتصادية و اجتماعية وجب اتباعها للحاق بالركب الحضاري الغربي.

1- نظرية التبعية:

قامت نظرية التبعية بطرح أسباب التعاون الحاصل بين الدول المتقدمة و الدول النامية في ظل التحولات الكبرى في البناء الاجتماعي و الاقتصادي للقارة الأوروبية، و التي تعارض نظرية التحديث التي تفترض أن المجتمعات المتقدمة قد نمت و تطورت في ظل ظروف خاصة و تفصلها عن الشعوب المتخلفة، لكن نظرية التبعية تقرّ بوجود علاقة عكسية بين عمليتي التنمية و التخلف أي أنّ بلدان العالم الثالث لا تستطيع تشكيل مؤسساتها و أنظمتها بمعزل عن المتغيرات الدولية. فتشكل بذلك نظرية التبعية اتجاها بديلا لدراسة التنمية و التخلف من منظور متكاملا لتفسير تخلف دول العالم الثالث، و ذلك بإيجاد العلاقة القائمة بين التنمية و التخلف انطلاقا من رؤى تاريخية تأخذ بعين الاعتبار النظم و قوانينها و نسقها الاجتماعي باعتمادهم على النظرية الكنزية" **Kinsey Theory**" إلا أن هناك اختلاف يتمثل في ربط ظاهرة التبعية بالإمبريالية[1]. إذ يعرف **دان سانتوز Dan Santos** التبعية بأنها " الحالة التي يكون فيها اقتصاد البلد التابع محكوم بالتطور و التوسع في الاقتصاد الآخر المهيمن"[2]. و هي حالة تتصف بها البلدان النامية حسب **شارل بيتلهايم (C. Bettelheim)** و يؤكد أن ظاهرة التخلف ترتبط بعدة عوامل، أهمها التبعية و الاستغلال و التجميد، التي يرجع سببها إلى الاستعمار و الإمبريالية لما لها من تأثير سياسي و اقتصادي الذي يفضي إلى تكريس التخلف الاجتماعي[3]. فكانت من مظاهرها دمج الاقتصاد المحلي بالسوق العالمية رغم الفجوة الكبيرة بينهما، مما أدى إلى تدهور حالة التكامل بين القطاعات المحلية نفسها و أتيحت سيطرة القطاعات الرأسمالية الخارجية، كالتبعية التكنولوجية الناجمة عن سياسة الاحلال غير المدروسة التي رفعت معدلات التراكم، و نتج عنها تبديد الفائض عن طريق أنماط الاستهلاك في قطاعات تتميز بقيمة مضافة متدنية ، و تدمير القطاع الزراعي بالمضاربة على العقارات الزراعية التي أفرزتها ضعف كفاءة السياسات المالية و النقدية الناجمة من الفساد و البيروقراطية و الترهل

---

[1] عبد العالي دبلة، **الدولة رؤية سوسيولوجية**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص208.

[2] حربي محمد موسى عريقات، **مرجع سابق**، ص100.

[3] مريم أحمد مصطفى، إحسان حفظي، **مرجع سابق** ، ص ص57-58.

الإداري الذي أعاق مسار التنمية[1]. حيث يرى **شارل بتيلهايم** أن تجاوز الدول النامية مرحلة التخلف و الانطلاق نحو تحقيق التنمية يحتاج إلى توفير شروط التقدم الاقتصادي و الاجتماعي المتمثلة فيما يلي[2]:

– تحقيق الاستقلال السياسي بالقضاء على القوى الإمبريالية.

– تأميم المؤسسات أو المشروعات الأجنبية عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل لها.

– احداث تحول اجتماعي من خلال انشاء نظم ديمقراطية تساهم في إزالة العقبات الاجتماعية.

لكن **جوندر فرانك (G.Frank)** تناول تحليل ظاهرة التخلف كإنتاج للعلاقات الرأسمالية التاريخية بين الدول المتقدمة و المتخلفة بسيطرة المركز (القوى الرأسمالية) على التوابع (الدول المتخلفة)، وهذه العلاقة أفضت إلى إدامة التخلف أو ما يطلق عليه **فرانك** "تنمية التخلف" بسبب الإمبريالية التي ترسخت عن طريق الاستغلال الاقتصادي، و أعاقت التنمية الصناعية في البلدان المالكة للمواد الأولية و احباط المحاولات الرامية إلى تأسيس صناعات قاعدية[3]. فاعتمده في تحليل العوامل الخارجية كسبب لتخلف البلدان النامية و كردٍّ على النظريات الغربية التي زعمت أن تخلفها يكمن في داخلها، واستئصال هذا السبب يعتمد على قدرتها في تطوير علاقاتها الخارجية مع البلدان المتقدمة وفق علاقة تابع و متبوع. و قد أيّد هذه الأفكار **سمير أمين (Samir Amine)** بنظريته حول المركز و المحيط التي تحتوي على تفسيرات كثيرة حول مسائل التخلف و التنمية للدول النامية. فيرى أن أسباب التخلف تكمن في الميكانيزمات التي تحكم السوق العالمية المتمثلة في التخصص الأممي غير المتكافئ و تحويل القيمة من الأطراف إلى المركز. فينطلق في تحليلاته للتطور الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمعات وفق مفهوم "التشكل الاجتماعي" و ليس "نمط الانتاج" كمفهوم مجرد لا ينطوي على نظام متعاقب تاريخي لكل مرحلة من تاريخ الحضارات التي تبدأ بأول تشكيلات اجتماعية بسيطة حتى تصل إلى التشكل الرأسمالي المهيمن على الساحة الدولية. لكن السؤال الذي يطرحه في هذا المجال– التخلف– لماذا حدث التطور الرأسمالي داخل أوروبا على الرغم أنّها كانت تشكل أحد طرفي التكوين الخارجي الذي ميز البلدان غير

---

[1] جمال داود سلمان الدليمي، **التنمية الاقتصادية: نظريات و تجارب**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص71.

[2] عبد الرحيم تمام أبو كرشة، **مرجع سابق**، ص98.

[3] حربي محمد موسى عريقات، **مرجع سابق**، ص102.

الأوروبية، و لم يحدث هذا التطور من داخل التشكيلة المركزية (الخارجية) التي ميزت البلدان الشرقية؟[1] .فيعتبر أن النظام الدولي هو نظام موحد رأسمالي، و جذور الاقتصاد العالمي نفسها مرتبطة بالتراكم الرأسمالي العالمي الناتج نقل فائض القيمة من الأطراف إلى المركز، و يصل إلى أن العلاقة القائمة بين البلدان النامية و المتقدمة تنحصر في علاقة تبعية التي تخلق التخلف و ترسخه بكونها عائق بنيوي يحول دون تطور القوى المنتجة داخل البلدان النامية بعكس نظرة اتجاه التحديث،[2]. فتوصل إلى أن "رأسمالية دولة" في المحيط ظاهرة تساهم في تحديد أشكال التبعية و تعزيز التقسيم الدولي الراهن للعمل و تطوير التخلف و توسيع الفجوة بين البلدان الرأسمالية و الدول النامية في المجالات التجارية و التقنية و المالية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية.

2- نظرية الحلقة المفرغة :

ظهرت العديد من النظريات تبحث في العوامل المساهمة في جعل بلدان العالم الثالث متخلفة و أسيرة لديناميكية الاقتصاد التقليدي التي رسخت مظاهر الفقر و التخلف في هذه الدول، حيث حاول أبرز منظريها **نيركس (Nurks) وليبنشتين Liebnestein)** تفسير عوامل التخلف و إرجاعه إلى عامل الفقر بالدرجة الأولى، و ما ينتج عن ذلك قلة الميل للإدخار و ضآلة الاستثمارات المتاحة و صغر حجم تكوين رأسمال[3]. فهذه العوامل تتفاعل مع بعضها بطريقة دائرية من شأنها إبقاء الدول المتخلفة في حالة تخلف مستمر لا يمكن الخروج منه. و من أمثلة تلك الحلقات نجد الحلقة المفرغة للفقر القائلة بأن انخفاض دخل الفرد يؤدي إلى انخفاض مستوى التغذية و انخفاض مستوى الصحي مما يؤدي بدوره إلى انخفاض الكفاءة الانتاجية من مستوى الدخل و هكذا دواليك[4]. كما تناولت حلقتين رئيسيتين هما العرض و الطلب كالآتي:

---

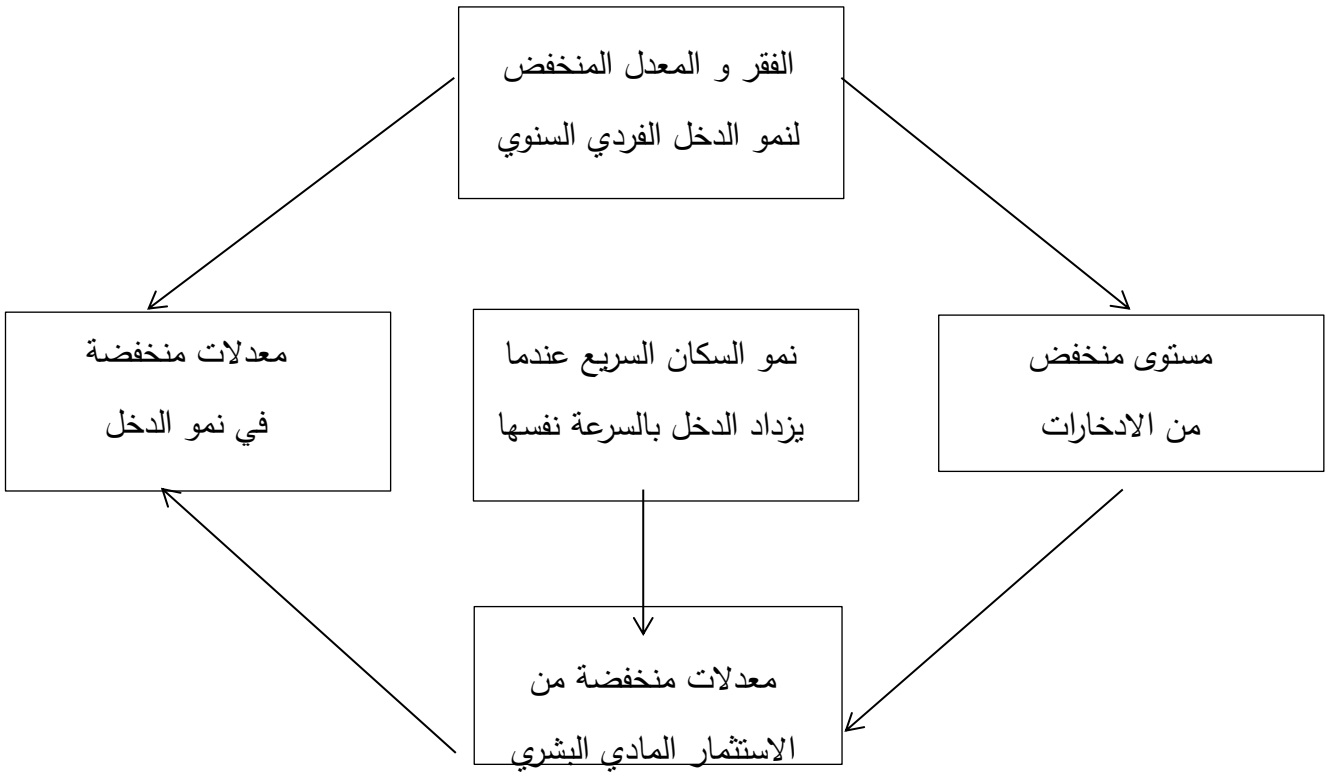
[1] سناء أبو سفر، **سمير أمين في مسائل ثلاث: الاستقطاب–التشكيلات التاريخية– فكرة التغيير**، مجلة الطريق، العدد الخامس، سبتمبر/أكتوبر، 1995، ص40 .

[2] مهدي عامل، **أزمة الحضارات أم أزمة البورجوازية العربية**، ط3، دار الفارابي، بيروت، 1982، ص56.

[3] جمال داود سلمان الدليمي، المرجع السابق، ص89.

[4] فايز ابراهيم الحبيب، **التنمية الاقتصادية بين النظرية و واقع الدول النامية**، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1985، ص37.

الشكل رقم (4) :الحلقة المفرغة للعرض و الطلب



المصدر : سالم توفيق النجفي، محمد صالح تركي القريشي، **مقدمة في اقتصاد التنمية**، دار الكتاب للطباعة و النشر، بغداد، 1988، ص36.

– من ناحية العرض يؤدي انخفاض مستوى الادخار، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الاستثمار للفرد الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض مستوى الانتاجية. و منه انخفاض مستوى الدخل المؤدي إلى التحام طرفي الحلقة.

– أما من ناحية الطلب فيرجع إلى انخفاض الحافز على الاستثمار إلى صغر حجم السوق الّذي يؤدي إلى ضعف القدرة الشرائية نتيجة انخفاض مستوى الانتاج و الدخل الفردي الراجع إلى تدني مستوى الكفاءة الانتاجية الناجمة عن انخفاض مستوى الاستثمار للفرد و ضعف الحافز على الاستثمار.

و لهذا يعتبر "**نركس**" بأن الفقر و التخلف الاقتصادي وجهان لعملة واحدة في المجتمعات المتخلفة التي تعيد انتاج التخلف مع التقدم في الزمن، أي أنه لا جدوى من المخططات التي تتبعها لإنجازاتها التنموية سوى العودة من حيث بدأت. لكن تفسير التخلف باعتباره حاصل جمع سمات اقتصادية على أساس

مجموعة من المؤشرات التي تعوق عملية التنمية بشكل منفصل عن الجوانب الاجتماعية و السياسية للدول النامية التي تكون عاجزة عن إعطائها طريقة كسر طوق الحلقة المفرغة و الانطلاق نحو التنمية.

ثالثا: أنواع التنمية:

تتعدد التنمية حسب التوجهات و المسارات التي تتبناها الفلسفة المجتمعية و تسعى من خلالها تحقيق الاستقرار و التقدم الاجتماعي و الانساني بشكل شامل أو جزئي. فنجد منها التنمية الشاملة و المستدامة و المتكاملة إضافة المتخصصة.

1- التنمية الشاملة:

يعد هذا النوع من التنمية من أبرز أنواعها انتشارا نظرا لتأثيرها الكبير على مختلف نشاط الانسان، حيث لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين على تحديد مضمون عام و شامل و موحد للتنمية الشاملة. فيعزو **نبيل السمالوطي** أسباب التناقض و الاختلاف للمنطلقات الفكرية لدى علماء الاجتماع و الاقتصاد و السياسة، و الذي ظلّ قائما بين المفاهيم النظرية من جهة و التطبيقية من جهة أخرى[1]. فالتنمية الشاملة تهتم بتطوير كافة القطاعات من خلال أداء نشاطات و عمليات تساهم في احداث تغييرات جذرية في النواحي الكمية و الكيفية و الهيكلية في البنى الاجتماعية و الاقتصادية و النظم السياسية الثقافية للمجتمع فهي تعد "عملية مجتمعية تراكمية في إطار نسيج من الروابط بالغة التعقيد، بسبب تفاعل متبادل بين العديد من العوامل الاقتصادية و السياسية و الإدارية، الانسان هدفها النهائي و وسيلتها الرئيسية"[2]. تكون موجهة و مخططة نحو نظام اجتماعي عادل قائم على أسس الموازاة بين القطاع الزراعي و الصناعي بشكل متكامل مع النظم الأخرى الضرورية لعملية التنمية الشاملة.

2- التنمية المستدامة :

لقد اختلفت التعاريف التي تناولت التنمية المستدامة منذ ظهورها، إذ تتضمن الاستجابة لاحتياجات الجيل الحاضر مع عدم التّعدّي على حقوق الأجيال القادمة في المعيشة بمستوى يعادل الجيل الحالي أو يفوقه. فهي على استدامة التوازن و التكافؤ لاحتياجات الأجيال الحاضرة و الأجيال المقبلة بزيادة الثروة مع توفير البدائل محل الموارد الطبيعية المتاحة[3]. فمساعي التنمية المستدامة تحتاج إلى برامج و خطط لتحقيق أهدافها، أي أنها عملية "وضع جملة من الأهداف من خلالها التركيز على الأمد البعيد بدل من

---

[1] نبيل السمالوطي، **اجتماع التنمية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص ص177-183.

[2] ابراهيم حسين العسل، **التنمية الشاملة في الفكر الاسلامي**، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2006، ص25.

[3] خباية عبدالله، بوقرة رابح، **الوقائع الاقتصادية و التنمية المستدامة**، مؤسسة شباب الجامعة،القاهرة،2009، ص19.

الأمد القصير. و على الأجيال المقبلة بدل الأجيال الحالية و على كوكب الأرض بكامله بدل دول و أقاليم منقسمة، و على تلبية الحاجات الأساسية و كذلك على الأفراد و المناطق و الشعوب المنعدمة الموارد التي تعاني التهميش[1]. لكن تطبيقها و تجسيدها على أرض الواقع يظل "ذو بعد فلسفي أكبر منه قابلا للتطبيق و لكي يرقى إلى البعد الثاني، أي القابلية للتطبيق، فإنه يجب أن يكون أحد مكونات ثقافة المجتمع و جزء من تركيبته المعرفية"[2]. إذا التنمية المستدامة مسألة اجتماعية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنمو و التطور الاقتصادي، و أن تحقيق التنمية بمفهوم الاستدامة يمرّ عبر معالجة المسائل الاجتماعية و الاقتصادية على حد سواء.

3- التنمية المتكاملة

يكتسي مفهوم التكامل في المجال التنموي أسس و آليات و أساليب تساعد على التقدم و التطور بشكل ترابطي من الناحية البنائية الوظيفية في كافة المجالات التي ينشط فيها أفراد المجتمع، إذ أنها عبارة عن "دفع و تحريك للكينونة الفردية و الاجتماعية نحو الأفضل، تدرك أن عمليات الدفع ينبغي أن تشمل كل الجوانب الحضارية للأمة"[3]. فهذا يتطلب الإلمام بطبيعة العلاقات و أنماط التفاعل المتبادل التأثير لإحداث التنمية المرغوبة لبناء مجتمعات تتمتع بقدر من الرفاه و التقدم الحضاري، و ذلك بوضع تخطيط استراتيجي في النواحي الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية بشكل شامل متكامل يسير في خطى متوازية لأجل تكوين انسان متوافق في حاجياته الانسانية و الحضارية.

4- التنمية المتخصصة:

يختص هذا النوع من التنمية بمجال معين يعطى له كل الاهتمام و الاولوية في المؤسسات و المخططات و البرامج و تخصص له أكبر الميزانيات كالقطاعات الاجتماعية مثل السكن، التعليم، الصحة أو القطاعات الاقتصادية الأخرى.

---

1) Marie Claude Smouts, **Le développement durable**, Edition Armand, France, 2005, p.4

2) Paul Baker, **Les indicateurs financiers du développement durable**, Edition d'organisation, Paris, France, 2005, p.15

3) عبد الكريم بكار، **التنمية المتكاملة : رؤية إسلامية**، دار القلم، دمشق، 1999، ص22.

رابعا: أبعاد التنمية:

تنطوي التنمية بمفهومها الواسع كحالة أو منهج أو أداة على عدة أبعاد متشابكة متداخلة فمن الصعب إيجاد فواصل بينية سواء في الجانب الاجتماعي؛ الاقتصادي؛ السياسي؛ الثقافي، إذ تربطها روابط بنائية وظيفية. فكثير من المشاريع التنموية التي تتبنى العديد من هذه المجالات نظرا للعلاقة الوطيدة بينهم. فتسعى إلى إدراجها في رسالتها و أهدافها و سياستها على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني متبعة في ذلك التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التنموية.

1-التنمية الاجتماعية:

يندرج هذا البعد ضمن أهم عنصر من عناصر التنمية في شموليتها، كونه أساس ديناميكية التغيير و التحديث الذي مصدره العنصر الانساني في حراكيته الإيجابية أثناء التفاعل مع مكونات المجتمع سواء كانوا أفرادا أو جماعة اجتماعية. و هذا ما أشار إليه **هوبهاوس(Hobhouse)** أثناء دراسة العلاقات الاجتماعية، حيث اعتبر التنمية تطور البشر في علاقاتهم المشتركة، و هذا ما يسميه بالتوافق في العلاقات الاجتماعية، فتغير البناء الاجتماعي لا يعني شيئا بالنسبة له ما لم يحدث تغيير في طبيعة العلاقات الاجتماعية و لهذا ينظر للتنمية على أنها تنمية علاقات الانسان المتبادلة"[1]. فهي ضرورية و مهمة لكل مجتمع إنساني يسعى للتخلص من معضلات التخلف و الفقر، و خلق سبل حياة أفضل.

2- التنمية الاقتصادية:

ترصد لنا التنمية الاقتصادية التغيرات التي تحدث في المجتمع بأبعادها و مؤشراتها الكمية، إذ تركز كل الجهود على الجانب المادي اعتقادا بأولويته للانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم المرتبطة بزيادة الموارد و الطاقة الانتاجية التي ترفع من مستوى الدخل القومي و الفردي على حد سواء إذ تعرف على أنها "تنصرف في جوهرها إلى زيادة الطاقة الانتاجية للاقتصاد"[2].و هناك من يرى أنها حالة "تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب انتاجية جديدة أفضل و رفع مستويات الانتاج من خلال إنماء المهارات و الطاقات البشرية و خلق تنظيمات أفضل"[3]. فكل التعاريف ترصد لنا مستويات الانتاج و الدخل، أي التركيز على التراكم الرأسمالي من الموارد المتاحة باستخدام الخطط التطويرية التي تؤثر على

---

[1] ثروت محمد شلبي، **تنمية اجتماعية**، ص14. متاح على الرابط : https://olc .edu.bu.eg consulté 13/11/2019 à12H25.

[2] محمد أحمد الداوي، **التخلف الاقتصادي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 27.

[3] هوشيار معروف، **دراسات في التنمية الاقتصادية : استراتيجيات التصنيع و التحول الهيكلي**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص11.

المجتمع بشكل ايجابيا عن طريق اتباع استراتيجيات تترجم السياسات التنموية للدولة التي تعتبر من الوسائل المعززة للنمو الاقتصادي في القطاعات العامة، و من أجل زيادة الدخل و استثمار الموارد الطبيعية و تحفيز حركة رؤوس الأموال، و ذلك بتنمية التجارة القائمة على توزيع الصادرات و تقليص الواردات، و الهدف للتنمية الاقتصادية يكمن في توفير الحياة المناسبة لأفراد المجتمع و دعم الحاجات الأساسية كالتعليم و الصحة و بيئة العمل و السكن.

3- التنمية السياسية:

تكتسب التنمية السياسية في جانبها المنهجي و العلمي و المعرفي مجالا و مبحثا مستحدثا لتحديد موضوعها و آفاق دراستها. فمن المتفق عليه أنها "ماهي إلا أحد جوانب عملية التغيير الاجتماعي الشاملة. و من ثم فهي عملية معقدة متشابكة تتداخل مع كثير من المتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و التاريخية و تنطوي أيضا على العديد من العمليات و الغايات المتداخلة"[1]. نستدل على أن التنمية السياسية تحمل بين طياتها عمليات التحديث كشرط مسبق لتحقيق التنمية الاقتصادية التي لا تتوقف على توافر الامكانيات المادية و البشرية و تهيئة الظروف المناسبة للإنتاج، إنما تتطلب أيضا خلق نظم سياسية كفيلة باتخاذ القرارات الصائبة لخلق ديناميكية اقتصادية، كذلك تظهر مضامين التنمية السياسية المتعلقة بالجوانب الاجتماعية كالتعليم و الصحة و السكن ضمن السياسات العامة و الاستراتيجيات التي تسنها الهيئة التشريعية و تجسدها الهيئة التنفيذية، فالتنمية السياسية بصورة أساسية تكامل من القيم بين الوحدات الاجتماعية لضمان الاستقرار السياسي الذي يفضي إلى استمرار السياسات و الاستراتيجيات الذي تشجع الاستثمار طويل المدى الذي ينعكس على المجتمع بالرفاه و التقدم.

7- التنمية الإدارية:

توظف التنمية للجانب الإداري للدّلالة على مضمون الإصلاح و التحديث و التطوير الإداري و التخطيط، إذ تعرّف على أنّها "استثمار الجهود و الإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة"[(2)]. كما ورد في المعجم الإداري على أنّ التنمية الإداريّة مصطلح يشير إلى المهام المنوطة بها و التي تشمل أساسا تطوير الأداء الإداري لأجهزة الإدارة من خلال تحديد الكيفية و الأساليب التي تؤدي إلى تطوير

---

[1] السيد عبد الحكيم الزيات، **التنمية السياسية**، ج1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص 87-88.

[2] الفضلى فضل الصباح، **مراحل العملية التدريبية كمدخل التقييم فعالية برامج التدريب و التنمية الإدارية**، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، عدد 04، جانفي، الرياض، 1995، ص 641.

قدرات الإدارة و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية[1]. كما تنطوي على التغيير الإداري الذي يتضمن مجموعة التعديلات و الممارسات التي تقوم بها الوحدات الإدارية كوسيط بين النظام البيروقراطي و الدولة. فتتجه بعد ذلك إلى إدارة التنمية لترجمة رغبات المجتمع و تجسيدها عن طريق صياغتها و تنفيذها بواسطة برامج و خطط و مشاريع تنموية تقوم الإدارة بتنفيذها بكفاءة و فعالية بناء على القدرات و الكفاءات التي تمتلكها[2]. فالإدارة بمختلف مستوياتها و مجالاتها تعدّ المحرك الأساسي لعملية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية حتى تحقق التنمية الشاملة.

8- التنمية الثقافية:

يتبادر إلى أذهاننا حين نقرأ للتنمية الثقافية الكثير من المفاهيم المرتبطة و القريبة منها. فنربطها بالتغيير و التقدم الحاصل في البناء الاجتماعي التي تزداد الثقافة بمقتضاه كمًا و كيفًا و تتوسع أفاقها و أبعادها، و من ثمّة تتطور و تنمو بشكل مستمر[3]. كما يظهر **مالك بن نبي** عناصر الثقافة و مصدرها فيقول "فكل واقع اجتماعي هو في أصله قيمة ثقافية خرجت إلى حيز التنفيذ، فجوهر الأول هو جوهر الآخر ضرورة، و لو أننا حلّلنا واقعا اجتماعيا أعني نشاطا مُحسًّا، فنجده في وضعه الراهن، أو في إطراد تطوره عناصر أساسية أربعة هي... المنهج، الأخلاق و الذوق الجمالي و الصناعة و المنطق العملي، فكل واقع اجتماعي أو ناتج حضارة هو في جوهره مركب هذه العناصر الأربعة"[4]. فنستنتج من هذا القول أن التنمية تقع في قلب الثقافة باعتبار هذه الأخيرة جوهرها و أساس حركيّتها لممارسة الفكر التنموي، أي غياب الثقافة بكل أبعادها يعني انعدام التنمية بكل أشكالها و مستوياتها باعتبارها نتاج الأولى (الثقافة) التي ينتجها الفكري البشري. لذا استحضار الثقافة في بناء نموذج معرفي كمنطلق نظري لنماذج حديثة متطورة في المجال الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي عبر تتابع تاريخي تشمل كل السمات الروحية و المادية و الفكرية و العاطفية التي تميز مجتمعا معين ليظهر بذلك التفاوت التنموي الذي تشهده بين المجتمعات التي مصدرها الثقافة التي تطبع تفكير و سلوك أفراد المجتمع اتجاه العمل التنموي[5]. فالثقافة عنصرا هام في عملية التنمية، فكلما كانت مرنة كلما ساهمت في تطور الفرد و المجتمع.

---

[1] الشوبكي سمير، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 119.

[2] موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 36.

[3] عفاف عبد العليم ناصر، **التنمية الثقافية و التغيير الثقافي**، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، عمان، 1995، ص62.

[4] مالك بن نبي، **مشكلة الثقافة**، دار الفكر للطباعة و التوزيع و النشر، دمشق، 2000، ص104.

[5] Sahra A. Radcliffe , **Culture and development in globalizing Word**, Edition Routledge, 2006, P.2

خامسا : استراتيجيات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية :

يسعى كل مجتمع بكل نظمه و مؤسساته تحديد الحركة الجوهرية التي تكفل و تضمن له نقل أفراد المجتمع من وضع مختلف و حالة أفضل، و ذلك عن طريق رسم الخطوط الرئيسية للسياسات الانمائية تبني استراتيجيات تتباين في عناصرها و مرتكزاتها، و تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة أو القطاعية عن طريق اتباع أسلوب يحدد كيفية تجنيد الجهود المادية و البشرية لإنجاز المشاريع و الخطط و الاستراتيجيات للتنمية

1- استراتيجية الدفعة القوية "Big Bush" :

تنتسب نظرية الدفعة القوية **إلى بول روزشتين رودان**، حيث تقوم على فكرة مفادها ضرورة تكريس أدنى الموارد و الجهود لعملية التنمية الاقتصادية، و أن نجاح هذه الأخيرة مرتبط بأحداث دفعة قوية و سلسلة من الدفعات القوية للنهوض بالتنمية و من أجل الخروج من حالة الركود و التخلف الراهنة إلى مرحلة النمو الذاتي الذي يتحدد بمستوى الاستثمار اللازم لتحقيق ذلك النمو[1]. فمنهجه لا يؤمن بالتدرج أو التقدم البطيء، و إنما يؤمن بالتقدم السريع القوي المرتكز على الاستثمارات الصناعية كقاعدة لنمو الاقتصادي في فترة وجيزة من أجل كسر الحلقة المفرغة التي تعيشها الدول المتخلفة، و ذلك عن طريق تحقيق التوسع في حجم الاستثمار في الاسواق الداخلية قبل الخارجية، إذ يبرز حتمية الدفعة القوية كشرط لإنجاح التنمية استنادا لاعتبارين أولهما عدم القابلية للتجزئة و الوفرات الخارجية الناتجة عن عدم قابلية دوال الانتاج للتجزئة، و عدم قابلية الطلب للتجزئة أو تكامل الطلب، و عدم قابلية عرض الادخار، أما الثانية فناجم عن الانفجار السكاني الذي تعاني منه البلدان المتخلفة[2]. فقد لاقت هذه النظرية اهتمام كبير من قبل الباحثين و الخبراء الاقتصاديين و السياسيين، مما دفع الكثير منهم بتبنيها كاستراتيجية للتنمية و تطوير اقتصاديات بلدانهم. و لكن نجد إمكانية تطبيقها تكون مرتبطة بما تملكه الدولة من وفرة كبيرة في رؤوس الأموال لإقامة الهياكل الأساسية للمشاريع و إدارة متمكنة في مراحل متطورة من مراحل التنمية و النمو، فلا تصلح كبداية لدول تعاني ندرة الموارد المادية و الكفاءات الفنية للأجهزة الإدارية.

---

[1] عبد الحميد محمد القاضي، **مقدمة في التنمية و التخطيط الاستراتيجي**، دار الجامعات المصرية، 1979، ص 150.

[2] نفس المرجع ، ص102.

2- استراتيجية النمو المتوازن :

ظهرت استراتيجية النمو المتوازن لإحداث نقلة نوعية لاقتصاديات الدول و تحويلها من اقتصاديات راكدة إلى اقتصاد ديناميكي حيوي يزيل حالة التخلف، و يرفعها إلى مطاف الدول المتقدمة. فهذه الاستراتيجية تتطلب التوازن بين القطاع الصناعي و الزراعي، فقد دعا "**نيركسه**" على ضرورة تزويد السوق بالسّلع الضّرورية بالاعتماد على الامكانيات و الموارد المحليّة و الابتعاد عن المشاريع و الاستثمار الأجنبي و التجارة الخاصة بسبب عدم التكافؤ[1]. فالبلدان المتخلفة تحتاج إلى مشروعات متنوعة في قطاعات مختلفة، و ذلك من أجل تنويع مصادر الانتاج و الدخل الذي ينجم عنه ارتفاع الادخار الدافع الأول لإنشاء مشاريع جديدة و توسيع حجم السوق بصفة عامة بتعدد مجالات الانتاج و الاستثمار و اتباع التخطيط الاستراتيجي في مشاريعها التنموية. لذا ركزت نظرية النمو المتوازن على أهمية **الرأسمال الاجتماعي*** وعدم قابليته للتجزئة، و تشجيع السياسة الادخارية التي بات مطلبا لتكامل الطلب المتوازن[2]. فأصحاب هذه النظرية يرون أنّ إنشاء تخطيط قائم على الاستثمار المتوازن لمختلف

---

[1] جمال داود سلمان الدليمي، **مرجع سابق**، ص 96.

[2] مدحت القريشي،**التنمية الاقتصادية: نظريات سياسات، موضوعات**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص 95-96.

* **الرأسمال الاجتماعي** : تضمّن هذا المفهوم العديد من الجذور ذات الصّلة بتخصصات مختلفة، حيث كل مجال يتناوله من منظوره الخاص بذاته. فأطلق هذا المصطلح من قبل الباحث الأمريكي **أنيفن** 1969 من خلال تسليطه الضوء على علاقات الصداقة و التعاون و التضامن في المجتمع، و اعتبر العلاقات الاجتماعية ثروة في حدّ ذاتها يستطيع أفراد الجماعة الاستفادة منها، ثمّ تناوله **روبير بوتنام** مع بدايات الثمانينات 1995 كعنوان استخلصه من "لعبة البولينغ" الذي توصل إلى اضمحلال الرأسمال الاجتماعي كذلك تناوله كل من **كولمان** و عالم الاجتماع الفرنسي **بورديو**.

للمزيد انظر :

- HANIFAN (L.J), **The rural school community**, center annals of the American Academy of political and social science, N° 67, 1976, PP.130-138

- COLMAN. J, **Social capital in the creation of human capital**, the American journal of sociology, Vol 94, Supplement ; organizations and institutions, Sociological and economic approaches to the Analysis of social structure, 1988, PP. 95-120

- BOURDIEU. Pièrre, **Capital social: notes provisoires**, Antoine bevort, Miche Lallement, le capital social, performance équipe et réciprocité, Edition la découverte, France,2006, PP.29-34 Disponible sur le lien :
https://doi.org/10.4000/travailemploi.5375 12/03/2017 à 22h25

المجالات لزيادة الدخل، و إعادة خلق مشاريع جديدة بوتيرة أسرع و أكثر دخل من ذي قبل لاقتصاد الدول النامية التي تنشد مواكبة استراتيجية اقتصاد السوق التي تتبعه الدول المتقدمة.

3- استراتيجية النمو غير المتوازن :

انبثقت فكرة النمو غير المتوازن كنظرية من قبل الكثير من الاقتصاديين، أبرزهم **فرانسوا بيرو (F.Perroux) و ألبرت هيرشمان (Albert Hirshman)**، حيث أرجع هذا الأخير أنّ الدول المتخلفة لا تملك الامكانيات و الموارد اللازمة لتبني استراتيجية النمو المتوازن، لذا يستوجب عليها اتباع خطة عدم التوازن المقصود و المخطط للاستثمار في القطاعات التي تعمل على توليد استثمارات جديد تدفع عجلة التنمية بشكل تدريجي، أي الانتقال من القطاعات الرائدة التي تعطي وفرات خارجية ينتج عنها توظيفها في استثمارات جديدة تابعة لاستعادة التوازن مرة أخرى[1].

و يرى **هيرشمان** أنّ البلدان المتخلفة تفتقر إلى القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار بشكل سليم، لذا يجب أن تعمل السياسة الانمائية على ابقاء الضغوط للمحافظة على هذا النوع من الاختلال في الاقتصاد القومي من أجل تحقيق النمو بعيدا عن التوازن لإحداث التكامل في عملية الانتاج[2]. قد تكون استراتيجية صالحة و مقبولة من الناحية الإجرائية ، لكن ميدانيا فإن ذلك يعزو إلى تبني تخطيط منفرد بعيدا عن التخطيط الشامل المتكامل للتنمية، مما يستلزم حصر الموارد المادية و البشرية المتاحة للجماعة عن طريق توجيهها إلى مختلف فروع الانتاج تبعا للأولويات المبرمجة في ظلّ التخطيط القائم على الاختلال في التوازن كمحرك و دافع للنمو الاقتصادي[3]. فهذه الاستراتيجية التي تتضمّن اختلال التوازن تبقى نسبيّة كون البلدان المختلفة قد تشترك في عدد من الخصائص لكنها تختلف اختلافا كبير في الظروف الطبيعيّة و الاقتصاديّة و الاجتماعية. لذا نجد أنّه من الأفضل صياغة استراتيجية تتلاءم مع امكانياتها المادية و البشرية. أما **فرانسوا بيرو** فقد استنبط نظرية "اقطاب عمليات الانتاج و التوزيع و التسويق و الخدمات المتركزة في العديد من المراكز المتخصصة و المحددة مكانيا لكنها متكاملة وظيفيا من قبل المراكز الرائدة. فتصبح وجهة لمشاريع اقتصادية جديدة أخرى[4]. و الجدير بالذكر أن هذه

---

[1] حربي محمد موسى عريقات، **المرجع السابق**، ص98.

[2] عبد الحميد محمد القاضي، **المرجع السابق**، ص ص156-157.

[3] محمد زكي شافعي، **المرجع السابق**، ص ص138-143.

[4] جاك بوديفيل، **الحيز و أقطاب النمو**، ترجمة: كاظم كامل بشير الكناني، ط3، دار الكتب للطباعة، بغداد، 2006، ص31.

النظرية طبقت في العديد من البلدان المتقدمة كوسيلة للتخطيط الاقليمي من قبل المخططين[1]. لكون التنمية الصناعية أساس التنمية الاقتصادية، و قد نالت حظا وافرا من النجاح لكونها تسمح بتراكم رؤوس الأموال و الخبرة الفنية التي سمحت لها بتوزيع المشاريع المماثلة على عدة أقاليم، لكن محاولة البلدان العالم المتخلفة واجهت صعوبات اقتصادية و اجتماعية في تطبيق استراتيجية أقطاب النمو.

4- استراتيجية إحلال الواردات :

تلجأ الدول النامية إلى اعتمادها كضرورة اقتصادية لإنتاج منتجات بديلة مع امكانية انتاجها محليا بتكاليف أقل عوضا عن المنتجات التي تقوم الدولة باستيرادها، إذ تهدف إلى تخفيف العبء عن ميزان المدفوعات و إقامة صناعات محلية جديدة لإشباع الطلب، كما تعمل على زيادة الادخار و الاستثمار المحلي الذي ينجم عنه ارتفاع معدل نمو الدخل الوطني، و كذلك تحقيق الاكتفاء الذاتي. فهناك من يرى أنّ استراتيجية احلال الواردات تفرض قيود على السّلع الاستهلاكية غير معمرة ممّا يساهم في رفع مستوى معيشة السكان[2]. و من مزايا هذه الاستراتيجية المعروفة بالأسواق القائمة التي تعمل على تصريف المنتجات إلى البلدان النامية، بينما الدول المتقدمة ذات الدخل المرتفع تنتهج استراتيجية تنمية الصادرات التي عرفها **بلاصا** و **باغاواتي** (**BALASSA**) & (**BHAGWATI**) بأنّها " الاستراتيجية التي تهدف إلى زيادة الصادرات من خلال تقديم حوافز غير متحيزة لصالح صناعات بدائل للواردات"[3]. و التي تؤثر على التنمية الاقتصادية نظرا لما توفره من سيولة مالية، وتسعى دائما لزيادة الصادرات، بينما الدول النامية تسلك استراتيجية احلال الواردات لتحقيق الاكتفاء الذاتي و التصدير الضيق إن أتيحت لها الامكانيات و الفرصة، و هذه الاستراتيجية تساهم في دعم المشاريع التنموية المتعلقة بالخدمات كالصحة و التعليم و السكن، أما فيما يخص سعر السلع المنتج محليا – نأخذ إنتاج الأدوية كمثال– سيكون المنتج أكثر تنافسية و أفضل مع المنتجات النهائية المستوردة، كما سيؤدي إلى انخفاض درجة التخصص و تقسيم العمل، و انخفاض نسبة حجم الواردات في الصناعات المحلية خلال المدى القصير كمرحلة أولية[4]. و هذا يوفر مداخل جديدة لإنشاء مشاريع مشابهة تنعكس على مستوى الطلب و الاستهلاك

---

[1] يسرى الجوهر، **جغرافية التنمية**، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 1999، ص230.

[2] حاتم سامي عفيفي، **دراسات في الاقتصاد الدولي**، الدار العصرية اللبنانية، القاهرة، 1989، ص367.

[3] محمود حامد محمود، **تكنولوجيا المعلومات و زيادة الصادرات و دعم التنمية الصناعية**، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص34.

[4] سعيد عبد العزيز علي، **دور السياسة الضريبية في ترشيد استثمارات القطاع الخاص**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، 1989، ص107.

لأفراد المجتمع و خاصة الاستثمار في السلع الأساسية التي لها تأثير واضح على حياة الفرد و إنتاجية المجتمع.

فسياسات التصنيع يترتب عنها سوق محلية يتم حمايتها عن طريق منع استراد السلع المنافسة للصناعة المحلية باستخدام التعريفة الجمركية و قيود الاستيراد الأخرى المتمثلة في قوانين التجارة، لكن هذه الاستراتيجية أفرزت أزمات اقتصادية على مسار التنمية منها هيمنة الصناعات للمنتجات الاستهلاكية على حساب الصناعات الثقيلة، كما تعاني ضعف التكنولوجية و الكفاءة الفنية لتسيير هذه المشاريع الحديثة و الرائدة في الأسواق الدولية، و صعوبة تقبل المنتج المحلي و الصورة السلبية له تقف حاجزا في رواجها.

الخلاصة:

ارتأينا في هذا الفصل عرض المفاهيم التي تتضمن الإشارة إلى إحدى جوانب التنمية، و تبيان اللّبس و الغموض مع تحديد أوجه الشبه و الاختلاف، و اتضاح حدود كل من مفهوم النمو، التحديث، التخطيط، و ذلك لاستعمالهم، في سياقات لغوية مناسبة تساهم في فهم الفكرة و طرحها و استيعاب مدلولها. فالتنمية مشروع إنساني تكمن أهميته في تجسيد أهدافه الرّامية بالأساس إلى خلق وضع اجتماعي؛ اقتصادي و ثقافي أفضل لأفراد المجتمع حاضرا و مستقبلا، التي ارتبطت بغاياته و آماله.

لذا ناء الكثير من الباحثين و المنظرين بالكثير من المقاربات النظرية التي تطرح آليات و سبل الوصول إليها، و في مواضع أخرى تصف و تعرض أسباب التخلف كنقيض للتنمية بالنقد و التفسير الذي تحكمه توجهات فكريّة و أيديولوجية أغلبها تدعوا إلى ضرورة إتباع الدول المقدمة كأحد النماذج التنموية و روافد لتحقيق التنمية. و اعتبروا مفهوم التحديث عملية تحول في اتجاه الأنساق الاقتصادية و الاجتماعية و السياسيّة للمجتمعات الغربية كنموذج أوحد للتقدم و التطور. فانبثقت على أساسها العديد من النظريات المؤيدة و المخالفة لذلك. فهذا التراكم المعرفي حول قضايا التنمية أفرز خلال العقود الأخيرة أنواع عديدة، أبرزها التنمية الشاملة الرّامية إلى إحداث تغيير كمي و نوعي و هيكلي لمختلف نظم المجتمع، و كذلك التنمية المستدامة المرتبطة بالبيئة و مواردها. فأضحى الإنسان جوهر التنمية و محركها في كل أبعادها الاجتماعية؛ الاقتصادية؛ السياسة و الثقافيّة، مما جعل منها مفاهيم مركبة مرتبطة، و انفردت كل منهم بمجال معرفيّا متخصصًا ينوؤوا باستراتيجيات متنوعة تصبوا من ورائها تحقيق الأهداف التي أدرجت للتخلص من التبعية و التخلف.

الفصل الثالث : التوجه التنموي للسياسة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي و آلية التغيير الاجتماعي

تمهيد

أولا: التوجه التنموي للسياسة الاجتماعية

1- تعريف السياسة الاجتماعية:

2- أهمية تحديد للسياسة الاجتماعية

3- أهداف السياسة الاجتماعية

4- خصائص السياسة الاجتماعية

5- نماذج بناء السياسة الاجتماعية

5-1- نموذج "تيل جلبرت و هاري سبكت"

5-1-1 مرحلة تحديد المشكلة

5-1-2- مرحلة التحليل

5-1-3- جذب الأهداف المستهدفة

5-1-4- - صياغة و تنمية الأهداف السياسية

5-2- نموذج آلن والكر

5-3- نموذج كليف الكوك

6- عناصر السياسة الاجتماعية

6-1- القرارات

6-2- الإيديولوجية السائدة في المجتمع

6-3- الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى

6-4- مجالات العمل الاجتماعي

6-5- الاتجاهات الملزمة و المنظمة للعمل الاجتماعي

7- وظائف السياسة الاجتماعية

7- 1- الوظيفة التنموية

7-2- الوظيفة الوقائية

7-3- الوظيفة العلاجية

7-4- الوظيفة الاندماجية

ثانيا: مقاربات و توجهات السياسة الاجتماعية

1- مقاربة الدول النامية (الدولة الإنمائية):

2- مقاربة الاستثمار الاجتماعي

3- المقاربة التعاقدية

ثالثا: التخطيط الاجتماعي و دوره التنموي

1- تعريف التخطيط الاجتماعي

2- أهمية التخطيط الاجتماعي

4- خصائص التخطيط الاجتماعي

5- مبادئ التخطيط الاجتماعي

1-5- مبدأ الواقعية

2-5- مبدأ الشمولية و التكامل

3-5- مبدأ المرونة

4-5- الاستمرار و المتابعة

5-5-التنسيق

6- مقومات التخطيط الاجتماعي

7- مراحل التخطيط الاجتماعي

1-7- نموذج وليام بيدل

2-7- نموذج رونالد لبيت

رابعا: التغيير الاجتماعي و دوره في تنمية المجتمع

1- مفهوم التغير الاجتماعي

2- خصائص التغير الاجتماعي

3- أنماط التغير الاجتماعي

1-3- التقدم الاجتماعي

2-3- التطور الاجتماعي

3-3- التّحضر

4- عوامل التغير الاجتماعي

1-4-العوامل الطبيعية:

2-4- العوامل الاقتصادية

الخلاصة

تمهيد:

يواجه المجتمع الانساني منذ بداية القرن الحالي تطورات اقتصادية و اجتماعية و سياسية كبيرة، تحولت فيما بعد إلى رهانات معقدة لكافة مؤسسات الدولة، دفع بها إلى البحث عن تغيير جذري لمجالات العمل و أنماط التفكير من أجل بناء توجه تنموي يقود السياسة الاجتماعية كتأكيدا للنهج التنموي لنقل المجتمع لمستوى حياه أفضل.

أولا: التوجه التنموي للسياسة الاجتماعية

إنّ أعظم و أكثر الجهود طموحا التي تسعى إليها المجتمعات عبر التاريخ الانساني، تتمثل في نقله من حالة التخلف إلى مرحلة التقدم عبر توجه تنموي قائم على سياسات إنمائية تستهدف تفعيل الاصلاحات المساهمة في استقرار الفرد و تطوره الاجتماعي.

1-مفهوم السياسة الاجتماعية:

تقتضي الضرورة التنموية في شموليتها تبني سياسات عامة من أجل صياغتها و تجسيدها على أرض الواقع. فهناك سياسة اقتصادية، سياسة صحيّة، سياسة تعليمية، صناعية...إلخ، لكن كلّها تصبّ في القالب الاجتماعي الموجه للفرد و المجتمع، فالسياسة الاجتماعية آلية للوصول إلى المقاصد التنموية التي تسعى إليها المؤسسات المجتمعية سواء الرسمية منها أو غير الرسمية. لذا نجدها تعرّف على أنّها "مجموعة من القرارات الصادرة من السلطات المختصّة في المجتمع لتحقيق أهدافها الاجتماعية العامة و توضح هذه القرارات مجالات الرعاية الاجتماعية و الاتجاهات الملزمة لأسلوب العمل و أهدافه في حدود إيديولوجية المجتمع، و يتم تنفيذ هذه السياسة برسم خطة أو أكثر تحوي عددا من البرامج و مجموعة من المشروعات المترابطة و المتكاملة... الأنشطة الحكومية و أنشطة المجتمع المدني، تعزيز التنمية الاجتماعية"[1]. و كذلك تعرف على أنّها " القواعد و الاتجاهات العامة التي تنتج كمحصلة للتفكير المنظم و تفاعل القوى الاجتماعية في المجتمع لتحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى في ضوء إيديولوجية المجتمع على أساس من الواقع المتاح وصولا إلى معدل مرغوب فيه من الرفاهية لأفراد المجتمع"[2]. ندرك من خلال التعريفين أن السياسة الاجتماعية تشمل مجموعة القرارات الصادرة عن السياسات العامة النابعة عن التفكير المنطقي العلمي المدروس الذي يأخذ بالاعتبار قيم و مبادئ المجتمع في ضوء الإيديولوجية التي تتبعها الدّولة لتحقيق التنمية بالنسبة للجانب النظري، لكن هناك من يرى أنها

---

[1] الأمانة العامة للتخطيط التنموي،**تعزيز رؤية قطر الوطنية 2030 للمجتمع الصالح نحو سياسة اجتماعية لدولة قطر**، ص 69. متاح على الرابط: qu.gov.pas.https//www

[2] مصطفى عبد العظيم الفرماوي، **السياسة الاجتماعية و إدارة المؤسسات**، مكتبة الأنجلو مصرية، 2005، ص13.

"إطار تطبيقي و متعدد المبادئ متعلقة بتحليل استجابات المجتمع للحاجات الاجتماعية التي تركز على هذه الخصائص المتعلقة بالسياسة و المجتمع و الحكومة و الطرق التي يمكن من خلالها إشباع تلك الحاجات"[1]. إذ تمثل إطاراً تكامليا عاما يحدد المسار التنموي، حيث يتم تناولها على أنّها " مكون أساسي من مكونات السياسة العامة في المجتمع، و هي تمارس باستخدام الآليات المتآلف عليها في العرف السياسي، و تهدف إلى تحقيق قدر متزايد من العدالة الاجتماعية عن طريق توفير الخدمات المتنوعة و المتكاملة لأفراد المجتمع ككل، و تقدم للفئات الأكثر احتياجا على وجه الخصوص، و هي بذلك تعمل على تشكيل المجتمع ككل"[2]. فهي أيضا تمثل الإطار العام الذي يتبناه المجتمع لتحقيق التنمية الاجتماعية لمختلف فئاته، و تصدر التشريعات و القوانين و تُقيم المؤسسات التي تحقق أهداف تلك السياسة"[3]. حيث تكون أكثر ارتباطا بالجوانب الإدارية، إذ هناك تعريف يوضح هذا الرابط و يصفها بأنّها "تشمل مجموعة المبادئ و الاجراءات و أنشطة العمل التي تترجم إلى نظام إداري و قواعد إجرائية تؤثر في النواحي الاجتماعية للناس"[4]. و بالتالي الخدمات بأنواعها تعتبر نتاجا للسياسات الاجتماعية، لكن الآن أضحت موجهة لمعالجة جوانب المجتمع الفكريّة، الاقتصاديّة، السياسيّة و الاجتماعية منها. و هذا ما أكّدته تقارير الأمم المتحدة بأنّها "السياسة التي تتصدى للمشكلات الاجتماعية، و في نفس الوقت تتقدم بالتنمية المجتمعيّة نحو تحقيق أهدافها، أي تحسين أحوال الناس و نوعية حياتهم"[5]. فهناك فرق بين منهج تحسين الظروف المجتمعيّة و الاجتماعية لتحقيق الرفاهية، حيث عبر عنها **اسماعيل علي سعد** بأنّها "السياسة التي تهيأ و توجه بمقتضاها و على نحو مباشر سبل الرفاهيّة في المجتمع"[6]. و بناء على ما سبق فقد تضمن تعريف الباحث للسياسة الاجتماعية باعتبارها آلية تنموية تصدر في صورة

---

1) Ronald B. Dear, **social Welfare policy**, Encyclopedia of social work, Vol3, N. AS.W, New York,2001 , P.22

2) طلعت مصطفى السروجي، **السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة**، ط2،دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص ص 20-19.

3) عبد الحليم رضا عبد العال، **السياسة الاجتماعية إيديولوجية و تطبيقات عالمية و محلية**، دار الثقافة المصرية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص ص 18-19.

4) طلعت مصطفى السروجي، **مرجع سابق**، ص 19.

5) اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا، **تقرير "نحو سياسات اجتماعية متكاملة في الدول العربية**، الأمم المتحدة، نيويورك، 2005، ص2.

6) علي سعد اسماعيل، **مبادئ علم السياسة: دراسة في العلاقة بين علم السياسة و السياسة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، 2007، ص278.

قرارات، قواعد و مبادئ و إجراءات تقوم بها الأجهزة الإدارية بعد تفكير منظم و تحليل لحاجات المجتمع و إمكانياته المادية و البشرية يتم ترجمتها في صيغة خطط و برامج و مشاريع موجهة لتنمية الفرد و المجتمع، أي بصيغة أوضح يعتبر الدليل لقيادة عمليات التنمية الشاملة التي تستخدمها الدولة لتوجيه قوى المجتمع لمواجهة الحاجات الأساسية بناء على توجهات عامة و فلسفة اجتماعية.

2-أهمية السياسة الاجتماعية:

تتحدد أولويات السياسة الاجتماعية حسب طبيعة القضايا و عمومها و مدى تأثيرها على أفراد المجتمع، لذا نجد صياغتها في أي مجتمع مهما كانت درجة نضجه و تقدمه تتمحور حول السعي إلى إبراز المهام التالية[1]:

- تنشيط الخدمات ذات النفع العام كالصّحة و الإسكان و التربيّة و التّعليم و النّقل و المواصلات و حفظ الامن و النّظام و الاستقرار.
- دعم مجالات الرعاية الاجتماعية و تنميتها.
- تسعى السياسة الاجتماعية إلى دعم ما هو قائم من القضايا المجتمعية و التوسع فيها، و تأسيس المزيد منها مع تحسين الكفاءة عن طريق توظيف الكفاءات البشرية.
- تستخدم السياسة الاجتماعية القوانين و التشريعات التي تتلاءم مع الظروف و التغيرات الاجتماعية التي تطرأ على المجتمع و مؤسساته و تكييفها من أجل الوصول إلى تحقيق التنمية.
- تملك آليات التنفيذ لمواجهة المشكلات و التّحدّيات الاجتماعية المحيطة بالمجتمع.
- تقوم بتجنيد الإمكانيات الماديّة و تعبئة أفراد المجتمع نحو تحقيق الأهداف التنمويّة.

كما تساهم السيّاسة الاجتماعيّة في تحقيق النمو المتوازن بين كل المجالات الاجتماعيّة و الاقتصاديّة و الثقافيّة و الماديّة في المجتمع، فهي تعمل على التنسيق الفكري بين البرامج و الجهود الاجتماعية عن طريق رسم علاقات واضحة بين الأجهزة و التنظيمات التي تعني بالتنمية[2]. و أيضا تجنب الوقوع في الأخطاء التي تحدث بسبب العشوائية أثناء رسم و تخطيط البرامج و المشاريع الإنمائية. و تعتبر ضرورة اجتماعية و سياسيّة اقتصاديّة من أجل تحقيق النمو و الاستقرار و الأمن و تحقيق

---

[1] درية السيد حافظ، **مرجع سابق**، ص ص 108-109.

[2] ابراهيم عبد الهادي المليجي، محمد محمود المهدلي، **العولمة و أثرها في التخطيط الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص 118.

العدالة الاجتماعية عن خطط مدروسة و متوازنة تحقق نقلة نوعيّة من خلال تبني سياسات اجتماعية متكاملة متوافقة مع احتياجات المجتمع و خصوصيّته.

و تقوم السياسات الاجتماعية بتوزيع الأدوار و رسم نوع العلاقات الاجتماعية التي نرغب في تأسيسها من أجل مجتمع أفضل عن طريق تنظيم و تركيب القوى المؤسسة التي تقوم بالاستثمار الأمثل للموارد الطبيعيّة و الماديّة و البشريّة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجيّة بعيدة المدى.

3- أهداف السياسة الاجتماعية :

تتحدد أهداف السياسة الاجتماعية انطلاقا من تحليل حاجات المجتمع و موارده، إذ غالبا ما تتعلق بتحسين أوضاع الفرد و الوصول به إلى مستوى معين من الرفاهية. فقد تكون الأهداف إما من أجل التغيير الجذري أو الإصلاح و معالجة القضايا و المشكلات الراهنة التي تعترض المجتمع أثناء مسيرته التنموية. لذا نرصد عدد من الأهداف الأكثر وضوحا و عموميّة كالآتي[1]:

- رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع سواء عن طريق تقديم الخدمات الصحيّة و التعليميّة أو الوسائل الوقائيّة و التنمويّة.
- العمل على وقاية الفئات غير القادرة ماديّا، و توفير الحياة الكريمة لأفرادها.
- العمل على حل المشكلات الاجتماعية و الصحّية و الاقتصاديّة باشباع أكبر قدر من الحاجات.
- العمل على مساعدة المجتمع لتجاوز الصعوبات التي تقف عائق أمام تقدمه.

إضافة إلى هذه الأهداف فإنّها تسعى إلى تنمية الموارد البشرية و المساهمة في التوزيع المناسب للثروة من خلال تحقيق المساواة و العدالة في توزيع الموارد و الخدمات بين الأفراد و الأسر و المجتمعات و المشاركة في عملية التنمية، و تساهم في بناء الانسان الفرد و الارتقاء بمستواه و تحقيق مصالحة عن طريق المشاركة الفاعلة الإيجابية في عملية تغيير شؤونه و شؤون مجتمعه[2]. و في مضمار آخر نجد من يرى أن السياسية الاجتماعية تكمن أهدافها فيما تحققه من خدمات مجتمعيّة و التي يمكن ايجازها كما يلي[3]:

- مواجهة المشكلات الاجتماعية و اشباع الحاجات الانسانية للأفراد.
- تحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلال روح التعاون بين الجهود المختلفة من أجل تحقيق الأهداف.

---

[1] منى عويس، عبلة الأفندي، **المرجع سابق**، ص 156.

[2] محمد أحمد بيومي، **علم الاجتماع و القضايا السياسة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية،الاسكندرية، 2012، ص 91.

[3] عبد الونيس محمد الرشيدي، **السياسة الاجتماعية**، الدار العلمية للطباعة و النشر، مصر، 2009، ص 127.

- تحقيق المساواة و العدالة في توزيع الخدمات بين الأفراد و المجتمعات المحليّة.

-احداث التغيير الذي يتناسب مع التنمية الاجتماعية.

-ربطها بالأهداف الاستراتيجية العامة ليتسنى تحقيقها على المدى الزمني الطويل.

- التمكن من خلالها تحقيق الغايات و الأهداف الاجتماعية.

-الاهتمام بالمجتمع المحلي باعتباره أهم الوحدات المجتمعية.

-خلق فرص متكافئة بين أفراد المجتمع.

كما تستطيع السياسة الاجتماعية سن قوانين و قواعد و إجراءات بناء على مضمون المشروع التنموي الذي تسعى إلى تجسيده وفق استراتيجية واضحة المقاصد.

4- خصائص السياسة الاجتماعية :

تملك السياسة الاجتماعية خصائص جوهرية تؤهلها لقيادة عمليات التغيير و التنمية المتمثلة فيما يلي[1]:

- تعتبر السياسة الاجتماعية جزء من السياسة العامة للحكومة التي تعتبر أعلى سلطة في الدولة.
- السياسة الاجتماعية عملية اتخاذ قرارات من بين البدائل المتاحة في المجتمع و تتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف التي يسعى المجتمع للوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.
- ترتبط السياسة الاجتماعية بإيديولوجية المجتمع و الاتجاهات السائدة فيه.

و من خصائصها كونها تعبر عن حاجات المجتمع، حيث تتم بصورة قصدية و دراسة علمية نابعة عن فلسفة مجتمعية و إيديولوجية يؤمن بها أفراد المجتمع.

و تُمكّن النّاس من المساهمة الإيجابية اتجاه الأعمال و القرارات من حيث التنفيذ و الصياغة[2]. و أيضا تطغى قرارتها على كامل مراحل التخطيط الاجتماعي، و ذلك لكونها الرابط المشترك الذي يتم التنسيق بين القوى الاجتماعية المختلفة التي تعمل في المواقف و المشاريع التنموية، و تستوحي منه الاستراتيجيات و الآليات المناسبة.

---

[1] سهام القبندي، **السياسة الاجتماعية و الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2013، ص 11.

[2] صالح صالحي، **المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي**، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2006، ص 18.

5- نماذج بناء السياسة الاجتماعية :

تسعى غالبية الدول النامية إلى اتباع نماذج تنموية مناسبة للخروج من مأزق التخلف، فتسطر لنفسها سياسة اجتماعية تدرج من خلالها الأولويات بناء على تحليل الحاجات و تشخيص المشكلات للوصول إلى آليات ملائمة لديها القدرة على تجسيدها أو إصلاح الأوضاع و الاضطرابات التي يعاني منها أفراد المجتمع.

فبناء نموذج للسياسة الاجدتماعية يحتاج إلى تحليل دقيق لمركبات و عناصر المجتمع هي ظل النظم الثقافية و الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية المختلفة و المتغيرة باستمرار، فانعدام عنصر الثبات يجعل من السياسة الاجتماعية عملية ديناميكية مستمرة من أجل تحقيق الأهداف التي تمّر وفق مراحل بعضها تتميز بالاختصار أو الاتساع ،و تتراوح بين الشمول و الخصوصيّة، إذ ميزنا العديد من النماذج المتعارف عليها و المستعملة كالآتي:

5-1- نموذج "نيل جلبرت و هاري سبكت" (Neil Gilbert et Harry Spekt)

قد رصدنا في هذا النموذج مضامين مفصلة تجمع الأطر النظرية و التطبيقية للسياسة الاجتماعية على النحو التالي[1]:

5-1-1- مرحلة تحديد المشكلة:

تجند في هذه المرحلة كل القوى و مؤسساتها الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية للوقوف على المشاكل التي تعترض عمليات التنمية و التغيير.

5-1-2- مرحلة التحليل:

تتطلب القدرة على تشخيص الأوضاع الراهنة و المشكلات من حيث تأثيرها، و مدى انتشارها، أي رصد القضايا الاجتماعية بتتبع تاريخ ظهورها و تطورها و آثارها على الفرد و المجتمع. و يتم ذلك عن طريق جمع المعلومات عن طبيعة المشكل القائم. و توفر هياكل تنظيمية على قدر كبير من الكفاءة لتقديم المعلومات و المعطيات الدقيقة و الموضوعية حول خصائص المجتمع. و ذلك من أجل وصول القائمين على وضع السياسة الاجتماعية للوصول إلى قرارات منطقية تكون كفيلة بتحقيق المرامي الإنمائية[2].

---

1) Donald E, Chambers, **Social policy and social programs**, Method for Practical Public Policy, Analysis Macmillan, New Jersey, 1986, p.56

2) محمد زكي أبو النصر، **الاستعباد الاجتماعي بالوجه الآخر للسياسة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011، ص 208.

3-1-5- جذب الأهداف المستهدفة:

يتم ذلك عن طريق تجنيد الفئات التي تعاني المشكل عبر عقد اجتماعيات و ندوات للبحث عن حلول مناسبة.

4-1-5- صياغة و تنمية الأهداف السياسية:

يقوم أصحاب القرار بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمواجهة المشكلة بمراعاة قدرة الأهداف على التنبؤ عن طريق وضع وثيقة رسمية تتضمن الأهداف المراد تحقيقها.

- **بناء التأييد الشعبي و الشرعية:** تحتاج هذه المرحلة إلى كسب ثقة الأفراد المعنيين بالمسألة أثناء و بعد صياغة الأهداف للتأثير على الجمهور و الحصول على تأييده.
- **تخطيط و تصميم البرامج:** يتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات.
- **التنفيذ و التطبيق للبرامج:** التي يتم تصميمها لتوفير الخدمات و توزيعها على المستفيدين، و يقوم بها كل الإداريين و المهنيين و المسؤولين في الهياكل الإدارية.
- **التقدير و التقويم:** يقوم بها المتخصصين في التخطيط خلال المراحل السابقة كلها بشكل دائم و مستمر لتحقيق الأهداف التنموية المرجوة في ضوء الظروف المجتمعية و الوسائل المحددة لتنفيذها.

2-5- نموذج آلن والكر (Allan Walker):

لقد حدد هذا النموذج طريقة تشكل السياسة الاجتماعية في ثلاثة مراحل[1]:

- مرحلة وضع السياسة الاجتماعية.
- مرحلة تنفيذ السياسة الاجتماعية.
- مرحلة تقويم السياسة الاجتماعية.

و تتضمن هذه المراحل الكثير من الغموض، إذ تنظر إلى عملية السياسة الاجتماعية نظرة شمولية تهتم بالنتائج المحققة متجاهلا ديناميكيتها و أهميتها في عملية التنمية.

3-5- نموذج كليف الكوك (Cliff Alcook):

ينظر هذا النموذج إلى المراحل بصيغة طردية التي تفضي إلى قانون التواجد و التعاقب في الحدوث أثناء وجود مشكلة و تختفي باختفائها. فالسياسة الاجتماعية عملية دائمة و مستمرة لرقي الفرد و

[1] مصطفى طلعت السروجي، **المرجع السابق**، ص 217.

المجتمع، لأن حاجاتهم و تطلعاتهم و طموحهم لا تنتهي، لذا نجد نموذج كليف حدد بناء على المراحل التالية[1]:

- مرحلة صياغة أسس السياسة الاجتماعية.
- مرحلة تطبيق و تنفيذ السياسة الاجتماعية.
- مرحلة تأثير السياسة الاجتماعية و تقويمها.

فالسياسة الاجتماعية من الأجدر أن تصاغ انطلاقا من المرامي الإنمائية التي تدرج ضمن السياسات العامة، لكون السياسة الاجتماعية تعمل تحت محددات بيئية، اقتصادية، ثقافية اجتماعية سياسية، و غيرها من المحددات التي تؤثر في سيرورة أهدافها و توجهاتها. فهناك العديد من النماذج تنظر إلى بناء السياسة الاجتماعية على أنها عملية استاتيكية، و البعض الآخر على أنها عملية ديناميكية متفاعلة تفضي إلى عمليات التغيير و الإصلاح الاجتماعي و الاقتصادي المتعلقة بمضامين التنمية.

6- عناصر السياسة الاجتماعية :

تقتضي الضرورة التنموية لأي مجتمع إلى تبني سياسة اجتماعية واضحة المعالم موجهة نحو عامة المجتمع تأخذ بعين الاعتبار الثقافة السائدة، و الواقع الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي متتبعة في ذلك مراحل التنمية التي يمر بها، و العمل على اشراف الأفراد و الجماعات و المؤسسات.

لذا نجد أنّ هناك عناصر أساسية في سياسة اجتماعية تساهم في قيام قاعدة تنموية تشمل القرارات و الإيديولوجية السائدة في المجتمع، و الأهداف البعيدة المدى، و مجالات العمل الاجتماعي، و الاتجاهات الملزمة و المنظمة للعمل الاجتماعي.

فهذه العناصر تكون بمثابة المناخ الداعم و المحفز لبناء و تنفيذ السياسة الاجتماعية التي تتطلب هيكلا مؤسساتيّا متطورا يقوم بتفعيل عملية تغيير المجتمع نحو الأفضل، و التي تشمل ما يلي[2]:

- البناء المؤسسي للسياسة الاجتماعية.
- تفعيل دور المجموعة الاجتماعية لضمان تحقيق الاستمرارية و الفاعلية.
- تفعيل دور المؤسسات الرسمية كمنسق للسياسة الاجتماعية الشاملة عن طريق إنشاء لجان رصد و تحليل و متابعة.
- مساندة أعمال التنمية الاجتماعية، و تطبيق المركزية في تقديم الخدمات.

---

[1] سهام القبندي، **المرجع السابق**، ص 63.

[2] محمد زكي أبو النصر، **المرجع السابق**، ص ص 367-368.

- إيجاد بناء مؤسسي لتحقيق الأمان الاجتماعي.

لذا نرى أن عناصر السياسة الاجتماعية هي الإطار الديناميكي التي تتحرك على أساسه القوى الاجتماعية.

6-1-القرارات:

تقوم بالأساس السياسات الاجتماعية على جملة القرارات الصادرة عن السلطة بكونها الأجهزة التي لها سلطة اتخاذ القرار لمعالجة و إيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها الفرد، و تدفع بعمليات التنمية الهادفة إلى حياة أفضل في مختلف الجوانب. فالقرارات تتمتع بصفة الإلزام لأنّها تصدر عن تصور رشيد يراعي الامكانيات المادية و البشرية للجميع، محددة في ذلك نقطة الانطلاق و النهاية (الهدف)، و تنظر إلى ما هو أبعد من التنمية الاجتماعية أي التنمية الشاملة التي أساس السياسات العامة.

6-2-الإيديولوجية السائدة في المجتمع:

تحتاج التنمية إلى سياسات عامة تنطوي على العديد من المجالات التي تتطلب بُعد نظر أو تصور يتم من خلاله رسم سياسة فرعية لكل مجال يساهم في نقل الفكرة إلى الواقع لتجسيد الأفعال عبر المواقف الانسانية المختلفة. فنجد أن التوجه الاجتماعي يكون نحو التغيير و الاصلاح و البحث في الميكانيزمات و الآليات الضرورية لتغيير الواقع نحو الأفضل.

6-3- الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى:

تمثل الغايات و النتائج التي يجب الوصول إليها و تحقيقها على المدى البعيد، و ذلك بهدف زيادة معدل الرفاهيّة بين كافة خدمات و برامج و مشروعات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية سعيًا وراء تحقيق أهداف استراتيجية محددة. و إشباع أكبر قدر ممكن من حاجات الأفراد في المجتمع، و تحقيق نمو متوازن بين كافة قطاعات النشاط الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي و المادي في المجتمع[1]. و بصفة أدق و أوضح يتبين دور التخطيط الاستراتيجي و أهميته في تحقيق أهداف السياسة الاجتماعية المسطرة ضمن السياسات العامة.

6-4- مجالات العمل الاجتماعي:

تضع السياسات العامة لنفسها جوانب مفصلة لنشاطاتها مرتبة حسب الأولوية المجتمعية وفق تخطيط اجتماعي استراتيجي يرمي إلى تحقيق الاشباع لأفراد المجتمع بأقل زمن و كلفة ماديّة و معنويّة،

---

[1] المعهد العربي للتخطيط، **سياسات و برامج الرعاية الاجتماعية: المفهوم و الأهداف** ، ص 26، متاح على الموقع : www.arab-api.org تاريخ التصفح 2019/02/18، الساعة 22:15سا.

انطلاقا من تساؤلات عن حاجات المجتمع و أهميتها، غالبا ما تكون متدرجة من العام إلى الخاص، تأخذ في الحسبان خصائص التركيبة الاجتماعية أثناء وضع المشاريع الاقتصادية سواء الخدماتية منها أو الربحية.

5-6-الاتجاهات الملزمة و المنظمة للعمل الاجتماعي:

و يقصد بها القواعد و المبادئ التي تحدد أبعاد العمل و مستواه إذ هناك من يرى ان الاتجاهات تتحدد في مجتمعنا على أساس ديمقراطي، حيث تكمن في إصدار القرار و التفكير الجماعي، و التصدي للمشكلات المختلفة لتحقيق العدالة و تكافئ الفرص من مختلف طبقات المجتمع[1]. و نعتقد أن أساس السياسة الاجتماعية يكمن في القضاء على التفاوت الاجتماعي و التخفيف من حالات الفقر الأكثر انتشارا التي تحدد كينونة الفرد و المجتمع. فالاتجاهات تلزم و توجه العمل الاجتماعي، و توضح و تنظم و تحدد طريقة و أساليب أدائه و تنفيذه و متابعته و تقييمه و كذلك تلزم هذه الاتجاهات توجه برامج و مشروعات التنمية.

7- وظائف السياسة الاجتماعية :

تتبع المشاريع التنموية المسطرة وفق سياسة اجتماعية التي يتبنى تنفيذها جهاز إداري يقوم بالعديد من الوظائف تأخذ بعين الاعتبار ظروف المجتمع و حاجاته الملّحة، فالسياسة الاجتماعية غالبا ما تنتهج العديد من الوظائف تتراوح بين استحداث التنمية أو إصلاح وضع و علاجه أو علاج لأزمة آنية أو مفترضة مستقبلا، إذ تتحدد وظائفها حول تحقيق التنمية الشاملة التي صيغت من قبل السياسات العامة، و انطلاقا من هذا نجد أننا يمكن توضيحها كما يلي:

7-1- الوظيفة التنموية:

تركز جل مشارعها على العنصر البشري بصفته محرك لعملية التنمية. لذا نجد السياسة الاجتماعية تضع ضمن أولوياتها تكوين الفرد من جميع النواحي الاقتصادية، الثقافية، السياسية و الاجتماعية لتهيئته للمشاركة في المخططات و المشاريع و البرامج التنموية المادي و المعنوي[2]. و ذلك من أجل إحداث تغييرات تساهم في رفع مستوى المجتمع. لذا تقع على الدولة المسؤولة عن صياغة السياسة الاجتماعية تأمين حد أدنى من الحياة الكريمة لمواطنيها عبر استغلالها و توظيفها

---

[1] إقبال الأمير السمالوطي، **تخطيط الخدمات الانسانية: المفاهيم – الأدوات – الطرق**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 368.

[2] أحمد عبد الفتاح ناجي، **المرجع السابق**، ص53.

للموارد المادية و البشرية المتاحة[1]، و الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لتحقيق التنمية الشاملة التي تتم عن طريق تكاثف الجهود الفردية و الجماعية للمجتمع.

2-7- الوظيفة الوقائية :

توجه خاصة إلى الفئات المعرضة للتأثير السلبي، فالسياسة الاجتماعية تكون لها الاستباقية لاتخاذ قرارات بشأن التنبؤ حول الظروف المجتمعية و احتمالية وقوعها او وقوعها من أجل التحكم في التأثير غير مرغوب، و تهيئة الفرد على تقبلها أو مواجهتها مثال على ذلك الأزمات الاقتصادية أو الصحية.

3-7- الوظيفة العلاجية:

هناك سياسة اجتماعية موجهة إلى الفئات المحرومة، و تدخل ضمن دعم الخدمات الصحية و التعليمية، و رفع مستوى الخدمات العامة الأخرى التي تحتاجها[2].

4-7- الوظيفة الاندماجية:

لقد صنفت المنظمة الدولية للأمم المتحدة هذه الوظيفة بكونها"نقلة ضرورية نحو الرفاه الاجتماعي، و ذلك بدمج الموارد المادية و البشرية بشكل متوازن في كافة المجالات، سواء كانت ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية في خطوط تنموية متوازية من أجل تحقيق مشروع التنمية الشاملة[3]، و هذه الوظيفة تعد أصعب الوظائف التي اسندت إلى السياسة الاجتماعية، و تتطلب رؤى استراتيجية و انجازات نوعية لمختلف المشاريع التنموية بفضل التكامل بين السياسة الاجتماعية، حيث يخدم هذا التكامل هدفين رئيسين : تحسين الكفاءة، بتجنب التكرار و التضارب، و تعزيز التناغم و التعاضد بين السياسات مثل المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسة و التكامل بين العناصر السياسية واحدة بعينها و التكامل بين التخطيط للسياسة و تنفيذها على أرض الواقع[4].

---

[1] معتز بالله عبد الفتاح، **مصر التي نريد**، دار نهضة مصر للنشر و التوزيع، مصر، 2016، ص23.

[2] محمد محمود المهدلي، **ممارسة السياسة الاجتماعية و دورها في التخطيط و التنمية**، المكتب الجامع الحديث، الاسكندرية، 2001، ص68.

[3] ماهر أبو المعاطي، **التخطيط الاجتماعي و نماذج من السياسة الاجتماعية في الدول الخليجية**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2003، ص314.

[4] اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، **نحو سياسات اجتماعية متكاملة في الدول العربية: إطار و تحليل متقارب**، الأمم المتحدة، 2005، ص3، أنظر إلى الرابط:https :www .unescwa.org تاريخ التصفح 2019/09/28، الساعة 22:00سا.

و هناك وجهة نظر أخرى ترى أن السياسة الاجتماعية تنحصر في الوظائف الآتية[1]:

- تحقيق التكامل و دعم الشعور بالانتماء للمجتمع عن طريق منعها للاغتراب بين الفرد و المجتمع.
- تؤدي السياسة الاجتماعية وظيفة النفع الاجتماعي عن طريق تقليل معاناة الأفراد. و توفير الحماية الاجتماعية إثر الضغوط التي تعترضهم، أو لتوفير الحماية الكلية للمجتمع ككل بالارتفاع بمستوى درجة الرفاه.
- تحقيق الأهداف و الغايات التي يتبناها الأفراد و المجتمع، إدا يصبح العمل الرئيسي للسياسة الاجتماعية، و تحقيق العدالة الاجتماعية و المساواة لجميع فئات المجتمع بما تنطوي عليه من مستوى معين من الدخل و المسكن الملائم، و الرعاية الصحية و التعليم و العمل المناسب مع قدرة من الترفيه.

فهذه الوظائف السالفة الذكر تسعى إلى احداث مواءمة إمكانيات المجتمع و حاجاته بشتى أنواعها للتكيف الواعي للمتغيرات المتباينة لخلق وجود اجتماعي أفضل لمختلف فئات المجتمع.

[1] درية السيد حافظ، **المرجع سابق**، ص 238.

ثانيا: مقاربات و توجهات السياسة الاجتماعية:

تقترن السياسة الاجتماعية في الدول النامية بتجارب لدول رائدة في المجال التنموي انطلاقا من مقاربة تحقيق العدالة و المساواة و الحماية الاجتماعية لأفراد المجتمع، لكن الحقيقة التي فرضها الواقع تقودنا إلى تبني مقاربة تراعي خصوصية المجتمع و ظروفه، و استفاد الخبرات التي ترفع من خطوط نجاح عمليات التنمية بعيد عن التقليد و الاسقاط الحرفي للمشاريع التنموية.

1- مقاربة الدول النامية (الدولة الإنمائية):

يبدو أن هذا المصطلح غير متداول بكثرة في كثير من الحقوق المعرفية نظرا للغموض، إذ يشير إلى تدخل الدولة في توحيد مسار التنمية الاقتصادية الذي اقترن بسياسات دول شرق و جنوب شرق آسيا التي كانت من أكثر النماذج الشديدة الخصوصية، لكونها لا تقبع تحت نماذج الرأسمالية أو الليبيرالية أو النيوليبرالية أو الاشتراكية، إنما هي نماذج استوحتها من واقع متطلبات و طموحات شعوبها.

فبالنظر إلى التطورات التي مرت الدولة بها من حيث الدور الذي تلعبه اتجاه أفراد المجتمع، يمكننا أن نميز ثلاثة مستويات أولهما: الدولة كنظام معياري للقيم العامة في المجتمع، ثانيهما: الدولة كهيكل مؤسسي بنية قانونية إدارية و ثالثهما: الدولة كسلطة حاكمة مع المصادرة الكليّة للتداخل بين هذه المستويات الثلاثة أثناء عمليات التنمية.

فالدولة التنموية لدى **ميريدت ووكمنت(Meredith Woo-Cumming)** عرفت بأنّها "أداة استخدمتها بلدان شرق آسيا في تحقيق التقدم الصناعي من دون الاستناد إلى الايديولوجيا الاشتراكية أو الليبيرالية، فهي دولة رأسمالية تخطيطية تعتمد على وجود قيادة ذات فلسفة تنموية تعمل بمثابة دافع لتحقيق أهداف الدولة التنموية"[1]. إذ يركز هذا التعريف على الجانب الاقتصادي المحض للتنمية، بينما **مانويل كاستليس (Manuel Castells)** يرى أنّها "تلك التي تؤسس شرعيتها من خلال قدرتها على إطلاق عملية تنموية مستمرة لا تقتصر فقط على تحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي و الاجتماعي، و كذا في علاقتها بالاقتصاد الدولي"[2]. فالتغييرات التي يشير إليها قائمة على توجه ذو فلسفة مجتمعية تصاغ في شكل

---

1) Yin-Nash Chu, **la reconstruction d'alliance développement en Corée du Sud et à Taïwan**, Critique international, N°63, avril-juin, le presses, Paris, 2014, p.45 see the wibe-site : www.sciencesp.fr date 14/06/2019 heure 20h50.

