

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبة إشراف

أ.د. عبد الحميد برحومة

زياني نور الهدى

تحت عنوان:

دور التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

(دراسة حالة بلدية بوسعادة).

لجنة المناقشة

| | | |
|--------------|---------------------------|------------------------|
| رئيسا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أ.د. مراد شريف |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أ.د. عبد الحميد برحومة |
| مناقشا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. تاهمي نادية |

السنة الجامعية: 2022-2023

" بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ "

یقول الله تعالى:

{ لَقَدْ مَنَّ اللّٰهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ
وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ }.

شكر و عرفان

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم
(مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ))

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76.... صدق الله العظيم.
وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه)"، رواه أبو داود

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف (أ. د برحومة عبد الحميد) على كل ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات قيمه ساهمت في إثراء موضوع الدراسة في جوانبها المختلفة.
كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين وجهدهم الذي قدموه لتقييم ومناقشة هذا العمل.

كما أقدم كل الشكر والعرفان إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وخاصة أساتذة قسم علوم تسيير الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي.

إلى كل هؤلاء الذين أعانوني بنصائحهم وإرشاداتهم النيرة حفظهم الله وجزأهم خيرا وزادهم توفيقا ونجاحا وتألقا.

إلى السادة المديرين وكل عمال "بلدية بوسعادة" على تقديم التسهيلات الممكنة وعلى حسن استقبالهم لنا وعلى طيبة معاملتهم لنا.

الإهداء

بعد توفيق من الله عز وجل وعون منه والحمد لله على ذلك....

أهدي تخرجي إلى :

إلى من بلغ الرسالة وأدى أمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها الى التي غمرتني بفيض حنانها الى التي احترقت لكي تنير لي دربي الى التي جاعت اشبع وسهرت انام وتعبت ارتاح وبكت اضحك وسقتني من نبع رقتها وصدقها الى التي ربنتي صغيرا ونصحتني كبيرا قررة عيني وفؤادي وجعلها خيمة فوق رؤوسنا

" أُمِّي الْغَالِيَةُ أَطَالَ اللَّهُ فِي عَمْرِهَا "

نسير في دروب الحياة ، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب ، والأفعال الحسنة .

" أَبِي غَالِي أَطَالَ اللَّهُ فِي عَمْرِهِ "

إلى إخوانتي وفقهم الله في مشوارهم الدراسي

فهرس المحتويات

فهرس الموضوعات

| | |
|----|---|
| | شكر و عرفان |
| | إهداء |
| | فهرس الموضوعات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| أ | المقدمة |
| 05 | الفصل الأول : الإطار المفاهيمي التخطيطي التشاركي وإدارة المشاريع |
| 05 | التمهيد |
| 06 | المبحث الأول: التخطيط التشاركي |
| 06 | المطلب الأول: التخطيط والمشاركة |
| 06 | المطلب الثاني: مفهوم التخطيط التشاركي |
| 07 | المطلب الثالث: أنواع ونماذج وبرامج التخطيط التشاركي |
| 08 | المبحث الثاني: إدارة المشاريع |
| 08 | المطلب الأول: أنواع المشاريع وخصائصها |
| 09 | المطلب الثاني: مفهوم الإدارة المشاريع |
| 10 | المطلب الثالث: مراحل إدارة المشاريع |
| 11 | المبحث الثالث: علاقة تخطيط التشاركي بالإدارة المشاريع |
| 11 | المطلب الأول: التخطيط التشاركي المشاريع |
| 12 | المطلب الثاني: مساهمة التخطيط التشاركي في تنفيذ مشاريع |
| 13 | المطلب الثالث: مساهمة التخطيط التشاركي في متابعة ومراقبة المشاريع |
| 16 | الفصل الثاني: التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية - دراسة حالة بلدية بوسعادة - |
| 17 | التمهيد |
| 18 | المبحث الأول: تقديم مشاريع التنمية بالبلدية بوسعادة |
| 18 | المطلب الأول: تعريف بالبلدية بوسعادة |
| 18 | المطلب الثاني: المشاريع التنموية لبلدية بوسعادة (أنواعها) |
| 19 | المطلب الثالث: إدارة مشاريع في بلدية بوسعادة |
| 20 | المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية |
| 20 | المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية |
| 30 | المطلب الثاني: تصميم واختيار صلاحية أداة الدراسة |
| 27 | مبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختيار الفرضيات |
| 27 | المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان |
| 33 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة |
| 38 | خلاصة الفصل |

| | |
|--|---------------|
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |
| | ملخص الدراسة |

| | |
|----|--|
| 21 | الجدول رقم 1: درجات مقياس الدراسة |
| 21 | الجدول رقم 2: أبعاد محاور الدراسة |
| 22 | الجدول رقم 3: قيمة معامل الثبات |
| 23 | الجدول رقم 4: الاتساق الداخلي لمحور التخطيط التشاركي |
| 24 | الجدول رقم 5: الاتساق الداخلي لبعده التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية |
| 25 | الجدول رقم 6: الاتساق الداخلي لبعده التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية |
| 25 | الجدول رقم 7: الاتساق الداخلي لبعده المتابعة والمراقبة التشاركية للمشاريع التنموية |
| 26 | الجدول رقم 8: اختيار طبيعية البيانات |
| 27 | الجدول رقم 9: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس |
| 27 | الجدول رقم 10: توزيع مفردات العينة حسب متغير السن |
| 28 | الجدول رقم 11: توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية |
| 29 | الجدول رقم 12: توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي |
| 29 | الجدول رقم 13: توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل |
| 30 | الجدول رقم 14: توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة |
| 30 | الجدول رقم 15: تحليل معطيات فقرات المحور الثاني |
| 31 | الجدول رقم 16: تحليل معطيات فقرات البعد الأولى من المحور الثاني |
| 32 | الجدول رقم 17: تحليل معطيات فقرات البعد الثاني من المحور الثاني |
| 33 | الجدول رقم 18: تحليل معطيات فقرات البعد الثالث من المحور الثاني |
| 34 | الجدول رقم 19: نتائج اختبار الفرضية الأولى |
| 34 | الجدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضية الثانية |
| 34 | الجدول رقم 21: نتائج اختبار الفرضية الثالثة |
| 35 | الجدول رقم 22: نتائج اختبار الفرضية الرابعة |
| 35 | الجدول رقم 23: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية |

قائمة الأشكال

عنوان الشكل

| | |
|----|--|
| ج | الشكل رقم 1: هيكل الدراسة |
| 10 | الشكل رقم 2: مراحل إدارة المشروع |
| 18 | الشكل رقم 3: هيكل تنظيمي لبلدية بوسعادة |
| 27 | الشكل رقم 4: شكل توزيع مفردات العينة حسب المتغير الجنس |
| 27 | الشكل رقم 5: : شكل توزيع مفردات العينة حسب المتغير السن |
| 28 | الشكل رقم 6: : شكل توزيع مفردات العينة حسب المتغير الحالة العائلية |
| 29 | الشكل رقم 7: : شكل توزيع مفردات العينة حسب المتغير المستوى التعليمي |
| 29 | الشكل رقم 8: : شكل توزيع مفردات العينة حسب المتغير الأقدمية في العمل |
| 30 | الشكل رقم 9: : شكل توزيع مفردات العينة حسب المتغير طبيعة الوظيفة |

مقدمة

يعتبر مبدأ التشارك نهج عمل يتميز بخاصية مرتبطة بمجال التنمية، ما يعني أن الإنسان وفي أي مجتمع له حق المشاركة في اتخاذ القرار والعمل، هذه المشاركة لا بد أن وأن حقيقية لا صورية تبدأ بوظيفة التخطيط مروراً بباقي الوظائف الإدارية الأخرى (التنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة للتقييم)؛ لهذا فإن مفهوم الشراكة يعكس المساهمة الجادة في إيجاد الحلول للمشكلات المطروح في عديد المجالات المرتبطة بالتنمية المستدامة للمجتمع.

إن التخطيط كما هو معلوم هو منهج للعمل وفق منظور شامل لتحقيق أهداف مسطرة وواضحة منبثقة من حاجيات وأوليات معبر عنها، وذلك بإنجاز برامج عمل داخل فترة زمنية محددة وحسب الإمكانيات المتاحة.

كما أن للتخطيط دور كبير في نجاح أي مشروع أو برنامج، حيث أن كل برنامج أو مشروع يمر بثلاثة مراحل رئيسية هي: التخطيط - التنفيذ - التقييم والرقابة، وتتقسم كل مرحلة من هذه المراحل لخطوات أخرى أكثر تفصيلاً ويكون الهدف النهائي من أي مشروع أو برنامج هو تحويل وضع غير مقبول بالمجتمع لوضع أفضل ومقبول ويحقق منفعة، خاصة عندما يكون للمجتمع مساهمة في هذه المشاريع في كل المراحل أو بعضها.

أولاً: مشكلة الدراسة

إن التخطيط التشاركي للمشاريع في الجزائر وخاصة التنمية منها، أصبح أكثر من ضرورة، وهو منجسد وبصيغ مختلفة على المستويين المحلي والوطني، وهذا نظراً لتوجه السلطات العمومية إلى إشراك المجتمع المدني في كل ما يتعلق بمسائل التنمية.

على ضوء ما تقدم تظهر معالم إشكالية هذه الدراسة من خلال السعي إلى توضيح العلاقة بين دور التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية المحلية، حيث تتم صياغتها التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم التخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية ببلدية بوسعادة؟

ولتوضيح الإشكالية أكثر يمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية المكملة للإشكالية وهي:

1. هل تلتزم بلدية بوسعادة باستخدام أسلوب التخطيط التشاركي في عملية إدارة مختلف نشاطاتها؟
2. هل تعتمد بلدية بوسعادة أسلوب التخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية؟
3. هل تعتمد بلدية بوسعادة أسلوب التنفيذ التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية؟
4. هل تعتمد بلدية بوسعادة أسلوب المتابعة والمراقبة التشاركية في إدارة مشاريع التنمية المحلية؟

ثانياً: الفرضيات الدراسية

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية والتي تتمثل فيما يلي:

- يساهم التخطيط التشاركي إيجابياً في إدارة مشاريع التنمية المحلية ببلدية بوسعادة. ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية يمكن حصرها في الآتي:

1. هل تلتزم بلدية بوسعادة باستخدام أسلوب التخطيط التشاركي في عملية إدارة مختلف نشاطاتها.
2. هل تعتمد بلدية بوسعادة استخدام أسلوب التخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية.
3. هل تعتمد بلدية بوسعادة أسلوب التنفيذ التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية.
4. هل تعتمد بلدية بوسعادة استخدام أسلوب المتابعة والمراقبة التشاركية في إدارة مشاريع التنمية المحلية.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مسألة التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية المحلية وذلك من خلال :

1. محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة غموضها.
2. توضيح ماهية التخطيط التشاركي والتعرف على الجوانب والآثار المترتبة عن علاقته إدارة مشاريع التنمية المحلية.
3. التعرف على الخلفية النظرية لكل من تخطيط تشاركي في إدارة المشاريع.
4. تعرف على أبعاد ومستويات التخطيط التشاركي في إدارة مشاريع بلدية بوسعادة.
5. تعرف على مدى مشاركة المجتمع المدني ببوسعادة في إدارة المشاريع التنموية بالبلدية.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيارنا لموضوع الدراسة، نذكر منها:

1. الأسباب الذاتية أو الشخصية
 - تتلاءم الدراسة مع اهتمامنا البحثي؛
 - تعرف على طرق التعامل مع تخطيط التشاركي في إدارة مشاريع؛
 - الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع والغوص فيه؛
 - اهتمام الشخصي بالموضوع لتبيان أهمية المشاركة في إنجاح العملية التنموية.
2. الأسباب الموضوعية
 - أهمية الموضوع بالنسبة للإدارة الحديثة، وخاصة الجانب التطبيقي منه؛
 - ارتباط الموضوع بحد ذاته بتخصصنا- التسيير العمومي.