2) Luiz Cabros Bresser-Periera, Daniela Thever, Amérique Latine, **Après les années néoli-bérales, l'état développements est-il de retour**? recherches internationales, N°93, jan-vier-mars, 2012, Paris, p.86

سياسات تنموية تفضي إلى الاستجابة لحاجات المجتمع بكافة أطيافه الاجتماعية، و من هذا المنطلق يقتضي تبني مقاربة الدولة التنموية إلى وجود هيئة مسؤولة و منظمة لعملية التخطيط التنموي و وجود نخبة بيروقراطية مستقلة عن السلطة السياسية فاعلة و فعّالة ملتزمة بتحقيق الأهداف التنمويّة[1].

و ترمي الدول التي تتبنى هذه المقاربة إلى ترشيد السلوك التنموي و التحكم في عمليات التنمية و توجيهها توجيها سليما بعيدا عن الارتجالية من خلال تحديد أولويات السياسة الاجتماعية و الاقتصادية و الأهداف المجتمعية الرامي إلى تحقيق التكامل بين آليات السّوق و الدولة.

2- مقاربة الاستثمار الاجتماعي (Social investment):

ترتكز هذه المقاربة ليس على الدولة إنّما على مختلف المنظمات و المؤسسات غير الرّبحية التي تسعى لخدمة المجتمع بالرغم من نقص في مواردها المالية، إضافة إلى المؤسسات الاقتصادية، و رواد الأعمال الاجتماعيين. فالاستثمار الاجتماعي يقوم على التكامل و التوازن بين العوائد الاجتماعية و الاقتصادية، إذ يعرّف على أنّه "تقديم رأس المال و استخدامه من أجل تحقيق عوائد اجتماعية بالدّرجة الأولى، مالية أيضا، و هذا النوع من الاستثمار يحمل توقع سداد التمويل جزئيا أو كليا، كما يشمل أيضا سداد القروض و الاسهم و الصكوك، و أحيانا وسائل و أدوات أخرى كالضمانات و الاكتتاب. كما هو الحال مع أي استثمارات أخرى[2]. و لقد ظهر هذا النموذج من أجل معالجة الفجوات التي نتجت عن تطبيق السياسات الليبيرالية الجديدة التي رسخت مشكلات التخلف و الفقر أثّر سلبًا على السياسة الاجتماعية المتضمنة لمجال الصّحة و التّعليم و الاسكان، و إثر هذه التأثيرات تمّ طرح مفهوم "دولة الاستثمار الاجتماعي" من قبل **جيدنز** في كتابه الشهير " الطريق الثالث: تجديد الديمقراطية الاجتماعية" بأنها "الدولة التي تستثمر في رأسمال البشري لتحافظ على الرفاه الاقتصادي و الاجتماعي للجماعة و المجتمع"[3]. مما أفرز نموذجاً جديدًا للسياسة الاجتماعية التي تقوم على فكرتين رئيسيتين تتمحور حول إعادة الانسجام و التكامل بين نسق السياسة الاجتماعية و الاقتصادية، و التحول من دولة إعادة التوزيع إلى الدولة المسيرة، و تكمن خلفيات هذه الإجراءات من أجل تمكين الدولة بواسطة السياسة الاجتماعية

---

[1] الزبيدي حسن، **الدولة و التنمية في الوطن العربي: كحاولة لاستباق التغير العالمي في ظل منهجية التحليل المستقبلي**، دار الرواق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص79.

[2] Katie Hill, **A brief handbook on social impact investment AUK perspective**, UK the City London Corporation, London, 2015, p4. See the Link : https://www.goodfinance.org/pdf

[3] محمد صالح، **النموذج السياسي الماليزي و إدارة الاختلاف**، 2012، انظر الرابط: https://www.studies .aljazeera.net 14.06/2019 12h45

من تجنيد و تعبئة الموارد، و العمل على إدماج عملية النمو الاقتصادي و دعم السياسة الاجتماعية[1]. قد يكون هذا النموذج مناسبا للدول النامية، لكونه توجه استراتيجي يسعى إلى تحقيق أثر اجتماعي تظهر مؤشراته في تلبية احتياجات أفراد المجتمع و حل المشكلات المجتمعية من أجل تحقيق الرفاه.

3- المقاربة التعاقدية (Contractualist model):

يجمع هذا النموذج بين عمل الدولة و المؤسسات الاقتصادية و الفاعلين الاجتماعيين، بهدف تحقيق رفاهية الأفراد و حماية حقوقهم الاجتماعية و المدنية عن طريق سياسة اجتماعية تقوم بدمج مختلف الفئات الاجتماعية في عملية التنمية.

فتجسيد هذه المقاربة تتطلب مجتمع ديمقراطي من الناحية السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية، حيث تضع السياسة الاجتماعية في أولوياتها تنمية الموارد البشرية و تأهيلها و دمجها في سوق العمل، إذ يترتب على هذا الأخير الحماية الاجتماعية التي عرفت حسب **الإسكو** "بالمساواة بين الجميع في الحقوق و في الحصول على الموارد و الفرص، رجالا و نساء، و إزالة الحواجز التي تؤثر على حياتها"[2]، و تتم هذه الحماية بواسطة إصلاحات اقتصادية نابعة عن برامج مؤسسّة على قرارات رشيدة تعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية و مفهوم المواطنة.

فالتعاقدية تؤسس نظم للرفاهية الاجتماعية القائمة على أطر أخلاقية من المسؤولية الاجتماعية، مما تزيد من قدرة المواطنين على المشاركة و التفاعل مع السياسة الاجتماعية في تعزيز المشاريع و البرامج و الخطط التنموية، و بالتالي تمكن المجتمع من تأسيس روابط اجتماعية لدعم المشاركة و المواطنة و الاندماج الاجتماعي. فكلّما حصل الأفراد على خدمات التنمية الاجتماعية كالصّحة و التّعليم و الاسكان و الحماية الاجتماعية، ازداد اندماجهم في المجتمع و ازدادت معها المشاركة الاجتماعية في عمليات التنمية الموجهة نحو الأهداف العامة التي أسست على جملة من القواعد و الأسس التعاقدية، و يحتاج هذا النوع من المقاربات إلى وعي اجتماعي بالسياسات العامة.

---

[1] أنطوني جيدنز، **الطريق الثالث: تجديد الديمقراطية الاجتماعية**، ترجمة أحمد زايد و محمد محي الدين، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2000، ص18.

[2] اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا ESCWA)، **الحماية الاجتماعية أداة للعدالة**، نشرة التنمية الاجتماعية، المجلد 5، العدد 2، مارس، 2015،ص2.

أنظر على الرابط : https://socialprotection-humanrihght.org تاريخ التصفح 2019/06/16 على الساعة 15:30سا .

ثالثا: التخطيط الاجتماعي و دوره التنموي:

يرتبط تحقيق التنمية للمجتمع بمدى التزام مؤسسات الدولة بمسألة التخطيط التنموي الاجتماعي الشامل المبني على أسس التكامل بين مختلف القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و العمل على توفير الأسس العلمية للتخطيط بالاعتماد على الخبراء و المختصين في علم الاجتماع و الاقتصاد...إلخ. و ذلك من أجل استراتيجيات و تدابير جذرية أو تدريجية تسعى من خلالها إلى تطوير المجتمع. لأن الواقع يرفض وجود تنمية خارج التخطيط الاجتماعي الذي يستطيع تشخيص الواقع الاجتماعي[1]. لذا يحظى التخطيط الاجتماعي بالاهتمام الكبير لكونه يهتم بحل مشكلات التخلف، و يسعى إلى تحقيق معدلات سريعة للتنمية.

1- مفهوم التخطيط الاجتماعي:

يمثل نشوء الدولة كإطار تنظيمي للمجتمعات الإنسانية نقلة نوعية سعى من خلالها الأفراد و المجتمعات إلى تنظيم حياتهم عن طريق الإدارة المركزية لسد احتياجاتهم المادية و المعنوية، لكن ظهور السوق المشترك لتبادل السلع و الخدمات ازدادت الحاجة إلى التخطيط الاجتماعي **Social planning** » الذي يضمن دوران عجلة التنمية الاجتماعية، و بالتالي حماية الحاضر و التخطيط لمستقبل أفضل.

فتحديد تعريف واضح للتخطيط الاجتماعي يتوقف على فلسفة و إيديولوجية الدولة، و نوع النظام الاجتماعي السائد في ذلك المجتمع، و الذي يمثل انعكاسا لطموح هذا الأخير (المجتمع) في حل المشكلات المتوقعة باتباع أسلوب التخطيط القائم على العلم و المعرفة باختيار الآليات و الاجراءات التي تخفف عبء أفراد المجتمع، و تنقلهم إلى وضع أفضل، فقد عرف بأنّه "عمليات منظمة تشارك فيها القيادات المهنية و الشعبية لإحداث تغيرات اجتماعية تهدف إلى نقل المجتمع من وضع اجتماعي أفضل منه خلال فترة زمنية محددة عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات لاستخدام الموارد المتاحة حاليا و مستقبلا في ضوء ايديولوجية المجتمع"[2]. لذا نجد أن التخطيط الاجتماعي أضحى عنصر أساسيا في مختلف المشاريع الاقتصادية إذ لا يمكن تصور خطّة اقتصادية بعيدة عن الاهتمام بالجوانب الاجتماعية. مما دفع رجال الفكر الاجتماعي و الاقتصادي إلى الاعتماد عليه في إجراء التغييرات الضرورية لمجتمع أحسن، و يعرف بأنّه " أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق التنمية

---

[1] محمد مسعود، **المرجع السابق**، ص12.

[2] ماهر أبو المعاطي علي، **المرجع السابق** ، ص20.

الاقتصادية و الاجتماعية خلال فترات زمنية معلومة، و ذلك عن طريق حصر إمكانيات المجتمع المادية و البشرية، و تعبئة هذه الامكانيات و تحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع و غاياته في ظل الفلسفة الاجتماعية التي يريد أن ينمو في إطارها "[1]، فجوهره يدور حول آليات و ديناميكيات التغيير التي يشهدها المجتمع بشكل كلي أو تدريجي، إذ يعتبر التخطيط الاجتماعي "عمليات تغيير اجتماعي مقصود، و وسيلة فعالة لنقل مجتمع من صورة معينة إلى صورة أخرى غير متعارضة"[2].

فيكون اختيار هذه القرارات من ضمن مجموعة البدائل، إذ تتضمن عملية الاختيار شقين، فالأول يتم فيه صياغة القرار العقلاني الذي يضع أمامه جميع البدائل و يختار الأفضل، أما الشق الثاني يتم فيه صياغة القرار المرحلي الذي يختار فيه بدائل محدودة[3]. لكن هذا التغيير يتم عن طريق عملية اختيار السياسات التخطيطية و البرامج و المخططات بشكل عقلاني تحتوي على تصور واضح للمستقبل، و هذا ما يؤكد **ألفريدَ Alfred** بأنّه اختيار السياسة و وضع البرامج في ضوء الحقائق و التفسيرات و القيم الممكن تطبيقها[4]. نصل بعد هذه التعاريف إلى أن التخطيط الاجتماعي عمليات تغيير موجهة من قبل الأفرد و الجماعات و المؤسسات بمختلف أطيافها موظفة في ذلك كل الامكانيات المادية و البشرية مبنية على قرارات علمية قادرة على تحقيق التحول الاجتماعي بشقيه المادي و غير المادي للسيطرة على المشكلات أثناء عمليات التنمية الشاملة.

2- أهمية التخطيط الاجتماعي:

تتجلى أهمية التخطيط الاجتماعي في العديد من الجوانب التي لها علاقة بحاجات الفرد و المجتمع مما جعل منه ضرورة ملحّة لتنميتها و تطورها، و خاصة الدول النامية التي تعترضها مشكلات اجتماعية، اقتصادية، ثقافية و سياسية تحول بينها و بين نموها و تطورها. لذا نجد أننا يمكننا إحصاء أهميته في النقاط التالية[5]:

- تنبع أهميته في مقدرته على تحقيق توازن حاجات أفراد المجتمع و موارده، عن طريق اتباع أسلوب أولوية الإشباع لمتطلبات المجتمع.

---

[1] عبد الباسط محمد حسن، **التنمية الاجتماعية**، مكتبة وهبة، القاهرة،1977، ص ص152-153.

[2] أحمد كمال أحمد، **التخطيط الاجتماعي**، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970، ص60.

[3] Robert L. Barker, **The Social Work Dictionary**, 5th Ed, Nasw press, USA, 2003, p.143

[4] Alfred J. Kahn, **Theory and practice of social planning**, Russell Sage Foundation, New York, 1969, PP.16-17

[5] مختار عبد العزيز، **التخطيط لتنمية المجتمع**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص ص 46-48.

– يقوم التخطيط الاجتماعي بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية و المادية و تحقيق المصلحة العامة لأفراد المجتمع.

– التخطيط يستشرف المستقبل عن طريق وضع جملة من الاحتمالات الموجبة و السالبة و اقتراح حلول لها.

– يساهم التخطيط الاجتماعي في تجسيد أسس التناسق و التكامل بين المشاريع الموجهة لخدمة المجتمع.

– كما يعمل التخطيط الاجتماعي على حلّ المشكلات الناتجة عن النمو التي تتطلب التوفيق ما بين زيادة الانتاج وزيادة الاستهلاك و الخدمات، كتوفير فائض في الدخل أو تحويلها إلى سلع للتصدير تستغل في استثمارات متجددة تعمل على زيادة الانتاج و من ثمة زيادة الدخل و الاستهلاك لأفراد المجتمع، أي تحسن الظروف الاجتماعية و إيجاد الحل المناسب للصعوبات و التحديات التي تواجه دول العالم الثالث، و خاصة في المجال الاقتصادي الذي له تأثير كبير على الجوانب الاجتماعية.

3– أهداف التخطيط الاجتماعي:

يعتبر التخطيط الاجتماعي وسيلة و أسلوب و هدف لتحقيق التنمية، المبني على أسس علمية دقيقة، و يمكننا حصر أهدافه فيما يلي[1]:

– تحقيق الأهداف الاجتماعية بعيدة المدى للمجتمع بما يتماشى مع طبيعة و ظروفه للوصول إلى مستوى من الرفاهية الاجتماعية.

– إحداث تغييرات بنائية و وظيفية في النسيج الاجتماعي للمجتمع بما يحقق له أهدافه.

– رفع مستوى الخدمات الاجتماعية (تعليم، صحة، إسكان، رعاية اجتماعية،...إلخ) بصفة مستمرة.

–مواجهة المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف من خلال البرامج الوقائية و العلاجية و التنموية.

– يحقق التخطيط الاجتماعي الأهداف الاستراتيجية المحددة بالسياسة الاجتماعية للمجتمع، من خلال تنفيذ البرامج و الخطط التكتيكية.

–يعمل على زيادة كفاءة و فعالية الأجهزة الإدارية للمؤسسات القائمة على تقديم الخدمات الاجتماعية.

[1] منى عويس، عبلة أفندي، **التخطيط الاجتماعي و السياسة الاجتماعية بين النظرية و التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1994، ص42.

أضف إلي ذلك أنّه يعمل على تجسيد مفهوم الدتنمية الشاملة من خلال التنسيق بين الجهود الفردية و الجماعية، و بين مؤسسات القطاع العام و الخاص، و يدرج أثناء التنفيذ القضايا ذات الأولوية المتعلقة بالسياسات العامة للدولة، كما يتميز بسرعة الاستجابة للمسائل المتاحة و المستجدة، مما يعطيه مرونة و القدرة على التكيف للظروف المجتمعية، و يسعى إحداث تغييرات موجهة نحو عملية التنمية الموجهة للتكفل و الاستجابة لاحتياجات و متطلبات مختلف فئات المجتمع.

4- خصائص التخطيط الاجتماعي:

نجد من التعاريف السابقة أن التخطيط الاجتماعي منهج علمي يحدد لنا طريقة التفكير المنطقي العقلاني للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تتطلبها عملية التنمية في مختلف مراحلها بعيدًا عن الهدر للموارد البشرية و المادية و الوقت، و ذلك باتباع مجموعة من الإجراءات النظرية و العملية التي تعدّ لب و جوهر التخطيط الاجتماعي لمختلف الخطط و المشاريع التنموية. لذا نجد أن فعاليته نابعة عن جملة من الخصائص التي ينفرد بها عن غيره، و التي نحددها في النقاط التالية[1]:

- يتميز بالنظرة المستقبلية أثناء تنفيذ الأهداف التي تسعى السياسات العامة لتحقيقها خلال فترة زمنية، قد تطول أو تقصر (يتوقف ذلك على نوع الهدف).
- يعكس التخطيط منطق النظام و فلسفة الالتزام بالعمل في إطار واضح محدد.
- يعتمد التخطيط الاجتماعي على عملية التفكير و المفاضلة بين البدائل للوصول إلى تحقيق الهدف.

فالتخطيط الاجتماعي يحمل في طياته خصائص نظرية و تطبيقية لأن يكون ضرورة ملحة لكل الأعمال و الأنشطة الإنسانية، حيث تضيف منى عويس الخصائص التالية[2]:

-يعتمد التخطيط الاجتماعي على الأسلوب و المنهج العلمي في عملياته للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

- يتضمن التخطيط الاجتماعي فكرة القصد و التعمد اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة التي تتطلب إرادة إنسانية و رغبة في التغيير.

- يتصف التخطيط الاجتماعي بالاستمرارية، حيث يصبح جزء مهم في البناء الاجتماعي من أجل تحقيق تغييرات هيكلية و وظيفية للحفاظ أنساق النظام.

---

[1] علي السلمي، **التخطيط و المتابعة**، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص ص 152-154.

[2] منى عويس، عبلة أفندي، **المرجع السابق** ، ص ص60-61.

– يتميز بالواقعية لكونه يوازي بين الامكانيات البشرية و المادية و أهداف المجتمع و يقوم بتنظيمها من أجل رفاهية الفرد و المجتمع.

رغم كل هذه الخصائص الإيجابية و الفعالة، فإنّ مسألة نجاعة التخطيط الاجتماعي تبقى مرهونة بإرادة الفعل الإنساني و مدى رغبته في التغيير و تحقيق التنمية.

5– مبادئ التخطيط الاجتماعي:

كثير ما يهتم القائمون على عملية التخطيط بالجوانب الاجتماعية انطلاقا من المبادئ الأساسية لتفعيل التخطيط و نجاحه، ليصبح فيما بعد قاعدة ضرورية تسمح بتعميمها في قضايا مجتمعية أخرى و تستخدم كدليل للعمل المثمر الفعال أثناء اتباع الاجراءات التخطيطية. لأن كل مرحلة من مراحله تتطلب تحقيق الأهداف و الالتزام بها للانتقال إلى الخطوات اللاحقة حتى تصل إلى نهاية الخطّة الاجتماعية. لذا نجد أنّ نجاح التخطيط الاجتماعي يحتاج إلى الالتزام و تتبع المبادئ التالية:

5–1– مبدأ الواقعية:

إن القضايا و المشكلات الاجتماعية كثيرة و متشعبة، فمن الصعب معالجتها و إيجاد الحلول لها دفعة واحدة، لذا يجب إدراج المشكلات و ترتيبها حسب الأولوية، لكن بشرط أن تتناسب أهداف الخطة الاجتماعية مع امكانيات المجتمع المادية و البشرية، أي الربط بين الواقع الاجتماعي و الاقتصادي انطلاقا من سرعة استجابة المؤسسات و قدرتها على تغطية أغلب الاحتياجات. و هذا لا يكون إلا بوضع دراسة علمية تفصيلية محددة الأهداف و الغايات المناطة بالتطبيق الفعلي الذي تظهر مؤشراته على أفراد المجتمع، فمثلا الوضع الصّحي للمجتمع للدول النامية تعترضه الكثير من الأزمات التي تهدد عملية التنمية و النمو بأكملها، لذا لا نستطيع انتاج كل الأدوية و تغطية كل الأوضاع الصحيّة للأفراد، إنّما نحتاج إلى تشخيص و إحصاء الأمراض الأكثر انتشارا و ظهورا أثناء وضع الخطّة. فمبدأ الواقعية يفرض وضع أهداف يمكن تحقيقها وفق للسياسات الاجتماعية و بناء على موارد المجتمع المتوفرة.

5–2– مبدأ الشمولية و التكامل:

يُعني بهذا المبدأ أن تكون مشتملة على القطاعات الضرورية أثناء عملية التنفيذ حسب الحاجة و الأولوية، فالمشروع الاجتماعي يحتاج إلى تلاحم الجوانب الاقتصادية و السياسية و الثقافية من حيث القيم، مما يضفي على المشروع التنموي صفة الشمول بشكل عموديا و أفقيا للوظائف و الأنشطة و الخطط الأخرى. فتصور انجاز مشروع لإنتاج الأدوية على سبيل المثل لا الحصر،

يتطلب توفير موارد زراعية، صناعية، تكنولوجية، تعليمية، سياسية...إلخ، لنجاح المشروع، و يكون هذا المشروع أهدافه محققة و شاملة لمختلف أفراد المجتمع. فتكون الأهداف على مستوى التنظيم ككل تتمتع بالشمول أثناء صياغتها اتخاذ القرارات من قبل المستويات العليا ، لأنّ آثاره تمتد عبر مرحلة زمنية طويلة نسبيا[1]. فنجد أنّ القضايا الاجتماعية بحكم الترابط و التداخل بين النسق و البناء الاجتماعي. فإنّ معالجتها يتطلب الأخذ بمختلف النواحي الّتي تُعني بأهدافه الفرد الخاصة و كذلك الأخذ بأهداف المجتمع و مصالحهما المشتركة معا، مما يشترط لتحقيقها إحداث التكامل بين الأنشطة الوظائف الاجتماعية فلا يشوبها نقص أو قصور.

3-5- مبدأ المرونة:

يركز هذا المبدأ على استجابة التخطيط الاجتماعي للمتغيرات التي تطرأ على وظائف و أنشطة المجتمع و هياكله سواء بصفة جزئية أو كلية، مما يتطلب تكييف الخطط وفق الظروف عن طريق التغيير و التعديل و تنويع الآليات و الوسائل للوصول إلى تحقيق الأهداف الرئيسية دون الانحراف عن الأهداف التنموية مع مراعاة التغيير الاجتماعي الطارئ أو المرتقب حدوثه.

4-5- الاستمرار و المتابعة:

نجد أن المشكلات و القضايا الاجتماعية تتطلب التواصل و التتابع و التقيّيم أثناء وضع سياسات و خطط لمعالجتها، و خاصة في مراحل التنفيذ التي تتميز بالديناميكية و التفاعل، مما تستوجب متابعتها للتعرف على مدى صحة الأسس و الفروض التي اعتبرت أساسا لتصميم الخطة الاجتماعية، و مدى مناسبة الوسائل المستخدمة في عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف التي يصبوا إليها أفراد المجتمع ، و تحديد أسباب القصور في الخطة الاجتماعية. فتسلسل الأهداف يفترض وجود خطط و أنشطة متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف الجزئية من ثمّة الأهداف العامة التي تُعدّ أهداف العملية التنموية.

5-5- التنسيق:

يتم التنسيق على مستويين، أولهما التنسيق بين الأهداف التي يصبوا إلى تحقيقها التنظيم و بين الأهداف الإنمائية الخاصة بالمجتمع، ثانيهما : التنسيق بين السياسات و الخطط الاجتماعية من خلال الاتباع للإجراءات و استخدام الوسائل. فعملية التنسيق تؤمّن عملية التفاعل بين المستويات الوظيفية في الهياكل التنظيمية رأسيا و أفقيا بما يحقق الأهداف الاجتماعية لسياسة الدولة.

---

[1] هيثم عبد الله ذيب، **أصول التخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص71.

6-5- تحقيق التوازن:

يفترض وجود مبدأ التوازن بين خطط التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، أي إدراج الاهداف الاجتماعية ضمن المشاريع الاقتصادية بالموازاة بين حاجاتها و امكانياتها المادية و البشرية، و إلا أضحت الأهداف بمثابة طموحات لا ترقى إلى التجسيد على أرض الواقع. أي يقترن مبدأ الموازنة بالتدرج في الأولويات وفق خطط علمية مدروسة بدقة، فمعظم الدول النامية إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي ثم مرحلة تحقيق الرفاه الاجتماعي.

6- مقومات التخطيط الاجتماعي:

يعتبر الخوض في قضايا التنمية دون الاستناد إلى مقومات التخطيط الاجتماعي السليم القائم على دراسة علمية مدروسة تساهم في عمليات التنمية. و كثيرا ما تختلف الرؤى لهذه المقومات بمدى قدرتها على الوصول إلى الهدف و تحقيقه. فهناك من يرى أن نجاح التخطيط الاجتماعي مرهونة باتباع الخطوات التالية[1]:

- ضرورة المعرفة الوثيقة بتكوين الجماعات في المجتمع و الوظائف التي تؤديها و مدى ارتباط كل منها بالأخرى.
- تحديد درجة مرونة التنظيمات الاجتماعية بهدف الوصول إلى أفضل الطرق لتغييرها.
- تحديد أهداف السلوك العامة على أساس معرفة وثيقة بالمبادئ النفسيّة التي تؤدي إلى تكامل الجماعات أو تفككها.
- المعرفة بطرق التنظيم و عوامله المساعدة كوسائل الاتصال العقلي أو المادي.
- إدراك كيفية التنسيق بين القوى الاجتماعية المختلفة التي تعمل في الموقف الاجتماعي.
- توجيه الاهتمام للتنظيمات الاجتماعية التي تساهم في تنظيم سلوك الأفراد.

تحتوي هذه الخطوات على عناصر ضرورية للتخطيط الاجتماعي الناجح لكنها غامضة تحتاج إلى تفصيل أكثر حول دور التنظيمات الاجتماعية في عملية التخطيط من أجل التغيير، فلا يكفي معرفة و تحليل التنظيمات الاجتماعية، و مدى استجابتها لعملية التخطيط الاجتماعي، إنّما نبحث عن كيفية جعل هذا الأخير محور و أسلوب عملها في عمليات التغيير و التنمية.

---

[1] درية السيد حافظ، **السياسة الاجتماعية و متغيرات المجتمع المعاصر**، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2007،ص237.

كما هناك من يعتقد أن نجاح التخطيط الاجتماعي يحتاج إلى توفير العناصر الآتية[1]:

- وضوح الهدف من التخطيط للعاملين عليه و المتأثرين به.
- الدّقة التّامة في اختيار الوسائل المحققة للأهداف.
- القدرة على التحكم في المواقف التي يخطط لها.
- البدء بالتخطيط من القاعدة الشعبيّة و ينتهي بالقمة في الأجهزة المركزية للمواطنين مرة ثانية.
- التنسيق بين الجهود في مختلف المجالات بهدف تحقيق التكامل في البرامج و المشروعات.
- توفّر الأجهزة المسؤولة عن الدراسات و البحوث و الإحصاءات، وخاصة في المستوى الأعلى.
- تدبير و تحديد الامكانيات المادية و البشرية.
- مراعاة العدالة في التوزيع بين القطاعات و بين المستويات الجغرافية و بين الفئات الشعبية المختلفة بوضع قواعد سلمية لتحديد الأولويات.
- يتطلب وجود قيادات مدربة و مخططين اجتماعيين.

و بصورة أكثر وضوحا نجد أن التخطيط الاجتماعي بمختلف مقوماته يسعى لتنظيم و رسم الاستراتيجيات الاجتماعية و الاقتصادية لرقي الفرد بعيدا عن الأزمات و الاضطرابات التي تؤرق المجتمع أثناء مساره التنموي.

7- مراحل التخطيط الاجتماعي:

يعتبر السعي للتغيير مشروطا بسيرورة من الخطوات المبرمجة و المخططة لأهداف و غايات تحددها الإيديولوجيات و الفلسفات و السياسات التنموية المرتبطة بمشكلات و احتياجات المجتمع. حيث تم حصرها من قبل أغلب الباحثين في مجال التخطيط بمجموعة من الخطوات انطلاقا من دراسة المجتمع و تحديد احتياجاته و إمكانياته و أهدافه، وضع الخطة ثم التنفيذ و المتابعة و التقييم، و هناك من يقترح مراحل لعمليات التنمية الاجتماعية التي قد تختلف تماما أو تتفق مع بعض المراحل انطلاقا من وجهات نظر متعددة و اعتبارات تراعي خصوصية كل مجتمع، و من ثمّة يمكن تمييز عدة نماذج للعمل الإنمائي تعالج عملية التخطيط للتنمية الاجتماعية.

[1] فيصل محمود الغرايبية، **أبعاد التنمية الاجتماعية العربية**، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص101.

1-7- نموذج وليام بيدل (William Biddle):

لقد عرض وليام نموذجا يرى من خلاله أنه الأقدر على تحقيق الأهداف التنمية الاجتماعية الذي تم اختصاره في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) :النّموذج النّظري لمراحل التخطيط الاجتماعي لدى " وليام بيدل William Biddle"

مراحل الأساسية لعملية التنمية الاجتماعية	الخطوات التفصيلية لكل مرحلة
1- **مرحلة الاكتشاف**	• دراسة تاريخ المجتمع دراسة تفصيلية بواسطة اخصائي تنمية المجتمع المحلي. • دراسة الأوضاع الحالية لتوفير معلومات ترشد الممارس. • استشارة المجتمع من خلال بعض القيادات و المنظمات المحلية. • تكوين العلاقة بين الاخصائي و السكان. • تحديد المشكلة التي تهم السكان المحليين. • عقد اجتماعات غير رسمية مع المواطنين المهتمين بموضوع العمل.
2- **مرحلة التنظيم**	• تكوين البناء الذي سيتم العمل من خلاله. • الحصول على تعهدات نت المواطنين بالعمل مع المشكلة. • استخدام الحوار و التدريب عليه.
3- **مرحلة النقاش**	• تعريف ة تحديث المشكلة و وضع حدود للنقاش • وضع بدائل و حلول للمشكلة و دراسة مزايا و عيوب كل حل من الحلول المقترحة. • وضع أسس و مبادئ حتمية و أسس العمل المستهدف لحل المشكلة.
4- **مرحلة العمل**	• عمل مشروع يتضمن القرارات المرتبطة بالإجراءات. • تسجيل العمل و تحديد تأثيراته. • تحليل القرارات التي يتم اتخاذها.
5- **المشروعات الجديدة**	• التقويم من خلال نقد العمل. • تكرار المناقشات و الأعمال السابقة خلال مشكلات جديدة. • إجراء اتصالات خارجية مع المؤسسات و الأفراد في المجتمع الكبير و خصوصا أصحاب القوة. • زيادة المناقشات حول المشكلات الأكبر في الحجم و التي لها علاقة بصراعات المجتمع. • استخدام الضغط من خلال جعل المناقشات تتجه إلى استخدام أساليبه للحصول على مزايا معينة.
6- **استمرارية العمل**	• استمرار خلق بدايات لأعمال جديدة من خلال استمرار التغير و نقله من حالة عدم الاستمرار. • الاهتمام بالمشكلات الأكثر تعقيدا. • زيادة المسؤولية الاجتماعية للتعامل مع المشكلات الأكثر تعقيدا.

المصدر: أبو الحسن عبد الموجود، **التنمية الاجتماعية و حقوق الانسان**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2009، ص ص114-115.

نجد أثناء التمعن في المراحل المخصصة لإنجاح مشاريع التنمية من قبل "**ويليام بيدل**" أنّها تقترح هذا النموذج للمجتمعات المحلية دون غير، و الواقع أن عملية التنمية تُعني بالمجتمعات المتقدمة و المتخلفة. القومي و الدولي، إذ هي عملية شاملة مستمرة لا تكتفي بقدر معين، كذلك نعتقد أن التنمية قرارات صادرة عن كفاءات قيادية حكيمة تسعى لتجنيد الموارد المادية و البشرية و توجهها لتحقيق الأهداف العامة. فهذه المراحل رغم وجود الكثير من التفاصيل إلا أنها تبقى غامضة و خاصة بالمجتمعات المحلية التي لا تتصف بالعموم، فهناك دول تجاوزت هذا النوع من المجتمعات إلى مجتمعات متحضرة تنطوي على المجتمع المدني و الأكثر قدرة على حل مشكلات التنمية.

2-7- نموذج رونالد لبيت (Ronald Lippitt) :

يرى رونالد أن العمل التنموي يمر عبر الخطوات الأساسية التالية[1]:

- استشارة الأهالي عن طريق جعلهم يدركون الحاجات و المشكلات التي يعانون منها، و الحث على تكثيف الجهود للتغلب عليها.

- إنشاء علاقات التغيير التي تشمل العلاقات المهنية القائمة على الثقة بين مختلف الوظائف الإدارية و المجتمع.

- إحداث التغيير التي تمثل مرحلة التحرك لإحداث التغيير التي تتم وفق الخطوات الآتية[2]:

- شرح و تشخيص مشكلات المجتمع المحلي من خلال العمل المشترك بين القائمين على عملية التنمية و أهالي و قيادات المجتمع المحلي.

- تحديد و وضع خطة لمواجهة المجتمع المحلي.

- ترجمة الخطة إلى إجراءات تنفيذية في ضوء الأهداف المنشودة، و من ثمة تعميم و تثبيت التغيير للتأكد من حصول التجديد المخطط له وفق أسلوب العمل الإنمائي.

- إنهاء العلاقات القائمة على التغيير الخارجي ، و هذه المرحلة تفضي بالوصول بأفراد المجتمع إلى درجة الاعتماد على الذات، و اكتساب القدرة على مواجهة المشكلات التي تعترضهم مستقبلا.

تمثل هذا النوع من النماذج الاستقرائية التي تضع عمليات التغيير للوصول إلى التنمية على عاتق المجتمع المحلي الذي يعاني من العديد من المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية، متجاهلين دور النظم السياسية (الحكومة) التشريعية و التنفيذية التي تلعب دورا رئيسا في رسم مسار عمليات التنمية و

---

[1] أبو الحسن عبد الجواد، **المرجع السابق**، ص 109.

[2] فيصل محمود الغرايبية، **المرجع السابق** ، ص 107.

تجنيد الامكانيات المادية و البشرية وفق تخطيط اجتماعي ذو طابع استراتيجي يعنى بحاجات المجتمع. مما أفرز توجه استراتيجي في مختلف المجالات و كافة التنظيمات، و اتخذ من التخطيط الاستراتيجي محور العمل التنموي لكونه تتلقى فيه جهود النظم السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية إلى جانب جهود المجتمع المحلي و المدني لتحقيق أهداف المجتمع، و دفعه نحو تحقيق التنمية الشاملة، لكن تحسين الملامح التنموية لا تنحصر في اتباع سلسلة من الخطوات المتتابعة و المتعاقبة، و إنّما تحتاج إلى دليل لرسم الاهداف و الغايات العامة التي تخطّها السياسات العامة و تُقرّها السلطات (الدولة) ، و خاصة السياسات الاجتماعية التي تمثل الهيكل العام لرصد المشكلات و الحاجات لمختلف أفراد المجتمع و تتكفل بتنفيذها.

رابعا : التغير الاجتماعي و دوره في تنمية المجتمع

تتميز الحياة برمتها بحركية كونية تبعد عنها سمة الثبات و السكون في الجوانب المعنوية و المادية، و بالتحديد فإن هذه السمة تنطبق على الأفراد و الجماعات في علاقتهم و قيمهم و سبل العيش من أجل تحقيق الأفضل و التأقلم مع كل المستجدات التي تطرأ على الفرد و المجتمع.

فالتغيير كظاهرة كونية يكون الفاعل المؤثر و المتأثر –بعد إرادة الله– الإنسان الذي يحي في مجتمع مفعم بالحركة في مختلف الاتجاهات و كافة المجالات، و يشمل كل أشكال التفاعلات التي يجب على المجتمع بكل ما لديه من إمكانيات و قدرات أن يوجه هذه التغييرات إلى الجوانب التنموية – أي الاتجاه الموجب– للمجتمع نحو حياة أفضل و أرقى باستخدام تخطيط يقودهم إلى احداث تغيير يوازي بين احتياجات الفرد و المجتمع محدثا تنمية اجتماعية.

1– مفهوم التغير الاجتماعي (Social change):

يعد مصطلح التغير واسعا من الصعب اختصاره في صيغة محددة جامعة مانعة، و خاصة إذا تعلق الأمر بالجانب الاجتماعي الأكثر اثراء كونها تشمل النسق و البناء الاجتماعي، فهي ملموسة و دائمة و مستمرة و تتصف بكونها ظاهرة انسانية اجتماعية تحتاج إلى تخطيط و توجيه واع نحو مجالات التنمية بوجه عام، فلا داعي إلى الاطناب في الجوانب الفلسفية لمفهوم التغير الاجتماعي، إنما سوف نحاول تحديده بصورة موضوعية من أجل تعميق الفهم و الرؤية بالبحث في خصائصه و أنماطه و آليات عمله و مجالاته في إطار البناء الاجتماعي التي تحدث فيه جل التفاعلات بحكم أنه مصدر مهم لمختلف التغيرات التي تحدث سواء كانت مقصودة أو اعتباطية لجوانب معلومة أو حفية. فينظر إليه عن كونه "التغير الاجتماعي يشير إلى نمط من العلاقات الاجتماعية في وضع اجتماعي معين يظهر عليه التغير

خلال فترة من الزمن"[1]. فهذا يعني أنه يشمل النسق الاجتماعي و ما يتخلله من تبدل و تحول في طبيعته كبناء أو علاقات تشمل الوظائف و الأدوار. أي مجموعة معقدة متشابكة من العلاقات الاجتماعية في حركية دائمة و مستمرة متجددة تميزها الكينونة الاجتماعية بحكم مصدر التغير ككائن واع (الانسان) يتميز عن باقي الكائنات الحية الاخرى. و يضيف **أحمد زكي بدوي** تعريفا أكثر دقة مؤداه أنّ" كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة، و التغيير الاجتماعي على هذا النحو ينصب على تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع أو في بنائه الطبقي، أو نظمه الاجتماعية أو في أنماط العلاقات الاجتماعية أو في القيم و المعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد، و التي تحدد مكانتهم و أدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها"[2]. حيث يشمل كل طبقات المجتمع خلال فترة زمنية معتبرة بشكل متدرج و مرحلي، و هذا ما أشار **جي روشي Guy Rocher)** في تعريف التغير بأنّه "كل تحول في البناء الاجتماعي يلاحظ في الزمن لا يكون مؤقتا سريع الزوال لدى فئات واسعة من المجتمع و يغير مسار حياتهم[3]. الجدير بالملاحظة بأن التغير ينطوي في عمقه على الشمول و الاستمرارية و التجدد. و في هذا الإطار يذهب عالم الاجتماع الانجليزي **أنتوني غدنز (Antoni Gidnz)** بأن "التغير الاجتماعي تحول في البنى الأساسية للجماعة الاجتماعية أو المجتمع لكونه ظاهرة ملازمة على الدوام للحياة الاجتماعية[4]. و تكون التغير نتيجة لعوامل اقتصادية ثقافية، سياسية متداخلة التأثر و التأثير في الواقع الاجتماعي، أي الذي يمكن إدراكه و ملاحظته. بالنسبة **لإميل دوركايم (Emil Durkheim)** بأنّ " قبل كل مرحلة تاريخية انتقالية بين حالتين مستقرتين للمجتمع"[5]. فهنا نجد أن التركيز كان على الاختلاف الملاحظ بين مرحلتين تتميزان بالاستقرار النسبي خلال فترة زمنية، ممّا يؤثر في بنية التنظيم الاجتماعي سواء بشكل جزئي أو كلي، و له القدرة على رسم

---

[1] محمد عاطف غيث، **التغير الاجتماعي و التخطيط**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985، ص 17.

[2] أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 382

[3] Guy Rocher, **le Changement Social**, **Introduction à la sociologie générale**, Edition H. M. H. Paris, 1968, P.19

[4] أنتوني غدنز، **علم الاجتماع**، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005، ص743.

[5] Alexis Trémoulinas, **Sociologie Changement sociaux**, Edition la découverte, Paris, 2006, p.17

مسارات التحول و مجالاتها حسب **غريغوري لازايف** بأّنه "التحول القابل للملاحظة الذي يؤثر في بنية و وظيفة التنظيم الاجتماعي لوظيفة ما، و يغير مجرى تاريخها[1].

نصل بعد العديد من التعاريف بأن التغير الاجتماعي يشمل كل تحول أو تحور و تبدل في البنى و الأنساق و الأدوار و الوظائف الاجتماعية سواء بشكل جزئي أو كلي و تؤثر فيه كل العوامل الاقتصادية، الثقافية، السياسية، الاجتماعية أثناء تفاعلهم من أجل التجديد و التطور، و بما أن التغير الاجتماعي ضروري للاستمرار فإننا من الأفضل العمل على توجيهه في الجوانب الايجابية للمجتمع.

2- خصائص التغير الاجتماعي :

إذا نظرنا في مفهوم التغير الاجتماعي نجده في حد ذاته صفة لصيقة بالمعرفة العلمية تشمل العديد من السمات الفرعية الكامنة في عناصره الأساسية، فيحددها **روشيه (Rocher)**و يعتبرها خصائص تجعل من التغير ظاهرة اجتماعية أهمّها[2] :

- التغير الاجتماعي يخص الجماعة و يعتبره ظاهرة اجتماعية.
- يمس التغير بنية التنظيم الاجتماعي كليا أو بعض مكوناته (أجزائه).
- التغير الاجتماعي يحدث في إطار زمني محدد لجملة من التحولات المتسلسلة.
- يتميز التغير في البناء الاجتماعي بالاستمرارية و عمق التغير و تأثيره الواسع.

كما يبين **ألبرت مور(Albert Moor)** مجموعة من الملامح الخاصة بالتغير التي تميزه عن المفاهيم المتشابهة له كالآتي[3]:

- يحدث التغير في أي مجتمع و في أي ثقافة بوضوح و استمرار.
- لا يمكن عزل التغيرات زمانيا و مكانيا لأنها تحدث في سلسلة متعاقبة و متصلة الحلقات أكثر من حدوثها على شكل أزمات وقتية تتبعها إعادة بناء.
- يمكن أن تحدث التغيرات المعاصرة في أي وقت و مكان نتيجة الانتشار.
- من حيث الحجم فإن حجم التغيرات المعاصرة أكثر من التغيرات التي حدثت من قبل، و ذلك لتأثير العوامل التكنولوجية و الاتصال في انتشار هذه التغيرات و حجمها و سرعتها.

---

1) Grigori Lazarev, **Changement social et développement : études sociologiques sur le Maroc**, Nouvelle édition, B.E.S.M Rabat,1965 , p.130

2) Guy Rocher. **Op cit**, p.195

3) محمد عبد الحميد المولى الدقس، **المرجع السابق** ، ص ص28-29.

– التأثير على كامل جوانب حياة الانسان ضمن حدود مجتمعه و مختلف النظم الاجتماعية.

فالتغير الذي يقع في إطار اجتماعي يقترن بوقائع و أحداث جديدة غير مألوفة لذا فَرَّقَ **كونت** بين الاستاتيكا الاجتماعية و الديناميكية الاجتماعية. فيرى أن الحالة الأولى تدرس المجتمع في حالة استقراره خلال فترة زمنية من تاريخه. في حين الديناميكية الاجتماعية تدرس قوانين الحركة الاجتماعية و تغيراتها الآلية، و الكشف عن مستوى التقدم و التطور الذي أحرزته المجتمعات الانسانية[1]. كما أنه عمل غير مخطط أي بعبارة أخرى يحدث بطريقة لاشعورية غير محسوسة في بدايته، لكن ندرك بعد اتساعه و انتشاره، فيكون بمقدورنا وصفه و تعيين عوامله. إذ عبر عنه علماء الاجتماع للاستدلال على ظاهرة التحول و النمو و التكامل و التكيف و الملائمة ،و أنه لا يحتوي على أحكام تقويمية لكنه يصف الواقع كما هو موجود[2]، و بالتالي غير مرتبط بهدف أو غاية محددة مسبقا و غير معروف النتائج لأن " المجتمع يشمل وحدات معتمدة على بعضها اعتمادا وظيفيا متبادلا تقدم أساسا جيدا تحليل منظم و مترابط للتغير، لكنها أساسا كافيا للتنبؤ بالتغير أو حتى تفسيره بطريقة عامة أو قانونية"[3]. حقيقة أن التغير الاجتماعي يتميز بالدوام و الاستمرارية، لكن على المجتمعات أن تنشد التغير الاجتماعي لمواجهة التغيرات التي تعيق تطورها و نموها، وذلك عن طريق تجنيد كل النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية للتغير بهدف التنمية بانتهاج التخطيط الاجتماعي، و تضمن هذا الأخير استراتيجيات و سياسات مناسبة لتقدم و تطور المجتمعات في كافة المجالات.

3– أنماط التغير الاجتماعي:

إن الأحداث و الوقائع التي تقع تحت إدراكنا تتنوع من حيث سرعة التغير و بطئه، تتراوح بين التدرج و الانتقال ذو تواتر متباين من مجتمع إلى آخر، و من حيث الزمن و المكان. فقد أرجع الباحثين حدوث التغير بعدة طرق منها الثورة و التطور، و عملية الانتشار بغض النظر عن مظاهرها و مؤشراتها الايجابية أو السلبية. فالغرض من اتباع التغير هو تحقيق تقدم أو نمو أو إصلاح و تحديث في المجال الاجتماعي الذي تقبع لديه مختلف أنشطة الفرد و المجتمع.

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **تطور النظم الاجتماعية و أثرها في حياة الفرد**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص3.

[2] فادية عمر الجولاني، **التغير الاجتماعي: مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغير**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1993، ص13.

[3] عدلي علي أبو طاحونة، **التغير الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص71.

3-1- التقدم الاجتماعي:

ينطوي هذا المفهوم على مجموعة من المعايير القيمية النسبية، أي أنه ينطوي على التغير و كل ما وصلت إليه المجتمعات الراهنة في مختلف المجالات الفكرية و العملية بشكل موجب متفرد عمّا سبق بصورة ارتقائية نحو أهداف محددة، إذ ينظر إليه على أنّه " العملية التي تأخذ اتجاها واحدا نحو الأمام و متجهة نحو تحقيق الأهداف المرسومة، أي فعل واع مخطط"[1]. و هناك خصائص يتميز بها التقدم كمفهوم إيجابي دائما، و الأكثر ارتباطا للجوانب الاجتماعية، حيث يضيف **روبرت ألكسندر نسبت Robert Alexander Nisbet** الخصائص الآتية[2]:

- وجود فكرة الزمن الذي لا يقبل الرجوع لأنه سائر من الماضي عبر الحاضر متجها نحو المستقبل بشكل مستقيم و متضمن الاستمرارية.
- وجود فكرة موجهة أو ذات اتجاه معين لا يتضمن التكرار أو الإعادة.
- فكرة الصيرورة التراكمية التي تتقدم خطوة خطوة بشكل تدريجي متسلسل أو بأسلوب ثوري يقفز قفزات نزعية.
- فهذه الخصائص تطرق إليها كل من أوجست كونت أثناء رصد حركة المجتمعات نحو الارتقاء و التقدم من خلال المراحل الثلاثة، المتمثلة في الانتقال من المرحلة الدينية إلى الميتافيزيقية فالمرحلة الوضعية. و كذلك من المجتمعات العسكرية القهرية إلى المجتمعات الصناعية ذات العلاقات الطوعية[3]. فالتقدم عملية موجهة مخطط لها لقيادة التغير الذي يطرأ على المجتمعات البشرية إلى تحسين ظروفها، انطلاقا من الجوانب الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و الابتعاد عن الحياة البدائية نحو حياة أكثر رفاهية بعيد عن الأزمات و الصراعات، لكي يظل المجتمع يبحث عن النماذج المثالية للجانب المادي و المعنوي للفرد و المجتمع.

3-2- التطور الاجتماعي:

يتبادر إلى الذهن أثناء ذكر مفهوم التطور كل أشكال التغير التي تقترن بالظواهر الاجتماعية و البيولوجية و الكونية الموجودة و الملاحظة التي لها مقاييس و مؤشرات مادية و معنوية تسمح بتقدير و وضع قيم بحسب الفكر الغربي – تحدد مستوى التطور، و الحكم على مداه، لكون التطور المرتبط

---

[1] محمد عبد الحميد المولى الدقس، **المرجع السابق** ، ص 24.

[2] معن خليل العمر، **التغير الاجتماعي**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 51.

[3] ابراهيم عيسى عثمان، **مقدمة في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 340.

بالظواهر الاجتماعية نسبي يصعب اعتماده تاريخيا و الحكم به على مجتمع ما في مكان و زمن معينين. فيعرف على أنّه "العملية التي بموجبها تحقق المجتمعات الانسانية نموا مستمرا مرورا بمراحل متلاحقة مترابطة"[1]. فهذا التدرج الزمني المتعاقب للوقائع الاجتماعية تفصل بين مراحل انتقال نوعي واضح يؤثر على الحياة الاجتماعية نحو الافضل باستمرار.

إذ يعتبر **كوندرسيه (Condorcet)** أن التطور أمر ضروري و عملية مستمرة و أن الحياة الاجتماعية قد تطورت من مرحلة الصيد ثم الرعي و الزراعة تليها مرحلة العلوم و الفلسفة اليونانية و مرحلة الحضارة الرومانية، ثم مرحلة الجمود العلمي و مرحلة اختراع الطباعة، ثم تأتي مرحلة التحرير الفكري و الإصلاح الديني، بعدها مرحلة الثورة الفرنسية، و أخيرا مرحلة الرفاه و السعادة[2]. لكن في عصرنا الحالي اقترن بالتطور التقني و التكنولوجي الذي أحرزه الانسان في علوم معينة و محددة، فهذه المؤشرات التي تحدد درجة التطور تبقى حكرا على البلدان الغربية دون الدول النامية.

3-3- التّحضر:

يكتسي التحضر أبعادا اجتماعية و اقتصادية و سياسية إضافة إلى أهم عنصر المتمثل في الثقافة والوعي الاجتماعي، و كذلك يشير إلى إحدى عمليات التغير الاجتماعي التي تنطوي على الاكتساب التدريجي للقيم و كل أنماط السلوك الحضارية، أي كل سلوك يتطابق مع المنطق و الفعل و القواعد العامة التي يستسيغها المجتمع، و تساهم في تكيفه مع المحيط الاجتماعي. فقد عُنِيَ هذا المجال من قبل الكثير من علماء الاجتماع و الأنثروبولوجيا. لذا نجد أن مفاهيمه تعددت و تنوعت، و أيضا مؤشراته الأكثر ارتباط بالنسق الاجتماعي و تفاعلاته في جانبيها الكيفية و الكمية التي تظهر من خلال اكتساب أنماط جديدة من القيم و المعايير و إيجاد نظم بديلة لأخرى قديمة. لذا نجد **جيرالد بريز (Gerald Bresse)** وصف التحضر بأنه "عملية تغير كمي و كيفي معا، تؤدي إلى تحولات كبيرة في خصائص المجتمعات المحلية و سماتها و وظائفها"[3]، أما بالنسبة للتحضر المادي ، فإن أغلب التعريفات تركز على حركة السكان من الريف إلى المدينة، و ارتبطت بوجهات مقارنة مركزة على مظاهر التغير الاجتماعي التي تطرأ على المجتمعات و الجماعات النازحة إلى مواقع جغرافية جديدة الأكثر تصنيعا و حضرية، فالتمعن في الكثير من التعريفات التي تعترضنا نجدها أنها تشير إلى مضامين التغير و التنمية

---

[1] محمد عبد الحميد المولى الدقس، **المرجع السابق** ، ص 28.

[2] محمد عمر الطنوبي، **التغير الاجتماعي**، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1995، ص86.

[3] إدريس عزام و آخرون، **المجتمع الريفي الحضري و البنيوي**، دار العرب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص273.

الاجتماعية التي أصبحت عنصر هام لاستثمار الرأسمال البشري و تمكينه من استغلال قدراته و امكاناته من المهارات و الموارد المتاحة من أجل اكتساب الحياة الحضارية التي تتمحور حول عناصر التحديث و التصنيع.

4- عوامل التغير الاجتماعي:

إذا تأملنا جيدا في حالتي التغير و الثبات فإنها لم تخلق أو توجد من العدم، فكل منها مبرراتها أو بالأصح عواملها المساهمة في التفاعل و الحركية المستمرة، و خاصة المرتبطة بالتغيرات التي تحدث في المجتمع، لذا ظهر العديد من الباحثين في علم الاجتماع على يركزون عامل أو اثنين باعتبارهما لب الحركة و التغير فكل منظور مآخذه و حججه في اعتماد عامل دون الآخر و هناك من يلجأ إلى تصنيف العوامل الخاصة بعملية التغير إلى داخلية و أخرى خارجية، و هناك من يرجعها عوامل طبيعية أو اقتصادية، ديمغرافية، سياسية و غيرها التي تتنوع بين المادية و البشرية و الثقافية.

4-1-العوامل الطبيعية:

هناك علاقات لا يمكن معرفتها إلا بتجلي نتائجها على أفراد المجتمع و تساهم في تغييره إما تدريجيا أو كليا. فالظروف الطبيعية بما احتوته من مناخ و تضاريس تشكل احدى العوامل الدافعة للتغيير، كونها تفرض اساليب عيش تختلف من بيئة لأخرى، قد تكون للتأقلم أو التطور و إيجاد أسلوب مناسب للاستمرار فيطرأ عليها تغيير في العادات و القيم، فنلاحظ أن سكان السهول يسلكون طرق عيش و تفكير مختلف عن سكان الجبال و الصحاري و غيرها من المقارنات التي تؤكد تأثير الطبيعة على الفرد و المجتمع و اسهامه في عملية التغيير. و هذا ما أكده **ابن خلدون** عندما قارن بين طبائع و صفات البشر العقلية و الجسمية و الاجتماعية و النفسية و الخلقية بين منطقة جغرافية و أخرى[1]، فوجد أن سلوك الحضر يختلف عن البدو، فتوصل إلى أن البيئة لها دور كبير في تشكيل الفرد و سلوكه و اتجه ببيئته و مجتمعه و بالتالي تكون مسؤولة عن تغير الواقع الاجتماعي.

4-2- العوامل الاقتصادية :

إننا لا ننكر الدور الذي لعبه الاقتصاد في تغير حركة التاريخ و إعادة تشكيل سياقات اجتماعية عبر رؤى و مذاهب أَفْرَدَ العلماء في وصفها و تفسير التطورات و الأحداث التي آلت إليها المجتمعات و التغيرات التي مست النظم الاقتصادية بما تضمنه من وسائل إنتاج و أساليبه، و أيضا أنماط التوزيع و الاستهلاك. و أفرزت نظم رأسمالية و نظم اشتراكية هيمنت كل منهما على مرحلة تاريخية معينة تكسوها

[1] محسن عبد الحميد، **منهج التغير في الإسلام**، مطبعة النعمان، بغداد، 1982، ص14.

الكثير من التغيرات الراديكالية مست الحياة الفكرية و السياسية للأفراد و المجتمعات، جعلت العلماء يؤمنون بأن الاقتصاد بجميع جوانبه المادية أساس حركة التاريخ و تغيراته، و القوة المهيمنة على كل الأحداث و الوقائع الاجتماعية.

الخلاصة :

إنّ الحديث عن مضمار التنميّة في أي مجتمع بغض النظر عن انتماءاته الفكرية يحتاج إلى رسم توجه تنموي يُبْنَى على أساسه السياسة الاجتماعية، و تتحدد أهدافها، من خلال اتباعها نماذج تراها متكيفة مع قيم المجتمع و خصائصه و واقعه، تستجيب لحاجاته و متطلباته الاقتصادية و الاجتماعية؛ السياسية و الثقافية، و جلّ تمثُّلاتهم الفكريّة المتنوعة.

فالسياسة الاجتماعية ترجمة لأهداف فاعلين و متفاعلين، مؤثرين و متأثرين ينشدون ترجمة فعليّة واقعيّة وفق تخطيط اجتماعي يأخذ بالأفكار و الموارد المادية و البشريّة، و يكون قائم على الشمولية و التكامل، قائم على الاستمرارية و المتابعة لمشاريع و برامج مجدولة وفق أولويات المجتمع، تكون استجابة فوريّة لذلك التوجه التنموي الذي رصدته لهم حكوماتهم من أجل تحويل مسارتها و سياساتها التنموية للجمع بين الحاجات الماديّة و الاجتماعية التي من شأنها تحسين نوع الحياه و الارتقاء إلى مستويات معيشة أكثر رفاهية.

إنّ دفع التخطيط الاجتماعي عجلة التنمية يتم بتني مقاربة التّغيير الفعلي و الجذري عن طريق إسناد أهدافه العامة و الملّحة إلى النظم الاجتماعية التي أوجدت لخدمة الفرد و المجتمع لتحقيق أهم أنماط التغيير المتمثلة في التقدم و التطور الاجتماعي و الرّقي إلى مطاف التحضر.

فنجذ أن تحقيق التنمية يكون عن طريق تبني سياسة اجتماعية تستمده وجودها و مفاهيمها و اتجاهاتها من إيديولوجية الدولة التي تتبع تخطيط اجتماعي يترجم مدلولاتها و أهدافها ترجمة فعلية في صيغة برامج و مشاريع واضحة المعالم محددة لملامح التغيير الضرورية التي تلحقها بالمجتمع عبر مؤسساته الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية من اجل تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية المرغوبة بأليات تتفق مع قيم المجتمع و فلسفته.

الفصل الرابع : التخطيط الاستراتيجي و دوره للتنموي في المؤسسة

تمهيد

أولا : التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي

2- أهمية التخطيط

3- أهداف التخطيط الاستراتيجي

4- خصائص التخطيط الاستراتيجي

5- عناصر التخطيط الاستراتيجي

6- مستويات التخطيط الاستراتيجي

1-6- مستوى تخطيط السياسة

2-6- مستوى التخطيط الاستراتيجي

ثالثا : مراحل التخطيط الاستراتيجي

1- التحليل الاستراتيجي للبيئة

1-1- تحليل البيئة الخارجية

1-2- تحليل البيئة الخارجية الخاصة

1-3- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

1-3-1- الهيكل التنظيمي

1-3-2- المناخ التنظيمي

1-3-3- الثقافة التنظيمية السائدة

1-3-4- القيم التنظيمية

1-3-5- سياسات و اجراءات العمل

2- مراحل إعداد وصياغة الاستراتيجية

2-1- مرحلة إعداد الرؤية

2-2- مرحلة إعداد الرسالة

2-3- مرحلة تحديد الغايات و الأهداف الاستراتيجية

2-4- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

1-4-2- تحديد الأهداف

2-4-2- رسم السياسات

3-4-2- تخصيص الموارد

4-4-2- تحديد الاجراءات التنفيذية

5-2- مرحلة التقويم و المتابعة للخطة الاستراتيجية

1-5-2- التقييم و الرقابة

2-5-1- وضع معايير الأداء

3-5-1- قياس الأداء

4-5-1- اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية

خامسا : الدور التنموي للتخطيط الاستراتيجي

1- رسم التوجه الاستراتيجي التنموي للمؤسسة

2- تحديد الأهداف و البدائل الاستراتيجية التنموية

3- ترشيد الأهداف الاستراتيجية التنموية

4- تحقيق الميزة التنافسية:

سادسا : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الخلاصة

تمهيد:

بعد عقود من التشتت التنموي الذي مسّ الدول النامية، التي لطالما حَلُمت بحلول لمشاكلها و طمحت إلى معجزات للخروج من بؤرة التخلف و الفقر. فلجأت إلى محاكاة نماذج و برامج لإصلاح هيكلي، و إتباع مخططات ترنو لإحداث تنمية تتوافق مع حالة المجتمع و خصوصيته. لذا نجد أنّ الولوج إلى جوهر التنمية الحقّة يحتاج إلى التسليم بضرورة خلق استراتيجيات تنطوي على التّيقن بمحورية التّخطيط الاستراتيجي في كافة المجالات و مختلف المشاريع من أجل إدارة اقتصادات الدول النامية و تنظيم أولوياتها، انطلاقا من نظرة استراتيجية شاملة تجمع كل من التّعليم و الصّحة، و السياسة و الاقتصاد. و هذا يقتضي العودة إلى بنود التّخطيط الاستراتيجي باعتباره وسيلة و عملية تغيير لإدارة مؤسساتيّة و إدارة مجتمعيّة تسعى إلى ترشيد الموارد و الامكانيات المادية و البشرية لتحقيق أهداف تنموية تنقل أفراد المجتمع إلى الأفضل.

أولا : التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

يندرج التخطيط الاستراتيجي ضمن أهم المواضيع التي تثير اهتمام الإداريين و المسيرين و رجال الأعمال لتحقيق الأهداف و استشراف المستقبل، فتضع المؤسسة على المسار الصحيح. فلم يعد التخطيط الاستراتيجي فقط عملية اقتصادية كما هو متعارف عليه في الفكر الاقتصادي التقليدي، إنّما أضحى عملية جماعية تمارس من قبل مجموعة أو فريق من المخططين الذين ينتمون إلى تخصصات عديدة باختلاف من أجل تحقيق التنمية.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

اعتمد التخطيط الاستراتيجي كوسيلة و آلية إدارية تعمل على مساعدة المنظمة للقيام بعملها على أكمل وجه باستخدام طاقات أعضائها و توحيدها من أجل تحقيق الغايات و الأهداف. كما يساهم في تقييم جهود المنظمة التي تتم في بيئة متغيرة، تتطلب منها التكيف و مسايرة المتطلبات البيئية سواء منها الداخلية أو الخارجية[1]. أي الاستعداد لمواجهة ما هو متوقع و حشد الامكانيات المادية و البشرية لبلوغ الأهداف المحددة بدقة، و استيعاب التغيير عن طريق التهيؤ له. بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يهتم "بإيجاد الترابط و التناسق بين الأهداف الاستراتيجية و المرحلية و الأهداف قصير الأجل، و كذا

[1] **التخطيط الاستراتيجي للدول**، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الاصدار التاسع و العشرون، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010، ص21.

الترابط و التناسق بين الاهداف و التشريعات و السياسات الاستراتيجية، و تحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود تصبُّ اتجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل و التكاليف، و ذلك في ظل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و المهددات و المخاطر و التطورات العلمية محليا و إقليميا و دوليا"[1]. فيرى الغنام ... ان التخطيط الاستراتيجي هو "منهجية علمية تنصب على ماذا نريد؟ أو ماذا نرجو؟ و كيف يمكن التحرك مما نحن فيه الآن إلى ما نريد؟ و يتمثل جوهره في تعداد الاستراتيجيات و الاختيار و المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية"[2]. كما أنه "عملية منظمة تعتمد الاسلوب العملي في الدراسة و البحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، و القياس الواقعي لاحتياجاته و الحصر الدقيق لموارده و امكانياته، و العمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ، لمقابلة احتياجات المجتمع حسب أولياتها في ضوء الامكانيات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، وهو أسلوب جديد في التخطيط و الإدارة الفعالة من حيث تحديد الأهداف و رسم الخطط و وضع السياسات و البرامج و إجراءات التنفيذ و من يقوم بالتنفيذ"[3]. بينما **كوتلر (Kotler)** يرى أنها " عملية إدارية خاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة و تطلعاتها، و إعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو و الأرباح في المستقبل"[4].و منه فالتخطيط الاستراتيجي عملية إدارية و منهج تفكير و اسلوب عمل لمواجهة المشكلات لنقل المؤسسة إلى وضع أفضل مستقبلا عن طريق تحقيق مستويات التنمية و النمو المطلوبة التي تستطيع من خلالها للمنافسة و الاستمرار.

2- أهمية التخطيط :

تعد التنمية السريعة التي حدثت في كثير من البلدان المتقدمة كانت مرجعيتها في ذلك الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المبني على الأطر المنهجية الهادفة إلى تجاوز العقبات، و تحسين الأوضاع المتعلقة بالفرد و المجتمع، انطلاقا من وضع برامج و آليات تتناسب مع الامكانيات المتاحة و ما نطمح إليه من أهداف، فالفكرة لا تعني وجود تخطيط في حد ذاته، إنما الهدف الجوهري من العملية يتمثل في

---

[1] محمد حسين أبو صالح، **التخطيط الاستراتيجي**، مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان، 2008، ص45.

[2] أحمد محمود الزنفلي، **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص45.

[3] ثائر شاكر محمود الهيثي، سامي ذياب الغريري، **التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص48.

[4] محمد عادل حمد الكبيسي، **أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة التسويقية**، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة، جامعة الشق الأوسط، كلية الأعمال، عمان الأردن، 2012، ص13.

نجاح التخطيط و تحقيق ما رسمناه أثناء الانطلاق و سدّ الفجوة الاستراتيجية القائمة بين الامكانيات الخاصة بالمنظمة و البيئة المحيطة بها، لمواكبة التغيرات و التكيف معها و الاستعداد للمستقبل، و زيادة فعالية المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات المجتمعية و مواجهة التغيرات البيئية، حيث يعمل على تحديد القضايا ذات الأولوية وفق تدرج مبني على الدراسة العلمية[1]. و تقوم بتعزيز التفكير و العمل الاستراتيجي الذي يساعد على جمع المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية و الخارجية، كما تساهم في تحسين آليات صنع القرار في ضوء الامكانيات المتاحة لصياغة رواءها و أهدافها الاستراتيجية[2].

مما يساعد على رسم التوجه و المقصد العام لرسالة المؤسسة القائم على مبدأ الأخذ بنظام الجودة الشاملة التي تساهم في خلق ديناميكية تنافسية مع المؤسسات الأخرى الذي يفتح مجالا للتجديد و الابداع و استشراف آفاق المستقبل عن طريق خلق روح المسؤولية لدى الإدارة، مما يجعلها أكثر حرصا و التزاما على تحمل المسؤوليات و أدائها، و تنفيذ الاستراتيجيات المصاغة[3]. و انطلاقا من هذا نجذ أنّ التخطيط الاستراتيجي يحقق للعاملين ما يلي :

– يولد فهما واضحا لرسالة المنظمة، و القيم المؤسساتية بين الجهاز العامل و مجلس الإدارة، و مجموعة العملاء[4].

–يمثّل دليلا للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حاليا.

– يحسن العمل الجماعي بخلق مجالا لمناقشة أسباب وجود المنظمة و القيم المشتركة التي تؤثر في القرارات، كما يغذي الاتصالات الناجحة، حيث تنمي روح الجماعة بين المديرين و العاملين.

كما تتحدد أهمية التخطيط الاستراتيجي في جملة من الفوائد التالية[5]:

– استثمار الفرص، و تحقيق أكبر قدر من المنافع على كافة الأصعدة، و التغلب على التحديات و القيود البيئية المفروضة.

---

[1] أحمد محمود الزنفلي، **المرجع السابق** ، ص ص63–64.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، دار السيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص ص55–57.

[3] جون م برايسون، **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة و غير الربحية**، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبيان، بيروت، 2003، ص ص22–23.

[4] فهيم عبد الحميد، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص31.

[5] جمال الدين محمد مرسي، و آخرون، **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص31–32.

– يقلل من التهديدات المفاجئة، و درجة تأثيرها السلبي مما يسمح بإعادة النظر بسرعة و العودة إلى حالة التوازن في ظل نظام مفتوح ذو العلاقات و التأثيرات المتفرغة.

3– أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يحقق لنا التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة من الأهداف العامة و الخاصة التي تطمح إليها، و ذلك بتبني مبادئه و مراحله العامة، و التي تبرز فيما يلي[1] :

– التفاعل الايجابي مع الثقافة و الفكر الانساني لتنمية الفكر العام لدى الأفراد و المنظمات.

– تنمية الأفراد صحيا و فكريا و اجتماعيا لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة و التركيز على التنمية النوعية للإنتاج، و إبراز دور المنظمة داخل المجتمع، و التقليل من التباين في مستوى المعيشة بين أفراد المجتمع و تحقيق التوازن.

– التوزيع العادل و المتكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال و تقليل البطالة.

– تحقيق الاستخدام الصحيح و الأمثل للموارد البشرية و المادية.

– تطوير و تحسين أداء المنظمة و تطوير التنظيم الإداري بها.

أما عن الأهداف الخاصة بالمنظمة تتجسد كالآتي[2]:

– تزويد الشركة بمرشد و موجه لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

– يزود المسؤولين بأسلوب و ملامح التفكير الاستراتيجي.

– مساعدة المنظمة على تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.

– رصد التغيرات في البيئة المحيطة و التكيف معها.

– يرفع وعي المديرين إلى ضرورة التغيرات في ظل التهديدات و الفرص المحيطة بالمنظمة.

– ينظم الجهود التخطيطية وقف تسلسل لكافة المستويات الإدارية.

– يعطي صورة واضحة لمستقبل المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

---

[1] هالة جمال، **أثر استخدام التخطيط الاستراتيجية على زيادة دافعية الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2014، ص ص28–29.

[2] نادية العارف، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص21.

4- خصائص التخطيط الاستراتيجي :

إن اصطلاح التخطيط الاستراتيجي يحوي جملة من المضامين و الخصائص التي تميزه عن غيره من العمليات التخطيطية الأخرى، كونها عملية إرادية موجهة لتحقيق أهداف التنمية الخاصة بالمنظمة، فهناك صفات يشترط وجودها لتحقيق مدلول التخطيط الاستراتيجي، تتمثل فيما يلي :

- **التنبؤ** : و يظهر في قدرة التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بمستقبل المنظمة على المدى البعيد بناء على المعطيات المادية و البشرية[1].
- **الواقعية** : إن التخطيط الاستراتيجي قائم على نظرة شاملة لواقع المتغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة، بناء على دراسة علمية تأخذ في الاعتبار الامكانيات المادية و البشرية [2].
- **المرونة** : تظهر في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية، لأن خاصية المرونة تسمح للمنظمة العودة إلى حالة التوازن و الاستمرار و تجاوز المعوقات التي تهدد نموها و بقائها[3].
- **التنسيق:** يشمل عملية التوفيق بين الأهداف و الوسائل و الجهود المبذولة بعيدا عن التعارض.
- **التكامل:** يقصد به ذلك التساند و الترابط الوظيفي بين مختلف الهيئات الإدارية، و كذلك مختلف القطاعات، فكلما كان التخطيط الاستراتيجي متكاملا و شاملا كلما ساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية.

- **الالتزام** : يأخذ هذا الشرط مبدأ الاستمرارية لتحقيق التغييرات التي ترعب المنظمة بإحداثها، حيث تبدأ الخطة الجزئية الأولى، إذ يكون التخطيط عملية تراكمية تدريجية تتم عبر مراحل مترابطة[4].
- **الشمولية:** تعدّ هذه الخاصية أساسية لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها. فالتخطيط الاستراتيجي نظام متكامل يتم على مستوى كافة المستويات الإدارية و كلّ من لديه علاقة بنشاط المنظمة سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية حتى يكون أكثر فعالية و واقعية، حيث يسعى إلى تحديد التوجهات دون الالتزام بالتفكير الماضي و الآني. و مرتكز على التبصر إلى ما يرغب الوصول إليه

---

[1] Gerry Johnson & others, **stratégique**, Peanson éducation, 2e Edition, France, p.89

[2] أمينة سالم، **إدارة الأزمات و التخطيط الاستراتيجي**، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2010، ص87.

[3] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010، ص16.

[4] منى عويس، عبلة أفندي، **التخطيط الاجتماعي و السياسة الاجتماعية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1994، ص97.

مستقبلا، انطلاقا من الداخل نحو الخارج، بتناول القضايا بشمول و يبحث في كل المؤشرات الموجودة على مستوى البيئتين[1]. و التركيز على التوجه الكلي و الرئيسي بما يحمله من أهداف و أنشطة و أساليب إداريّة.

– **مبدأ النظم** : ترتكز في تعامله مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة و تغذية راجعة مع البيئة المحيطة، إذ تكون عملية نظامية تقوم على جمع و تحليل و تفسير البيانات انطلاقا من مراجعة التجارب الماضي و الحاضر استناد إلى متغيرات البيئة التي ستعمل فيها مستقبلا[2].

– **عدم التأكد:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بحالة من الشك نظرا للغموض الذي يكتنف المتغيرات و ما تحمله من مخاطر و عدم التأكد أو قلة المعلومات التي من شأنها تجعل عملية التنبؤ صعبة، مما يستدعي الأمر إلى التعاون و المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية لدراسة المشاكل و الصعوبات التي تعترض المؤسسة مستقبلا عن طريق تحليل نقاط القوة و الضعف في الأداء، و مواجهة الفرص و التهديدات في ظل حالات عدم التأكد مما يستلزم اللجوء إلى عملية التخطيط الاستراتيجي[3].

---

1) Michael Porter, **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, Free Press, New York,1980, P.167

See the website : www.amazon.fr 13/05/2018 22h00

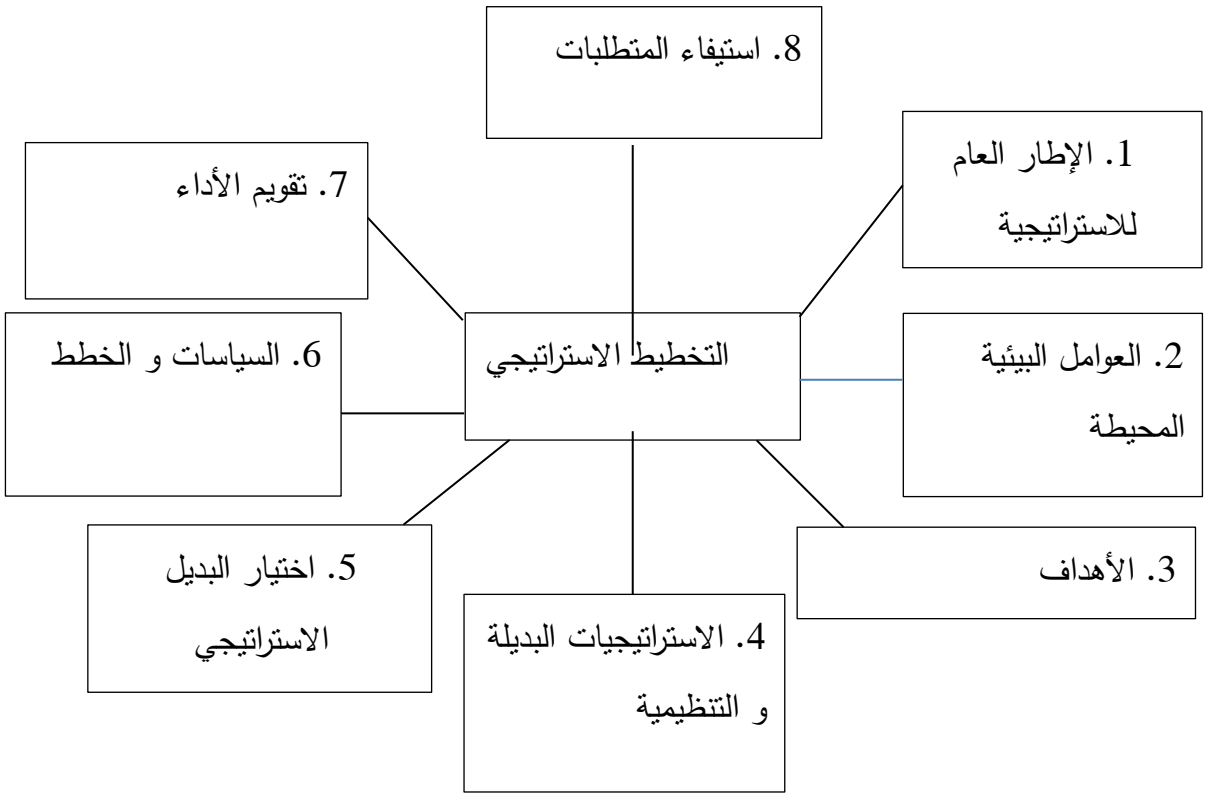
2) Michael Allison & Jude Kaye, **Strategic planning for nonprofit organization**, A practical guide and work book, 2nd edition, John & sons, New Jersey, 2005, PP. 1-2

3) Fred R David, **Strategic Management : Concept end cases**, 8th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2001, p.13

5- عناصر التخطيط الاستراتيجي :

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (7) : عناصر التخطيط الاستراتيجي



المصدر : محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، **التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994، ص15.

- الإطار العام للاستراتيجية الذي يتم فيه اتخاذ القرار الاستراتيجي التي تستوجب توفر قدرات متميزة خاصة معظمها تتميز بنظرة شمولية[1].و كذلك البيئة المحيطة بالمنظمة مع تحديد الأهداف و الغايات ثم وضع الاستراتيجيات البديلة و المفاضلة بينهما من أجل اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل التي على أساسه يتم وضع السياسات و الخطط و البرامج و الموازنات ليتم تقييمها في ضوء الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط الموضوعة، و أخيرا استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية في ضوء الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة[2].

---

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، **مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة**، المجلة العربية للإدارة، مج 23، عدد 1 يونيو، 2003، العراق، ص 50.

[2] محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش، **المرجع السابق**، ص 15.

6- مستويات التخطيط الاستراتيجي :

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي التي تحدث داخل المنظمة وفق عدة مستويات متسلسلة تأخذ في الحسبان الغايات و الوسائل التي تسمح بتحديدها على النحو التالي:

6-1- مستوى تخطيط السياسة :

تتضمن هذه الخطوة وضع الأهداف العامة العريضة للمنظمة و ربطها بالسياسات العامة للدولة، الذي تطمح إلى تحقيق هذه الأخيرة مستقبلا، متخذة المنظمة وسيلة لتجسيدها من خلال سياسة فرعية و إجراءات تنتهجها على مستوى المؤسسة، تشمل صياغة الأهداف البديلة للمستقبل استنادا إلى تدهور للسيناريوهات المستقبلية البديلة، و المقارنة بين الأهداف، و اختيار الأهداف المرغوبة[1]. فهذا المستوى تتم فيه ترجمة السياسة العامة إلى قرارات تلتزم بها المؤسسة أثناء التخطيط الاستراتيجي في خطواته و مراحله.

6-2- مستوى التخطيط الاستراتيجي:

يبرز هذا المستوى فلسفة المنظمة كونه شمولي الأبعاد و تكاملي المنظور، كونه يوجد و يحدد العلاقات و الأعمال بين المستويات الأخرى، فيتم تحديد الرؤية و قيمها، الرسالة و عوامل نجاحها، يرسم الأهداف الاستراتيجية و الأهداف البديلة[2]. و بالتحديد يتم ترجمة السياسات العامة أثناء التخطيط الاستراتيجي، و يقصد به "إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، و التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، و الرسالة الأساسية لهذه المنظمة، و المنتج و السوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة، و عملية تخصيص الموارد و إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها"[3].

---

1) Mohamed Sabry El-Hout, **Strategic planning of education system**, Necessity and Methodology, journal planning and administration, vol VIII, N°1, January, 1994, p.54

2) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 121.

3) بلال خلف سكارنة، **الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 45.

ثانيا: مراحل التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي سلسلة من المراحل المترابطة، المتبايعة و المتكاملة لإعداد الخطة و تنفيذها و متابعتها و تقويمها، يعتمد على المدخلات و العمليات و المخرجات تتم وفق مجموعة من الاجراءات و الأساليب. كما يعد التخطيط الاستراتيجي نظاما محدد و نمط يتم التركيز عليه و على فاعليته تقع جلّها حول صناعة القرارات المناسبة و اتخاذها لنجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها بناء على عدد من الخطوات الأساسية الواجب اتباعها من أجل الوصول إلى ما سعت إليه المنظمة.

1- التحليل الاستراتيجي للبيئة :

تحيط بالمنظمة مجموعة من العوامل و القوى الداخلية و الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطها تتمثل في العوامل الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية و القانونية و الاجتماعية الثقافية. هذه العوامل تشكل للمنظمة جملة من الفرص و التهديدات الواجب التكيف معها بتحليل نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة[1]. حيث تتطلب مرحلة التحليل للبيئتين الداخلية و الخارجية كم هائل من البيانات و المعلومات وفق تحليل منهجي شامل لوضع المنظمة الحالي و المستقبلي. فهو يمثل "مرحلة هامة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، يتضمن اكتشاف و ترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حلول استراتيجية، بمعنى تحديد الفرص و التهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية، و مطابقتها مع جوانب القوة و جوانب الضعف الداخلية للمؤسسة، و من هذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة مع الأخذ في الاعتبار الأهداف و الغايات"[2].

و بذلك يهدف التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق التكيف البيئي المتمثل في العناصر التالية[3]:

- تحديد مركز المؤسسة في بيئتها التنافسية و الكيفية التي تتأثر بها خياراتها الاستراتيجية بأبعاد قوى المنافسة كقوى داعمة أو قيود معيقة.
- يهتم بتحليل الموارد و القدرات الاستراتيجية التي تحدد بجورها قدرة المؤسسة على استثمار الفرص و تجنب التهديدات.

---

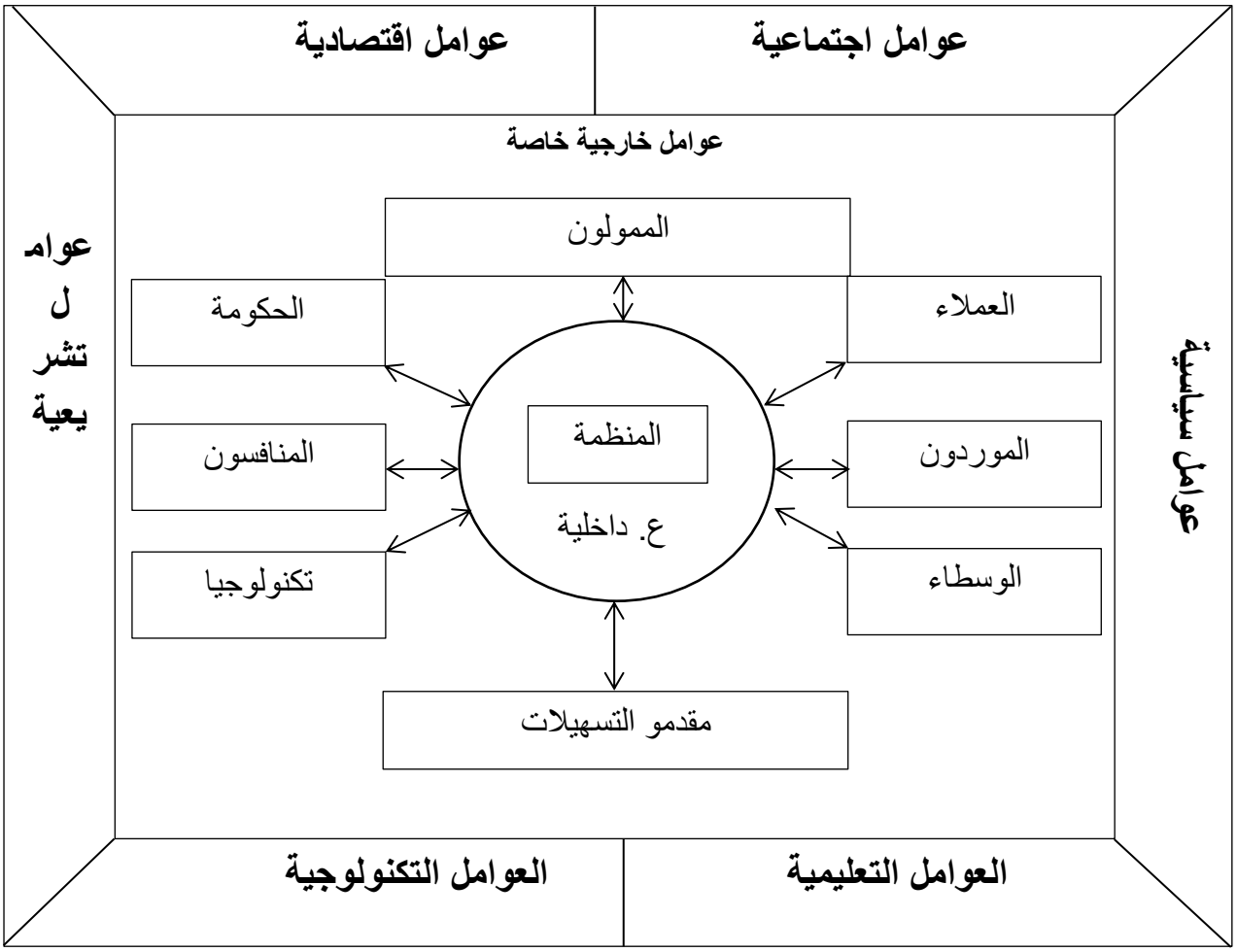
[1] أحمد القطامين،**الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية**،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع،عمان،2002، ص 72.

[2] أحمد علي صالح، زكريا الدوري، **الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 87.

[3] Manu Théorique LASTRADA, **Méthode et outils d'analyse stratégique**, vue : sur le site web : www.bessis.com/download/lastrada/lstheorie.pdf; 25/04/2018 :12h30.

و أيضا يتم على أساسها اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتلاءم مع أهداف المنظمة و السياسات العامة للدولة.و تكمن ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي و عدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، و ما هو فرصة الآن قد يزول غدا، و ما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف و بالعكس، و يمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في إحدى أهدافها أو في بعض أنشطتها و استراتيجياتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة و الإبقاء على نفس رسالتها[1]. أيضا يتم على أساسها اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتلاءم مع أهدافه المؤسسة و السياسات العامة، و هذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (8) : العوامل الخارجية للمنظمة



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح الغربي، **الإدارة الاستراتيجية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص113.

[1] نزيه حسن حسين يونس، **توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، غزة، 2009، ص 87. انظر إلى الموقع Library.iugaza.edu.ps بتاريخ 12/05/2018 22:30سا.

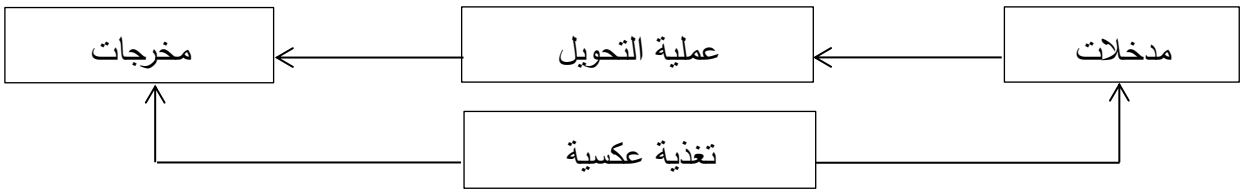
لذا تظهر أهمية العوامل البيئية في تأثيرها على المؤسسات، كونها تستمد مواردها المختلفة، و تشتق أهدافها من النسق الكلي (المجتمع)، حيث تتأثر بمبادئه و قيّمه، و عليها الاستجابة للسياسات العامة المقررة سلفا و التي تظهر في عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية، و يؤكد هذه الفكرة **أوكتاف أوليني (Octave Oliner)** فيقول: " إن العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى و الذي يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هو كشف و قياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة"[1]، فيُظهر أيضا العلاقة بين المؤسسة و البيئة الخارجية التي تتسم بعدم الاستقرار.

1-1- تحليل البيئة الخارجية:

يخضع تحليل البيئة الخارجية إلى معرفة جوانب التأثير و التأثر القائمة بين المؤسسة ككيان مستقل و المحيط بمختلف نشاطاته.

فإذا اعتبرنا المؤسسة نسقا مفتوحا يتأثر بالمدخلات التي تتم تحويلها مخرجات تستجيب للمتطلبات البيئة الخارجي، أما في حالة مخالفة التوقعات فإنه يحدث لها تغذية رجعية (مرتدة)[2]. و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9): المؤسسة نظام مفتوح



المصدر : علي الشرقاوي، **إدارة الأعمال: الوظائف و الممارسات الإدارية**، دار النهضة، بيروت، 1983، ص84.

فهناك الكثير من الرؤى حول البيئة الخارجية، فحسب **و. ديل (W. Dill)** أنه " محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، و يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين، و المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات و اتحادات العمال و

---

[1] Paul Jubin, **Pilotage économique de l'entreprise**, Maury-12 Maulin, Paris, 1972, p.43

[2] عامر الكيسي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة : الفكر التنظيمي**، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص118.

غيرها"[1]. فهذه تمثل عناصر البيئة الخاصة بالمؤسسة، لأن هناك من يرى أن البيئة الخارجية تعني " العوامل الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر على المؤسسة مثل المنافسة، القوانين، جماعات الضغط، النقابة. و بالتالي نجد أن هذا المحيط يتكون من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي المالي، التكنولوجي"[2]. و قد غاب في هذا التعريف المحيط السياسي و المالي و التقني الذي له تأثير كبير على سير نشاط المؤسسة، ففي معجم التسيير عرفت العوامل الخارجية بأنه " مجموعة من العوامل السوسيو–اقتصادية، و التي تؤثر على المؤسسة كالدولة، التشريع الاجتماعي، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك و غير ذلك، إذ أن هناك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، و غير ذلك"[3]. و التي نوجزها في الجدول التالي:

---

[1] عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص ص19–20.

[2] Gamela N Diamuan, **Performance de l'entreprise dans les P.V.D: le rôle de la fonc–tion approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise ,(cas des enterprises manu–facturières du Zaïre)**, Doctorat UCL, France, 1983, p109, vu lien http://handle.net, 18/01/2018, 18h35

[3] Dallaz, **lexique de gestion**, 2e édition, Jouve, France, 1989, p131

الجدول رقم (2) : المتغيرات الرئيسية و الفرعية للبيئة الخارجية

متغيرات رئيسة	متغيرات فرعية
الاقتصادية	الناتج القومي الاجمالي، الدخل القومي، معدل النمو، متوسط دخل الفرد، الإنفاق الاستهلاكي العام، ميزان المدفوعات، الميزان التجاري، معدل البطالة، التضخم و الانكماش، السياسة المالية و الضريبية، السياسة النقدية، و النظم المصرفية، توفر الطاقة و كلفتها.
الاجتماعية	العادات و التقاليد و المعتقدات، القيم الاجتماعية، أنماط الحياة الاجتماعية، أنشطة الاستهلاك، معدل الولادة و الوفيات، المسؤولية الاجتماعية، التغيرات الاجتماعية، السلوك العام للإدارة و مستوى التفاعل مع المجتمع.
الثقافية	أنظمة التعليم، الخبرات، القيم الفردية و الجماعية، القيم الحضارية.
التكنولوجية	الإنفاق عبى البحث و التطوير، حماية الاختراعات و الابتكارات، مستوى التطور التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات و العمليات التقنية الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات و الخدمات، القدرة على الابتكار.
سياسية و قانونية	النظام السياسي، الاتجاه العام نحو الاستثمار الخارجي، قوانين الاستخدام و التشريعات، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك، السياسة الضريبية...إلخ
معلوماتية و معرفية	توفر القيادات الاستراتيجية، توفر المواد المعرفية، توفر أنظمة معلومات استراتيجية، مستوى تراكم الخبرة و المعرفة، مستوى استخدام وسائل الاتصال و تبادل المعلومات.
دولية و عالمية	التكتلات و التجمعات الاقتصادية، التحالفات الاستراتيجية، العلاقات الدولية، الشركات المتعددة الجنسيات، الائتلاف بين الدول، العولمة و أثارها على منظمات الأعمال، الاختلافات الحضارية.

المصدر : فلاح حسين عدي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخيلها- عملياتها المعاصرة**، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص219-220.

لذا بات من الضروري تشخيص البيئة الخارجية لاغتنام الفرص، و تفادي التهديدات و المخاطر التي قد تعترض المنظمة أو عن طريق إعداد دراسات و أبحاث حول البيئة الخارجية للاستجابة للتغيرات أو التكيف معها[1].

1) Gupta. A, **environment and pest analyze : an approach to external business environment**, Merit research of art, **social science and humanities**, vol1, N°2, 2013, p15.

2-1- تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

يعتبر تمييز القوى الخارجية للمؤسسة من أهم العوامل المساهمة لاستجابتها إلى التغيرات التي تحدث، إذ المؤسسة التي تتجاهل أو تقاوم ذلك التغيير تعجز عن تحقيق أهدافها[1]. لذا بات من الضروري تشخيص البيئة الخارجية خاصة خلال اعداد التقارير الخاصة بتلك المتغيرات و العوامل المؤثرة على المنظمة المتمثلة في الزبائن و المنافسين و الممولين و جماعات الضغط.

أ- **الزبائن** "**Les clients**": و تعني بتلك الشريحة من الأفراد أو الأسواق التي توجه بها المؤسسة منتجاتها أي "الأفراد الطبيعيين و المعنويين الذين يدفعون للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمواردها"[2]. و تعد أهم المتغيرات التي تدرج أثناء إنشاء رسالة المؤسسة.

ب- **المنافسون** " **Les concurrents**" : من وجهة نظر المنظمة، فالمنافس هو أي شخص أو منظمة تقوم بممارسة نفس النشاط و انتاج نفس المنتجات أو تقدم نفس الخدمات. و العمل على معرفته و تحديد قدراتها يعد ضروري لاستمرار و تحقيق الأهداف المنظمة.

ج - **الممولون** "**Les financiers**": نجد أن المؤسسات بحاجة ماسة لمختلف الموارد لتنفيذ خططها الحالية و المستقبلية، لذا نجدها تعتمد على ممولين كالمودعين و المستثمرين و تقييم أفضلهم[3]. إذ يعتبر جزء هام في نشاط المؤسسة من أجل اعداد تقديرات حقيقية عن الموارد المالية المتاحة.

د- **جماعات الضغط:** و تمثل المجموعات منظمة التي قد تتعارض أهدافها مع أهداف المؤسسة، و تقف عائقا أمام قدرتها في إيجاد و تطوير الفرص المتاحة أمامها، مما يفرض عليها بناء علاقات جيدة و مثمرة معها من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها.

---

[1] حسين وليد عباس، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص ص79-80.

[2] Claude Demeur, **Marketing**, Edition 4e Dalloz, Paris, 2003, p.346

[3] طلال محمد الججاوي، ساكنة السلطاني، **Swot لتقييم المصارف التجارية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص37.

3-1- تحليل البيئة الخارجية الخاصة "General environment":

يقصد بالبيئة العامة كل " العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية و ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تتخصص فيه"[1]. فهي تتضمن كل عناصر التأثير المشتركة بينها و بين المجتمع كالاقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية و غير من العناصر المساهمة في تحقيق التنمية لأفراد المجتمع.

أ- القوى الاقتصادية "Economic Forces" : تتأثر المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية بالعديد من العوامل الاقتصادية حيث يقول **أوغندلي (Ogndele)** بأن الجانب الاقتصادي يشكل مصدر قلق للمنظمة التي تسعى لقطع أشواطا طويلة للتعرف على الفرص المتاحة، كان الاقتصاد الموسع يوفر مجالا تشغيلي للوجود التنظيمي، و إنشاء أخرى، أن تكون قادرة على التمييز بين الظواهر القصيرة المدى و التغيرات الأساسية في تقييمها الاقتصادي الكلي[2]. فمن خلال البيئة الاقتصادية تستطيع أي منظمة من تحديد موقعها من العملية التنموية ضمن المؤسسات المنافسة الأخرى. حيث حددتها البيئة الاقتصادية في بعدين إحداهما دولي و الآخر محلي[3]. فمن خلالها يتم جلب الأموال للمؤسسة، إذ مثل القوى الذي تؤثر على المؤسسة و المجتمع.

ب- القوى الاجتماعية و الثقافية "Socio-Cultural forces" : هذا الجانب يشمل كل التقاليد و الأعراف و القيم و اتجاهات المجتمع، مع توقعات الأنشطة و أعمال المنظمة، إضافة إلى عوامل الثقافة كالتعليم و التدريب التي تشكل فرص و تهديد للمنظمة[4]. و أيضا الدّيانة و اللّغة و أنماط الاستهلاك، إضافة إلى الأدوار الاجتماعية لكل من الرجل و المرأة من أجل تحقيق الأهداف التنموية للمجتمع، فالمؤسسة تحتاج إلى دعم من خلال استجابتها لحاجات التي تتوائم مع البيئة الاجتماعية و الثقافية للأفراد.

---

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس و آخرون، **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص194.

[2] Adeoye A. Olarewaju & Elegunde A. Folarin, **Impôt of external business environment on organzational performance in the food and beverage industry in Nigeria**, British journal of arts and social science, vol 6, N°6, 2012, p.196

[3] Kother P, Dubois B, Monceau WD, **Marketing management**, 11e edition, Preason edition, Paris, p.198

[4] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجي : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص89.

ج- القوى التكنولوجية : تعتبر الجانب التكنولوجي عامل مهم في نجاح المؤسسة و تحقيق المكاسب، إذ تشير إلى "جملة المعارف و الخيارات و الممارسات التقنية و العلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، إذ يساهم تطبيقها في إشباع الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية و الحقيقية و المتوقعة"[1]. و تتمثل هذه التأثيرات التكنولوجية في الجوانب التالية:

- تأثير على الطلب، حيث يؤثر ذلك على نمط معيشة الأفراد و على السلع و الخدمات التي يستهلكونها.
- يؤدي إلى التغيير في العمليات من حيث تقديم منتجات ذات تقنية جديدة تؤدي إلى إحداث تعديلات جديدة على عمليات الانتاج.
- تجد المنظمة صعوبة في إدراك الحراك المجتمعي و تغييراته المتواترة.

إضافة إلى التطورات التكنولوجية الحاصلة في طرق و أساليب و أدوات الانتاج، و كل أنشطة التسيير و قرارات الإدارة بمختلف مستوياتها التي تستجيب لرغبات المستهلكين المتغيرة، و تزايد المنافسة، تدفع إلى ظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات بتقنيات حديثة.

د- القوى القانونية و السياسية:

تشمل البيئة القانونية مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة، كالقوانين المرتبطة بالبيئة و حقوق المستهلك و تنظيم العلاقات التي تعتبر قيود على أداء المنظمات و أهدافها[2]. حيث تزيد من التدخل الحكومي الذي تسعى خلاله إلى احداث توازن بين أهداف المنظمة و المجتمع، حيث تشمل النظام السياسي الذي يتشكل من مجموعة الهيئات و الأنظمة و الأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة و تسيير المجتمع ككل[3]. إذا الهدف العام يكون متمركز حول التنمية المتوازنة و الشاملة للمجتمع.

هـ_ البعد الدولي "International Dimension":

تلعب المتغيرات الدولية دور أساسي في نشاط المؤسسات سواء اقتصادية أو خدماتية، و مهما كان حجمها، كونها تتيح الفرص و تخلق التهديدات التي تؤثر على حجم المنافسة. فهناك من يرى أن البعد الدولي يشمل الائتلافات الاستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية،

---

[1] عطية خلف الموساوي، **تأثير الابداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الثامن و السبعون، العراق، 2009، ص62.

[2] فلاح حسين عدي الحسيني، **المرجع السابق**، ص 75.

[3] Abdallatif Khamkham, **La Dynamique du contrôle de gestion**, Dunod,Paris, 1986, p.30

الحروب و المنازعات و الكوارث، و الأزمات الاقتصادية. إضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة[1]. و هذه المؤثرات تجعل المؤسسات أثناء التخطيط الاستراتيجي في ريبة و شك من كل المستجدات على الساحة الدولية.

و- البعد الإداري "Administrative Dimension":

تشكل البيئة الإدارية للمؤسسة بما تحتويه من أنظمة و أنماط الإدارة و التسيير التي تشمل النظريات الإدارية و تطبيقهاالمختلفة. مما تجعل من المؤسسة أداة لتنفيذ السياسة الاقتصادية أو الاجتماعية من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة. و يرى **برنارد** (Bernard) في التسيير الإداري بأن "التنظيمات البسيطة أو المعقدة هي دائما نظام من الجهود الفردية البشرية المتناسقة، و هناك دائما سبب الوجود (الهدف) و الذي يعتبر أساس التناسق، كما أن هناك القدرات الضرورية للاتصال دائما، و ضرورة الرغبة الفردية في التعاون، بالإضافة إلى ذلك لابد من وجود الفعالية و الفاعلية"[2]. فالجهاز الإداري بمختلف أنواعه يهدف إلى تطبيق القرارات لتنفيذ مراحل التخطيط الاستراتيجي و تحقيق رسالة المؤسسة الرامية إلى التنمية.

ي- القوى المعلوماتية و المعرفية "Informatique et cognitive forces ":

نجد أنّ المنظمات تحتاج إلى تعزيز و استغلال و تعظيم مواردها المعلوماتية و المعرفية لتمكينها من امتلاك ميزة استراتيجية تجعلها تتفوق على منافسيها، إذ من الضروري التحرك بسرعة للحصول على المعلومات المناسبة و إيصالها إل المستفيدين منها في الوقت المناسب[3]. و كذلك البحث عن موارد بشرية ذات كفاءة معرفية مدربة يمكن الحصول عليها باستمرار تتيح تنافسية من حيث الكم و الكيف.

3-1- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة :

يعتبر الحديث عن البيئة الداخلية للمنظمة أو المؤسسة يُعْنَي بتحديد نقاط القوة و الضعف المشكلة لمحيط العمل الذي يتم فيه انجاز رسالة المؤسسة، و تشمل هيكل المنظمة بما تحتويه من صلاحيات و علاقات و أنشطة عمل، و أيضا الثقافة التنظيمية كالقيم و المعتقدات و الموارد المادية و البشرية، إضافة

---

[1] زكريا مطلك الدوري، **المرجع السابق**، ص92.

[2] Taib Hafsi, **Gérer l'entreprise publique**, OPU, Alger, 1990, p.126

[3] عامر عبد الرزاق عبد المحسن عبد الناصر، **إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال**، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 176.

إلى المهارات الإدارية[1]. أي أنه يقصد إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء مجالات القوة و مجالات الضعف[2]. و لا تقتصر على الأنظمة و الاجراءات و السياسة الإدارية الخاصة بالموارد البشرية، حيث يصف **القحطاني** بأنها " الظروف المادية للعمل التي تحيط بالإنسان كالتهوية و الإنارة و وسائل الأمن و الظروف المكتبية، و أيضا ماهية و طبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص و مدى تسببها في أحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو التي تسمح بالترقية و النمو المهني"[3].

و منه نرى أن البيئة الداخلية هي كل التأثيرات التي تؤدي إلى احداث تغييرات كلية أو جزئية في سلوك و اتجاهات الأفراد و الجماعات و النظم و التقنيات و الأساليب الإدارية داخل المنظمة، حيث تنطوي على العديد من العناصر الأساسية.

1-3-1- الهيكل التنظيمي :

يعد الهيكل التنظيمي القاعدة الأساسية للمنظمة، و كلما كان مرنا يساعد على تهيئة البيئة التنظيمية في مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق تحديد قنوات السلطة و المسؤولية و توفر مساحة أكبر من اللامركزية من خلال انسياب هذه السلطة بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعيق حركية العاملين و تأقلمهم مع البيئة المحيطة و يؤدي إلى خفض مستوى الالتزام التنظيمي[4]. و أيضا يعد الهيكل التنظيمي "إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم تربطها خطة سلطة رسمية تنساب خلالها الأوامر و التعليمات و التنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى. و من خلاله تتضح نقاط اتخاذ

---

[1] حسين حريم، رشاد المساعد، **الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، فبراير، 2006، ص230.

[2] ثابت ادريس، جمال الدين مرسي، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص70.

[3] سالم القحطاني، **القيادة الإدارية : التحول من النموذج القيادي العالمي**، ط 2، مرامر للطباعة و التغليف، الرياض، 2008، ص 259

[4] محمد الغامدي، **دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي جهاز حرس الحدود الشمالية**، رسالة ماجستير، ع م، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ، الرياض ، 2013، ص15.

القرارات و مركز السلطة و المسؤولية"[1]. فهو يمثل عنصر فعال لرسم التنمية و مستواها حاضرا و مستقبلا و أساس لعملية التحليل للبيئة الداخلية للمنظمة و تقييمها.

2-3-1- المناخ التنظيمي :

يلعب المناخ التنظيمي دورا أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي و أداء العاملين، حيث يعرف **قوردن (Gordan)** بأنه "نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل إلى معرفتها العاملون من خلال تجاربهم، و تؤثر في سلوكهم، و بإمكان تشخيصه من خلال مجموعة من الخصائص التنظيمية"[2]. كما يشمل أيضا "الانطباع العام و المتكون لدى أعضاء المنظمة و المتضمن متغيرات عديدة أسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم و فلسفة الإدارة العليا، وجود العمل أو ظروفه، و نوعية الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها"[3]. و منه يتم التخطيط الاستراتيجي استجابة للمناخ التنظيمي أو لتغيره لتحقيق رسالة المنظمة.

3-3-1- الثقافة التنظيمية السائدة :

تساعد الثقافة التنظيمية الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة حيث يعرفها **شين (Shin)** بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها، و من تمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها"[4].فنجد في هذا التعريف يحتوي إلى حدٍّ بعيد على عناصر التخطيط الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة إلى اتباعه لتحقيق أهدافها.

4-3-1- القيم التنظيمية:

تعمل القيم التنظيمية على زيادة الالتزام لدى العاملين في المنظمة، حيث عرفت بأنها "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل

---

[1] موسى اللوزي، **التنمية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 87.

[2] Gordan I. R, **A diagnostic approach to organizational Behavior**, 3e Edition, Newton : Allyn & baeun, Icn, 1992, p.665

[3] ليلى حسين القرشي، **القيادة الابداعية و المناخ التنظيمية في الجامعات السعودية**، رسالة دكتوراه: جامعة أم القرى، السعودية، 2005، ص115.

[4] Jean François Souterain, **organisation et gestion de l'entreprise**, Copyright édition Foucheur, Paris, 2006, p.145

هذه القيم : المساواة بين العاملين، الاعتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين...إلخ"[1]. مما يستوجب ضرورة تحليلها لتوجيه السلوك التنظيمي نحو الاهداف المحددة من قبل الإدارة العليا.

5-3-1- سياسات و اجراءات العمل :

يعد معرفة القوانين و القواعد التنظيمية للعمل ضرورية لنجاح المنظمة، إذ تتضمن طرق الانجاز و الأداء لمختلف العمليات التي تتم داخل إطار المنظمة عن طريق جملة من الاجراءات المتمثلة في كيفية الأداء التي تميز بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفا للأعمال و اتخاذ القرارات الخاصة بها، و التي تحكمها السياسات التي تشكل "مجموعة المبادئ و القواعد التي تحكم سير العمل، و المحدد بمعرفة الإدارة، و التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات و التصرفات المتعلقة الأهداف"[2]. و معرفتها تسمح بتقييم سيرورة العمل و مستويات الانجاز المحققة.

2- مراحل إعداد وصياغة الاستراتيجية :

تتبع الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة اقتصادية أو خدماتية خطة استراتيجية مشتملة على منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل المؤسسة داخليا و خارجيا، و صياغة استراتيجية مناسبة تعمل على تطبيقها و تقييمها في ضوء المتغيرات و ذلك من أجل تحقيق ميزة استراتيجية للمؤسسة لتحسين خدماتها[3]. إذ تتضمن كل من الرؤية و الرسالة و الغايات و الأهداف.

1-2- مرحلة إعداد الرؤية :

تمثل الرؤية وصف و صياغة للمستقبل الذي تسعى إليه المنظمة للتغلب على الأوضاع الراهنة، حيث ينظر لها ضمن منظور استراتيجي لكونها تشير إلى مجموعة المقاصد التي تكون واسعة و شاملة لتتنبأ بالمستقب لو تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة[4]. إذ هي "قوة إدراك تصويرية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما، و من زاوية المضمون التنظيمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية و الفكرية عن

---

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص312.

[2] سعود النمر و آخرون، **الإدارة العامة : الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة**، ط 7، مطابع الحميضي، الرياض، 2011، ص 97

[3] Miriam Christi Midori Gishi, **SAIPI : strategic Administration by total productivity Improvement**, see the website : www.researchgat.net, 12/08/2017 , 23h30.

[4] Alex R. Miller, Gregory G. Dess, **Strategic Management**, 2 edition, Mc Graw Hill, USA, 1996, p6.

مستقبل المنظمة"[1]. فتجد أن هناك بعض المنظمات تقوم بدمج الرؤية و الرسالة لاختصار الوقت، و توضيحا لأفكار المنظمة و ما تسعى إليه مستقبلا.

2-2- مرحلة إعداد الرسالة :

تعتبر الرسالة ضمن الاجراءات الإدارية المحددة ببيان رسمي بالمنظمة توضح المهام الموكلة للمنظمة من واقع قرارات تشكيلها، حيث تشرح وثيقة الرسالة المهام المنوطة التي تقوم بها خلال مرحلة التخطيط لتحقيق الرؤية التي تنطوي على خدمة المجتمع، و زيادة الفعالية الملائمة لاحتياجات المستفيدين[2]، فالرسالة تنصب على الغاية الأساسية لوجودها و المجال الاستراتيجي الذي تنشط فيه، باعتبارها نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية يراعى فيها اتباع السياسات التنموية، حيث تشمل الرسالة كل من العملاء، المنتجات، الأسواق، الجوانب التكنولوجية، إضافة إلى الهدف و الفلسفة و الإيديولوجية، كما نقوم بتشكيل الصورة العامة و المفهوم الذاتي للمنظمة و تحدد العلاقات.

2-3- مرحلة تحديد الغايات و الأهداف الاستراتيجية:

تشير الغايات إلى النتائج النهائية المرتبطة بالغرض، و تتحدد بناء على رسالة المنظمة وفق سلوك يحول الرؤية و الرسالة التنظيمية إلى مستويات قابلة للإنجاز بتوجيه القدرات و تحديد الأولويات[3].

حيث تبنى الغايات انطلاقا من وضع المؤسسة و سمعتها و انتاجيتها، و حجم الموارد المستخدمة و المرتبطة بأداء المسؤولين و العاملين، و مدى التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية. فالأهداف الاستراتيجية لا تتجسد إلا في أشكال السلوك الاستراتيجي للمنظمات الناجمة عن القرارات المحددة لجملة الأنشطة التي تجسد رسالة المنظمة[4]. فنجد أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية منها أهداف سلوكية و معممة و أخرى علمية تحددها ضمن الوثيقة الرسمية للرسالة.

---

[1]) شوقي ناجي جواد، **إدارة الاستراتيجية**، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص121.

[2] محمد مصطفى الفولي، تامر محمد الفولي، **التخطيط الاستراتيجي المؤسسي**، مؤسسة فريد ريش إيبرت الألمانية، 2013، ص 19. متاح على الموقع: www.eeaa.gov.eg/portals تاريخ التصفح: 2017/11/12 على الساعة 22:25سا

[3] أحمد القطامين، **التخطيط الاستراتيجي : مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية**، عمان، 1996، ص 133.

[4] Joe Griffith, **Speakers library of business : stories, anecdotes and humor**, Prentice Hall, USA, 1990, p.294

4-2- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

نجد أن التخطيط الاستراتيجي لا يتضمن قرارات و إجراءات و عمليات و أنشطة مبرمجة على مواثيق الإدارة العليا، و إنما يحتاج إلى تجسيد هذا الخيار الاستراتيجي من قبل جميع أفراد المنظمة، حيث عرف **جونسون و جوش (Johnson & Jauche)** عملية التنفيذ الاستراتيجي بأنها "العملية التي ينوط بها تحويل الاستراتيجية من موضعها النظري إلى واقعها العملي و ذلك بتحويلها إلى اجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، و تخصيص المورد البشرية و المادية، و نظم الأفراد و الحوافز الإدارية و القيادية"[1]. فهي تتضمن البرامج التنفيذية و الميزانيات و الاجراءات، و تعتمد في ذلك على الهيكل التنظيمي و نظام المعلومات و الاتصال بين مختلف المستويات الوظيفية فنجد في كثير من الاحيان أن معظم المؤسسات تواجه صعوبات في تنفيذ الاستراتيجية بعد رسم مسارها. و يرجع ذلك إلى عدة عوامل نظهرها من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم(3): المقارنة بين رسم الاستراتيجية و تنفيذ الاستراتيجية

رسم الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية
• من حيث درجة الصعوبة: فرسم الاستراتيجية أمر سهل. • رسم الاستراتيجية يتم من طرف الإدارة العليا • رسم الاستراتيجية تتصف بالطابع الذهني. • رسم الاستراتيجية يتطلب عملية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد. • يتطلب رسم الاستراتيجية مهارات تتعلق بوضوح المفاهيم و امكانية إجراء التكامل و التحليل.	• تنفيذ الاستراتيجية أمر بالغ التعقيد و الصعوبة. • تنفيذ الاستراتيجية يؤثر على المنظمة من القاعدة إلى القمة. • أما التنفيذ فهو يعتمد على وظائف تشغيلية بحثة. • عملية تنفيذ الاستراتيجية يتطلب التنسيق بين عدد كبير من الأفراد. • تنفيذ الاستراتيجية يتطلب مهارات خاصة تتعلق بكيفية تحفيز و إدارة الآخرين.

نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص297

[1] فلاح حسين عدي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص ص 97-98.

بالرغم من الاختلاف بين الرسم و التنفيذ للاستراتيجية، إلا أن المداخل الشمولية تشير إلى التأثير المتبادل لهاتين المرحلتينننظرا لنجاح مؤسسة الأعمال في جانبها التنموي يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق و سليم و مترابط.

1-4-2- تحديد الأهداف :

يعتبر تحديد الأهداف في المدى القصير الأجل عامل ضروري لتنفيذ الاستراتيجية من قبل المديرين حيث يتم تحصيص الموارد من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل، و ذلك بتحديد الأولويات الخاصة بالأفراد و الإدارات، إذ تمثل الأهداف الاستراتيجية طموحات طويلة الأمد يتم تحديدها بطريقة لامركزية من قبل مدراء الوحدات و الإدارات و أقسام المنظمة حسب الأولويات بالتنسيق مع الأهداف السنوية[1]. و يشترط التوقف بين الأهداف طويلة الأجل من أجل انجاح المشاريع التنموية للمؤسسة.

2-4-2- رسم السياسات :

تُدرج السياسات كموجه للتخطيط الاستراتيجي لتحديد بيان محتوى الرسالة من قبل الإدارة الاستراتيجية، فالسياسات تُعّرف بكونها مجموعة من المبادئ و القواعد الاجرائية الشاملة التي تعتمدها الإدارة بهدف توجيه أداء و فكر العاملين فيها نحو أهداف المنظمة[2]. و كذلك موجه للعاملين في مختلف المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة، إذ نجد سياسات على مستوى المنظمة، و مستوى الوظيفية و أخرى تشغيلية.

3-4-2- تخصيص الموارد:

نجد أن طرق التمويل للموارد المادية و البشرية لها بالغ الأثر سير التخطيط الاستراتيجي و التنمية في عمومها، حيث نجد أن تخصيص الموارد يستند إلى مدى الاحتياجات التي تحقق النتائج وفق أسس من العدالة و المساءلة القائمة بتحسين الأداء و تقديم أفضل المنافع للمستهلك و المنتج عن طريق تحديد حجم الإنتاج كما ونوعا، و ذلك بتقدير و توفير الموارد و عناصر الانتاج التي يتم استخدامها بطرق مثلى تضمن تداول المنتجات يتناسب مع مختلف فئات المجتمع.

---

[1] خضر مصباح اسماعيل الطيطي، **الإدارة الاستراتيجية**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص226.

[2] نيروساث ويلز، **إجراءات و سياسات العمل**، انظر على الرابط: http : //www.industriel relation.nsw.gov 12/07/2017 على الساعة 12:25سا

4-4-2- تحديد الاجراءات التنفيذية :

تُلزم الخطة الاستراتيجية لنجاحها و تجسيدها جملة من الاجراءات العملية وفق السياسات و الأهداف المطلوبة انطلاقا من الاجراءات التنفيذية المحددة كالآتي[1]:

- ضرورة وضع هيكل تنظيمي مناسب قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية و السياسات المختلفة.
- تخصيص الموارد المناسبة للقيام بعملية التنفيذ، و وضع الموازنات و البرامج.
- خلق التزام قوي اتجاه المنظمة و تنمية روح المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.
- يناء شبكة معلومات و بيانات فعالة تساعد على رصد و متابعة و مراقبة كل الأنشطة و سير الأعمال.
- خلق نظام تحفيزي يعمل على تنمية المهارات الفردية و الجماعية أثناء الأداء و الانجاز.
- خلق مناخ تعاوني منسجم داخل المنظمة يتمتع بثقافة تنظيمية تساهم في انجاز الخطة الاستراتيجية.

إضافة إلى كل هذا فإن المشاريع الاقتصادية التي لا تضع في الحسبان الجوانب التنموية اتجاه الفئة المستهدفة من المجتمع تكون صيغ التخطيط الاستراتيجي اجرائية غير قابل للتنفيذ.

2-5- مرحلة التقويم و المتابعة للخطة الاستراتيجية:

تمثل هذه المرحل جوهر التخطيط الاستراتيجي لكونها المرحلة التي تظهر فيها الأهداف مجسّدة على أرض الواقع، مما تسمح للمخططين تقييمها و تقويمها للحصول على نتائج أفضل حاضرا و مستقبلا. و التي تنطوي على عدد من المراحل الثانوية ندرجها كالآتي.

1-5-2- التقييم و الرقابة:

تلجأ المنظمة إلى عملية التقييم والرقابة المعرفة بمدى تحقق الأهداف المرجوة، و الكشف عن الآثار غير مرغوبة في مرحلة التنفيذ أو غير الواضحة أثناء التخطيط، حيث تتطلب عملية التقييم عنصر الرقابة الذي يتم خلاله الكشف عن مدى تطابق الخطة و القرارات و المبادئ المعتمدة في تحقيق الأهداف بالطريقة المطلوبة. و كثير ما يسبق التقييم عملية الرقابة التي تعرف بأنها "العملية التي يراقب خلالها المديرون أنشطة المؤسسة و أعضائها لتقييم مدى كفاءة و فاعلية الأداء باتخاذ الاجراءات التصحيحية

[1] ناصر محمد سعود جرادات، **الإدارة الاستراتيجية من منظور متكامل حديث**، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 294.

لتحسين الأداء إذا كان يفتقر للفاعلية و الكفاءة"[1]. و هناك تتناولها انطلاقا من ثلاث مراحل أساسية يبتدأ بمرحلة وضع المعايير، فمرحلة اتخاذ القرارات و أخيرا مرحلة الإجراءات التصحيحية[2]. فالرقابة الاستراتيجية عملية أساسية تهدف إلى رصد و مراقبة عملية التغيير الاستراتيجي في البيئتين الداخلية و الخارجية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات و تحقيق رسالة المنظمة خلال تقييم الأداء و تقويم الانحرافات الحاصلة في مسار الخطة الاستراتيجية.

2-5-1- وضع معايير الأداء:

كثير ما تترجم المعايير الخاصة بالأداء بناء على جملة من المؤشرات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نشاطها و اهدافها، لكننا نجد في أغلب المؤسسات الاقتصادية تتبنى نموذج المؤشرات لقياس الأداء الذي يشمل نصيب المؤسسة من السوق، قيمة المبيعات و كميتها بالكلفة و كمية الصادرات و الانتاج من حيث الجودة و السعر بعد تحليل عدد شكاوي العملاء، و درجة رضاء العاملين و المستهلكين، كذلك مقارنة منتجات المؤسسة بالمنافسين، و قياس معدل دوران الزبائن و الاموال المستمرة في البحوث و التطوير[3]. كما نجد من يضيفها إلى معايير كمية و أخرى نوعية و شخصية[4]. فهذه المعايير تكون أكثر تفصيلا و دقة عن معايير و مؤشرات النموذج الأول.

3-5-1- قياس الأداء:

بعد تحديد المعايير و المؤشرات يتم قياس الأداء عن طريق جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للاستراتيجية، فقياس الأداء يشمل المنظمة ككل بما يتضمنه من أداء الأفراد و الوحدات التنظيمية، الكل في تكامل و تناسق فيما بينها في إطار البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية بعيد عن القياس و الرقابة المجزئة التي تفضي إلى عقم الحكم و التقدير، لكن تكاملية لأداء لا تعني عدم الاختلاف، و إنما تدارك الأخطاء في كليتها و تحقيق التناغم الإداري الذي يؤدي إلى مثالية الابداع

---

[1] شارلز و جاريت جونز، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: محمد رفاعي و محمد أحمد التعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 1998، ص 628.

[2] نادية العارف، **الإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق**، ص ص348-351.

[3] توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء**، ستة سيجما، بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2008، ص104.

[4] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية: العولمة و المنافسة**، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2004، ص303.

الإداري و التأكد من كفاءة التنفيذ و الوقوف على الصعوبات التي تواجهها[1]. و منه فإن قياس الأداء يهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب، و تباين مدى التطابق و الاختلاف بتحديد الفجوة بينهما.

4-5-1- اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية:

تقوم إدارة المؤسسة ببعض الأعمال التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات بين الاداء الفعلي و المعايير أو الاستراتيجيات المتبعة سواء كان ذلك التعديل جزئيا أو كليا، فالرقابة الاستراتيجية و ما تضمنته من اجراءات تصحيحية تكون مستمرة و مرتبطة بخطة التنفيذ، إذ يعتبر انتقاء عناصر المراقبة أساسية في الرقابة الاقتصادية و الاجتماعية و المالية و التقنية، و هذا يعتبر من مهام الإدارة الواعية التي تملك القدرة على انتقاء المعايير المناسبة و تحديد نوعها، حيث تفرض ذلك بيئتها المحيطة بها لجعل أجزاء المنظمة تتجه بشكل منتظم و متناسق نحو تحقيق الأهداف[2]. فعملية التصحيح تهدف إلى التأكيد على تنفيذ ما تم تخطيطه و علاج المشكلات التي تعترض الأداء للخطة الاستراتيجية.

---

[1] عبد العزيز جميل، مخيمر و آخرون، **قياس الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2000، ص ص14-15.

[2] يونس ابراهيم حيدر، **الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات**، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص144.

ثالثا: الدور التنموي للتخطيط الاستراتيجي :

تعتبر التنمية أحد الرهانات التي يحملها التخطيط الاستراتيجي على عاتقه في مختلف المجالات، و لا سيما الاقتصادية و الاجتماعية التي تستدعي وضع سياسات و خطط طويلة كفيلة بمعالجة الاختلالات و الأزمات على مستوى رفاهية الفرد و تقدم المجتمع. فمستوى التنمية يقترن بنوعية التخطيط و استراتيجياتها في استثمار رأس المال البشري و البنى التحتية و الامكانيات المادية، كما تربط بمستوى الاستقرار و التنافسية و الاستدامة للمؤسسات المنتجة و الخدماتية بكل ابعادها الاجتماعية و الاقتصادية الشاملة لتعزيز المستوى المعيشي بما يشمله من صحة و تعليم و غيرها من المطالب المجتمعية.

1- رسم التوجه الاستراتيجي التنموي للمؤسسة:

تحتاج عملية التنمية إلى مسارات تحدد كيفية اسهام المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية في تحقيق الأهداف العامة و الفرعية، حيث أكده **كادوجان (Cadogan)** في تعريفه للتوجه الاستراتيجي بأنه "مجرد انعكاسات لكيفية عمل بعض الشركات"[1]. لكن هذه الاستجابات أو الانعكاسات تكون من أجل أهداف تنموية لفئات عريضة لأفراد المجتمع و على أساسها يتم صياغة استراتيجية المنظمة و هناك من يراها عن كونها لا تغدو سوى أسلوب عمل يتم بواسطتها إنجاز الاهداف الاستراتيجية من أجل تعظيم الانتاج المرتبطة بالكفاءة التشغيلية و تقليل الهدر لتحقيق أعلى مستوى انجاز لأهداف المؤسسة[2]. فالتوجه الاستراتيجي يتخذ الطابع التحليلي لكل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية من أجل احداث تغيير ايجابي على وظائف الكيان الاجتماعي و اجزائه قائم على التناسق و التكامل داخل المؤسسة أو المجتمع هدفه إحراز مستويات تنمية متقدمة، و يتم ذلك انطلاقا من تخطيط استراتيجي يدعم خطط التنمية في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و الثقافية و يتحدد من خلالها الأولويات المجتمعية.

2- تحديد الأهداف و البدائل الاستراتيجية التنموية:

يمثل التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة أداة استرشاد لتحديد الأهداف و تحقيقها عن طريق حل المشكلات التي تعترض الانجاز. فتحقيق أداء تخطيطي متميز يؤدي إلى ترسيخ ثقافة التخطيط في القطاعات الأخرى من خلال رؤية مشتركة شاملة عن طريق اعداد خطط و برامج عمل تساهم في بناء

---

1) John W. Cadogan, **International marketing strategic orientations and business success : Reflection on the path ahead**, Article in international marketing reviewer 29, N°4, July 2012, p.340, see the site web : www.researchgate.net

2) أحمد القطامين،**التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان،1996،ص 67.

القدرات المؤسسية و تفعيل دورها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المتوسطة و الطويلة المدى التي تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تنمية مصادرها من أجل تحقيق تنمية متوازنة بعيد عن إطار المركزية تؤمن الاستقرار و التطور للمؤسسة و أفراد المجتمع وفق سياسات تدرج أثناء صياغة الأهداف الاستراتيجية. كما يسمح التخطيط استراتيجي بإعطاء حركية و مرونة استراتيجية مناسبة للمشاريع التنموية على شكل بدائل استراتيجية أساسية منها الداعية إلى الاستقرار أو التوسع و النمو أو الانكماش، و ذلك حسب الظروف المحيطة أو المنتهجة للجوانب التنموية.

3- ترشيد الأهداف الاستراتيجية التنموية:

يمثل مفهوم الترشيد عن كونه ضوابط و اجراءات تحدد الأهداف العامة و الفرعية للاستراتيجية، كما نجده بمثابة أسلوب خاص تنتهجه الإدارة العليا للاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية و الوقت للتسريع في المشاريع التنموية من أجل صالح المؤسسة و أفراد المجتمع بكفاءة و فعالية بالاعتماد على أساليب حكيمة و رشيدة في مختلف القطاعات الرئيسية و الثانوية حيث تتضمن عملية الترشيد جوانب اجتماعية، اقتصادية، تشارك فيها الدولة و المؤسسات و كل فئات المجتمع.

فيما يتعلق بإسهام الدولة الذي يمثل المناخ المؤسسي المحفز باعتباره أهم ما يتطلب لإقامة عدالة اجتماعية و أول ما يجب أن نبدأ به من أجل تحقيق التنمية المستدامة، و تفضيل البرامج لدور الدولة في محاربة الفساد و رسم السياسات الاجتماعية و الاقتصادية، أما المؤسسات فتتوقف اسهامها على مدى استجابتها للحاجات الأساسية و الكمالية لأفراد المجتمع بكل فئاته الاجتماعية.

4- تحقيق الميزة التنافسية:

تتناول الميزة التنافسية ثلاثة مستويات تشمل الفرد و المؤسسة و الدولة، و هذه الأخيرة تقع على عاتقها مسؤولية رفع مستوى معيشة الأفراد من خلال جودة الخدمات و توفيرها، مما يفرض عليها التنافسية لحماية مؤسساتها و مشاريعها التنموية، حيث يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي بأنها "قدرة على الدولة على انتاج السلع و الخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، و في نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل"[1]. فنجد أن تحقيق ميزة تنافسية تحتاج إلى خطة استراتيجية تقييم و تقيس مدى نجاح المشاريع المرتبطة بالقضايا التنموية بالمتابعة المستمرة لمستويات الأداء و الإنجاز.

[1] أحمد صقر، **العولمة و قضايا معاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 92.

رابعا: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

يجدر بنا أن ننوه على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تعترض الدور التنموي لمؤسسات الدولة و المجتمع في كافة المجالات، و لا سيما المجال الاجتماعي التي أساس ديناميكية المجالات الأخرى، فكثير ما تتنوع هذه المعوقات بين الجوانب التنظيمية والعامة، إذ هناك من يعتبر هيمنة أفكار أصحاب القرار على الإدارة و توجهات المنظمة أو المؤسسة من أكبر التحديات التي تواجه الفكر الإداري و التنموي نظرا للعلاقة الوطيدة بينما مما ينجر عنه تضخيم الفشل و تعميم اتخاذ القرارات الارتجالية أو السريعة دون الاستناد إلى التحليل و الدراسة الكافية لمختلف الجوانب[1]. و لا سيما في الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية التي تخضع لقانون التغيير المستمر الذي يخلق المنافسة الشديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة التي تفرض على الإدارة العليا صياغة استراتيجيات مناسبة لتوجهات التنمية. و هناك من يرى أن صعوبات التخطيط الاستراتيجي تبرز في النقاط التالية [2]:

- ضعف الموارد المتاحة، إضافة إلى صعوبات الوصول إليها و إدارتها بسبب نقص الكفاءات اللازمة لذلك.
- اضطراب البيئة الخارجية، مما يفرض على الإدارة الاستراتيجية التجديد و مواكبة التغيرات السريعة لعناصر البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.
- قلة المعلومات المتوفرة حول المتغيرات الاستراتيجية للبيئة و صعوبة الحصول عليها.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى تجنيد موارد مادية و بشرية و تنظيمية مما يتطلب ذلك تكلفة و وقت كبيرة
- عدم دقة المعلومات و البيانات و الاتجاهات السلبية للعاملين اتجاه الخطة الاستراتيجية مما ينجم عنها صعوبة تحديد الفرص و المخاطر الحقيقية.

كما ننوه أن صعوبات و معوقات التخطيط الاستراتيجي ليست موحدة انما تختلف حسب طبيعة النشاط و الأهداف و البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية.

---

[1] صلاح عباس، **الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،2010،ص 41.

[2] عامر ذايب العتيبي، **أثر التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت، 2012، ص19.

الخلاصة:

تمثل الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمشاريع و برامج التنمية لوحة القيادة التي تعمل على توجيه الأعمال و الانشطة نحو تحقيق الأهداف المسطرة باعتبارها قمّة الهرم الإداري في الفكر و التطبيق، و ذلك لقدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة ، و توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة، حيث تتم هذه الأخيرة بناء على خطط استراتيجية فعالة تخضع مراحلها للتسلسل و التفكير المنطقي لتحقيق أهداف رساله المنظمة. لذا نجد الفكر الاستراتيجي يزخر بالعديد من النماذج لكل منها وجهة نظر في سير و تنظيم العمل داخل المنظمة، قذ يكمن الاختلاف في البنى الأساسية للمهام و الأنشطة، أو يشمل عناصر ضمنية هامشية.

مما دفع بعض الباحثين إلى تقسيم الإدارة الاستراتيجية إلى عدة مستويات للتمييز و توزيع المهام و الأنشطة للوصول إلى تحقيق الأهداف و إحداث التغيير، و من ثمّة تحقيق مرامي التنمية سواء على مستوى المنظمة أو البيئة الخارجية لها. مما يستوجب اتباع تخطيط استراتيجي فعّال يُمَكِّنُ المنظمة من تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل و أقل التكاليف في ظل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، و ذلك من أجل زيادة فعاليّتها على الاستجابة لمتطلبات المجتمع و مواجهة التغيرات البيئيّة.

فالتنمية عملية قائمة على الخلق و الإبداع، تحمل في طياتها التجديد و التغيير، و هذه الخصائص لا يمكن تجسيدها إلا من خلال تفكير استراتيجي تنتهجه إدارة استراتيجية قادرة على صياغة أهداف تنموية تُعْنَى بالفرد و المجتمع سيان، تلتزم بالتخطيط الاستراتيجي و ربط أهدافها بأهداف التنمية الاجتماعية، و العمل على تجسيدها فعليا.

الفصل الخامس: التنمية الاجتماعية و أسسها النظرية و واقعها في الجزائر

أولا : : التنمية الاجتماعية و أسسها النظرية

1- مفهوم التنمية الاجتماعية

2- أهمية التنمية الاجتماعية

-3أهداف التنمية الاجتماعية

4- مقومات التنمية الاجتماعية

4-1- التغيير في التنمية الاجتماعية

4-2- الدفعة القوية:

4-3- إيجاد استراتيجية ملائمة

5- ميادين التنمية الاجتماعية

5-1- التعليم

5-2- الاسكان

5-3- الصحة

6- نماذج التنمية الاجتماعية

6-1- النموذج المتكامل

6-2- النموذج التكيفي

6-3- نموذج المشروع

7- مرتكزات التنمية الاجتماعية

7-1- وضع سياسة اجتماعية للمجتمع

7-2- جمع المعلومات الكافية للتنمية الاجتماعية

7-3- النظرة الشمولية للتنمية الاجتماعية

7-4- وجود رأسمال اجتماعي ذو توجه إيجابي

7-5- الرأسمال البشري

7-8- التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي

8- أساليب التنمية الاجتماعية

8-1- اعتماد قيادات خارجية

2-8- الاعتماد على الموارد الذاتية

3-8- الأسلوب متعدد الأهداف

9- معوقات التنمية الاجتماعية

1-9- معوقات اجتماعية

2-9- النمو الديمغرافي

3-9- انتشار الأمية و تدني مستوى التعليم

4-9- تدني المستوى الصّحي للمجتمع

5-9- **المعوقات الاقتصادية**

6-9- معوقات إدارية تخطيطية

ثانيا : التخطيط للتنمية الاجتماعية في الجزائر

1- المخططات التنموية في الجزائر بعد الاستقلال

1-1- التنمية في الجزائر خلال الفترة(1967-1989)

1- 1- مرحلة المخططات الاستعجالية من(1963 إلى 1966)

2- 2- مرحلة بداية التخطيط للتنمية (1967 - 1979)

2-1- المخطط الثلاثي الأول (1967 إلى 1969)

2-2- المخطط الرباعي الأول (1970 إلى 1973)

2-3- المخطط الرباعي الثاني (1974 إلى 1977)

2-4- المخطط التكميلي (1978 إلى 1979)

3- مرحلة التخطيط اللامركزي أو التوازني (1980 إلى 1989)

3-1- المخطط الخماسي الأول (1980 إلى 1984)

3-2- المخطط الخماسي الثاني (1985 إلى 1989)

4- **مراحل الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية (1990 إلى 2000)**

4-1- الإصلاح الاقتصادي و الاجتماعي التنموي (1990-1993)

4-2- برنامج التعديل الهيكلي (1994-1995)

4-3- برنامج التصحيح الهيكلي (1995-2000)

5- مخططات دعم النمو و الانعاش الاقتصادي (2001 إلى 2014)

5-1- برنامج الانعاش الاقتصادي (2001 إلى 2004)

5-2- البرنامج التكميلي لدعم الانعاش الاقتصادي (2005 إلى 2009)

5-3- برنامج التنمية الخماسي (2010 إلى 2014)

5-4- مخطط دعم النمو الجديد (2015 إلى 2019)

الخلاصة

أولا : : التنمية الاجتماعية و أسسها النظرية

إن العرض من عملية التغيير في الجانب الاجتماعي هو احداث تنمية منوطة بتغيير قيمي و سلوكي في توجه المؤسسات سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، نظرا للعلاقات المتبادلة و الوطيدة بينهما، مما يجعل تحولهما من أطر تقليدية إلى أطر حديثة ذات دافع تنموي دائم تستجيب لحاجات و أولويات مختلف أفراد المجتمع. فالتنمية في مجملها ظاهرة اجتماعية في سياقها الحضاري المعاصر انطوت على العديد من الرؤى و التوجهات الفكرية و العملية لتجسيدها على كافة الأصعدة.

1- مفهوم التنمية الاجتماعية:

يعد الجانب الاجتماعي مرتبط بالنمو الاقتصادي و أحد شروطه لإحداث التغيير المطلوب في المجتمع، فالتنمية الاجتماعية يعرفها **باتن (Batten)** "بأنها العملية التي يمكن للأفراد الذين يعيشون في مجتمع صغير أن يناقشوا عن طريقها حاجاتهم ثم يضعوا الخطة و يعملوا معا لسد هذه الحاجة[1]. و يرى البعض أن التنمية الاجتماعية لا تنصب على جانب واحد و إنما تشمل العديد من الجوانب، حيث يرى **هوبهاوس (Hobhouse)** على أن التنمية تمثل تطور البشر في علاقاتهم المشتركة أي التوافق في العلاقات الاجتماعية، و يؤكد على تغيير هذه الأخيرة أكثر من التغير في البناء، و تُعْنى التنمية الاجتماعية بتنمية علاقات الإنسان المتبادلة[2]. إذا هناك من يعتبرها "لا تَعْدُ أن تكون سوى عمليات تغيير اجتماعي حضاري لإسعاد الانسان و العمل على رفع مستواه الثقافي و الفكري و الصحي و الروحي في مجتمعه الذي يعيش فيه"[3]. و هذه العملية تجمع بين الاسهام الذاتي و الحكومي في تكامل و تعاون بينهما، بينما يحدث الخلل الاجتماعي في طبيعة النظم الاقتصادية و السياسية و التعليمية و الدينية السائدة في المجتمع بسبب عدم مواجهة المشكلات المتعلقة بالتنظيم الصناعي التي أغلبها لا تراعي الصالح العام للمجتمع و أفراده[4]. نجد من خلال هذه التعاريف أن التنمية الاجتماعية عملية مقصودة موجهة إلى كل أفراد المجتمع عن طريق مشاريع تنموية تساهم في احداث حركية في البناء الاجتماعي و تغييرات في السلوك و القيم الثقافية و الاجتماعية.

---

1) Batten. T. R, **Communities and their development**, oxford University, press London, 1957, P.1

2) ثروت محمد شلبي، **تنمية اجتماعية**، مركز التعليم المفتوح، مصر، 1999، ص 14.

3) ماجد حسني صبيح، مسلم فايز أبو حلة، **مدخل إلى التخطيط و التنمية الاجتماعية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2010، ص79.

4) نبيل السمالوطي، **علم الاجتماع و التنمية**، دار النهضة العربية، بيروت،1981، ص ص153-154.

لذا قمنا بتبني التعريف الذي يرى أن التنمية الاجتماعية تعد بمثابة "هدف معنوي لعملية ديناميكية، تتجسد في إعداد و توجيه الطاقات البشرية للمجتمع عن طريق توفير قدر من الخدمات الاجتماعية و العامة كالتعليم، و الصحة و الاسكان و المواصلات و الاتصالات... بحيث يتيح لهم هذا القدر فرصة المساهمة و المشاركة في النشاط الاجتماعي و الاقتصادي المبذول، و ذلك لتحقيق الأهداف المجتمعية المنشودة"[1]، كما أن توجيه و تمكين الرأسمال البشري يحتاج إلى آلية التخطيط الاستراتيجي القائم على رؤى مستقبلية متوازنة و مستديمة تساهم في عمليات التغيير الاجتماعي الذي يمس البناء الاجتماعي و وظائفه بغرض اشباع الحاجات الأساسية للأفراد و المجتمع بأكمله.

2- أهمية التنمية الاجتماعية:

إنّ التمثلات التي تنتهجها المجتمعات خلال السياسات التي ترسمها المعبرة عن الاعتقاد الراسخ بضرورة إرساء قواعد و أسس التنمية الاجتماعية، لكونها عملية شاملة متكاملة تؤمن بأن "المجتمع بناء و كيان اجتماعي يتكون من عناصر و أجزاء و نظم متماسكة و مترابطة، و أن أي خلل في أي جزء منه يؤثر في الأجزاء الأخرى، و كذلك أي تقويم أو تغيير في جزء يعود على الأجزاء الأخرى بالتقدم و التطور"[2]. فتظهر أهميته في المفاهيم القرينة له كالتطور؛ التقدم ؛التحديث، إذ تغزو في معناه الرقي في النواحي المادية و الاجتماعية المرتبطة بالوضع الاجتماعي. فمستوى هذا الأخير يحدد مستوى الاستقرار و التضامن السائدة بين أفراد المجتمع، لأن تدهور الوضع الاجتماعي بما يتخلله من ظروف اجتماعية و اقتصادية و سياسية، ثقافية يعزو إلى الفوضى و الانحراف و مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية التي تشهدها في البلدان النامية، فتنمية الرأسمال البشري مرهون بتحقيق أسس التنمية الاجتماعية من صحة و تعليم و اسكان و غيرها من ضروريات الحياة المناسبة التي تجعل من الفرد فاعل و متفاعل في مجتمع يسوده الألفة و التعاون من أجل التقدم و وحدة البناء الاجتماعي. لذا نجد أن التنمية الاجتماعية آلية التمايز الأدوار و الوظائف من أجل الاستجابة لمختلف الحاجيات الأساسية و الكمالية للمجتمع، كما ترسخ ثقافة التعايش السلمي في الأوساط المجمعية إذا حققت من خلالها أسس العدالة و المساواة.

---

[1] مسعد الفاروق محمد حمودة، **التنمية الاجتماعية**، المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر و الاشهار، الاسكندرية، 2001، ص35.

[2] عبد الرحمن الصوفي عثمان، **أسس و مفاهيم التنمية الاجتماعية**، دار الكتاب العربي، القاهرة، 1987، ص57.

3- أهداف التنمية الاجتماعية :

قد يتبادر إلى أذهاننا أن أهداف التنمية الاجتماعية يتضمن التحسين الجوهري لوضع السكان و اشباع حاجاتهم المتزايدة إلى درجة الاشباع الكلي عن طريق الارتقاء بالمستوى الصحي و التعليمي و غيرها من الخدمات الضرورية لرفاهية الفرد و المجتمع بأكمله. حيث أفادت تقارير المنظمة الدولية إلى أن التنمية الاجتماعية تسعى إلى تحفيز المجتمع على عملية التغيير و النمو عن طريق الانتقال إلى أوضاع أفضل بنزع ستار التخلف و القضاء على الفقر، و كل المشكلات التي تعيق مسارات التنمية. إذ تشمل العديد من القضايا التي أقرتها الأمم المتحدة المختصة في إدارة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية التي ترى أن التنمية الاجتماعية الشاملة تقوم بتعزيز التأثير الفعال للسياسات و الحوار العالمي المكثف من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي، و الحد من أوجه اللامساواة[1]. و هذا التوجه الجديد للدول ضمن سياسات و استراتيجيات موجهة للنهوض بالفرد و المجتمع تعد أهدافا اجتماعية تنشدها من خلال تبني نماذج تنموية ناجحة وفعالة لتحسين أوضاع الفرد و المجتمع من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية التي تتمايز أهدافهم على النحو التالي:

- الناحية الاقتصادية : تهدف إلى الاشباع المادي للإنسان عن طريق العمل و الانتاج و التوزيع و الاستهلاك[2]. و ذلك عن طريق النهوض بالقطاع الصناعي و عمليات التصنيع.
- الناحية التعليمية (التربوي): تزويد الفرد بالمعارف التي يحتاجها الفرد أثناء أدائه لأدواره و وظائفه.
- الناحية السياسية: خلق نظم اجتماعية تقوم على الحرية و المساواة تكفل الأمن و الاستقرار عن طريق تجنيد الوسائل و الآليات الضرورية لتحقيق أبعاد التنمية.
- الناحية الدينية: يحتاج الفرد إلى تبني اعتقاد يساعده على التفكير في الكون.
- الناحية الاجتماعية و الثقافية : تكمن في سبل التكافل و التضامن أثناء العلاقات الاجتماعية القائمة على أساس قيمي الذي يقوم على عناصر الضبط الاجتماعي المتمثلة في المعايير الاخلاقية، القواعد و القوانين الوضعية بما تحتويه من أعراف و تقاليد و عادات بوجهيها القديمة و الحديثة.

---

[1] الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية، التنمية الاجتماعية، أنظر إلى الرابط : http://www.un.org تاريخ التصفح 28/05/2018 على الساعة21:00سا .

[2] فيصل محمود الغرايبية، **أبعاد التنمية الاجتماعية في ضوء التجربة الأردنية**، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، 2010، ص81.

نجد من خلال البنود المختصرة لبعض الاهداف أن التنمية الاجتماعية تتضمن عمليات التغيير للفرد و المجتمع عن طريق استغلال إمكانياته و قدراته للوصول إلى مستوى التطور و التقدم.

4- مقومات التنمية الاجتماعية:

تمثل ذلك المناخ الذي تتجسد فيه التنمية الاجتماعية واقعيا على المستوى المحلي و القومي معا، بخطى متوازية تشمل الأفراد و المؤسسات الخاصة و العامة على حد السواء للإسهام في عمليات التغيير الرامية إلى تنمية قدرات الفرد و المجتمع و جعله أكثر إبداعا و تقدما، و هذا لا يتأتى إلا من خلال ركائز أساسية جوهرية نوجزها فيما يلي:

4-1- علاقة التغيير بالتنمية الاجتماعية:

يشمل التغيير البنى الفوقية و التحتية بما تحتويه من علاقات، أدوار، وظائف، هياكل التي أوجدت لتطوير قدرات العقل على الادراك الصحيح للتمثلات الماثلة لهم و التفكير العميق في كنه الأشياء بموضوعية، للتحول إلى فكر أكثر حداثه يعمل على خلق قيم جديدة تساير التطورات و تسارع في بلورة عملية التغيير في صور كمية و كيفية تسمح بحدوث تحولات هيكلية اجتماعية و اقتصادية و سياسية و تقنية. فيتم ذلك عن طريق انشاء إدارة تنموية مبدعة و خلاقة تسلك استراتيجية فعالة من أجل تحقيق أهداف التنمية. و كل هذه الاهداف نجدها مرتبطة بظهور أدوات اجتماعية تختلف اختلافا نوعيا عن الإدارة و التنظيمات القائمة في المجتمع من حيث الشمول[1]. أي القيام ببلورة إدارة مجتمعية تقود عملية التنمية و تعمل على تعبئة و حشد الكفاءات البشرية و الامكانيات المادية للتغلب على معضلات إدارة التنمية بإيجاد آليات تجعل من الإدارة التنموية في حركة ديناميكية مستمرة تحضى باهتمام السياسات العامة للدولة.

[1] جمال رضا حلاوة، علي محمود موسى صالح، **مدخل إلى علم التنمية**، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص148.

4-2- الدفعة القوية:

تتميز بالحدّ الأدنى من الجهد الانمائي الواجب بذله قبل أن يتسنى التغلب على عوامل المقاومة التي يتصف بها المجتمع النامي و سلوك سبل النمو الذاتي[1]. و ذلك عن طريق انجاز المشاريع التنموية بشكل متوازي في مختلف المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية التي تساهم في إذابة عناصر التفاوت الطبقي بين الأفراد و الجماعات بواسطة سيادة العدالة في التوزيع للثروة و الخدمات الاجتماعية. فالارتفاع بمستوى الخدمات العامة يؤثر في المشاريع الاقتصادية، و منه سيؤدي إلى زيادة الكفاءة الانتاجية أكثر، و تحقيق النجاح المطلوب في البرامج الاقتصادية و بين مختلف القطاعات سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية.

4-3- إيجاد استراتيجية ملائمة :

تقوم الدولة بترتيب الأولويات للمشاريع التنموية التي تستجيب لاحتياجات الأفراد، و تكون مصاغة في سياسات واضحة و أكثر شمولية تتبناها أجهزة التخطيط الاستراتيجي لإحداث التنمية المنتجة و البديلة التي تمكننا الخروج من التخلف و الفقر و الجهل و المرض و غيرها من الأزمات الاجتماعية و الاقتصادية، و التي نضطلع من خلالها معالجة الكثير من القضايا التي تؤرق الفئات الاجتماعية و أبرزها ترتبط بظاهرتي البطالة و الكساد الذي ينعكس على جل القطاعات الاجتماعية الفعالة كالتعليم و الصحة و التصنيع، إذ الاستراتيجية الملائمة تكون قادرة على معالجة القضايا الاجتماعية الأكثر إلحاحا عن طريق رسم مسارات و تصورات تحقق بواسطتها الأهداف المجمعية، بحيث تكون هذه الأخيرة (الأهداف) تتناسب مع الامكانيات حتى يتسنى تجسيدها على أرض الواقع، و اتباع تخطيط استراتيجي ذو توجه اجتماعي يضمن نجاح المشاريع و تحقيق الاهداف المدرجة في الخطط التنموية و الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية.

---

[1] ماجد حسن صبيح، مسلم فايز أبو حلو، **المرجع السابق**، ص180.

5- ميادين التنمية الاجتماعية:

نجد أن كل مجتمع يحدد نشاطاته الاجتماعية وفق الأولوية التي يصوغها في شكل سياسات عامة، فنجد الدول المتقدمة تقوم بحصر حاجات الأفراد بواسطة حصر حاجات كل فرد عن طريق تنظيمات رسمية و غير رسمية أكثر تنظيما و تخصصا. أما في الدول النامية نظرا لإمكانياتها المحدودة فإنها تقوم بحصر حاجات المجتمع الأكثر طلبا و إلحاحا دون التركيز على الحاجات الفردية.

فالدول النامية أغلبها تركز على قطاع التعليم و الاسكان و الخدمات و الرعاية الصحية التي تعتبرها أهم الميادين تأثيرا على باقي النشاطات و الخدمات الأخرى، كونها تعني بصحة الفرد الذي يمثل الرأسمال الاجتماعي.

1-5- التعليم:

نجد أنّ غالبية الدول تنظر إلى التعليم أهم الأولويات للتنمية من أجل تمكين الفرد و المجتمع من مواجهة التحديات العالمية الحالية و المستقبلية مواجهة بناءة لإنشاء مجتمعات أكثر رقيا و تقدما. و ذلك عن طريق اعتماد نهوج جديدة و خطط و مناهج تربوية تعمل على وضع أدوات و مواد التعليم المناسبة من أجل إحداث تنمية تنسجم مع الواقع و تواكب التطورات. فالعنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات و تغيير المفاهيم الاقتصادية التقليدية إلى مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة. لذا يعتبر التعليم حجر الزاوية في برنامج التحديث و التطوير الذي تتبناه الدول بحكم دوره المحوري في بناء الفرد و تطوير قدراته الذاتية و خبراته العلمية و العملية لذلك يحتل مرتبة متقدمة في سلم أولويات الخطط التنموية التي تعنى بها. و تسعى لتجسيدها سياسة تعليمية رامية إلى احداث أسس التنمية الحديثة انطلاقا من عدة عناصر[1]:

- إلزامية التعليم بأن تكون جزء من خطة التنمية الشاملة المتضمنة للجوانب الاجتماعية.
- بناء سياسة تعليمية قائمة على أسس علمية مخططة تساعد على تحقيق الفرص الاقتصادية تعود عوائده على الفرد و المجتمع.
- يجب أن تأخذ استراتيجية الاستثمار التعليمي بعين الاعتبار مطالب القوى البشرية على المستوى الداخلي و الخارجي لمستويات التعليم القادرة على اشباع هذه المطالب، و قوة المستويات المختلفة

[1] سمير محمد كامل، **التنمية الاجتماعية: مفهومات أساسية رؤية واقعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1984، ص197.

للنظام التعليمي في علاقته بالإسهام في التنمية الاقتصادية، و تأخذ أيضا العوامل الاجتماعية و الثقافية عن طريق تهيئة موقع لها ضمن التخطيط التعليمي.

فالأهمية الاجتماعية للتعليم تعتبر عاملا مهما في تقدم المجتمع، لكونه يتمكن من خلق مجتمع صالح يتصف بالوعي و الكفاءة الاجتماعية التي تساهم في خلق التقارب بين مختلف فئات المجتمع، و إزالة سوء الفهم و عدم الثقة بين الأجيال، حيث يقود المجتمع إلى الاصلاح و التوجه نحو الأفضل، و يساعد الأفراد و الجماعات على التكيف مع التغيرات التي تحدث في مجتمعاتهم و حل المشاكل النفسية و الاجتماعية، و ينقل التراث الثقافي عبر الأجيال و الحفاظ عليه، كما يساهم أيضا في رفع المستوى الثقافي للشعوب.

فنجد أن عملية التعليم مقرونة بعملية التربية الذي تلعب دورا فاعلا في عملية التنمية البشرية كأحد أهم العناصر التنمية الاجتماعية حيث يبرز دورها فيما يلي[1]:

– إيجاد قاعدة اجتماعية عريضة ، و ذلك لضمان حد أدنى من التعليم لكل مواطن.

– المساهمة في تعديل نظام القيم و الاتجاهات بما يتناسب مع الطموحات التنموية للمجتمع من خلال تعزيز قيمة العمل و الانتاج و دعم الاستقلالية في التفكير و الموضوعية في التصرف.

– تأهيل القوى البشرية و إعدادها للعمل في القطاعات المختلفة و على كل المستويات، و ذلك بتزويدها بالمعارف و المهارات و القيم اللازمة للعمل.

فالتعليم و التربية هما أداتي نشر العلم و التطور الاجتماعي، و قد أَقَرَّ **فور إيدجر(Fort Edjar)** بذلك فيقول "إن التربية هي الوسيلة الضرورية لنقل العلوم و الصنائع من جيل إلى جيل، و هذا النقل في حد ذاته يعد شرطا أساسيا لنجاح الجهود التنموية التي تبذلها الأقطار النامية"[2]. فهذه العلاقة القائمة بين التنمية الاجتماعية و التربية و التعليم. كانت موجودة دائما، و أضحت أكثر إلحاحا على المجتمع الدولي بعد ظهور مفهوم التنمية الشاملة و التنمية المستدامة و اعتبر الرأسمال البشري مصدر و أساس لكل المخططات و البرامج التنموية.

---

[1] محمد لبيب النجيحي، **دور التربية في عملية التنمية الاجتماعية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص121

[2] إيدجار فور، و آخرون، **تعلم لتكون**، ترجمة حنفي بن عيسى، ط2، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1976، ص103.

2-5- الاسكان:

تعد خدمات الاسكان ضمن عملية التنمية الاجتماعية ضرورية و مهمة، و لا تقل أهميتها عن خدمات التعليم و الصحة. فيعرف بأنه "أكثر من مجرد الإقامة، لأن فكرة الاسكان تشتمل على العلاقة بين مسكن الفرد و الظروف المحيطة به"[1]. فيصبح للسكن قيمة مركزية في تدعيم الكثير من الأنشطة التي تعد ضرورية لتنمية المجتمع، لذا فإن التنمية في مجال الاسكان مجهود تقوم به وزارة الاسكان و تسعى لتحقيقه وفق خطط استراتيجية تستلزم تكاثف الجهود الفردية و الجماعية للوصول إلى التخطيط الجماعي الذي تتكامل فيه الظروف الحضرية و العمرانية و الصحية و البيئية نحو رفاهية الفرد و زيادة انتاجيته، و إضافة إلى تحقيق الأمن و السلم الاجتماعي و التنمية اللامركزية، و قد حدد مقرر الأمم الخاص لشؤون السكن الملائم بأنه "هو حق كل امرأة و رجل و شاب و طفل في أن يحظى بسكن و مجتمع آمنين مأمونين على الدوام، بحيث يعيشون فيهما بسلام و كرامة"[2]. فنجد إحقاق هذا الحق أمر بالغ الأهمية لتحقيق التنمية الاجتماعية وفق أسس من العدالة بين مختلف أفراد المجتمع، و هذا الحق يحتاج إلى سياسات اسكانية قائم على تخطيط استراتيجي يضع الاجراءات موضع التنفيذ لضمان تنمية جماعية مع التركيز الخاص على الفئات الاجتماعية الأكثر تهميشا و فقرا. انطلاقا من مشاريع إسكانية تهدف إلى تحسين الظروف الاسكانية للجميع، و توفير مواقع مخططة تكون أقل كلفة و قابلة للتجهيز، و كذلك توفير الخدمات الضرورية المرتبطة بمعاش الفرد و إعادة تطوير المساكن الحالية ، و مساعدة الناس بكل الطرق الممكنة لتحسين ظروفهم السكانية مع اتاحة فرص لبناء مساكنهم حسب قدراتهم المادية[3]. لذا تم إدراج في لائحة الحقوق الفرد، و سطرت لها الكثير من البرامج و المشاريع التنموية.

---

[1] محمد عاطف غيث، **التغير الاجتماعي و التخطيط**، دار المعرفة الجامعية، الامسكندرية، 1985، ص181.

[2] محدمد عاطف غيث، **المرجع نفسه** ، ص 182.

[3] اسماعيل ابراهيم الشيخ دره، **اقتصاديات الإسكان**، سلسلة عالم المعرفة، العدد 127، الكويت، 1988، ص29.

3-5- الصّحة:

كثيرا ما تقترن صحة الفرد بالجانب التنموي، فاعتلال جسم الانسان يحوله من منتج إلى مستهلك يكون عالة على أسرته و مجتمعه، ناهيك عن تكاليف العلاج و الأدوية الباهظة التي تنهك دخول الأسر و ميزانيات الدول التي تعاني شعوبها من الأمراض و العلل المعدية و غير المعدية، مددما دفع البنك الدولي في استراتيجية المتعلقة بالتنمية الصحية إلى الإشارة إلى أهمية الصّحة و دورها في عملية النمو باعتبارها " تحقق نتائج أفضل على نحو يؤدي أيضا إلى تعزيز قدرتها على المنافسة عالميا... و من الثابت أن الصحة الجيدة ليست مجرد نتيجة من نتائج النمو الاقتصادي، و إنما بالأحرى عامل مساهم رئيسي في النمو و لا ينفصل عنه "[1]. فالصحة من أساسيات تحقيق التنمية بمفهومها الشامل و شرط مسبق لمؤشرات التقدم لأحداث تغيير يؤثر على كيفية تحديد الأولويات الانمائية. فترى أنه لا يوجد تنمية شاملة محققة دون وجود تنمية اجتماعية اقتصادية انطلاقا من تأكيد منظمة الصحة العالمية في البند (21/2) لمساهمات الصحة التي ترى بأن التنمية الصحية لا يمكن أن تقتصر على أية مجموعة معينة أو مجتمع معين، و أنها تساهم بنصيب رئيسي في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، و تشكل أساسا سليما لكافة أنشطة التنمية الأخرى كما تشكل مركز للعمل القطري الموجه نحو المجتمع و الذي يتطلب المشاركة المباشرة لجميع الفئات، إذ تعتبر الرعاية الصحية عامل تكامل يتيح منهجا أكثر شمولية للتنمية [2]. و نضيف أن التنمية الصحية بما شملته من رعاية صحية، علاج، أدوية كلها تنطوي تحت التنمية الاجتماعية التي أساس تطور و نمو مختلف القطاعات الأخرى.

و من هنا استثمرت الدول المتقدمة صحيا جهودها في مجال تعزيز الصحة المجتمعية و حددت العوامل المرتبطة بذلك، و عملت على تقويمها و تقويض المحددات الاجتماعية للصحة كالتعليم مستوى الدخل و السكن المناسب و شبكة النقل و العادات و التقاليد و الثقافة العامة و الوعي الصحي الذي يبني و يركز على حل مشكلات المجتمع الصحية وقائيا و علاجيا.

---

[1] البنك الدولي للإنشاء و التعمير، **التنمية الصحية: استراتيجية الينك الدولي لتحقيق النتائج في مجال الصحة و التغذية و السكان**، PDF، 2008، انظر الموقع : WWW.siteressorces.worldbank.org تاريخ التصفح: 28/05/2018 على الساعة 22:30سا.

[2] جمعية الصحة العالمية، **توفير الصحة للجميع عام 2000**، ج 4 3/6، 1 ماي 1981، أنظر الرابط http://www.who.int.iris تاريخ التصفح 28/04/2018 على 15:00سا.

6- نماذج التنمية الاجتماعية:

يعتبر مفهوم النماذج من المفاهيم التي لاقت رواجا في العالم و خاصة الدول النامية بعد استقلالها السياسي، و ضرورة خوضها تجارب تنموية لمجابهة الواقع الاجتماعي و الاقتصادي، إذ أن هناك من يرى الدول النامية "تواجه اليوم تحدي الاختيار الإيديولوجي على مستوى الفكر و التطبيق، خاصة إزاء مواجهة المشاكل المتفاقمة، و تصاعد فاق المستويات الواقعة للتنمية و زيادة المعاناة الانسانية بعد أن سيطرت الاتجاهات التوازنية على توجيه مسار التنمية في معظم البلدان النامية خلال أكثر من أربعة عقود من التجريب"[1]. مما فرض على المهتمين بالتنمية إلى إعادة النظر في النماذج المتبناة و مدى فعاليتها و مساهمتها في المسائل المتعلقة بالتنمية الاجتماعية، حيث أفرز التصنيف ثلاثة نماذج أساسية يحاول من خلالها تخطي معضلات التنمية و محدداتها الاجتماعية.