خامسا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة إلى التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع، وبالخصوص من:

- بناء قدرات ومهارات مديري المشروعات العامة أو الخاصة؛
- التخطيط الجيد للمشاريع التنموية بما يحد من هدر المال العام والجهد والوقت؛
- وضع الخطط الإجرائية للتنفيذ، بما يحقق أهداف المشروع التنموي ضمن سقف زمني معلوم؛
- توفير المهارات اللازمة وإشراك المجتمع المدني في إدارة المشاريع التنموية.

سادسا: المنهج الدراسة

يعني تحديد الأسس الموضوعية للظاهرة والكشف عنها، وبما أن دراستنا تعتمد على دور التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية في بلدية بوسعادة، فقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة انطلاقا من تحديد الإشكالية، ووضع الفرضيات، ثم محاولة للإلمام بمفاهيم البحث موضوع الدراسة، مع التركيز على الأسلوب التحليلي وأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي منها.

سابعا: حدود ومجال الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:
المجال المكاني: سيتم التركيز من خلال دراستنا الميدانية على بلدية بوسعادة وعلى كيفية التخطيط لإدارة مشاريع التنمية المحلية.

المجال الزمني: امتدت فترة دراستنا التطبيقية من يناير إلى شهر ماي 2023.

ثامنا: الدراسات السابقة

1. دراسة منى عطية خزام (2010)، بعنوان: تحديد واقع التخطيط التشاركي في المجالس الشعبية"، وتوصلت الدراسة إلى لمؤشرات تخطيطية لتفعيل استخدامه فيها، وتوصمت إلى أنه يستخدم بشكل متوسط، بالإضافة لوجود بعض المعوقات التي يرجع بعضها للمنظمات والقطاعات المشاركة مثل فجوة الاتصال وصعوبة الاتفاق على أهداف مشتركة.

مقدمة

2. دراسة نهى محمد الخطيب (2010)، حيث أكدت على أن الجهود الحكومية المبذولة لتطوير العشوائيات لم تحقق النتائج المرجوة بسبب غياب عنصر المشاركة الشعبية في هذه الجهود مما أدى لإهدار الموارد واستمرار معاناة السكان من العديد من المشكلات الصحية والاجتماعية والبيئية وغيرها.

3. دراسة محمد عزت المصرى (2013)، حيث أوضحت الدراسة أن هناك درجة قوية من المشاركة لأصحاب المصلحة في تحديد الاحتياجات الفعلية وترجمتها إلى مشروعات حقيقية، وأن درجة مشاركتهم في تنمية الموارد المالية اللازمة للمشروعات جاءت متوسطة، بينما كانت مشاركتهم في التطوع لهذه المشروعات كانت قوية أما عن دور التخطيط التشاركي في نمو القيادات الذاتية عند المشاركة فقد جاء بنسبة متوسطة.

4. دراسة أحمد سيد أحمد عبدالحميد (2015): أوضح هذاالدراسة أن التخطيط التشاركي يوفر أساسا لمعلوماتيا لخطط التنمية بشكل يسهم في صياغة برامج تنمية المجتمع المحمي أكثر ارتباطاً بالمجتمع ومشكلاته، كما أن التخطيط التشاركي يزيد من شعور المواطنين بانتمائهم إلي مجتمعهم ويدعم الروابط الاجتماعية بين المواطنين ويزيد من رضاء المواطنين عن البرامج والخدمات المقدمة لهم. إن ما يميز دراستنا عن الدراسات المذكورة أنفاً، كونها تربط بشكل مباشر بين التخطيط التشاركي وإدارة المشاريع بمختلف مراحلها وليس في جوانب جزئية أو مرحلة معينة من الإدارة.

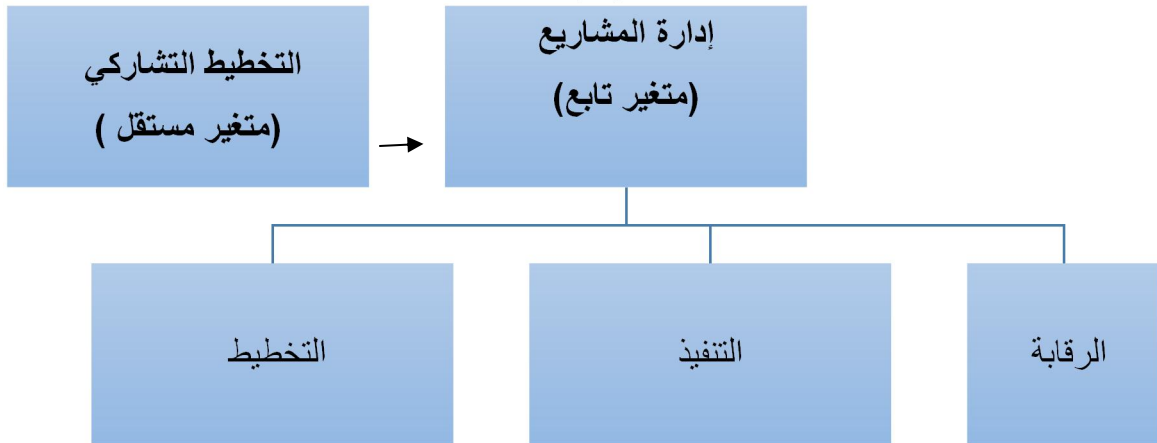
تاسعا: تقسيمات الدراسة

سنقسم دراستنا هذه إلى فصلين الأول ويتعلق بالجانب النظري، أما الفصل الثاني فيتعلق بالجانب التطبيقي (الميداني)، حيث خصص الفصل الأول للإطار المفاهيمي للتخطيط التشاركي وإدارة المشاريع، وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول خصص للتخطيط التشاركي والثاني يتناول إدارة المشاريع والثالث خصص لدراسة علاقة التخطيط التشاركي بإدارة المشاريع.

أما الجانب التطبيقي(التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية - دراسة حالة بلدية بوسعادة) فقد قسم كذلك إلى ثلاثة مباحث؛ حيث تناول المبحث الأول تقديم المشاريع التنموية بالبلدية بوسعادة، وثاني خصص لمنهجية وأدوات الدراسة الميدانية والثالث يتناول التحليل الإحصائي واختيار الفرضيات، كما سيتم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

عاشرا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة بناء على فرضيات الدراسة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتخطيط التشاركي وإدارة المشاريع

تمهيد

يعتبر التخطيط الوظيفية الأولى في إدارة أي شأن من شؤون الحياة، فهو تعبير وتجسيد في أن واحد لفكرة معينة يتولد عنها نشاط له ضوابط وأهداف، وتتنوع وظيفة التخطيط حسب تنوع النشاط ويديرها شخص أو أشخاص مؤهلون لذلك يشتركون في تحديد صورة كاملة وواضحة عن مستقبل النشاط.

وقد خصص هذا الفصل للتطرق في محوره الأول إلى المفاهيم المرتبطة بالمشاركة وبالتخطيط وانتقالا إلى مفهوم التخطيط التشاركي وأنواعه، أما المحور الثاني فيتناول مفهوم إدارة المشاريع وأنواعها وخصائصها. المحور الثالث والأخير خصص لدراسة علاقة التخطيط التشاركي بإدارة المشاريع وتتمثل في علاقة التخطيط التشاركي بكل من تخطيط المشاريع ومساهمته في تنفيذها ومتابعتها ومراقبتها.

المبحث الأول : التخطيط التشاركي

خصص هذا الفصل للتعريف بمفهوم التخطيط والمشاركة والتخطيط التشاركي وأنواعه المختلفة.

المطلب الأول : التخطيط والمشاركة

قبل التطرق بنوع من التفصيل لمفهوم التخطيط التشاركي لابد من تعريف كل من التخطيط والمشاركة باعتبارهما مصطلحين يشكلان التركيب اللغوي للتخطيط التشاركي.

1. التخطيط: لقد كثرت تعريفات التخطيط من جانب علماء الإدارة العامة حيث تفرقت السبل ولم

تلتف أفكارهم عند تعريف موحد لذلك تناول هنا بعض التعريفات الهامة للتخطيط.

يعرف البعض التخطيط انه "مجموعة من الطرائق والتصاميم والمناهج والأساليب والتدابير التي تلجئ إليها من أجل تحقيق مجموعة من أهداف والغايات على مستوى البعيد والمتوسط والقريب "

- كما يعرف (هنري فا يول) "أن التخطيط يعني في الواقع التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".¹

- يعرف Polman W.&P. Jain S. معرفة عملية تحديد الأهداف ومن ثم تحقيقها وفق وسائل متاحة باستخدام طرق معينة".¹

2. المشاركة: تحدث الكثيرون عن المشاركة في سياق المشاريع، ويعود ذلك لأن معظم المشاريع تفشل عادة بسبب الفهم الحقيقي للمشاركة خاصة للفئات المستفيدة من تلك المشاريع.

ولا تقتصر المشاركة على النقاشات في العمل بل تتعداها إلى عمليات اتخاذ القرارات الإدارية الحقيقية بدءا بالتخطيط مروراً بالوظائف الإدارية المتمثلة في التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم.

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط التشاركي

التخطيط التشاركي هو نموذج تخطيط حضري يؤكد على إشراك المجتمع بأكمله في عملية التخطيط المجتمعي، وظهر التخطيط التشاركي استجابة للنهج المركزية والعقلانية التي حددت عمل التخطيط الحضري المبكر. لقد أصبح نموذجاً شديداً التأثير في كل من سياق التخطيط الحضري التقليدي، وفي سياق تنمية المجتمع.

لا يوجد إطار نظري فردي أو مجموعة من الأساليب العملية التي تشكل التخطيط التشاركي، فبدلاً من ذلك، هو نموذج واسع يتضمن مجموعة من النظريات والمقاربات المتنوعة للتخطيط المجتمعي، وبشكل عام، تعطي برامج التخطيط التشاركي الأولوية لتكامل الخبرة الفنية مع تفضيلات ومعرفة أفراد المجتمع في عملية التخطيط، كما أنها تؤكد بشكل عام على بناء الإجماع واتخاذ القرارات المجتمعية الجماعية، وتعطي الأولوية لمشاركة الفئات المجتمعية في عملية التخطيط.