6-1- النموذج المتكامل :

يظهر هذا النموذج مجموع من البرامج و المشاريع التي وضعت وفق السياسات العامة الهادفة إلى إحداث تغيير على المستوى العام في الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية، و كل المناطق و مختلف الفئات الاجتماعية و كل المؤسسات العامة و الخاصة. حيث يشترط لنجاعته توفر شكل من أشكال الاتصال المزدوج خلال قنوات ثابتة، متواصلة و مستمرة بين الهيئة العليا المركزية و الهيئات النوعية الوظيفية بشكل دائم و مشترك، كما يتطلب هذا النموذج توافر شكل من أشكال التسلسل في المستويات الإدارية و التنظيمية المسؤولة عن إدارة التنمية، و قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات و التنفيذ في إطار السياسات العامة للدولة[2]. إذا يحتاج هذا النموذج إلى صيغ من التعاون و التناسق تكون قائمة بين جهود الدولة و أفراد المجتمع، و تنظيم إداري يهتم بالتخطيط الاستراتيجي و يدعمه في مختلف جوانبه التنموية، بدءا من الفكرة إلى غاية التجسيد للمخططات من أجل تحقيق التوازن الإنمائي. فهذا النموذج يكون مفاده الأخذ بكل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في عملية التنمية و كل مسارات و حركات التغيير كفلسفة ترتكز على وحدة المجتمع بكل مؤسساته و وحداته الاجتماعية، نظرا لما تلعبه في عملية التطور و التقدم بالنسبة للمجتمع ككل.

---

[1] مريم أحمد مصطفى، **المرجع السابق**، ص61.

[2] أحمد عبد الفتاح ناجي، **التخطيط للتنمية في الدول النامية**، المكتب الجامعي الحديث، صنعاء، 2011، ص36.

2-6- النموذج التكيفي :

تحتاج التنمية الاجتماعية إلى تنمية الرأسمال البشري و تحفيزه للإسهام في عملية التنمية وفق تنظيمات اجتماعية، حيث يرى أن هذا النموذج المنبثق من المستوى المركزي، و يمكن تنفيذه مهما كان نوع التنظيم الإداري القائم، و يُمَكِن من إلحاق الجهاز التنظيمي بأي جهاز إداري موجود[1]. أي أن هناك مرونة أثناء تنفيذ المشاريع الانمائية مما يسهل على الدول النامية تبنيه و استخدام الموارد البشرية و المادية المتوفرة، وذلك بخلق درجة من التماثل و التوافق بين الموارد و المهارات التنظيمية أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فأصحاب هذا النموذج يفترضون أن " البيئة و عواملها هي السبب الرئيسي و الأساسي في تبني الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة... و تظهر بوضوح قوته من خلال ما أدرجته الخطة من طرق مبتكرة لتسريع وتيرة التنمية بطريقة تتواكب مع المتغيرات المتلاحقة العالمية[2]. فهذا النموذج قائم على الجمع بين قدرات الدول النامية و تطلعاتها المستقبلية أثناء التخطيط الاستراتيجي للمشاريع التنموية.

3-6- نموذج المشروع:

يمثل المشروع التنموي مجموعة من الأنشطة المترابطة تؤدي إلى تحقيق هدف واضح يعمل على تنمية المجتمع و يحده إطار زمني و هيكل تنظيمي في قطاع محدد، و يتميز هذا النموذج عن النموذجين السابقين بكونه يهتم بخصائص المنطقة و احتياجاتها الأولية[3]. كما يسعى نموذج المشروع إلى تظافر الجهود بين الشبكات الاجتماعية، و تعزيز السياسات التنموية القطاعية التي تساهم في تحسين الظروف الاجتماعية و الاقتصادية للمناطق الاكثر فقرا، و ذلك من خلال تكوين الشركات مع المؤسسات الاقتصادية من أجل تسريع عملية التنمية.

---

[1] فيصل محمود الغرابية، **مرجع سابق** ، ص ص105-106.

[2] أحمد محي خلف صقر، **العوامل الثقافية و الاجتماعية و تأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2019، ص132.

[3] فيصل محمود الغرابية، **المرجع السابق**، ص 106.

7- مرتكزات التنمية الاجتماعية:

تحتاج التنمية الاجتماعية الحقة إلى تفعيل العديد من العناصر التي بات وجودها شرطا لازما للتغيير و من ثمة تحقيق مطالب المجتمع المادية و المعنوية، و مواجهة الصعوبات و المشكلات التي تعترض المسار التنموي التي تنتجها السياسات الاجتماعية التي تحرص على توفير الاحتياجات الضرورية لفئات المجتمع خلال برامج التنمية و مشروعاتها. فالوقوف على مرتكزات التنمية الاجتماعية يحتاج إلى نظرة شمولية تسير بخطى متوازية بمستويات موحدة، و كلها تصب في قالب الاجماع أثناء التنفيذ للخطط و البرامج الانمائية لأفراد المجتمع.

7-1- وضع سياسة اجتماعية للمجتمع:

ينطوي هذا المفهوم على مركبات سياسية اجتماعية اقتصادية أكثر شمولا من الشكل التقليدي الذي كان يشير إلى سد الحاجات الملحة للفقراء، فالآن تشعبت ملامحه و انطوت على أسس العدالة و الاستثمار الاجتماعي إلى جانب الاستثمار الاقتصادي في خط متوازي من أجل تحقيق النمو و الاستقرار السياسي و السلم الاجتماعي. إذا ما أسست على تخطيط اجتماعي استراتيجي مدعوم بمشاركة القطاعات الحكومية و الخاصة و منظمات المجتمع المدني و مختلف شرائح المجتمع بصورة متكاملة و رؤية مشتركة تنم عن روح المسؤولية. فالتطور الحاصل في ثنايا السياسية الاجتماعية ينطوي على ثلاثة مقاصد، نجد الأولى تشير إلى السياسات التي تستخدمها الحكومة من أجل تحقيق الرفاه للأفراد المجتمع و حمايته اجتماعيا و ثقافيا، و الثانية تفضي إلى الطرق أو الأساليب التي تقدم بها الخدمات الاجتماعية في مجتمع ما، و هناك من يركز على نوعية الدراسة الأكاديمية للسياسة الاجتماعية و مدى تحقيقها لأهدافها[1]. إذا السياسة الاجتماعية تُعني بكل العناصر التنموية و الخيارات و التوجيهات المحددة ضمن خطط و برامج لتحقيق شروط الحياة الجيدة عن طريق اشباع احتياجات أفرادها و الارتقاء بمستوى و نوعية الخدمات كالصحة و التعليم و تمكينهم من المشاركة الفاعلة في العملية التنموية.

7-2- جمع المعلومات الكافية للتنمية الاجتماعية:

نجد من الضروري توفير المعلومات الكافية و اللازمة حول الاحتياجات التنموية لأفراد المجتمع حتى يتسنى حصرها و ترتيبها حسب الأولويات و الامكانيات المادية و البشرية لإنجاز المشاريع الاجتماعية و الاقتصادية التي تحتاج إليها. فأضحت مسألة جمع المعلومات و الحصول عليها لها أهمية

---

[1] أحمد عبد الله زيد، أحمد خلف خلف، **تطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة**، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، البحرين، 2006، ص21.

لدى المؤسسات و قطاعات التنمية، إذ تُعدّ من القضايا الجوهرية في تحقيق التقدم العلمي و التطور، انطلاقا من تنمية قدرة الدولة على الاستفادة من المعلومات و الخبرات التي تحققت في الدول المتقدمة و ترشيد و تنسيق جهود الدول الساعية إلى التنمية بواسطة البحث و التطوير في ضوء المعلومات المتاحة. فتضمن بذلك قاعدة معرفية واسعة تساهم في حلّ المشكلات الفنية و التقنية التي تعترض المشاريع التنموية حاضرا و مستقبلا.

3-7- النظرة الشمولية للتنمية الاجتماعية:

ترتكز هذه الفكرة على النطرة الشاملة القائمة على نهج متكامل، و متعددة الأبعاد في عملها لمعالجة نقاط الضعف لمجتمع ما. و ذلك عن طريق احداث مجموعة من التحولات الهيكلية تفضي إلى تكامل الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية أثناء إنجاز المشاريع في القطاع العام و الخاص، كما تأخذ بعين الاعتبار مختلف الشرائح و القضايا الاجتماعية التي لها تأثيرات واضحة على العلاقات بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية.

فالشمولية التي نعتبرها مناص و ملاذ الدول النامية تتطلب توفير الخدمات الضرورية و الحيوية لتشكيل رأسمال بشري فاعل و متفاعل مع العوامل التكنولوجية، قادرة على توجيه عمليات التنمية دون معيقات تعترض الخدمات الأساسية كالصّحة و التعليم و مختلف عناصر الرفاه للفرد و المجتمع.

و هنا يجب أن يولد التوجه نحو التنمية الاجتماعية الشاملة عن طريق اكتساب تقنيات التكنولوجية بهدف الوصول إلى أكثر ملائمة بين التكلفة و العوائد الاقتصادية و الوصول إلى طرق أكثر إنتاجية تسمح بتحقيق تغيير اجتماعي يساهم بتوسيع خيارات أفراد المجتمع.

4-7- وجود رأسمال اجتماعي ذو توجه إيجابي :

إن تصور تنمية اجتماعية دون رأسمال اجتماعي يعد دربا من الجمود. و هذا يتنافى مع عنصر التغيير الذي ننشده في عملية التنمية. فالرأسمال يعرف "بأنه الشبكات الاجتماعية و الأعراف المرتبطة بها من موثوقية متبادلة"[1]. و يقصد بالشبكات تلك العلاقات القائمة بين أفراد المجتمع من تعارف و تكافل تحكمه المصلحة العامة و الخاصة. لذا عرف أيضا بأنه "رصيد اجتماعي من العلاقات و الرموز يتفاعل مع الرصيد الذي يملكه الفرد من الرأسمال المادي، فهو رصيد قابل للتناول و التراكم و الاستخدام، فالفرد عندما ينشئ شبكات اجتماعية... فإنه يكوّن لنفسه رصيدا اجتماعيا و ثقافيا يزيد من

[1] محمد عبد الغاني حسن، رضوى محمد هلال، **التسويق الاجتماع و إدارة رأسمال الاجتماعي**، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 2009، ص ص 57-58.

مصالحه... و من ثم يظهر الامكانية في تحويل رأسمال اجتماعي إلى رأسمال مادي مثلما يتحول رأسمال المادي إلى رأسمال اجتماعي"[1]. أي هناك تفاعل متبادل بين الرأسمال الاجتماعي و المادي من أجل تحقيق تنمية تصب كلها ضمن أطر اجتماعية، و منه فإن " الرأسمال الاجتماعي هو مصطلح اجتماعي يدل على قيمة و فعالية العلاقات الاجتماعية و دور التعاون و الثقة في تحقيق الاهداف الاقتصادية"[2]. فهذه العلاقات المتنوعة تحتاج إلى توفر الرأسمال المادي و الرأسمال البشري الذي أساس عملتي التغيير و التنمية الاجتماعية.

5-7- الرأسمال البشري :

لعقود طويلة هناك اعتقاد بأهمية الرأسمال المادي و دوره في تطور و ارتقاء المجتمعات و النمو دون حدود، و لكن الواقع فنّد هذا التصور، وتحول الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري الذي لب و محرك عملية التنمية بأكملها. فهو العنصر الفاعل و المتفاعل لتنفيذ مختلف البرامج و المشاريع الإنمائية.

فالرأسمال الاجتماعي أساس القيمة الاقتصادية و الاجتماعية و مصدرها العمليات الانتاجية المتميزة. لذا نجده تضمن جملة من التعاريف، إذ يعرف **شولتز تيودور Schultz Theodore** رأسمال البشرية على أنه " مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية"[3]. كما عرف بأنه " قوة عقلية مصدرها المعرفة و المعلومات و الذكاء و الخبرة، و تؤثر في زيادة القيمة السوقية و التشغيلية و التطويرية للمنظمة"[4]. نلاحظ أن أغلب التعاريف متفقة على أنّ الرأسمال البشر يشمل المعارف و المهارات، و القدرات المكتسبة إضافة إلى الصفات الشخصية كالذكاء و الابداع. فمن هذه العناصر نستطيع إنجاز المشاريع و تحقيق الاهداف المجتمعية الشاملة لاحتياجات الفرد التي من خلالها يتطور المجتمع و يرقى.

---

[1] مايكل نبيل أخنوخ، **الكتاب المقدس و الحلول الاقتصادية**، د يجي ستار للدعاية و الإعلان و الطباعة، القاهرة، 2015، ص139.

[2] مصطفى يوسف كافي، **اقتصاديات الموارد و البيئة**، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2017، ص 243.

[3] Theodore W. Schultz, **Investment in the man capital, The role of education and of research**, The free press, New york, 1971, p.1875

[4] Malhotra Yogesh, **Measuring knowledge assets of nations, Knowledge systems for development**, United Nations, Advisory Meeting of the department of economic & social affairs: Division of public administration & development management, 4-5 september, New York, 2003, p.86

8-7- التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي :

نجد أن اكتمال عناصر و مرتكزات التنمية الاجتماعية تقوم على عناصر التخطيط الاستراتيجي لمجمل الموارد البشرية و المادية على أسس علمية تحقق الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية بعيدا عن الهدر. فالتخطيط الاستراتيجي الاجتماعي يرمي إلى توظيف أسس المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية أثناء التخطيط و صياغة رسالتها و أهدافها عن طريق إدماج الأبعاد الاجتماعية من أجل تحقيق تنمية متوازنة متناسقة تأخذ بعين الاعتبار أهدافها المادية و احتياجات المجتمع المتنوعة، و كل ذلك لتحقق الأمن و العدالة الاجتماعية الناجمة عن امتلاك القوة الاستراتيجية أثناء إنجاز المخططات الانمائية.

8- أساليب التنمية الاجتماعية:

تنتهج الكثير من الدول النامية سياسات عامة متباينة مدلجة بأساليب متنوعة تهدف إلى تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية تتوافق مع احتياجات مجتمعاتها و تطلعاتهم. حيث يتم تقييم نجاعة هذه الأساليب من خلال جملة من المؤشرات الحاصلة و ملاحظة ملامح التغيير الجالية لأوضاع الفرد و المجتمع. مما يحثنا على اعتمادها للتحكم في العملية التنموية.

8-1- اعتماد قيادات خارجية :

تبدو هذه الفكرة أكثر الأساليب التي لاقت رواجا بين شعوب الدول النامية من حيث اعتمادها في تحقيق أهدافها التنموية على برامج و مشاريع صُوغت من قبل دول أخرى أكثر تقدما منها. فتكون محركا لعمليات التنمية الداخلية عن طريق تمويلها و الاشراف عليها، و هذا ليس دون مقابل، إنما يتم ذلك بناء على اتفاقيات مبرمة، و كذلك تشمل المساعدات الخارجية المتعلقة بالتعليم و الرعاية الصحية و الإسكان و رفع مستوى الخدمات، و كل ذلك يقبع تحت أشكال الدعم الدولي الذي تسعى من خلاله التخفيف من الفقر و تحسين الظروف المعيشية للبلدان النامية. و يتم عن طريق خدمات دولية اجتماعية يعتقد أصحاب القرار حين قبولها بأنها "تساعد الممارس الدولي لتكوين رؤية نقدية لسياسات الرعاية الاجتماعية، و الخدمات الاجتماعية، تلك الرؤية تساهم بشكل كبير في نقل الخبرات و النماذج الفاعلة، و إدراك الصعوبات و المعوقات من ناحية ثانية، و المساهمة في تطوير السياسة الاجتماعية من ناحية ثالثة"[1]. و على الرغم من هذا الاهتمام العالمي بالتنمية الاجتماعية في السنوات الأخيرة فقد أغفلت أهمية وجود

[1] طلعت مصطفى السروجي، **الخدمة الاجتماعية الدولية**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2009، ص19.

أنظمة اجدددتماعية منظمة تنظيما جيدا و قادرا على الاستمرار في مساعدة البلدان النامية على النهوض بالحالة الاجتماعية و تحسين آفاقها الإنمائية.

2-8- الاعتماد على الموارد الذاتية :

انطلاقا من رؤية تنموية أساسها الاعتماد على القدرات الذاتية التي تسعى الدول النامية إلى اتباعها عن طريق استثمار الطاقات المادية و البشرية، و ترشيد الإنفاق الاجتماعي. و لا شك أن ذلك يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية التي يجب أن تعتمد على موارد المجتمع ذاته بدلا من الاعتماد على موارد خارجية تسهم في تغلغل النموذج التنموي الغربي (الرأسمالي) الذي يزيد التبعية و يسلب المجتمع إرادته بتنفيذ عمليات التنمية بشروط مجحفة. فنجد أنفسنا أمام ضرورة حذو مسار التنمية الاجتماعية المستقلة التي تكون متمحورة حول الذات لمواجهة الاستغلال و التبادل اللامتكافئ، و كذلك تحقيق الاحتياجات الأساسية للمواطن من أجل القضاء على التفاوت الاجتماعي، حيث يرى **اسماعيل صبري** أن هذا النموذج التنموي البديل ينبني على " توفير أكبر قدر من حرية الفعل للإرادة الوطنية المستندة إلى تأييد شعبي حقيقي في مواجهة عوامل الضغط التي تفرزها آليات الرأسمالية. و في مواجهة القيود التي تفرضها المؤسسات الراعية للنظام الرأسمالي العالمي، و من ثمة توافر المقدرة على التعامل مع الأوضاع الخارجية بما يصون المصالح الوطنية[1]. فهذا النموذج الذي تعتمده الدول النامية يكمن في تنمية القدرات البشرية تنمية فعلية من الناحية الفكرية و الصحية، كما تكفل لها سبل الحياة الملائمة حتى تضمن مشاركتها الفاعلة في عمليات التغيير و اتخاذ القرار و الوفاء باحتياجات كافة المجتمع و تحقيق العدالة الاجتماعية.

3-8- الأسلوب متعدد الأهداف :

يستهدف هذا الأسلوب لمواجهة و حل المشكلات التنموية الاجتماعية عن طريق العمل التعاوني بين مختلف أفراد المجتمع و إشراكه في تنفيذ المشاريع الذي يعتبر فيها العنصر البشري محرك لها. إذ يجب النهوض به و تنميته. و هذا ما ألحت عليه الامم المتحدة في لجنة التنمية الاجتماعية " أن الاستثمار في الناس، و لا سيما من أجل تزويدهم بالحماية الاجتماعية و الصحة و توفير تعليم جيد شامل و منصف و فرص التعلم مدى الحياة للجميع شرط لابد منه لتحسين الانتاجية في جميع القطاعات"[2]. فنجد أن

---

[1] ابراهيم العيسوي، **التنمية في مصر: الواقع المتغير و البديل الأفضل**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009، ص 119.

[2] الامم المتحدة، **لجنة التنمية الاجتماعية**، تقرير عن الدورة السادسة و الخمسين، 10 فيفري 2018، ص15.
أنظر الرابط: https//undocs.org>pdf بتاريخ 2019/04/21 على الساعة 10:25سا

النموذج المتعدد الأهداف قائم على تكوين جماعات صغيرة ترتكز على قيادات قوية لها تأثير كبير على الأفراد، و من ثمّة تدفع إلى بروز حركات اجتماعية تساهم في إرساء قيم جديدة لتغيير و تأطير مختلف الفئات الاجتماعية و توجيهها نحو التنمية الشاملة و التنمية الاجتماعية بوجه خاص.

9- معوقات التنمية الاجتماعية:

هناك حقيقة يجدر الإشارة إليها، مؤداها أنه بالرغم من المجهودات المتزايدة للتنمية الاقتصادية ظلت ملامح التخلف مستفحلة و جلية في مختلف القطاعات التي انعكست على الظروف الاجتماعية للفرد المتمثلة في نوعية التعليم و السكن و التكوين و النقل و الاتصال و الصحة. و كلها تحتاج إلى إدراكها من خلال التنمية الاجتماعية التي نجد أمامها الكثير من العوامل و المحددات التي تؤدي إلى انحرافها عن تحقيق مقاصدها.

بوجه عام تشكل المعوقات تحديات كبيرة أمام محاولات التغيير و التنمية الاجتماعية، و تتوزع هذه المعوقات بين الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و الصحية و الإدارية و السياسية، و هذا لكون التنمية الاجتماعية عملية تغيير معقدة متشابكة الجوانب، فتختلف معوقاتها في كثير من الأبعاد المتداخلة نظر للخصائص المميزة لكل مجال، لكنها في حقيقة الأمر مترابطة يصعب فصلها أو معالجتها على حدا.

9-1- معوقات اجتماعية:

كثير ما نحكم على تقدم مجتمع أو تخلفه بالنظر إلى أوضاعه الاجتماعية التي تعتبر أهم الملامح الأساسية لمظاهر التنمية، و في نفس السياق محددات لها. و ذلك لكونها تقف في وجه الجهود المبذولة أمام مسار التنمية، و التي يحددها أغلب الباحثين في النمو الديمغرافي و انخفاض المستوى التعليمي و الصحي، و الجانب القيمي المرتبط بالعادات و التقاليد التي يتبناها المجتمع.

9-2- النمو الديمغرافي:

يشكل النمو الديمغرافي عامل مهم في تعطيل عمليات التنمية الاجتماعية و خاصة إذا كان هذا النمو يتجاوز الامكانيات المادية أو يسير بوتيرة سريعة من مستوى النمو الاقتصادي، و هذا ينجر عنه آثار سلبية تفرز الكثير من المعضلات الاجتماعية ذات العلاقات المترابطة و الصلات الطردية و أخرى عكسية.

فالنظر إلى السكان كعناصر فاعلة في التنمية و مستفادة منها في آن واحد. فإن هذا العنصر قد يتحول إلى أحد معوقات العملية التنموية إذا كانت الزيادة بعيدة عن **النافذة الديمغرافية*** أو ما يطلق عنها (الهبة الديمغرافية)، فهذا يضيف للدولة عبء كبير على مجهوداتها التنموية، و التي تظهر آثارها فيما يلي [1]:

- تؤدي الزيادة الديمغرافية إلى التقلص في مستوى الدخل الوطني.
- تتأثر الخدمات الاجتماعية (صحة، تعليم، سكن، مواصلات) بزيادة الحجم السكاني، فتفرض عليها البحث عن موارد جديدة التي تكلفها أكثر و تضعف من قدراتها الاقتصادية.
- ترافق كل زيادة في الانتاج زيادة استهلاكية مما تظل غير محقق للاكتفاء. مما يفرض على الدولة إنفاق جزءا معتبرا من مواردها لأجل سد الاحتياجات المتعددة لهذه الزيادة السكانية.
- يقلص من حجم الاستثمار المنتج الذي هو أساس تحريك عجلة التنمية.

كما ينجم عن الزيادة السريعة للسكان بروز البطالة التي ترفع من أعداد القوى البشرية المعطلة الذين يشكلون عبئا على ميزانية الدولة و الناتج العام[2]. إذا يظل النمو السكاني معوقات للمشاريع الانمائية الذي ينجم عنه وضعيات اللاتوازن بين حاجات السكان و الموارد الاقتصادية. فتقف بذلك عقبة أمام رفاهية الأفراد و المجتمع. و تكون الوسائل المستخدمة للتحكم في الزيادة السكانية السريعة غير فعالة بسبب نوعية القيم و العادات و التقاليد و المعتقدات، إضافة إلى نوع مكتسبات السكان من المعرفة معوقات و القدرات و المهارات، و المستوى الصحي الذي يصبح حاجزا بين الاستفادة من طاقات أفراد المجتمع في عملية التنمية [3].

بصفة عامة نجد أن النمو الديمغرافي يفرز العديد من المشكلات الاجتماعية و المجتمعية، و تتفاقم أكثر إذا كانت الزيادة غير مدروسة او مخطط لها مسبقا، حيث تفرز مشاكل؛ البطالة؛ الفقر؛ نقص مستوى الصحة؛ عدم الاكتفاء الغذائي؛ ظهور طاقات معطلة؛ انخفاض مستوى التحضر.

(*) **النافذة الديمغرافية** هي فترة زمنية تشهد تحولا ديمغرافيا في خصائص السكان، إذ يتحول المجتمع من مجتمع أكثريته من الفئات غير المنتجة، أي الأطفال و كبار السن و المعاقين، إلى مجتمع أكثريته في سن الإنتاج و العمل، أنظر إلى وزارة التخطيط، اللجنة الوطنية للسياسات السكانية، حالة سكان العراق 2010، شباط 2011، ص28.

[1] عبد الباسط محمد حسن، **التنمية الاجتماعية**، ط4، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998، ص57.

[2] محمد شفيق، **السكان و التنمية: القضايا و المشكلات**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1982، ص58.

[3] أحمد مصطفى خاطر، **طريق تنظيم المجتمع، مدخل تنمية المجتمع المحلي، استراتيجيات و أدوار المنظم الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1984، ص 111.

3-9- انتشار الأمية و تدني مستوى التعليم:

تمثل المعرفة و العلم عماد التقدم و أساس قيام الحضارات التي كانت نتائج حقل معرفي تراكمي. لذا جعلت الشعوب المعرفة من مقدمات الركب الحضاري. حيث أُخِذ مؤشر التعليم كمقياس لتقدم المجتمعات و قدرتها على التطور و تحقيق أهدافها التنموية. على عكس ضعف التعليم الذي ينبئ بمعضلات اجتماعية و اقتصادية و سياسية. فالمتفحص للمعضلات التي تعيشها الدول النامية و خاصة ما تعلق منها بقضايا التعليم جملة و تفصيلا انطلاقا من المحتوى و المناهج التعليمية و البيداغوجية التي تقف دون مواكبة التغيرات و مقتضياتها. فالمنظومة التعليمية التي لا تأخذ بأهم الآليات للتنمية الاجتماعية تجد نفسها أمام صعوبة في قيادة و توجيه مسار التنمية نظرا للمحددات التالية:

- توجه الدول النامية إلى الاقتصاديات الريعية التي ترتكز على الاستهلاك أكثر من الانتاج.
- التوجه نحو الانفاق إلى الاستثمار في المشاريع الاقتصادية على حساب الاستثمار في الرأسمال البشري و تكوينه.
- زيادة عدد سكان الدول النامية التي يقابلها ضعف في الأنظمة و الهياكل التعليمية.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم مما أدى إلى عدم تحقيق الأهداف التنموية و فشل استراتيجيات السياسات العامة.

نجد أن هذه الأسباب كفيلة بعرقلة عملية التنمية، إذ نجد أنّ المجتمع الذي يفتقر إلى منظومة تعليمية جيدة أو متميزة لا يمكنه تلبية الاحتياجات المادية و معالجة المشكلات الاجتماعية. فيظل يقبع تحت هيمنة التخلف و تحكم الدول الرأسمالية.

4-9- تدني المستوى الصّحي للمجتمع:

تلعب المنظومة الصحية دورا أساسيا في التنمية، لكونها تُعني بالعنصر البشري الذي جوهرها و محركها. لكن البلدان النامية تواجه ضعف في الامكانيات البشرية من حيث التكوين في المجال الصحي التي تظهر أغلبها في صعوبة تشخيص الأمراض و علاجها، و صناعة أدوية مناسبة، مما ينجر عنه تدني المستوى الصحي و بروز المشكلات كالآتي[1]:

- عجز المجتمعات النامية في تحقيق التوازن الغذائي، مما يؤدي إلى نقص الطاقة الكافية للفرد، و الذي يترتب عن ذلك تدهور صحي يؤثر على العملية الانتاجية.

[1] علي لطفي، **التنمية الاقتصادية : دراسة تحليلية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980، ص ص76-78.

- ضعف المنظومة الصحية بأغلب الدول النامية و المتمثل في نقص الكفاءات الطبية و الأدوية و الوسائل التقنية مقارنة بالنمو الديمغرافي التي تعيشه هذه المجتمعات. فينجم عنها كثرة المصابين بالأمراض المزمنة و انتشار الأوبئة و ارتفاع معدلات الوفيات و يقل متوسط طول العمر.
- تعاني المجتمعات النامية من عدم انتشار الوعي الصحي الذي ساعد في انتشار الأمراض بين افراد المجتمعات.

لذا يعتبر التسيير الفعال للنظام الصحي من أولويات التنمية الاجتماعية حتى تتمكن من مواجهة التحديات و المشكلات و تفعيل النظام الصحي لحل المعضلات المتعلقة بالصحية من اجل تحقيق الأهداف الاجتماعية خاصة فيما يتعلق بالعدالة و الانصاف الخاص بالتمويل الصحي، وسد الاحتياجات على مستوى الموارد البشرية و تطويرها، و تشجيع استهلاك المنتجات الصيدلانية و الدوائية المنتجة محليا على حساب المنتجات الأجنبية.

5-9- المعوقات الاقتصادية:

بالرغم من محاولات الدول النامية في بعض الجوانب للتنمية الاجتماعية إلا أنها تتعثر في كثير من المشاريع الرامية إلى النهوض بالفرد و المجتمع، و الوصول إلى مستوى العيش الكريم و الرفاهية. فتجسيد التنمية الاجتماعية يحتاج إلى موارد اقتصادية لتلبية احتياجاتها و تحقيق الاكتفاء الذاتي خاصة في مجال الغذاء.

حيث يؤكد **جونار ميرجال** أن الأسباب الدائرية و التراكمية في الدول المتخلفة تعتمد على العلاقات المترابطة و المتداخلة بين مستويات المعيشة المنخفضة و الانتاجية المنخفضة بشكل متبادل[1]. فيشير هذا التعريف أن هناك تخلف اجتماعي جلي يعود إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض المستوى المعيشي للسكان مما ينعكس بدوره على مشاريع التنمية الاجتماعية و أهدافها.

6-9- معوقات إدارية تخطيطية:

تواجه الدول النامية إشكالية تخص كل من قضيتي تنمية الإدارة و إدارة التنمية، فالعنصر المشترك بينهما يتمثل في سبيل الوصول إلى تحقيق التنمية من قبل الإدارة التي تعاني جملة من المعيقات التي تظهر فيما يلي:

---

[1] مشيل تودارو، **التنمية الاقتصادية**، ترجمة : محمود حسن حسني و محمود حامد محمود، جار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 2006، ص103.

- الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية بدل من الأساليب و الطرق الإدارية الحديثة.
- عدم واقعية الأهداف التي تحدد ضمن استراتيجيات مختلفة سواء في المجال التعليمي أو الصحي أو الصناعي أو الزراعي" مما يضطر المسؤولون في البلدان النامية إلى تسطير برامج انمائية خيالية... مردوديتها تكون محدودة، أو إنشاء مصانع ذات تخصص يتطلب موارد مالية عالية تكون الدولة عاجزة عن تحقيقها مما يؤدي إلى إهدار الموارد الطبيعية و الطاقات البشرية و استنزاف القدرات الاقتصادية لتلك الدول"[1]. و رفع شعارات لا تتماشى و الاهداف المرسومة.
- عدم وجود آليات إدارية تحكمها سياسة واضحة تعمل على متابعة المشاريع التنموية الاجتماعية التي ينتج عنها كثرة الأخطاء الإدارية و اللامبالاة، و عدم تنفيذ تنمية شاملة و دائمة بالمجتمعات النامية[2]. إضافة إلى سيطرة النظام البيروقراطي القائمة على المركزية التي كانت معيق في وجه القرارات المصيرية الخاصة ببرامج التنمية و مخططاتها، و عدم اتباع التخطيط الاستراتيجي في المجالات الاجتماعية الناجمة عن ضعف التكوين الإداري للموارد البشرية.
- عدم مراعاة الشمول و التكامل و التوازن في مختلف القطاعات الأساسية كالتعليم و الصحة و الخدمات و الجوانب الاقتصادية.
- غياب المشاركة من قبل أفراد المجتمع في عمليات التنمية.
- نقص الوعي التخطيطي و كذلك المعرفة العلمية الكافية لأسس التخطيط الاجتماعي و الشامل و انعدم وجود التعاون و التنسيق بين مختلف أجهزة التخطيط و التنفيذ و المراقبة.

---

[1] محمد صلاح عبد المجيد بسيوني، **التحديات الاجتماعية لتخطيط التنمية**، دراسة مقارنة على نماذج من المجتمعات المحلية المخططة في بعض الدول الإفريقية، الاسكندرية، 1977، ص ص88-89.

[2] أحمد مجدي حجازي، شادية قناوي، **التنمية و مشكلات التخلف في المجتمع المصري**، دار الكتاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1987، ص197

ثانيا : التخطيط للتنمية الاجتماعية في الجزائر

بمنأى عن مدى نجاعة الفلسفة التنموية التي انتهجتها الجزائر بعد الاستقلال و مدى تحقيقها للأهداف التي كانت تأمل تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. إنما سنركز عن مدى وجود تخطيط و أسس واضحة للنهوض بمقاصد التنمية المرتبطة بالسياسة الاقتصادية و الاجتماعية نظرا للعلاقة الطردية بينهما.

فالتخطيط للتنمية يحتاج بصيرة نابعة عن إرادة رشيدة تستلهم الأساليب و التنظيمات و الاجراءات الكفيلة بتحقيق الأهداف التي جلّها انصبت حول آلية الخروج من التبعية الاستعمارية و التخلص من الفقر، و العمل على تحسين الظروف الاجتماعية و الاقتصادية للأفراد وفق برامج مسطرة حسب الأولويات الملحة استنادا إلى تخطيط مسند إلى الدولة بحكم مركزية القرار و التنفيذ، و ذلك لتحقيق مؤشرات التنمية بوتيرة سريعة تختصر فيها التكاليف و الزمن. فاذا نظرنا إلى التخطيط كغاية لا وسيلة فنحتاج إلى حصر كافة الموارد المتاحة و تحديد كيفية استخدامها بما تكفل تحقيق الأهداف المنشودة بأقصى درجة من الكفاية و بأقل تكلفة ممكنة، و يتوقف نطاقه على الفلسفة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تتبعها الدولة كسلطة وصية على مصلحة أفراد المجتمع[1].

فالجزائر كغيرها من الدول النامية التي استلهمت نماذج تنموية من فلسفة و ايديولوجية اشتراكية كملاذ لها لمعالجة المشكلات و حل الأزمات التنموية التي أرَّقَتْ أفراد المجتمع الجزائري، و دفعها إلى وضع مخططات تراوحت جل مضامينها حول الوضع الاقتصادي لحل المعضلات الاجتماعية الي خلفها المستعمر.

1- المخططات التنموية في الجزائر بعد الاستقلال:

سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى استكمال استقلالها السياسي بالاستقلال الاقتصادي فاعتمدت سياسات تنموية اقتصادية و اجتماعية استوحتها من نماذج غربية ذات توجه اشتراكي بغرض تطوير الاقتصاد الوطني و تحقيق الاكتفاء الذاتي كمخرج لمأزق التبعية، و توفير حياة أفضل للمواطن و اللحاق بالركب الحضاري للمجتمع الجزائري[2]. متوجهة إلى صياغة خطط شبيهة بخطط الاتحاد السوفياتي لعام 1928 الذي تمّ فيه الأخذ بمبدأ الملكية الاجتماعية لوسائل الانتاج من أجل التخطيط

---

[1] عبد الحميد محمد القاضي، **مقدمة في التنمية و التخطيط الاقتصادي**، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1979 ص 294.

[2] مصطفى عمر التير، **التنمية و التحديث**، معهد الإنماء العربي، طرابلس، 1980، ص 32.

للاقتصاد القومي تخطيطا شاملا يستهدف تحقيق القاعدة المادية للمجتمع الاشتراكي[1]. فالمسألة ليست فكرة المخططات إنما يكمن فيما إذا المخططات المصاغة كفيلة بالخروج من التخلف، كفيلة بإحداث التغيير الاجتماعي و الاقتصادي، و من ثمة تحقيق التنمية الحقة. فهذا يتوقف على مدى الاهداف التي حققتها المخططات التنموية التي اتبعتها الجزائر خلال فترة استقلالها في جانبيها الاجتماعي و الاقتصادي كأحد أهم مؤشر التنمية.

1-1- التنمية في الجزائر خلال الفترة (1967-1989):

تقوم التنمية في الجزائر على اقتصاد هش محض بسبب ما خلفه الاستعمار من أزمات إدارية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية انعكست لاحقا على سيرورة النمو و التنمية، فاعتمدت للخروج من الركود على الثروات النفطية كمحرك للقطاعات الأخرى، و ارتبط اقتصادها ارتباطا شديدا بالسوق العالمية لأسعار النفط و المعادن.

3- مرحلة المخططات الاستعجالية من(1963 إلى 1966):

إذا حللنا هذه المرحلة بكل خصائصها و مميزاتها المتجلية، يتبين لنا التخطيط للتنمية الاجتماعية لم تتضح معالمه، أو بصيغة أخرى كان في سياق ضمني غير محدد لملامحه، و ذلك لكونه تبنى نهج اشتراكي، قائم على التخطيط و التوجيه المركزي من أجل تكييف و دمج الأهداف الاجتماعية مع الاهداف الاقتصادية لضمان العدالة الاجتماعية. و الواقع أن الجزائر في سنة 1962 كانت وريثة اقتصاد زراعي موجه كليا نحو الخارج أفرز تغييرات جذرية تمخض عنها ظواهر اجتماعية و اقتصادية تجلت في الانفجار السكاني و التدفقات البشرية من الريف إلى المدينة و الهجرة الخارجية و بالتحديد إلى فرنسا، كما اتسمت العلاقات الاجتماعية بالتراخي و ما خلفته من مظاهر الفقر؛ الأمية؛ البطالة؛ وضع صحي مزري؛ خدمات شبه منعدمة. فهذه التحولات الممتدة من الحقبة الاستعمارية فرضت بعض الخيارات و الرؤى كمحاولة لسد الفجوات التي تركها المستعمر، و السيطرة على الاقتصاد عن طريق مجموعة من الإجراءات التي نختصرها كالآتي[2]:

- تأميم جميع أراضي المعمرين سنة 1963 و أصبحت تسييرا ذاتيا.

---

[1] عادل حسين و آخرون، **التنمية العربية: الواقع الراهن و المستقبل**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1975، ص 198.

[2] محمد بلقاسم حسن بهلول، **سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر**، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص ص34-35.

- تأميم المناجم في ماي 1966 من دون المحروقات.

- تأميم جميع البنوك الأجنبية و النظام البنكي في سنتي (1966-1967) مع إنشاء البنك المركزي الجزائري في 1962/12/13.

- احتكار التجارة الخارجية من طرف الدولة و السيطرة على تجارة الجملة من أجل التحكم في الموارد الوطنية، و حماية الاقتصاد الوطني بواسطة المراقبة لعمليات الصرف و التجارة، إضافة إلى إنشاء مؤسسات و شركات تخضع ملكيتها للدولة.

- بداية تأميم المطاحن و الصناعات الغذائية في أفريل 1964[1].

هذه الإجراءات تَمّت من أجل وضع سياسات تنموية تستهدف استبدال هيكلة اجتماعية اقتصادية و إدارية ذات التوجه الليبيرالي استعماري بمخطط مركزي جماعي شامل.

مما أدى إلى قناعة الإرادة السياسة بضرورة ترسيخ نظام تربوي يقود إلى التخطيط للتنمية، حيث كان الواقع الاجتماعي التربوي في الجزائر غداة الاستقلال يعاني من انخفاض مستوى التعليمي عند الجزائريين الذي كان ينحصر في التعليم الابتدائي لفئة معينة فقط من المجتمع الجزائري. لذا دفعت هذه الظروف إلى النهوض بالقطاع التربوي كأولوية تنموية لتكوين قيادات في مختلف التخصصات و المستويات عن طريق توفير الامكانيات المادية و التعاون مع الدول الصديقة فانتشرت المدارس في القرى النائية عملا بمبدأ ديمقراطية التعليم و التكوين العلمي و التكنولوجي.

أما بالنسبة للنظام الصحي الموروث غداة الاستقلال كان متمركزا في كبرى المدن مقتضب على الطب العمومي داخل مستشفيات و عيادات تشرف عليها البلديات. إذ تميزت السياسة الصحية خلال هذه الفترة بمحدودية في خياراتها جراء ضعف الوسائل. مما دعا إلى إعادة تهيئة و إصلاح البنايات و الهياكل التي خلفها الاستعمار قبل توفير أدنى قسط من الخدمات الصحية للسكان. و بالرغم من ذلك فقد قامت السياسة الصحية بتبني برامج إعانة تمثلت في حملات التلقيح ضد بعض الأمراض الفتاكة و المعدية[2]. و ذلك لمجابهة العجز الصحي بسبب قلة العمال في السلك الطبي نتيجة مغادرة الأطباء الفرنسيين للجزائر الذي ترك فراغا ملموسا، و نقص التأطير لدى الأطباء، إذ كان توزيعهم غير عادل عبر التراب

[1]) رابح لونيسي و آخرون، **تاريخ الجزائر المعاصر**، ج2، دار المعرفة، الجزائر، 2010، ص60.

[2]) دبلة عبد العالي، **المرجع السابق**، ص ص119 -120.

الوطني[1]. مما يظهر الوضع الاجتماعي أن السياسة الاجتماعية غير واضحة بسبب الظروف الاقتصادية و السياسية المتردية تحول دون تخطيط لأسس التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

نجد أنّ التحولات التي طرأت على المجتمع الجزائري كفيلة بظهور بعض الأزمات الاجتماعية و الاقتصادية التي تؤثر بشكل واضح على المستوى المعيشي للفرد من ناحية الغذاء و السكن، و شلل كل الشركات الصناعية، انتشار البطالة ، و عدم توفر أدنى متطلبات الحياة الكريمة نتيجة عجز الدولة ماديا في ظل غياب الكفاءات المسيرة لأنشطة التنمية و تناحر سياسي من أجل السلطة.

4- مرحلة بداية التخطيط للتنمية (1967 - 1979):

لجأت الجزائر في هذه الفترة إلى الاستعانة بنماذج التخطيط الاجتماعي و الاقتصادي ذات توجه اشتراكي محض انطلاقا من سياسات عامة موجهة لتنظيم عناصر الانتاج الاجتماعية و الاقتصادية وفق ما يعرف بـ "خطط المراحل" التي ترتكز في المرحلة الأولى على بعض نماذج النمو لمختلف القطاعات الرئيسية في الدولة، و تليها مرحلة توزيع المؤشرات العامة لكل قطاع، و في المرحلة الأخيرة يتم العودة إلى النماذج العامة التي سُطرت من قبل المخططين للسياسة العامة[2]. فتمثلت الأهداف في تعظيم الناتج المحلي الإجمالي عن طريق التصنيع و سياسة احلال الواردات انطلاقا من قاعدة الاستثمار المادي للنمو و قائم على التخطيط المركزي الشامل[3]. بالرغم من حداثة استقلالها و عدم توفر الشروط الموضوعية للتحكم في القوى الاقتصادية و التنمية الاجتماعية. فقد عرفت في هذه الفترة بداية التخطيط الشامل للتنمية تمخض عنها المخطط الثلاثي الاول و الرباعي الأول و الثاني و أخيرا المخطط التكميلي.

1-2- المخطط الثلاثي الأول (1967 إلى 1969):

اعتبر هذا المخطط التجربة الأولى لمرحلة التخطيط للتنمية الذي تحددت خلاله ملامح التصنيع في الجزائر التي تمخض عنه العديد من المشاريع التنموية في مختلف القطاعات الأخرى، كما يظهر هذا الجدول قيمة الاستثمارات للمشاريع التي خطط لها خلال الثلاثي الاول كما يلي:

---

1) Ouchfour A. Hamouda, **Bilan de vingt-huit années de politique sanitaire en Algérie**, édition OPU, Alger, p.64

2) صبحي محمد قنوص، **أزمة التنمية: دراسة تحليلية للواقع السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي لبلدان العالم الثالث**، ط2، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001، ص 67.

3) مصطفى يوسف كافي، **الحسابات الاقتصادية القومية و استخداماتها في التخطيط و التنمية**، ج1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014، ص 28.

الجدول رقم(4) : توزيع استثمارات الخطة الثلاثية بين القطاعات المختلفة

القطاعات	استثمارات مخططة		التنفيذ	
	المبلغ (دج)	%	المبلغ (دج)	%
الصناعة	5.400	49	4.750	87
الزراعة	1.869	17	1.606	85,9
القاعدة الهيكلية	1.124	15	855	72
السكن	423	4,9	249	60,2
التربية	912	8,2	704	77
التكوين	127	1,1	103	71,6
السياحة	285	2,5	117	60
القطاع الاجتماعي	295	2,6	229	76
القطاع إداري	441	4	304	70
استثمارات مختلفة	215	1,9	147	70
المجموع	11.081	100	9.124	/

Source : Bessaha Abdelghani , **Développement de l'Algérie et problème de financement de l'industrie**, thèse de doctorat, université d'Alger, Institut des sciences économiques, p.121

يظهر الجدول أعلاه أن المخطط الثلاثي الأول أعطى أولوية للمشاريع الصناعية بنسبة (49%) و بنسبة الانجاز تقدر بـ (87%)، تليها قطاع الزراعة بنسبة استثمار للمشاريع الفلاحية تقدر بـ (17%) و نسبة انجاز عالية مقدرة بـ (85,9%)، و نفس الأمر ينسحب على الهياكل القاعدية، على غرار الجانب الاجتماعي الذي لم يكن ضمن أولويات السياسات العامة للدولة لتبنيها المقاربة الاقتصادية كمحرك للتنمية، و أساس كل التحولات الاجتماعية، حيث كان الانفاق على المشاريع التربوية المقدرة بـ (8,2%) و نسبة انجاز للأهداف تقدر (77%)، بالنظر إلى حداثة استرجاع السيادة الوطنية فإن التربية ادرجت ضمن الأولويات لكونها بحاجة إلى تكوين موارد بشرية للنهوض بالقطاع الصناعي، بينما السكن و التكوين و الخدمات الاجتماعية كان نصيبها أقل، و هذا يشير أن التخطيط للتنمية الاجتماعية يهدف ضمن سياق فلسفته إلى تنمية الموارد الانسانية عن طريق المساعدات الاجتماعية و التأمين الصحي و حماية العمال، حيث جندت مختلف الموارد الاقتصادية لخدمة المواطن الجزائري، و يظهر ذلك من خلال ما تم انجازه في ميدان الرعاية الطبية كعلاج 150 ألف حالة سنة 1969، و التي وصلت تكاليفها حوالي

(15 مليون دينار جزائري)، و تجهيز 468 مركز طبي[1]. كما تَنُمُّ هذه الأرقام عن الاهتمام المتواضع فيما يخص التخطيط للتنمية الاجتماعية القصد من وراء ذلكمن إحداث تغيير جذري في البناء الاجتماعي و النهوض بالمورد البشري و الحرص على تنميته في مختلف مناحي الحياة بجعله فردا منتجا يساهم انماء المجتمع.

2-2- المخطط الرباعي الأول (1970 إلى 1973):

أوجد المخطط الرباعي الأول المجلس الوطني للتخطيط كأداة لدعم جهاز التخطيط بصفة عامة. فكانت أهدافه أكثر نضجا و واقعية، إذ وجهت أغلب المشاريع إلى تقوية الاقتصاد الوطني من أجل التغلب على كافة أشكال التخلف و الفقر، مما استهدف هذا المخطط إنشاء صناعات قاعدية تكون بمثابة دعامة لإنشاء صناعات خفيفة فيما بعد على غرار فرع المحروقات و فرع الصناعات الميكانيكية التي من شأنها وضع قواعد الصناعة الثقيلة. و ذلك من أجل إرساء سياسة وطنية تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطن الجزائري عن طريق تلبية حاجيتهم الأساسية في جميع الميادين سواء في ميدان الخدمات الاجتماعية، أو السكن و الصحة العمومية. كما وفرت الجزائر خلال هذه الفترة الامكانيات المالية و المادية لقيام سياسة استثمارية ناجحة وفق برامج و مشاريع طموحة أعطيت فيها الاولوية للحاجات المجتمعية الآتية[2]:

- تلبية الحاجات الاجتماعية لشرائح المجتمع الأكثر تضررا من أجل رفع المستوى المعيشي.
- التركيز على بعض الاستثمارات التي تخص التنمية المحلية كمد الاسلاك الكهربائية؛ توفير المياه للشرب؛ انجاز مراكز صحية و مدارس في القرى.

كما حضي قطاع السكن باهتمام قُدِّرَ بنسبة 55% من إجمالي الاستثمارات شمل البرنامج الحضرية و الريفية المتوازنة، حيث تم تسطير برنامج لإنجاز 45 ألف سكن حضري بغلاف مالي قدره (1200 مليون دج)، و أيضا إنجاز 40 ألف سكن ريفي بغلاف مالي قدر بـ (305 مليون دج) الذي يرتبط بالقطاع الزراعي في صيغ البناء الذاتي و تحت اسم "السكن الاجتماعي المخطط"[3]. فرغم الاصلاحات التي أيّدتها آنذاك في تحسين الظروف الاجتماعية للفلاحين عن طريق بناء ألف قرية اشتراكية لكن هذه الاصلاحات كانت غير كافية بسبب قلة المردود الفلاحي مما دفع الفلاحين الهجرة من الريف إلى المدينة و الالتحاق بالقطاع الزراعي. فأغلب المعطيات المتعلقة بسياسة التنمية الاجتماعية تعمل على تدعيم

---

[1] محمود السويدي، **مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص130.

[2] Laboussine Qasmi, **Crise de l'habitat et perspective de Co-Développement avec les pays de Maghreb**, Edition Punblised, Paris, 1987, p.53

[3] وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية، **تقرير حول المخطط الرباعي الأول** (1970-1973)، الجزائر، 1970، ص71.

أسس الاشتراكية. فهذا المخطط ينصب حول هدم جميع العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية التي خلفها الاستعمار، و انجاز حجم مرتفع من الاستثمارات للتغلب على المشكلات التخلف و الفقر، و تقليص التفاوت الاجتماعي بين أفراد المجتمع، وبين مختلف جهات الوطن.

فكانت أهداف هذا المخطط تتطابق مع استراتيجية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية التي ركزت اهتمامها حول مسألة القضاء على البطالة نهائيا و ذلك بالتشغيل في إطار عملية تصنيع البلاد. كما تمثلت غايات هذا المخطط في تكثيف و تعزيز بناء اقتصاد اشتراكي مستقل يرمي إلى تحويل الموارد الزراعية المنتجة إلى موارد التصنيع بشكل متكامل تم فيه تحديد نسبة النمو السنوي بـ(09 %). مما فرض استثمارات عمومية ضخمة قدرت بحوالي (28 مليار دج) تعتمد أساسا على الموارد الوطنية للتمويل، و توفر نسب فوائد للتنمية، و ذلك برفع مستوى الاستثمارات الاقتصادية للوفاء بالحاجيات المادية و الثقافية للسكان.

لكن هذه الجهود التي بذلتها الدولة في استراتيجياتها التنموية كانت غير كافية حسب أرقام الجدول التالي:

الجدول رقم(5) : هيكل توزيع الاستثمارات في المخطط الرباعي الأول (1970-1973)

القطاعات	الاستثمارات المخططة	النسبة المئوية
الصناعة	12.400	45
الزراعة	4.140	15
المرافق الأساسية	2.307	8
التعليم و التكوين	3.307	12
النقل	800	3
التجهيزات الاجتماعية	3.216	12
السياحة	700	2
التجهيز الإداري	870	3
قطاعات أخرى	/	/
المجموع	27.740	100

المصدر:الناخ علي، **التوظيفات المالية: إنشاء المخطط الرباعي**،الشركة الوطنية للنشر و التوزيع،الجزائر،1971، ص10.

يُفصح هذا الجدول أن الاستثمارات المدرجة ضمن المخطط الخاصة بالجانب الاجتماعي ضئيلة إذا بلغت نسبة الاستثمارات في التعليم و التكوين قدرت بـ (12%)، و التجهيزات الاجتماعية قدرت بـ (12%) و المرافق الأساسية (مرافق الخدمات)، قدرت بـ (8%). مقارنة مع الجانب الصناعي نجدها قد قدرت بـ (45%). لذا نجد أن التنمية الاجتماعية كانت غير مدرجة بصفة أساسية و مباشرة في البرامج و المشاريع التنموية.

3-2- المخطط الرباعي الثاني (1974 إلى 1977):

يندرج المخطط الرباعي الثاني ضمن نظام التخطيط للتنمية المتوسطة المدى استمرارا للمخطط الرباعي الأول، إذ يسعى إلى استكمال تحقيق أهداف المخطط السابق مدرجا أهداف أخرى تمثلت في الترقية الاقتصادية للمجتمع الجزائري و دعم التغيرات الاجتماعية عن طريق تطوير و تنمية القوى الاجتماعية، حيث انتهت إلى تمويل المشاريع الاقتصادية الضخمة و إعطاء الأولوية للصناعات الثقيلة بهدف انتاج سلع إنتاجية لمختلف القطاعات، بناء على رؤية السياسات التنموية التي تعتمد على الاقتصاد لتغيير واقع المجتمع الجزائري. فاعتمدت على التخطيط التوجيهي للاستثمارات و التنظيم التساهمي الذي سعى إلى الاستجابة للأولويات التي تتطلبها الظروف الاجتماعية و الاقتصادية، مما دفعها التركيز على الاهداف المجتمعية التالية[1]:

- التوظيف للقضاء على مشكل البطالة كأهم القضايا التي يعاني منها المجتمع الجزائري.
- التوظيف الأمثل لكل الطاقات و القدرات و الثروات الوطنية و المادية و البشرية.
- إنشاء مؤسسات تستقبل إنتاج نصف المصنع الذي تنتجه المؤسسات الأخرى و إعادة تشكيله.

فالتخطيط للتنمية الاجتماعية خلال هذا المخطط لم يلقى أولوية في السياسات العامة و لم يكن منطلق أو هدفا أساسيا في المشاريع التي سطرت من قبل الدولة الجزائرية، إنما هدفها متمحور في كيفية الخروج من الفقر انطلاقا من وجهة نظر اشتراكية تستند إلى ضرورة النهوض بالجوانب الاقتصادية و المادية لزيادة الدخل الفردي و القومي.

4-2- المخطط التكميلي (1978 إلى 1979):

اعتبر هذا المخطط استكمال للبرامج الاستثمارية التي لم يتم تنفيذها. فكانت متمحورة حول المشاريع الاقتصادية التي تتصف بالخصائص التالية[2]:

- الحجم الكبير للاستثمارات التي يتم انجازها خلال المخطط الرباعي الثاني المقدرة ب (190,07) مليار دج.
- تسجيل برامج استثمارية جديدة لمواجهة المتطلبات التنموية الملحة.
- إعادة تقييم أغلبية المشاريع و البرامج بسبب التغيرات التي طرأت على أسعار المحروقات و ظهور الأزمة الدولية.

نجد أن هذا المخطط التكميلي يكاد يخلو من المشاريع الاجتماعية المباشرة لكونه استكمال للأهداف المخطط الرباعي الثاني.

---

[1] Hichem Larbi, **Options sur l'économie Algérienne**, SNED, Algérie, 1973, p.13

[2] بلقاسم حسن بهلول، **تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر**،ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص335.

3- مرحلة التخطيط اللامركزي أو التوازني (1980 إلى 1989):

توجهت الجزائر خلال هذه المرحلة إلى اعتماد أسلوب التخطيط اللامركزي، لإنجاز جملة من الإصلاحات مست القطاع الصناعي العمومي باتباع سياسة إعادة الهيكلة من أجل اقتصاد موجه ثم التوجه إلى اقتصاد السوق و الانفتاح على السوق العالمية من أجل الدخول في مرحلة النمو الاقتصادي المكثف بعرض تجسيد المرامي الانمائية.

انطلاقا من نظرة تنموية جديدة، أعطت الأولوية للمؤسسة العمومية شملت ما يلي[1]:

- إعادة تحديث هياكل الانتاج عن طريق إحداث تغييرات في توجهات الاستثمار.
- حث المستثمرين على استعمال القدرات الانتاجية من أجل إحداث زيادة في الأرباح المالية التي كانت تعتبر في السابق كمبدأ رأسمالي غير مقبول في المؤسسات الاشتراكية.
- حقن الاقتصاد الوطني بنوع من المرونة، و ذلك عن طريق التعدد في مراكز اتخاذ القرارات العمومية أي محاولة احداث اللامركزية.

فقد تضمنت هذه المرحلة العديد من الاصلاحات من أجل تشجيع الإنتاج المحلي و الخروج من مأزق التبعية.

1-3- المخطط الخماسي الأول (1980 إلى 1984):

يمثل هذا المخطط بداية للعمل المنظم عبر خطط اقتصادية و اجتماعية بعد الفجوة التي عرفتها مسيرة التنمية الوطنية بين سنتي (1980/1978). و التوجه إلى الاصلاح الشامل للمؤسسات العمومية من أجل تحقيق معيار الفعالية الاقتصادية و الاجتماعية و الربحية[2]. فظهر ما يطلق عليه بهيكلة الشركات العمومية الكبرى و تجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات و تحريرها من الضغوطات التي كانت تحدد أنشطتها مما دفع الدولة إلى تبني مبدأ إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية للأسباب التالية[3]:

- ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية نجم عنها صعوبة التسيير أفرز سياسة اجتماعية غير فعالة و ظروف عمل غير ملائمة.
- تعدد مهام الشركات الوطنية أدى إلى نقص الفعالية و عدم الاستفادة من مبدأ التخصص و تقسيم العمل و ضعف معدلات الانتاجية.

---

1) Mohamed El-houcine Benssad, **Algérie restructuration et réformes économiques**, office des publication universitaires, 1991, p.22

2) أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقة الانتاجية في المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص123.

3) اسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة : أهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص39.

- النتائج السيئة الناجمة عن التخطيط المركزي. فكان من الصعب تجديد الوحدات الناجحة عن غيرها من الوحدات ذات المردود الأقل أو الضعيف.
- ضخامة الاستثمارات و طول فترة انجازها.
- ظهور العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة.

فظهر بذلك مبدأ التخلي عن المؤسسات ذات الحجم الكبير لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة[1]. فكان لهذا المبدأ تأثير اقتصادي أفرز الكثير من المشكلات انعكست على الأوضاع الاجتماعية في مجال الصحة و التعليم و الخدمات، السكن...إلخ، إذا كان نصيب التنمية الاجتماعية أقل من الاستثمار في القطاع الصناعي، مما أدى إلى ازداد نسبة البطالة؛ و تدهور الخدمات الصحية؛ ظهور أزمة سكن. فالسياسات التنموية جاءت كحتميات اجتماعية لقيام التنمية الصناعية و احداث تغيير جذري لعناصر النظام الاجتماعي.

2-3- المخطط الخماسي الثاني (1985 إلى 1989):

يعتبر هذا المخطط تكميلي لوظيفة المخطط الخماسي الأول لاستكمال متطلبات التنمية و دعم الاستقلال الاقتصادي رغم تزامنه مع الأزمة الاقتصادية العالمية في مجال المحروقات، إلاّ أنّه يهدف إلى تنظيم الأنشطة التنموية بما يتماشى مع الامكانيات المادية و البشرية للبلاد. فجاءت الجهود متمحورة حول تنظيم الاقتصاد الوطني من خلال تطوير قطاع الفلاحة و الري، و تقليل الاعتماد على الخارج بصورة تدريجية[2]. إذ يعتمد المخطط الخماسي الثاني في إنجاز الأهداف الاستراتيجية التنموية كالتالي[3]:

- تعزيز بناء الاشتراكية بترقية الإنسان الذي يزال الغاية المقصودة من التنمية.
- ضمان تغطية الحاجيات الأساسية للمواطنين و الأمة بالاعتماد أساسا على الانتاج الوطني.
- تعبئة الطاقات و المهارات الوطنية.

كما يساهم المخطط في ضمان ما يلي :

- تدعيم الاستقلال الاقتصادي للبلاد.
- التحكم في توازنات الاقتصاد و مقاديره العامة.
- تطوير النشاطات الاقتصادية المتكاملة التي تساعد على تكوين سوق داخلية.
- نشر التنمية الاقتصادية و الاجتماعية التي تخلق ظروف متماثلة للرقي الاجتماعي.

---

[1] Rabah Abdoun, **L'économie Algérienne à l'épreuve de l'ajustement structurel**, Janvier N°04, Revue El Naqd, Mars 1993, p.86

[2] محمد بلقاسم حسن بهلول، **المرجع السابق**، ص140.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 84-22، يتضمن المخطط الخماسي 1985-1989، الجريدة الرسمية، العدد 1، الصادرة بتاريخ 2 يناير 1985، ص2.

مما نجد أن التنمية الاجتماعية اعترضتها صعوبات كثيرة نجم عنها قلة المشاريع الاجتماعية نتيجة انخفاض سعر البترول التي جعلها عاجزة عن تنفيذ المشاريع التنموية المسطرة خلال المخطط الخماسي الأول. فظل الوضع الاجتماعي متدهورا مما فرض على صانعي القرار التوجه نحو إصلاح ذاتي شامل لكل قطاعات بما شملته من هياكل و مؤسسات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية...إلخ.

4- مراحل الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية (1990 إلى 2000):

لقد أدرجت في هذه المرحلة جملة من الإصلاحات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية الناجمة عن الوضع المتردي الذي نتج عن الأزمة البترولية سنة 1986، جعل من الدولة عاجزة عن الاستثمار في تمويل المشاريع الكبرى، مما فرض عليها تبني العديد من الإصلاحات الهيكلية من أجل المحافظة على المكتسبات التي حققتها سابقا.

4-1- الإصلاح الاقتصادي و الاجتماعي التنموي (1990-1993):

رغم التغيير في النهج السياسي و التنموي للتصدي للحالة السيئة التي عرفتها، خاصة الحالة الاجتماعية و السياسية، مما دفع الجزائر إلى اتباع استراتيجيات التنمية القائمة على أساس الانتقال لاقتصاد السوق و تطبيق سياسة التعديلات الهيكلية التي فرضتها المؤسسات المالية العالمية. غير أن هذه الإصلاحات كانت في بدايتها لها صيغة سياسية أكثر منها اجتماعية اقتصادية التي تجلت في استقلالية المؤسسات العمومية من خلال صدور مجموعة من القوانين التي كان من بين أهم أهدافها هو تحضير المؤسسات العمومية الصناعية للتوجه التدريجي نحو نظام اقتصاد السوق[1]. أي تخلي الدولة عن الاشتراكية في تسيير و توجيه المؤسسات الصناعية إلى تبني نموذج تنموي جديد من منظور ليبيرالي: فالإصلاح الاقتصادي ليس غاية في حد ذاته إنما هو وسيلة لزيادة الانتاج و الانتاجية من جهة و التحكم في الطلب من جهة أخرى يكون مرتبط بخطة التنمية الاجتماعية، الأمر الذي دفعها إلى التعامل مع صندوق النقد الدولي و البنك العالمي.

4-2- برنامج التعديل الهيكلي (1994-1995):

يشير هذا البرنامج إلى تحرير الاقتصاد باتباع نظام الأسعار و تحرير التجارة الخارجية، و هذه الامور لها تداعياتها على الفرد و المجتمع و خاصة عمال القطاع العام، و ذوي الدخل الضعيف، و الفلاحين و مختلف الشرائح الاجتماعية التي تأثرت بمستجدات البرنامج لكونهم يشكلون أغلبية السكان.

إذ يرى بعض خبراء البنك الدولي أن "تدابير التكيف الرامية إلى موازنة إجمالي الطلب و العرض عادة ما تؤدي إلى انكماش الناتج و العمالة و الاستهلاك...و لا يكاد تجنب هذه التكاليف الانتقالية"[2]. فبرنامج

---

1) Bouzidi A. El-Madjid, **25 Questions sur le Mode de fonctionnement de l'économie Algérienne**, l'APN, Alger, 1988, p18.

2) رمزي زكي، **التضخم و التكيف الهيكلي في الدول النامية**، دار المستقبل العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996، ص178.

التعديل الهيكلي له آثار سلبية على مجال التنمية الاجتماعية بشكل مباشر كالفقر و سوء توزيع الدخل و البطالة. فانخفاض الانفاق الحكومي و ضعف الخدمات الاجتماعية خاصة الصحة التعليم. فإن ذلك ينعكس بصورة سلبية على المواطنين بتدني المستوى الصحي و التعليمي.

3-4- برنامج التصحيح الهيكلي (1995-2000):

تميزت هذه الفترة بالعديد من الإصلاحات المالية و النقدية و التجارية و الهيكلية، و مست حتى القضايا الاجتماعية، فكان هدف الدولة الجزائرية القيام بإصلاحات عن طريق برامج التصحيح الهيكلي من أجل إحداث تغييرات جذرية في الجانب الاقتصادي و الاجتماعي وفق تطبيق سياسات ملائمة ترمي إلى تحقيق التنمية الشاملة. إذ قامت بتطهير المؤسسات للقضاء على مشكلة العجز المالي. و غلق المؤسسات المفلسة و بيعها و البعض الآخر تم خوصصتها. فهذه السياسات انعكست على مشاريع التنمية الاجتماعية، مما خلفت أزمات اجتماعية يصعب التحكم فيها، كارتفاع نسبة البطالة و انخفاض الأجور و خاصة في الفترة (1994-1997) ساهم في توسع دائرة الفقر، و تدني مستوى المعيشة لأغلب المواطنين. كما ضعف الانفاق على الجوانب المتعلقة بالتنمية الاجتماعية كالتعليم، الصحة، حيث أشار نائب رئيس البنك الدولي إلى قطاع التعليم و الصحة بأن يبقيا مسؤولية الحكومة مع خوصصة القطاعات الأخرى كالمياه و الاتصالات ، بالرغم أن هذه الاخيرة لا تحتمل المنافسة التجارية[1]. لذا يعتبر تحديد مدى استفادة المواطنين من برامج التصحيح الهيكلي غير واضحا، إذ نلمس آثره على الجانب الاجتماعي بالتركيز على مجموعة من المؤشرات الأساسية كالبطالة، تطور الخدمات التعليمية و الصحية بالإضافة إلى تطور نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي لما لهذه المؤشرات من اهمية قصوى من الناحية الاجتماعية. فنجد أن البطالة كظاهرة اقتصادية و اجتماعية تتيح معرفة قدرة الاقتصاد الوطني على التشغيل، كما تبرز قدرته على استيعاب اليد العاملة العاطلة عن العمل، و يسمح لنا بالتطرق إلى بعض الآثار السلبية التي طرأت على الانفاق العام على التعليم و الصحة خلال البرامج التصحيحية خلال هذه الفترة بتراجع كبير لا يعكس الاهتمام بالتنمية الاجتماعية. و حسب تقرير الأمم المتحدة لسنة 2000 بأن الجزائر تراجعت من المرتبة 95 إلى المرتبة 100 باعتماد على مؤشرات التنمية البشرية منها: نسبة الأمية، طول العمر، مدى توفر الحاجات الأساسية للاستهلاك توفر الماء و التوزيع العقلاني للثروة...إلخ[2].

---

[1] عبد الحسين وداي العطية، **الاقتصاديات النامية: أزمات و حلول**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان،2001، ص109.

[2] كربالي بغداد، **نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن، جانفي سنة 2005، ص 3. متاح على الرابط: http://www.webreview.dz/IMG/pdf/__4.pdf

تاريخ التّصفح: 2017/08/15 على الساعة12:45سا

مما دفع الحكومة الجزائرية إلى توفير المناخ الملائم لمشاريع التنمية الاجتماعية من خلال سياسة اقتصادية، بواسطة ممارسات و آليات مختلفة تدعم و تعزز الاستجابة لمتطلبات المواطن الجزائري بمختلف فئاته الاجتماعية حتى تتمكن من مواجهة التحديات في جميع المجالات الحياتية بصورة فعالة و ناجحة خلال الفترة بين سنتي 1999- 2000 بسبب الاستقرار السياسي و الأمني النسبيين. و ذلك من أجل رفع معدلات الانتاجية و التشغيل للوصول إلى زيادة دخل الفردي، و تحسين الظروف المعيشية.

5- مخططات دعم النمو و الانعاش الاقتصادي (2001 إلى 2014):

تبنت الجزائر خلال هذه الفترة العديد من البرامج التنموية من أجل تنمية شاملة، و من بينها برنامج الانعاش الاقتصادي (2001-2004)، البرنامج التكميلي لدعم الانعاش الاقتصادي (2006-2009)، و أخيرا برنامج التنمية الخماسي (2010-2014) فتتبع هذه المراحل يعتبر محاولة نستشف من خلالها اهتمام الدولة الجزائرية بالتنمية الاجتماعية و الجهود المبذولة لذلك.

1-5- برنامج الانعاش الاقتصادي (2001 إلى 2004):

يمثل برنامج دعم الانعاش الاقتصادي (Le programme de soutien à la relance Economique) برنامج الاستثمارات العمومية التي طرحته الدولة من أجل تنمية شاملة في الفترة (2001-2004) بميزانية أولية تجاوزت 7 مليارات دولار، و تم الاعلان رسميا عن هذا البرنامج خلال افتتاح الندوة الوطنية لإطارات الأمة يوم 26 أفريل 2001 حيث يستهدف تفعيل الأنشطة الانتاجية الفلاحية و دعم الخدمات العمومية في مجال الري؛ النقل؛ البنية التحتية؛ تحسين الإطار المعيشي للموطنين؛ التنمية المحلية وتطوير الموارد البشرية[1].

لجأت الدولة الجزائرية في سنة 2001 و 2004 إلى وضع برنامج للإنعاش الاقتصادي بعد تمتعها بموارد مالية معتبرة، و في نفس الوقت نمو اقتصادي ضعيف لا يتيح معالجة الاختلالات الاجتماعية الموجودة، مما وضعت في الحسبان ضرورة تحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية كمحاربة الفقر، و خلق مناصب شغل جديدة و احداث توازن جهوي[2].

و في هذا الإطار سخرت السلطات العائدات النفطية لإنعاش التنمية الاقتصادية و الاجتماعية عن طريق تشجيع و دعم الأنشطة و المبادرات التي تتميز بكثافة العمالة، و العمل على إنشاء القنوات المناسبة لتمويل الأنشطة الاقتصادية و مختلف الأنشطة المحلية لتعزيز و تطوير المرافق التعليمية و إعادة تأهيل البنية التحتية.

---

1) **Rapport National sur les objectifs du millénaire pour des développements** « Algérie » le gouvernement Algérien, Juillet 2005, p.11

2) **République algérienne démocratique et populaire**, chef gouvernement, circulaire N°05-2001 du 14 juillet 2001, programme d'appuis à la relance économique de 2001-2004.

الجدول رقم (6) : مشاريع و برنامج دعم الانعاش الاقتصادي (2001-2004)

الأهداف	المشاريع	بالدولار ($)
التنمية المحلية	التشغيل و الحماية الاجتماعية	**1,72**
تقوية خدمات الإدارة العمومية ة تحسين نمط العيش	- التجهيز الهيكلي للمناطق - إعادة إحياء المناطق الريفية الجبلية، المرتفعات و الواحات.	**2,81**
تنمية الرأسمال البشري	- التربية الوطنية - التكوين المهني - التعليم العالي - البحث العلمي - الصحة و السكان - الشباب و الرياضة - الثقافة و الاتصال - الشؤون الدينية	**1,20**
المجموع	/	**5,73**

المصدر: من إعداد الباحثة بتصرف اعتماد على:

- **Rapport National Algérie pour le sommet Mondial du développement durable**, Johannes-burg, 2002, pp.36-37
- Service du Chef gouvernement, **le plan de la relance Economique les composantes du pro-gramme**.

يظهر هذا الجدول أعلاه أن برنامج دعم الانعاش الاقتصاد اهتمام واضح بمؤشرات التنمية الاجتماعية من حيث الموارد المالية المخصصة لها كانت معتبرة إذ بلغت بالنسبة لأنشطة التنمية المحلية ب(1,72) مليار دولار، و العمل على تقوية خدمات الإدارة العمومية بلغت (2,81) مليار دولار. كما أولت عناية فائقة بالرأسمال البشري إذ حاز على سيولة المالية إذ قدرت ب (1,20) مليار دولار. و كحصيلة لهذا المخطط عرفت سنة 2003 نتائج إيجابية على المستوى الاجتماعي، إلا أن معظم المشاريع التنمية الاجتماعية استدعت ميزانية لاستكمالها أطلق عليه البرنامج التكميلي لدعم للإنعاش الاقتصادي.

2-5- البرنامج التكميلي لدعم الانعاش الاقتصادي (2005 إلى 2009):

جاء هذا البرنامج في إطار مواصلة المسيرة التنموية التي سبق إقرارها و تنفيذها في إطار مخطط دعم الانعاش الاقتصادي من أجل تحقيق جملة من الأهداف، تكمن فيما يلي[1]:

- تحديث و توسيع الخدمات العامة : لقد أثرت الأزمة الاقتصادية و السياسية خلال التسعينات على حجم و نوعية الخدمات سلبا، مما استدعى الأمر إلى تحديثها و تطويرها بالاستناد إلى تكنولوجيات الاتصال كضرورة ملحة لتحسين المستوى المعيشي من جهة، و استكمال للأنشطة الاقتصادية.
- تحسين مستوى معيشة الأفراد: الاهتمام بتحسين الظروف المعيشة للمواطن كالتعليم و الصحة، السكن، الأمن...إلخ.
- تطوير الموارد البشرية و البنى التحتية : يعتبر المورد البشري أساس العمليات الانتاجية بمختلف أشكال، و يتم ذلك عن طريق التكوين المعرفي للأفراد و استخدام التكنولوجيا و إنشاء قاعدة أساسية من البنى التحتية لتطوير النشاط الانتاجي و زيادته.

و قد تصدر أولويات هذا البرنامج العديد من المشاريع لمكافحة البطالة، السكن، قطاع النقل و إمداد الأرياف بالكهرباء و الغاز الطبيعي و تطوير الزراعة و دعمها من طرف الدولة كما مبين في الجدول أدناه:

---

1) World Bank, **A Public Expenditure Review : Assuring High Quality Public Investment**, volume 1, August 15, 2007, p. 2

See the link : siteressourcess.wordbank.org/inAlgeria.pdf browsing 12/06/2019 o the clock 23h15.

الجدول رقم(7):القطاعات المستفيدة من البرنامج التكميلي لدعم الانعاش الاقتصادي(2005-2009)

البرنامج	الأموال المخصصة (مليار دولار)	النسبة المئوية %
1- برنامج تحسين ظروف معيشة السكان	**1908.5**	**%45.5**
- السكن	**555**	
- التربية، التعليم العالي، التكوين المهني	**399.5**	
- البرامج البلدية للتنمية	**200**	
- تنمية مناطق الهضاب العليا و مناطق الجنوب	**256**	
- تزويد السكان بالماء، الكهرباء، الغاز	**192.5**	
- باقي القطاعات	**311.5**	
2- برنامج تطوير الهياكل القاعدية	**1703.1**	**%40.5**
- قطاع الأشغال العمومية و النقل		
- قطاع المياه		
- قطاع التهيئة العمرانية		
3- برنامج دعم التنمية الاقتصادية	**337.2**	**%8**
- الفلاحة و التنمية الريفية و الصيد البحري		
- الصناعة و ترقية الاستثمار		
- السياحة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبرى		
4- برنامج تطوير الخدمات العمومية	**203.9**	**%4.8**
- العدالة و الداخلية		
- المالية و التجارة و باقي الإدارات العمومية		
- البريد و التكنولوجيا الحديثة للاتصال		
5- برنامج تطوير التكنولوجيا الحديثة		**%1.2**

المصدر: بوفليحة نبيل، **دراسة تقييمية لسياسة الانعاش الاقتصادي في الجزائر في الفترة (2000-2010)**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد التاسع، جامعة الجزائر، 2013، ص 47.

لقد شمل هذا البرنامج الكبير في محتواه من حيث الاهتمام الواسع بمجالات التنمية الاجتماعية المحاور التالية:

- تحسين ظروف معيشة السكان بلغ (45,5%) من حيث تقليص حجم البطالة و تنمية الموارد البشرية بتزويده بالمعارف و المهارات بواسطة التعليم، التكوين المهني، و انجاز المشاريع المحلية كتزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب و الكهرباء و الغاز، و تهيئة الطرقات، و النهوض بالمناطق الوسطى و الجنوب.

3-5- برنامج التنمية الخماسي (2010 إلى 2014):

يندرج هذا البرنامج ضمن استراتيجية إعادة الإعمار الوطني لاستكمال المشاريع الكبرى، و إطلاق مشاريع أخرى جديدة، حيث خصصت أغلب برامجه حول التركيز على تحسين الموارد البشرية كأحد عناصر التنمية الاجتماعية في ظل توجه اقتصاد المعرفة، و هذا ما يظهره الجدول أدناه:

الجدول رقم (8) : ميزانيات مشاريع التنمية الاجتماعية في برنامج الخماسي (2010-2014)

القطاع	الميزانية بمليار دينار	المشاريع المبرمجة
التربية الوطنية	852	300 مدرسة ابتدائية، 1000 متوسطة، 850 ثانوية، 2000 مطعم داخلي و نصف داخلي
التعليم العالي	868	600000 مقعد بيداغوجي 10000 سرير في إقامة جامعية 44 مطعم جامعي
التكوين المهني	178	220 معهد، 82 مركز تكوين، 58 إقامة
الصحة	619	172 مستشفى، 45 مركب صحي متخصص، 377 عيادة متعددة، 1000 قاعة علاج، 17 مدرسة للتكوين شبه طبي
السكن	3700	تهيئة النسيج الحضاري، إنجاز 2 مليون سكن، 500000 إيجاري، 500000 عقاري، 700000 سكن ريفي، 300000 في إطار القضاء على السكنات الهشة
الطاقة	أكثر من 350	مليون مسكن توصل شبكة الغاز الطبيعي، و 220000 مسكن ريفي بالكهرباء
الشباب و الرياضة	1130	80 ملعب كرة القدم، 750 مركب جواري، 160 قاعة متعددة الرياضات، 400 مسبح، أكثر من 3500 فضاء للعب، 250 دار للشباب، أكثر من 230 مركز للتسلية العلمية.
الثقافة	140	40 دار ثقافة و مركز ثقافي، 340 مكتبة، 44 مسرح، 156 مركز للتسلية العلمية.
التضامن الوطني	40	70 مؤسسة متخصصة لفائدة ذوي لاحتياجات الخاصة، 40 مركز خاص بالأشخاص بدون مؤوى، 9 مراكز للراحة، قاعات للعلاج و إعادة التأهيل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

Source : Communiqué du conseil des ministres, **programme de développement quinquennal** 2010-2014, pp.6-10 Disponible sur site : www.mae.gov.dz consulté le 12/07/2019 à l'heure 12h30.

فقد خصص البرنامج نسبة أكثر من 40% من ميزانيته للنهوض بالمواطن الجزائري كأحد أهم المضامين الاستراتيجية في تجسيد أهداف التنمية الشاملة. و ذلك بإنجاز قاعدة صحية و معرفية، و توفير مختلف سبل الحياة الملائمة للخلق و الانجاز و زيادة مردوديته. فقامت بإنجاز الهياكل القاعدية التالية:

- إنجاز ما يقارب 500 تربوية تتوزع على 3000 مدرسة ابتدائية؛ 1000 إكمالية؛ 850 ثانوية مزودة 2000 مطعم نصف داخلي بميزانية قدرت ب850 مليار دينار جزائري. كما اهتمت بقطاع التعليم العالي إذ وفرت 600000 مقعد بيداغوجي و 10000 سرير موزعة على عدد من الإقامات الجامعية، و 44 مطعم جامعي ، إذ جاء ضمن ضرورة النهوض بالاستثمار للمورد البشري كأساس التنمية و جوهرها بقيمة 868 مليار دينار جزائري.
- كما ركزت على تكوين الكفاءات و تهيئتها عن طريق إنجاز 220 معهد تقنيا، و 82 مركزا للتكوين المهني، و 58 إقامة بسيولة مالية قدرت بـ 178 مليار دينار جزائري.
- كما أولى البرنامج العناية بالجانب الصحي فأنجز أكثر من 1500 منشأة قاعدية صحية، شملت 172 مستشفى و 45 مركز صحيا متخصصا، و 377 عيادة متعددة التخصصات، و 1000 قاعة علاج، و 17 مدرسة لتكوين إطارات الشبه الطبي بمختلف أسلاكه بقيمة 619 مليار دينار جزائري.
- كما أولت العناية بفئة الشباب من الناحية الثقافية و الرياضية، إذ وفرت 80 ملعبا رياضيا و 750 مركب جواري و 160 قاعة متعددة الرياضات؛ 400 مسبح؛ 250 دار للشباب، و أكثر من 3500 فضاء للعب، و 230 مركز للتسلية العلمية، و ذلك لحماية الشباب من الانحراف و تنمية المواهب بميزانية قدرت بـ 1130 مليار دينار جزائري، و أضافت إلى ذلك 40 مركز ثقافي و 340 مكتبة موزعة على البلديات عبر كافة التراب الوطني بـ 140 مليار دينار جزائري.
- أما بالنسبة ما يخص الفئات ذوي الاحتياجات الخاصة فقد اهتمت الدولة الجزائرية بهذه الفئة لما لها أهمية و مساهمات في عمليات التنمية، و كمواطن له حق العيش الكريم كسائر البشر. فقامت بإنجاز 70 مؤسسة لذوي لاحتياجات الخاصة، و 40 مركز خاص للإيواء للتكفل بكبار السن و المتخلفين عقليا و الذي بدون مأوى، و أنجز 9 مراكز للراحة و إعادة التأهيل الحركي، إذ قدرت هذه الإنجازات بـ 40 مليار دينار جزائري من خزينة الدولة خلال البرنامج التكميلي لدعم النمو و الإنعاش.
- كما كان للسكن الحظ الأوفر من المخطط لتهيئة النسيج الحضاري بإنجاز 2 مليون سكن بمختلف الصيغ القانونية و دعم مادي قدر بـ 3700 مليار دينار جزائري.
- نجد أن هذه الفترة تعد أهم في تاريخ الجزائر و الأكثر عناية بالتنمية الاجتماعية في مختلف الجوانب مقارنة بالمخططات السابقة التي كانت فلسفتها التنموية تختلف كلية عن فلسفة البرامج التكميلي لدعم النمو خلال برنامج 2010-2014 الذي كانت وتيرة التنمية سريعة نجم عنها تحسن الظروف الاجتماعية و الاقتصادية للمواطن الجزائري التي لم يشهدها منذ الاستقلال.

4-5- مخطط دعم النمو الجديد (2015 إلى 2019):

أفضى المخطط الخماسي للتنمية إلى استكمال أهداف المخطط السابق بالإضافة إلى منح الأولوية لتحقيق التوازن التنموي في مناطق الهضاب العليا و الجنوب، و الذي يندرج في إطار المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، و اتخاذ التدابير التي من شأنها تصحيح الاختلالات و تثمين الامكانيات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية. إذ وصفت ببرنامج إرادة السلطات العمومية لمواصلة التنمية الاقتصادية و توفير الاحتياجات الأساسية للمواطن في مجال الشغل و الثروة و تحسين الإطار المعيشي للمواطنين لا سيما في مجال الصحة و التربية و السكن، و كذا دعم البنية التحتية التي تشكل شرطا أساسيا لتحقيق التنمية[1]. و قد شملت الاستثمارات ثلاثة قطاعات كبرى موزعة بين المنشآت و الأشغال العمومية و الصناعة، و كذا التنمية الاجتماعية في مجال الصحة و التربية، و في هذا السياق فقد اعتمد قانون المالية للمخطط الخماسي للتنمية لسنة (2015-2019) ما يلي[2]:

-برنامج استثمارات عمومية بمبلغ 22,1 مليار دينار جزائري.

- منح الأولوية لتحسين ظروف معيشة السكان في قطاعات السكن و التربية و التكوين، الصحة.

-نمو قوي للناتج الداخلي الخام عن طريق تنويع الاقتصاد و تنمية الصادرات خارج إطار المحروقات لاستحداث مناصب شغل.

-التعجيل بوتيرة تجسيد مضمون التزامات العقد الوطني الاقتصادي و الاجتماعي للنمو، و ضمان تطبيق الالتزامات من خلال اللجنة الثلاثية المقامة لهذه الغرض.

- مواصلة السياسة الاجتماعية للحكومة عبر ترشيد التحويلات الاجتماعية و دعم الطبقات المحرومة.
- إيلاء عناية خاصة للتكوين و نوعية الموارد البشرية من خلال تشجيع و ترقية تكوين الأطر و اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية المسطرة.
- مواصلة الجهود لمكافحة البطالة و تشجيع الاستثمار المنتج و المحدث للثروة و مناصب العمل.

نجد أن هذا المخطط جاء لدعم النمو و إيلاء عناية كبيرة للتنمية الاجتماعية، و من بينها القضاء على 70% من البيوت الهشة؛ التحسين في الهياكل العمومية التي تشمل الطرقات كالطريق السيار (شرق-غرب)، بالنسبة للصحة فهناك تطور المنظومة الصحية شمل التوزيع العادل لمؤسسات الصحة الجوارية و تهيئتها.

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الشعبي الوطني، محضر الجلسة العلنية السادسة يتضمن مناقشات مشروع الملية لسنة 2015، الجريدة الرسمية للمناقشات، السنة الثالثة رقم 127، الصادرة بتاريخ 18 نوفمبر 2014، ص4، متاح على الموقع www.apn.d2 بتاريخ التصفح 2019/06/18 على 16:20سا.

[2] بوابة الوزارة الأولى النص الكامل للبيان المنتوج لأشغال لقاء الثلاثية المنعقد، متاح على الموقع :-www.premier miistre.gov.dz تم التصفح : 12/07/2019 على 20:30سا.

الخلاصة:

إنّ الولوج إلى التنمية الحقّة بكافة أنواعها و تعدد مجالاتها يحتاج إلى الوقوف على مظاهر التغيير في النظام الاجتماعي الذّي يشمل مؤسساته الاجتماعية و الاقتصادية بما تنطوي عليه من سلوك اجتماعي و علاقات اجتماعية، حيث تكون النّظم التي أقرّتها الدولة معّبرة عن إرادة الأفراد و الجماعات المُشَكِّلة للمجتمع بغض النّظر عن توجهاتهم الفكرية، و انتماءاتهم العرقية. و ذلك من أجل المُضِيِّ لسدِّ فجوات التخلف، و معالجة المشكلات التي تعترض المشاريع و البرامج التنمويّة عن طريق تبني قاعدة إصلاح شاملة متكاملة.

فالتنمية الاجتماعية تُعْنى بالفرد ككائن انساني و اجتماعي – في آنٍ واحد– له متطلبات متدرّجة تشمل التعليم و الصحة و السكن و غيرها من ضروريات الحياة. فنجد أنّ هناك العديد من النماذج النظرية ركزت في إطار النسق المعرفي السّوسيولوجي على كيفية بناء أسس و مقومات التنمية الاجتماعية للدّول التي تعاني التخلف في كافة المجلات. فهذا التّوجه مليء بالتباين و التناقض و الغموض، لكونهم ينظرون للتنميّة الاجتماعية على أساس أنّها سدّ للفجوات التنمويّة عبر مشاريع و برامج و مخططات كحلول عاجلة و مؤقتة، تُعَالَجُ بآليات آنية منفصلة. فهذا التشتت التنموي للمشاريع يجعل عمليات التنمية مستكينة عند نقطة الانطلاق بالنّسبة للدول النّاميّة، و خاصة الجزائر التي قامت بمحاولات عبر ستّة عقود من الزّمن فحققت خلالهم نموًا دون تنمية، لكونها تفتقر لمقومات التنمية الاجتماعية التي جعلت منها عرضةً لمعيقات إداريّة و اقتصاديّة، مادية و بشريّة. فأغلب المخططات التنموية جلّها اقتصادي محض، إذ تتمّ على مراحل متقطعة، أهدافها و معالمها غير واضحة، تنتقل من مجال لأخر دون إتباع رؤية استراتيجيّة أو تخطيط استراتيجي.

فالتنمية الاجتماعية عملية تغيير شاملة لبنى المجتمع بالتوازي، انطلاقا من سياسة اجتماعية و تخطيط اجتماعي تدرج أهدافه الأساسية ضمن أهداف المؤسسات التي تتبع في ذلك التّخيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق عوائد تساهم في رفاهية الفرد و المجتمع، فتخرجه من حالة التخلف إلى مسار الرّقي و التطور.

الفصل السادس : نشأة و تطور الانتاج الدوائي في الجزائر

تمهـــيـد:

أولا : التطور التاريخي للإنتاج الدوائي في الجزائر

1- مفهوم الدواء

1-1- الأدوية الأصلية

1-2- الأدوية الجنيسة

2- تعريف الصناعة الدوائية

3- خصائص الصناعة الدوائية

4- الوزارات التنظيمية للمنتجات الدوائية

5- التحديات التي تواجه الصناعة الدوائية

1-5- التحديات الداخلية

2-5- التحديات الخارجية

ثانيا: مراحل تطور الإنتاج الدوائي

1- **مرحلة ما قبل الاستقلال**

2- **مرحلة بعد الاستقلال**

1.2- الفترة الأولى من(1962-1982)

2.2- الفترة الثانية (1982-1987)

3.2- الفترة الثالثة (1988-1997)

ثالثا: نشأة و تطور الصيدلة المركزية (PCA)

1- مرحلة تشكل الصيدلية المركزية

2- مرحلة بعد الاستقلال(1963-1982)

3- مرحلة إعادة الهيكلة

4- مرحلة إعادة تنظيم قطاع التّوزيع

رابعا: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال

1- تعريف مجمع صيدال

2- أهداف مجمع صيدال

3- مهام مجمع صيدال

4- مراحل مجمع صيدال

4-1- مرحلة تشكل الفروع من (1998 – 2014)

4-2- مرحلة اندماج فروع مجمع صيدال(2014 -2019)

5- **البنية التنظيمية "لمجمع صيدال" بعد الاندماج**

5-1- الإدارة العامة

5-2- المصالح الوظيفية

5-3- مواقع مجمع صيدال

6- اتفاقات الشراكة لمجمع صيدال

6-1- اتفاقيات الشراكة المشتركة

6-2- اتفاقية التخصص و اقتناء الرّخص

الخلاصة

تمهيد :

يعد الاهتمام بالصحة العامة من الأولويات التي تسعى إلى تحقيقها كل الدول سواء المتقدمة أو السائرة في طريق التنمية. فالمستوى الصحي يمثل أحد مؤشرات نموه و رقيه و يعكس مستواه الاجتماعي و الاقتصادي.

فالجزائر خطت خطى جد متواضعة في المجال الصحي و خاصة في المنتجات الدوائية الجنيسة، كونها دولة حديث العهد في الصناعة الدوائية، حيث كانت طوال مسارها الاقتصادي من الدول المستوردة سواء خلال الفترة الاستعمارية أو بعدها نظرا لإمكانياتها البشرية و المادية المحدودة. فكانت تملك الصيدلانية المركزية الجزائرية (P.C.A) على المستوى الوطني التي تختص بتوزيع الأدوية. و قد تلت هذه التجربة عدة محاولات للنهوض بالقطاع الصحي، و خاصة إنتاج بعض المجموعات الدوائية عن طريق تنمية و تطوير و دعم البحوث و تكنولوجيا لإنتاج الأدوية الجنيسة للتخلص من التبعية الاقتصادية و تغطية احتياجات السوق المحلية، و ذلك بتشجيع القطاع العام المتمثل في مجمع صيدال و بعض مؤسسات القطاع الخاص من أجل توطين الصناعات الدوائية التي تحتاج إلى بنية تحتية قوية لتوسيع دائرة المجموعات الدوائية الجنيسة و مسايرة المستجدات الصحية التي تطرأ على العالم من حين إلى آخر.

ففي ظل الهيمنة و المنافسة الدولية للمنتوجات الدوائية و سيطرة المؤسسات الاحتكارية العملاقة التي تتميز بقدرات عالية في مجال البحث و التطوير. فإن محاولة مجمع صيدال لتكون رائدا في مجال صناعة الأدوية الجنسية، يحتاج إلى بذل جهوده كبيرة باتباع استراتيجيات متنوعة لخلق مكانة اقتصادية تساهم في تحقيق التقدم و النهوض بالجوانب الصحية التي تعدّ عامل مهم في التنميةالاجتماعية.

أولا: التطور التاريخي للانتاج الدوائي في الجزائر

تعتبر الصناعة الدوائية صناعة استراتيجية هامة، تسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية في مختلف أبعادها الإنسانية باعتبارها من الحقوق الأساسية للإنسان التي تتعلق بصحته و حياته. فالصناعة الدوائية جزء من الصناعات الصيدلانية التي تشمل مؤسسات الإنتاج و التسويق، إذ تركز على صناعة العقاقير الطبية و التي تكون في شكل مواد كيميائية و أعشاب طبية أو نباتات خام يقوم الصيدلاني بتركيبها و يخضعها لسلسلة من البحوث و التحاليل و الاختيارات حتى يتمكن المستهلك استخدام الدواء في صورته النهائية.

فتعرف الصناعة الدوائية على أنها "مجموعة التنظيمات، العمليات، و المسارات المعقدة التي تساهم في اكتشاف تطوير و تصنيع الأدوية"[1]. و كذلك هناك من يركز أثناء تعريفه على المراحل التي تمر بها عملية التصنيع للأدوية فيصفها بأنها تتضمن تصنيع، استخراج، تحويل، تنقية و تعبئة المواد الكيميائية من أجل استخدامها كأدوية للإنسان و الحيوان[2]. و منه فالصناعة الدوائية أكثر الصناعات التي تتطلب تكنولوجيا عالية و موارد مادية و بشرية متميزة للنهوض بمسألة التنمية من خلالها، و الوصول بالفرد و المجتمع إلى حياة أفضل.

1- مفهوم الدواء:

يقترن مفهوم الدواء مباشرة بالتداوي و العلاج و الشفاء، فيعرفه **رياض رمضان** بأنه "أي مادة تستعمل في تشخيص أو معالجة الأمراض التي تصيب الانسان أو الحيوان، أو التي تفيد في تحقيق وطأتها أو الوقاية منها"[3]. و يضيف أيضا أنه "مادة كيميائية تحدث تغييرا في وظائف أجهزة الجسم"[4]. فكلا التعريفين يُقرّان بكون الدواء مادة كيميائية توظف للعلاج و الوقاية. فهناك أدوية ذات مصدر طبيعي و بسيطة و مركبة استنادا إلى التعريف القائل بأن " الدواء مادة بسيطة أو مركبة، إما من أصل طبيعي و

---

1) Nilay Shah, **Pharmaceutical supply chains : Key issues and strategies for optimization, computer and chemical engineering**, London, UK,2003, P.929 see the link: http://citessrx.est.pus.edu 02/01/2019 20h00.

2) World bank, **Pharmaceutical industry**, World bank group,pollution prevention and abatement hanbook, July 1998, P.382 see the link: http://www.ifc.org 25/02/2019 17h30

3) رياض رمضان العلمي، **الدواء من فجر التاريخ إلى اليوم**، دار عالم المعرفة، الكويت، 1999، ص9.

4) عبد الرحمن بن محمد عقيل، عزالدين الدنشاري، **التثقيف الدوائي**، جامعة الملك السعود، الرياض، 1987، ص7.

إما مشيد كيميائي، و يستخدم إما للعلاج أو الوقاية من الأمراض و إما للكشف عنها في الانسان أو الحيوان"[1]. فهناك العديد من التعاريف التي لا يمكن الجزم بصحتها نظرا للتداخل الكبير بين محتوى المواد و العقاقير و تأثيراتها المختلفة على الجسم.

بعيدا عن التعريفات الكيميائية للدواء بكونه تلك المواد الفعالة التي تحقق تأثيرات إيجابية على جسم المريض إما بتحسن وضعه الصحي أو الشفاء التام دون آثار جانبية خطيرة.

1-1- الأدوية الأصلية :

يطلق عليها بالأدوية المحمية ببراءات الاختراع و محاطة بصيغ قانونية صارمة، فالأدوية الأصلية أو الأساسية تصنع و تباع تحت علاقات ملكا للشركات الصيدلانية المخترعة لهذا الدواء بشهادة براءة اختراع يدوم من 5 سنوات إلى 20 سنة تضمن حقوق ملكيتها و إنتاجها دون غيرها، و تكون مدعومة بحملات تسويقية واسعة. مما يجعلها كلفتها غالية الثمن[2]. فتحتاج إلى دقة شديدة نظرا لما لها من خصوصية و خطر عظيم لكونها مركبات كيميائية معقدة لا يمكن الوصول إلى أسرارها إلا المختصون، و تحتاج اختبارات كيميائية، و سريرية، تتطلب أجهزة تكنولوجيا عالية الجودة.

1-2- الأدوية الجنيسة :

نظرا للاستهلاك الكبيرة للأدوية أدت إلى إفراز أدوية جنيسة لتغطية العجز الأصلي، و الدواء الجنيس أو المكافئ و المطابقة يمثل دواء يكافئ منتجا دوائيا أساسيا (أصلي) يحمل علامة تجارية من حيث الشكل و المكونات و الفعالية يسوق باسمه الكيميائي بدل الاسم التجاري المعروف للدواء الأصلي[3].

و تمتلك الأدوية الجنيسة نفس آلية العمل و الجرعة و التأثير، إذ تخضع لنفس معايير الجودة و السلامة للأدوية ذات الصيغة الأصلية. و تختلف الأدوية المكافئة عن الأدوية الأصلية، كونها تحمل بعض المواد

---

[1]) صالح علي حسين خليل، **رحلة الدواء من المصدر إلى المريض**، العلوم و التقنية، العدد 17 مطابع الشرق الأوسط، الرياض، جويلية، 1991، ص4.

[2] Gary Block, **Spotlight on generic drugs: Comparing generic**, brand name and com-pounded drugs, Portland, USA, May 2012, p2, see the link : http://putneyvet.com 18/06/2018 à 16h15.

[3] **Definition of a generic drug**, Center for drug Evaluation and Research : (CEDR), see website : https://www/fda/gov

غير نشطة و عديمة التأثير كالألوان، النكهات، و كذلك أقل بكلفة من الأدوية الأصلية. و تحمل كلمة مطابقة التزام قانوني أي يتم انتاج الدواء المطابق عند انتهاء صلاحية براءة الاختراع التي يملكها المنتج و المطور الأصلي للدواء و المقدرة لدى معظم الدول بـ20 سنة[1]. كما أن الأدوية الجنيسة أكثر انتشارا و استهلاكا من الأدوية الأصلية، نتيجة إلغاء عنها حماية براءة اختراعها، و امكانية بيعها بالاسم النوعي للدواء و ليس بالاسم التجاري.

2- تعريف الصناعة الدوائية

دأبت دول العالم على تعزيز اقتصادها الوطني عن طريق دعم و رعاية مختلف أنواع الصناعات و التي تشكل ثقلا و عمودا و سندا اقتصاديا و اجتماعيا للمشروع التنموي الذي تسعى إلى تجسيده، فالصناعة الدوائية كقيمة مضافة على المستوى الاقتصادي، يساهم في تطور القطاع الدوائي عن طريق ضبط كلفة العناية الصحية و خفض نفقات الإقامة في المستشفيات و العمليات الجراحية و غيرها من نفقات الرعاية[2]. إذا تساهم بشكل مباشر في التنمية الاجتماعية من خلال التقليل من الإفراط و المعاناة بالنسبة للمرضى . كما تساهم في إعادة الكفاءات إلى العمل و الإنتاج و المساهمة في عملية التنمية الشاملة، لأن المرض إذا استفحل بين أفراد المجتمع فذلك ينعكس سلبا على المسار التنموي بأكمله. فالصناعة الدوائية ضرورية و تقدمها يفضي إلى تقدم المجتمع.

3- خصائص الصناعة الدوائية تتميز الصناعة الدوائية بالعديد من الخصائص المميزة سواء في هيكلها أو من حيث مراحلها و طبيعة عملياتها، إضافة إلى كلفتها المادية المرتفعة و الزمنية الطويلة الحاملة للكثير من الاحتمالات المحبطة و المشجعة، و خاصة أنّ الاستثمار فيها يحوي مخاطر كبرى و من أهم خصائصها ما يلي[3]:

- تعدد المنتجات الدوائية مع تعدد استخداماتها العلاجية.

---

[1] **دواء مكافئ أو الجنيس**، أنظر إلى الرابط: https://ar.wikipédia.org تاريخ التصفح 2016/08/11 على الساعة 20:30سا

[2] Kutaini D. Davila. C, **Pharmaceutical Industry in Syria**, journal of medicine and life, vol3, N°3, 2010, p 348-349.

[3] Dorothy, M. **Pharmaceutical industry in US**, Office of Health and consumer, Goods. 2010, p.23

- ترتبط الصناعة الدوائية بالاختراعات الجديدة و الفعالة من الأدوية.
- اختلاف المادة الخام لكل منتج دوائي.
- تخضع لأنظمة قانونية خاصة متعلقة بالتسجيل و المراقبة و التسويق و الترويج.
- يحتاج الاستثمار في مجالها إلى أموال طائلة و أجهزة متطورة و مراكز بحوث و تطوير متميزة بكفاءتها و خبراتها المهنية و التخصصية.
- يعتبر مجال تنافسي بين الدول و الشركات نظرا للقيمة الاقتصادية الكبيرة المضافة مقارنة بالصناعات الأخرى.
- تتميز بسيرورة إنتاج طويلة تصل إلى أكثر من 20 سنة انطلاقا من البحث إلى وضع الدواء في السوق، حيث تقدر تكلفة الأبحاث ب 14% من رقم الأعمال، و هي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت بصناعات أخرى[1].
- وجود تحالفات استراتيجية بين الشركات الدوائية فيما بينها، و كذلك بين مخابر البحث من أجل تحقيق الأهداف البحثية و التسويقية مما زاد في القدرات التنافسية على المستويات المحلية و الدولية.

لكن تظل هذه الخصائص تمنح المرونة و الخطورة للصناعة الدوائية و تجعلها عرضة للكثير من الرهانات و التي تعصف بها من حين إلى آخر.

4- الوزارات التنظيمية للمنتجات الدوائية:

تحتاج المنتجات الدوائية إلى إدارات مسؤولة تنظم الإمداد الدوائي لمختلف فئات المجتمع باعتبار الأدوية سلعة غير عادية يمكن أن تشكل خطرا كبيرا على صحة الإنسان. لذا لابد من التنسيق و التدخل من قبل جهات و إدارات مختلفة تساعد في عملية التوزيع العادل لأفراد المجتمع سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية هدفها تحقيق التنمية الشاملة و تشمل الوزارات التالية[2]:

- **وزارة الصحة:**

و التي تعتبر بمثابة العصب الحسي لسوق الأدوية، و ذلك بتدخلها المباشر لتنظيم و تسيير سوق الأدوية، و ذلك من خلال:

---

1) Michel Didier, **les nouveaux modèles de l'industrie du Médicament**, presses universitaires de France, paris, 2007, pp. 60-61.

2) **UNOP** :Rapport sur l'organisation du marché national des médicaments, septembre, 2005, p6.

تحديد قائمة (La Nomenclature) الأدوية ذات الاستعمال الإنساني.

- التسجيل الأولي لكل الأدواء و المنتجات الصيدلانية.
- منح تراخيص البيع في سوق الأدوية Certificat de libre vente.
- منح الاعتماد لكل من يرغب في تصنيع أو تسويق الأدوية.
- المراقبة التقنية لكل المنتجات الصيدلانية المعدة للبيع أو الاستهلاك في الجزائر، عن طريق المخابر الوطنية التابعة لها.

كما تضطلع الوزارة بالإشراف على عمليات أخرى مرتبطة بسوق الأدوية تتمثل فيما يلي:

- منح ترخيص سنوي لاستيراد الأدوية يلتزم بتنفيذه كل المستوردين.
- تقديم إحصائيات أولية لعمليات الجمركة و التوطين المصرفي لكل الصفقات التي تتم و الخاصة باستيراد الأدوية.
- حيازة كمية من المخزون كحد أدنى لمدة ثلاثة أشهر من كل منتج مستورد.
- إلزام المستوردين الخواص بإقامة مشاريع استثمارية لإنتاج الأدوية في أجل أقصاه سنتين.
- تحديد السعر النهائي لكل منتج دوائي يباع في الجزائر، P.P.A Prix Public en Algérie ، و كذا تحديد هوامش الربح سواء عند الإنتاج، التوزيع بالجملة و البيع بالتجزئة.
- تكون التدخلات بهدف التحكم في فاتورة الواردات بالنسبة للأدوية و تشجيع و تطوير الإنتاج الدوائي الوطني و ضمان توفير كل الاحتياجات الوطنية من الأدوية و بأسعار تتماشى مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري.

- **وزارة العمل و التشغيل و التضامن الاجتماعي:**

يبرز دور وزارة العمل و التشغيل و التضامن الاجتماعي في وصايتها على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي Caisse Nationale d'Assurance Sociale (C.N.A.S) و التي تعمل على تعويض نفقات الأدوية الأصلية و الجنيسة للمرضى، و كذا نفقات العلاج التي تعوض بنسب مئوية معتبرة للمساهمة في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية. إذ تسعى لإزالة الفوارق الاجتماعية و تجسيد التكافل بين أفراد المجتمع من أجل تحقيق صحة مجتمعية للإسهام في البرامج و المشاريع الاقتصادية.

-الوزارة المكلفة بالصناعة :

وزارة الصناعة هي المكلفة مباشرة بتطوير و تسيير النشاط الصناعي الجزائري و منها قطاع صناعة الأدوية، إضافة إلى وزارة الصناعات الصغيرة و المتوسطة، مجلس مساهمات الدولة و الذي يشرف على تسيير المؤسسات العمومية الناشطة في مجال صناعة الأدوية.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الوزارات لا تتدخل بطريقة مباشرة في تسيير و تنظيم سوق الأدوية، إنما تعمل بالتنسيق مع وزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات.

5- التحديات التي تواجه الصناعة الدوائية:

نجد الجزائر من الدول الرائدة في مجال الصناعة الدوائية منذ 1952 بشركة Biotic التي سعت إلى تطوير نفسها على مدى عقود متلاحقة برؤى متجددة و أفكار مبتكرة، لكن هناك معيقات محلية و إقليمية ، داخلية و خارجية.

1.5- التحديات الداخلية

تظهر لنا العديد من الجوانب التي باتت تؤرق المسار التنموي، وتنأ بالصناعة الدوائية بعيدا عن الأهداف المسطرة لها إذ شملت العناصر التالية:

- غياب رؤية شاملة للتحديات الداخلية و تحديد برامج و جدول زمني لتحقيقها.
- محدودية الكفاءات المؤهلة و المدربة.
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة عن الأدوية
- صعوبة مسايرة التطور التكنولوجي و متغيرات العولمة.
- الاستيراد الضخم لكميات الأدوية الأصلية و الجنيسة التي أغرقت السوق، و جعلت من الأدوية المنتجة محليا غير قادرة على مواجهة المنافسة.
- معوقات فنية مرتبطة بتسجيل المنتجات الدوائية لدى الجهات المعنية بالتسجيل.
- عدم توفر المواد الخام الفعالة و الضرورية في تكوين الصناعات الدوائية بسبب تقلبات أسعار السوق العالمية و أسعار الصرف.
- غياب التنسيق و التخطط الاستراتيجي للإنتاج مما يؤدي إلى تركيز المصانع الوطنية و الخاصة على إنتاج أدوية متشابهة، مما يؤدي إلى زيادة المنافسة على المستوى المحلي.
- ارتفاع تكلفة الاستثمار لإنشاء مصانع الأدوية، لاعتمادها على تكنولوجيا متطورة.

2.5- التحديات الخارجية:

ارتبطت الصناعة الدوائية بالعديد

و قد شكلت ما يلي:

- احتكار الشركات الدوائية الكبرى متعددة الجنسيات لتكنولوجيات صناعة الأدوية.

- ضعف البنية الهيكلية و الوظيفية للقطاع الصحي، و الذي يظهر من خلال غياب السياسة الواضحة التي تحدد الأوليات، و تعارض المصالح، و البيروقراطية، و الزيادة العشوائية للقطاع الخاص.

- نقص التشريعيات و القوانين الحامية لبراءات الاختراع و الضابطة للملكية الفكرية

- نقص مركز الأبحاث و التطوير و المخابر في مجال الصناعة الدوائية.

- صعوبة الحصول على تصريح لبعض الأدوية الجنيسة.

- وجود منافسة كبيرة على الأسواق المستهدفة من قبل شركات الدواء العالمية.

- اقبال الموطنين على استهلاك الأدوية الجنيسة و خاصة الأصلية على حساب الأدوية الجنيسة محليا.

ثانيا: مراحل تطور الإنتاج الدوائي:

تعد تجربة الجزائر في إنتاج الأدوية فتية بحكم الظروف التاريخية التي مرت بها في جوانبها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

كانت خلاصتها في الوضع الراهن للمنتجات الدوائية بكل سلبياتها و إيجابياتها، و قد تدرجت عبر[1]:

1- مرحلة ما قبل الاستقلال:

لقد كانت الجزائر مستعمرة فرنسية تملك بنية صحية ضعيفة نظرا للظروف السياسية. و في هذا السياق فهناك شركةBiotic لإنتاج الأدوية أنشأها المستعمر الفرنسي في سنة 1952 لتغطية حاجات المستوطنين الفرنسيين، لذا يمكن الحديث عن صناعة دوائية جزائرية في ظل الاحتلال الفرنسي.

2- مرحلة بعد الاستقلال:

تعد هذه الفترة الحرجة أصعب مرحلة انتقالية للنهوض بالجوانب التنموية للبلاد و العباد بعد خروجها من وطأة الاستعمار، تميزت عبر ثلاث فترات زمنية لكل منها خصوصية ساهمت في إثراء المشروع التنموي في القطاع الدوائي بصفة خاصة.

1.2- الفترة الأولى من 1962-1982:

تميزت هذه الفترة بميلاد أول مؤسسة اقتصادية في مجال النشاط الدوئي سنة 1962 و هي مؤسسة فارمال (PHARMAL) تم تلتها إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)* في سنة 1963 كونها مؤسسة عمومية تحتكر عملية توزيع للأدوية و عمليتي الاستيراد و التخزين كما تم تأميم مؤسسة (BIOTIC) و إعادة هيكلة فارمال في سنة 1965 و ركز على دعم المنتجات الدوائية من خلال القيام بتكوين الإطارات الفنية و التقنية عن طريق ارسال بعثات إلى الدول الأوروبية لصقل الخيرات و جعلها مناسبة للمشاريع التنموية في الصناعات الكيميائية، حيث عمدت الجزائر إلى إنشاء مؤسسة سوكوتيد (SOCOTHYD) سنة 1969[2]. و انجاز مركب للمضادات الحيوية من قبل الشركة الوطنية للصناعات

---

1) **Commission population et besoin sociaux**, le médicament plate-forme pour débat social, décembre 2003,
p64.

* **P.C.A** : Pharmacie Central Algérien

2) **Rapport du CNER**, commission population et besoin sociaux le médicament plate-forme pour débat social, décembre 2003, p.69

الكيميائية بالمدية و الانطلاق في إعادة تجديد معهد باستور (PASTEUR) في سنة 1971 من الدكتور **روبرت نيل (ROBERT NEEL)** في مجال البحث العلمي و التكوين و بموجب القرار الوزاري رقم 71-45 المؤرخ في 21 جوان 1971 مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري منتج للمواد البيولوجية الخاصة لاستمال البشري و الحيواني و البيئي.

2.2- الفترة الثانية (1982-1987):

تميزت هذه الفترة بتغيرات جذرية في جانبها الاقتصادي و الهيكلي تبعا للمهام و الأهداف التي تختص بها كل مؤسسة، فتم على أساس التخصص الوظيفي إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع و التوزيع، إضافة إلى فصل وظائف عمليات البيع عن التوزيع.

في ظل هذه الهيكلة الجديدة تم استحداث خمس و مؤسسات تمثلت فيما يلي[1]:

- المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع التجهيزات الطبية (ENENEDI).
- المؤسسة الوطنية لإنتاج الأدوية صيدال (SAIDAL) التي تضم كل من مؤسسة فارمال و بيوتيك و أنتيبيوتيك (PHARMAL, BIOTIC, ANTIBIOTIC) و المركب الخاص بالمضادات الحيوية بالمدية الذي كان تابع للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية (LA SMIC)

إضافة إلى ثلاثة مؤسسات جهوية للبيع و التوزيع منها[2]:
إنافارم (ENAPHARM) بالوسط، أنكوفارم (ENCOPHARM) بالشرق، و أنوفارم (ENOPHARM) بالغرب الجزائري، و قد فرضت إعادة الهيكلة على كل من إنافارم و أنكوفارم بتشكيل ثلاثة وحدات انتاجية جديدة تمثلت كالآتي:

- وحدة شرشال لإنتاج الحقن المركزة (Le concentre d'Hémodialyse).
- وحدة قسنطينة لإنتاج الأدوية السائلة (Sirop).
- وحدة عنابة لإنتاج الأقراص (Les comprimés).

---

1) **Saidal Info** : Publication trimestrielle du groupe Saidal N° : 7, 4e Trimestre 1998, p.6

2) **Saidal Info** : Publication trimestrielle du groupe Saidal N° : 6, 3e Trimestre 1998, p.21

3.2- الفترة الثالثة (1988-1997):

تعتبر هذه الفترة بتغيرات جديدة بقوانينها الصادرة في حق الانتاج الدوائي المنظمة للتعاملات و الاستثمارات و القروض و اتفاقيات الشراكة بين المؤسسات الأجنبية في نفس المجال، مما جعل القطاع يعاني من منافسة شديدة و صعوبات مالية بسبب دخول الخواص إلى الميدان، مما ترتب على ذلك ظهور كل من مؤسسة (إنافارم، إنكوفارمن، إنوفارم) و تعويضها بالمؤسسات التالية:

- المؤسسة الوطنية للاستيراد (SMEDAL)
- المؤسسة الوطنية للتموين بالجملة (DIGROMED)
- المؤسسة الوطنية للتموين بالتجزئة (ENDIMED)

كما استخدمت في هذه الفترة المؤسستين الوطنيتين لإنتاج الأجهزة الطبية (NOVER, ENAVA).

ثالثا: نشأة و تطور الصيدلة المركزية (PCA):

شهد القطاع العمومي في المجال الدوائي تحولات كبرى خلال ثلاثة مراحل متعاقبة حددت كالآتي:

1- مرحلة تشكل الصيدلية المركزية :

لقد تم تأسيس الصيدلية المركزية الجزائرية في سنة 1958 بتونس من طرف الحكومة المؤقتة للجمهورية الجزائرية (GPRA) بالشراكة مع الصيدلية التونسية اللذان يعملان على تمويل جيش التحرير الوطني بالأدوية.

2- مرحلة بعد الاستقلال (1963-1982):

اتخذت الحكومة الجزائرية بعد الاستقلال عدة قرارات منها القرار المؤرخ في 10 أفريل 1963 التي خصت به المؤسسة المتمثل في تموين و توزيع الأدوية و كل المواد الصيدلانية الأخرى. و كذلك بمقتضى القرار الصادر بتاريخ 18 جوان 1963 اسند للصيدلية المركزية الجزائرية مهمة تسيير الصيدليات المهجورة بعد الاستقلال و المخازن العمومية و تولي كل الخدمات الصحية، كما تضمن القرار رقم 141/69 المؤرخ في 24 مارس 1969 الإشراف الكلي على المنتجات الصيدلية المركزية و المراقبة الشاملة لوظائف الاستيراد و التوزيع و الانتاج و التخزين و مراقبة النوعية.

3- مرحلة إعادة الهيكلة:

بداية من سنة 1982 قامت الحكومة الجزائرية بإعادة الهيكلة لأهم المؤسسات الاقتصادية، و قد مست هذه التغيرات هياكل القطاع الصحي. و من بينهم الصيدلية المركزية الجزائرية التي أفرزت إعادة هيكلتها خمس مؤسسات هامة هي[1]:

- المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية SNIC)):

أنشئت بناء على المرسوم رقم 161/82 الصادر في 27 أفريل 1982 اسندت لها مهام إنتاج الأدوية للطب البشري.

- إنميدي (INEMEDI) :

التي تم تأسسيها بالجزائر بمقتضى المرسوم رقم 62/82 المؤرخ في 27 أفريل 1982، اسند إليها مهمة استيراد و توزيع العتاد الطبي المتطور.

---

[1] هيكلة المؤسسات الاقتصادية.انظر إلى الموقع :www.saidalgroup.dz تاريخ التصفح 2018/08/16 على الساعة h1522

- **إنافارم (ENAPHARM) :**

أنشئت بمقتضى المرسوم رقم 63/82 المؤرخ في 27 أفريل 1982 بالجزائر، ، اسند إليها مهمة تموين القطاع الصحي على المستوى الوطني، و كذلك المراكز الطبية المخصصة للخدمات الاجتماعية في منطقة الوسط.

- **إنوفارم (ENOPHARM) :**

لقد تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم رقم 164/82 المؤرخ في 27 أفريل 1982 بوهران، اسندت إليها مهمة تموين كل الموزعين بمنطقة الغرب.

- **إنكوفارم (ENCOPHARM) :**

أنشئت بمقتضى المرسوم رقم 165/82 المؤرخ في 27 أفريل 1982 بقسنطينة لتموين منطقة الشرق.

4- مرحلة إعادة تنظيم قطاع التوزيع:

شهدت هذه المرحلة استقلالية المؤسسات الكبرى، من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية في شهر فيفري 1989 تم إنشاء "مؤسسة صيدال" لإنتاج و توزيع الأدوية على المستوى الوطني. و في سنة 1997 أعيد تنظيم قطاع توزيع الأدوية مما أدى إلى ظهور الفارمات الثلاثة (أنكوفارم، أنوفارم، أنافارم) و عوضت بالمؤسسات التالية:

- د يغروماد (DEGROMED): تختص بالتوزيع نصف جملة و التوزيع بالجملة.

-سيميدال (SIMIDAL): تقوم باستيراد المواد الصيدلانية لمؤسسة ديغروماد.

- أنديماد (ENDIMED): تهتم بتسيير شبكة التوزيع بالتجزئة للمنتجات الصيدلانية و تمويل الوكالات العمومية. و بناء على هذه التحولات ثم تحويل مؤسسة صيدال إلى مجمع للصناعات الصيدلانية في شهر فيفري 1998.

رابعا: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال:

ترجع جذور "مجمع صيدال" كمؤسسة وطنية نتيجة إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية (PCA) التي أنشئت في سنة 1969، و في سنة 1971 ثم تأميم مخبرين لإنتاج الأدوية هما "باز" (BAZ) و ميرل تروب (MIREL TROUPE)، و تم تأميمهما بشكل كلي في سنة 1977، و في سنة 1982 تم تحويل وحدة الإنتاج الدوائي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بعد إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية في إطار قانون استقلالية المؤسسات في سنة 1989، حيث تم تغيير اسم المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية باسم "صيدال" كمؤسسة عمومية ذات أسهم تتمتع باستقلالية في التسيير[1].

كما طرأت تحولات هيكلية على مؤسسة "صيدال" سمحت لها بالمشاركة في العمليات الصناعية و التجارية لتحقيق الاهداف لبتنموية. و خلال الفترة الممتدة من 1998 إلى يومنا هذا.

1- تعريف مجمع صيدال[2] :

يعد "مجمع صيدال" مؤسسة صناعية ذات أسهم برأسمال قدره 2500 مليون دينار جزائري، يتكون من عدة مديريات مركزية و ثلاثة فروع رئيسية إلى جانب ذلك مركز للبحث و التطوير و ثلاثة وحدات توزيع، و تختص بعدة نشاطات تتمثل فيما يلي:

- صناعة المواد و المنتجات الصيدلانية و الأدوية الجنيسة.
- تطوير الإنتاج و التسويق للمواد الصيدلانية للطب البشري و البيطري.
- إنتاج و استيراد و تصدير و تسويق كل المنتجات الصيدلانية في شكل مواد خام و نصف مصنعة و أخرى تامة الصنع من المواد الكيميائية.
- يقوم بالتسويق و الترويج للمنتجات الصيدلانية.

- **الجدول رقم (9): البطاقة التقنية لمجمع صيدال**

---

[1]) مجمع صيدال، أنظر الموقع www .saidalgroup.dz تاريخ التصفح 2016/10/08 على 12:30سا

[2] Le groupe SAIDAL p20, see website : www.industrie.gov.dz 28/11/2018, 22H15

البيان	مجمع صيدال
الشعار (العلامة التجارية)	GROUPE SAIDAL
المقر الاجتماعي	الطريق الوطني رقم 11 الدار البيضاء الجزائر العاصمة
رأس المال	شركة مساهمة برأس مال 2.500.000.000.دج
طبيعة الصفقة	سعر العرض العام 20% من رأس المال 2.000.000 سهم
نوع الأوراق المالية	أسهم اسمية
عدد المساهمين	19288 مساهم
غالبية المساهمين	عقد عمومي مع 80% Chimie Pharmacie
التعاملات	طرح 2.000.000 سهم بقيمة إسمية 250دج و تصدر 800دج
مدة العرض	من 15 فيفري إلى 15 مارس 1999
الدخول في البورصة	17 جويلية 1999

المصدر : منشورات صيدال، مديرية الإعلام و الاتصال.

1- أهداف مجمع صيدال[1] :

يسعى "مجمع صيدال" إلى تلبية احتياجات السوق الوطنية من الأدوية من حيث الجودة و السعر المناسب، كما يسعى إلى تحقيق حملة من الأهداف نوجزها كالآتي:

- تقليص فاتورة الاستيراد من الأدوية بتوفير نسبة معتبرة من الاحتياجات الوطنية و تحقيق الأمن الدوائي (Assurance médicale).
- تكثيف الجهود في ميدان التسويق و الإعلام الطبي و التجاري لرفع الإنتاجية و النوعية.
- العمل على الاستفادة من البحث العلمي بالتعاون مع كليات الصيدلية و مراكز البحوث الأجنبية.
- الاعتماد على سياسة الشراكة بإقامة اتفاقيات مع مخابر عالمية لنقل التكنولوجيا.
- القيام بدورات تكوينية لرفع مستوى الموارد البشرية للمجمع.
- يسعى "مجمع صيدال" إلى رفع الحصة السوقية على المستوى الوطني و الخارجي لتحقيق النمو الاقتصادي.

[1] موقع جمع صيدال، **المرجع السابق**.

3- مهام مجمع صيدال[1] :

يضطلع "مجمع صيدال" بجملة من المهام التالية :

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الأدوية الجنيسة المنتجة محليا و الأدوية المستوردة.
- تسويق المنتجات الدوائية التي ينتجها المجمع عبر مختلف وحداته التجارية.
- الإشراف على توزيع مختلف المنتجات الدوائية على كافة مناطق الوطن.
- الاستيراد و التصدير لمختلف الأدوية المحددة من قبل السياسة الدوائية.
- التعامل مع أهم المخابر و الدول المنتجة للأدوية التي تتمتع بمستوى عالمي من حيث الجودة و النوعية.
- إنتاج مواد مخصصة لإنتاج الدواء و الأسس الفعالة للمضادات الحيوية.
- مراقبة الدواء عن طريق التحاليل المخبرية بأجهزة تكنولوجية متطورة لتأمين الجودة و الفعالية.
- تطوير الأدوية الجنيسة عن طريق القيام بالبحوث التطبيقية في المخابر.

4- مراحل مجمع صيدال:

مر "مجمع صيدال" بتغيير هيكلية جذرية، تميزت بمرحلتين أساسيتين هما :

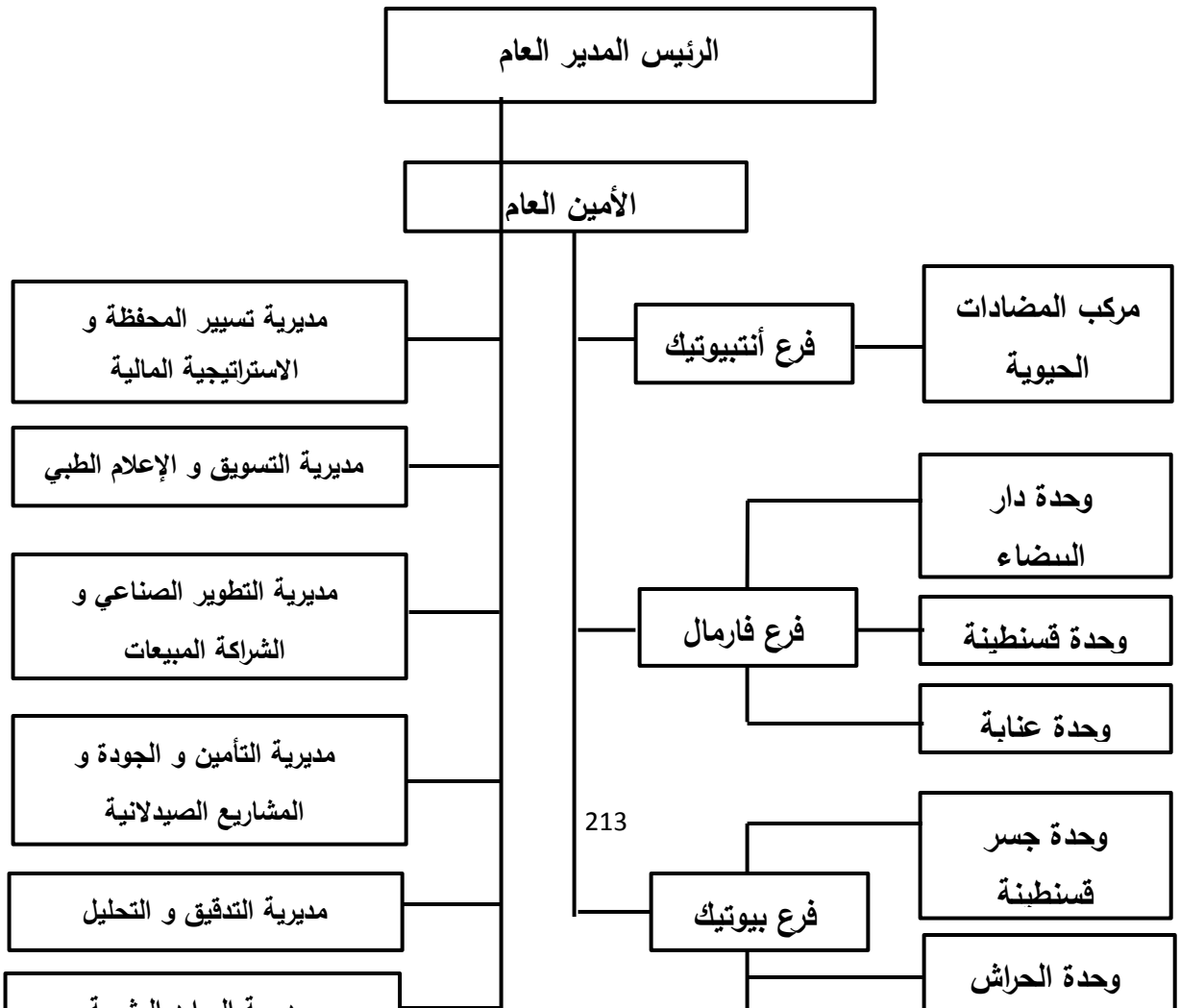
4-1- مرحلة تشكل الفروع من (1998 – 2014):

لقد تم في هذه الفترة إعادة الهيكلة الصناعية بموجبها تم تحويل المؤسسة الوطنية في 1998/02/02 بموجب عقد 97/85 إلى "المجمع الصناعي صيدال" الذي أنتيبيوتيكال (**Antibiotical**) كتنظيم أفقي. و في شهر مارس 1999 قرر المجلس الإداري لمجمع صيدال السماح للمشاهدين الخواص بالمشاركة برأسمال قدره 20% نتج عن هذه الخطوة تحقيق نتائج هامة على الصعيد الوطني و المغاربي، حيث تم افتتاح وحدة إنتاج تابعة لفروع بيوتيك (**Biotic**) لصناعة التحاميل. فهذه الإنجازات سمحت "لمجمع صيدال" الحصول على شهادة الإيزو 9001 اعترف بتحقيق الجودة. و منه إليك الشكل التالي:

---

[1] **تقارير لمجمع صيدال لسنة 2009**، أنظر الموقع www.saidalgroup.dz تاريخ التصفح 2019/12/23 على 12:00سا .

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع صيدال



2-4- مرحلة اندماج فروع مجمع صيدال 2014 إلى 2019:

لقد طرأ على مجمع صيدال تغيرات جذرية شبع كلية من حيث الهيكل و التنظيمي و الوظائف بشكل أفقي و عمودي ابتداء من جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروعه (انتيبيوتيكال-فارمال-بيوتيك) مما أدى هذا القرار الذي تم الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد يتمحور حول استحداث مديريات جديدة و تعديل أخرى كالآتي[1]:

- مديرية التدقيق الداخلي
- مديرية الشراكة
- مديرية إدارة البرامج
- مديرية الاستراتيجية و التنظيم
- مركز البحث و التطوير
- مركز التكافؤ الحيوي
- مديرية المشتريات
- مديرية ضمان الجودة
- مديرية الشؤون الصيدلانية
- مديرية أنظمة الإعلام
- مديرية المالية و المحاسبة
- مديرية الممتلكات و الوسائل العامة
- مديرية الاتصال
- مديرية العمليات
- مديرية التنمية الصناعية
- مديرية المستخدمين
- مديرية التكوين
- مديرية الشؤون القانونية

[1]) **المديريات العامة لمجمع صيدال**، أنظر الموقع www.saidalgroup.dz تاريخ التصفح 2019/12/18 على 22:00سا .

5- البنية التنظيمية "لمجمع صيدال" بعد الاندماج:

قام مجمع صيدال للقيام بمهامه الاستراتيجية يخلف هيكل تنظيمي يسمح لها بتحقيق الرسالة و الأهداف المسطرة من قبل المجمع.

5-1- الإدارة العامة:

تمثل الوحدة التجارية للوسط مركز التوزيع بباتنة و وهران و مركز البحث و التطوير. كما تتشكل من المراكز و المصالح التالية:

- **المراكز:**

المدير العام: و هو المسؤول الأول على تسيير المجمع، و تتحدد مهامه فيما يلي:

- تحديد الاستراتيجية و وضع السياسة التي تتبعها، و تختص بإصدار القرارات إلى المديرين المركزين.
- تمثيل المجمع على المستوى الوطني و الدولي في كل الاتفاقيات و المؤتمرات.
- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في شؤون الإدارة و التطورات الحاصلة كما يختص بمعالجة الأمور التالية:
  - إحصاء قائمة أنشطة المجمع في نهاية السنة.
  - رسم مخطط السنة الحالية و القادمة.
  - يقوم بتنظيم أنشطة المجمع و نشاطات الشراكة و التعاون مع المنافسين داخليا و خارجيا.

5-2- المصالح الوظيفية:

- **مديرية تسيير المحفظة و الاستراتيجية المالية:** تشرف هذه المديرية على ما يلي:
  - إعداد السياسة المالية للمجمع و عرضها على مجلس الإدارة.
  - الإشراف على الشؤون المالية.
  - مراجعة جدول الحسابات و تقدير المحصلة المالية، و تمويل مركز البحث و التطوير.

- **مديرية التسويق و الإعلام الطبي:** تختص بالإعلام الطبي و التسويق، و توجيه المجمع في عمليات الانتاج و البيع و التوزيع كما تشرف على المندوبين الطبيين (Délégué Médical)، و إصدار المجالات (Saidal écho, Saidal santé, Info Saidal).

- **مديرية تطوير الإنتاج و الشراكة:** تسهر غلى تطوير أساليب الإنتاج و ترقية الشراكة و التعاون مع المخابر ذات الجودة العالية.

- **مديرية التأمين و الجودة و المشاريع الصيدلانية** : ترتكز على جودة الأدوية و الحرص على تطويرها.

- **مديرية التدقيق و التحليل:** تقوم هذه المديرية بالنشاطات التالية:

• إنجاز تقارير أسبوعية و شهرية حول مستوى الإنتاج و المبيعات و المخزون، و كذلك التقرير عن نشاطات التسيير.

- **مديرية التطوير الصناعي و البيو تكنولوجي:** تهدف إلى تطوير سوق الدواء

- **مراكز البحث و التطوير:** يهدف إلى تطوير المجال البحثي و ربط علاقات مع المراكز البحثية الأخرى.

3-5- مواقع مجمع صيدال:

يتكون مجمع صيدال حسب إعادة الهيكلة الحاصلة في سنة 2014 من وحدات إنتاجية و ثلاثة وحدات تجارية و مركز بحث.

أ- المواقع الانتاجية لمجمع صيدال[1]: أنظر الملحق رقم (4).

- **موقع إنتاج المواد البنسيلينية و غير البنسيلينية:**

تستخدم هذه الوحدة عملية التخمير الكلي و الجزئي في عملياتها الإنتاجية للموارد الأولية كما تقوم بإنتاج الأدوية البنيسيلينية بمختلف الأشكال الصيدلانية (حقن، أقراص، كبسولات، مسحوق للشرب، مراهم).

- **موقع الدار البيضاء** : تعد أهم الوحدات الإنتاجية من حيث الخبرة في مجال إنتاج الأدوية بالأقراص و الأشربة، محاليل، مراهم و غيرها من المنتجات الدوائية.

- **موقع قسنطينة** : تختص بإنتاج المحاليل المركزة على مستوى الوطني، على شكل قارورات و أكياس للمساحيق الدوائية بأحجام صغيرة بجودة عالية، إضافة إلى احتوائها على ورشات لإنتاج الأدوية الجالونيسية المتمثلة في ورشة الأقراص، ورشة المحاليل المركزة (أكياس). ورشة المحاليل المكثفة (قارورات)، ورشة التحاميل، ورشة العبوات الزجاجية (Les ampoules)، إضافة إلى مخبر التحاليل الفيزيوكيميائية و المكروبيولوجية.

[1] منشورات مجمع صيدال، أنظر الموقع www.saidalgroup.dz تاريخ التصفح 2018/09/28 على h0021 .

- **موقع شرشال** : تتشكل من ثلاثة ورشات، فهناك ورشة لإنتاج الأشكال الجافة للأدوية (أقراص، مسحوق في أكياس و كبسولات) و ورشة للأدوية المشروب، و ورشة للمحاليل المكثفة.
- **موقع الحراش** : تحتوي على أربعة ورشات لإنتاج أدوية الشرب و الأقراص و المحاليل و الملبسات و المراهم.
- **وحدة باتنة** : خصص لإنتاج التحاميل نظرا لحداثة نشاطه و حجم طاقته الإنتاجية.
- **وحدة عنابة** : انضمت إلى صيدال سنة 1998، و تنتج الأدوية الجافة كالأقراص و الكبسولات.

ب- المراكز التجارية:

- **المركز التجارية للشرق (UCE)**: تأسست في 15 أكتوبر 1999 ببانتة تختص بتموين 18 ولاية من ولايات الشرق بشكل مستمر.
- **المركز التجارية للوسط (UCC)**: أنشأت سنة 1996 بالجزائر العاصمة (مقرها المحمدية) تقوم بتسويق و توزيع و بيع منتجات صيدال.
- **المركز التجارية للغرب (UCO)**: تأسست في 24 جويلية 2000 بوهران، تتكفل بـ 19 ولاية من ولايات الغرب.

ج- مركز البحث و التطويرCRD :

يهتم المركز بالشؤون العلمية و البحثية و تطوير الأدوية الجنيسة، كما يتكون من المخابر التالية:

- **مخبر الجالينوس:** إعادة تركيب مكونات الأدوية الجنيسة بمختلف الأشكال الصيدلانية.
- **مخبر التحاليل الكيميائية** : يقارن بين تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، تصميم طرق التحليل، متابعة دراسات الاستقرار و الثبات.
- **مخبر الأبحاث السمية** : اختيار المواد السامة مع قدرة جسم الإنسان على المقاومة و فعاليتها.
- **مخبر المكروبيولوجيا** : يقوم بالتحليل و الفحوصات لمطابقة المادة الدوائية و التأكد من نجاعة المواد العقيمة و نقائها الجرثومي و مدى مطابقتها لمواصفات الجودة.
- **مخبر علم أمراض المناعة** : يقوم بالبحوث و الدراسة في مجال فقدان المناعة المكتسبةSIDA و الأمراض الحديثة الظهور.

كما يتكون المركز من الأقسام التالية:

- **قسم التوثيق و الإعلام التقني:** يقوم بتشكيل قاعدة بيانات متجددة مطابقة لاحتياجات التطوير البحثي.

- **قسم ضمان الجودة:** يهتم بأمور الجودة و نظم التأمين و الفعالية و يحرص على التحسين و التطوير البحثي.
- **قسم الشؤون الصيدلانية:** يهتم بالشؤون التقنية و العلمية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية و تصميم الأشكال الدوائية.

6- اتفاقات الشراكة لمجمع صيدال:

لجأ مجمع صيدال للنهوض بالصناعة الدوائية إلى مخطط التنمية بالشراكة المسطر في أواخر الثمانينات و على إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، بعد دخولها الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية.

مما دفعها الدخول في عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية الاستثمار في قطاع الصناعة الدوائية، و قد تم إبرام عدة اتفاقيات تمس مجالين: إنشاء شركات مختلطة بالجزائر و صناعة الأدوية في مخابر صيدال لحساب شركات أجنبية. انتهجت صيدال مبدأ الشراكة من أجل تحقيق بعض الأهداف التالية[1]:

- توسيع مجال النشاط و رفع الحصة السوقية.
- مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة.
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانيات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة.
- ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل و أنسب الشركاء.
- تطوير المعرفة العلمية بالفروع الإنتاجية لمجمع صيدال و توسيع قائمة المنتجات.
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية.

فمجمع صيدال يعمل حاليا على برنامج طموح للتوسع، وتنمية الشراكة كمحور يتوافق مع احتياجات واقع السوق، و أهداف شركاؤه حيث قام بتوطيد المسعى خلال إقامة علاقات جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء و على هذا الأساس قام بعقد مجموعة من اتفاقيات الشركة نذكر منها:

إذ يسعى من خلال الشراكة إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية و مطابقة للمعايير و المواصفات الدولية و تكلفة أقل، من أجل تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية و توسيع الشبكة الإنتاجية، و توسيع مصادر التموين و تخفيض واردات الدواء.

---

[1] **أهداف الشراكة لمجمع صيدال**، أنظر إلى الموقع www.saidalgroup.dz consulté le 15/09/2019 à 15h25

شملت استراتيجية الشراكة على اتفاقيات التالية:

- اتفاقيات شراكة مشتركة صناعية (شركات مختلطة) ""Joint-ventures
- اتفاقيات شراكة التخصص (التصنيع) "Façonnage" و اقتناء الرخص " "Acquisition de licence

1-6-اتفاقيات الشراكة المشتركة: إنشاء بالاشتراك مع مصانع صيدالنية [1]:

تعنى الاتفاقية بإنشاء شركات مشتركة ذات قدرة إنتاجية إجمالية تقدر بـ: 140 مليون وحدة بيع مقابل استثمار قدر بـ:6.374 مليون دج.

- **فايزر الأمريكية-صيدال: ("Pfizer-Saidal Manufacturing "PSM")**

قام مجمع صيدال بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 8 ديسمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة: صيدال-فايزر سميت بـ ""PSM، مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء ولاية الجزائر، بتكلفة استثمار 912 مليون دج ساهمت فيه صيدال بـ30% ، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة بـ 30 مليون وحدة بيع، بدأ المشروع في عمليات الانتاج في 23 جوان 2002، تشمل قائمة المجموعات الدوائية كل الأشكال الجافة و السائلة على الأصناف العلاجية التالية: مضادات الالتهاب، مضادات حيوية و مضادات أمراض القلب.

- **مشروع رون بولانك-صيدال : ("Rhone Poulenc (France)-Saidal "RPS")**

جرى التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال و الشركة الفرنسية "رون بولانك" و تنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة إنتاجية تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا و تقدر تكلفة هذا االستثمار بـ 400 مليون دج، حيث كانت بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001، بدل الثلاثي الأول من سنة 2000 بنسبة مشاركة مجمع صيدال برأس مال قدر بـ 30%. تشمل إنتاج المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، الأدوية القلبية، مضادات الطفيليات و مضادات السعال.

- **التجمع الصيدلاني الأوروبي-صيدال (Groupement Pharmaceutique Européen-Saidal) [2]:**

تم إبرام الاتفاق بين صيدال و المجمع الصيدلاني الأوروبي في 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بصوميديال ""Somedial، يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 37% و يقع مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 27 مليون وحدة بيع باستثمار قدره 980 مليون دج،

---

[1] Groupe Saidal, **«Plan stratégique à long terme 2002-2011 »**, Mai 2002.

[2] فريك يحي، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال**، مذكرة ماجيستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص130.

باشرت صوميديال الانتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001، و تختص في انتاج الأشكال الجافة و السائلة و العجينة (Pâteuse) لمختلف الأصناف العلاجية التالية: موانع الحمل، مضادات السعال، و مضادات هيستامينيكAntihistaminique .

- **جوراس فارما ستيكل–صيدال (Pharmaceutical Joras–Saidal)** :

تنتج هذه المخابر الأصناف العلاجية التالية: مضادات الالتهاب، مضادات للحساسية، مضادات الحيوية و مضادAnti–Glantomateus .

- **نوفونورديسك–بيارفابر– صيدال(NOVO Nordisk–Pierre Fapre–Saidal)** :

تم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدنماركية و مخابر بيارفابر الفرنسية و صيدال في 13 جانفي 1999، و تنص الاتفاقية على انجاز وحدة لإنتاج الأنسولين و مقومات السرطان بواد عيسى بتيزي وزو، قدرت تكلفة هذا المشروع بـ 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال بـ 10% و مخابر نوفونورديسك بـ 45% و مخابر بيارفابر هي الأخرى بـ.45% حيث قدرت قدرته الانتاجية بـ 37 مليون وحدة. تتكون التشكيلة الانتاجية من 75 منتج متعلقة بـ 16 صنف عالجي: مرض السكر، القلب، الحساسية، أمراض بسيكولوجية و الجهاز العصبي...إلخ.

- **دار الدواء–صيدال: صيدار(Dar El Dawa–Saidal)** [1] :

تم عقد اتفاق بين صيدال و دار الدواء الأردنية على إنشاء مؤسسة مشتركة تسمى بـ "صيدار" بوحدة جسر قسنطينة لصناعة قطارات حيوية للعين(Collyres à biotic) ، تصل القدرة الإنتاجية إلى 6 ملايين وحدة منتجة بتكلفة استثمار قدرها 120 مليون دج تساهم فيه صيدال 30%، تم إبرام هذا الاتفاق في أفريل 1999، و بدأت نشاطها فعليا في 29 ماي 2002.

- **الشركة المشتركة "تافوكو" (Saidal–Acadima–Spimaco–JPM–Digromed):**

تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال–أكديما–سبيماكو–جي بي أم–ديغروماد" في تاريخ 8 جويلية 2000 و اطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية التاسلي Tassili Company" Pharmaceutique" و تختصر في اسم "TAPHCO " ، تتخصص هذه الشركة في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العيون و منتجات للحقن، و قدرت قدرتها الإنتاجية بـ 17 مليون وحدة بيع، و قدر رأس

1) Groupe Saidal, «**Plan stratégique à long terme 2002–2011** », Mai 2002.

مالها بـ 656 مليون دج، أي ما يمثل 100.000 سهم و المقدر بـ 6.560 دج لكل واحد منها و الموزعة كما يلي:

- 45% للمقيمين: صيدال (الجزائر) :35% و ديغروماد (الجزائر) 10%.
- 55% لغير المقيمين: أكديما (شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية) 25%، سبيماكو (المملكة العربية السعودية) 20% و JPM (الأردن) 10%.

- **صيدال–ميداكتا (سويسرا)Saidal–Medacta)):**

تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال و مجمع ميداكتا (شركة سويسرية متخصصة في البحث و صناعة لوازم الجراحة و الرمامات التجريبية) على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة و تسويقها في الجزائر، و أطلق على هذه الشركة اسم "صامد"Samed ، تبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة إنتاج سنويا، يقع مقر هذا المشروع في شرشال، تساهم فيه صيدال بنسبة 40%.

صيدال–صولوفارم فارماسوتيك (Saidal–Solupharm Pharmaceutique) :

تم عقد انشاء صيدال–صولوفارم فارماسوتيك في اطار استراتيجية الشراكة بين القطام العام و القطاع الخاص ينص على تصنيع المنتجات على الشكل الجاف و حقن فيما يخص الأصناف العلاجية المضادات للروماتيزم و المضادات للسرطان و مواد التخديرAnesthésique . تم تأسيس هذه المؤسسة في 9 مارس 2004 في ولاية الطارف.

- **صيدال–أبولماد (Saidal–ABOLMED) :**

تم ابرام عقد الشراكة في 28 مارس 2004، يتعلق بتسويق و انتاج موحد للمنتجات على شكل قارورات للحقن و المضادات الحيوية من الجيل الأول و الثاني و الثالث (Céphalosporine) لـ11 منتج مصنوع في المركب انتوبيوتيك بالمدية كما سيعرف هذا العقد مظاهر مختلفة أخرى في مجال التكوين و المرافقة التقنية من طرف المجمع الروسي.

2-6- اتفاقية التخصص (التصنيع) و اقتناء الرخص" Accord de Façonnage et Acquisition de Licence "[1]:

فيما يتعلق بهذا المجال و المتمثل في صناعة الأدوية الأجنبية في مخابر صيدال، فقد تم التوقيع على عشر (10) اتفاقيات لإنتاج 43 دواء مع المخابر الأجنبية التالية: فايزر، صانوفي أفنتيس، نوفونورديسك، دار الدواء، ميدي كوبا، ميهيكو و إيمي ليلي. و قدر حجم الإنتاج الإجمالي بـ 13 مليون وحدة بيع.

و تنص هذه الاتفاقية على:

- صناعة بترخيص من طرف صيدال لبعض التخصصات (المستحضرات الطبية).
- امتلاك ملفات التصنيع لستة منتجات.

- **اتفاقيات شراكة التخصص (التصنيع)[2]:**

هذا النوع من الشراكة يتعلق بالمؤسسات الأجنبية التي تملك المهارة و ترغب بالإنتاج محليا و هذه المؤسسات الأجنبية تسلم المواد الأولية و طرق الإنتاج لصيدال التي تقوم بالإنتاج مقابل إتاوة، حيث يسمح هذا النوع من الشراكة بالاستفادة من المهارة و التكفل بجزء من العمال من طرف المؤسسات الأجنبية لإنشاء مصنع مشترك.

و تتمثل هذه االتفاقيات فيما يلي:

- **فايزر (الولايات المتحدة الأمريكية) Pfizer((USA)):**

تم توقيع عقد تصنيع بين مجمع صيدال و الشريك الأمريكي فايزر في أكتوبر 9971، يقتضي هذا العقد صناعة أربع (4) منتجات على مستوى فرع فارمال، قد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع و افتتحت ورشاته في 06 سبتمبر 1998 على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة من الأدوية بطاقة إنتاجية تقدر بـ30 مليون وحدة بيع سنويا.

- **أفنتيس فارما (فرنسا) (Pharma Aventis) :**

ينص العقد على الصنع بمراحل لتسع (9) منتجات على شكلين أقراص و سوائل، انطلق المصنع في الصنع في ماي 1998.

---

[1]) وثائق المؤسسة، **مديرية التسويق و الإعلام الطبي**

[2]) **شركاؤنا**، مجمع صيدال، انظر الموقع : www.saidalgroup.dz تاريخ التصفح: 2019/08/17 على الساعة h2015.

- **نوفونورديسك (الدنمارك) (NOVO Nordisk):**

ينص العقد على الصناعة بترخيص لدانيال (Danilase)، و انطلقت صناعة المنتجات على شكل شراب على مستوى مركب أنتوبيوتيكال في نوفمبر 1998 ،أما فيما يخص الصناعة على شكل أقراص تصنع على مستوى فرع فارمال.

- **دار الدواء (الأردن) Dar El Dawa:**

تم ابرام العقد في سنة 1997 ينص على صناعة (Processing) سبعة (7) أنواع من الأدوية على مستوى فرع فارمال بالدار البيضاء.

- **رام فارما (الأردن) Pharma Ram :**

أبرم عقد الشراكة في ديسمبر 1997 بين مجمع صيدال و الشركة الأردنية رام فارما، و ذلك بهدف إنتاج ثلاث (3) منتجات من الأدوية بفرع فارمال بوحدة الدار البيضاء و تتمثل هذه المنتجات في: أمبيريزول (Omeprezole) ، تاموكسيفين (Tamoxufine) و أسيكلوفير (Acyclovir).

- **صولوفارم Solupharm :**

يتم إنتاج أدوية على شكل أقراص نابروكزن (Naproxene)، هيبتاجيل (Heptagyl cps) ، دونفليور (Donfluor cps) ، بريمازول ((Primazol Cps.

- **جينيريك لاب (LAB Generic) :**

أنتجت مختلف الأصناف العلاجية على شكل أقراص و مزيج معلق منها:

الأقراص (نجوكسينNagoxine ، دمبريدونDomperidone ، أمبلوبين Amplopine، أولفانOlfen ، أورزيبامOrazepam ، دودركس Dudrex و أتريلين Atryline) و المزيج المعلق (شراب) ألجيفانAlgefen .

- **أ ج د AGD :**

سجل سنة 2006 إنتاج 374 225 وحدة بيع للمنتجات: تريمبوتين Trimebutine على شكل شراب، لاكتولوز Lactulose و هيدروكسيزين Hydroxyzine على شكل شراب.

– اتفاقيات اقتناء الرخص[1]:

في إطار الشراكة التقنية أمضى صيدال مجموعة من اتفاقيات اقتناء الرخص مع بعض المخابر الأجنبية بهدف تحويل التكنولوجيا و اكتساب المعرفة و استعمال براءات الاختراع، يمكن تلخيصها فيما يلي:

[1]) وثائق داخلية لمجمع صيدال.

- **صوافاي فارم (فرنسا) (Solvey Pharm (France) :**

تم توقيع العقد سنة 1993 ينص على الصناعة بالترخيص لمنتجين: دوسبتاالن (Dusptalin) و لاسيدرين (L'acidrine) و اللذين تم انجازهما.

- **ميدي كوبا (كوبا) (Médi Cuba (Cuba) :**

ينص العقد على صناعة أربع (4) منتجات بمركب المضادات الحيوية بالمدية و ذلك سنة 1998، تم تسليم ملفاتها لصيدال.

- **ميهيكو (الصين) (Méheco (Chine) :**

الترخيص بإنتاج ثلاث (3) منتجات بمركب المضادات الحيوية بالمدية، تم العقد سنة1998.

- **إلي ليلي أمريكية (Lilly Elli (USA :**

نص العقد الذي ابرم في 6 فيفري 1999 على صناعة سيفالوسبورين (Cephalosporines) على مستوى فرع أنتوبيوتيكال بالمدية.

- سنة 2000 تم إمضاء محضر رسمي يتعلق بالتحويل التكنولوجي بين صيدال و ميدي كوبا و صيدم الكوبية ((CIDEM من نوع مستحضرات طبية جاهزة، التي تم صناعتها من طرف صيدال و تخص هذه المنتجات في المرحلة الأولى الأدوية الخاصة بالجهاز التنفسي.

- **فارما (كوبا) (Pharma (Cuba) :**

أبرم اتفاق بين فارما كوبا و صيدال في 24 ماي 2001، ينص على مؤسسة إنتاج الأدوية المجمعة كالتي تستعمل لعلاج الأمراض التنفسية: الربو و السل، الأمراض القلبية، مرض السيدا و أمراض الكبد.

- اتفاق ترخيص من الشريك الصيني ميهيكو سنة 2003 من أجل إنتاج أدوية من نوع براسيتامول 100 و 500 مع.

- **ALLCHIM الإيطالي:**

وقع اتفاق ترخيص سنة 2003 مع الشريك الإيطاليALLCHIM ، من أجل إنتاج مضادات حيوية للاستعمال الحيواني.

- **ميفا (سويسرا)(MEPHA (Suisse :**

في فيفري 2004 تم توقيع اتفاقية ترخيص مع الشريك السويسري ميفا، يتركز هذا العقد على التصنيع تحت رخصة ميفا لمنتجين (2) مضادان للالتهاب هما: ديكلوفيناك Diclofence و أولفن Olfen ذات 25 ملغ و 50 ملغ.

- **بيوتكنيكا (تونس) Biotechnica (Tunisie)** :

نص اتفاق الشراكة بين بتوتكنيكا و صيدال المبرم في 22 سبتمبر 2004 على الحصول على المعلومات التقنية المتعلقة بالمنتجات الضرورية لتوسيع تشكيلة صيدال، و التي تمس الأمراض المتفشية في الجزائر و منها: أمراض المعدة، الأمراض القلبية، مضادات السكري و التهاب المعي و القولون، بعد عملية التسجيل يتم تسويق منتجات صيدال في تونس.

- تحصل مجمع صيدال على رخصة لصناعة دواء صايفلو الدواء الجنيس لتامي فلو المضاد للأنفلونزا من المخبر الهندي.

الخلاصة:

انفرد هذا الفصل بعرض حول نشأة و تطور مجمع صيدال كمؤسسة اقتصادية و مشروع تنموي لاقى اهتمام كبير من قبل الدولة الجزائرية ،مما دفعها إلى الحرص على دعمه نظرا لدوره الكبير في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

فالأدوية تعدّ أساس التنمية لأن المجتمع الذي تستفحل فيه الأمراض يكون غير قادر على انجاز المشاريع التنموية، التي ينجر عنها تأثيرات متعددة الأبعاد على الفرد و المجتمع. لذا نجد مجمع صيدال الذي يمثل أحد أهم المشاريع التنموية يواجه تحديات داخلية تتعلق بمدى توفر الموارد الأولية و الامكانيات التكنولوجية العالية الجودة ، و الكفاءات البشرية التي تمثل جوهر التنمية و أساسها، إضافة إلى التحديات الخارجية المتعلقة بالمنافسة الشديدة في ظل هيمنة الرأسمالية و نظام الاقتصاد الحرّ. فهذه الرهانات جعلت مجمع صيدال تقوم بإعادة النّظر في أهدافها و مهامها، و إدراج مشاريع جديدة و إدخال اصلاحات و تعديلات تنظيمية شملت الإدارة العامة و المصالح الوظيفية. نجم عنها تطورات في توسع إنتاج المجموعات الدوائية الجنيسة، و تقليص فاتورة الدواء المستورد، و أصبحت مصدرة لبعض الأدوية الجنيسة على مستوى إفريقيا بالتعاون مع مؤسسات و مخابر رائدة في انتاج الأدوية بناء على اتفاقيات شراكة تتنوع بنودها. افرز ذلك تنوع و تحسن في المشاريع التنموية لمجمع صيدال.

الفصل السابع : الإجراءات المنهجيّة للدراسة الميدانية

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- أدوات البحث

1.2 – الملاحظة

2.2 – المقابلة

3.2 – استمارة المقابلة

3- أساليب المعالجة

1.3 – المعالجة الإحصائية باستخدام برامجSPSS

2.3 – التشخيص الاستراتيجي

4- مصادر البحث

1.4 – الوثائق و السجلات

2.4 – مواقع الإنترنت

3.4 – الاحصائيات

5- مجالات الدراسة

1.5 – المجال المكاني

2.5 – المجال الزمني

3.5 – المجال البشري

الخلاصة

تمهيد :

هناك الكثير من النُّهُجُ المتداولة في حقول البحث العلمي للوصول إلى الحقائق أو تفنيد قضية و دحض أفكار. فتختلف الآليات و تتعدد الوسائل لبلوغ ذلك، بناء على المجال المعرفي و طبيعة التكوين الفكري للباحث، و الأهداف المرجوة من البحث. لكن هناك أطر منهجية تنظم التفكير وفق تسلسل منطقي علمي يتبعه الباحثين للوصول لِكُنْهِ الحقائق. لذا نجد أن تناول موضوع " التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر" يحتاج إلى منهج قادر على ربط العلاقات القائمة بينهما و تحليلها و تفسيرها في ظل الواقع الاجتماعي، مستعينا بأدوات مناسبة لتقصي الحقائق، و الوقوف على الحواجز التي تقف عائقا أمام تواصل العلاقات و استمرارها.

1- منهج الدراسة :

يعد المنهج العلمي مسألة جوهرية في ميدان دراسة الظواهر الاجتماعية، كما يعرّفه بأنه: " أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها والوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة "[(1)]. وتعدّ المصطلحات القريبة من معنى المنهج مصطلح الطريقة التي تعني المسلك الإجرائي الواضح البيّن الذي يتبعه الباحث للتحقق من كل مسألة في كل خطوة من خطوات البحث التي تستلزمها الإشكالية البحثية في إطارها المرجعي سواء النظري أو التطبيقي، التي من خلالها تتبين مختلف الإجراءات والتقنيات التي تساعد الباحث لبلوغ أهدافه بموضوعية ودقة علميّة[(2)].

إن التقصي الصحيح للواقع الاجتماعي للظاهرة، يتطلب مناسبا يسمح استعماله بتقديم جملة من الحجج، بغية تبرير استعماله. فوجدنا أن المنهج الوصفي أقدر على تحديد العلاقات و تفسيرها بناء على خصائصه التي تساعدنا على جمع بيانات كثيرة وشاملة لأي ظاهرة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظام اجتماعي، على أساس التعمق وتتبع تطور الظاهرة، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق [(3)].

إن السير في المجال البحثي للوصول إلى الحقائق و إماطة اللثام عنها يتطلب منهجا ملائما يظهر الخفي و يستوضح الظاهر منها و يستخلص العلاقات و يفسرها. لأنّ وقائع الظاهرة المدروسة التي تحمل

---

[1] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **أساليب البحث العلمي : الأسس النظرية و التطبيق العلمي**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط4، عمان، 2010 ، ص53.

[2] نسيمة ربيعة جعفري، **الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص29.

[3] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص120.

عنوان "التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر" فرضت علينا اتباع المنهج الوصفي كونه أقدر على تحليل خيوط الظاهرة و تفسيرها، إذ قادر على وصف العلاقة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية، و يحلل العلاقات المتشابكة و المتبادلة وفقا للمؤشرات الاجتماعية القائمة بين تنظيم سياسي و اقتصادي و آخر اجتماعي، داخل مجمع صيدال لإنتاج الأدوية الجنيسة. فالمنهج الوصفي يسمح بالكشف عن العلاقات و حدودها. و يساعدنا على البحث عن التشابك و الارتباط الواقع بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية، مما يستلزم تحليل هذا الواقع و تفكيكه في صورة مؤشرات لكل من التنمية الاجتماعية و التخطيط الاستراتيجي، و حصر المؤشرات المشتركة لتحديد مدى استجابة المتغير التابع للمتغير المستقل.

فالوصف يأخذنا بطريقة آلية إلى تحليل العلاقات بين أركان و جزئيات الظاهرة و التعمق فيها بكثير من التبصر لتحديد مدى وجود الفجوة الاستراتيجية القائمة بين المتغيرين اللذان يتوسطهما الكثير من الغموض. كما يسمح التحليل باستيعاب و فهم الروابط بين مؤشرات المتغيرين منها المؤثرة و المتأثرة. فيساعد على ايجاد بدائل أو حلول لتحقيق الأهداف التنموية التي سطرتها السياسة الاجتماعية و يسعى لتحقيقها التخطيط الاجتماعي عبر التخطيط الاستراتيجي داخل "مجمع صيدال".

2- أدوات جمع البيانات:

إن البحث عن الحقيقة بكافة أشكالها و تبايناتها يطلب البحث بدقة و فطنة عن الحجج و البراهين و الدلائل التي تميط اللثام عن الحق و الحقيقة، بجمع أكبر قدر من البيانات و المعلومات التي تكون صلب الدراسة أو تحيط بعناصر الظاهرة، و هذا الأمر ليس بسيط بل يحتاج إلى الالمام بمهارات أدوات البحث و اتقان استخدام جملة من الأدوات البحثية المتمثلة في الملاحظة و المقابلة.

2-1- الملاحظة:

يظل الواقع و الوقائع دون معنى أو دلالة إذا لم نوظف حواسنا التي تتّحد لتحقيق فعل الملاحظة العلمية التي تفسح لك المجال للمقارنة، التعليل و التفسير و تقود الباحث للتنبؤ للوصول إلى استنتاجات

تقربك للفهم. ففعل الملاحظة لدى **دوكيتلي** يمثل "مسار يدمج الانتباه و الذكاء موجه لهدف نهائي و منظم ينصب حول موضوع محدد، و ذلك بغرض جمع المعلومات اللازمة"[1].

ففي مجال البحث الاجتماعي لا تقل أهميتها عن باقي الأدوات الشائعة الاستعمال، مما يستوجب وضع تصميم للنزول به إلى الميدان لجمع المعلومات من موقع إنتاج الأدوية، فالملاحظة تكون دائما مرتبطة بهدف البحث و إطاره النظري المرتبط بالمنهج، ففي هذه الدراسة التي تعني **بالتخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في بالجزائر** سنركز على سير الاجراءات التنظيمية في عملية التخطيط الاستراتيجي السارية بمجمع صيدال، و كذلك ركزنا ملاحظتنا على مدى تطابق رؤية و رسالة المؤسسة مع التنمية الاجتماعية التي تتبناها وزارة الصحة في الجزائر.