ويعرف التخطيط التشاركي على أنه: "عبارة عن عملية لتحقيق أهداف واهتمامات مشتركة بين أفراد المجتمع ومؤسساته، للاتفاق حول مسار معين وصولاً إلى خطة تشاركية، ضمن إطار زمني واضح متفق عليه من المشاركين، وبإشراف الخبراء والميسرين لتلك العملية".

ويعرف Jain and Polman (2003) التخطيط التشاركي بأنه: "عملية يتعهد المجتمع بواسطتها بالوصول إلى هدف اجتماعي اقتصادي معين عن طريق تشخيص مشاكله بوعي ورسم مسار عمل لحل تلك المشاكل".²

¹¹أبو جاموس، سليمان، (1992)، مبادئ إدارة، فلسطين، نابلس، ص172.

²Jain S .P .&Polman W (.2003),Panchayati Raj Model in India ،Food and Agriculture Organization of the United Nations،Regional office for Asia and Pacific, Second édition, P04.

² Idem, P 04 .

³ Veng ,S , (2008) ,Toward A Much More Participa tory Planning ,Published by ShanghaiTongjiUrbanPlanning&DasignInstitute , Shanghai ,China.

كما يعرف التخطيط التشاركي على أنه "أفعال مشتركة في تحقيق أهداف أصحاب مصلحة في العملية التخطيطية بتبادل أفكارها وتجميعها في إطار أفضل البدائل المتاحة لتنفيذها"³.

المطلب الثالث: أنواع ونماذج وبرامج التخطيط التشاركي

1. أنواع التخطيط التشاركي:

يقسم التخطيط التشاركي إلى تخطيط بعيد المدى وتخطيط قصير المدى، وفي ما يلي عرض لكل منهما¹:

أ. التخطيط التشاركي بعيد المدى:

يستعمل في تخطيط الأنشطة والفعاليات التي تتواصل غالباً لمدة تزيد عن السنة الواحدة، وقد تحتوي وضع أهداف ومؤشرات قياس بعيدة ومتوسطة المدى ونشاطات تقيس المؤشرات المطلوبة، والنشاطات الضرورية للتنفيذ العملي للمشروع ضمن الإطار الاستراتيجي لأهداف المنظمة، التي تعني بما هو أفضل للمشاريع التنموية ذات الآثار الاجتماعية والاقتصادية بعيد المدى.

ب. التخطيط التشاركي قصير المدى:

يستعمل غالباً في تخطيط الأنشطة والفعاليات التي لا تزيد مدتها عن سنة واحدة، وقد يحتوي التخطيط على وضع أهداف ومؤشرات قياس قريبة ومتوسطة المدى، ونشاطات يتطلبها التنفيذ العملي للمشروع، وهو أحسن ما يكون لمشاريع الإغاثة ذات البعد التنموي، كما أنه يتميز بمخرجات وأثار اجتماعية واقتصادية قصيرة المدى³.

2. نماذج التخطيط التشاركي

ضمن نموذج التخطيط التشاركي، هناك عدة نماذج نظرية محددة بوضوح لما يجب أن يكون عليه التخطيط التشاركي. يتنوع نوع المشاركة الذي تتطلبه هذه النماذج، لكنها تؤكد جميعها على المشاركة باعتبارها جزءاً أساسياً من نهج مصمم جيداً للتخطيط. فيما يلي العديد من نماذج التخطيط التشاركي الأكثر تأثيراً.

أ. **تخطيط المناصرة:** اقترح بول دافيدوف وليندا دافيدوف، في مقالهما المؤثر "المناصرة والتعددية في التخطيط"، نهجاً تشاركياً للتخطيط يسمى تخطيط المناصرة، حيث سيعمل المخططون المدربون بشكل مباشر مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في المدينة، بما في ذلك المجتمعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً ومجموعات المصالح، خطط التصميم التي تتوافق مع الاحتياجات المحددة لتلك المجموعات. ثم يتجادل المخططون نيابة عن هذه الخطط أمام لجنة التخطيط المركزية.

ب. **التخطيط التفاعلي:** اقترح جون فريدمان نموذجاً تبادلياً للتخطيط في كتابه عام 1973 "إعادة تعقب أمريكا: نظرية التخطيط العابر". اقترح التخطيط العابر أن المخططين الحضريين يجب أن ينخرطوا في محادثة مباشرة وجهاً لوجه مع أعضاء المجتمع الذين لديهم معرفة فورية وتجريبية عن منطقتهم. في إطار التخطيط التبادلي، يقترن هذا الحوار بالعمل التعاوني، حيث يشارك كل من المخططين وأعضاء المجتمع في عملية التصميم. يركز هذا النموذج على التعلم وتطوير الأفراد والمؤسسات المعنية، بدلاً من التركيز على أهداف برنامجية أكثر تحديداً.

ج. **التخطيط الراديكالي:** دافع ستيفن جرابو وألان هيسكين عن نموذج يسمونه التخطيط الجذري في مقالهم عام 1973 أسس لمفهوم راديكالي للتخطيط. يتطلب التخطيط الجذري تغييرات هيكلية كاسحة في مجال التخطيط. جادل هيسكينو جرابو بأن قرارات التخطيط يجب أن تكون لامركزية على نطاق واسع وأن تكون مرتبطة بشكل وثيق بالمجتمعات الصغيرة التي تؤثر فيها بشكل مباشر، ولا ينبغي اعتبار المخططين منفصلين عن المجتمعات التي يخدمونها. كتب هيسكينو جرابو أنه في ظل التخطيط الراديكالي، فإن "المخطط" هو واحد منا أو جميعنا.

1 الصوارني أحمد (2008-2010)، نظام التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة - مساحات جديدة للتعلم والتغيير الإيجابي (دراسة حالة: المنظمات الأهلية القاعدية في القطاع غزة، بحث تفاعلي بالمشاركة) (ماجستير دراسات التنمية - المشاركة، القوة، التغيير الاجتماعي) جامعة ساسيكس، برايتون، إنجلترا، ص 89.

2 أحمد يوسف دودين، 2012، إدارة مشاريع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 20.

3 المرجع نفسه، ص 35.

د. **التخطيط التواصلي**: طورت مجموعة من منظري التخطيط في الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، بما في ذلك باتسي هيلي وجوديث إينيس، نموذجًا تشاركيًا للتخطيط يشار إليه على أنه التخطيط التواصلي. ويعتمد التخطيط التواصلي بشكل كبير على فكرة هابرماس عن العقلانية التوافقية، ويقترح نهجًا للتخطيط يشارك فيه أصحاب المصلحة المتنوعون في عملية التخطيط في المحادثات التداولية، والعمل على حل النزاعات في قيمهم وأولوياتهم، ووضع خطة إجماع جماعي. في هذه العملية، يعمل المخططون على تسهيل هذه المداولات وتقديم الخبرة الفنية عند الطلب.

3. برامج التخطيط التشاركي

تستخدم برامج التخطيط التشاركي مجموعة واسعة من الأساليب والأدوات من أجل تسهيل المشاركة العامة في عملية التخطيط الحضري. منذ الستينيات، اعتمدت برامج التخطيط على مجموعة واسعة من الأدوات مثل الاستفتاءات، ومجموعات التركيز، ومؤتمرات الإجماع، واللجان الاستشارية للمواطنين، وجلسات الاستماع العامة، واستطلاعات الرأي العام من أجل تسهيل المشاركة العامة. بالإضافة إلى ذلك، يستخدم بعض ممارسي التخطيط مناهج أكثر شمولاً للتخطيط التشاركي، مثل التقييم الريفي التشاركي. في السنوات الأخيرة، غيرت وسائل التواصل الاجتماعي والأدوات الرقمية الأخرى على وجه الخصوص التخطيط الحضري التشاركي.⁴

لقد قامت العديد من المنظمات المختلفة بدمج أساليب التخطيط التشاركي هذه في عملها، إما بإجراء مشاريع تخطيط مجتمعية واسعة، أو إجراء مبادرات التخطيط لأغراض محددة مثل إدارة الغابات، الحد من مخاطر الكوارث الطبيعية، وإدارة الفن الصخري القديم.

المبحث الثاني: إدارة مشاريع

شهدت العقود المنصرمة تطوراً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها، فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها. ونظراً للأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع في المنظمات، خصص هذا المبحث للتطرق إلى أنواع المشاريع وخصائصها، ثم مفهوم إدارة المشاريع ومراحلها المختلفة.

المطلب الأول: أنواع المشاريع وخصائصها

خصص هذا المطلب للتطرق لأنواع المشاريع التي تقيمها المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها وخصائصها.

1. أنواع المشاريع

يمكن تقسيم المشاريع إلى الأنواع التالية:¹

أ - **المشاريع الإنشائية**: وهي المشاريع الأكثر شيوعاً في الواقع العملي، وتتمثل في مشروعات التشييد والبناء، مثل بناء العمارات السكنية، والأبنية الملحقة بها، وبناء الطرق والجسور وبناء المستشفيات ومدارس والجامعات.

ب - **المشاريع الصناعية**: وهي المشاريع ذات طابع التكنولوجي والهندسي التي تهدف إلى إقامة المصانع ومعامل وخطوط الإنتاج وبناء الطائرات، وصناعة السيارات وصناعة السفن والطائرات، الخ.

ج - **المشاريع الخدمية**: مثل المشاريع التعليمية والفندقية وإنتاج الأفلام السينمائية وحملة إعلانية لمنتج أو خدمة معينة.

د - **المشاريع العلمية**: وهي المشاريع ذات الطابع العملي مثل تصميم نظام معين والتنقيب عم الآثار، وبحوث الفضاء ودورة علمية في مجال محدد وتطوير في جانب العلمي.

هـ - **المشاريع الاجتماعية**: مثل المشاريع حملات التكافل الاجتماعي والمشاريع الحملات مكافحة الفساد، ومشاريع تنظيم الأسرة والتوعية ضد التدخين.

⁴ Rizzi, Paola; Porębska, Anna (2020). "Towards a Revised Framework for Participatory Planning in the Context of Risk", Sustainability, 12(14), 5539, Italy.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي التخطيطي التشاركي وإدارة المشاريع

و- **المشاريع الاقتصادية:** مثل المشاريع المتعلقة بمواجهة الكساد والفقر والبطالة، والتضخم والمشاريع التنموية الاقتصادية.

2. خصائص المشاريع⁵

تتميز المشاريع بخصائص عدة، بحيث يكون لكل مشروع خصائص تختلف عن المشاريع الأخرى وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹

أ- **الغرض:** إن المشروع عامة له غرض محدد، ونشاط يستعمل لمرة واحدة فقط لتحقيق هدف أو نتائج ملموسة ونهائية خاصة بهذا المشروع ومحددة.

ب- **دورة الحياة:** المشروع له دورة الحياة، ومراحل مختلفة خلال هذه الدورة وكل مرحلة من هذه المراحل لها ما يميزها وتحتاج إلى اتخاذ قرارات خاصة بها، فالمشروع يبدأ كفكرة، وبداية عمل بطيئة ونمو، ونضج، ثم إنهاء لحياة المشروع، مثله مثل الكائنات الحية.

ج- **التداخلات:** عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض، وتتداخل أيضا مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية، الخ.

د- **الانفرادية:** كل مشروع له مزايا وخصائص يتميز بها عن أي مشروع آخر، فلكل مشروع خصوصية وأهدافه المتنوعة ووسائله المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

هـ- **النزاع:** المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء مع بعضها البعض في المنظمة الأم أو مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة، والسبب في الصراع هو الموارد والإمكانات المحددة في المنظمة، وكذلك صراعات بين فرق العمل في المشاريع المختلفة أو صراعات متنوعة بين الأطراف ذات العلاقة المهمة بالمشروع من عملاء، وممولين، وموردين والإدارة العليا للمنظمة، الخ.

و- **القيود:** لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف أمام تنفيذه وتختلف هذه القيود باختلاف المشروعات وقدرتها على التكيف والتأقلم، ومن هذه القيود ما يلي:

- **الوقت اللازم لتنفيذ المشروع؛**

- **التكلفة:** قيمة التكاليف بمشروع معين تختلف عن مشروع آخر؛

- **الجودة:** يسعى كل مشروع إلى تحقيق دقة والإتقان في ميزة تنافسية له تجاه المشاريع الأخرى استجابة لحرص واحتياجات العملاء في المنظمة؛

- **البيئة:** وهي مجموعة من الخيارات المستمرة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تختلف من مشروع إلى آخر.

ز- **الثقافة التنظيمية القيم:** فلكل مشروع له قيم وثقافة تنظيمية تختلف عن قيم وثقافة أي مشروع آخر.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشاريع تعني مجموعة الفعاليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لغرض الاستخدام الأمثل لإمكانات المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية وضمن معايير الزمن، والكلفة، والجودة، على أن تأخذ هذه الإدارة العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمشروع.

كما يمكن تعريفها بأنها جميع الوسائل والأساليب والمفاهيم المستخدمة في تشغيل المشاريع وتحقيق أهدافها.

ويمكن تعريف إدارة المشروع أيضا على أنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على الأنشطة لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشاريع عن طريق تطبيق عمليات الإدارة وتكاملها من تخطيط وتنفيذ ومراقبة والتحكم إلى إنهاء المشروع، ويكون مدير أو صاحب المشروع الشخص المسئول عن تحقيق أهدافه².

من التعاريف السابقة يمكن القول أن "إدارة المشروع هي عملية قيادة عمل الفريق لتحقيق جميع أهداف المشروع ضمن القيود المحددة، وعادة ما يتم وصف المعلومات المتعلقة بالمشروع في وثائق،

1 دودين أحمد يوسف، إدارة المشاريع، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان والأردن، (2012)، الطبعة العربية، ص 34.

2 المرجع نفسه، ص 24.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي التخطيط التشاركي وإدارة المشاريع

والقيود الأساسية هي النطاق والوقت والميزانية. كما يمثل التحدي الرئيس لإدارة المشروع في تحسين تخصيص المدخلات الضرورية وتطبيقها لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

الهدف من إدارة المشروع هو إنتاج مشروع كامل يتوافق مع أهداف الزبائن في كثير من الحالات، وبمجرد تحديد أهداف العميل بوضوح، تعد جميع القرارات التي يتخذها الأشخاص الآخرون المشاركون في المشروع، ومن الواضح أنه عندما لا تحدد الأهداف بدقة تضر بعملية صنع القرار.

المطلب الثالث: مراحل إدارة المشاريع

مراحل إدارة المشروع هي مهام وسلوكيات ومجموعة مهارات مختلفة ضرورية لإنشاء مشاريع ناجحة، ويمكن تلخيصها في الخمسة مراحل التالية:⁶

1. مرحلة البدء

تمثل مرحلة بدء المشروع مرحلة تحديد التوقعات عالية المستوى مثل سبب طلب المشروع، إذا كان ذلك ممكناً أم لا، وما هو مطلوب لإكمال المشروع، وتشمل مخرجات هذه المرحلة موافقات أصحاب المصلحة المطلوبة للمضي قدماً إلى المرحلة التالية، والوثائق المتعلقة باحتياجات المشروع (دراسة الجدوى)، والتقديرية التقريبية للوقت والموارد المطلوبة لإكمال المشروع (ميثاق المشروع)، وقائمة الأولوية لأصحاب المصلحة.

2. التخطيط

مرحلة التخطيط هي المرحلة الثانية، حيث يقوم مدير المشروع بتحديد بدقة نطاق المشروع والإطار الزمني والمخاطر، ويعتبر الإكمال والاستمرارية هي المكونات الرئيسية لخطة المشروع الناجحة، وتتضمن مخرجات هذه المرحلة خطة مشروع مفصلة، وخطة اتصال بالمشروع وخطة الأساس للميزانية، وجدولة المشروع، وأهداف المشروع الفردية، ووثيقة النطاق، وسجل أصحاب المصلحة المحدث.

3. التنفيذ

في مرحلة تنفيذ المشروع، يتم تنسيق أعضاء فريق المشروع وتوجيههم من خلال الاتصال المناسب بالمشروع لإنجاز العمل كما هو موضح في خطة إدارة المشروع المعتمدة، بالإضافة إلى ذلك، تغطي هذه المرحلة التخصيص والإدارة المناسبين لموارد المشروع الأخرى مثل المواد والميزانيات، وتعتبر مخرجات المشروع هي نتيجة مرحلة التنفيذ.

4. المراقبة والتحكم

من خلال مرحلة مراقبة المشروع والتحكم فيه، تتم مقارنة الوقت والتكلفة وأداء المشروع في كل مرحلة ويتم إجراء التعديلات اللازمة على أنشطة المشروع وموارده وخطة لإبقاء الأمور على المسار الصحيح.

وتشمل مخرجات من هذه المرحلة التقارير المرحلية للمشروع والاتصالات الأخرى التي تضمن الالتزام بخطة المشروع وتمنع الاضطرابات في المواعيد.

5. الإغلاق أو الإكمال

تسمى عملية إنهاء المشروع ومراجعة مخرجات المشروع ونقلها إلى قادة الأعمال بمرحلة إغلاق المشروع في دورة حياة إدارة المشروع، وتوفر هذه المرحلة وقتاً للاحتفال والتأمل في الإنجازات المحققة.

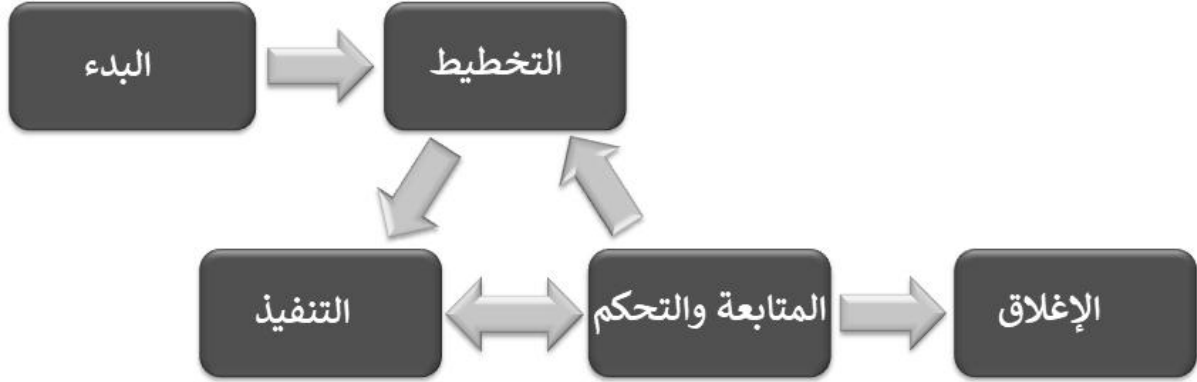
وتشمل مخرجات هذه مرحلة نتائج المشروع المعتمدة والدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها على مشاريع مماثلة في المستقبل.

الشكل الموالي يظهر المراحل الخمس لإدارة المشروع:

1 دودين أحمد يوسف ، مرجع سابق، ص19

2Website, <https://asq.org/quality-resources/project-management>, retrieved on May, 18th, 2023.

الشكل رقم (02): مراحل إدارة المشروع



Source : <https://ar.wikipedia.org>, Consulté le : 21/05/2023.

المبحث الثالث: علاقة تخطيط التشاركي بإدارة المشاريع

سيتم التطرق في هذا المبحث لعلاقة التخطيط التشاركي بإدارة المشاريع من خلال علاقته بمختلف مراحل إدارة المشروع.

المطلب الأول: التخطيط التشاركي المشاريع

الإدارة بالمشاركة هي مسألة أسلوب وليس بتوفر الأدوات فقط، وتبقى استمرارية الحاجة إلى النماذج والإجراءات والخطط والجدول الزمنية المستخدمة قائمة في تخطيط المشاريع، وقد تأتي الحاجة إلى القليل من التكيف وقد لا تحتاج العلمية إلى أي تعديل على الإطلاق. ومع ذلك، فإن كيفية تطبيق الأدوات تتطلب نهجاً يشمل أولئك الذين سيؤدون العمل.⁷

وتتمد المشاركة في تخطيط المشروع التزام الفريق المسير طوال فترة العملية، ولكي تكون المشاركة فعالة في تخطيط المشروع، يجب أن تبدأ من مستويات الإدارة العليا انتقالاتاً إلى مستويات الأدنى أخرى، حيث يبدأ التخطيط "من أعلى إلى أسفل" على المستوى الاستراتيجي، بما في ذلك راعي المشروع ومدير المشروع والعميل وأعضاء الفريق الرئيسيين وأصحاب المصلحة الآخرين في المشروع.

إن عناصر المشروع وفلسفة إدارته و"خطة المشروع" من خلال تحديد النطاق، والجودة، والتكلفة، وإرشادات الوقت، الخ، تحتاج إلى العمل في جو إجماعي، ويحتاج نهج الأخذ والعطاء نفسه إلى التصفية إلى مستويات التخطيط التشغيلي مع التركيز بشكل خاص على إشراك أولئك الذين سيقومون بأداء العمل.

في إدارة المشاركة، تكون عملية تخطيط المشاريع مهمة مثل الخطة نفسها لأنه؛ أولاً، إذا كانت العملية تشاركية بشكل كافٍ، فإن الخطة الناتجة ستكون جيدة؛ وثانياً، إذا كانت هناك مشاركة غير كافية، فلن يتم إتباع الخطة، وهو ما يسبب انحرافات في الوقت واستغلال الموارد أثناء عملية تنفيذ المشروع.

إن الغرض من التخطيط التشاركي للمشاريع هو إنشاء منصة للتعليم بدلاً من الانغماس المباشر في حل المشكلات، وتعزز عملية التخطيط التشاركي للمشاريع ما يلي:

1. تحديد الاحتياجات المحسوسة للناس.

2. تحقيق الإجماع.

⁷Dinsmore, P. C. (1988). *Up & down the organization*. *PM Network*, 2(5), 27–28.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي التخطيط التشاركي وإدارة المشاريع

3. تمكين الفئات المحلية من المشاركة في وضع المخططات.

4. دمج أنظمة المعرفة المحلية في تصميم المشروع.

المطلب الثاني: مساهمة التخطيط التشاركي في تنفيذ مشاريع

تعتمد المبادئ الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع على ما يلي:

- التخطيط التنفيذي المتوازن؛

- التخطيط التنفيذي الشامل؛

- التخطيط التنفيذي المتكامل.