فالملاحظة تزامنت مع مختلف مراحل البحث المفصلة في دليل الملاحظة **(انظر الملحق رقم 1)**، حيث تم ضبط محتواه بدقة خلال الزيارات الاستطلاعية المتكررة لمجمع صيدال. فتم حصر جملة من الملاحظات في الجوانب التالية:

- مظهر متميز من حيث هندسة البناء الداخلي و الهيكل الخارجي.
- وجود حراسة مشددة مستخدمة تقنيات حديثة (كاميرا- أجهزة أتصال-انترانات- انترنت).
- هندام و مظهر لائق لكل العمال، و تعامل جيد مع الغرباء.
- وجدت بالداخل العديد من الأقسام موزعة في شكل مكاتب مجهزة بأثاث راقي، أي بيئة ملائمة للعمل.
- وجود تنظيم في أقسام مديرية مجمع صيدال من حيث الوظائف و توزيع المهام.

2-2- المقابلة:

يعتبر الاعتماد على أحد الأدوات البحثية في جميع البيانات، تقصير و تقاعس في المجال العلمي، و تكون الحقائق مقتضبة و مختصرة. لذا يستوجب الاستعانة بالمقابلة التي ترصد الواقعة في زمانها و مكانها إلى جانب الملاحظة، فهذه الأخيرة مكملة للمقابلة التي تعرف على أنها "لقاء بين فردين يتم في إطار وضعية اجتماعية معينة تتطلب باحثا محترفا "[2]. إذن نجد في هذا التعريف العناصر الأساسية و الضرورية لإجراء المقابلة بشكلها العام و في مختلف العلوم، لكن في المجال السوسيولوجي

---

[1] Mourad Allaoua, **élément de méthodologie pour rédiger une recherche**, Alger, édition houma, 1996, p.76

[2] نورة دريدي و آخرون، **سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي**، قسنطينة، مكتبة اقرأ، 2007، ص26.

تعتبر عمل ممنهج يخضع لشروط العلم التي يقوم بها الباحث الاجتماعي فهي "طريقة منظمة تمكن الفرد عن طريق أسئلة يلقيها الباحث على الفرد الذي يلتقي به وجها لوجه لمعرفة رأيه في موضوع معين، أو الكشف عن اتجاهاته الفكرية و معتقداته ... إلى جانب أنها عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي"[1]. لذا نجد أنه من الضرورة استخدام المقابلة بأنواعها المقابلة الاستطلاعية و الحرة أثناء دراسة التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التعرف على مدى احتوائه لجوانب التنمية الاجتماعية .

أ- المقابلة الاستطلاعية:

أدرجنا هذه الأداة البحثية للتقصي عن واقع التخطيط الاستراتيجي و آلياته في **مجمع صيدال** و ربطها بمحتوى التنمية الاجتماعية المسطرة من قبل وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات. فالمقابلة الاستطلاعية تتيح لنا فرصة "الحصول على معلومات من أشخاص يمثلون الأصل الذي ينتمون إليه بغرض استطلاع رأي حول مؤسسة معينة أو نظام عمل في مؤسسة ما يخلق اتخاذ قرار معين"[2]. و هذه الخاصية التي تتوفر في المقابلة الاستطلاعية تسمح لنا بتشكيل أفكار جديدة، و تقربنا من الفاعلين و المتفاعلين، و إعادة رسم تصور للعلاقات في شكلها العام القائمة بين الأنظمة أحدهما سياسي و الآخر اقتصادي و اجتماعي داخل بيئة تنظيمية. كما تسهل عملية جمع البيانات و المعطيات بدقة من خلال إجراء مقابلة استطلاعية حول وضع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية من قبل بعض المسؤولين الذين لهم صلاحيات القرار و التصرف بشكل مباشر أو عن طريق التفويض، و الوضحة في الجدول أدناه.

---

[1]) مروان عبد المجيد ابراهيم، **أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية**، دار عمان، 2000، ص171.

[2]) كمال عبد الحميد زيتون، **منهجية البحث التربوي و النفسي من المنظور الكمي و الكيفي**، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص98.

جدول رقم (10): المقابلات التي تمت مع إطارات عليا لمجمع صيدال الكائن مقرّه بالجزائر العاصمة

الرقم	المقابلات	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة
01	الرئيس المدير العام	16/10/2019	1 سا
02	مدير العمليات	16/10/2019	1 سا
03	مدير الاستراتيجية و التنظيم	17/10/2019	1 سا
04	مديرة التسويق و المبيعات	17/10/2019	1 سا
05	مدير المشتريات	20/10/2019	1 سا
06	مدير الاتصال و الاعلام	20/10/2019	1 سا
07	مدير المستخدمين	21/10/2019	1 سا
08	مدير الشؤون القانونية	21/10/2019	1 سا
10	مدير التدقيق الدّاخلي	22/10/2019	1 سا
11	مديرة إدارة البرامج	22/10/2019	1 سا
12	مدير موقع البليدة	23/10/2019	1 سا
13	مديرة موقع عنابة	20/11/2019	1 سا

و في خضم المقابلة الاستطلاعية لمقر مجمع صيدال لإنتاج الأدوية الجنيسة تم طرح الكثير من الأسئلة تتعلق بمحتوى التخطيط الاستراتيجي و مدى اتفاقه مع مضامين التنمية الاجتماعية باستخدام دليل المقابلة **(انظر الملحق رقم 2)** المحددة بالمحاور التالية :

- **المحور الأول** : يتعلق ببنية و تركيبة الموارد البشرية.
- **المحور الثاني:** علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية.
- **المحور الثالث:** علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي.
- **المحور الرابع:** علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعية.
- **المحور الخامس:** علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية.

أ- **المقابلة الحرة:**

تناولنا هذا النوع من المقابلات غير مقنن –المقابلة الحرة– نظرا لما تُتِيحه من وفرة المعلومات المتنوعة. فأسئلتها لا تحدد بدقة مسبقا، لذا تكون أكثر مرونة مع المواقف و الأحداث، تفسح مجالا واسعا من التعبير للمبحوث بجريه و تساؤلات الباحث التي تحتاج فقط إلى صحيفة المقابلة التي تحدد الموضوعات الرئيسية التي تدور أسئلتها حول مشكلة البحث و إمكانية تعديلها.

فقد قمنا بإعداد مخطط عام حول مشكلة الدراسة التي تحتاج إلى الإلمام بالكثير من المعلومات في شتى المجالات نظرا للتداخل و الترابط بين متغيرات الظاهرة و الضمنية. و المتمثلة في السياسة الاجتماعية و التخطيط الاجتماعي و التغيير الاجتماعي و التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعيّة.

2_3_ الاستمارة بالمقابلة:

تمثل الاستمارة بالمقابلة أداة فعّالة تساعد الباحث على جمع المعلومات و المعطيات حول موضوع الدراسة، وقد عرّفت بأنَّها " طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا وتتحقق في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يلقيها الباحث على الفرد المستجوب الذي يلتقي به وجها لوجه لمعرفة رأيه في موضوع معين، أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته"[1].

واستخدمنا هذه الأداة للتقرب إلى أفراد عينة البحث وإزالة أي لبس وغموض متعلق بأسئلة الاستمارة، وضمان الحصول على إجابات دقيقة، وإضفاء الجديَّة حول أهمية الموضوع، وتوضيح بعض المفاهيم التي لا يدركها إلاّ المختصين مثل المستوى التصنيفي، إضافة أن هناك فئة من العمال يتقنون اللغة الفرنسية ويواجهون صعوبة في فهم الأسئلة باللغة العربية، وكذلك رصد الإجابة بشكل جيِّد وواضح يَضمن الإجابة على كافة أسئلة الاستمارة.

و لإضفاء الدِّقة والموضوعية على الأسئلة المتعلقة بالبحث، قمنا بتطبيق استمارة بالمقابلة تجريبية على عينة عشوائية من عمال مجمع صيدال لإنتاج الأدوية الجنيسة، حيث شملت 20 استبانة. كما قمنا بتوزيع أداة الدِّراسة على عدد من الأساتذة المختصين حيث تمَّ الأخذ بملاحظاتهم و أرائهم.

بعد تطبيق استمارة بالمقابلة التجريبية لاحظنا أن هناك تعديلات يجب القيام بها من أجل ضبط استمارة البحث بشكل جيد وفعَّال تساعد المبحوث على فهم السؤال والإجابة عنه بوضوح لتحقيق أغراض البحث.

وتضمنت هذه التعديلات ما يلي:

- إعادة الصياغة اللغوية للعبارات الخاصة بمقياس " ليكرت"، حيث حذفنا أداة السؤال (هل) في العبارة رقم 1، 7، 9، 10، 24، 25، 26، 27،33.
- حذف ثمانية عبارات لا تخدم موضوع البحث، لاحتوائها على التكرار، وبالتالي شملت الاستمارة النهائية 41 سؤالا، حيث كانت الاستمارة التجريبية تشمل 49 سؤالا.
- قمنا بإضافة المستوى التصنيفي بدلا من كلمة (المهنة) في العبارة رقم 04.
- حذف الشطر الثاني من السؤال رقم 25، 26، 27.
- استبدال كلمة (عامل- عاملة) بمصطلح (ذكر-أنثى) في السؤال رقم 2.
- قمنا بإعادة ترتيب وترقيم الأسئلة بشكل متسلسل بعد عملية الحذف والإضافة.

---

[1] مروان عبد المجيد إبراهيم، **المرجع السابق**، ص171.

وفي الأخير تحصلنا على استمارة **(انظر الملحق رقم 3)** تصلح لتقديمها إلى عينة من عمال مجمع صيدال للإجابة على الأسئلة بشكل واضح ودقيق، وحتى نضمن نجاعتها استعملت أداة المقابلة لكل استمارة، لتوضيح اللبس والغموض لدى أفراد عينة البحث وقد اشتملت استمارة البحث على أربعة محاور أساسية وهي كالآتي:

المحور الأول: يتعلق بالخلفية السوسيو–مهنية للمبحوثين وقد احتوت على (05) أسئلة.

المحور الثاني: قد خصّت بياناته حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية، وقد احتوت على (13) سؤالا.

المحور الثالث: قد خصّت بياناته حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي واندرجت تحته (10) أسئلة.

المحور الرابع: تضمنت بياناته حول التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتّغيير الاجتماعي واشتملت على (08) أسئلة.

المحور الخامس: تضمنت بياناته حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية واشتملت على (08) أسئلة.

قد كان الغرض من استخدام هذه الاستمارة بالمقابلة، هو التعرُّف على مدى احتواء الاستراتيجية التي ينتهجها مجمع صيدال على أهداف التنمية الاجتماعية التي سطرتها السياسة الاجتماعية ضمن نطاق السياسات العامة للنهوض بالتنمية.

3_ أسـاليب المعالجة والقيّاس:

يعتمد الباحث في دراسته على أساليب متنوعة للاقتراب من الدقة والموضوعية والحيلولة دون تدخل الجانب الذاتي له، بغيّة الوصول إلى الحقائق العلمية فهناك عدة أساليب وعمليات ومقاييس استعنت بها.

تعد الأساليب الإحصائية من الأساليب الحديثة التي ذاع صيتها في ميدان البحث للعلوم الإنسانية عامة والاجتماعية خاصة، وذلك لما توفره من جهد إضافة إلى الدقة المتناهية، فالاختيار الإحصائي المناسب هو الذي يعطي الباحث معلومات صحيحة منسجمة مع البيانات التي يجمعها.

وقد اعتمدنا في بحثنا على: برامج EXCEL,SPSS ومقياس "ليكرت".

3_1_ المعالجة الإحصائية باستخدام برامج SPSS :

أ- التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS:

يعتبر برنامجSPSS «Statistical Package for Social Science » أي: "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" وهو البرنامج المناسب لدراستنا التي بعنوان: "**التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر**" تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض الدراسة:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (descriptive statistics measures): والتي تعتمد على استخدام النِّسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية.

2. تحليل الاعتمادية (Reliability): وذلك للتأكد من مدى صدق أداة القياس بالاعتماد على استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا.

3. اختبار (ت) للعينة الوحدة (one-Sample Statistics T-Test): وذلك لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذات الفئتين (الجنس).

4. تحليل التباين الأحادي (ف) (Anova): وذلك لاختبار فرضيّات الدِّراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذوات أكثر من فئتين العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

5. الارتباطات (Corrélations): وذلك بالاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

6. اختبار "كولو مجروف/ سمرنوف" لمعرفة نوع البيانات، إن كانت تتبع توزيع طبيعي أم لا أو لتبين إن كانت معلمية أو غير معلمية.

3_2_ قياس الاتجاهات :

- مقيـاس ليكرت:

هو مجموعة الإجابات المحصلة حول (فقرات ليكرت) والتي تتألف من قسمين وهما الجذع والسلم، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، ويعتمد على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما ويستعمل في الاستبيانات الخاصة في مجال الإحصاءات.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة في مجموعة من العبارات الموزعة على فقرات الإستمارة كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

حيث يطلق على المبحوثين اسم حالات (Cases)، وكل عبارة في المحور عبارة عن متغير (Variable) وتسمى إجابات الأشخاص بقيم المتغيرات.

4_ مصادر جمع البيانات

يعتبر الحصول على المعلومة من مصادرها المحكَّمة والموثوق بها من الأمور التي تجهد الباحث، وتستنزف طاقته مما تجعله يعيد النظر دائما قبل اعتماده أي دليل لدعم الدراسة سواء عن قريب أو من بعيد، فيسلك العديد من الطرق للوصول إليها، لذا استعملنا في بحثنا عدة مصادر.

4_1_ الوثائق و السجلات:

بعد عدد الزيارات التي قمنا بها إلى موقع عنابة و باتنة و البليدة التابعة لمجمع صيدال خاصة ، موقع عنابة لإنتاج الأدوية الجنيسة، تمكنا من كسب ثقتهم مما ساعدنا الحصول على وثائق هامَّة تساعدنا على البحث والتقصِّي عن الحقائق، فتحصلنا على لمحة تاريخية عن مراحل تطور مجمع صيدال منذ نشأته، جمعنا العديد من المخططات الهامة للهياكل التنظيمية للمجمع و مواقعه، و كذلك تحصلنا على بعض الإحصائيات للعمال التي تفيد في تعيين العينة.

كذلك زُوِّدنا بموقعها الالكتروني (www.saidalgroup.dz) الذي ساعدنا على الاطلاع لكل المستجدات التي تخص المنتجات، الشراكة، الصحة، التنظيم، السياسة النوعية، المشاريع الحالية، و المستقبلية (انظر إلى الملحق رقم12) و بعض التقارير الخاصة بمجلس الإدارة لسنة 2012، 2015، 2016. و طباعة الكثير من الوثائق المهمة و الضرورية لدعم دراستنا.

4_2_ الإنترنت :

استعنت بهذا المصدر في البحث عن كتب ومراجع إلكترونية متنوعة تمس الموضوع من قريب أو بعيد، دراسات وأبحاث علمية، مقالات، تصفحت الموقع الالكتروني لمجمع صيدال، استعنت بها في تعلم برنامج SPSS الإحصائي و طرق تحليل البيانات الإحصائية.

4_3_ الإحصائيات :

تمثلت الإحصائيات في جدول إحصائي لعدد العمال بجميع فئاتهم إلى غاية أوت 2019 ، جداول خاصة بالكميات المنتجة للأدوية الجنيسة خلال السداسي الأول 2019 (انظر إلى الملحق رقم15).

أ)- طريقة اختيار العينة:

- يشمل المجتمع الإحصائي المتعلق بالدراسة كل العمال الذين يعملون تحت إدارة مجمع صيدال المركزية الكائنة بمنطقة الدار البيضاء بالعاصمة الجزائرية.

- أما بالنسبة للمجتمع المستهدف ، فقد تمت المعاينة بطريقة احتمالية بناءًا على فرضيات البحث ومتطلباتها ، لأنها موجهة إلى فئة العمال الدائمين بمجمع صيدال وبالتحديد الفئات الثلاثة، المتمثلة في الإطارات، المشرفين، المنفذين.

وبالتالي فإن الطريقة المثلى لاختيار عينة البحث هي المعاينة الطبقية المنتظمة وفقا لأسس ومعايير علمية ومنهجية:

حسب جدول التوزيع لفئات العمال الدائمين لمجمع صيدال ، فأخذت نسبة 10% العدد الكلي للمجمع الذي يبلغ 1187 مفردة. فتحصلنا على عينة الدراسة مشكلة من 118 مفردة وفقا للقاعدة الثلاثية على ما يلي :

$$n = \frac{1181}{100}.10 = 118 \text{ مفردة}$$

أما بالنسبة لطريقة اختيار مفردات كل طبقة، فقد تمت بعد ترقيم المجتمع المستهدف من القائمة الاسمية من 1إلى غاية 1187 ثم السحب عن طريق القرعة باتباع المدى التي تتم وفقا للقواعد العامة المبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (11): القواعد العامة لحساب العينة و طريقة اختيارها

الطبقة	حجم الطبقة	حجم العينة	المدى لكل طبقة	السحب
الأولى	**N1**	$n1 = \frac{nN1}{N}$	$d = \frac{N1}{n1}$	**يتم السحب عن طريق القرعة بعد ترقيم العينة و تحديد المدى لكل طبقة**
الثانية	**N2**	$n2 = \frac{nN2}{N}$	$d = \frac{N2}{n2}$	
الثالثة	**N3**	$n3 = \frac{nN3}{N}$	$d = \frac{N3}{n3}$	
المجموع	**N**	**N**	////	

المصدر: اعتمادا على كتب الإحصاء بتصرف

بناء على معطيات الدراسة و تطبيق القواعد العامة لاختيار العينة الطبقية نتحصل على القيم المبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12): تطبيق القواعد العامة لحساب العينة و طريقة اختيارها

الطبقة	حجم الطبقة	حجم العينة	المدى لكل طبقة	السحب
الأولى	**423**	**42**	**10**	**يتم السحب عن طريق القرعة بعد ترقيم العينة من 1 إلى غاية 118 ثم اختيار رقم من بين القصاصات المرقمة من 1إلى غاية 9**
الثانية	**359**	**36**	**10**	
الثالثة	**403**	**40**	**10**	
المجموع	**1187**	**118**	////	

لقد تحصلنا أثناء إجراء القرعة بالنسبة للفئة الإطارات المرقمة من 1 إلى غاية 423 على الرقم (3) كنقطة بداية لسحب المفردة الأولى.

كما تحصلنا أيضا أثناء إجراء القرعة بالنسبة للفئة الإطارات المرقمة حسب التسلسل من 1إلى غاية 359 على الرقم (7) كنقطة بداية لسحب المفردة الأولى.

بالنسبة لفئة المنفذين المرقمة حسب التسلسل من 1إلى غاية 403 فكانت بداية السحب أثناء إجراء القرعة ابتداء من الرقم (2) كنقطة بداية لسحب المفردة الأولى

و بعد هذه الخطوات تمّ التحصل على عينة الدّراسة كالتالي:

عد الأفراد المبحوثين من فئة إطارات 42 إطارا من مجموع 118 موظفا.

عدد الأفراد المبحوثين من فئة المشرفين 36 مشرفا من مجموع 118 موظفا.

عدد الأفراد المبحوثين من فئة المنفذين 40 منفذا من مجموع 118 موظفا.

5- مجالات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة مجالات تدور في فلكها وقائع الظاهرة، و تشكل جزء منها، و ما يحدث فيها من تأثيرات و استجابات أو ردود أفعال، لذا يتعين على الباحث حصرها بدقة كالآتي:

5-1- المجال المكاني:

عنيت الدراسة ب "مجمع صيدال" للصناعات الصيدلانية و خاصة الأدوية الجنيسة على صيغة شركات ذات أسهم، و التي تشمل المواقع السبع و ثلاثة مراكز توزيع إذ تسير من قبل المديرية العامة لمجمع صيدال التي تقع بالمنطقة الصناعية بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة **(انظر الملحق رقم 7)** وشملت موقع إنتاج المدية؛ موقع إنتاج جسر قسنطينة؛ موقع إنتاج الحراش؛ موقع إنتاج الدار البيضاء؛ موقع إنتاج شرشال؛

موقع إنتاج قسنطينة؛ موقع إنتاج عنابة؛. و أيضا ثلاثة مراكز توزيع جهوية للأدوية تضم كل من المركز الجهوي للوسط الكائن بالبليدة؛ المركز الجهوي للشرق الكائن بباتنة؛ المركز الجهوي بالغرب الكائن بوهران.كما أن الهيكل الإداري لمجمع صيدال قد أعيد تنظيمه في سنة 2019 على النحو التالي:

الشكل رقم(11): يبين الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال لسنة 2018.

المصدر: إعداد الباحثة بتصرف بناء على المعلومات الموجودة على الموقع الالكتروني :www.saidalgroup.dz

2-2-المجال الزمني:

نظرا للتغييرات الهيكلية و التنظيمية لمجمع صيدال و كل المصانع التابعة له. فقد قمنا بالعديد من الزيارات لمواقع لمجمع صيدال المختلفةعلى مرحلتين:

1-2-2- مرحلة الزيارات الاستطلاعية:

تمّت هذه الزيارات على مستوى الإدارة المركزية لمجمع صيدال ، و بالتحديد من مكتب المدير العام برفقة سكريتاريا مكتبها، حيث تمركز الحديث حول أهداف المؤسسة و إنجازاتها و مشاريعها المستقبلية، و بعد ذلك تحولنا نحو مكتب رئيسة مصلحة الموارد البشرية التي قدمت حوصلة من المعلومات و المعطيات تمس أهداف الدراسة، و قامت بطبع نسخ من المخطَّطات و المناشير تخص نشأة المؤسسة، و هياكلها بكل مراحلها، و كذا التغييرات التي مستها أثناء فترة نشاطها. و كان ذلك كالآتي:

- يوم الأحد 7 أفريل 2019 توجهنا إلى مجمع صيدال الكائن مقره بالطريق رقم 11 الدار البيضاء، و بالتحديد إلى مديرية الاستراتيجية و التنظيم، حيث قابلت مدير القسم الذي وضح لي الأهداف العامة لمجمع صيدال، و تعرفت على أهم إطارات القسم.
- يوم الأربعاء 17 أفريل 2019، قابلنا رئيسة قسم الموارد البشرية بمجمع صيدال، قدمت الهياكل التنظيمية الجديدة و المعدّلة لسنة 2018.
- يوم الأحد 12 ماي 2019 قابلنا مدير التدقيق الداخلي حيث دامت مدة الزيارة من الساعة 30:10سا-12:15سا.
- يوم الثلاثاء 04 جوان 2019، حيث دامت مدة الزيارة من الساعة10:30سا-12:15سا.
- يوم الثلاثاء 11 جوان 2019 الموافق لشهر رمضان، دامت من الساعة 10:00سا-11:15سا مع السيد نائب رئيس دائرة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية) لأنّ رئيسة المستخدمين كانت في إجازة سنويَّة.
- يوم الثلاثاء 18 جوان 2019 من الساعة 10:30سا-12:15سا مع رئيسة مصلحة المستخدمين.
- يوم الثلاثاء 25 جوان 2019 من الساعة 10:30سا-11:15سا مع مسؤول البرمجة و التركيب قام بتوضيح أعمال موقع عنابة و سيرورة العمل.

كما عُرِض علينا الهيكل الذي تنطوي عليه المديريات المركزية. كما قابلنا السكرتيرة التي قدَّمت لنا جريدة تحمل جملة من الاتفاقيات والمشاريع التي قامت بها موقع صيدال عنابة و المواكبة للتكنولوجيات الجديدة، إضافة إلى المؤتمرات المحليَّة و الدوليَّة المشاركة فيها، وقدّمت لنا نسخة من النظام الداخلي

لموقع صيدال عنابة و الأقسام العلاجية و أهم أنواع المجموعات الدوائية، ودامت المقابلة من الساعة 13سا- 14سا.

2-2-2- مرحلة الزيارات الاستطلاعية الثانية:

بعد دراسة المعلومات التي اطلعنا عليها في الزيارات الأولى، قمت ببرمجة زيارات استطلاعية ثانية لاستكمال النقائص الخاصة بالمعلومات وتوضيح المبهم منها، وكانت كالتالي:

- يوم الثلاثاء 2 جويلية 2019، من 9:30سا-10:30سا الهدف منها الحصول على معلومات حول صيدال عنابة و منتوجاتها و نشاطاتها، حيث سمح لنا مسؤول البرمجة و التركيب نقل الملف الخاص من جهاز الكمبيوتر، و وعدنا باستكمال الباقي في لقاء لاحق.

- يوم الثلاثاء 2 جويلية 2019، قمنا بتوزيع 20 استمارات تجريبية على مجموعة من عمال صيدال ، وزعت 05 استمارات على عمال بإدارة الموارد البشرية(دائرة المستخدمين والوسائل العامة)، و05 استمارات على دائرة التجارة والتسويق و10 استمارات على العمال العاملين بالمصنع.

- يوم الأحد 7 جويلية 2019، قمنا بجمع الاستمارات التجريبية.

- يوم الثلاثاء 9 جويلية 2019، استفسرت حول بعض الإجابات، تدور التخطيط الاستراتيجي لمجمع لصيدال، وقد زوّدتنِي رئيسة قسم الموارد البشرية بطريقة تُسهِّل على العُمَّال فهم السؤال ودامت من11:15سا-12:00سا.

- الأحد 14 جويلية 2019إلى غاية يوم الأحد 25 جويلية 2019 قمنا بملأ الاستمارات النهائية الخاصة بالإطارات والتي قدرت ب42 استمارة التي تمت عن طريق المقابلة .

- يوم الاثنين 29 جويلية 2019، قمنا بملأ الاستمارات النهائية الخاصة بـ 36 مشرفا عن طريق المقابلة إلى غاية يوم الأربعاء 4 سبتمبر 2019.

- يوم الأربعاء 11 سبتمبر قمنا بملأ الاستبانات النهائية الخاصة ب 40 منفذا عن طريق المقابلة ودامت إلى غاية يوم الاثنين 30 سبتمبر 2019 .

3-2- المجال البشري:

تمّ اختيار العينة الطبقية المنتظمة حسب التوزيع العمالي لمجمع صيدال. حيث يبلغ عدد عمال مجمع صيدال 1187 عاملا منهم 1018 دائما، و149 مؤقتا (حسب تصريح رئيسة قسم الموارد البشرية بالعاصمة)، موزعة على أربعة فئات عمالية كالآتي: إطارات عليا، إطارات، مشرف ومنفذ.

تمّ حصر عينة بحثنا على هدف البحث الذي يعنى بالتخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر. حيث جاء تركيزنا على بعض الإطارات العليا بمجمع صيدال باستخدام المقابلة الحرة.

كما شملت عينة بحثنا كل عمال مجمع صيدال لإنتاج الأدوية الجنيسة، و التي تبلغ عدد عمالها 118 عاملا موزعة على 42 إطار و36 مشرفا و 40 منفذا.

الخلاصة:

جاء هذا الفصل لرسم الأساس المنهجي الكفيل بكشف العلاقات القائمة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية، انطلاقا من تصور تمّ على أساسه صياغة التساؤلات و بناء الفروض لاستوضح المبهم، إذ تطلب ذلك الإجراءات المنهجية التي تعدّ ضرورية لاستقصاء الحقائق و الوصول إلى المعرفة الحقّة. و هذه الأخيرة تحتاج إلى إتباع منهجا مناسبا لمسلك البحث و الأهداف المرجوة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التي يقبع تحت أحد أنواع المناهج الكيفية التي تتلاءم مع طبيعة الدّراسة التي تختص بالبحث عن العلاقات القائمة بين التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية اقتصادية و التنمية الاجتماعية داخل إطار **مجمع صيدال** كأحد النماذج الاقتصادية الرائدة في مجال انتاج الأدوية الجنيسة. فتبني المنهج الوصفي يستدعي تطبيق جلّ خطواته و مراحله انطلاقا من أدوات جمع البيانات إلى غاية تبويبها و تحليلها و تفسيرها المدعم بالحجج و البراهين سواء كانت مسندة إلى بناء نظري أو واقع اجتماعي من أجل الوصول التعميم و التنبؤ.

الفصل الثامن : الإطار العملي للدّراسة

تمهـــــيد

أولا : صدق وثبات الاستمارة

1- الصدق التنبوئي

2- صدق المحكمين

3- المعالجة الاحصائية

4- معالجة البيانات

5- التحليل الاحصائي

6- قياس الثّبات

7- الصِّدق الظَّاهري

8- صدق العامل: الاتساق الدَّاخلي

1.8- الصِّدق الدَّاخلي لفقرات المحور الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية

2.8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي

3.8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي

4.8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية

5.8- صدق الاتساق البنائي للمحاور

ثانيا: تحليل البيانات و اختبار التوزيع الطبيعي (Normality distribution test)

1 – الوصف الاحصائي للبيانات السوسيومهنية

1-1- توزيع الفئة العمرية

1-2- توزيع الجنس

1- 3- توزيع المستوى التعليمي

1-4- توزيع المستوى التصنيفي

1- 5- توزيع العمال حسب الأقدمية

ثالثا : تحليل بيانات الدّراسة

1- تحليل فقرات الاستبيان

2- التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة

2-1- المحور الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية

2-2- المحور الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي

2-3- المحور الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي

4-2- المحور الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية

3- اختيار فرضيات الدراسة

4- نتائج الدراسة

5- التوصيات

6- دراسات مقترحة

تمـهـــــيد :

يشمل هذا الفصل تحليلا تفصيليًّا للبيانات التي تمّ جمعها من الميدان مع اختبار فرضيات الدّراسة، واستعراض لأبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها أثناء تحليل فقراتها من خلال الكشف عن المتغيرات المستقلة و التابعة باستخدام المعالجة الإحصائية للبيانات التي تمّ جمعها بالاستمارة عن طريق برنامج (SPSS) الّذي يفصح عنها في هذه الدّراسة.

أولا : صدق وثبات الاستمارة:

تعتبر تقنين الاستمارة من المراحل الأساسية التي يجب التأكد والتحقق من خلال جملة من الخطوات، تساعدنا على تحصيل معلومات دقيقة تتماشى مع واقع الدِّراسة التي تتمثل في فيما يلي:

1- الصدق التنبوئي :

نقوم به كشف صدق صِّحة توقعات وتنبؤات الباحث من خلال التجربة في الميدان، حيث قمنا بطرح أسئلة على مجموعة من العمال حول أهداف مخرجات مجمع صيدال، فوجدنا تضارب وتباين كبير في الأجوبة، و هذا يتطابق مع توقعي المتمثل في عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية.

2- صدق المحكمين:

يتلخص عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والخبراء للأخذ برأيهم، وقد وقع اختياري على مجموعة من الأساتذة في مجال البحث العلمي(انظر الملحق4).

3- المعالجة الاحصائية

تتطلب عملية تحليل البيانات الميدانية جهدا فكريا معتبرا من قبل الباحث، إذ يحولها من جزئيات غير منسقة إلى نتائج و قضايا عامة معتمدا في ذلك على أدوات و أساليب تتناسب مع الموضوع المدروس و المنهج المستخدم في الدراسة، و في سبيل الكشف عن مدى تأثيرها في التنمية، اعتمدت هذه الدراسة للبحث عن أساليب التخطيط الاستراتيجي و مدى علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر.

- **الأسلوب الكمي**

هذا النوع من أساليب تحليل البيانات يُمَكِّنْ الباحث من أن يضع بياناته في صورة كمية، مما يجعل نتائجه أقرب إلى الدقة العلمية و بعيدة عن الغموض و الإبهام. فقد تستدعي الضرورة في بعض الدراسات العلمية استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإيجاد حلول و إجابات علمية دقيقة عن أسئلة الإشكالية في

سبيل الوصول لإجابات موضوعية و دقيقة. لذا تم استخدام أحد أنظمة التطبيقات الإحصائية الجاهزة و المعتمدة في بحوث العلوم الاجتماعية، و هي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (Statistical Package for Social Science) لتفريغ و تبويب و معالجة البيانات الميدانية. فهذا البرنامج يعد من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية، حيث يوفر مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية المتنوعة و التي من بينها:

4- معالجة البيانات

يقصد بمعالجة البيانات، تحويلها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية حتى تسهل مهمة إجراء كافة العمليات الإحصائية اللازمة لعملية التحليل و التفسير. حيث قمنا باتباع الخطوات التالية:

أ- مراجعة البيانات:

تسمى هذه المرحلة في المنهجية و الإحصاء بمرحلة تدقيق بيانات الاستبيان و ذلك للتأكد من أن جميع الأسئلة أو الفقرات تم الإجابة عليها من قبل المبحوثين و استبعاد الاستمارات ذات البيانات غير المكتملة.

ب- ترميز البيانات

يقصد بعملية الترميز تحويل البيانات الكيفية إلى رموز رقمية (Coding)، حتى يمكن التعامل معها كميا. و لتحقيق ذلك تم إعداد جدولا للتعريف بمتغيرات الاستمارة في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في الصفحة أو النافذة المتعلقة بوصف المتغيرات (Variable Name)، حيث بلغ عددها الإجمالي بدليل الترميز:46 متغيرا، و بعد الانتهاء من إعداد هذا الدليل (**انظر الملحق رقم5**).

ج - تعريف المتغيرات:

شملت عملية تعريف المتغيرات محرر البيانات على : تعيين اسم المتغير، تحديد نوعه، تعيين وصفه و قيمه، تحديد القيم المفقودة و أخيرا تحديد عرض المتغير، بعد الانتهاء من هذه العملية تمت مراجعتها و ذلك لاستدراك الأخطاء.

د- تفريغ البيانات:

أدخلت البيانات المتعلقة بكل استمارة إلى نافذة محرر بيانات (SPSS)، بعدها تمت مراجعتها من أجل تحليلها إحصائيا.

5- التحليل الإحصائي للبيانات:

أجريت العمليات الحسابية و المعاملات الإحصائية على البيانات الميدانية، مع مراعاة شروط تطبيق كل معامل مما يلي:

أ- اختيار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

لمعرفة ثبات الاستبيان و الذي يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه، أي انه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

ب- النسبة المئوية:

استخرجت النسب المئوية المتعلقة بإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان لمعرفة مدى توفرها و تأكيدها للفرضية، من حيث الموافقة أو عدم الموافقة من طرف أفراد العينة.

ج- المتوسط الحسابي :

تمّ استخدمه للحصول على متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة و بالتالي معرفة مدى توفرها و تأكيدها للفرضية، من حيث الموافقة أو عدم الموافقة من طرف أفراد العينة.

تعتمد طريقة حساب المتوسط الحسابي للبيانات على مراكز الفئات التي يفترض أنها تمثل الفئات التي أخذت منها، و يساوي المتوسط الحسابي في هذه الحالة مجموع حاصل ضرب مراكز الفئات في تكرارها على مجموع التكرارات، حيث: x_i = تمثل مركز الفئات، n_i = تكرار الفئات و $\sum n_i$= مجموع التكرارات.

د- الانحراف المعياري:

يعتبر أحد مقاييس التشتت، حيث يقيس مدى التبعثر الإحصائي في إجابات المبحوثين، و يتأثر بالقيم المتباعدة أو المتطرفة، لكنه لا يتأثر كثيرا بالتغيرات التي تطرأ على العينة، كما أنه يرتبط بالوسط الحسابي للتوزيع، بمعنى أن التشتت الذي نعبر عنه بالانحراف المعياري ينسب إلى الوسط الحسابي و ليس بأي نقطة في التوزيع. و لقد استخدم في هذه الدراسة لمعرفة مدى التشتت المطلق في إجابات المبحوثين.

هـ- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) :

استعمل لقياس الفقرات و اختبار علاقة المتغيرات ببعضها البعض مثل علاقة المتغير المستقل: (التخطيط الاستراتيجي) بالمتغير التابع (التنمية الاجتماعية).

6-قياس ثبات الاستمارة "Reliability" :

يحتاج الباحث إلى تطبيق خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية و معامل ألفا كرونباخ.

أ- طريقة التجزئة النصفية "Semi-Half Coefficient":

تم إيجاد معامل بيرسون بين معدل الأسئلة لكل محور من محاور الاستبانة، و قد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط **سبيرمان براون** للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

حيث (r) معامل الارتباط يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان حسب

جدول رقم (13): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى الدلالة
المحور الثاني	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية	0.764	0.866	0.000
المحور الثالث	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي	0.724	0.864	0.000
المحور الرابع	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي	0.760	0.863	0.000
المحور الخامس	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية	0.833	0.880	0.000
جميع الفقرات		0.770	**0.880**	0.000

ب- طريقة ألفا كرونباخ التجزئة النصفية Cronbach's Alpha Coefficient:

الجدول رقم(14): ثبات أداة الدّراسة

رقم المجال	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونياخ	الصدق*
المحور الثاني	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية	13	0.793	0.825
المحور الثالث	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي	10	0.783	0.853
المحور الرابع	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي	8	0.801	0.889
المحور الخامس	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية	10	0.854	0.889
المعدّل الكلي لمحاور الاستمارة		**41**	**0.815**	0.865

*** الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونياخ**

لقد تم استخراج معامل ألفا كرونباخ، إذ بلغت قيمة (0.815) أي نسبة(81.50%) للاستبانة، إذ بلغ في محور علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية نسبة(79.30%)، و في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي (78.30%)، بينما المحور الرابع المتعلق بعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي فقد بلغت النسبة (80.10%) و بلغت (85.40%) للمحور المتعلق بعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية، فهي تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية.

و يعد معامل ألفا كرونباخ مقياس واحد يقيس درجة ثبات و صدق الاستبيان، حيث يأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، و في مجال العلوم الإنسانية خاصة 60% فما فوق مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة. فكلما زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما زادت درجة الثبات و الصدق لأسئلة الاستبانة. حيث كانت درجة قيمة الصدق مرتفعة تتراوح بين (0.825-0,889) لكل مجالات الاستبانة، و الدرجة الكلية بلغت (0.865)، و على هذا

الأساس تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية **(انظر الملحق رقم 3)** ، و تم توزيعها على عينة الدراسة.

7- الصدق الظاهري:

يشير شكل الاستبانة ومضمونها بأنه صادقا يتماشى مع موضوع الدراسة، وذلك من خلال المحاور الخمسة، و التي تتمحور حول البيانات السوسيومهنية، علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية، علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي، علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي، علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية، فهي تبدو ظاهريا تتناسب مع عنوان البحث المتمثل في « علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية في الجزائر».

8- صدق العامل: الاتساق الداخلي

قد تمّ قياس معامل الارتباط بين عبارات الفقرة الواحدة، و الدرجة الكلية للمحور، كما يلي:

1.8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية بمجمع صيدال.

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و المعدل الكلي.

رقم	الفقرات	معامل الإرتباط	Sig
01	لديكم معرفة بأهداف السياسية الاجتماعية المسطرة	0.510	0.002
02	يساهم مجمع صيدال في تحسن الوضع الاقتصادي للدولة	0.901	0.000
03	تحظى منتوجات مجمع صيدال بجودة عالية	0.888	0.000
04	استطاع مجمع تحقيق الاكتفاء الذاتي من الأدوية الجنيسة	0.769	0.000
05	يغطي مجمع صيدال احتياجات المواطنين من الأدوية الجنيسة	0.841	0.000
06	يساهم مجمع صيدال في تحسين المستوى الصحي للمواطن	0.799	0.000
07	يتم الإمداد الدوائي لكافة المناطق بصورة منتظمة	0.804	0.000
08	هناك دعم للأدوية المخصصة للأمراض المزمنة حسب الأولوية	0.515	0.002
09	أسعار الأدوية الجنيسة تتناسب مع دخل المرضى	0.782	0.000
10	استطاع مجمع صيدال تغيير الثقافة الاستهلاكية للأدوية الجنيسة	0.893	0.000
11	يتعامل مجمع صيدال مع مخابر محلية	0.531	0.002
12	يتعامل مجمع صيدال مع مراكز بحوث علمية على المستوى الوطني	0.621	0.001
13	توظف مشاريع مجمع صيدال موارد بشرية جديدة سنويا	0.812	0.000
المعدل الكلي للمحور الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية		0.735	**0,000**

يبين الجدول أعلاه أنّ معاملات الإرتباط الموضحة عند مستوى دلالة **(0.05)**، ثبت أنّ مستوى الدلالة لكل فقرة أكبر من **(0)**، يعني وجود علاقة معنوية بين فقرات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور،

فيعكس وجود علاقة طردية موجبة، و منه نعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه. حيث بلغ معامل الارتباط الكلي **(0.735)** مقابل مستوى معنوية معدومة **(Sig=0)**.

2.8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي بمجمع صيدال:

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني و المعدل الكلي.

رقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig
01	لديكم اطلاع بمعطيات التخطيط الاجتماعي	0.570	0.002
02	لدى مجمع صيدال إحصاءات للأمراض و الأوبئة الأكثر انتشار على المستوى الوطني	0.553	0.002
03	لدى مجمع صيدال إحصاءات لفئات المرضى ذوي الأمراض المزمنة و الخطيرة	0.560	0.002
04	لدى مجمع صيدال علم بالثقافة الاستهلاكية للمواطن	0.639	0.001
05	هناك دعم مالي من قبل الدولة لمجمع صيدال	0.698	0.001
06	هناك تعاون بين مجمع صيدال و الصندوق الضمان الاجتماعي	0.540	0.002
07	هناك لجان وزارية لمراقبة و تقويم مشاريع مجمع صيدال	0.688	0.001
08	يستشير مجمع صيدال وزارة الصحة فيما يخص القرارات التي يتخذها و المشاريع التي ينجزها	0.698	0.001
09	يطلع مجمع صيدال على فواتير الأدوية المستوردة	0.618	0.001
10	يلتزم مجمع صيدال بأهداف التخطيط الاجتماعي	0.615	0.002
المعدل الكلي للمحور الثاني : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي		**0.624**	**0.001**

قيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 23 تساوي 0.398

يتضح من **الجدول رقم (16)** أنّ معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة **(0.05)**، حيث أنّ مستوى الدلالة لكل فقرة أكبر من **(0.05)**، و قيمة معامل الارتباط أكبر من **(0)** ،إذن العلاقة طردية موجبة

ذات دلالة إحصائية بين الفقرات، مما يؤكد قياسها لما وضعت له. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الكلي للمحور الثاني (0.624) مقابل مستوى معنوية ضعيفة جدا قدرت بـ (Sig=0,001).

3.8- الصِّدق الدَّاخلي لفقرات المحور الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي بمجمع صيدال:

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث و المعدل الكلي.

رقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig
01	يشعر المواطن بالأمان الصحي لتوفر الأدوية الجنيسة	0.613	0.001
02	استطاع مجمع صيدال تغيير الفكر السلبي اتجاه الأدوية الجنيسة	0.728	0.000
03	استطاع مجمع صيدال التقليص من استراد الأدوية الجنيسة و الأصلية	0.848	0.000
04	هناك تقلص في نسبة الأمراض و الأوبئة المنتشرة	0.581	0.002
05	اتساع دائرة التصدير للأدوية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال	0.876	0.000
06	هناك قائمة جديدة للأدوية الجنيسة أنتجها مجمع صيدال	0.918	0.000
07	تمّ استقطاب موارد بشرية كفؤة أكثر من ذي قبل	0.948	0.000
08	تمّ التقليص من فاتورة الدواء المستورد	0.849	0.000
المعدل الكلي للمحور الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي		**0.795**	0.000

نستقرأ من الجدول أعلاه أنّه توجد معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة **(0.05)** ،أي أنّ مستوى الدلالة لكل فقرة أكبر من **(0.05)**، و قيمة معامل الارتباط المحسوبة موجبة أكبر من **(0)**، مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية موجبة ذات دلالة إحصائيا بين الفقرات، هذا يثبت فاعلية قياسها. إذ قدر معامل الارتباط بـ (0.795) مقابل مستوى معنوية منعدمة (Sig=0,000).

4.8- الصِّدق الدَّاخلي لفقرات المحور الرابع : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية:

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع و المعدل الكلي.

رقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig
01	هناك تحسن في المستوى الصحي للمواطن	0.712	0.000
02	هناك توجه نحو استهلاك الأدوية الجنيسة بدل الأصلية	0.832	0.000
03	حقق مجمع صيدال اكتفاء ذاتي في بعض الأدوية الجنيسة	0.907	0.000
04	الأدوية التي ينتجها مجمع صيدال لها نفس فعالية المستوردة	0.838	0.000
05	التقدم الذي يحرزه مجمع صيدال يساهم في تحسين المستوى المعيشي للسكان	0.863	0.000
06	تستهدف الأدوية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال أغلب فئات المجتمع	0.890	0.000
07	تحظى منتوجات مجمع صيدال بثقة المرضى	0.798	0.000
08	استطاع مجمع صيدال ترويج لأدوية الجنيسة	0.881	0.000
09	يتناسب سعر الدواء الجنيس مع الدخل الفردي للمرضى	0.812	0.000
10	استطاع مجمع صيدال إضافة مداخيل اقتصادية جديدة لخزينة الدولة تدعم التنمية الاجتماعية	0.952	0.000
المعدل الكلي للمحور الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي		**0.848**	0.000

نستقرأ من الجدول أعلاه أنّه توجد معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة **(0.05)** ،أي أنّ مستوى الدلالة لكل فقرة أكبر من **(0.05)**، و قيمة معامل الارتباط المحسوبة موجبة أكبر من **(0)**، مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية موجبة ذات دلالة إحصائيا بين الفقرات، هذا يثبت فاعلية قياسها. إذ قدر معامل الارتباط بـ **(0.848)** مقابل مستوى معنوية منعدمة **(Sig=0,000)**.

5.8-صدق الاتساق البنائي للمحاور:

يبين ارتباط كل محور من المحاور الأربعة بدرجة الفقرات الكلية.

يوضح الجدول رقم (19) : معاملات الارتباط بين المحاور الأربعة و المعدل الكلي.

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	القرار
الأول	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية	0.735	0.000	**وجود علاقة معنوية طردية قوية**
الثاني	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي	0.624	0.000	**وجود علاقة معنوية طردية قوية**
الثالث	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي	0.849	0.000	**وجود علاقة معنوية طردية قوية**
الرابع	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية	0.848	0.000	**وجود علاقة معنوية طردية قوية**
معامل الارتباط الكلي للاستمارة		**0.764**	**0.000**	**وجود علاقة معنوية طردية قوية**

قيمة σ الجدولية عند عند مستوى دلالة **(0.05)** و درجة حرية 23 تساوي 0.392، يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه صدق الاتساق البنائي لكل محاور الاستبانة يغزو إلى وجود علاقة معنوية طردية قوية.

بما أنّ معامل الارتباط تكون محصورة محصور بين [−1،1] ،حيث كلما اقتربت من (1) دلَّت على وجود علاقة معنوية طردية قوية ،إذن محتوى كل مجال من محاور البحث له علاقة قوية بهدف الدِّراسة، لأنّ معامل الارتباط يتراوح بين [0،1].

ثانيا: تحليل البيانات و اختبار التوزيع الطبيعي (Normality distribution test):

تتوقف بداية تحليل البيانات على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، و وسيلتنا في ذلك تتمثل في استخدام اختبار كولومجروف _ سمر نوف (Kolomogorov-Smir nov Test) للعينة الأحادية (One Sample T-Test) و(One way Anova) في حالة التباين الأحادي[1]

الجدول رقم (20) : اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)

رقم المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	قيمة τ	القيمة الاحتمالية (Sig)
الأول	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية	13	1.026	0.243
الثـاني	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي	10	1.840	0.102
الثـالث	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي	8	2.617	0.100
الـرابع	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية	10	1.222	0.101
المعدّل الكلي لمحاور الإستمارة		**41**	**1.676**	**0.136**

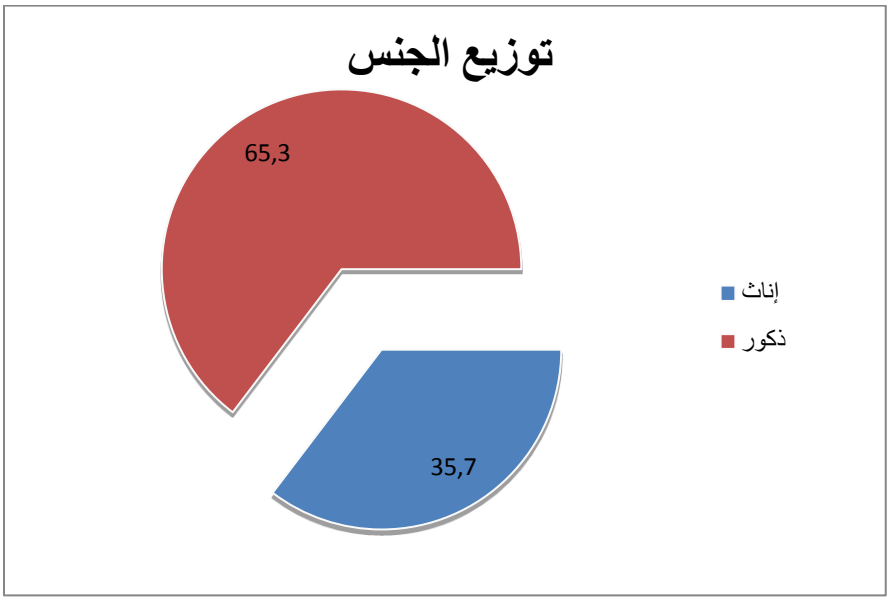
يوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار أسفرت عن قيمة مستوى لكل محور أكبر من (0.05)أي (Sig >0.05)، هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي الذي يستوجب استخدام الاختبارات المعلمية.

[1]) محمد خير سليم أبو زيد ،**أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS(VERSION 10-12)** ،ط 1، عمان دار صفاء للنشر و التوزيع ،2005 ،ص ص 214-215.

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات السوسيو- مهنيَّة:

1- 1- توزيع الجنس:

الشَّكل رقم(12) توزُّع جنس العيِّنة بين الذكور والإناث

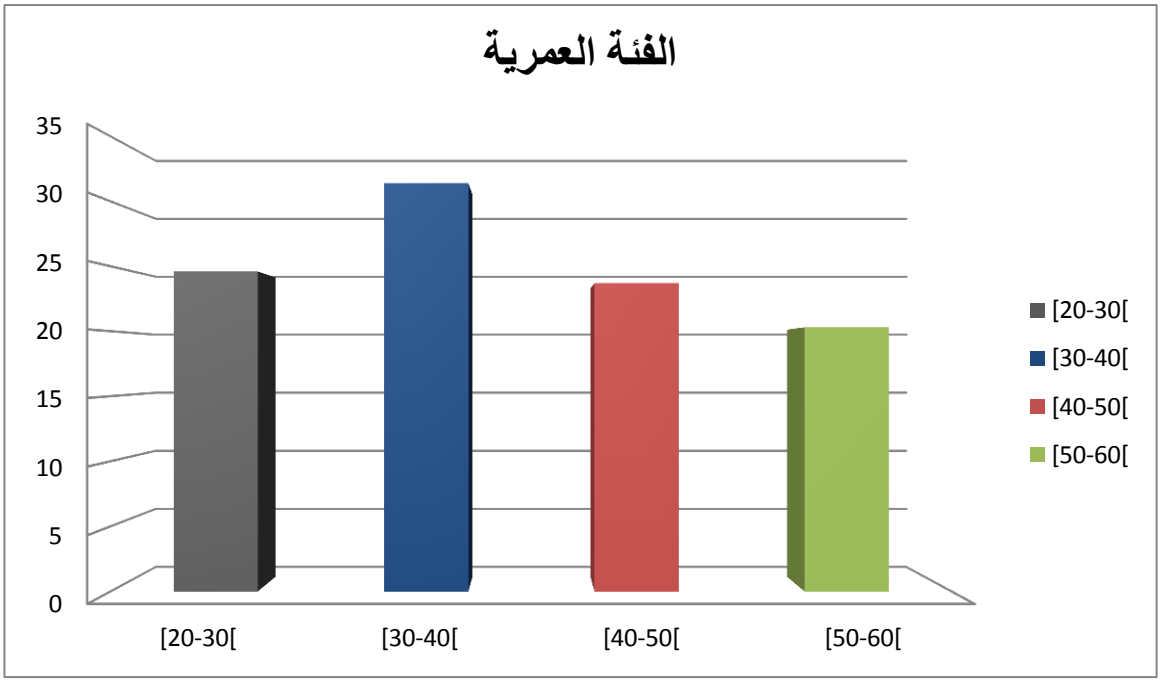


المصدر: بيانات السؤال رقم (1)

يبدو من الوهلة الأولى تضمين الجنسين مبهما و غامضا إلى حد ما في مجال بحثنا، لكن حقيقة الأمر أننا نتناوله بمعنى "الجندر" أي النوع الاجتماعي لفهم تأثيره على العمليات التنموية لكون هذا الأخير يحمل مضمون ثقافي و نفسي اجتماعي، يطغى عليه صيغة الاكتساب و التغير. يسمح بإسناد أدوار اجتماعية تساهم في تبني مقاربات تنموية، فالعمل التنموي يحتاج إلى كل من الرجل و المرأة على حد سواء و خاصة في الآونة الأخيرة يتساوون في الحقوق و الواجبات انطلاقا من مقاربة تشاركية تهدف إلى تحقيق تنمية اجتماعية الغاية منها الرفاه الاجتماعي. لذا يتبين من التمثيل البياني أعلاه وجود كلا الجنسين (الرجل و المرأة) دون فوارق في قطاع الصناعة الدوائية التي تحتاج إلى قدرة التفكير و الابداع بغض النظر عن النوع الاجتماعي الذي يعمل. فنجد أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (65.30%) مقابل (34.70%) من الإناث، موقع عنابة لإنتاج الأدوية الجنيسة. و هي نسبة تعكس حقيقة تمثيل الإنسان لمجمع صيدال، فهناك مواقع تكون فيها نسبة الإناث أكثر من الذكور. فمجال الصناعة الدوائية ليس حكرا على جندر معين دون غيره، إذا يعد أهم أركان العملية التنموية لكونه يسعى إلى إزالة المعيقات الصحية التي تعترض أفراد المجتمع الذي أساس العملية التنموية و محورها.

1- 2- توزيع الفئة العمرية

الشكل رقم (13) توزُّع الفئة العمرية لعينة الدراسة

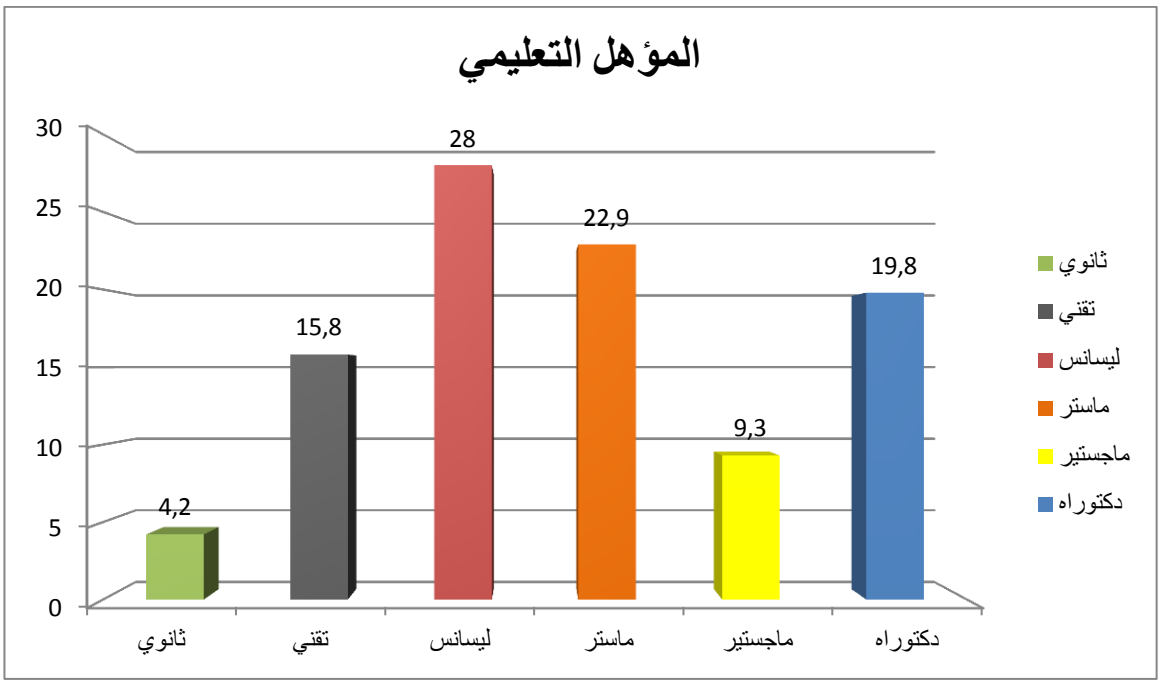


المصدر: بيانات السؤال رقم (2)

تتطلب عمليات التنمية الفعلية إلى موارد بشرية فتية أكثر قابلية للتعلم و التكوين لها قدرة على التغيير و التجديد المستمر و توسيع الخيارات. لذا نلاحظ أن المجتمعات التي تملك قوة عمل فتية قادرة على إحداث نقلة نوعية لمضامين التنمية في شموليتها، و من ثمة تعزيز أسس التنمية البشرية و خاصة فئة الشباب التي تحتاج إلى صقل حس الإبداع فيهم و روح التمييز في ظل تغيرات متسارعة تطال عالم العمل و تحدياته الكبرى التي لا تزال جاثمة. فطاقات الشباب المندفعة و المتحررة لها مزايا تساهم في مسار التنمية و التي تراوحت أعمارهم في عينة الدراسة بين [20 – 30[و [30 – 40[على التوالي بنسبة قدرت بـ (31.40% و 24.60%). و هي نسبة معتبرة تعكس مستوى النمو و التطور الذي يشهده مجمع صيدال و خاصة الإنجازات فيما يخص إنشاء مصانع جديدة و تعديلات دعم و تجديد لبعض الهياكل. كما أن هذه الفئة أكثر اهتماما و مسايرة للتكنولوجيات المستحدثة من آلات رقمية و برمجيات متطورة يتطلبها مجال الصناعة الدوائية. في حين تراوحت نسبة أعمارهم من [50 – 60[بنسبة 20.30% بسبب التقاعد النسبي الذي طال عدد كبير من عمال مجمع صيدال في سنة 2017 قبل تعديل قانون التقاعد و المتضمن إلغاء القانون النسبي لاحقا.

3-1- توزيع المؤهل التعليمي:

التمثيل البياني رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة. حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: بيانات السؤال رقم (3)

انطلاقا من أهمية التعليم في بناء التراكم المعرفي الذي يشكل عاملا مهما لقيام المجتمعات الإنسانية و تطورها، و من ثمة تحقيق التنمية في بعديها الاقتصادي و الاجتماعي المرتبط برقي الإنسان و رفاه المجتمع، و هذه الأخيرة مرهونة بمدى اكتسابه للمعارف و توظيفها. لذا نجد أن العلاقة بين المستوى التعليمي و التنمية وطيدة الصلة يسيران في تلازم واضح و تكامل. فالتعليم هو البوابة التي من خلالها يلج الإنسان إلى التنمية. و لا نغالي إذا قلنا أن المعرفة و التعليم هو عماد التقدم الإنساني القائم على الرأسمال البشري و الاجتماعي و القيمي الذي من خلاله يتم تحسين نوعية الحياة و ينشط عجلة النمو الاقتصادي.

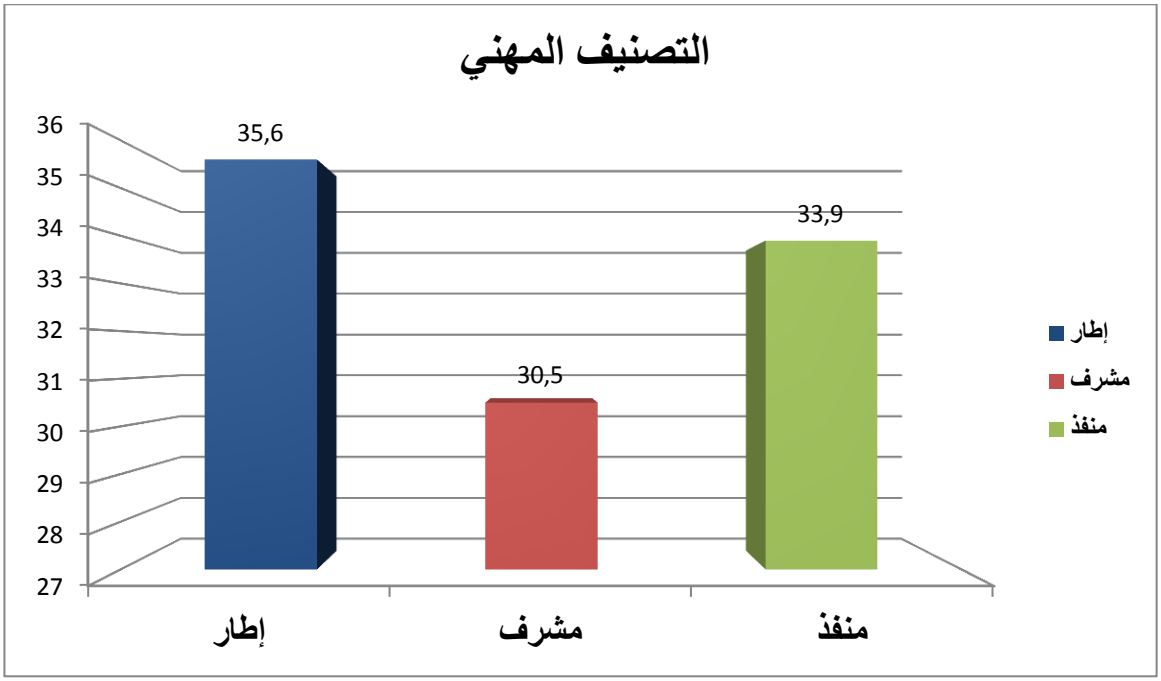
و لقد تبين في الأدبيات التنموية أن صانع التنمية هو ذلك الإنسان الأعلى تأهيلا و تدريبا للملائمة مع احتياجات الفرد و المجتمع المتجددة. و نظرا لتداعيات اقتصاديات المعرفة كأهم المقاربات الحديثة الذي بات محوره العملية التعليمية و مردودها كصناعات معرفية، و منتجاتها أفكار و مواردها الأولية بيانات، و أضحى العقل البشري أداتها، و أضحت المعرفة المكون الرئيسي للنظم الاجتماعية بكل أنواعها و تجلياتها.

لذا ليس غريب أن يحظى قطاع الصناعة الدوائية للمنتجات الأدوية الجنيسة بمستوى تعليمي رفيع نظرا لخطورة المواد المنتجة و تأثيرها البالغ الأثر على الإنسان، حيث أوضحت عينة الدراسة أن أغلب عمالها هم حملة الشهادات الجامعية، حيث بلغت حاملي شهادة الليسانس (28%)و تليها نسبة(22.9%) من حملة الماستر في البيولوجيا و العلوم الدقيقة إذ يعتبر مؤشر جيد يرفع جودة الأدوية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال. و كذلك بلغت نسبة المتحصلين على شهادة دكتوراه من أفراد العينة(19.8%) و هي نسبة عالية أهلتها للحصول على شهادة "إيزو" "Iso 9002 و Iso 9001" خلال (2011-2015) لنشاط مجمع صيدال.

1- 4- توزيع التصنيف المهني:

يلعب التّصنيف و التوصيف المهني في المجمع بشكل عام، و في المجال الاقتصادي بشكل خاص دورا رئيسيا و حيويا في قضايا التنمية، خاصة بما يتعلق بالمواد البشرية و استثمارها على جانبي العرض و الطلب للقوى العاملة.

الشكل رقم (15): التصنيف المهني



المصدر: بيانات السؤال رقم (4)

فالتنمية الاجتماعية و الاقتصاد المعرفي في الآونة الأخيرة أملت تعديلات و تحديثات سريعة على نوع المهارات و طبيعتها و مستواها لدى العاملين و أصحاب العمل لتستجيب لمتطلبات سوق العمل، و

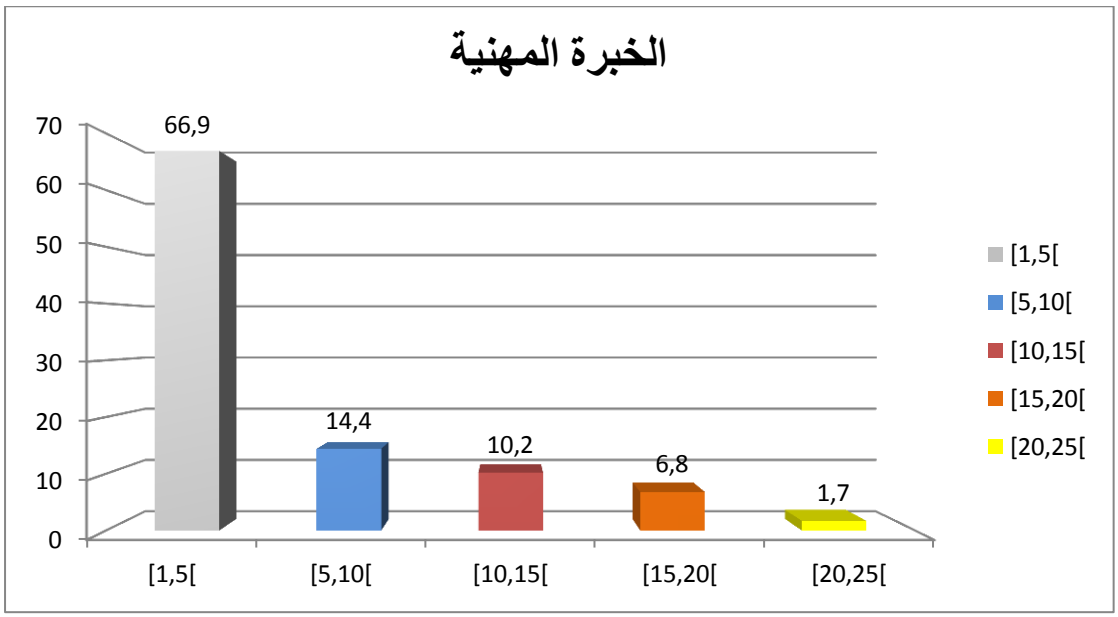
استوجب معها التخصص الدقيق و تقسيم العمل الذي يعدان من الأساليب التنظيمية التي يسعى القائمون على الأعمال إلى اتباعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فقد اطنب **إيميل دوركلهايم** في كتابه "تقسيم العمل" و يشير إلى أنه أبعد من أن يكون ظاهرة اقتصادية محضة بل أحد أهم شروط الحياة الاجتماعية"[1]. فينشأ تعاون اجتماعي، تضبط من خلاله المسؤوليات المهنية و الاجتماعية مما يساهم تحقيق صالح الفرد و المجتمع.

بالرجوع إلى التمثيل البياني نلاحظ أن مجمع صيدال ينقسم إلى أربعة تصنيفات وظيفية، فالأولى هي صنف الإطارات العليا التي حظيت بمقابلة خاصة خارج عينة الدراسة، حيث نلاحظ تقارب في نسب الفئات الوظيفية، إذ حدد نسبة الإطارات بـ(35.6%) و هي فئة مهمة في صناعة الأدوية الجنيسة تملك كفاءات علمية و مهنية رفيعة نظرا لتخصصها الدقيق المتعلق بالمركبات الدوائية. كما هناك فئة المنفذين التي قدرت بـ(33.9%) من جملة أفراد عينة البحث مهمتها التخريج النهائي للمنتجات الدوائية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال. حين بلغت نسبة المشرفين (30.5%) من إجمالي أفراد العينة، و هي الفئة الوسيطة بين عمل الإطار و المنفذين، حيث ينحصر عملها حول ضمان سير العمل و مراقبة العملية الإنتاجية.

[1] إيميل دوركلهايم، **في تقسيم العمل الاجتماعي**، ترجمة : حافظ الجمالي، المكتبة الشرقية، بيروت، 1988، ص79.

5-1- الخبرة المهنية:

الشكل رقم (16): توزيع العمال حسب الخبرة المهنية



المصدر: السؤال رقم (5) من الاستمارة

تكتسي الخبرة المهنية في مختلف المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية أهمية كبيرة، و التي تقاس بعدد السنوات التي قضاها الموظف منذ توظيفه أو بما تعرف بالأقدمية التي يكتسب خلالها المهارة و الكفاءة و المعرفة التي تساعده على إنجاز مهامه دون أخطاء أو ريبة، فتمنحه الاستمرار و يكون حلقة وصل بين الموظفين الجدد و إدارة مجمع صيدال، صانع للتكامل، متصف بالمرونة، حيث لا تتعارض مع التجديد و التصحيح و التعديل و اكتساب خبرات جديدة. لذا يقوم مجمع صيدال بتثمين الخبرة عن طريق الترقيات و الحوافز المادية و المعنوية نظرا لدورها الفعال في جودة الصناعة الدوائية و تطويرها، حيث يتبين من الرسم البياني أن أغلبية موظفو مجمع صيدال هم حديثي العهد بالوظيفة إذ تشكل نسبة(66.90%) من الموظفين الدين تقل خبرتهم عن 5 سنوات و هذه الفئة تحتاج إلى تكوين مستمر في صناعة الأدوية الجنيسة. و هذا يحتاج إلى ميزانية و وقت لتكوينهم مقارنة بأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم [5-10[المقدرة نسبته (14.4%) من إجمالي العمال و الذين تتراوح خبرتهم [10-15[المقدرة ب(10.2%) من أفراد العينة الذين يتمتعون بخبرة متوسطة يستطيع مجمع صيدال الاعتماد عليها في تكوين الموظفين الجدد و اعتبارهم مكونين بمزايا مادية تساهم في تخفيض تكاليف التكوين التي كانت أغلبها تتم خارج مجمع صيدال.

ثالثا- تحليل فقرات الاستبيان:

نسعى في هذه المرحلة إلى القيام بالتحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة و فحص و اختبار استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة و درجة الاستجابة، حيث نركز في هذه العملية على مدى معرفة صعوبة أو سهولة كل فقرة و مدى فعاليتها و قدرتها على الكشف و قياس ما نريد معرفته أو الوصول إليه.

ففي اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، و تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي (1.98)أو مستوى المعنوية أقل من(0.05) و الوزن النسبي أكبر من(60%) و تكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.98 أو مستوى المعنوية أقل من (0.05) و الوزن النسبي أقل من(60%) و تكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من(0.05).

1- تحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة:

من أجل إجراء التحليل الإحصائي، قمنا بترميز جميع الإجابات التي تم الحصول عليها من المستجيبين، و من ثم إدخال هذه الإجابات إلى برنامج التحليل الإحصائي (spss)، و من أجل الدقة و المصداقية لتحليل العلاقات التالية :

- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية
- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي
- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي
- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية

تم جمع النتائج النهائية لمعرفة الاتجاه الكلي لإجابات موظفو عمال مجمع صيدال على هذه الاستبانة. و من أجل استخلاص النتائج التي تم التوصل إليها قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (SPSS)، و الذي يتضمن الجداول التكرارية و النسب المئوية، و ذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

- تم استخدام المتوسطات و الانحراف المعياري، و ذلك من أجل تحديد علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية

أ- توضيح مقياس ليكرت الخماسي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي، و الارقام التي تدخل في البرنامج و هي (أوافق بشدة=5، أوافق=4، محايد=3، لا أوافق=2، لا أوافق بشدة=1) ثم Weights التي تعبر عن الأوزان، ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) و يتم ذلك بحساب طول الفترة أولا، و هي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، و من 2 إلى 3 مسافة ثانية، و من 3 إلى 4 مسافة ثالثة، و من 4 إلى 5 مسافة رابعة. 5 تمثل عدد الاختيارات، و عند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة و يساوي 0.79 و يصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

ب- الأوزان لمقياس ليكرت الخماسي

جدول رقم (21) :الأوزان لمقياس ليكارت الخماسي (الوسط المرجح)

الاستجابة	الفترة	التباين	المستوى
لا أوافق بشدة	1-1,79	0,79	منخفض
لا أوافق	1,80-2,59	0,79	
محايد	2,60-3,39	0,79	متوسط
أوافق	3,40-4,19	0,79	مرتفع
أوافق بشدة	4,20-5	0,79	

1-1-المحور الأول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية:

يعتبر الفصل بين ما هو اقتصادي و اجتماعي معضلة تنموية تواجه أهم المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بمأسسة تخطيطها الاستراتيجي على جوانب مادية و فق منظور رأسمالي هدفه الربح المحض الذي يحقق النمو دون تنمية. فالمؤسسات الاقتصادية وجدت من أجل الاستجابة لحاجات المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. فمجمع صيدال وجد لحاجة اجتماعية ضرورية للفرد و المجتمع على حد السواء، ألا و هي الصحة التي تؤثر على مختلف جوانب الحياة الإنسانية، و التعبير عنها يكون وفق سياسات عامة تدرج ضمن السياسة الاجتماعية، و هي مسألة ترابطية تتداخل فيها العديد من المتغيرات المتبادلة الأدوار و التأثير، لكن يمكننا استنتاج العلاقة من خلال المؤشرات المشتركة بينهما، عن طريق منهج استقرائي يقوم بالبحث في محتوى مؤشرات التخطيط الاستراتيجي و مدى توافقها مع السياسة الاجتماعية خاصة في مجال الصحة بالتركيز على المنتج الاجتماعي الأساسي المتمثل في الأدوية الجنيسة.

الجدول رقم(22): علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية

رقم	الفقرات		الدرجات					المتوسط الحسابي	الانحراف الحسابي	الترتيب
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
01	لديكم معرفة بأهداف السياسية الاجتماعية المسطرة	ت	16	67	31	3	1	2,20	0,734	9
		%	13,6	54,8	26,3	2,5	0,8			
02	يساهم مجمع صيدال في تحسن الوضع الاقتصادي للدولة	ت	1	6	23	59	29	3,92	0,849	1
		%	0,8	5,1	19,5	50	24,6			
03	تحظى منتوجات مجمع صيدال بجودة عالية	ت	6	4	25	58	25	3,78	0,988	3
		%	5,1	3,4	21,2	49,2	21,2			
04	استطاع مجمع تحقيق الاكتفاء الذاتي من الأدوية الجنيسة	ت	24	42	44	5	4	2,36	0,965	7
		%	20,3	34,7	37,3	4,2	3,4			
05	يغطي مجمع صيدال احتياجات المواطنين من الأدوية الجنيسة	ت	41	24	35	13	5	2,30	1,179	8
		%	34,7	20,3	29,7	11	4,2			
06	يساهم مجمع صيدال في تحسين المستوى الصحي للمواطن	ت	14	6	22	48	28	3,59	1,242	5
		%	11,9	5,1	18,6	40,7	23,7			

07	يتم الإمداد الدوائي لكافة المناطق بصورة منتظمة	ت	00	13	40	47	18	3,59	0,879	5
		%	00	11	33,9	39,8	15,3			
08	هناك دعم للأدوية المخصصة للأمراض المزمنة حسب الأولوية	ت	2	11	18	67	20	3,78	0,898	3
		%	1,7	9,3	15,3	56,8	16,9			
09	أسعار الأدوية الجنيسة تتناسب مع دخل المرضى	ت	3	11	20	66	18	3,72	0,923	4
		%	2,5	9,3	16,9	55,9	15,3			
10	استطاع مجمع صيدال تغيير الثقافة الاستهلاكية للأدوية الجنيسة	ت	22	23	52	08	13	2,72	1,176	6
		%	18,6	19,5	44,1	6,8	11			
11	يتعامل مجمع صيدال مع مخابر محلية	ت	26	51	41	00	00	2,13	0,746	10
		%	22,1	43,2	34,7	00	00			
12	يتعامل مجمع صيدال مع مراكز بحوث علمية على المستوى الوطني	ت	29	54	35	00	00	2,05	0,738	11
		%	24,6	45,8	29,7	00	00			
13	توظف مشاريع مجمع صيدال موارد بشرية جديدة سنويا	ت	00	9	16	77	16	3,85	0,747	2
		%	00	7,6	13,6	65,3	13,6			
المتوسط و الانحراف الحسابي للمحور الأول								**3,07**	**0,928**	

المصدر : استمارة الدراسة من فقرات المحور الأول.

كانت الإجابات على أسئلة المحور الأول بعد حساب المتوسطات و التكرارات و النسب المئوية و الانحراف المعياري كالآتي:

يتضح من نتائج **الجدول رقم (22)** ما يلي:

نجد فقرات محور علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية جاءت مرتبة حسب المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين.

حظيت الفقرة الثانية التي مفادها " يساهم مجمع صيدال في تحسن الوضع الاقتصادي للدولة" بالمرتبة الأولى لدى أفراد عينة الدراسة، من حيث درجة الموافقة بنسبة قدرت بـ(50%) و بمتوسط حسابي قيمته(3,92) بانحراف معياري مقدر بـ(0,849)، و هذا يشير إلى أن مجمع صيدال كأحد أهم المشاريع الاقتصادية في مجال الصناعة الدوائية الجنيسة يساهم بمداخيله المتزايدة بتحسين الدخل القومي و من ثمة تحسين الدخل الفردي الذي ينعكس على المستوى المعيشي لأفراد المجتمع. فالعلاقة قائمة على المنظور اقتصادي كنزي محض، مبينا بأن الاحتياجات الاجتماعية تتأثر بالعديد من القرارات الاقتصادية العامة و الخاصة، مما يستدعي تدخل الحكومة وفقا لسياسات عامة التي تهدف إلى خلق نوع من التوازن

و الاستقرار في الدورة الاقتصادية[1]. وبما أن مجمع صيدال أهم الاستثمارات الاقتصادية للمساهمة في الاقتصاد الوطني. فالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و السياسة تكون غير واضحة و بصورة غير مباشرة.

كما صنفت الفقرة الثالثة عشر التي مفادها " توظف مشاريع مجمع صيدال موارد بشرية جديدة سنويا" بالمرتبة الثانية لدى أفراد عينة الدراسة، باشتمالها على درجة الموافقة بنسبة قدرت بـ(65,3%) و بمتوسط حسابي قيمته(3,85) و انحراف معياري قدره(0,747)، و هذا يعزو إلى أهمية مجمع صيدال كرافد اقتصاد مهم تساهم مشاريعه في التخفيف من البطالة ، مما يسدعي تدخل الحكومة بمختلف الآليات و الميكانيزمات و سياسات لمعالجتها. كما تسعى الدولة الجزائرية بالدرجة الأولى نحو إرساء قواعد الاستثمار في القطاع العام من أجل تحسين الأوضاع الاجتماعية للمواطنين.

فالعلاقة بين الاستثمار و التوظيف تحكمها علاقة طردية انطلاقا من قوانين اقتصادية، و التخطيط الاستراتيجي لا يمكنه تحديد حجم العمالة بمجرد إملاءات من طرف السياسة إنما يتوقف ذلك على قدرة الاستثمار و اتساع دائرة الإنتاج.

صنفت الفقرة الثامنة التي مفادها "هناك دعم للأدوية المخصصة للأمراض المزمنة حسب الأولوية" بالمرتبة الثالثة لدى أفراد عينة الدراسة، من حيث درجة الموافقة على مضمونها بنسبة(56,8%) و بمتوسط حسابي قيمته(3,87) وفق معدل انحراف معياري قدره(0,898). نستشف ذلك الدعم من خلال أسعار الأدوية مقارنة بالأدوية المستوردة و التعويضات التي يقوم صندوق الضمان الاجتماعي لوصفات الدواء الخاصة بالمرضى ذوي الأمراض المزمنة، نجد أنها تعوض بنسبة (100%)، و هذه أحد آليات السياسة الاجتماعية، و هذا ما أكده مدير صيدال "أنه تم تعديل قائمة الأدوية القابلة للتعويض المكرسة في قرار 29 أغسطس 2017 المعدل و المتمم لقرار مارس 2008 المحدد لقائمة الأدوية القابلة للتعويض من قبل الضمان الاجتماعي من المنتوج الوطني و 6 أدوية أخرى مستوردة"[2]. تكون هذه التعويضات من قبل صندوق الضمان الاجتماعي لفائدة المؤمنين الاجتماعيين، لا سيما ضمن فئات

---

[1] روبرت سكيدلسكي، جون مينارد كينز، **مقدمة قصيرة جدًا**، ترجمة عبد الرحمن مجدي، مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، القاهرة، 2015، ص58.

[2] مقابلة مع الرئيس **المدير العام لمجمع صيدال**، بمركز مجمع صيدال الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2018/10/16 على الساعة 11:00.

العلاج بالهرمونات و معالجة الربو، و معالجة ارتفاع الضغط الشرياني و معالجة داء السكري بواسطة الأقراص، بناء على هذا نجد أن مجمع صيدال يضع في خطته الاستراتيجية فئة المرضى المزمنة.