1 - التخطيط التنفيذي المتوازن

توجد ستة مراحل في نموذج حياة المشروع يجب أن تكون متوازنة لضمان تنفيذ جميع الأنشطة والميزانية والتقويم اللازم للقيام بالأعمال المرتبطة بكل من تلك المراحل، وتشمل خطة التنفيذ المعلومات المطلوبة لإنهاء العمل في مرحلة التنفيذ، وكذلك المخطط اللازم لإجراء الأعمال اللازمة لإدارة المراحل الأخرى للمشروع بما في ذلك الآتي:⁸

أ - **التخطيط لإعداد المشروع:** بحلول الوقت الذي يتم فيه تطوير خطة التنفيذ المفصلة، تكون معظم أنشطة الإعداد قد اكتملت بالفعل.

ب - **التخطيط لتخطيط المشروع:** يجب أن تكون خطط المشروع مرنة لتحقيق أفضل الممارسات، ويجب أن تشمل ممارسة إعادة النظر في خطة المشروع (الفرص والموارد لفريق المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين) للتأكد من أنها مناسبة ودقيقة وواقعية.

ج - **التخطيط لتنفيذ المشروع:** من الواضح أن تخطيط التنفيذ سيشغل غالبية وثيقة التخطيط، حيث تحتاج الخطة إلى توفير خطة تنفيذ مفصلة زمنياً لكل مكونات المشروع، بما في ذلك الإجراءات المحددة المطلوبة لتحقيق أهداف الأثر الإنمائي للمشروع.

د - **التخطيط لمتابعة وتقييم المشروع:** تعتبر الأنشطة المتعلقة بالمتابعة والتقييم ضرورية لنجاح المشروع وينبغي أن تجيب الخطة عن التساؤلات المتابعة والتقييم التالية:

- المسؤول عن جمع البيانات ومعالجة بيانات المتابعة وتحليلها وتوثيق النتائج وإيصال الرسائل.

- المدة التي تتم فيها هذه الأنشطة.

- كيفية استخدام البيانات التقييم.

- الموارد المطلوبة لإكمال التقييم.

هـ - **التخطيط لتسليم المشروع:** ينبغي أن تجيب الخطة عن المسائل المرتبطة بانتقال وتسليم المشروع وهي:

- تحديد الخطوات التي يتعين القيام بها للإغلاق الإداري والعقد؛

- الأنشطة التي يتعين القيام بها للإغلاق الإداري والعقد؛

- ما إذا سيتم طرح المشروع على مراحل لأصحاب المصلحة؛

- نوعية الاستثمارات التي ينبغي القيام بها لضمان نجاح عملية التسليم.

والغرض من هذا كله هو تقسيم تطوير الحل إلى أجزاء، وبالتالي إعطاء نظرة عامة واضحة عن وضع عمليات التخطيط وصنع القرار والتنفيذ.⁹

2 - التخطيط التنفيذي الشامل

تتناول خطة المشروع بشكل شامل ومكتمل جميع الأعمال المطلوبة لضمان نجاح المشروع، وتشمل خطة المشروع الشاملة جميع عناصر التخطيط المطلوبة لتقديم النتائج المباشرة للمشروع (العاملين، المدربين، التقنيات الزراعية المعتمدة، الخ).

⁸PM4NGoS , (2017)Project Management For Development Professionals Guide (PMD Pro Guide) ,version, p 53.

⁹Kuster, j , (2015) ,Project mangement hand book, springer-verlag Berlin Heidelberg .

الفصل الأول الإطار المفاهيمي التخطيطي التشاركي وإدارة المشاريع

بالإضافة إلى عناصر التخطيط اللازمة لاستكمال العمل بالمشروع، فإن التخطيط الشامل لعناصر المشروع يشتمل على:¹⁰

أ - **تخطيط إدارة نطاق المشروع:** كيفية إدارة نطاق المشروع (منتجاته، وخدماته، والعمل المطلوب لتحقيق هذه النتائج) والسيطرة عليها طوال فترة المشروع.

ب - **تخطيط إدارة وقت المشروع:** وتشتمل على مختلف العمليات والأدوات التي يتم استخدامها لتقدير متطلبات الوقت للمشروع، وكيف سيتم إدارة تقويم المشروع طوال فترة المشروع.

ج - **تخطيط إدارة تبرير المشروع:** تحديد بدقة الحاجة التي سيعالجها المشروع والموارد التي يستهلكها المشروع (المال والوقت والسمعة التنظيمية والجهد) والتي تساهم بفعالية وكفاءة في تحقيق الأهداف.

د - **تخطيط إدارة أصحاب المصلحة في المشروع:** تحديد الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي قد تتأثر مصالحها بشكل إيجابي أو سلبي بتنفيذ أو إكمال المشروع، وكيفية إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق الأهداف.

هـ - **تخطيط إدارة موارد المشروع:** وتشتمل تخطيط العمليات والنظم الموجودة لاقتناء المعدات والموارد، وإدارتها، وإدارة الشؤون المالية، وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى المعايير اللوجستية التي يتعين الوفاء بها حتى تتم عمليات التنفيذ وفق الجدول الزمني المحدد.

كما ينبغي أن تجيب هذه الخطة عن تساؤلات لتخطيط التنسيق مع إدارة موارد المشروع كالتالي:

- تحديد معايير التعاون؛
 - تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح تام؛
 - كيفية قيام فريق المشروع بتحديث أصحاب المصلحة؛
 - تحديد آليات الاتصال المساعدة التي سيتم استخدامها في عملية التنفيذ؛
- وتكون عادة خطة المشروع الأساسية تفصيلية، وتوفر مستوى أعمق من التفاصيل حول مجال معين من تخطيط المشروع مثل تواجد خطة أساسية تتفصل عنها خطة متابعة وتقييم، وخطة اتصالات المشروع، وخطة إدارة الموارد البشرية وغيرها.

3 - التخطيط التنفيذي المتكامل

تستمر هذه الديناميكية في سياق خطة تنفيذ المشروع، فكل عنصر من عناصر خطة تنفيذ المشروع مرتبط بالأخر، وهذا يشمل على ما يلي:³¹¹

- تعتمد القرارات المتعلقة بالميزانية على الاختيارات التي يتعين اتخاذها فيما يتعلق بالنطاق؛
 - تعتمد القرارات المتعلقة بالتقويم على الاختيارات التي يتعين اتخاذها فيما يتعلق باللوجستيات؛
 - تعتمد القرارات المتعلقة بالاتصالات على الاختيارات فيما يتعلق بالموارد البشرية؛
 - تعتمد القرارات المتعلقة بالمراقبة على الاختيارات المتعلقة بالمخاطرة .
- تقدم هذه القائمة صورة واضحة عن العديد من العلاقات المتكاملة الموجودة في خطة مشروع، لكن ما تؤكد هذه القائمة هو أهمية ضمان دمج جميع الأنشطة في الخطة التنفيذية.

المطلب الثالث: مساهمة التخطيط التشاركي في المتابعة ومراقبة المشاريع

يكون فريق المشروع عادة قادرا على المراقبة وتتبع جميع أنشطة المشروع، ويتم تحقيق ذلك عادة من خلال استخدام نظام إدارة فعال متخصص.¹

تعرف الرقابة على المشروع بالمشاركة على أنها عملية منتظمة ومتواصلة لمتابعة التقدم والتغيرات في فترة زمنية محددة، وعادة ما تتم باستخدام مؤشرات تحدد مسبقا بالمشاركة، أو من خلال الاستفسارات المتجددة، وهي وسيلة لقياس مدى صلاحية الخطة بمشاركة فاعلة من جميع الجهات الفاعلة

¹⁰PM4NGoS (2017), op.cit, p 55 60

¹¹PM4NGoS , (2017) Ibid.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي التخطيط التشاركي وإدارة المشاريع

في المشروع، والرقابة هنا تعني المتابعة من أجل التحسين والتصويب، وليس باعتبارها أداة أو وسيلة لفرض السيطرة والتفرد بالقرار.² وتوفر المراقبة تغذية راجعة، بحيث يمكن إجراء التعديلات اللازمة على خطة العمل أو الميزانية أو كليهما، لذلك كان من المهم تنفيذ المشروع في الوقت المناسب، وغالبا ما يرفق معها جداول تساعد في عملية مراقبة المشاريع.³

ومن أهم الوسائل الرقابية التشاركية المتعارف عليها ما يلي:⁴

1. تشكيل لجنة توجيهية للمشروع تضم ممثلين عن جميع الجهات ذات العلاقة بالمشروع.
2. ترتيب زيارات ميدانية منتظمة بمشاركة ممثلين عن الجهات الفاعلة بالمشروع.
3. ورش العمل النصفية والنهائية للرقابة بمشاركة الجهات الفاعلة بالمشروع.
4. عقد الاجتماعات للمجموعات المركزة الخاصة بموضوع أو قضية معينة.
5. تدوين مواطن النجاح والفشل من واقع المشروع.
6. عقد لقاءات نوعية للأفراد والناشطين بخصوص قضايا معنية مرتبطة بالمشروع.
7. عقد جلسات لتبادل الأدوار بهدف مراقبة آليات علاقات القوة من خلال تنفيذ المشروع.
8. تعيين صندوق ولجان لتلقي شكاوى أفراد المجتمع والعاملين في المشروع.
9. كتابة التقارير المالية والأنشطة بالمشاركة من قبل الناشطين على اختلاف مستوياتهم.¹²

1Cleland ,D,I,&Gareis,R,(2006) ,**Global project management handbook:Planning ,organizing ,and controlling international projects** .McGraw-Hill Education .

خلاصة الفصل

تمثل إدارة المشاريع التشاركية أحدث المناهج في إدارة للمشاريع، حيث تسهل على المسير أو صاحب المشروع عملية إدارة جميع الأنشطة وفي مراحل المشروع المختلفة، ويقود الفريق خطوات التخطيط ويراقب فريق العمل بشكل مستمر، كما يقيم عمليات تقدم المشروع عند اكتمال العمل، كما يتم اتخاذ القرارات بشأن العمل بالمشاركة في إدارة المشاريع بتدفق الاتصالات والمعلومات، ليس فقط صعوداً وهبوطاً من أعضاء الفريق إلى قائد المشروع، ولكن عبر أعضاء الفريق أيضاً.

إن ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، هو إظهار مدى مساهمة التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع في مختلف مراحلها من مرحلة البدء إلى مرحلة الإغلاق، وهو ما سيعطي فكرة واضح عن إمكانية تطبيق التخطيط التشاركي على إدارة مشاريع التنمية المحلية والتي ستكون موضوع الفصل الموالي.

الفصل الثاني

التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية
- دراسة حالة بلدية بوسعادة-

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط التشاركي والوظائف المختلفة لإدارة المشاريع، خصص هذا الفصل للتخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية لبلدية بوسعادة على اعتبار أن هذه المنطقة تشهد قفزة نوعية في الاستفادة من المشاريع التنموية في شتى القطاعات.