حظيت الفقرة التاسعة " أسعار الأدوية الجنيسة تتناسب مع دخل المرضى " بالمرتبة الرابعة لدى أفراد عينة الدراسة، من حيث درجة الموافقة على مضمونها بنسبة قدرت بـ(55,9%) و بمتوسط حسابي قيمته(3,72) و معدل انحراف معياري قدره(0,923)، يتضح من ذلك أن هذا البند يشتركان فيه كل من مجمع صيدال و السياسة الاجتماعية، و ذلك بتبنى سياسة أسعار مناسبة لشرائح واسعة من المجتمع. فالأدوية الجنيسة المنتجة محليا أقل بكثير من الأدوية الأصلية إضافة إلى خلق نظام تعويض الأدوية الجنيسة بنسبة بين (80 % و 100%) من خلال بطاقة الدفع "شفاء". كما يؤكد ذلك المدير المركزي للتدقيق الداخلي لمجمع صيدال بأن أسعار الأدوية الجنيسة في الجزائر أقل بـ(30%) من ذلك المطبق في أوروبا، مقابل(40%) للأدوية الأصلية و ذلك بعد دراسة مقارنة شملت مختلف المعطيات التي تحيط بسوق الدواء[1]. يبين أن مسؤولي مجمع صيدال يولون اهتمام كبير بمسألة السعر الخاصة بالدواء الجنيس لكونها مدرجة كأولوية في السياسة الدوائية و من ثمة السياسة الاجتماعية.

كما صنفت الفقرة السادسة التي مفادها "يساهم مجمع صيدال في تحسين المستوى الصحي للمواطن " بالمرتبة الخامسة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة(40,7%) و بمتوسط حسابي قيمته(3,59) و بمعدل انحراف معياري مقدر بـ(1,242)، فيعزو ذلك إلى أن مجمع صيدال يساهم بطريقة غير مباشرة في تحسين صحة المواطن من خلال زيادة إنتاج الأدوية الجنيسة كونه الرائد الوطني في الصناعة الدوائية الجنيسة الذي اسندت له مهمة المساهمة قدر الإمكان في الوقاية و العلاج، و تحسين نوعية الحياة للمواطنين بالاستجابة لاحتياجاتهم الرئيسية بتوفير مجموعة ذات جودة عالية التي تعد مهمة السياسة الاجتماعية، و المدرجة بصورة غير مباشرة لرسالة لمجمع صيدال ضمن التخطيط الاستراتيجي.

و في نفس المرتبة صنفت الفقرة السابعة التي مفادها " يتم الإمداد الدوائي لكافة المناطق بصورة منتظمة " أي المرتبة الخامسة لدى أفراد عينة الدراسة، من حيث درجة الموافقة على مضمونها بنسبة(39,8%) و بمتوسط حسابي قيمته (3,59) و معدل انحراف معياري قدره (0,879). و هذا يدل أن هذه العبارة لا تلق قبولا كبيرا من طرف المبحوثين، و يرجع ذلك إلى وجود ثلاثة مراكز توزيع تتوزع

[1] مقابلة مع عليم عبد الحفيظ، **المدير المركزي للتدقيق الداخلي لمجمع صيدال**، بتاريخ 2018/10/22 على الساعة 13:30.

على الشرق (باتنة) و مركز الوسط (بليدة)، و مركز الغرب (وهران) و هذه المراكز كافية لاحتواء(48) ولاية. يظهر هذا التباين غياب التنسيق و التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و السياسة الاجتماعية بالنسبة للمناطق الجنوبية، و أنه هناك اضطراب في توزيع الأدوية دعت إلى تشكيل خلية مراقبة و متابعة وفرة الأدوية تدرس أسباب انقطاع المنتجات الصيدلانية في اجتماع تضمن ممثلون عن وزارة الصحة و شركائهم من أجل "إعادة تكوين مخزونات الأمن مع المراقبة الشهرية لكميات الأدوية الجنيسة المنتجة محليا و كذا متابعة تنفيذ برامج الاستيراد مع التصريحات و الجداول الزمني للتسليم"[1]. و بالتالي كان إجابات المبحوثين معبرة عن عدم التوزيع العادل و المضطرب للأدوية الجنيسة. و أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و السياسة الاجتماعية من خلال اشراك ممثلون عن وزارة الصحة ضمن اجتماعات التي يقوم بها مجمع صيدال.

في حين الفقرة العاشرة " استطاع مجمع صيدال تغيير الثقافة الاستهلاكية للأدوية الجنيسة " حظيت بالمرتبة السادسة لدى أفراد عينة الدراسة، بمضمون درجة "محايد" بنسبة(44,1%) و بمتوسط حسابي قيمته (2,72) و معدل انحراف معياري بمقدار (1,176)، و يعزى هذا إلى عدم اهتمام مديرية الاتصال و الإعلام لمجمع صيدال بالثقافة الاستهلاكية للمرضى و لا تستجيب لمحتوى السياسة الاجتماعية في هذا الجانب.

فالمنظور السوسيولوجي يرى أن الدراسة الاجتماعية للاستهلاك كفرع من المعرفة التي تساهم بإيجاد مدخل جديد لدراسة و تحليل اللامساواة الاجتماعية و الانتماءات السياسية إذ يعتبرون الاستهلاك يسهم في تشكيل العلاقات الاجتماعية على نحو لا يقل أصالة عن عملية الانتاج[2]. كما يساهم في عملية التنمية لأن وجود المؤسسات و الشركات و استمرارها مرهونة بمستوى استهلاك المجتمع للسلع المنتجة، فاستهلاك أدوية جنيسة مستوردة بدل أدوية جنيسة منتجة محليا يعد اخلال بالاقتصاد الوطني و من واجب الدولة دعم التعبئة للمستهلكين من أجل تحقيق تنمية اقتصادية اجتماعية.

صنفت الفقرة الرابعة " استطاع مجمع تحقيق الاكتفاء الذاتي من الأدوية الجنيسة " بالمرتبة السابعة لدى أفراد عينة الدراسة بمضمون درجة محايد بنسبة(37,3%) و بمتوسط حسابي قيمته (2,36) و

---

[1] مقابلة مع **مديرة الاعلام و الاتصال لمجمع صيدال**، مجمع صيدال ،الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/20.

[2] أحمد مجدي حجازي و آخرون، **المجتمع الاستهلاكي و مستقبل التنمية في مصر**، مركز الدراسات و البحوث الاجتماعية، القاهرة، 2001، ص425

بمعدل انحراف معياري(0,965)، و في نفس السياق تأخذ درجة "لا أوافق" بنسبة(34,7%)، هذا يعزي إلى أن مديرية التسويق و المبيعات ليس لديها إحصائيات حول حاجات المرضى من الأدوية الجنيسة أو هناك قطيعة بين أهداف السياسة الاجتماعية و مجمع صيدال، حيث صرحت مديرة التسويق و المبيعات أنه لا يمكن تحقيق الاكتفاء الذاتي في الوقت الحالي، لكن يمكننا تقليص حجم الاستيراد من الأدوية المقدرة بـ(353) دواء يمكن توفيرها[1]. بناء على طموح السياسة الاجتماعية فإن مجمع صيدال يحتاج إلى موارد مادية و بشرية لتحقيق الاكتفاء الذاتي للإنتاج إلى موارد مادية و بشرية لتحقيق الاكتفاء الذاتي للإنتاج الأدوية الجنيسة على المدى البعيد.

صنفت الفقرة الخامسة التي مفادها "يغطي مجمع صيدال احتياجات المواطنين من الأدوية الجنيسة " في المرتبة الثامنة لدى أفراد عينة الدراسة من حيث درجة "لا أوافق بشدة" على مضمونها بنسبة(34,7%) و بمتوسط حسابي قيمته(2,30) و بمعدل انحراف معياري (1,179). و هذا يعزى إلى أن مجمع صيدال الأدوية الجنيسة لا تغطي جميع احتياجات المواطنين من الأدوية الجنيسة رغم إلحاح أهداف السياسة الاجتماعية على ذلك، و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين في الفقرة الرابعة نتيجة القدرات الانتاجية المحدودة، و كانت إجاباتهم تتوافق مع فترة اضطرابات توزيع الادوية في شهر ديسمبر.

صنفت الفقرة الأولى " لديكم معرفة بأهداف السياسية الاجتماعية المسطرة " بالمرتبة التاسعة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "لا أوافق" على مضمونها بنسبة(56,8%) و بمتوسط حسابي قيمته(2,20) و بمعدل انحراف معياري قدره(0,734). هذا يعزي إلى وجود قطيعة بين واضعي التخطيط الاستراتيجي و ما تضمنته السياسة الاجتماعية من أهداف. فقضية التكامل بين مختلف النظم الاجتماعية ضرورية للولوج إلى مفهوم التنمية الشاملة و الاستجابة لحاجيات المجتمع, فهناك مسؤولية اجتماعية تقع على عاتق المؤسسات المجتمعية بغض النظر حجمها و مستوى تأثيرها، و بما في ذلك مجمع صيدال الذي يستثمر في أهم منتج اجتماعي فتكون العبرة فيها بالنتائج التي تحقق واقعيا من خلال ما ترصده السياسة الاجتماعية من نقائص تحاول استدراكها من خلال مؤسساتها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية. فتناول هذا الجانب من منظور البنائية الوظيفية التي ترى المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة فيما بينها، و التي تقوم بدور المحافظة على استقرار النظام و المجتمع، و هذا الاستقرار مرهونا بالوظائف التي يحددها المجتمع من أجل تلبية حاجياته الضرورية و

[1] مقابلة مع **مديرة التسويق و المبيعات، مجمع صيدال** ،الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/17 على الساعة14سا

الكمالية[1]. مما يدفعنا إلى القول بوجود القطيعة بدل التكامل بين مجمع صيدال كرائد مجال الإنتاج الدوائي الجنيس، و ضرورة تبني أهداف السياسة الاجتماعية التي تمرر إليها عبر السياسة الدوائية و الصحية.

كما ادرجت الفقرة إحدى عشر " يتعامل مجمع صيدال مع مخابر محلية" بالمرتبة العاشرة لدى أفراد عينة الدراسة من حيث درجة "لا أوافق" على مضمونها بنسبة(43,2%) و درجة "محايد" بنسبة(34,7%) بمتوسط حسابي قيمته (2,13) و معدل انحراف معياري مقدر بـ (0,746)، و يعزي هذا وجود عدد قليل جدا من المخابر المحلية التابعة لمجمع صيدال (المخبر الصيدلاني الجزائري LPA) و أن مجمع صيدال يقوم بشراء رخص إنتاج بعض المنتجات من المخابر الأجنبية، إضافة إلى اتفاقيات شراكة أجنبية مقابل تأمين المواد الأولية و طرق الانتاج مقابل إنتاج بفرض إتاوة. و قد أدرج مجلس إدارة مجمع صيدال مركز للبحث و التطوير و مركز تكافؤ الحيوي كمخابر لتطوير الإنتاج الدوائي الجنيس[2]. و بالتالي لا مجال للحديث غن السياسة الاجتماعية في ظل نقص كبير للمخابر المحلية.

صنفت الفقرة اثنا عشر التي مفادها "يتعامل مجمع صيدال مع مراكز بحوث علمية على المستوى الوطني" بالمرتبة إحدى عشرة لدى أفراد عينة الدراسة بنسبة(45,8%) بدرجة "لا أوافق" على مضمونها، و بمتوسط حسابي قيمته (2,05) و بمعدل انحراف معياري قدره (0,738)، و هذا يعزي إلى تأكيد الفقرة السالفة الذكر و أن مجمع صيدال لا يتعامل مع مراكز بحوث علمية محلية إنما قائمة على شراكة مع مراكز بحث أجنبية.

---

[1] مرفت الطربيشي، عبد العزيز السيد، **نظريات الاتصال**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 100.

[2]

2-1- المحور الثاني علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي:

تقوم السياسات العامة التي تتفرع منها السياسة الاجتماعية إلى رسم مخططات اجتماعية تسعى لتنفيذها بشتى الآليات و السبل عبر مؤسساتها الاقتصادية و السياسية و الثقافية و الاجتماعية لمعالجة الاختلالات و تلبية الاحتياجات المجتمعية التي ترقى بها إلى مطاف التنمية التي تنشدها و تنظيم شؤون المجتمع، لأن الواقع الاجتماعي هو نقطة بدء التخطيط لوضع أفضل. فالمنطق التنموي يفترض استجابة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المجتمع إلى محتوى التخطيط الاجتماعي من خلال تطابق أهداف مجمع صيدال مع التخطيط الاجتماعي التي تسنه سلطة الدولة. لذا قمنا بوضع مؤشرات تبين مدى التطابق أو التناغم أو التناسق بين التخطيط الاجتماعي و التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال.

الجدول رقم (23): علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي

رقم	الفقرات		الدرجات					المتوسط الحسابي	الانحراف الحسابي	الترتيب
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
01	لديكم اطلاع بمعطيات التخطيط الاجتماعي	ت	33	48	27	9	1	2,13	0,939	3
		%	28	40,7	22,9	7,6	8			
02	لدى مجمع صيدال إحصائيات للأمراض و الأوبئة الأكثر انتشار على المستوى الوطني	ت	31	60	23	4	0	2,00	0,773	5
		%	26,3	50,8	19,5	3,4	0			
03	لدى مجمع صيدال إحصائيات لفئات المرضى ذوي الأمراض المزمنة و الخطيرة	ت	45	56	17	0	0	1,76	0,688	8
		%	38,1	47,5	14,4	0	0			
04	لدى مجمع صيدال علم بالثقافة الاستهلاكية للمواطن	ت	33	57	19	6	3	2,06	0,936	4
		%	28	48,3	16,1	5,1	2,5			
05	هناك دعم مالي من قبل الدولة لمجمع صيدال	ت	37	22	48	9	2	2,30	1,048	2
		%	31,4	18,6	40,7	7,6	1,7			
06	هناك تعاون بين مجمع صيدال و الصندوق الضمان الاجتماعي	ت	84	11	18	5	0	1,53	0,903	10
		%	71,2	9,3	15,3	4,2	0			
07	هناك لجان وزارية لمراقبة و تقويم	ت	44	48	18	4	4	1,95	0,986	6

	مشاريع مجمع صيدال	%	37,3	40,7	15,3	3,4	3,4			
08	يستشير مجمع صيدال وزارة الصحة فيما يخص القرارات التي يتخذها و المشاريع التي ينجزها	ت	53	45	18	0	2	1,75	0,837	9
		%	44,9	38,1	15,3	0	2			
09	يطلع مجمع صيدال على فواتير الأدوية المستوردة	ت	57	33	26	2	0	1,77	0,851	7
		%	48,3	28	22	1,7	0			
10	يلتزم مجمع صيدال بأهداف التخطيط الاجتماعي	ت	43	15	50	5	5	2,27	1,130	1
		%	36,4	12,7	42,4	4,2	4,2			
المتوسط و الانحراف الحسابي للمحور الثاني								**1,95**	**0,909**	

المصدر : استبانة الدراسة، فقرات المحور الثاني

صنفت الفقرة العاشرة التي مفادها " يلتزم مجمع صيدال بأهداف التخطيط الاجتماعي " بالمرتبة الأولى لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "محايد" بنسبة بـ(42,4%) و درجة "لا أوافق" بنسبة بـ(36,4%) و بمتوسط حسابي قيمته(2,27) و بمعدل انحراف معياري مقدر بـ (1,130). هذا يعزي إلى أن الفئة التي أجابت بالحياد أكثرهم من فئة المشرفين و المنفذين يركزون على زيادة الانتاج الكمي و الجودة للمنتجات الدوائية الجنيسة بعيدين عن أي تصور يصبو إليه التخطيط الاجتماعي و أهدافه. أما فئة الإطار أغلبها أجانب بعدم الموافقة بشدة لتصف عدم وجود علاقة أهداف التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التخطيط الاجتماعي المنبثقة عن السلطة السياسية التي تسعى من خلاله إلى إذابة الفوارق الاجتماعية و إحلال العدالة و المساواة بين كافة المواطنين.

و أدرجت الفقرة الخامسة مفادها " هناك دعم مالي من قبل الدولة لمجمع صيدال " بالمرتبة الثانية لدى أفراد عينة الدراسة، بدرجة "محايد" بنسبة بـ(40,4%) و درجة "لا أوافق" بنسبة بـ(31,4%) و متوسط حسابي قدره(2,30)و معدل انحراف معياري قدره (1,048). إنما تدل هذه النسب أغلبية موظفو المجمع لا تعلم مصدر التمويل، في حين يجيب بعدم الموافقة بشدة نظرا بمعرفتها بأن مجمع صيدال شركة ذات أسهم لإنتاج المنتجات الصيدلانية أي تجمع بين مساهمة القطاع العام و القطاع الخاص، و قد ذكر مديرة التسويق و المبيعات أن أهم المساهمين حاليا هم "وينثروب فارما صيدال" و "صيدال مانو فكتورينغ" و "ألجيري كليرينغ" شركة مالية بـ(6,67%) و مؤسسة إنتاج الزجاج "نوفر" بـ(4,46%) ، و كذلك الشركة العربية للصناعات الدوائية و المستلزمات الطبية "أكديما" بـ(0,38%)، و أن مسألة دعم

الدولة غير وارد حاليا، و قد تم تقديم طلب قروض لإنجاز مشاريع مستقبلية[1]. و في ذات سياق أكد الرئيس المدير العام "ياسين تونسي" أن المجمع استفاد من قروض من السلطات العمومية تجاوزت قيمتها (20 مليار دج) من أجل مخطط تنمية استراتيجي يتمثل في إنتاج أكثر من(300 مليون) وحدة بيع مع حلول سنة 2019[2]. نصل إلى أن الدولة لا تدعم ماديا الاستثمار في مجال الصناعة الدوائية و التخطيط الاجتماعي يظل حبرا على ورق أو طموح دون تجسيده واقعيا.

في حين أدرجت الفقرة الأولى التي مفادها " لديكم اطلاع بمعطيات التخطيط الاجتماعي " بالمرتبة الثالثة لدى أفراد عينة الدراسة، بدرجة "لا أوافق" بنسبة(40,7%) على مضمونها و متوسط حسابي مقدر ب(2,13) و معدل انحراف معياري بـ(0,939). و هذا يدل على أنّ أغلبية موظفو مجمع صيدال ليس لديهم أدنى معلومة عن ما يقترحه التخطيط الاجتماعي الذي تضعه السلطة العليا من أجل إحداث تنمية فعلية و الاستجابة لمتطلبات أفراد المجتمع فالتنمية بمختلف أبعادها تكمن في اتباع المؤسسات الاقتصادية مضامين التخطيط الاجتماعي الذي قوامه بيانات و معلومات دقيقة رصدت واقع مختلف الفئات الاجتماعية و حاجاتها الضرورية، و ذلك انطلاقا من المنظور البنائية الوظيفية التي أقرّ فيها **تالكوت بارسونز** بأن التنظيم وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين من أجل أهداف مجتمعية محددة، تتكامل فيها كل من الأنساق الأساسية و الفرعية[3]. و أهداف هذا المجتمع لا يمكن تحقيقها دون تخطيط اجتماعي الذي عبر عنه **مكفارلاند** بكونه التنبؤ بكل التغييرات و التطورات التي يمكن أن تحدث مستقبلا و محاولة التحكم في مداه[4]. فمجمع صيدال لا يمكن رسم أهدافه أو برامجه و مشاريعه و مختلف أنشطته بعيدا عن التخطيط الاجتماعي . فالحكومة تلعب دور الشريك المنسق الذي يدخل في تحالف مع مجموعة من الشركاء، و تقوم بدور الموجه في وضع الأطر القانونية و التشريعية و السياسات العامة التي تتدرج من خلالهم الوظائف و الأدوار الخاصة بمجمع صيدال من أجل تحقيق أهداف المجتمع المؤدية إلى التوازن بين كافة أطيافه.

---

[1] مقابلة مع **مديرة التسويق و المبيعات، مجمع صيدال**، الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/17 على الساعة 10:30سا.

[2] **صيدال يراهن على إنتاج أكثر من 300 وحدة و تحقيق رقم أعمال بـ 30 مليار دج في 2019** متاح على الموقع www.aps.dz تاريخ التصفح 2018/06/18 على الساعة سا14:45.

[3] طلعت ابراهيم لطفي، **علم الاجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص23.

[4] Dalton Melville, Mc Far land, **Manager Principles and pactise**, Macmillan, London, UK, 1970, pp.14-18

صنفت الفقرة الرابعة التي مفادها " لدى مجمع صيدال علم بالثقافة الاستهلاكية للمواطن " بالمرتبة الرابعة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "لا أوافق" بنسبة(48,3%) على مضمونها، و متوسط حسابي قدر بـ(2,06) و معدل انحراف معياري ب(0,936)، حيث يعزي أن مفهوم الثقافة الاستهلاكية فيما يخص الأدوية الجنيسة لا يحظى باهتمام لدى أغلبية أفراد العينة مما يجعلها عرضة لهدر طاقات بشرية و مادية في أدوية جنيسة لا يستهلكها المريض، و يعود ذلك إما لعدم ثقته في عدم فعاليته أو الخوف من آثاره الجانبية. حيث أغلب الصيادلة الجزائريين يفضلون اقتناء الأدوية الأصلية المستوردة التي تستحوذ ثقة المرضى الذين يلجؤون بتعويض الأدوية الجنيسة بالأدوية الأصلية.

حضت الفقرة الثانية التي مفادها " لدى مجمع صيدال إحصائيات للأمراض و الأوبئة الأكثر انتشار على المستوى الوطني " بالمرتبة الخامسة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "لا أوافق" على محتواها بنسبة(50,8%) و بمتوسط حسابي بلغ (2) و معدل انحراف معياري مقدر بـ(0,773). فهذا يؤول إلى القول أن مجمع صيدال لا يستند في تخطيطه الاستراتيجي للإحصاءات التي تجمعها وزارة الصحة عن الحالة الصحية لأفراد المجتمع التي يرصدها التخطيط الاجتماعي لترتيب الأولويات من حيث مكافحة الأمراض و تخصيص الميزانيات لذلك. و بالتالي يظل نشاط مجمع صيدال من حيث إنتاج الادوية الجنيسة تلفه الضبابية و الاعتباطية.

كما حظيت الفقرة السابعة التي مفادها " هناك لجان وزارية لمراقبة و تقويم مشاريع مجمع صيدال " بالمرتبة السادسة لدى أفراد عينة الدراسة ، بدرجة "لا أوافق" بنسبة(40,7%) و بدرجة "لا أوافق بشدة" بنسبة(37,3%) على محتواها، و متوسط حسابي مقدر(1,95) مع معدل انحراف معياري بلغ (0,986). من خلال القراءة التحليلية للقيم العددية يعزي إلى أنه لا توجد لجان وزارية تتردد على مجمع صيدال، سواء كانت بغرض المراقبة أو التقويم لمنجزاته و المشاريع، فهناك غياب كلي لوزارة الصحة إلا في حدود الصيغ القانونية للاتفاقيات أو التسجيل و التراخيص للمنتجات المستوردة للأدوية الأصلية و الجنيسة. لكننا نجد في الجريدة الرسمية ما يناقض أراء المبحوثين. إذ تقر باستحداث هيئة مستقلة أطلق عليها "الوكالة الوطنية للموارد الصيدلانية المستعملة في الطب البشري" حيث "تتضمن أربع لجان متخصصة تتولى ضبط و تنظيم سوق المواد و مراقبتها و ضمان أمنها و نوعيتها و فعاليتها، لتحتفظ

الدولة بمهام التوجيه، التنظيم، و وضع السياسة الصحية في هذا المجال"[1]. يبدو أن مشروع القانون المقدم لم يرقى إلى التنفيذ الفعلي، و بالتالي تظل الفجوة قائمة بين عملية التخطيط الاجتماعي و محتوى التخطيط الاستراتيجي الذي يبقى ضمن حدود مجمع صيدال لا يرقى إلى مصب المشروع التنموي الذي تطمح إليه السياسة الاجتماعية.

في حين حضت الفقرة التاسعة التي مفادها " يطلع مجمع صيدال على فواتير الأدوية المستوردة " بالمرتبة السابعة لدى أفراد عينة الدراسة، بدرجة "لا أوافق بشدة" على مضمونها بنسبة(48,3%) و بمتوسط حسابي مقدر ب(1,77) و معدل انحراف معياري بمقدار(0,851). يعزي ذلك أن مجمع صيدال لا يولي اهتمام بالفواتير التي تتضمن كمية الأدوية المستوردة على المستوى الوطني التي ترمي إلى تقليص الواردات من خلال تطوير صناعة صيدلانية ناجحة، أي تقليص تبعية الجزائر للبلدان الأخرى فيما يخص الأدوية الجنيسة، حيث أقرت أغلب أفراد العينة بأن اختصاص مجمع صيدال الإنتاج يغطي(22) قسما علاجيّا من الأدوية الجنيسة تتكفل مديرية التسويق بتوزيعه عبر وكلاء عامين و خواص. كما وجدنا أنهم لا يملكون أرقام دقيقة فيما يخص الأدوية التي تقوم باستيرادها وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات، مما يعزي أن هناك فجوة استراتيجية بين ما يتضمنه التخطيط الاجتماعي و ما يتضمنه التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال التي تهدف إلى تغطية احتياجات السكان و تقليص فاتورة الأدوية الجنيسة.

أدرجت الفقرة الثالثة التي مفادها " لدى مجمع صيدال إحصائيات لفئات المرضى ذوي الأمراض المزمنة و الخطيرة " بالمرتبة الثامنة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "لا أوافق" على محتواها بنسبة(47,5%) و درجة "لا أوافق بشدة" بنسبة(38,1%)، و متوسط حسابي بلغ (1,76) و انحراف معياري(0,688). يعزى ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال يقوم بإنتاج الأدوية الجنيسة لبعض الأمراض المزمنة و الخطيرة بصورة تقديرية تفتقد إلى الدقة و المصداقية و تتناقض أهدافهامع التخطيط الاجتماعي، حيث صرحت مديرة المشتريات أن الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة تقوم السلطات العامة باستيرادها من قبل وزارة الصحة من مخابر أجنبية ما عدا بعض الأقسام العلاجية و بصورة محدودة كالسكري، و الضغط الدموي و القلب، و أن هناك مشروع إنتاج الأنسولين خراطيش

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الشعبي الوطني، **حماية الصحة و ترقيتها**، الجريدة الرسمية السنة الاولى رقم 65، الصادر بتاريخ 12 مايو 2008، ص 4.

بقسنطينة[1]. مما تقضي هذه التصريحات أن أهداف التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال تظل بعيدة المنال في ظل غياب تواصل مع معطيات التخطيط الاجتماعي الذي أقرته الحكومة.

حضت الفقرة الثامنة " يستشير مجمع صيدال وزارة الصحة فيما يخص القرارات التي يتخذها و المشاريع التي ينجزها " بالمرتبة التاسعة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "لا أوافق بشدة" بنسبة(44,9%) و درجة "لا أوافق" بنسبة(38,1%) على مضمونها و متوسط حسابي قدره(1,75) و انحراف معياري بلغ(0,837). يعزى إلى غياب لغة التواصل بين مجمع صيدال و وزارة الصحة و السكان حسب رأي عينة الدراسة، و أن مجمع صيدال يقوم بتسجيل الأدوية لدى وزارة الصحة و السكان، و تتدخل هذه الأخيرة في مراقبة الأدوية الجنيسة و حضرها إذا ثبت أنها غير مطابقة للمواصفات الدولية[2]. مما يعزي ذلك إلى انفراد مجمع صيدال بقراراته و اتباع المركزية تجعلها بعيدة عما يتضمنه التخطيط الاجتماعي القائم على تكاثف الجهود و التناسق الوظيفي الهرمي بين النظم الاجتماعية و الاقتصادية معا.

صنفت الفقرة السادسة التي مفادها "هناك تعاون بين مجمع صيدال و الصندوق الضمان الاجتماعي" بالمرتبة العاشرة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "لا أوافق بشدة" بنسبة(71,2%) على مضمونها، و بمتوسط حسابي قدره(1,53) و معدل انحراف معياري بلغ (0,903). حيث يعزى إلى عدم وجود علاقة بين مجمع صيدال و صندوق الضمان الاجتماعي، بالرغم أن العلاقة ضرورية لتجسيد محتوى التخطيط الاجتماعي، و يؤكد هذه العلاقة المرسوم التنفيذي من الجريدة الرسمية من المادة 26 بأن " تلتزم هيئة الضمان الاجتماعي في إطار ترقية الدواء الجنيس بدفع للصيدلية مبلغ جزافيا يساوي خمسة عشر (15) دج لكل دواء أصلي موصوف يستبدله الصيدلي بدواء جنيس، و هذا مهما يكن عدد العلب المقدمة بالنسبة لهذا الدواء"[3]. لكن الواقع يخالف ما هو منصوص عليه في المراسيم التنفيذية مما يصعب مهمة مجمع صيدال لتحقيق أهدافها و يعرقل سير المخططات الاجتماعية.

---

[1] مقابلة مع **مديرة المشتريات**، مجمع صيدال، الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/20 على الساعة 11:15.

[2] مقابلة مع **مدير الشؤون القانونية**، مجمع صيدال، الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/21 على الساعة 14:20.

[3] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** العدد 70، الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 2009، ص 26، متاح على الموقع www.mne.gov.dz تاريخ التصفح 2018/11/18 على الساعة 20:28.

3-1- المحور الثالث علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي:

لقد بزغت العديد من المحاولات لفهم آليات التغيير الاجتماعي و التحكم فيها، و أصفرت عن عدد من التحاليل السووسيولوجية تمس جوانب و تغفل أخرى، و مما أدى إلى الوقوع في لبس بين مفهوم التغير و التغيير و اعتبارهما وجهان لعملة واحدة، إذا أعقب ذلك تصور **كونت** في نظرياته حول الديناميكا الاجتماعية وفق جبرية تاريخية متسلسلة متدرجة تسمح بالتنبؤ، لكن الواقع لبعض المجتمعات خالفت هذه القاعدة، في حين **سبنسر** اسند في نظريته التطورية القائم على نمو السكان و التباين البنائي للمجتمع في حد ذاته يؤدي إلى مرحلة أعلى في الارتقاء، و أن المجتمع الإنساني ينتقل في تطوره من التجانس إلى اللا تجانس. و هناك تصور **كارل ماركس** القائل بأن التغيير مصدره صراع المكاسب أو المصالح الاقتصادية بين طبقات المجتمع[1]. قد تكون هذه المقاربات النظرية صادقة لمجتمع ما و زمن ما لكن لا يمكننا تبني تفاصيلها على باقي المجتمعات و الفترات التاريخية نظرا لخصوصيتها المميزة لها. فالسعي للتغيير جزئي أو كلي في حد ذاته، أي أنها لا تنشد التغيير لأجل التغيير إنما تطمح من روائه حياة أفضل و أرقى لمجتمعات تتجاوز فيها حالات التخلف، و تحقيق التنمية للفرد و المجتمع.

فالتغيير يكون من رحم النظم الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية نظرا للعلاقات الوطيدة بينهما، و السعي لذلك وفق التخطيط الاستراتيجي انطلاقا من تخطيط مجتمعي نابع من إرادة المجتمع لإحداث التغيير المناسب و المرغوب، و يؤكد ذلك **أنتوني غيدز (Antoni Gudnz)** بأن "التغيير الاجتماعي هو تحول في البنى الأساسية للمجتمع... و ظاهرة متلازمة على الدوام للحياة الاجتماعية"[2]. فنحن في سياق بحثنا لا نتحدث عن التغير الحتمي، إنما التغيير الإرادي النابع عن تكاثف جهود البنى الاجتماعية في شموليتها و عموميتها باتباعها مسلكا قائم على التخطيط الاستراتيجي و الاجتماعي. لذا نرغب في معرفة مدى الارتباط القائم بين التخطيط الاستراتيجي و التغيير الحاصل في المجتمع من خلال إحدى أهم النظم الاجتماعية الأساسية المتمثلة في مجمع صيدال كنموذج لذلك.

---

[1] محمد محمود الجوهري، **علم الاجتماع التنمية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص361.

[2] أنتوني غديز، **علم الاجتماع**، ترجمة : فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص743.

الجدول رقم (24): علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي

رقم	الفقرات		الدرجات					المتوسط الحسابي	الانحراف الحسابي	الترتيب
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
01	يشعر المواطن بالأمان الصحي لتوفر الأدوية الجنيسة	ت	8	33	69	4	4	2,69	0,792	7
		%	6,8	28	58,5	3,4	3,4			
02	استطاع مجمع صيدال تغيير الفكر السلبي اتجاه الأدوية الجنيسة	ت	9	8	25	47	29	3,67	1,148	5
		%	7,6	6,8	21,2	39,8	24,6			
03	استطاع مجمع صيدال التقليص من استراد الأدوية الجنيسة و الأصلية	ت	16	7	16	60	19	3,50	1,232	6
		%	13,6	5,6	13,6	50,8	16,1			
04	هناك تقلص في نسبة الأمراض و الأوبئة المنتشرة	ت	0	0	15	6	97	4,69	0,686	1
		%	0	0	12,7	5,1	82,2			
05	اتساع دائرة التصدير للأدوية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال	ت	0	0	29	73	16	3,89	0,610	4
		%	0	0	24,6	61,9	13,8			
06	هناك قائمة جديدة للأدوية الجنيسة أنتجها مجمع صيدال	ت	5	3	26	21	63	4,14	1,109	3
		%	4,2	2,5	22	17,8	53,4			
07	تمّ استقطاب موارد بشرية كفؤة أكثر من ذي قبل	ت	4	3	3	39	69	4,41	0,927	2
		%	3,4	2,5	2,5	33,1	58,5			
المتوسط و الانحراف الحسابي للمحور الثالث								**3,85**	**0,929**	

المصدر : استبانة الدراسة، فقرات المحور الثالث

حظيت الفقرة الرابعة التي مفادها " هناك تقلص في نسبة الأمراض و الأوبئة المنتشرة " بالمرتبة الأولى لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "موافق بشدة" على مضمونها بنسبة(82,2%) و بمتوسط حسابي(4,69) و معدل انحراف معياري قدره (0,686). و هذا يعزى أن الأدوية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال ساهمت في علاج العديد من الأمراض و الأوبئة المعدية بتوفيرها كميات كافية، يبدو أن هناك تضارب و تناقض لما ورد في عدم معرفتهم بمعطيات و الإحصائيات المتعلقة بعدد المرضى، كذلك أن معظم الأدوية المتعلقة بالأمراض المزمنة و الأمراض الموسمية من لقاحات خاصة بالأطفال أغلبها مستوردة، فمؤشر التغيير إذا كان واقعا فلا يمكن مرده إلى التخطيط الاستراتيجي الذي انتهجه مجمع صيدال إنما إلى عوامل أخرى كزيادة نسبة الواردات من المخابر الأجنبية.

تحصلت الفقرة السابعة التي مفادها " تمّ استقطاب موارد بشرية كفؤة أكثر من ذي قبل " بالمرتبة الثانية لدى أفراد عينة الدراسة، بدرجة موافق بشدة" على مضمونها بنسبة(58,5%) و بمتوسط حسابي قيمته(4,41) و انحراف معياري مقدر بـ(0,927). يعزى إلى وجود تغيير في حجم الموارد البشرية بزيادة سنوية فرضتها المشاريع الجديدة التي كان ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي التي ساهمت في توظيف كفاءات. فحسب ما صرحت به مديرة الموارد البشرية بأن عدد الموظفين بمختلف تصنيفاتهم المهنية بلغ(3249) موظفا بزيادة عن السنوات الفارطة مقدرة بـ(20%) أي قرابة(4000) من الموارد البشرية الجديدة خلال 2019[1]. كمؤشر في امتصاص البطالة بنسبة ضئيلة لكنها لها تأثير على عملية التنمية الاجتماعية. كما تقوم بتكوين الصيادلة في مجال الصيدلة الصناعية التي تكون غير متوفر تدريبها في الجامعات الجزائرية قبل اقحامهم في مخابر مجمع صيدال.

احتلت لفقرة السادسة التي مفادها " هناك قائمة جديدة للأدوية الجنيسة أنتجها مجمع صيدال" بالمرتبة الثالثة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة موافق بشدة" على مضمونها بنسبة(53,4%) و بمتوسط حسابي قيمته(4,14) و معدل انحراف معياري قدره(0,927) تعتبر إضافة قوائم دوائية جديد حيز الانتاج كمؤشر تغيير مصدره داخلي قائم بالنسق الاجتماعي لمجمع صيدال يساهم في التقليل من التبعية الدوائية، حيث ارتفع عدد الأقسام العلاجية من 20 قسما علاجيا إلى 22 قسما علاجيا في نهاية 2019، تحتوي على أكثر من(200) منتوج دواء على مختلف الأشكال الجالونيسية[2]. و هذا التغيير نتج عن التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال بتوفرها الأدوية لأفراد المجتمع و منع استيرادها.

حظيت الفقرة الخامسة التي مفادها " اتساع دائرة التصدير للأدوية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال " بالمرتبة الرابعة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "موافق" على مضمونها بنسبة(61,9%) و بمتوسط حسابي (3,89) و بمعدل انحراف معياري مقدر بـ (0,610). يعزى هذا إلى أنّ مجمع صيدال استطاع بتخطيطه الاستراتيجي زيادة نسبة الصادرات من الأدوية الجنيسة، حسب مديرة التسويق و المبيعات. فقد أكدت لنا ذلك أنه اعتبارا من 2018 تم توقيع مجمع صيدال على شراكة مع موزع حصري لتصدير منتوجاتها إلى 13 دولة إفريقية (كوت ديفوار، الغابون، السينغال، النيجر، الطوغو، بنين، غينيا، موريتانيا،...) لتسويق 50 دواء جنيس[3]. فهناك قيمة اقتصادية مضافة تسمح بخلق مشاريع جديدة

---

[1] مقابلة مع **مديرة الموارد البشرية**، مجمع صيدال الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/21 على الساعة 09:30.

[2] **منتجاتنا**، مجمع صيدال، أنظر عل الموقع www.saidalgroups.dz تاريخ التصفح 2019/08/19

[3]) Saidal groups, **Nos performances au services de la santé**, document interne.

لإنتاج الأدوية الجنيسة و زيادة تشغيل الكفاءات بتوفيرها مناصب شغل جديدة تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني، إذ يعد هذه الأخيرة من الأهداف الاستراتيجية التي سعى مجمع صيدال لتجسيدها على أرض الواقع خلال عقدين من الزمن.

احتلت الفقرة الثانية التي مفادها " استطاع مجمع صيدال تغيير الفكر السلبي اتجاه الأدوية الجنيسة طن " بالمرتبة الخامسة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "موافق"(39,8%). و درجة "موافق بشدة" بنسبة(24,6%) و بمتوسط حسابي قيمته (3,67) و بمعدل انحراف معياري مقدر بـ(1,148). يبدو أن هذه الأرقام تشير على وجود تغيير اجتماعي في مضامينه الجالية و الخفية، إذ أوضحت مديرة موقع عنابة لإنتاج الأدوية الجافة و الصلبة أن "الجزائريين يستهلكون سنويا 420 علبة دواء تصنع محليا من مجموع (730) مليون علبة دواء يتم استهلاكها، ما يوحي بأنت المنتوج المحلي يمتاز بنوعية عالية و يحظى بثقة المرضى، حيث لم يتم تسجيل أي آثار جانبية لدى المرضى"[1]. و من جهة أخرى قام مجمع صيدال بانتهاج سياسة لترويج الأدوية الجنيسة المنتجة محليا عن طريق رفع قيمة تعويضها من قبل صندوق الضمان الاجتماعي مقارنة بالأدوية المستوردة، و إعطاء مبلغ جزافيا للصيادلة الذين يستبدلون الأدوية الأجنبية بالمحلية، و تشجيع استهلاكها، فالمسألة متعلقة باعتماد مجمع صيدال أساليب فعالة لترويج منتوجها محليا.

حظيت الفقرة الثالثة " استطاع مجمع صيدال التقليص من استراد الأدوية الجنيسة و الأصلية" بالمرتبة السادسة لدى أفراد عينة الدراسة، بدرجة "موافق" على مضمونها بنسبة(50,8%) و بمتوسط حسابي (3,50) و بمعدل انحراف معياري (1,232). و تشير هذه الأرقام أن التخطيط الاستراتيجي الذي يتبناها مجمع صيدال استطاع إحداث تغيير باتباع مخطط تنمية استراتيجي ساهم في رفع القدرة الانتاجية لمجمع صيدال، و كبح فاتورة استيراد الأدوية. لكن وزارة الصحة الجزائرية تقر بعجز عام في كبح فاتورة واردات الدواء التي استقرت فوق عتبة المليارى دولار للسنة الخامسة على التوالي، رغم المحاولات المتكررة لتخفيضها إذ استوردت ما قيمته (2,01) مليار دولار عند نهاية 2018[2].

---

[1] مقابلة مع **مديرة موقع عنابة لإنتاج الأدوية الجنيسة**، عنابة، بتاريخ 2019/11/24 على الساعة 10:30.

[2] **واردات الأدوية فوق عتبة المليارى دولار**، محمد ميراوي، أنظر على الموقع الرسمي لوزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات: www.sante.gov.dz، تاريخ التصفح 2019/09/28 على الساعة 22:10

و كانت وزارة الصحة و السكان قد أخضعت (357) صنفا دوائيا إلى قائمة الأدوية الممنوعة من الاستيراد بحكم صناعتها محليا، و تشمل حبوب و مراهم جلدية و محاليل للحقن و مراهم للعيون و أنواع من الشراب الدوائي، نصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال لم يحدث التغيير الاجتماعي المطلوب اتجاه أفراد المجتمع الذي يوفر مبالغ كبيرة للمرضى و كذلك على ميزانية الدولة.

حظيت الفقرة الأولى التي مفادها "يشعر المواطن بالأمان الصحي لتوفر الأدوية الجنيسة " بالمرتبة السابعة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "محايد" على مضمونها بنسبة 58,5% و بمتوسط حسابي بلغ 2,69 و بمعدل انحراف معياري 0,792، تشير هذه الأرقام أن مجمع صيدال لا يعيرون اهتمام بمسألة الأمان الصحي الذي يرتبط بوفرة الأدوية التي تكون غالبا مرهونة بتقلبات السوق الدوائية و السياسية الصحية التي تنتهجها وزارة الصحة و السكان، و قد عقدت هذه الأخيرة خلية مراقبة و متابعة وفرة الأدوية اجتماعا خصص لمعرفة أسباب انقطاع الأدوية على مستوى الصيدليات، و إعادة رسم خارطة لتحديد الأولويات الدوائية.

4-1- المحور الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية

يعتبر عزل التنمية الاجتماعية عن السياق العام للدولة و المجتمع و مؤسساتها هدرا للمساعي و الجهود التنموية مما ينجم عنها انحراف للأهداف الرامية إلى تحقيق التنمية في مختلف مجالات الحياة لبلوغ الاحتواء الاجتماعي. فالمسألة لا تتعلق بالاستجابة الآنية لحاجيات الأفراد، إنما تكمن في الاستمرار لحاجات الفرد و المجتمع المتغيرة و المتطورة على الدوام، إذ تحتاج نهج علمي و عملي ينطلق من سياسات عامة. باعتبارها برامج و خطط و مشاريع حكومية يشرف عليها مسؤولين في مواجهة المشكلات و التحديات و محاولة إيجاد الحلول[1]. كونها تعني بأداء النظم كمجموعة من الأجزاء تشكل فيما بينهما نسقا من العلاقات المتبادلة في إطار كلي شمولي، و تضيف **بربارة مكليتان** بأنها " النشاطات و التوجيهات الناجمة عن العمليات الحكومية استجابة للمطالب الموجهة من قبل النظام الاجتماعي إلى النظام السياسي"[2].

فتكون أكثر تخصصا لتُعني بالسياسة الاجتماعية حتى تكون قادرة على الوفاء بمطالب المجتمع ومعالجة القضايا و المشاكل الاجتماعية من أجل تحقيق تنمية شاملة. إذ تحتاج إلى وضع تخطيط اجتماعي قادر على دمج الجهود و توحيدها باتخاذ المسؤولين قرارات لها فاعلية للتحكم بديناميكية المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و توجيهها نحو تنمية المجتمع في النواحي المادية و غير المادية، و ذلك يتطلب إحداث تغيير اجتماعي يلقى القبول و الموافقة السياسية على الخطط و البرامج المقترحة لتعطيتها قوة شرعية و قانونية و دعما ماديا من أجل تجسيد ملامح و أسس التنمية الاجتماعية التي تعد الغاية الأسمى للمجتمعات البشرية.

---

[1] وصال نجيب الغزاوي، **مبادئ السياسة العامة**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 35.

[2] فهمي خليفة الفهداوي، **السياسة العامة: منظور كلي في البنية و التحليل**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص33.

الجدول رقم (25): علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتّنمية الاجتماعية

رقم	الـفـقـرات		الدرجات					المتوسط الحسابي	الانحراف الحسابي	الترتيب
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
01	هناك تحسن في المستوى الصحي للمواطن	ت	0	0	19	80	19	4	0,570	6
		%	0	0	16,1	67,8	16,1			
02	هناك توجه نحو استهلاك الأدوية الجنيسة بدل الأصلية	ت	0	0	9	20	89	4,66	0,612	1
		%	0	0	7,6	16,9	75,4			
03	حقق مجمع صيدال اكتفاء ذاتي في بعض الأدوية الجنيسة	ت	9	71	26	9	3	2,37	0,835	10
		%	7,6	60,2	22	7,6	2,5			
04	الأدوية التي ينتجها مجمع صيدال لها نفس فعالية المستوردة	ت	12	11	12	19	64	3,95	1,395	7
		%	10,2	9,3	10,2	16,1	54,2			
05	التقدم الذي يحرزه مجمع صيدال يساهم في تحسين المستوى المعيشي للسكان	ت	0	0	15	52	51	4,31	0,686	3
		%	0	0	12,7	44,1	43,2			
06	تستهدف الأدوية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال أغلب فئات المجتمع	ت	9	4	13	39	53	4,04	1,180	5
		%	7,6	3,4	11	33,1	44,9			
07	تحظى منتوجات مجمع صيدال بثقة المرضى	ت	7	7	23	52	29	3,75	1,078	8
		%	5,9	5,9	19,5	44,1	24,6			
08	استطاع مجمع صيدال ترويج لأدوية الجنيسة	ت	0	0	11	23	84	4,62	0,653	2
		%	0	0	9,3	19,5	71,2			
09	يتناسب سعر الدواء الجنيس مع الدخل الفردي للمرضى	ت	4	17	24	36	37	3,72	1,154	9
		%	3,4	14,4	20,3	30,5	31,4			
10	استطاع مجمع صيدال إضافة مداخيل اقتصادية جديدة لخزينة الدولة تدعم التنمية الاجتماعية	ت	5	12	14	28	59	4,05	1,190	4
		%	4,2	10,2	11,9	23,7	50			
المتوسط و الانحراف الحسابي للمحور الرابع								**3,94**	**0,935**	

المصدر : استبانة الدراسة، فقرات المحور الرابع

حظيت الفقرة الثانية التي مفادها " هناك توجه نحو استهلاك الأدوية الجنيسة بدل الأصلية " بالمرتبة الأولى لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "أوافق بشدة" على مضمونها بنسبة(75,4%) و بمتوسط

حسابي(4,68) و معدل انحراف معياري قدره (0,612). يعزى ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يحاول ترويج الأدوية الجنيسة "حينيريك" لمنافسة الأدوية الأصلية حسب ثقافة الاستهلاك السائد و الذهنية القائلة بأن كل ما هو مستورد وباهض الثمن أحسن، و ذو منفعة، و اعتبار الأدوية الجنيسة التي تصنعها مخابر و شركات صيدلانية محلية تلقى اقبال فئة قليلة، بالرغم أن الدواء الجنيس يعد نسخة مطابقة للمنشئ و لكليهما نفس الجزيء و المبدأ النشط و نفس الآثار، كما تجتمع فيهما نفس معايير الكفاءة و الجودة. إذ يرى **بارسونز** بأن العملية التطورية في حقيقتها زيادة القدرة التكيفية للمجتمع التي تنشأ إما داخل عملية الانتشار الثقافي أو من خلالها"[1]. فالتخطيط الاستراتيجي الذي يتبعه مجمع صيدال يسعى إلى إحداث نمو مستمر يتجاوز نسبة(35%) بفضل الإجراءات السياسة الدوائية لضمان توزيع عادل للأدوية الجنيسة لمختلف فئات المجتمع ، إذ تعد هذه الاجراءات عمليات تغيير ألحقت بالبناء الاجتماعي و وظائفه من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية.

تحصلت الفقرة الثامنة التي مفادها " استطاع مجمع صيدال ترويج لأدوية الجنيسة " بالمرتبة الثانية لدى أفراد عينة الدراسة، بدرجة موافق بشدة" على مضمونها بنسبة(71,2%) و بمتوسط حسابي قيمته(4,62) و بمعدل انحراف معياري قدره (0653). نجد أنّ عملية الترويج نشاط اقتصادي يساهم في رفع المداخيل للمنتج الاجتماعي المتمثل في الأدوية الجنيسة و اتساع الدائرة التسويقية التي تخلق فيما بعد مداخيل إضافية و من ثمة مشاريع استثمارية جديدة ، حيث تكفل لهم العدالة الاجتماعية. و تتحقق بذلك التنمية الاجتماعية من خلال اتباع مجمع صيدال توجه اجتماعي، اقتصادي يسيران بخطى متوازية ضمن تخطيطها الاستراتيجي يتضمن هذا الأخير استراتيجية للترويج تحسن فرص حصول المستهلك (المرضى) و الحكومة كليهما على الأدوية بأسعار ميسورة و منتج محليا يساهم في رفع المستوى الصحي للمواطن و ذلك باتباع عناصر الترويج الاجتماعي للأدوية التي تساعد على خلق وعي و ثقافة صحية تنعكس على الاقتصاد الوطني.

حظيت الفقرة الخامسة التي مفادها " التقدم الذي يحرزه مجمع صيدال يساهم في تحسين المستوى المعيشي للسكان " بالمرتبة الثالثة بدرجة موافق" بنسبة(44,1%) و بدرجة موافق بشدة" بنسبة(43,2%) على مضمونها و بمتوسط حسابي قيمته(4,31) و بمعدل انحراف معياري (0,686). نجد أن كل تقدم

---

[1] محمد شفيق، **التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية و مشكلات المجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 15.

مادي أو معنوي لمجمع صيدال يؤثر على الوضع الاجتماعي لمختلف فئات المجتمع بدرجات متفاوتة، و بطريقة غير مباشرة، فزيادة و وفرة المجموعات الدوائية للأدوية الجنيسة تساهم في تدارك العجز الاجتماعي، و تحسين المستوى الصحي و المعيشي للسكان، و من ثمة تحقيق التنمية البشرية و كذلك فتح مناصب شغل جديدة و استقطاب كفاءات و تبرز أهمية الانتاجية الدوائية بتحقيق جودة على عدة مستويات، تشمل كل من العامل، المؤسسة، و المجتمع إذ تظهر أهميتها للعامل كون كل زيادة في مستوى الانتاجية يؤدي إلى تحسين أجره، و من ثمة تحسين مستوى معيشته و ظروف عمله،أما بالنسبة لمجمع صيدال فإن ارتفاع مستوى إنتاجها يمكنها من تخفيض تكاليف منتجاتها و بيعها بأسعار مقبولة تتناسب مع دخل المريض، كما يكسب ميزة تنافسية أمام المؤسسات المنافسة على المستوى الوطني و الدولي، و تعزيز مستوى أرباحها و يزيد من حصيلة الضرائب بالنسبة للدولة . أما بالنسبة للمجتمع تظهر في نمو الصناعات الدوائية و خفض التبعية للخارج، و هذا كله إذا كان قائم على تخطيط استراتيجي تتوافق أهدافه مع مضامين التنمية الاجتماعية.

احتلت الفقرة العاشرة التي مفادها " استطاع مجمع صيدال إضافة مداخيل اقتصادية جديدة لخزينة الدولة تدعم التنمية الاجتماعية " بالمرتبة الرابعة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "موافق بشدة" على مضمونها بنسبة(50%) و بمتوسط حسابي (4,05) و بمعدل انحراف معياري بلغ (1,190). و يرتبط هذا بالفعالية و قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من زيادة المبيعات، و تحقيق رضاء العملاء والعاملين داخل المؤسسة و تنمية الموارد البشرية و نمو الربحية، حيث قُدّر الانتاج خلال السداسي الأول من سنة 2019 بـ(67,614) ألف وحدة بيع بقيمة (4753,526 ألف دج) أي (93,94%)، و بلغ رقم أعمالها المنجزة(4404,434دج) و ربح إجمالي مقدر بـ (744 مليون دج)[1]. حقيقة أنّ هناك مداخيل جد معتبرة بربح صافي متميز عن باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى، لكن لا تشهد تأثيرها على التنمية الاجتماعية بصفة مباشرة، قد تكون في زيادة مناصب الشغل نتيجة للاستثمارات المتمثلة في المصانع الجديدة و إضافة إنتاج مجموعات دوائية جديدة التي توفر العملة الصعبة لخزينة الدولة.

تحصلت الفقرة السادسة التي مفادها " تستهدف الأدوية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال أغلب فئات المجتمع " بالمرتبة الخامسة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "موافق بشدة" (44,9%) و درجة

[1] **البيانات المالية، بيانات حسابات السداسي الأول لسنة** 2018، مجمع صيدال، أنظر للموقع الرسمي : www.saidalgroups.dz، تاريخ التصفح 2018/09/18 على الساعة 16:00

"موافق" بنسبة(33,1%) على مضمونها بمتوسط حسابي بلغ(4,04) و بمعدل انحراف معياري قدر بـ(1,180). إذ يحدد إحقاق الحق في الصحة عنصر أساسي ينبغي توفيره لضمان عدالة اجتماعية في التوزيع، إذ ينبغي توفيرها بكميات كافية من أجل تلبية احتياجات الناس، و يكون هذا الهدف بمثابة الالتزام، إضافة إلى اختيار الأدوية الأساسية بحسب الأولوية المعطاة لمكافحة الأمراض التي يعاني منها السكان و توفيرها في جميع مرافق الصحة العامة، كما ينبغي أن تكون هناك سهولة الحصول عليها سواء أكان ذلك بتسيير تكلفتها أم بتقريبها من إقامة السكان استنادا إلى القاعدة الأساسية المتمثلة في عدم التمييز، و يحظى بالقبول من الناحية الثقافية و الاخلاقية، و وضع آليات تنظيمية متينة تضمن جودة الأدوية و مأمونيتها و نجاعتها. تشير هذه النسب إلى أن التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم به مجمع صيدال استطاع توفير المجموعات الدوائية إلى أفراد المجتمع بمختلف فئاته عبر كامل الوطن عن طريق مراكز التوزيع التي يملكها المتمثلة بمركز التوزيع الجهوي بباتنة شرق، مركز توزيع الجهوي وهران غرب، مركز توزيع الجهوي وسط بالبليدة. لكننا نلاحظ استثناء مناطق الجنوب حيث وضحت لي مديرة البرامج أنه سيتم فتح خلال شهر جانفي 2020 أربع ملحقات جديدة بكل من ولاية أدرار، تمنراست، ورقلة، و الأغواط و ذلك تنفيذ لتوجيهات الحكومة المتعلقة بتعزيز مناطق الجنوب و الهضاب العليا بهذه الملحقات قصد تقريب الصحة من المواطن بعدما كانت هذه المناطق تجلب الأدوية من المناطق المجاورة لها[1]. لكن هناك جوانب تنموية اجتماعية تمثلت في عملية تنسيق بين وزارة الصحة و وزارة التربية الوطنية في تعزيز برامج الصحة المتمدرسة بتوفير دواء لمكافحة الرمد الحبيبي لـ 12 ولاية من الجنوب مجانا خلال السنة الدراسية 2020/2019. و هذا يعزى إلى إيلاء مجمع صيدال ضمن تخطيطه الاستراتيجي ببعض البرامج التي تعنى بالتنمية الاجتماعية بالرغم من توجهها الاقتصاد الرأسمالي المحض.

حظيت الفقرة الأولى التي مفادها " هناك تحسن في المستوى الصحي للمواطن " بالمرتبة السادسة لدى أفراد عينة الدراسة، بدرجة "موافق" على مضمونها بنسبة (67,8%) و بمتوسط حسابي مقدر بـ (4) و بمعدل انحراف معياري(0,570)، تعزى إلى أن مجمع صيدال يضطلع ضمن مخططه الاستراتيجي بالرعاية الصحية للمواطنين تحت شعار "أنسنة القطاع الدوائي"، عن طريق تحقيق قفزة نوعية من ناحية توفيرها الأدوية الجنسية بجودة و فعالية من أجل تقليص الأمراض المعدية و الحد من انتشار الأمراض بمكافحته في بداية انتشارها التي حققت من ورائها مستوى صحي للمواطنين الذين لهم دور رئيسي في

[1] مقابلة مع **مديرة إدارة البرمجة**، مجمع صيدال الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/22 على الساعة 11:00.

التنمية الاقتصادية التي تنعكس على جودة الحياة و رفاهية المجتمع. كما أن الجزائر ليست استثناء في مجال تعزيز و حماية جميع حقوق الإنسان الاقتصادية و الاجتماعية، و خاصة التمتع بأعلى مستوى ممكن من الصحة البدنية و العقلية من خلال إمكانية الحصول على الأدوية.

احتلت الفقرة الرابعة التي مفادها " الأدوية التي ينتجها مجمع صيدال لها نفس فعالية المستوردة " بالمرتبة السابعة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "موافق بشدة" على مضمونها بنسبة(54,2%) و بمتوسط حسابي بلغ(3,95) و بمعدل انحراف معياري بلغ (1,395). و هذا يشير إلى أن المجموعات الدوائية التي ينتجها مجمع صيدال تحظى بنفس الجودة و الفعالية من الأدوية المستوردة، باعتبار "الدواء المكافئ أو الجنيس منتجا دوائيا ذا علامة تجارية من حيث الشكل الدوائي و شدته و نوعيته و خصائص الأداء و استخدامه، و غالبا ما يتم تسويقه باسمه الكيميائي أو بتركيبته الكيميائية بدلا من الاسم التجاري المعلن و الذي يباع الدواء على أساسه، على الرغم من ان هذه الأدوية لا ترتبط بشركة معينة، الادوية الجنيسة تخضع لتنظيمات تصرفها سلطة الدولة التي تصرف فيها هذه الأدوية"[1]. تعتبر أدوية مكافئة من حيث الجرعة و الشكل الصيدلاني، الآمان و التركيز، الفعالية، الجودة و طريقة و دواعي الاستعمال و يمكن جمع ذلك فيما يعلق عليه التكافؤ الحيوي، إذ يتم انتاجها دون ترخيص أو تصريح من المخترع الأصلي بعد سقوط براءة الاختراع و الحماية الفكرية التي تمتد لمدة عشرة سنوات، و تختلف عن الأصلية بسبب بعض العناصر غير النشيطة بالألوان و النكهات و لا تؤثر على أداء و سلامة و فاعلية الدواء الجنيس. فالتنمية الاجتماعية تظهر من خلال تغيير ذهنية المواطن الجزائري عن طريق كسب ثقتهم فيما يخص الأدوية الجنيسة المنتجة محليا بدل المستوردة التي ينجم عنها تنمية اقتصادية و اجتماعية على حد السواء و اتساع دائرة الصناعة الدوائية بالجزائر.

حضت الفقرة السابعة " تحظى منتوجات مجمع صيدال بثقة المرضى " بالمرتبة التاسعة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "موافق" على مضمونها بنسبة (44,1%) و متوسط حسابي مقدر بـ(3,75) و معدل انحراف معياري بلغ (1,078). يتبين أن مجمع صيدال يحاول كسب ثقة المرضى بتبني خطط استراتيجية مضامينها اقتصادية أكثر منها اجتماعية باتباع استراتيجية الجودة الشاملة المتعلقة بأداء المؤسسات الاقتصادية من أجل الصناعة الدوائية، يرجى من ورائها التخلص من التبعية الاقتصادية و الدفع بحركة النمو و التنمية.

---

[1] **Generic Drugs**, Center for drugs evolution and research, see the link https://www.fdo.gov/downloads/drugs/development browsing day: 12/11/2019

حظيت الفقرة التاسعة " يتناسب سعر الدواء الجنيس مع الدخل الفردي للمرضى " بالمرتبة التاسعة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "موافق بشدة" بنسبة(31,4%) و بدرجة "موافق" بنسبة(30,5%) على مضمونها بمتوسط حسابي مقدر ب(3,72) و معدل انحراف معياري بلغ (1,154). يعني أن مجمع صيدال يولي اهتمام بمسألة التسعير الذي يعد جانبا مهما في قضية التنمية الاجتماعية، فوفقا لإطار الحق في الصحة أن تكون الأدوية تشمل كل المرضى بمختلف فئاتهم من الناحية الاقتصادية، حيث تكون مسعرة بطريقة عادلة منصفة و أن تكون ضمن حدود قدوة الناس على تحمل تكلفتها حتى لا تثقل كاهل أفقر الأسر[1]. حيث يعمل مجمع صيدال للحد من أسعار الأدوية عن طريق تنظيم أسعار بيع الأدوية للوسطاء و العملاء بتنظيم هوامش الربح في مرحلة التوزيع داخل سلسلة الامداء الموجهة نحو الصيادلة و طلك لضمان سلسلة الامداء بالأدوية إضافة إلى اللجوء إلى نظم التأمين الصحي حتى يسترد المرضى تكاليف الأدوية.

احتلت الفقرة الثالثة التي مفادها " حقق مجمع صيدال اكتفاء ذاتي في بعض الأدوية الجنيسة " بالمرتبة العاشرة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة "لا أوافق" على مضمونها بنسبة (60,2%)، و بمتوسط حسابي مقدر بـ (2,37) و معدل انحراف معياري بلغ (0,831). يعزى أن مجمع صيدال بفضل عملية التخطيط الاستراتيجي استطاع توفير أدوية بنسبة كبيرة فاقت احتياجات المرضى، حيث أوضح مديرة التسويق و المبيعات ان وحدة قسنطينة كمثال استطاعت إنتاج مادة الأنسولين لكل مرضى السكري و ذلك في إطار التوقيع على عقد شراكة مع مخابر "نوفو نورسيك" الدنماركية سنة 2014 يهدف بالدرجة الأولى إلى تغطية احتياجات السوق الوطنية بتصنيع (50) مليون وحدة سنويا و التخطيط لتصدير الفائض بحجم استثمار يتجاوز(70) مليون أورو، و ان هناك مشروع إنتاج مصنع جديد لإنتاج الخراطيش في طور الانجاز من شأنه الاكتفاء الذاتي[2]. انطلاقا من مخطط تنموي الذي انطلق سنة 2009، و يعتبر هذا الأخير اسهاما كبيرا في عملية التنمية الاجتماعية من خلال ضمان استقرار الكفاءات و تطوير الموارد البشرية، و مواكبة السياسة الوطنية للدواء الجنيس، و المشاركة الفعالة في الحد من تقليص فاتورة استيراد الأدوية و ضبط السوق.

---

[1] **Who, the world medecines situation**, 3rd edition, Medecin expenditures, 2003, p7.

[2] مقابلة مع **مديرة التسويق و المبيعات**، مجمع صيدال، الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/17 على الساعة 14:20.

2- اختبار فرضيات الدّراسة:

بناء على تصور الباحثة فقد تناولت فرضيّة عامة تندرج ضمن إطارها أربعة فرضيات فرعية قصد التعرف على العلاقات القائمة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية، فكانت صياغتها كالتالي:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف السياسة الاجتماعية.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التخطيط الاجتماعي.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و عمليات التغيير الاجتماعي.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التنميّة الاجتماعية.

أما الفرضية العامة كانت كما يلي:

- إنّ عدم وجود التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي يعيق السيرورة التنموية.

لاختبار فرضيات الدّراسة تم استخدام الاختبارات المعلمية **(كولومجروف يسمرنوف) (معامل ارتباط بيرسون)** في عينة واحدة، وتعتبر هذه الاختبارات مناسبة للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي، لاختبار فرضيات الدراسة وتبيان العلاقة القائمة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

هناك حالتين يتم على أساسها اختيار الفرضية الإحصائية التالية[1]:

الحالة الأولى:

_ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أي التي ترفض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، خاصة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** نرفض الفرضية الصفريةHo و نقبل الفرضية البديلةHa.

[1] رضا عبد الله أبو سريع، **تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS**، ط1، عمان، دار الفكر، 2004، ص 160.

الحالة الثانية:

_الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، حيث إذا كانت قيمة مستوى **(α ≤0.05)** نقبل الفرضية الصفريةHo **و** نرفض الفرضية البديلة **Ha**.

بناء على ما سبق أسفرت الفقرات التي أجريت عليها التحليلات الإحصائية لاختبار صحّة الفرضيات من عدمه في ضوء المقتربات النظرية والدراسات السابقة التي تبنتها الباحثة أثناء الدراسة.

نتائج الفرضية الأولى:

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤0.05)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف السياسة الاجتماعية.

الجدول رقم (26): يبين معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و السياسة الاجتماعية.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط (r)	القيمة الاحتمالية (sig)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤ 0.05)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف السياسة الاجتماعية.	**0.164**	***0.419**

*** لارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.05)**

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي **(0.169)**، والقيمة الاحتمالية **(sig)** تساوي **(0.419)**، وهي أكبر من مستوى الدلالة **(α≤0.05)** وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف السياسة الاجتماعية.و منه نقبل الفرضية العدمية التي مفادها" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤ 0.05)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف السياسة الاجتماعية".

يشير ذلك إلى عدم وجود تواصل بين ما تنصُّ عليه السياسة الاجتماعية و ما هو معمول به في التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال، مما يَنُمُّ عن وجود فجوة بينهما تحول دون توافق الأهداف و المساعي الرامية إلى توجيد الجهود التنموية التي تنعكس على المؤسسة و أفراد المجتمع.

– أما في ضوء المقترب النسقي الذي يوضح الصعوبات التي تواجهها عملية التساند و التنسيق بين مستوى السياسة الاجتماعية كسلطة قرارات التي تُعنى برسم التوجه الاجتماعي و إصدارها لتوحيد الأهداف التي تُمرّر كمدخلات ضمن سياقات متعدة و آليات شملت المؤسسات الاقتصادية و خاصة الرائدة كمجمع صيدال في مجال انتاج الأدوية الجنيسة، لكن نجذ أن مخرجاتها لا تعكس الرؤى التنموية التي سُطرت من خلال السياسة الاجتماعية.

– أما بالنسبة للمقترب البيروقراطي القائم على ميكانيزم التنظيم الرسمي الإداري و التساند الوظيفي لتطبيق القواعد التي تحدد الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة. فنجد أن مجمع صيدال يُعَدُّ تنظيما بيروقراطي من الناحية الهيكلية، في ظل غياب تطبيق الإجراءات الضابطة للأفعال والقرارات التي تفرض إدماج الأهداف العامة للسياسة الاجتماعية ضمن أهداف مجمع صيدال أثناء صياغة الرؤية و الرسالة، و السعي إلى الالتزام بها و العمل على تجسيدها ميدانيا.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0,05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التخطيط الاجتماعي.

الجدول رقم (27): معامل ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التخطيط الاجتماعي.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط (r)	القيمة الاحتمالية (sig)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0,05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التخطيط الاجتماعي.	**0.124**	***0.209**

*** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)**

يبين الجدول الموضح أعلاه أن معامل الارتباط **(r)** يساوي **(0.124)**، والقيمة الاحتمالية **(sig)** تساوي **(0.209)** التي هي أكبر من مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0,05$)** هذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التخطيط الاجتماعي. و منه نقبل الفرضية العدمية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0,05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التخطيط الاجتماعي).

– نجد أنّ تبني المقاربة البنائية الوظيفية لدراسة مثل هذه العلاقات مناسبا لتحليل و تفسير مضامينها الظاهرة و الخفيّة، انطلاقا من العلاقة بين الوحدات و النسق الكلي المتمثل في التخطيط الاجتماعي الذي يقوم بوظائفه التي تشمل تحديد الفلسفة الاجتماعية و توضيح الغايات و الأهداف و تقدير موارد المجتمع و تحديد احتياجاته من أجل إحداث التغيير الضروري الرامي للتنمية المجتمعية، و ذلك بالاستعانة بالمؤسسات كوحدات تلتزم بما تضمنته أهداف التخطيط الاجتماعي وفق التساند و التكامل الذي تدعوا له البنائية الوظيفية للمحافظة على توازن النسق الاجتماعي و استمراره و تحقيق أهدافه. فالتخطيط الاجتماعي في المجال الصّحي يمرر فلسفته و تصوره داخل أطر مؤسساتية تشمل مجمع صيدال و غيرها من المؤسسات التي تُعنى بالمجال الصّحي، لكن في حالة انعدام التساند و التكامل بينهما فيؤول ذلك إلى بتر سبل التنمية في كافة المجالات التي تنعكس على أفراد المجتمع.

– يعتبر المقترب البيروقراطي أحد النماذج للكفاءة والتنظيم الدقيق القائمة على الرشد والعقلانية ة المثالية أجل الوصول إلى المؤسسة المثالية التي تكون فيها علاقات السلطة مدروسة مسبقا بأسلوب علمي يقوم من على التعليمات و القوانين التي تكون ملزمة على الجميع لتحقيق الأهداف. لذا نجد أنّ التخطيط الاجتماعي الذي يقوم به جهاز إداري متخصص و التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال كلاهما يمثلان أنظمة رسمية يجب اتباعها مع تحديد وظائفهما في سياق السياسات العامة للدولة. فغياب مبدأي الشمول و التنسيق بين التخطيط الاجتماعي و التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال أفرز تأخر في تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية، ومن ثمة حدوث الاختلال واللاتوازن الذي يؤدي إلى الفشل التنموي في ظل الاقتصاد الحرّ.

– إذا نظرنا إلى متغيرات الظاهرة المدروسة في سياق المقاربة النسقية القائمة على مفهوم المخرجات و المدخلات و التغذية الراجعة و التأييد. فنجد وفق أسلوب الاسقاط للمقاربة أنّ مخرجات السياسة الاجتماعية هي مدخلات للتخطيط الاجتماعي، و مخرجات هذا الأخير مدخلات للتخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال، أي أنّه هناك تبادل تأثير بين النظم السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، و في حالة عدم استجابة أحدهما للأخر ينجم خلل يستدعي مراجعة للمدخلات (التغذية العكسية) لاكتشاف الخلل و تقويمه لتحقيق الأهداف المحددة. و هذا ما أفضى إليه التحليل بوجود فجوة بين النظم و أهدافها و التخطيط الاستراتيجي التي يتبعه مجمع صيدال.

– أما في ضوء مقاربة التخطيط الشامل للتنمية التي تنظر للجهاز الإداري على أنّه نظاما مفتوحا يتألف من عدة أجزاء الممثلة للنظام العام(الدولة)، و يعتبر التخطيط الاجتماعي ضروري لكونه يوفر نظام

للمعلومات و الاتصالات يسمح بتوفير البيانات و المعلومات الدقيقة التي يحتاجها مجمع صيدال أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، لكن هذه الميزة غير متوفرة في الواقع. مما نتج عنها فشل في تحقيق أهداف السياسة الاجتماعية و التخطيط الاجتماعي، و من ثمة تحقيق أهداف مجمع صيدال.

– **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤0,05)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و عمليات التغيير الاجتماعي.

الجدول رقم (28): معامل ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التّغيير الاجتماعي.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط (r)	القيمة الاحتمالية (sig)
1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤0,05)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و عمليات التغيير الاجتماعي.	**0.260**	***0.367**

*** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0,05)**

يبين الجدول الموضح أعلاه أن معامل الارتباط **(r)** يساوي **(0.260)**، والقيمة الاحتمالية **(sig)** تساوي **(0.367)** التي هي أكبر من مستوى الدلالة **(α≤0,05)** هذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التخطيط الاجتماعي. و منه نقبل بالفرضية العدميّة التي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤0,05)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و عمليات التغيير الاجتماعي).

لجأنا إلى المقاربة البنائية الوظيفية نظرا لما لها من مستوى تحليلي لمضمون العلاقات المفترض وجودها بين التخطيط الاستراتيجي و عملية التغيير الاجتماعي، هذا الأخير قائم على إجراء تعديلات إرادية في بناء و وظيفة النسق الاجتماعي، و هذا التغيير الاجتماعي الموجه يحتاج إلى إدارة استراتيجية تتبنى تخطيطا يحدد الملامح الضرورية للتغيير الهادف، لأن النظم الاجتماعية مترابطة تتأثر ببعضها البعض. فأي تغيير يطرأ على نسق اجتماعي ما يؤثر على باقي الأنساق الفرعية من حيث المبنى و الوظيفة و أدورها التي جلّها تصبوا إلى التنمية كحالة مرغوبة من طرف أفراد المجتمع. فمجمع صيدال كنسق فرعي لا يمكنه احداث تغيير اجتماعي دون تبني تخطيط استراتيجي يأخذ في الحسبان الأنظمة الاجتماعية الأخرى.

أمّا فيما يخص المقترب البيروقراطي الذي يساعدنا في هذه الدراسة على معرفة عمل النّظم المختلفة و التوزيع الهرمي للسلطة و القيم لترشيد القرارات و تنظيم الانشطة أثناء التخطيط لمجمع صيدال باعتباره تنظيم اقتصادي يحتاج إدارة كفءة لإدارة الأنشطة و توجيهها نحو التنمية. فالمقترب البيروقراطي لا يعير اهتماما لعملية التغيير الاجتماعي في حدّ ذاتها لأنّه يُعنى بالتنظيم المغلق و لا يولي اهتمام أو استجابة للبيئة الخارجية، و لا يساهم في قيام التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال، و بالتالي يكون كابح لعملية التغيير الاجتماعي الذي ترجوه إدارة صيدال.

انطلاق من المقاربة النظمية أو النسقية التي تظهر لنا الترابط بين مختلف النظم بما في ذلك النظام السياسي الذي تكون مدخلاته تصورا لمدخلات التخطيط الاجتماعي الضروري لإحداث التغيير الاجتماعي عبر التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية لمجمع صيدال، لكن المؤشرات أغلبها سلبية مما يشير ذلك إلى غياب التناسق بين التخطيط الاستراتيجي و السياسة الاجتماعية و التخطيط الاجتماعي، و بالتالي المخرجات ليس لها أي تأثير أو تغيير على أفراد المجتمع، مما أنتج نموا لسلع و ليس تنمية.

أمّا في ظل مقاربة التخطيط الشامل للتنمية إلى جعل الجهاز الإداري لمجمع صيدال متكاملا و متجانسا و متوازيا يتفق في شموليته مع السياسات التنموية الشاملة للدولة، و يكون مجمع صيدال قادر على الاستجابة لإنتاج الأدوية الجنيسة الضرورية كمًا و كيفًا للمواطنين.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0,05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التنمية الاجتماعية.

الجدول رقم (29): معامل ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التّنمية الاجتماعية.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط (r)	القيمة الاحتمالية (sig)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0,05$)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التنمية الاجتماعية.	**0.233**	***0.559**

*** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).**

يبين الجدول الموضح أعلاه أن معامل الارتباط **(r)** يساوي **(0.559)**، والقيمة الاحتمالية **(sig)** تساوي

(0.233) التي هي أكبر من مستوى الدلالة **(α≤0,05)** هذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التنمية الاجتماعية. و بالتالي نقبل الفرضية العدميّة التالية: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤0,05)** بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التنمية الاجتماعية).

فدراستها من وجهة نظر المقاربة البنائية الوظيفية تبحث التي في العلاقات الضرورية التي تضمن التساند و التكامل الوظيفي بين الأجزاء و النسق الكلي للمجتمع، أي بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التنمية الاجتماعية التي باتت جلّ المؤشرات التي تؤكد انعدام الارتباط من خلال الإجابات على الفقرات التي أغلبها أفادت السلب بخصوص عمل مجمع صيدال كبناء اقتصادي من وظائفه تقديم منتج اجتماعي(الأدوية الجنيسة) يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية من أجل حياة أفضل. فهناك فجوة بين الاهداف الاجتماعية المصاغة في الرؤية و الرسالة و ما هو معمول به.

فبالنسبة للمقترب البيروقراطي يساعد على التطبيق الحرفي للأهداف المصاغة من خلال التسلسل السلطوي للهيكل الإداري و مركزية القرارات الهامة بترك بعض الحرية لإدارة الأعمال الفنية و التقنية، و قد لجأ مجمع صيدال إلى مركزية القرار و التخلي على اللامركزية التي أفرزت مشكلات على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي، و أضحى تخطيطها الاستراتيجي لا يستجيب لمؤشرات التنمية الاجتماعية التي صاغتها السياسة الاجتماعية و صممها التخطيط الاجتماعي.

فمقاربة النسق أعطت رؤية أوضح لعمل الأنساق الفرعية فيما بينها، و التي تفسر العلاقات القائمة بين اهم النظم الاجتماعية لتجسيد محتوى التنمية الاجتماعية التي تنشدها الدولة الجزائرية وفق آليات مؤسساتية، التي تنطلق أساسا من خلال المطالب المجتمعية و احتياجاتها بناء على أجندة الأولويات التي يتخذها التخطيط الاجتماعي كبيانات لتصميم البرامج و المشاريع الضرورية للاستجابة للمطالب المجتمعية من خلال تجنيد المؤسسات الاقتصادية بتبني خطط استراتيجية كفيلة بإشباع حاجاتهم الأساسية. لكن الواقع في مجمع صيدال لا يعكس التسلسل الهيراركي و التساند لعمل النظم الأساسية للنهوض بأحد أهم أقطاب التنمية الاجتماعية، و المتمثلة في صحة أفراد المجتمع الذي يعتبر هاجس تنموي لكونه يؤثر على كافة النشاطات الأخرى.

فالتنمية القطاعية أثبت عدم فعاليتها عبر مراحل تاريخية للمسار التنموي في الجزائر. لذا بات ضروريا التوجه إلى شمولية التنمية بالاعتماد على إدارة كفؤة تربط اهدافها بالمتغيرات الداخلية و الخارجية و كافة النظم الاقتصادية و الاجتماعية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي لرفع المستوى

المعيشي للفرد و المجتمع حاضرا و مستقبلا. حيث وجدنا أن التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال يعمل في فُلك ضيق يساهم بالقليل في مجال التنمية الاجتماعية، مما تؤثر سلبا على أفراد المجتمع. و هذا ما أشارت إليه أغلب إجابات المبحوثين حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية.

و قد اتفقت نتيجة دراستنا الموسومة ب " التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر" مع نتيجة **دراسة نجاة يحياوي 2004** التي تنص على قصور التنمية الاجتماعية نتيجة العمل الجزئي للبرامج و الأنشطة، و الابتعاد عن مبدأ الشمولية و التوازن بين مختلف المجالات التنموية التي توازي بين الحاجات و الامكانيات، و أيضا الافتقار إلى تخطيط استراتيجي واضح يحدد سبل و آليات تحقيق تنمية اجتماعية متوازنة. و تتفق مع دراسة **فريد نصيرات و صالح الخطيب 2005 في أنّ مؤسسات** صناعة الأدوية لا تأخذ بعين الاعتبار عناصر البيئتين الداخلية و الخارجية و أهداف التنمية الاجتماعية عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. و تتفق مع دراسة **ذياب جرار و سعيد دويكات 2013** في كون هناك أثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على زيادة معدلات التوظيف في مؤسسات الأدوية، و من ثمّة المساهمة في التنمية الاجتماعية. أمّا بالنسبة لدراسة **دراسة الهادي عبدو و أبوه 2015** اتفقت في إعطاء أولوية للسياسات الاجتماعية، للقضاء على القصور الذي تعاني منه بصورة عامة في أداء المؤسسات، و بالتالي عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الأساسية و التعامل مع مشاكل الفقر و البطالة و التهميش، و أنّ المردود الإجمالي لمختلف السياسات و البرامج بقي محدودا في تقليص الفوارق الاقتصادية و الاجتماعية. أمّا فيما يخص دراسة **رائد محمود حسين البطحة 2017** اتفقت نتيجتها في عدم وجود تخطيط تنموي استراتيجي تتبعه المؤسسات الاقتصادية للدولة.

الفرضية العامة:

إنّ عدم وجود التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي يعيق السيرورة التنموية.

الجدول رقم (30) : معامل ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التنمية الاجتماعية.

الفرضية العامة	معامل بيرسون للارتباط (r)	القيمة الاحتمالية (sig)
إنّ عدم وجود التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي يعيق السيرورة التنمية الاجتماعية في الجزائر.	**0.195**	***0.388**

*** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)**

يثبت الجدول أعلاه أن معامل الارتباط **(r)** يساوي **(0.195)**، والقيمة الاحتمالية **(sig)** تساوي **(0.388)**، وهي أكبر من مستوى الدلالة**($\alpha \leq 0,05$)**، وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التنمية الاجتماعية. و منه نقبل الفرضية التي تُقِرُّ بانعدام العلاقات التي مفادها (إنّ عدم وجود التساند الوظيفي و الاعتماد المتبادل بين النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي يعيق السيرورة التنموية).

اقترن تفسير هذه الدراسة بالمقاربة البنائية الوظيفية نظرا لتركيزها على ضرورة التكامل و التجانس و التساند بين النظم الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية من حيث البناء و الوظيفة التي تقوم بها اتجاه تحقيق اهداف المجتمع المتمحورة حول سبل التنمية. فانعدام أواصل العلاقات بين السياسة الاجتماعية و التخطيط الاجتماعي و المؤسسات الاقتصادية الرائدة من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية التي تعدّ انطلاقة لأي نشاط أخر يساهم في تحقيق التنمية الشاملة.

كما نلتقي مع المقاربة البيروقراطية في كون كل الانظمة الفرعية تسييرها أجهزة بيروقراطية تعمل على تنظيم الأعمال و ترشيد القرارات و توجيه و توزيع المهام و الأنشطة وفق تسلسل سلطوي لتحقيق أهداف النسق الكلي(المجتمع). فانعدام أجهزة بيروقراطية يؤول إلى سوء التسيير الإداري و الفوضى.

و نجد في تبني المقترب النسقي أقرب في تفسيره سيرورة العلاقات بين مطالب المجتمع التي تُدرج في شكل سياسة اجتماعية تصاغ على صيغة قرارات تأخذ في الحسبان الثقافة المجتمعية و التوجه الأيديولوجي مع تحديد مجالات العمل الخاصة بها وفق أجندة الأولويات من أجل تصميم الخطط و المشاريع و البرامج مع تعبئة الموارد البشرية و المادية. فكلاهما يقبعان تحت النظام السياسي المحرك الأول لعناصر و أهداف التنمية، فالنظام الاقتصادي بكل مؤسساته يعدُّ أداة لتلبية احتياجات أفراد المجتمع و من ثمة تحقيق التنمية الاجتماعية التي أساس التنمية الشاملة.

فتحقيق التنمية الاجتماعية تنطلق من قبول مقاربة التخطيط الشامل للتنمية، أي بناء روابط متينة بين التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسات الاقتصادية و كل الأنظمة التي تساهم من قريب أو بعيد في تحقيق التنمية الاجتماعية.

3- نتـــــائج الدراســـــة:

قمنا في هذا المجال باستعراض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها بعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات و إجراء عملية التحليل الاحصائي التي تبين من خلالها النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و السياسة الاجتماعية التي تقوم بها الدولة الجزائرية، و التي بلغت متوسط الحسابي **(3.07)** بدرجة متوسطة بناء على الوسط المرجح.

حيث أظهرت أنّ مجمع صيدال يهتم بالجانب الاقتصادي المحض و استثمار الموارد البشرية لذلك بدرجة كبيرة على حساب الجوانب الاجتماعية التي صاغتها السياسة الاجتماعية التي جاءت بدرجات ضعيفة و متوسطة، و التي جلّها تصبوا تحسين الوضع الصحي للمواطن الجزائري عن طريق التوجه نحوى الانتاج المحلي للأدوية الجنيسة بالتعامل مع مخابر محلية و مراكز بحوث علمية وطنية. و بالتالي أسفرت النتيجة على عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و السياسة الاجتماعية التي لها صلة وطيدة بالتنمية الاجتماعية و مرهونة بوجودها.

- كما أظهرت الدّراسة أنّ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التخطيط الاجتماعي التي بلغت متوسط حسابي**(1.95)** بدرجة ضعيفة بناء على الوسط المرجح. حيث بيّنت أنّ مجمع صيدال أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي لا يأخذ بالبيانات و الاحصائيات التي يوفرها مركز التخطيط الاجتماعي لتوظفها لتنفيذ مشاريعه و أنشطته التي جلّها لا تمتّ بصلة بالجوانب الأهداف الاجتماعية. و التالي لا تلتزم بمعطيات التخطيط الاجتماعي. مما أسفرت النتيجة إلى انعدام العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التخطيط الاجتماعي و من ثمة عدم تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية.

- لقد تبيّن أنّ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التغيير الاجتماعي الذي تصبوا إليه السياسة الاجتماعية الذي بلغت متوسط حسابي **(3.85)** بدرجة متوسط بناء على الوسط المرجح.

حيث أظهرت أنّ أغلب التغييرات الحاصلة على المستوى الداخلي و الخارجي لمجمع صيدال ترجع إلى عوامل أخرى تتعلق بمسألة النمو الكمي لمنتجات الأدوية الجنيسة بعيدة عن جوانب التغيير الاجتماعي الذي حددته السياسة الاجتماعية و الصحية.

فالتخطيط الاستراتيجي الذي يتبعه مجمع صيدال لا يرصد أو يتنبأ بالتغييرات التي ستحدث أو يريد أن تحدث و توقع تأثيراتها المختلفة، إنّما اهتمامه ينصب على التغيير الكمي للإنتاج الدوائي. و بالتالي أسفرت النتيجة على عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التغيير الاجتماعي الذي يحدث في مجال الصحة و انعدام مساهمته في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية.

– لقد أسفرت الدّراسة على أنّ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و التنمية الاجتماعية التي تصبوا إليها السياسة الاجتماعية في الجزائر، قد حصلت على متوسط حسابي **(3.95)** بدرجة متوسطة بناء على الوسط المرجح. نظرا لإجابات المبحوثين التي جلّها تركز على الجوانب الكمية للمنتجات الدوائية الجنيسة و تحصرها في تأثيراتها الاقتصادية على أفراد المجتمع. مما يوحي عدم استيعاب لمسألة التنمية الاجتماعية و أهدافها و أنشطتها و مجالها. فنجد أن مجمع صيدال نموذج اقتصادي مغلق على ذاته. و منه توصلت نتيجة الدّراسة إلى عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم به مجمع صيدال و التنمية الاجتماعية المصاغة ضمن نطاق السياسات العامة و الساسة الاجتماعية للدولة الجزائرية .

4- التوصيات:

بناء على النتائج التي سنحت الفرصة الوصول إليها، أتقدم بجملة من التوصيات إلى مجمع صيدل متمنية الأخذ بها لتعزيز وتطوير الاقتصاد الوطني في مجال الصناعات الدوائية الذي يعّد المنتوج الاقتصادي الأول في الجزائر و المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية، و التي تمثلت فيما يلي:

- جعل المؤسسات الاقتصادية نسقا مفتوحا بدل الانغلاق على ذاتها المؤدي إلى الفشل التنموي.

- أن يستجيب التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم به مجمع صيدال لمحتوى السياسة الاجتماعية التي تُقِرُّها السياسات العامة للدولة الجزائرية.

- أن يأخذ التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال بفحوى القرارات التي تصدرها الهيئة التشريعية و التنفيذية للسلطة (الحكومة الجزائرية).

- أن يتبع مجمع صيدال أثناء صياغته للرؤية التوجه الأيديولوجي السائد في المجتمع الجزائري، و ثقافته و قيمه الاجتماعية.

- أن يصوغ مجمع صيدال أهداف بناء على الاهداف العامة المدرجة في السياسات العامة، و خاصة السياسة الاجتماعية من أجل تعزيز وجودها الاجتماعي الذي يمكنها من الاستمرار و النمو.

- أن يحدد مجالات العمل الاجتماعي فعليا و ليس مجرد أهداف مصاغة شكليا بعيدة عن الواقع.

- أن يصوغ مجمع صيدال خطط استراتيجية تتناسب مع امكانياتها البشرية و المادية، حيث تراعي في ذلك أهداف التنمية الاجتماعية.

- أن يستخدم مجمع صيدال أثناء تخطيطه الاستراتيجي البيانات الضرورية و الاحصائيات التي يوفرها مركز التخطيط الاجتماعي عن حاجات المجتمع الجزائري.

- أن يتبع تكون خطط و مشاريع مجمع صيدال امتدادا لمخططات و مشاريع و برامج التخطيط الاجتماعي.

- يجب أن يضع مجمع صيدال تخطيطه الاستراتيجي انطلاقا من حاجات المجتمع، حيث تستجيب لمطالبهم المتغيرة و المتجددة في ظل التغيرات البيئة الدولية.

- يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال أهداف التنمية الاجتماعية عن طريق أحداث التغيير الاجتماعي الضروري الذي يفضي إلى اشباع حاجات أفراد المجتمع من الأدوية الضرورية كما و

كيفا، و العمل على تغيير الثقافة الاستهلاكية للمرضى فيما يخص الأدوية الجنيسة عن طريق التوعية و كسب ثقتهم التي تحتاج غلى تخطيط استراتيجي من قبل الاعلام و الاتصال.

– يجب على مجمع صيدال مسايرة التغيرات الدولية في مجال الأدوية الجنيسة و الأصلية، و التحول من مستورد إلى منتج محليا بوضع خطة استراتيجية تشجع المعاهد و المخابر عن الابتكار و الاختراع.

– ربط التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال بالنظام الكلي، و كل من لديه تأثير على نشاطها، أي تربط أهدافها بأهداف السياسة الاجتماعية، و تراعي في مشاريعها قواعد و قرارات التخطيط الاجتماعي، و تواكب المتغيرات المستجدة، و تتعاون مع المخابر و الكفاءات المحلية و الدولية.

– أن يعطي مجمع صيدال في صياغة أهدافه الأولوية لنشاط التنمية الاجتماعية.

5- دراسات مقترحة:

على ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة الدراسات التالية:

- أثر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التنمية الاجتماعية.
- مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي على التنمية الاجتماعية.
- مدى استجابة التخطيط الاستراتيجي التنموي لمتطلبات التنمية الاجتماعية.
- دور التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية الجزائري في التغيير الاجتماعي .
- علاقة السياسة الاجتماعية بالتنمية الاجتماعية في الجزائر.
- علاقة التخطيط الاجتماعي بالتنمية الاجتماعية في الجزائر.
- دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي من منظور تنموي.
- أثر التوجه الاستراتيجي للصناعات الدوائية على التنمية الاجتماعية في الجزائر.

الخـاتـمـــــة

اختتاما لدراستنا المتمحورة حول مدى وجود علاقة قائمة بذاتها بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية داخل مجمع صيدال لإنتاج الأدوية كنموذج مؤسساتي في ظل ظروف اجتماعية و اقتصادية و سياسية شديدة الخصوصية بالنسبة للمجتمع الجزائري، الذي لطالما ناشد سبل التنمية باتباع توجه فلسفي و إيديولوجي كملاذ لاستعادة كرامة المواطن، و الخروج من مأزق التخلف و الانحطاط و اللحاق بالركب الحضاري الذي تطمح إليه بعيدا عن هيمنة الرأسمالية الصانعة لقواعد و أسس العبودية بتوطيد علاقات التبعية في جوانبها الاجتماعية، و مراميها الاقتصادية التي تدفعها إلى صياغة قرارات تخدم مصالحها.

ففي ظل هذه الظروف الدراماتيكية لجأت الجزائر كدولة فتية إلى محاولة خلق قاعدة اقتصادية معتمدة في ذلك على إنشاء مؤسسات ترفع الرهان و التحدّي أمام متطلبات التنمية الاجتماعية من أجل تحقيق التنمية الشاملة التي تعدّ المبتغى الأسمى لكل المجتمعات مهما بلغت ذروة تطوره.

لم يكن بالأمر اليسير في استشفاف العلاقات القائمة بين التخطيط الاستراتيجي كمنهج و آلية و عملية تعتمدها مؤسسات الدولة لتسويق المنتج الاجتماعي الذي يدرج ضمنيا أهداف التنمية الاجتماعية الموجهة لكافة أفراد المجتمع. فاستوضاح هذه العلاقات الشديدة التعقيد و التداخل يتطلب الانطلاق من أطر فكرية منطقية تعتمد على الاستقراء و الاستنباط من أجل افتراض وجود علاقات هيراركية بين النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و مجمع صيدال الذي يُعْنى بإنتاج المنتجات الدّوائية الجنيسة البالغة التأثير على اقتصادات المجتمع الجزائري، باعتبار الصناعات الدوائية تتميز بسوق نشط متجدد يحتاج إلى صياغة خطة استراتيجية تسمح برصد حاجات المجتمع من الأدوية، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال بالتنسيق و التكامل البناءات و الوظائف لمختلف النظم القائمة في المجتمع، و تجاوز مبدأ الفصل الذي يعدّ دربا من المجازفة، مما تجعلها بمنأ عن تحقيق الأهداف المصاغة في رؤية و أهداف مجمع صيدال.

فالاستناد إلى منطق الواقع الاجتماعي يقرّ بضرورة اتباع تخطيط استراتيجي يأخذ في الحسبان ما يوفر التخطيط الاجتماعي من بيانات و معلومات حول متطلباته و حاجات المجتمع، منطلقا من سياسة اجتماعية معبرة عن مطالب مجتمعية ملحّة تُبرمج حسب أجندة الأولويات للولوج إلى مصافّ التنمية

الاجتماعية، و من ثمّة تحقيق الرّفاه الاجتماعي عن طريق الاخذ بمؤشرات عملية تسمح بالكشف عن مدى وجود الترابط و درجة التأثير و التفاعل المتبادل. فالكشف عن هذا الأخير يحتاج إلى تتبع مختلف نشاطات مجمع صيدال و مقارنتها بما هو مصاغ من قبل مؤسسات الدولة التي تعلنها في الجرائد الرسمية، لكننا أثناء المقارنة تواجهنا صعوبات كثيرة تكمن في التغيرات الجذرية لمجمع صيدال التي تجعل من الصّعب رصد مخرجاته بناء على وثائق رسمية تسمح لنا بالدّراسة و التحليل العلمي في ضوء المتغيرات التي يصعب الربط بينهما نظرا لطبيعة الفكرة و الطّرح. فبالرغم من الإرهاصات إلاّ أنه لم يثنينا عن مواصلة البحث في العلاقات الضّرورية التي تسمح لمجمع صيدال الاسهام بنشاطاتها في مجال التنمية الاجتماعية كأحد المؤسسات الاقتصادية الرائدة التي تعتمد عليها الدّولة، حيث أوضح الواقع أن العلاقات الضرورية التي نفترض وجودها ظلت مبتورة جعلت من أهداف التنمية الاجتماعية حبرا على ورق. فتخطي هذه المعضلة التنموية تقوم على إعادة ربط جسور الترابط بين مختلف النظم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية بناء على نماذج تنموية متكاملة.

و بعد هذا الاسهاب لوصف بعض العلاقات الضرورية التي يجب أن توفرها مؤسساتنا الاقتصادية لتحقيق أهدافها و أهداف المجتمع، لكننا مازلنا لم نحدد الآليات التي تسمح بتحقيق ذلك الترابط و التكامل بينهم، إذ يظلّ طرحا جديدا أكثر استفاضة و عمقا لمشروع بحثي مبتكرا يعوّض القصور الموجود في دراستنا.

لذا فإنّ ركب البحث العلمي يسير دون توقف، و هناك الكثير من الجوانب التي تحتاج إلى جهود الباحثين فيما يتعلق بمسألة العلاقة بين التّخطيط الاستراتيجي و التنميّة الاجتماعية في الجزائر. فما قدمناه إلا بالقدر اليسير يشوبه النّقص لكوننا في النهاية بشر تتصف ذاته بالنّقصان. كما أدعو الله أن يوفق على كل الجهود الرامية إلى بناء معارف التي تساهم في تخطّي الصعوبات التي تقف حجر عثر أمام البحث العلمي الرّصين.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أ- المعاجم و القواميس

1- ابن منظور **لسان العرب**، الجزء 6، دار احياء التراث العربي، بيروت، 1966.

2- أحمد زكي بدوي، ع ت**معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.

3- **تهذيب الأسماء و اللغات**، محي الدين بن شرف النووي، المجلد(3)، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.

4- سمير، الشوبكي ، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

5- **لسان العرب**، محمد بن مكرم بن منظور الافريقي المصري، المنجد دار صادر، بيروت، 2008.

6- **المحكم و المحيط الأعظم في اللغة**، ابن سيدة، الجزء 8، معهد المخطوطات العربية، القاهرة.

7- **المحيط في اللغة**، للصاحب بن عبادة، بيروت عالم الكتب، بيروت، 1994.

8- **المعجم الأوسط**، أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبراني، ج(19)، دار الحرمين، القاهرة، 1994.

9- **المعجم العربي الأساسي**، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية، الأوسي طه للتوزيع و النشر، القاهرة، 1989.

10- **معجم اللغة العربية المعاصرة**، أحمد مختار عمر، م1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.

11- **معجم اللغة العربية المعاصرة**، أحمد مختار عمر، مجلد 1، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.

12- **المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية**، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2003.

13- **منجد الطلاب**، فؤاد إفرام البستاني، الطبعة 18، دار المشرق، لبنان،1986.

14- **المنجد في اللغة و الإعلام**، المطبعة الكاثوليكية، ط21، دار المشرق، بيروت، 1973.

ب- الكتب:

1-أ براون، **علم النفس الاجتماعي في الصناعة**، ترجمة محمد خيري و آخرون، دار المعارف، القاهرة، 1968.

2-ابراهيم أبو زيد، أبو الحسن عبد الموجود ،**التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان**، المكتبة الجامعية الحديثة،2009.

3-ابراهيم الحبيب، فايز ، **التنمية الاقتصادية بين النظرية و واقع الدول النامية**، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1985.

4-ابراهيم حيدر، يونس ، **الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات**، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999.

5-أبو المعاطي، ماهر ، **التخطيط الاجتماعي و نماذج من السياسة الاجتماعية في الدول الخليجية**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2003.

6-أبو النصر ،محمد زكي ، **اغتراب الرعاية الاجتماعية في مجلس الرفاهية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2010.

7-أبو النصر، محمد زكي ، **الاستعباد الاجتماعي بالوجه الآخر للسياسة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011.

8-أبو صالح، محمد حسين ، **التخطيط الاستراتيجي**، مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان، 2008.

9-أبو طاحونة، عدلي علي ، **التغير الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997.

10- أبو قحف، عبد السلام ، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.

11- أبو كرشة عبد الرحيم تمام ، **علم اجتماع التنمية** ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.

12- أحمد ،أحمد كمال ، **التخطيط الاجتماعي**، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970.
13- أحمد الداوي ،محمد ، **التخلف الاقتصادي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
14- أحمد رشوان ،حسين عبد الحميد ، **تطور النظم الاجتماعية و أثرها فب حياة الفرد**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1993.
15- أحمد مجدي حجازي و آخرون، **المجتمع الاستهلاكي و مستقبل التنمية في مصر**، مركز الدراسات و البحوث الاجتماعية، القاهرة، 2001.
16- ادريس، ثابت ؛مرسي، جمال الدين **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، مصر، 2002.
17- ادريس، ثابت، **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
18- آرون، ريمون، **ثمانية عشر درسا عن المجتمع الصناعي**، ترجمة : بسيم محرم، عالم الكتب، القاهرة، 1968.
19- اسماعيل الطيطي، خضر مصباح ، **الإدارة الاستراتيجية**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
20- اسماعيل، زكي محمد، **الانترولوجيا**، شركة مكتبات عكاظ للنشر و التوزيع، جدة، 1988.
21- اسماعيل، علي سعد ، **مبادئ علم السياسة: دراسة في العلاقة بين علم السياسة و السياسة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، 2007.
22- الأمين، عبد الوهاب ، **مبادئ الاقتصاد الكلي**، دار الحالة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
23- أنتوني غديز، **علم الاجتماع**، ترجمة : فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، 2005.
24- إيدجار فور، و آخرون، **تعلم لتكون**، ترجمة حنفي بن عيسى، ط2، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1976.
25- إيميل دوركلهايم، **في تقسيم العمل الاجتماعي**، ترجمة : حافظ الجمالي، المكتبة الشرقية، بيروت، 1988.
26- بكار ،عبد الكريم ، **التنمية المتكاملة : رؤية إسلامية**، دار القلم، دمشق، 1999.
27- بن محمد عقيل، عبد الرحمن؛ الدنشاري، عزالدين، **التثقيف الدوائي**، جامعة الملك السعود، الرياض، 1987.
28- بن نبي، مالك ، **مشكلة الثقافة**، دار الفكر للطباعة و التوزيع و النشر، دمشق، 2000.
29- بن نجيب، عبد الرزاق، **اقتصاد و تسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
30- بن هاني، حسن، **التنمية في الوطن العربي**، دار الكندي، الأردن، 1990.
31- بوحوش، عمار؛ الذنيبات، محمد محمود، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
32- بوحوش، عمار؛ الذنيبات، محمد محمود، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
33- بوديفيل، جاك ،**الحيز و أقطاب النمو**، ترجمة:كاظم كامل بشير الكناني، ط3،دار الكتب للطباعة،بغداد،2006.
34- بيومي، محمد أحمد ، **علم الاجتماع و القضايا السياسة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2012.
35- التابعي، كمال ،**تغريب العالم الثالث،دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية**، مكتبة المصرية،القاهرة،2006.
36- تودارو، مشيل، **التنمية الاقتصادية**، ترجمة : محمود حسن حسني و محمود حامد محمود، جار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 2006.
37- تودارو، ميشيل ، **التنمية الاقتصادية**، ترجمة : محمود حسن حسني حامد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
38- ثائر شاكر، محمود الهيثي ؛ الغريري، سامي ذياب ، **التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.

39- جاد الرب، سيد محمد، **التنظيم و إدارة منظمات الأعمال**، مطيعة العشري، مصر، 2005.
40- الججاوي، طلال محمد ؛السلطاني، ساكنة ، **Swot لتقييم المصارف التجارية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
41- جعفري، نسيمة ربيعة، **الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
42- جمال، هالة، **أثر استخدام التخطيط الاستراتيجية على زيادة دافعية الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2014.
43- جميل، عبد العزيز مخيمر ؛ آخرون، **قياس الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2000.
44- الجولاني، فادية عمر ، **التغير الاجتماعي: مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغير**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1993.
45- جون م برايسون، **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة و غير الربحية**، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبيان، بيروت، 2003.
46- الجوهر، يسرى ، **جغرافية التنمية**، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 1999.
47- الجوهري، عبد الهادي ؛ آخرون، **دراسات في التنمية الاجتماعية: مدخل اسلامي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
48- الجوهري، محمد محمود ، **علم اجتماع التنمية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
49- جيدنز،أنطوني ، **الطريق الثالث: تجديد الديمقراطية الاجتماعية**، ترجمة أحمد زايد و محمد محي الدين، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2000.
50- حافظ، درية السيد ، **السياسة الاجتماعية و متغيرات المجتمع المعاصر**، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2007.
51- حبيب، كاظم ، **التنمية الاقتصادية**، دار الفرابي، بيروت، 1980.
52- حجازي، أحمد مجدي ؛ قناوي، شادية، **التنمية و مشكلات التخلف في المجتمع المصري**، دار الكتاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1987.
53- حسن بهلول، بلقاسم **تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر**،ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
54- حسن، الزبيدي ، **الدولة و التنمية في الوطن العربي: كمحاولة لاستباق التغير العالمي في ظل منهجية التحليل المستقبلي**، دار الرواق للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
55- حسن، عبد الباسط ، **التنمية الاجتماعية**، جامعة الدول العربية، المطبعة العالمية، القاهرة، 1970.
56- حسين العسل، ابراهيم ، **التنمية الشاملة في الفكر الاسلامي**، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2006.
57- حسين، عادل ؛ آخرون، **التنمية العربية: الواقع الراهن و المستقبل**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1975.
58- الحسيني، السيد ، **التنمية و التخلف**، دار المعرفة الجامعية، 1996.
59- الحسيني، السيد ، **التنمية و التخلف**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1996.
60- الحسيني، السيد، **النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم**، دار قطرين الفرجاء،ط4، قطر، 1986.
61- الحسيني، محمد و آخرون، **دراسات في التنمية الاجتماعية**، ط2، دار المعارف، مصر، 1979.

62- حلاوة، جمال رضا؛ موسى صالح، علي محمود، **مدخل إلى علم التنمية**، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
63- حمادة، طارق، **منهاج النظم : اطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية**، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1975.
64- الحميد زيتون، كمال عبد، **منهجية البحث التربوي و النفسي من المنظور الكمي و الكيفي**، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
65- الحوات، علي، **النظريات الاجتماعية (اتجاهات أساسية)**، منشورات شركة ألجا، مالطة، 1998.
66- خاطر، أحمد مصطفى، **طريق تنظيم المجتمع، مدخل تنمية المجتمع المحلي، استراتيجيات و أدوار المنظم الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1984.
67- خزام خليل، منى، عطية **العولمة و السياسة الاجتماعية**، دار الشروق، القاهرة، 2010.
68- الخفاجي، نعمة عباس، **الإدارة الاستراتيجية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
69- خلف صقر، أحمد محي، **العوامل الثقافية و الاجتماعية و تأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2019.
70- الخليل بن احمد الفراهيدي، كتاب العين، الجزء 7، تحقيق مهدي المخزومي و ابراهيم السامرائي، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1984.
71- خمش، مجد الدين ، **الدولة و التنمية في إطار العولمة**، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
72- داركر، بيتر، **الإدارة : المهام، المسؤوليات، التطبيقات**، ترجمة: محدد عبد الكريم، الجزء الأول، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996.
73- دبلة، عبد العالي ، **الدولة رؤية سوسيولوجية**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.
74- دريدي، نورة ؛ آخرون، **سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي**، قسنطينة، مكتبة اقرأ، 2007.
75- دريدي، نورة ؛ آخرون، **سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي**، قسنطينة، مكتبة اقرأ، 2007.
76- ذيب ،هيثم عبد الله ، **أصول التخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2017.
77- ربيعة جعفري، نسيمة، **الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
78- رضا عبد الله أبو سريع، **تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS**، ط1، عمان، دار الفكر، 2004.
79- روبرت سكيدلسكي، جون مينارد كينز، **مقدمة قصيرة جدًا**، ترجمة عبد الرحمن مجدي، مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، القاهرة، 2015.
80- رياض رمضان العلمي، **الدواء من فجر التاريخ إلى اليوم**، دار عالم المعرفة، الكويت، 1999.
81- زكي، رمزي، **التضخم و التكيف الهيكلي في الدول النامية**، دار المستقبل العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996.
82- الزنفلي، أحمد محمود ، **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012.
83- زويلف، مهدي حسين؛ اللوزي، سليمان، **التنمية الإدارية و الدول النامية**، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993.
84- الزيات، السيد عبد الحكيم ، **التنمية السياسية**، ج1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002.
85- زيتون، كمال عبد الحميد، **منهجية البحث التربوي و النفسي من المنظور الكمي و الكيفي**، عالم الكتب، القاهرة، 2004.

86- زيد، أحمد عبد الله ، أحمد خلف خلف، **تطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة**، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، البحرين، 2006.

87- سالم، أمينة **إدارة الأزمات و التخطيط الاستراتيجي**، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2010

88- السروجي، طلعت مصطفى ، **السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة** ،ط2 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.

89- السروجي، طلعت مصطفى ، السياسة الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009.

90- السروجي، طلعت مصطفى، **الخدمة الاجتماعية الدولية**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2009.

91- السروجي، طلعت مصطفى، السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة، دار الفكر العربي، القاهرة،2004.

92- سعود جرادات، ناصر محمد ، **الإدارة الاستراتيجية من منظور متكامل حديث**، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

93- سكارنة، بلال خلف **الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2015.

94- سلمان الدليمي، جمال داود ، **التنمية الاقتصادية: نظريات و تجارب**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2015.

95- السلمي، علي ، **التخطيط و المتابعة**، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995.

96- السلمي، علي، **تطور الفكر التنظيمي**، مكتبة غريب، القاهرة، 1977.

97- سليمان، عصام، **مدخل إلى علم السياسة**، ط2، دار النضال للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت 1989.

98- السمالوطي ،نبيل ، **اجتماع التنمية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

99- السمالوطي، إقبال الأمير ، **تخطيط الخدمات الانسانية: المفاهيم – الأدوات – الطرق**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.

100- السمالوطي، نبيل، **علم الاجتماع و التنمية**، دار النهضة العربية، بيروت،1981.

101- السويدي، محمود، **مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

102- شافعي، محمد زكي ، **التنمية الاقتصادية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.

103- شاوي، برهان، **مدخل إلى الاتصالات الجماهيرية و نظرياته**، دار الكندي، الأردن، 2003.

104- شحاتة، سعفان حسن، **اتجاهات التنمية في المجتمع العربي**، مطبعة التقدم، الجزائر،1973.

105- الشرقاوي، علي ، **إدارة الأعمال: الوظائف و الممارسات الإدارية**، دار النهضة، بيروت، 1983.

106- شفيق، محمد، **التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية و مشكلات المجتمع**، المكتب الجامعي الحديث،1994.

107- شفيق، محمد، **السكان و التنمية: القضايا و المشكلات**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1982.

108- الشيخ دره، اسماعيل ابراهيم، اقتصاديات الإسكان، سلسلة عالم المعرفة، العدد 127، الكويت، 1988.

109- صالح بن حبتور، عبد العزيز ، **الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، دار السيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

110- صالح، أحمد علي؛ الدوري، زكريا، **الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

111- صالحي، صالح ، **المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي**، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2006.

112- الصايغ ،يوسف عبد الله ، **قرارات التنمية العربية**، ج3، المؤسسة العربية للدراسات و التوزيع و النشر، 1985.
113- الصّباب، احمد عبد الله؛ آخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، ط 4، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2013.
114- صبري مقلد، اسماعيل، **العلاقات السياسية الدولية: دراسة في الأصول و النظريات**، ط4، ذات السلاسل، الكويت، 1984.
115- صبيح، ماجد حسني؛ أبو حلة، مسلم فايز، **مدخل إلى التخطيط و التنمية الاجتماعية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2010.
116- الصرن، رعد حسن، **نظريات الإدارة و الأعمال: دراسة لـ401 نظرية في الإدارة و ممارساتها و وظائفها**، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
117- صعب، حسن، **علم السياسة**، دار للملايين، بيروت، 1986.
118- صقر، أحمد **العولمة و قضايا معاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
119- الصوفي عثمان، عبد الرحمن **أسس و مفاهيم التنمية الاجتماعية**، دار الكتاب العربي، القاهرة، 1987.
120- طرطار، أحمد، **الترشيد الاقتصادي للطاقة الانتاجية في المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
121- طرطار، احمد، **تقنيات المحاسبة في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
122- طلعت ابراهيم لطفي، **علم الاجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
123- الطنوبي، محمد عمر ، **التغير الاجتماعي**، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1995.
124- العارف، نادية، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
125- العارف، نادية، **التخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية، مصر، 1998.
126- عاطف غيث، محمد، **دراسات في تاريخ التفكير و اتجاهات النظرية في علم الاجتماع**، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.
عليان، ربحي مصطفى؛ محمد غنيم، عثمان، **أساليب البحث العلمي : الأسس النظرية و التطبيق العلمي**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط4، عمان، 2010.
127- عامر الكبيسي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: الفكر التنظيمي**، ط 1، دمشق، دار الرضا للنشر، 2004.
128- عامل، مهدي ، **أزمة الحضارات أم أزمة البورجوازية العربية**، ط3، دار الفارابي، بيروت، 1981.
129- عباس، صلاح ، **الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،2010.
130- عبد الحميد، فهيم ، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
131- عبد الحميد، محسن ، **منهج التغير في الإسلام**، مطبعة النعمان، بغداد، 1982.
132- عبد الرحمن ، اسماعيل ؛ موسى عريقات، حربي محمد ، **مفاهيم أساسية في الاقتصاد**، دار وائل، عمان، 1999.
133- عبد الرحمن ادريس، ثابت و آخرون، **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
134- عبد الرحمن بن محمد عقيل، عزالدين الدنشاري، **التثقيف الدوائي**، جامعة الملك السعود، الرياض، 1987.
135- عبد الرحمن، عبد الله محمد ، **النظرية في علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعة، الاسكندرية، 2003.
136- عبد الرحمن، عبد الله محمد، **علم الاجتماع و التنظيم**، ط2، دار المعرفة الجامعية، ، الاسكندرية، 2005.
137- عبد السلام، أبو قحف، **الإدارة الاستراتيجية و تطبيقاتها**، دار المعرفة الجامعية، 2000.

138- عبد العال، عبد الحليم رضا ، **السياسة الاجتماعية إيديولوجية و تطبيقات عالمية و محلية**، دار الثقافة المصرية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
139- عبد العزيز ، مختار ، **التخطيط لتنمية المجتمع**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
140- عبد الفتاح، معتز بالله ، **مصر التي نريد**، دار نهضة مصر للنشر و التوزيع، مصر، 2016.
141- عبد الفتاح، معتز بالله ، **مصر التي نريد**، دار نهضة مصر للنشر و التوزيع، مصر، 2016.
142- عبد القادر عطية، عبد القادر محمد، **اتجاهات حديثة في التنمية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
143- عبد المجيد ابراهيم، مروان، **أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية**، دار عمان، 2000.
144- عبد المجيد بسيوني، محمد صلاح ، **التحديات الاجتماعية لتخطيط التنمية**، دراسة مقارنة على نماذج من المجتمعات المحلية المخططة في بعض الدول الإفريقية، الاسكندرية، 1977، ص88-89.
145- عبد المحسن عبد الناصر، عامر عبد الرزاق ، **إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال**، دار اليازوري، عمان، 2011.
146- عبد المحسن، توفيق محمد، **اتجاهات حديثة في التقييم و التمييز في الأداء**، ستة سيجما، بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2008.
147- عبد المعطي، عبد الباسط ، عادل مختار الهواري، **علم الاجتماع و التنمية**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002.
148- عبد المعطي، عبد الباسط ؛ الهواري، عادل مختار، **في النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية،الاسكندرية،1986.
149- عبد الموجود، أبو الحسن ، **التنمية الاجتماعية و حقوق الانسان**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
150- عبدالله، خباية ؛ رابح ،بوقرة ، **الوقائع الاقتصادية و التنمية المستدامة**، مؤسسة شباب الجامعة،القاهرة،2009.
151- عبود، صمويل، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
152- عثمان، ابراهيم عيسى ، **مقدمة في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
153- عدون، ناصر دادي، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
154- عرباجي، اسماعيل، **اقتصاد المؤسسة : أهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1996.
155- عزام، إدريس و آخرون، **المجتمع الريفي الحضري و البنيوي**، دار العرب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.
156- عطية، حامد سوايدي، العملية الإدارية : معارف نظرية و مهارات تطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1987.
157- عفيفي، حاتم سامي ، **دراسات في الاقتصاد الدولي**، الدار العصرية اللبنانية، القاهرة، 1989.
158- علام، اعتماد، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1994.
159- العلمي، رياض، رمضان **الدواء من فجر التاريخ إلى اليوم**، دار عالم المعرفة، الكويت، 1999.
160- علي، الناخ، **التوظيفات المالية: إنشاء المخطط الرباعي**،الشركة الوطنية للنشر و التوزيع،الجزائر،1971.
161- عليان، ربحي مصطفى ؛ محمد غنيم، عثمان، **أساليب البحث العلمي : الأسس النظرية و التطبيق العلمي**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط4، عمان، 2010.
162- عمر التير، مصطفى، **التنمية و التحديث**، معهد الإنماء العربي، طرابلس، 1980.
163- العمر، معن خليل ، **التغير الاجتماعي**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
164- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

165- عواملة، نائل عبد الحميد ، **إدارة التنمية : الأسس، النظريات، التطبيقات العملية**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

166- عويس، منى؛ أفندي ، عبلة ، **التخطيط الاجتماعي و السياسة الاجتماعية بين النظرية و التطبيق**، دار الفكر العربي،القاهرة، 1994.

167- عويس، منى ؛ أفندي، عبلة، **التخطيط الاجتماعي و السياسة الاجتماعية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1994.

168- العيسوي،ابراهيم، **التنمية في مصر: الواقع المتغير و البديل الأفضل**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009.

169- الغاني حسن، محمد عبد ؛ محمد هلال، رضوى، التسويق الاجتماع و إدارة رأسمال الاجتماعي، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 2009.

170- غدنز ،أنتوني ، **علم الاجتماع**، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005.

171- غراب، كامل السيد، **الإدارة الاستراتيجية: أصول و حالات عملية**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995.

172- غراب، كامل السيد، **الإدارة الاستراتيجية: أصول و حالات عملية**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995.

173- الغرايبية، فيصل محمود أبعاد التنمية الاجتماعية في ضوء التجربة الأردنية، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، 2010.

174- غربي، علي، **أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي بين الأطر النظرية و المحددات الواقعيّة: أسس المنهجيّة في العلوم الاجتماعية**، مطابع ذار البعث، الجزائر، 1999 .

175- غربي، علي، **علم الاجتماع و الثنائيات النظرية (التقليدية+ الحديثة)**، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

176- غيث ،محمد عاطف ، **التغير الاجتماعي و التخطيط**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985.

177- غيث، محمد عاطف، **علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1970.

178- الفرماوي، مصطفى عبد العظيم ،**السياسة الاجتماعية و إدارة المؤسسات**، مكتبة الأنجلو مصرية، 2005.

179- فهمي خليفة الفهداوي، **السياسة العامة: منظور كلي في البنية و التحليل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

180- القاهرة، 1994.

181- القبندي، سهام ، **السياسة الاجتماعية و الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2013.

182- القحطاني، سالم ، **القيادة الإدارية : التحول من النموذج القيادي العالمي**، ط 2، مرامر للطباعة و التغليف، الرياض، 2008.

183- القريشي ، مدحت ،**التنمية الاقتصادية: نظريات سياسات، موضوعات**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

184- القطامين، أحمد ، **التخطيط الاستراتيجي : مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية**، عمان، 1996.

185- القطامين، أحمد، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية**،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع،عمان،2002.

186- القطامين، أحمد، **التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان،1996.

187- الكردي، محمود، **التخطيط للتنمية الاجتماعية**، دار المعارف، القاهرة، 1977. 21 قابل، محمد صفوت ، **نظريات و سياسات التنمية الاقتصادية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، 2008.

188- لطفي، طلعت ابراهيم، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007.

189- لطفي، علي، **التنمية الاقتصادية : دراسة تحليلية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980.

190- اللوزي، موسى ، **التنمية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.

191- اللوزي، موسى ، **التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

192-لونيسي، رابح ؛ آخرون، **تاريخ الجزائر المعاصر**، ج2، دار المعرفة، الجزائر، 2010.
193-ماهر، أحمد **التنظيم**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
194-ماهر، أحمد، **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، 2002.
195-محمد الرشيدي، عبد الونيس ، **السياسة الاجتماعية**، الدار العلمية للطباعة و النشر، مصر، 2009.
196-محمد القاضي، عبد الحميد ، **مقدمة في التنمية و التخطيط الاستراتيجي**، دار الجامعات المصرية، 1979.
197-محمد حسن، عبد الباسط **التنمية الاجتماعية**، ط4، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998.
198-محمد حمودة، مسعد الفاروق ، **التنمية الاجتماعية**، المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر و الاشهار، الاسكندرية، 2001.
199- محمد خير سليم أبو زيد ،**أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS(VERSION (10-12** ،ط 1، عمان دار صفاء للنشر و التوزيع ،2005.
200- محمد شفيق، **التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية و مشكلات المجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
201-محمد شلبي، ثروت ، **تنمية اجتماعية**، مركز التعليم المفتوح، مصر، 1999.
202-محمد عاطف غيث، محمد علي محمد، **دراسات في التنمية و التخطيط الاجتماعي**، دار النهضة العربية، بيروت،1986.
203-محمد قنوص، صبحي، **أزمة التنمية: دراسة تحليلية للواقع السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي لبلدان العالم الثالث**، ط2، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001.
204-محمد كامل، سمير، **التنمية الاجتماعية: مفهومات أساسية رؤية واقعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1984.
205- محمد محمود الجوهري، **علم الاجتماع التنمية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010.
206-محمد مرسي، جمال الدين ، و آخرون، **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
207-محمد مرسي، نبيل **الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجية التنافس**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
208-محمد، محمد علي، **علم الاجتماع و التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، ط3، الاسكندرية، 1992.
209-محمد، محمد علي، **مجتمع المصنع**، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1979.
210-محمود، محمود حامد ، **تكنولوجيا المعلومات و زيادة الصادرات و دعم التنمية الصناعية**، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006.
211- مرفت الطربيشي، عبد العزيز السيد، **نظريات الاتصال**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
212-مسعود، محمد ، **التخطيط للتقدم الاقتصادي و الاجتماعي**، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الآداب، الكويت، 1984.
213-مصباح، عامر، **الاتجاهات النظرية في تحليل العلاقات الدولية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
214-مصطفى، مريم أحمد، **التنمية بين النظرية و واقع العالم الثالث**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1999.
215-مصطفى، مريم أحمد؛ حفظي ،إحسان ، **قضايا التنمية في الدول النامية**،دارالمعرفة الجامعية، الاسكندرية،2001.

216- مطلك الدوري، زكريا ، **الإدارة الاستراتيجي : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

217- معروف، هوشيار ، **دراسات في التنمية الاقتصادية : استراتيجيات التصنيع و التحول الهيكلي**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.

218- مكاوي، حسين عماد؛ حسين السيد، ليلى، الاتصال و نظريات المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006.

219- المليجي، ابراهيم عبد الهادي؛ المهدلي ،محمد محمود ، **العولمة و أثرها في التخطيط الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005.

220- مندورة، محمد محمود ، محمد جمال الدين درويش، **التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994.

221- المهدلي، محمد محمود ، **ممارسة السياسة الاجتماعية و دورها في التخطيط و التنمية**، المكتب الجامع الحديث، الاسكندرية، 2001.

222- موسى عريقات ،حربي محمد ، **التنمية و التخطيط : مفاهيم و تجارب**، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

223- المولى الدقس ،محمد عبد الحميد ، **التغير الاجتماعي بين النظرية و التطبيق**، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1987.

224- ناجي، أحمد عبد الفتاح ، **سياسة الرعاية الاجتماعية**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2007.

225- ناجي،أحمد عبد الفتاح، **التخطيط للتنمية في الدول النامية**، المكتب الجامعي الحديث، صنعاء، 2011.

226- ناصر ،عفاف عبد العليم ، **التنمية الثقافية و التغيير الثقافي**،دار المعرفة الجامعية الاسكندرية،عمان، 1995.

227- نبيل أخنوخ، مايكل، **الكتاب المقدس و الحلول الاقتصادية**، د يجي ستار للدعاية و الإعلان و الطباعة، القاهرة، 2015.

228- النجفي، سالم توفيق؛ تركي القريشي ، محمد صالح ، **مقدمة في اقتصاد التنمية**، دار الكتاب للطباعة و النشر، بغداد، 1988.

229- النجيحي، محمد لبيب، **دور التربية في عملية التنمية الاجتماعية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

230- نزار الركابي، كاظم ، **الإدارة الاستراتيجية: العولمة و المنافسة**، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2004.

231- النمر، سعود ؛ آخرون، الإدارة العامة : الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة، ط 7، مطابع الحميضي، الرياض، 2011.

232- هاريسون، دفيد، **الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي**، ترجمة: ناطورية علاء الدين، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

233- وجاريت جونز، شارلز، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: محمد رفاعي و محمد أحمد التعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 1998.

234- وداي العطية، عبد الحسين، **الاقتصاديات النامية: أزمات و حلول**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2001.

235- وصال نجيب الغزاوي، **مبادئ السياسة العامة**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.

236- وليد عباس، حسين ، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

237- يوسف كافي، مصطفى ، **التخطيط و التنمية من منظور اقتصادي بيئي اعلامي**، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2017.

238- يوسف كافي، مصطفى، **الحسابات الاقتصادية القومية و استخداماتها في التخطيط و التنمية**، ج1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014.

ج- المجلات و المقالات:

1- أبو سفر، سناء ، **سمير أمين في مسائل ثلاث: الاستقطاب-التشكيلات التاريخية- فكرة التغيير**، مجلة الطريق، العدد الخامس، سبتمبر/أكتوبر، 1995.

2- **التخطيط الاستراتيجي للدول**، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الاصدار التاسع و العشرون، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010.

3- جرار، ذياب ؛ دويكات، سعيد، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي و التمييز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية : دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، سلسلة العلوم، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد15، العدد 1، 2013.

4- حريم، حسين ، رشاد المساعد، **الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، فبراير، 2006.

5- حسين خليل، صالح علي، **رحلة الدواء من المصدر إلى المريض، العلوم و التقنية**، العدد 17 مطابع الشرق الأوسط، الرياض، جويلية، 1991.

6- سيف العيسى، جهينة سلطان ، **قضية التحديد في ضوء الاتجاهات المعاصرة لعلم الاجتماع**، حولية كلية الانسانيات و العلوم الاجتماعية، العدد1، 1979.

7- عبد عوف المسعودي، توفيق عباس ، **دراسة في معدلات النمو للأزمة لصالح الفقراء**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 26، المجلد السابع، أفريل 2010.

8- على العباد، إسلام ؛ علي العراوي، محمد مثال عبدالله ، لساسة الاجتماعية في العراق : جدل دولة الرفاه و اقتصاد السوق، مجلة كلية الآداب، العدد 96، بغداد، 2012.

9- فضل الصباح، الفضلى ، **مراحل العملية التدريبية كمدخل التقييم فعالية برامج التدريب و التنمية الإدارية**، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، عدد 04، جانفي، الرياض، 1995.

10- منتزبرج، هنري، **صعود و سقوط التخطيط الاستراتيجي**، الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة الثانية، العدد (15)، اغسطس 1994، القاهرة.

11-الموساوي، عطية خلف، **تأثير الابداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الثامن و السبعون، العراق، 2009.

12-النّعيمي، صلاح عبد القادر ، **مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة**، المجلة العربية للإدارة، مجلد (23)، العدد (1) يونيو، 2003، العراق.

13- صالح علي حسين خليل، رحلة الدواء من المصدر إلى المريض، العلوم و التقنية، العدد 17 مطابع الشرق الأوسط، الرياض، جويلية، 1991.

د- المذكرات و الرسائل الجامعية:

1- حمد الكبيسي، محمد عادل، **أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة التسويقية**، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة، جامعة الشق الأوسط، كلية الأعمال، عمان الأردن، 2012.

2- عامر ذايب العتيبي، **أثر التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت، 2012.

3- علي ، سعيد عبد العزيز ، **دور السياسة الضريبية في ترشيد استثمارات القطاع الخاص**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، 1989.

4- الغامدي، محمد ، **دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي جهاز حرس الحدود الشمالية**، رسالة ماجستير، ع م، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ، الرياض ، 2013.

5- القرشي، ليلى حسين ، القيادة الابداعية و المناخ التنظيمية في الجامعات السعودية، دراسة دكتوراه: جامعة أم القرى، السعودية، 2005.

6- نبيل، بوفليحة **دراسة تقييمية لسياسة الانعاش الاقتصادي في الجزائر في الفترة (2000-2010)**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد التاسع، جامعة الجزائر، 2013.

7- فريك يحي، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال**، مذكرة ماجيستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

هـ – الوثائق الحكومية:

1. الجريدة الرسمية الصادرة للعدد 62 في 16 ديسمبر 2015.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 84-22، يتضمن المخطط الخماسي 1985-1989، الجريدة الرسمية، العدد 1، الصادرة بتاريخ 2 يناير 1985.

3. اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا، **تقرير "نحو سياسات اجتماعية متكاملة في الدول العربية**، الأمم المتحدة، نيويورك، 2005.

4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الشعبي الوطني، **حماية الصحة و ترقيتها**، الجريدة الرسمية السنة الاولى رقم 65، الصادر بتاريخ 12 مايو 2008.

و- المراجع الاليكترونية:

1. حسين البطحة، رائد محمود، مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين،2017. نقلا عن الرابط:https://dspace.alquds.edu

2. نصيرات، فريد ؛ الخطيب، صالح، التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد 32، العدد 2، 2005. نقلا عن الرابط:https://journals.ju.edu.jo

3. يحياوي ، نجاة معوقات التنمية الاجتماعية في المجتمع المحلي: دراسة ميدانية في بلدية – عين الناقة– بسكرة، رسالة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004. نقلا عن الرابط:-https://theses univ-beskra.dz

4. **سياسة دوائية**، أنظر الرابط: https://ar.wikipédia.org

5. **دواء مكافئ أو الجنيس**، أنظر إلى الرابط: https://ar.wikipédia.org تاريخ التصفح

6. واردات الجزائر من الأدوية تسجل انخفاض خلال التسعة الأشهر الأولى.www.wincommerce.gov.dz

7. **الأدوية الأساسية و المنتجات الصحية، التقرير لفريق العمل بالقصور في المرامي الإنمائية للألفية 2012**، منظمة الصحة العالمية للموقع: www.who.ivnt/medecines/mdgar.

8. فاتورة استراد الدواء فاقت ملياري دولار عام 2012. أنظر الموقع www.djazairss.com

9. تراجع فاتورة الدواء ي10% أنظر الموقع www.eljadidonline.com

10. فاتورة الأدوية تتجاوز 1,67 مليار دولار. أنظر الموقع www.djazairss.com

11.شلبي، ثروت محمد ، **تنمية اجتماعية**. متاح على الرابط: https://olc.edu.bu.eg

12.اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا ESCWA)، **الحماية الاجتماعية أداة للعدالة**، نشرة التنمية الاجتماعية، المجلد 5، العدد 2، مارس، 2015. انظر على الرابط : https://socialprotection-humanrihght.org

13.محمد صالح، **النموذج السياسي الماليزي و إدارة الاختلاف**. انظر الرابط: https://www.studies .aljazeera.net

14.اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، **نحو سياسات اجتماعية متكاملة في الدول العربية: إطار و تحليل متقارب**، الأمم المتحدة، 2005. انظر إلى الرابط:https :www .unescwa.org

15.المعهد العربي للتخطيط، سياسات و برامج الرعاية الاجتماعية: المفهوم و **الأهداف** . متاح على الموقع : www.arab-api.org

16.الأمانة العامة للتخطيط التنموي،**تعزيز رؤية قطر الوطنية 2030 للمجتمع الصالح نحو سياسة اجتماعية لدولة قطر**. متاح على الرابط: qu.gov.pas.https//www

17.ويلز، نيروساث ، **إجراءات و سياسات العمل**. انظر على الرابط: http : //www.industriel relation.nsw.gov

18.الفولي، محمد مصطفى؛ الفولي،تامر محمد، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مؤسسة فريد ريش إيبرت الألمانية، 2013. متاح على الموقع: www.eeaa.gov.eg/portals

19.نزيه حسن حسين يونس، **توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، غزة، 2009. انظر إلى الموقع Library.iugaza.edu.ps

20.رابينو ويتر، فيل، **التخطي الاجتماعي و تغيير السياسات**، متاح على الرابط http://ctb.ku.edu بوابة الوزارة الأولى النص الكامل للبيان المنتوج لأشغال لقاء الثلاثية المنعقد، متاح على الموقع : www.premier-mistre.gov.dz

21.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الشعبي الوطني، محضر الجلسة العلنية السادسة يتضمن مناقشات مشروع الملية لسنة 2015، الجريدة الرسمية للمناقشات، السنة الثالثة رقم 127، الصادرة بتاريخ 18 نوفمبر 2014. متاح على الموقع www.apn.d2

22. بغداد، كربالي نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن، جانفي 2005. متاح على الرابط: http://www.webreview.dz/IMG/pdf/__4.pdf

23.جمعية الصحة العالمية، **توفير الصحة للجميع عام 2000**، ج 4 3/6، 1 ماي 1981، انظر الرابط: http://www.who.int.iris

24.الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية، التنمية الاجتماعية، أنظر إلى الرابط : http://www.un.org

25.البنك الدولي للإنشاء و التعمير، **التنمية الصحية: استراتيجية البنك الدولي لتحقيق النتائج في مجال الصحة و التغذية و السكان**، PDF، 2008، انظر الموقع : WWW.siteressorces.worldbank.org

26.**دواء مكافئ أو الجنيس**، انظر إلى الرابط: https://ar.wikipédia.org

27.هيكلة المؤسسات الاقتصادية.انظر إلى الموقع :www.saidalgroup.dz

28.**تقارير لمجمع صيدال لسنة 2009**، انظر الموقع www.saidalgroup.dz

29. **أهداف الشراكة لمجمع صيدال**، أنظر إلى الموقع www.saidalgroup.dz

30.**شركاؤنا**، مجمع صيدال، انظر الموقع : www.saidalgroup.dz

31.**واردات الأدوية فوق عتبة المليارين دولار**، محمد ميراوي، انظر على الموقع الرسمي لوزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات: www.sante.gov.dz **البيانات المالية، بيانات حسابات السداسي الأول لسنة** 2018، مجمع صيدال، انظر للموقع الرسمي : www.saidalgroups.dz

32.**صيدال يراهن على إنتاج أكثر من 300 وحدة و تحقيق رقم أعمال بـ 30 مليار دج في 2019** متاح على الموقع www.aps.dz

33.**الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** العدد 70، الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 2009، ص 26، متاح على الموقع www.mne.gov.dz

34.**منتجاتنا**، مجمع صيدال، انظر على الموقع www.saidalgroups.dz

هـ – المقابلات:

1. مقابلة مع **مديرة موقع عنابة لإنتاج الأدوية الجنيسة**، عنابة، بتاريخ 2019/11/24
2. مقابلة مع **مديرة إدارة البرمجة**، مجمع صيدال الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/22
3. مقابلة مع الرئيس **المدير العام لمجمع صيدال**، بمركز مجمع صيدال الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2018/10/16
4. مقابلة مع عليم عبد الحفيظ، **المدير المركزي للتدقيق الداخلي لمجمع صيدال**، بتاريخ 2018/10/22
5. مقابلة مع **مديرة الاعلام و الاتصال لمجمع صيدال**، مجمع صيدال ،الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/20
6. مقابلة مع **مديرة التسويق و المبيعات، مجمع صيدال** ،الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/17
7. مقابلة مع **مديرة التسويق و المبيعات، مجمع صيدال**، الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/17
8. مقابلة مع **مديرة المشتريات**، مجمع صيدال، الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/20
9. مقابلة مع **مدير الشؤون القانونية**، مجمع صيدال، الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/21
10. مقابلة مع **مديرة الموارد البشرية**، مجمع صيدال الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/21
11. مقابلة مع **مديرة التسويق و المبيعات**، مجمع صيدال، الدار البيضاء الجزائر، بتاريخ 2019/10/17

2- المراجع باللغة الاجنبية:

A- LES LIVRES:

1. ugen Pusic, **Social Welfare and social development**, Macmillan Co,New York,1992
2. Abdallatif Khamkham, **La Dynamique du contrôle de gestion**, Dunod,Paris, 1986.
3. Alex R. Miller, Gregory G. Dess, **Strategic Management**, 2 edition, Mc Graw Hill, USA, 1996.
4. Alexis Trémoulinas, **Sociologie Changement sociaux**, Edition la découverte, Paris, 2006.
5. Alfred J. Kahn, **Theory and practice of social planning**, Russell Sage Foundation, New York, 1969.
6. Anour Abdel Malek, Huynh cas Tri, Bernard Rosier, Lê Thank Khôi, **Stratégie Nouvelle Développement**, les éditions ouvrières, Paris, P39.
7. Arthur Hagwars, John Sparks, **Cassell's English Dictionary**, London, Tourth Edition, 1975.
8. Batten. T. R,**Communities and their development**, oxford University, press London, 1957.
9. BOURDIEU. P, **Capital social: notes provisoires, in bevort**, A. LALEMENT. M, Ed, le capital social, performance équipe et réciprocité, Edition la découverte, France.
10. Bouzidi A. El-Madjid, **25 Questions sur le Mode de fonctionnement de l'économie Algérienne**, l'APN, Alger, 1988.
11. C. Wright Mills, **The Sociological Imagination**, A Pelican Books, Reprinted, 1970.
12. Claude Demeur, **Marketing**, Edition 4e Dalloz, Paris, 2003.
13. Dallaz, **lexique de gestion**, 2e édition, Jouve, France, 1989.
14. Dalton Melville, Mc Far land, **Manager Principles and pactise**, Macmillan, London, UK,
15. Donald E, Chambers, **Social policy and social programs**, Method for Practical Public Policy, Analysis Macmillan, New Jersey, 1986.
16. Dorothy, M. Pharmaceutical industry in US, Office of Health and consumer, Goods. 2010.
17. Eric Bousserelle, **Dynamique économique–Croissance**, Crises, Cycle, Gualino éditeur, Paris, 2004.
18. Farouk Bouyakoub, **l'Entreprise et le financement bancaire**, Casbah éditions, 2000
19. Gerry Johnson & others, **stratégique**, Peanson éducation, 2e Edition, France.
20. Gordan I. R, **A diagnostic approach to organizational Behavior**, 3e Edition, Newton : Allyn & baeun, Icn, 1992.
21. Grigori Lazarev, **Changement social et développement : études sociologiques sur le Maroc**, Nouvelle édition, B.E.S.M Rabat.

22. Guy Rocher, **le Changement Social, Introduction à la sociologie générale**, Edition H. M. H. Paris, 1968.
23. Hichem Larbi, **Options sur l'économie Algérienne**, SNED, Algérie, 1973.
24. Jean François Souterain, **organisation et gestion de l'entreprise**, Copyright édition Foucheur, Paris, 2006.
25. Jean Michel Berthelot, **Sociologie et Epistémologie d'une discipline**, Book, Textes fondamentaux de Book Université
26. Joe Griffith, **Speakers library of business : stories, anecdotes and humor**, Prentice Hall, USA, 1990.
27. Kother P, Dubois B, Monceau WD, **Marketing management**, 11e edition, Preason edition, Paris.
28. Laboussine Qasmi, **Crise de l'habitat et perspective de Co-Développement avec les pays de Maghreb**, Edition Punblised, Paris, 1987.
29. Luiz Cabros Bresser-Periera, Daniela Thever, Amérique Latine, **Après les années**
30. Marie Claude Smouts, **Le développement durable**, Edition Armand, France, 2005.
31. Michel Didier, **les nouveaux modèles de l'industrie du Médicament**, presses universitaires de France, paris, 2007.
32. Michel Gervais, **Contrôle et Gestion Economique**, 7eme edition, Paris, France, 2000.
33. Michel Gervais, **Stratégie de l'Entreprise économique**, 5eme édition, Paris, France, 2003.
34. Michel MARCHESNAY, Management stratégique, les éditions Chihab, Algérie, 1997.
35. Mohamed El-houcine Benssad, **Algérie restructuration et réformes économiques**, office des publication universitaires, 1991.
36. Mourad Allaoua, **élément de méthodologie pour rédiger une recherche**, Alger, édition houma, 1996.
37. Mourad Allaoua, **élément de méthodologie pour rédiger une recherche**, Alger, édition houma, 1996.
38. Myron J.Levy, **Modernization and structure of societies**, New Jersey, Princeton University Press, 1966.
39. Neil Gilbert and Harry Specht, **Planning for Social Welfare : issues**, Model and Tasks, Prentice-Hall, Englewood cliffs, New York, 1977
40. Ouchfour A. Hamouda, **Bilan de vingt-huit années de politique sanitaire en Algérie**, édition OPU, Alger.

41. Paul Baker, **Les indicateurs financiers du développement durable**, Edition d'organisation, Paris, France, 2005.
42. Paul Jubin, **Pilotage économique de l'entreprise**, Maury-12 Maulin, Paris, 1972.
43. Robert le Duff et autres, **Encyclopédie dans la gestion et management**, 2e édition dalot, Paris, 1999.
44. Robert E. Baldwin, **Economic Development : Theory and policy**, New York, John Wiley, 1963.
45. Robert L. Barker, **The Social Work Dictionary**, 5th Ed, Nasw press, USA, 2003.
46. Robert Merton, **Social theory and social structure**, Glencoe, IL Free press, 1957.
47. Sahra A. Radcliffe , **Culture and development in globalizing Word**, Edition Routledge, 2006.
48. **Source :** Bessaha Abdelghani , **Développement de l'Algérie et problème de finance-ment de l'industrie**, thèse de doctorat, université d'Alger, Institut des sciences écono-miques.
49. Taib Hafsi, **Gérer l'entreprise publique**, OPU, Alger, 1990.
50. Theodore W. Schultz, **Investment in the man capital, The role of education and of research**, The free press, New york, 1971.
51. William Welsh, **Studying Politics**, London, Tomas Nelson and sous Ltd, 1975.

B) _ Périodiques :

1. COLMAN. J, **Social capital in the creation of human capital**, the American journal of sociology, Vol 94, Supplement ; organizations and institutions, Sociological and economic approaches to the Analysis of social structure, 1988.
2. Adeoye A. Olarewaju & Elegunde A. Folarin, **Impôt of external business environment on organzational performance in the food and beverage industry in Nigeria**, British journal of arts and social science, vol 6, N°6, 2012.
3. Bracker, Jeff, **the historical development of strategic Management Concept** , Academy of management Review, April, 1980.
4. COLMAN. J, **Social capital in the creation of human capital**, the American journal of sociology, Vol 94, Supplement ; organizations and institutions, Sociological and economic approaches to the Analysis of social structure, 1988.

5. Gupta. A, **environment and pest analyze : an approach to external business environment**, Merit research of art, **social science and humanities**, vol1, N°2, 2013.
6. HANIFAN (L.J), **The rural school community center annals of the American Academy of political and social science N°** 67, 1976.
7. HANIFAN (L.J), **The rural school community,** center annals of the American Academy of political and social science, N° 67, 1976.
8. Kutaini D. Davila. C, **Pharmaceutical Industry in Syria**, journal of medicine and life, vol3, N°3, 2010.
9. Malhotra Yogesh, **Measuring knowledge assets of nations, Knowledge systems for development**, United Nations, Advisory Meeting of the department of economic & social affairs: Division of public administration & development management, 4-5 september, New York, 2003.
10. Mohamed Sabry El-Hout, **Strategic planning of education system**, Necessity and Methodology, journal planning and administration, vol VIII, N°1, January, 1994.
11. **néolibérales, l'état développements est-il de retour**? recherches internationales, N°93, janvier-mars, Paris , 2012,
12. **Planification stratégique : une approche par Enquêtes**, série d'annuel de formation du Cadupa, Volume X, The Center for development and population activities.
13. Rabah Abdoun, L'économie Algérienne à l'épreuve de l'ajustement structurel, Janvier N°04, Revue El Naqd, Mars 1993.
14. Ronald B. Dear, **social Welfare policy**, Encyclopedia of social work, Vol3, N. AS.W, New York.
15. **Who, the world medecines situation**, 3rd edition, Medecin expenditures, 2003.

D)- Documents Gouvernementaux:

1. **Rapport National Algérie** pour le sommet Mondial du développement durable, Johannesburg, 2002.
2. **Service du Chef gouvernement**, le plan de la relance Economique les composantes du programme.
3. **UNOP** :Rapport sur l'organisation du marché national des médicaments, septembre, 2005.
4. **Rapport du CNER**, commission population et besoin sociaux le médicament plate-forme pour débat social, décembre 2003.
5. **Saidal Info** : Publication trimestrielle du groupe Saidal N° : 7, 4e Trimestre 1998.
6. **Saidal Info** : Publication trimestrielle du groupe Saidal N° : 6, 3e Trimestre 1998.

7. Groupe Saidal, «**Plan stratégique à long terme 2002-2011** », Mai 2002.
8. Saidal groups, **Nos performances au services de la santé**, document interne.

C)- Sites web (Internet) :

1. **Definition of a generic drug**, Center for drug Evaluation and Research : (CEDR), see website : https://www/fda/gov
2. BOURDIEU. Pièrre, **Capital social: notes provisoires,** Antoine bevort, Miche Lallement, le capital social, performance équipe et réciprocité, Edition la découverte, France,2006. Disponible sur le lien : https://doi.org/10.4000/travailemploi
3. Yin-Nash Chu, **la reconstruction d'alliance développement en Corée du Sud et à Taïwan**, Critique international, N°63, avril-juin, le presses, Paris, 2014. vue site : www.sciencesp.fr
4. Katie Hill, **A brief handbook on social impact investment AUK perspective**, UK the City London Corporation, London, 2015. See the Link : https://www.goodfinance.org/pdf
5. Manu Théorique LASTRADA, **Méthode et outils d'analyse stratégique**, vue : sur le site web : www.bessis.com/download/lastrada/lstheorie.pdf
6. Gamela N Diamuan, **Performance de l'entreprise dans les pays en voie développement : le rôle de la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise (cas des entreprises manufacturières du Zaïre)**, Doctorat UCL, France, 1983, p109, vu lien http://handle.net
7. Miriam Christi Midori Gishi, **SAIPI : strategic Administration by total productivity Improvement**, see the website : www.researchgat.net
8. John W. Cadogan, **International marketing strategic orientations and business success : Reflection on the path ahead**, Article in international marketing reviewer 29, N°4, July 2012, p 340, see the site web : www.researchgate.net
9. World Bank, **A Public Expenditure Review : Assuring High Quality Public Investment**, volume 1, August 15, 2007. See the link : siteressourcess.wordbank.org/inAlgeria.pdf
10. Communiqué du conseil des ministres, **programme de développement quinquennal** 2010-2014. Disponible sur site : www.mae.gov.dz
11. Nilay Shah, Pharmaceutical supply chains : Key issues and strategies for optimization, computer and chemical engineering, London, UK,2003, P.929 see the link: http://citessrx.est.pus.edu World bank, Pharmaceutical industry, World bank

group,pollution prevention and abatement hanbook, July 1998, P.382 see the link: http://www.ifc.org

12. Gary Block, **Spotlight on generic drugs: Comparing generic**, brand name and com-pounded drugs, Portland, USA, May 2012, see the link : http://putneyvet.com

13. **Definition of a generic drug**, Center for drug Evaluation and Research : (CEDR), see website : https://www/fda/gov

14. Le groupe SAIDAL p20, see website : www.industrie.gov.dz

قائمة الملاحق

أولا : مخطط دليل الملاحظـة

ثانيا : دليـــل المقابـلة

ثالـثا : الإســتــمــارة

رابـعا : القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين

خامســا : الوثـــــائـــــق

الملحق رقم (1):

مخطط دليل الملاحظــة

مخطط دليل الملاحظة

برنامج الملاحظة	موضوع الملاحظة	مجال الملاحظة	النتيجة
1/ البرنامج الأول	**المحطة الأولى:** – الانطلاق في الزيارات الاستطلاعية والاستكشافية للتعرف على هياكل مجمع صيدال بالعاصمة. –التعرف على أهداف مجمع صيدال. التعرف على التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال. – ملاحظة نشاطات مجمع صيدال..	– مجمع صيدال يقع على الطريق الوطني رقم 11– الدار البيضاء. الجزائر العاصمة – تقع كل المديريات ضمن المنطقة الصناعية لمجمع صيدال.	1/ مبنى ضخم و هندسة بناء متميزة، و حراسة مشددة بتكنولوجيات حديثة متطورة، يوجد داخل هيكل المجمع مكاتب منظمة و مجهزة بالاثاث المكتبي الراقي و الملائم للعمل. – يتمتع موظيفيه بأسلوب راقي و لباقة في التعامل مع الزّوار بكل فئاتهم، و خاصة مكتب الاستقبال. 2/ تعرفت على الهيكل التنظيمي بشكل مفصل 3/ تعرفت على فئات العمال التي تعمل بمجمع صيدال. 4/ تعرفت على نشاط كل مديريّة والعلاقة التي تربطها مع بعضهم. 5/ تعرفت على القائمين عن عملية التخطيط الاستراتيجي بمديرية الاستراتيجيّة و التنظيم حيث قدموا لي معلومات حول ذلك.
2/ البرنامج	**المحطة الثانية:**	– موقع عنابة لإنتاج الأدوية الجنيسة ذات	6/ تعرفت على النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها، وكذلك

الثاني	–تحديد تحذيذ مؤشرات التخطيط الاستراتيجي و التنمية الاجتماعية لبناء الاستمارة التجريبية.	الأشكال الصلبة و الجافة الواقع بحي جيش التحرير الوطني.	أنواع المنتجات للأقسام و المجموعات الدّوائية التي تنتجها 7/ تعرفت على الهيكل التنظيمي الجديد و طرق العمل المستحدثة. 8/ تعرفت على الجوانب الاجتماعية التي تهتم بها مواقع مجمع صيدال لإنتاج الأدوية الجنيسة
3/ البرنامج الثالث	**المحطة الثالثة:** التأكد من الاستنتاجات ودقة أسئلة الاستمارة التجريبية وتطبيق الاستمارة بالمقابلة على عينة البحث.	–مكتب مديرة موقع عنابة لإنتاج الأدوية الجنيسة. مكتب إدارة الموارد البشريّة لموقع عنابة التابع لمجمع صيدال	9/ هناك غموض فيما يخصّ مؤشرات التنمية الاجتماعية التي حاولنا معرفتها. 10/ اكتشفت مستوى التوافق بين مواقع الانتاج و مراكز التوزيع. 11/ الاطلاع على نشاطات موقع عنابة لإنتاج الأشكال الدوائية الصلبة، و علاقتها بأهداف التنمية الاجتماعية. استقطاب الموظف الكفء. 12/ لاحظت التناقض بين أهداف التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال و أهداف التنمية الاجتماعية .

الملحق رقم (2)

دليـــل المقابـلة

وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي

جامعة الحاج لخضر- 1 -

كليـة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculté des Lettres. Sciences Humaines Et Sociales

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم

التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية في الجزائر

دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال –أنموذجا-

التخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

دليل المقابلة مع إطارات عليا بمجمع صيدال

-الكائن بالدّار البيضاء – الجزائر العاصمة

إعداد الطالبة :

داودي فاطمة الزهراء

تحت إشراف الدكتور

ملاحظة : المعلومات الواردة في في هذه الإستمارة تظلّ سرية

و لن تسخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي

على الإجابة المناسبة (x) ضع علامة

السنة الجامعية :2020/2019

بسم الله الرحمــن الرحيـــــــم

: السيـــــــد(ة) المحترم

: تحيّـــــــة طيّبـــــــة و بعـــــد

تتضمن هذه المقابلة مجموعة الأسئلة تتعلق بموضوع "التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر : دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال–أنموذجا".

دراسة تطبيقية في "مجمع صيدال" ، تعدُّ هذه المقابلة ذات أهمية لأغراض البحث العلميد،و إنّ تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ،علما أنّ الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ،دون ضرورة لذكر الاسم.

...مع التقـــديـــــــــــر

1 . تأمل الباحثة من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولا ،ثمّ الإجابة بما يعبر عن موقفكم الدّقيق.

2 . ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح و الدقيق في السؤال المطروح.

3.. يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأنّ ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل

4 . يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع(×) في المربع الذي يعطي دقة وصفك للموقف المطلوب ،و كما تعكسه حقيقة ما موجود فعلا.

شكـــــــــرا

– علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية الاجتماعية

1– هل لك أن تحدثنا عن عملية التخطيط الاستراتيجي التي يقوم بها مجمع صيدال؟

.....

.....

2– كيف يتم صياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء السياسة الاجتماعية؟

.....

.....

3– هل هناك توجيهات أو مبادئ أو تشريعات يقرّها مسؤولي السياسة الاجتماعية أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية لمجمع صيدال؟

.....

.....

4– هل لك أن تحدثني عن الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال؟

.....

.....

5– ماهي الأهداف الاجتماعية التي يسعى مجمع صيدال إلى تحقيقها من خلال مشاريعه الحالية و المستقبلية ؟

.....

.....

6–ماهي أهم السياسات الاجتماعية التي يدرجها مجمع صيدال ضمن أولوياته أثناء التخطيط الاستراتيجي؟

.....

.....

7– هل استطاع مجمع صيدال تجسيد أهداف السياسة الاجتماعية؟

.....

.....

8– هل يتبع مجمع صيدال أثناء إعداده للخطط الاستراتيجية الاقتصادية فلسفة التخطيط الاجتماعي التي تقرّه السياسات العامة؟

.....

.....

9– هل يتماشى التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم به مجمع صيدال مع مقتضيات التخطيط الاجتماعي و متطلباته؟

.....

.....

10- هل تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال قيادات سياسية و شعبية؟

.....

.....

11- هل التخطيط الاستراتيجي الذي يتبعه مجمع صيدال يساهم في إحداث تغييرات ملموسة تشمل بنى المجتمع و وظائفه و القيم و الأدوار الاجتماعية ؟

.....

.....

12- ما مدى مساهمة المشاريع الاقتصادية التي يقوم بها مجمع صيدال في تحقيق التنمية الاجتماعية؟

.....

.....

13- ما هي النشاطات الاجتماعية التي يقوم بها مجمع صيدال ؟

.....

.....

الملحق رقم (3) :

الاســـتـــمـــارة

وزارة التعليـم العالــي والبحـث العلمـي

جامعة الحاج لخضر- 1 -

كليـة الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculté des Lettres, Sciences Humaines Et Sociales

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم

التخطيط الاستراتيجي

و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر

دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال –أنموذجا

التخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

استبانة بالمقابلة موجهة لعينة بمجمع صيدال

– موقع عنابة -

إعداد الطالبة :

داودي فاطمة الزهراء

تحت إشراف الدكتور

أ.د بوقرة بلقاسم

ملاحظة : المعلومات الواردة في في هذه الإستمارة تظلّ سرية

و لن تسخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي

على الإجابة المناسبة (x) ضع علامة

السنة الجامعية :2020/2019

بسم الله الرحمــن الرحيـــــــم

السيـــــــد(ة) المحترم

بعـــــــد التحية و التقدير

أنا الطالبة داودي فاطمة طالبة كتوراه علوم ،تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل بجامعة بباتنة ،أقوم ببحث لإنجاز أطروحة دكتوراه بعنوان " **التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر : دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال–أنموذجا**" .

علما بأن المعلومات المتحصل عليها تستعمل فقط لأغراض البحث العلمي،لذا يرجى تشريفا الإجابة الاسئلة التالية بوضع العلامة (x).

مع التقـــديـــــــــــر...

1. تأمل الباحثة من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولا ،ثمّ الإجابة بما يعبر عن موقفكم الدّقيق.

2. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح و الدقيق في السؤال المطروح.

3. يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأنّ ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

شكـــــــــرا

أولا : البيانات السوسيومهنية:

1- السن: .....

2- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

3- المستوى التعليمي :

- متوسط ☐ ثانوي ☐ شهادة تقني ☐
- شهادة تقني سامي ☐ جامعي ☐ ليسانس ☐
- ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- المستوى التصنيفي : (Niveau classification)

- إطار ☐ مشرف ☐ منفذ ☐

5- ما هو تاريخ تعيينك؟.....

ثانيا : محور علاقة التخطيط الاستراتيجي بالسياسة الاجتماعية:

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	لديكم معرفة بأهداف السياسة الاجتماعية المسطرة					
02	يساهم مجمع صيدال في تحسن الوضع الاقتصادي للدولة					
03	تحظى منتوجات صيدال بجودة عالية					
04	استطاع مجمع صيدال تحقيق الاكتفاء الذاتي من الأدوية الجنيسة					
05	يغطي مجمع صيدال احتياجات المواطنين من الأدوية الجنيسة					
06	يساهم مجمع صيدال في تحسين المستوى الصحي للمواطن					
07	يتم الإمداد الدوائي لكافة المناطق بصورة منتظمة					
08	هناك دعم للأدوية المخصصة للأمراض المزمنة حسب الأولوية					
09	أسعار الأدوية الجنيسة تتناسب مع دخل المرضى					
10	استطاع مجمع صيدال تغيير الثقافة الاستهلاكية للأدوية الجنيسة					
11	يتعامل مجمع صيدال مع مخابر محلية					

12	يتعامل مجمع صيدال مع مراكز بحوث علمية على المستوى الوطني					
13	توظف مشاريع مجمع صيدال موارد بشرية جديدة سنويا					

ثانيا : محور علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط الاجتماعي

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
14	لديكم اطلاع على معطيات التخطيط الاجتماعي					
15	لدى مجمع صيدال إحصاءات للأمراض و الأوبئة الأكثر انتشار على المستوى الوطني					
16	لدى مجمع صيدال إحصاءات لفئات المرضى ذوي الأمراض المزمنة و الخطيرة					
17	لدى مجمع صيدال معرفة بالثقافة الاستهلاكية للمواطن					
18	هناك دعم مالي من قبل الدولة لمجمع صيدال					
19	هناك تعاون بين مجمع صيدال و صندوق الضمان الاجتماعي					
20	هناك لجان وزارية لمراقبة و تقويم مشاريع مجمع صيدال					
21	يستشير مجمع صيدال وزارة الصحة فيما يخص القرارات التي يتخذها و المشاريع التي ينجزها					
22	يطلع مجمع صيدال على فواتير الأدوية المستورة					
23	يلتزم مجمع صيدال بأهداف التخطيط الاجتماعي					

رابعا : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتغيير الاجتماعي

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
24	يشعر المواطن بالأمان الصحي لتوفر الأدوية الجنيسة					
25	استطاع مجمع صيدال تغيير الفكر السلبي اتجاه الأدوية الجنيسة					
26	استطاع مجمع صيدال التقليص من استراد الأدوية الجنيسة و الأصلية					
27	هناك تقلص في نسبة الأمراض و الأوبئة المعدية					
28	اتساع دائرة التصدير للأدوية الجنيسة التي ينتجها مجمع صيدال					
29	هناك قائمة جديدة للأدوية الجنيسة أنتجها مجمع صيدال					
30	تمّ استقطاب موارد بشرية كفؤة أكثر من ذي قبل					
31	تمّ التقليص من فاتورة الدواء المستورد					

خامسا : التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالتنمية الاجتماعية

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
32	هناك تحسن في المستوى الصحي للمواطن					
33	هناك توجه نحو استهلاك الأدوية الجنيسة بدل الأصلية					
34	حقق مجمع صيدال اكتفاء ذاتي في بعض الأدوية الجنيسة					
35	الأدوية التي ي نتجها مجمع صيدال لها نفس فعالية الأدوية المستوردة					
36	التقدم الذي يحرزه مجمع صيدال يساهم في تحسين المستوى المعيشي للسكان					
37	تستهدف الأدوية التي ينتجها مجمع صيدال أغلب فئات المجتمع					
38	تحظى منتوجات مجمع صيدال بثقة المرضى					
39	استطاع مجمع صيدال ترويج للأدوية الجنيسة					
40	يتناسب سعر الدواء الجنيس مع الدخل الفردي للمرضى					
41	استطاع مجمع صيدال إضافة مداخيل اقتصادية جديدة لخزينة الدولة تدعم التنمية الاجتماعية					

الملحق رقم (4)

القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين

1 – أ. **د** لحرش موسى.....جامعة باجي مختار_ عنابة

2 – أ. **د** فريحة محمد كريم.....جامعة باجي مختار _عنابة

3 – أ. **د** سعدون يوسف.....جامعة باجي مختار _عنابة

4 – **د.** كيران جازية .....جامعة باجي مختار _عنابة

5 – **د** سرمد جاسم الخزرجي.....جامعة تكريت _العراق

الوثـــــــائـــــــق

الملحق رقم (5): جذول ترميز البيانات على برنامج (SPSS)

.الملحق رقم (6) : إحصائيات عمال مجمع صيدال خلال 2019

.الملحق رقم (7): موقع مجمع صيدال

.الملحق رقم (8): موقع عنابة لإنتاج الأشكال الدوائية الصلبة

.الملحق رقم (9): وثائق تعريف مجمع صيدال و هياكله

.الملحق رقم (10): وثيقة تبيّن بأهداف مجمع صيدال

.الملحق رقم(11): وثيقة تبيّن الشركات الدوائية المساهمة بالأغلبية

.الملحق رقم (12): المواقع الجديدة للصناعات الدوائية

.الملحق رقم (13): وثقية تبيّن أهداف المخطط الاجتماعي

.الملحق رقم (14): وثيقة تعريف بموقع عنابة و منتجاتها الدوائية

.الملحق رقم (15): تحليل للسداسي الأول لمجمع صيدال

.الملحق رقم (16):. يبيّن الشركات المساهمة مجمع صيدال