لهذا الغرض قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتعريف بميدان الدراسة وهي بلدية بوسعادة، أما المبحث الثاني فيتناول منهجية الدراسة والأدوات المساعدة في ذلك، أما المبحث الثالث والخير فقد خصص للتحليل الإحصائي للبيانات المجمع بالاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

المبحث الأول: تقديم مشاريع التنمية بالبلدية بوسعادة

خصص هذا المبحث لتقديم بلدية بوسعادة وأهم المشاريع التنموية التي استفادت منها وطرق تمويلها.

المطلب الأول: تعريف بلدية بوسعادة

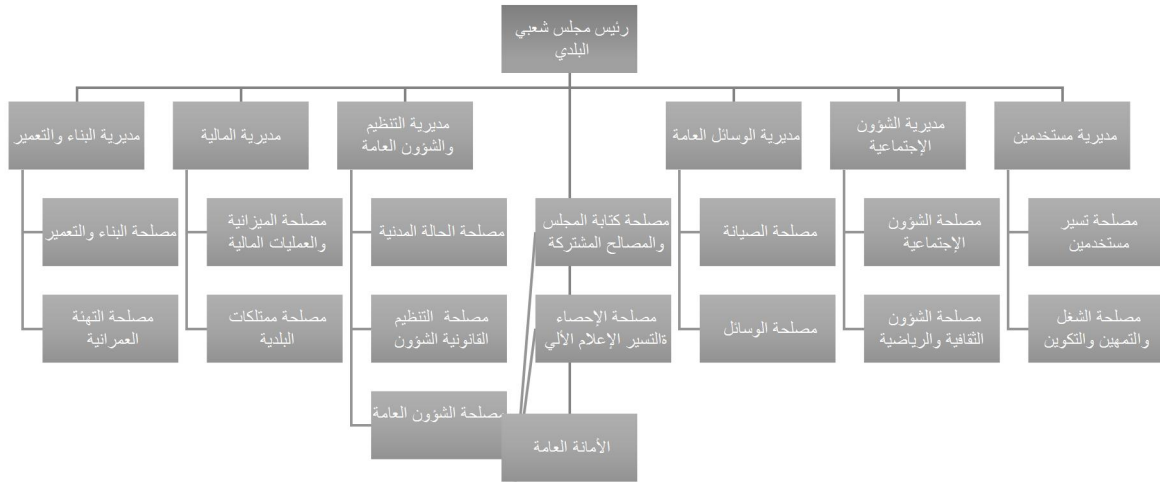
تعرف البلدية حسب القانون 10/11 لسنة 2011، " هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة"، وأضاف في المادة الثانية منه أن "البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".

وبلدية بوسعادة كباقي البلديات في الوطن تتصف بكل مميزات التي تجعلها قاعدة إقليمية ومكان ممارسة المواطنة وتقع على بعد 245 كلم جنوب العاصمة، ومن مسميات عاصمة البلدية مدينة السعادة وكذا بوابة الصحراء نظرا لكونها أقرب واحة إلى الساحل الجزائري، وكانت إلى وقت قريب مزار الكثير من الأوروبيين وقبلة السياح الذين يأتونها للراحة والاستجمام والاستمتاع بمناظر النخيل ودعة الشمس التي تطل من وراء جبل كردادة.

وتعتبر البلدية العمود الفقري والمرتكز الأساسي لأي نشاط تنموي، فهي وكبقية بلديات الوطن تسعى إلى بسط الطمأنينة والراحة للمواطنين وتوفير كل ما تتطلبه الحياة الكريمة لهم، وذلك من خلال السعي لتوفير الشغل والخدمات المختلفة لهم.

لذا كان لزاما على البلدية مواكبة التطور المجتمعي من خلال اعتماد مشاريع تنموية تساعدهم وتتوافق والمتطلبات المجتمعية بالبلدية وفق خطط تعد على المستويين المحلي والمركزي. والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للبلدية:

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة



المصدر: بلدية بوسعادة، 2023.

المطلب الثاني: المشاريع التنموية لبلدية بوسعادة

تحدد أنواع المشاريع ببلدية بوسعادة حسب مصدر التمويل وحسب مخططات التنمية المحلية وهي:

1. تأتي في الميزانية البلدية: وتشمل كل أنواع المشاريع، وهناك تمويل يكون عن طريق السلطات العليا وتتمثل في مشاريع مخطط التنمية البلدية (PCID) وتم تغيير تسميتها في 2023 إلى مشاريع دعم التنمية

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

- الاجتماعية والاقتصادية للبلديات وتشمل قطاعات الأشغال العمومية وتجهيزات العمومية، التزويد بمياه صالحة للشرب، الصرف الصحي ومشاريع التهيئة العمومية (مختلف الشبكات).
2. مشاريع تأتي من صندوق الضمان والتضامن من الجماعات المحلية (FGCL): وهذا صندوق تستفيد منه البلديات ويشمل مختلف المشاريع التنموية.
3. صندوق المشترك للجماعات المحلية (FCCL): ويوجه تمويله للمشاريع الخاصة بقطاع التربية والمكتبات ومختلف الترميمات.
4. مشاريع تأتي عن طريق النشاط الاجتماعي والتضامن.
5. مشاريع في إطار التنمية الاجتماعية (TIP HIMO).
6. مشاريع تأتي من ميزانية الولاية (BW).
7. مشاريع القطاعية وتمول من ميزانية الدولة.

المطلب الثالث: إدارة المشاريع في بلدية بوسعادة

تتمثل عملية إدارة المشاريع كما أشرنا في الفصل الأول إلى عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة، وفي ما يلي عرض لعملية إدارة المشاريع التنموية ببلدية بوسعادة:

1- خلق المشروع

توجد طريقتين لخلق المشاريع التنموية بالبلدية:

- أ. تخلق المشاريع عن طريق الاقتراح من البرامج التنموية، وقد تكون على أساس المخططات والدراسات المعدة ومراجعة التخطيط (تخطط توجيهي لتعمير والبناء CDEAU)
- ب. قد تخلق المشاريع بالبلدية عن طريق تلبية طلبات مختلف شرائح المجتمع (المواطنين، الجمعيات، المؤسسات، الخ).

2. تخطيط المشروع

يتم استحداث المشروع التنموي على مستوى بوسعادة من خلال طلب يقدم من طرف المواطنين أو من طرف مخطط تنموي، ويعد من طرف الهيئات العمومية الخاصة (بلدية أو الدائرة)، ويشترك في عملية تخطيط المشروع كل هيئات العمومية (البلدية، الدائرة، الولاية، الوزارة)، وفي السنوات الأخيرة تم اشتراك المجتمع المدني (الجمعيات، المنظمات، الخ) في العملية.

3. تنفيذ المشروع التنموي

تسند عملية تنفيذ المشروع التنموي وفق القانون الصفقات (15/247) المتضمن تنظيم صفقات العمومية والتفويض المرفق العام.

4. الرقابة على تنفيذ المشروع

المرسوم التنفيذي رقم 219/21 يتضمن الموافقة على دفتر البنود الإدارية العامة المطبقة على الصفقات العمومية للأشغال عند تنفيذ المشروع، وهناك رقابة ميدانية على المشروع التنموي تتمثل في:

أ. الرقابة التي تقوم بها هيئة الرقابة التقنية: وتتمثل مهامها في ما يلي:

- التأشير على مخططات الهندسة المعمارية والمدنية؛

- مراقبة الأرضية وإعطاء تأشير صلاحيتها؛

- إعطاء تأشير استلام المشروع عند الانتهاء.

ب. رقابة المصالح التقنية للدائرة: وتقوم برقابة المشروع في كل مراحله بدأ من إعطاء إشارة إنطاق المشروع إلى حيث استلامه، حيث تقوم برقابة ميدانية من خلال متابعة الأشغال ونوعية الأشغال.

ج. رقابة المصلحة المتعاقدة أو صاحب المشروع: هذه الرقابة تمتد من بداية المشروع من إعطاء أمر ببدء الأشغال إلى حيث الاستلام.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة متضمنة كلا من إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج وتصميم الأداة والاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية الأداة وطبيعة بياناتها.

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

1. المنهج

قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي – الأسلوب التحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

2. مصادر جمع البيانات

تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1. المصادر الأولية: لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانيا تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث.

2. المصادر الثانوية: وهي المصادر اللازمة لمعالجة الإطار النظري للبحث، كما يستند عليها في اتخاذ القرارات وتفسير النتائج الميدانية، والمتمثلة أساسا في مختلف المراجع كالكتب، المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

3. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الإطارات العاملة بدائرة بوسعادة ولاية المسيلة حيث تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (40) مفرد ةوزع عليها الاستبيان استرجع منه (31) استبيانا بنسبة استرجاع بلغت (77.5%)، أما عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة فقد بلغت (30) استمارة أي بنسبة (75%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

4. الأدوات الإحصائية المستخدمة

يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- اختبار ستودنت (T-test): لاختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

1. تصميم أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

(Likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الاختيارات والمنتاسبة مع الاوزان (1-5-4-3-2) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

| التقدير | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| الدرجة | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |
| مدى الاجابة | 1.79-1 | 2.59-1.80 | 3.39-2.60 | 4.19-3.40 | 5-4.20 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

كما تم توزيع عبارات الاستبيان إلى قسمين وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أبعاد محاور الدراسة

| القسم | المحور | البعد | الفقرات |
|--------|--------|---|--|
| الأول | - | البيانات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، طبيعة الوظيفة) | |
| الثاني | I | التخطيط التشاركي | من 01 إلى 06 |
| | II | الإدارة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية - التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية - التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية - المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية | من 07 إلى 25 من 07 إلى 13 من 14 إلى 19 من 20 إلى 25 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة دور التخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى قسمين:

1. القسم الأول (محور البيانات الشخصية): يتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي

للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس، السن، الحالة العائلي، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، طبيعة الوظيفة.

2. القسم الثاني: ويتكون من المحاور التالية:

- محور التخطيط التشاركي؛

- محور الإدارة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية، وينقسم إلى الأبعاد التالية:

- التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية؛
- التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية؛
- المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية.

2. مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

وتوزيع الاستبيان وهي:

1. بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.
2. تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.
5. توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.
8. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

3. صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

- أ. الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها تم إجراء التعديلات المطلوبة للوصول إلى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.
- ب. اختبار الثبات: ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قيمة معامل الثبات Alpha Cronbach's لمحاور الاستبيان

| المحور | البعد | قيمة Cronbach's Alpha |
|--------|---|----------------------------------|
| I | التخطيط التشاركي | 0.845 |
| II | الإدارة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية | 0.933 0.714 0.801 0.922 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بلغ (0.845) بالنسبة لمحور التخطيط التشاركي، و(0.933) بالنسبة لمحور الإدارة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية، أما بالنسبة لبعد التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية فقد بلغ (0.714)، في مقابل (0.801) لبعد التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية و(0.922) لبعد المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.7) وعليه فإن الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

ج. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد أو المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

- محور التخطيط التشاركي: سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الأول ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لمحور التخطيط التشاركي

| الدلالة الإحصائية | قيمة الارتباط | الفقرة | N° |
|-------------------|---------------|---|----|
| 0.000 | 0.801 | للإدارة المحلية رؤية واضحة في إشراك الموظفين والعاملين في أي قرارات تخص التنمية المحلية. | 01 |
| 0.000 | 0.675 | تحدد أهداف التنمية المحلية بناء على رؤية مشتركة مع المجتمع المحلي. | 02 |
| 0.000 | 0.773 | تستعين الإدارة المحلية بأراء الموظفين وأفراد المجتمع المحلي الفاعلين في تحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف التنموية. | 03 |
| 0.000 | 0.675 | تسمح الإدارة المحلية لكل الأطراف الفاعلة وذات الصلة بتحديد نوعية وحجم المدخلات الضرورية في عملية تخطيط المشاريع التنموية. | 04 |
| 0.000 | 0.744 | تقوم الإدارة المحلية باستشارة كل الأطراف ذات الصلة لتحديد جدوى أي مشروع تنموي محلي. | 05 |
| 0.000 | 0.834 | تعد الخطة النهائية للمشروع التنموي بناء على موافقة كل الأطراف ذات الصلة. | 06 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات المحور الأول ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (67.5%) ونسبة (83.4%) مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات المحور الأول تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

- محور التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية: سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات البعد الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لبعء التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية

| N° | الفقرة | قيمة الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|----|--|---------------|-------------------|
| 07 | تتولد فكرة إنشاء المشروع التنموي من رؤية الإدارة المحلية وحاجة المجتمع المحلي لذلك. | 0.632 | 0.000 |
| 08 | تحدد طبيعة المشروع من حاجة المنطقة له. | 0.660 | 0.000 |
| 09 | يتم إشراك أفراد المجتمع الفاعلين في المنطقة في تحديد نوعية المشروع التنموي. | 0.464 | 0.000 |
| 10 | تتم دراسة جدوى المشروع التنموي بإشراك الإدارة العليا. | 0.684 | 0.000 |
| 11 | يتم تحديد حجم المشروع التنموي المحلي بناء على الإمكانيات المالية والتقنية المتوفرة. | 0.739 | 0.000 |
| 12 | تحدد آجال تنفيذ المشروع واختيار موقعه من طرف الإدارة المحلية وبمشاركة أفراد المجتمع الفاعلين بالمنطقة. | 0.528 | 0.000 |
| 13 | يتم اختيار الجهة المنفذة للمشروع التنموي وفق القوانين السارية المفعول. | 0.588 | 0.001 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات البعد الأول ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (46.4%) ونسبة (73.9%) مع توزع النسب إلى الاتجاه الطردي متوسط القوة والقوي (علاقة موجبة بدرجة المتوسط ودرجة القوي) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات المحور الثاني تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للبعد والدرجة الكلية له.

- محور التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية: سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات البعد الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لبعء التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية

| N° | الفقرة | قيمة الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|----|---|---------------|-------------------|
| 14 | تشرف الإدارة المحلية على انطلاق المشروع التنموي في الوقت والمكان المحددين وبحضور ممثلي المجتمع المحلي | 0.401 | 0.028 |
| 15 | ينفذ المشروع التنموي وترافق الإدارة المحلية وأفراد المجتمع المحلي العملية منذ البداية. | 0.684 | 0.000 |
| 16 | تلتزم الجهة المكلفة بالمشروع بتنفيذه وفق ما هو مخطط ودون تغيير. | 0.668 | 0.000 |

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

| | | | |
|-------|-------|---|----|
| 0.000 | 0.731 | تلتزم الجهة المنفذة للمشروع التنموي بالآجال المحددة له في المخطط التنموي. | 17 |
| 0.000 | 0.927 | يسهر على تنفيذ المشروع جهات ذات كفاءة وفي الاختصاص الذي يطلبه المشروع. | 18 |
| 0.000 | 0.872 | تحرص الإدارة المحلية على الاتصال الدائم بالجهة المنفذة للمشروع. | 19 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية والأبعاد التي تنتمي إليها قد تراوحت بين نسبة (40.1%) ونسبة (92.7%) مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي متوسط القوة وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن فقرات المحور الثالث تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للبعد والدرجة الكلية له.

- محور المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية: سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات البعد الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لبعده المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية

| N° | الفقرة | قيمة الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|----|---|---------------|-------------------|
| 20 | تشكل الإدارة لجنة توجيهية للمشروع تضم ممثلين عن جميع الجهات ذات العلاقة بالمشروع. | 0.849 | 0.000 |
| 21 | تنظم الإدارة المحلية زيارات ميدانية منظمة بمشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي للمشروع. | 0.856 | 0.000 |
| 22 | تعقد اجتماعات دورية للتقييم المادي والمالي للمشروع. | 0.873 | 0.000 |
| 23 | تدون مستويات تقدم المشروع وتسجيل أي تعثرات أثناء الإنجاز وتكون بشكل دوري. | 0.937 | 0.000 |
| 24 | تخصص هيئة لتلقي شكاوى ممثلي المجتمع المحلي والعاملين في المشروع. | 0.833 | 0.000 |
| 25 | يتم استلام المشروع من طرف الإدارة المحلية وبحضور ممثلي المجتمع المحلي. | 0.774 | 0.000 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات البعد الثالث ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (77.4%) ونسبة (93.7%) مع توزع أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي القوي (علاقة موجبة بدرجة قوي) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

المحور، وعليه فان فقرات المحور البعدتتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

د. اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار شابيرو-ويلك الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة أن الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو-ويلك أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (08): اختبار طبيعية البيانات

| N° | المحور/البعد | قيمة اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) | الدلالة | طبيعة التوزيع |
|----|--|--|---------|---------------|
| 01 | التخطيط التشاركي | 0.966 | 0.448 | طبيعي |
| 02 | التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية | 0.967 | 0.451 | |
| 03 | التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية | 0.968 | 0.489 | |
| 04 | المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية | 0.935 | 0.068 | |
| 05 | الإدارة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية | 0.952 | 0.188 | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو-ويلك مستوى يزيد عن القيمة المعيارية (0.05) بالنسبة لجميع محاور وأبعاد الدراسة، أي أن بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية المرتبطة بهذا المحور والتي سيتم الاعتماد فيها على اختبار "ستودنت".

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعيينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

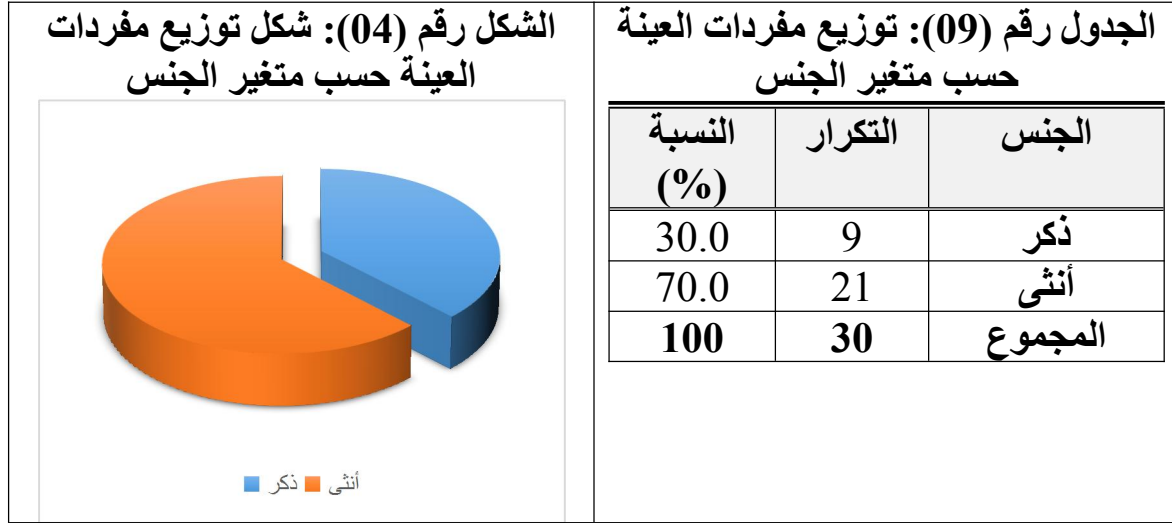
المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

1. عرض وتحليل قسم البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعيينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقا للمتغيرات الموضوعية في هذا القسم.

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

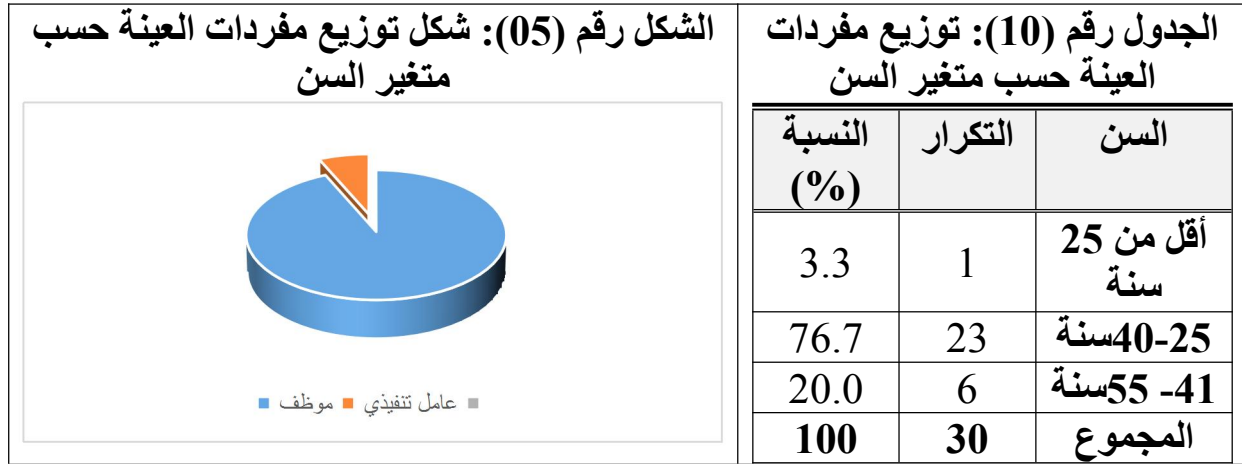
أ. توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل الإناث أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (70.0%)، مقابل (30.0%) فقط لفئة الذكور، أي أن فئة الإناث كانت الأكثر استجابة للدراسة رغم أن الموضوع لا يرتبط بجنس دون الآخر كما أن عملية توزيع الاستبيان لم تأخذ بالاعتبار هذا العنصر.

ب. توزيع مفردات العينة حسب متغير السن: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يلاحظ أن أغلبية مفردات العينة محل الدراسة ينتمون على فئة عمرية تميل إلى مرحلة متوسطة السن (25-40 سنة) بنسبة (76.7%)، أي أكثر من نصف عدد مفردات العينة محل الدراسة، تليها فئة (41-55) سنة بنسبة (20.0%) في مقابل نسب صغيرة لفئة (الأقل من 25 سنة).

ج. توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الحالة العائلية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

الشكل رقم (06): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية



الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية

| الحالة العائلية | التكرار | النسبة (%) |
|-----------------|---------|------------|
| أعزب/عزباء | 18 | 60.0 |
| متزوج/متزوجة | 12 | 40.0 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الحالة العائلية إلى ما نسبته (60.0%) لفئة أعزب/عزباء، وفئة متزوج/متزوجة بنسبة (40.0%).
د. توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (07): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة (%) |
|------------------|---------|------------|
| ثانوي | 9 | 30.0 |
| جامعي | 21 | 70.0 |
| المجموع | 30 | 100 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي إلى ما نسبته (70.0%) لفئة جامعي، وفئة ثانوي بنسبة (30.0%)، وهي نسب تتلاءم طبيعياً الوظائف والشهادات اللازمة لشغلها بالمؤسسة محل الدراسة.

ه. توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

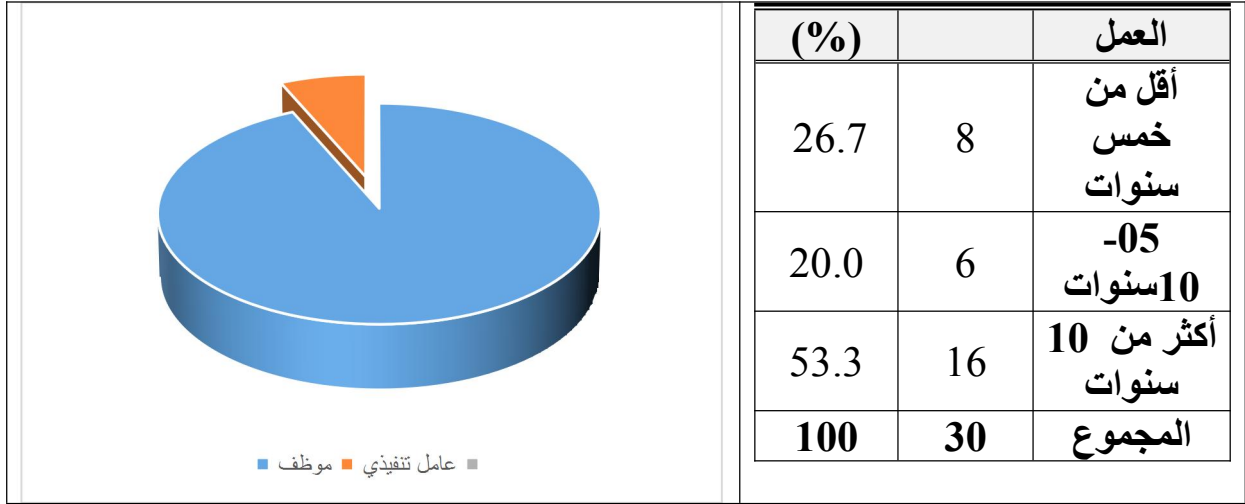
الشكل رقم (08): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

| الأقدمية في العمل | التكرار | النسبة (%) |
|-------------------|---------|------------|
| ثانوي | 9 | 30.0 |
| جامعي | 21 | 70.0 |
| المجموع | 30 | 100 |

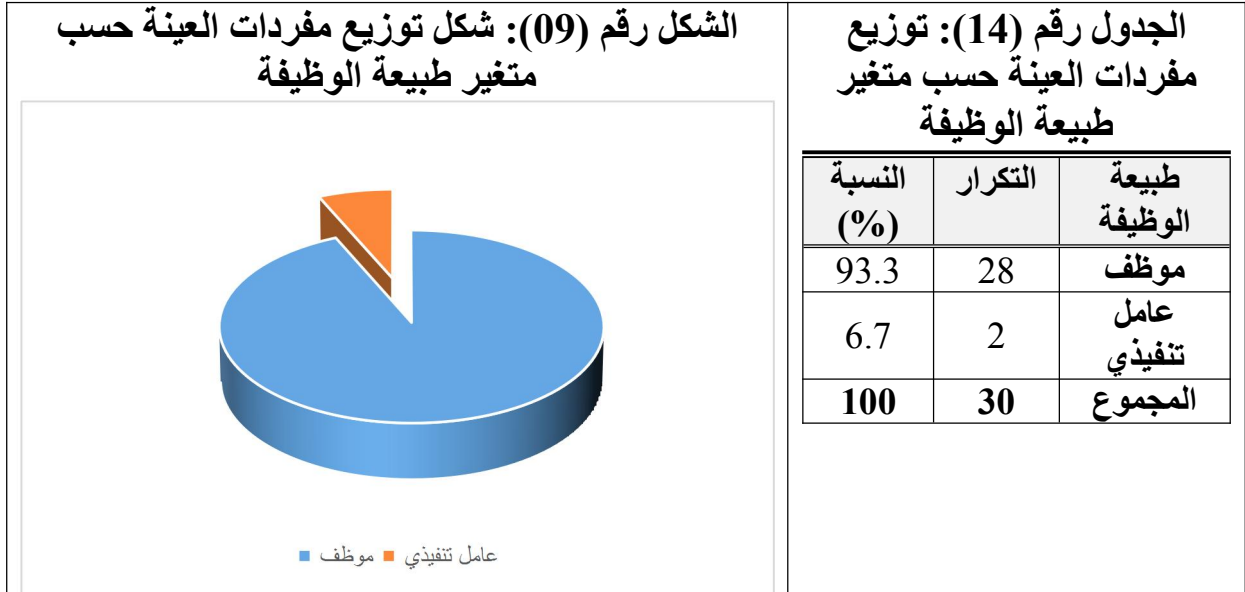
الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

اعتمادا على البيانات الواردة أعلاه يتضح أن أغلبية مفردات العينة محل الدراسة ينتمون إلى فئة الأقدمية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (53.3%)، أي أكثر من نصف عدد مفردات العينة محل الدراسة، تليها فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (26.7%) في مقابل نسبة صغيرة لفئة (من 05_10 سنوات) تقدر بـ: (20.0%).

و. توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يتبين من خلال الشكل والجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير طبيعة الوظيفة إلى ما نسبته (93.3%) لفئة موظف، وفئة عامل تنفيذي بنسبة (6.7%)، وهي النسب التي تتلاءم وحاجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الادارية محل الدراسة.

2. تحليل بيانات القسم الثاني من الاستبيان

أ. تحليل محور التخطيط التشاركي: سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

الجدول رقم (15): تحليل معطيات فقرات المحور الثاني

| N° | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه المتوسط |
|----|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | للإدارة المحلية رؤية واضحة في إشراك الموظفين والعاملين في أي قرارات تخص التنمية المحلية. | 3.13 | 0.97 | محايد |
| 02 | تحدد أهداف التنمية المحلية بناء على رؤية مشتركة مع المجتمع المحلي. | 3.70 | 0.65 | موافق |
| 03 | تستعين الإدارة المحلية بأراء الموظفين وأفراد المجتمع المحلي الفاعلين في تحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف التنموية. | 3.50 | 0.93 | موافق |
| 04 | تسمح الإدارة المحلية لكل الأطراف الفاعلة وذات الصلة بتحديد نوعية وحجم المدخلات الضرورية في عملية تخطيط المشاريع التنموية. | 3.20 | 0.88 | محايد |
| 05 | تقوم الإدارة المحلية باستشارة كل الأطراف ذات الصلة لتحديد جدوى أي مشروع تنموي محلي. | 3.80 | 0.88 | موافق |
| 06 | تعد الخطة النهائية للمشروع التنموي بناء على موافقة كل الأطراف ذات الصلة. | 3.16 | 0.98 | محايد |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور التخطيط التشاركي بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.13-3.80) عند الدرجات المحايد (ثلاث فقرات) والموافق (03 فقرات) وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.65-0.98) أي البيانات غير متشعبة والإجابات تتسم بخاصية التجانس، وسيتم تحديد التوجه العام لهذا المحور ومدى معنويته من خلال الفرضية الأولى.

3. تحليل بعد التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية: سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل معطيات فقرات البعد الأول من المحور الثاني

| N° | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه المتوسط |
|----|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 07 | تتولد فكرة إنشاء المشروع التنموي من رؤية الإدارة | 3.46 | 0.93 | موافق |

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

| | | | |
|----|-------|------|--|
| | | | المحلية وحاجة المجتمع المحلي لذلك. |
| 08 | موافق | 3.76 | تحدد طبيعة المشروع من حاجة المنطقة له. |
| 09 | محايد | 3,30 | يتم إشراك أفراد المجتمع الفاعلين في المنطقة في تحديد نوعية المشروع التنموي. |
| 10 | موافق | 3,80 | تتم دراسة جدوى المشروع التنموي بإشراك الإدارة العليا. |
| 11 | موافق | 3,90 | يتم تحديد حجم المشروع التنموي المحلي بناء على الإمكانيات المالية والتقنية المتوفرة. |
| 12 | موافق | 3,66 | تحدد آجال تنفيذ المشروع واختيار موقعه من طرف الإدارة المحلية وبمشاركة أفراد المجتمع الفاعلين بالمنطقة. |
| 13 | موافق | 3,86 | يتم اختيار الجهة المنفذة للمشروع التنموي وفق القوانين السارية المفعول. |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.46-3.90) عند درجة المحايد (فقرة واحدة) والموافق (06 فقرات) وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.55-0.99) أي البيانات غير متشتتة نسبيا والإجابات تتسم بخاصية التجانس، وسيتم تحديد التوجه العام لهذا البعد ومدى معنويته من خلال الفرضية الثانية.

4. تحليل بعد التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية: سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل معطيات فقرات البعد الثاني من المحور الثاني

| N° | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه المتوسط |
|----|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 14 | تشرف الإدارة المحلية على انطلاق المشروع التنموي في الوقت والمكان المحددين وبحضور ممثلي المجتمع المحلي. | 3,33 | 1,02 | محايد |
| 15 | ينفذ المشروع التنموي وترافق الإدارة المحلية وأفراد المجتمع المحلي العملية منذ البداية. | 3,43 | 0,81 | موافق |
| 16 | تلتزم الجهة المكلفة بالمشروع بتنفيذه وفق ما هو مخطط ودون تغيير. | 3,73 | 1,04 | موافق |
| 17 | تلتزم الجهة المنفذة للمشروع التنموي بالآجال المحددة له في المخطط التنموي. | 3,80 | 0,84 | موافق |

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

| | | | | |
|-------|------|------|--|----|
| موافق | 1,03 | 3,96 | يسهر على تنفيذ المشروع جهات ذات كفاءة وفي الاختصاص الذي يطلبه المشروع. | 18 |
| موافق | 0,90 | 4,00 | تحرص الإدارة المحلية على الاتصال الدائم بالجهة المنفذة للمشروع. | 19 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لأبعاد محور التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.33-4.00) عند درجة الموافق بالنسبة لكل الفقرات عدا فقرة واحدة عند درجة المحايد وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.81-1.04) أي البيانات غير متشتتة نسبيا والإجابات تنسم بخاصية التجانس، وسيتم تحديد التوجه العام لهذا المحور ومدى معنويته من خلال الفرضية الثالثة.

د. تحليل بعد المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل معطيات فقرات البعد الثالث من المحور الثاني

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه المتوسط |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 20 | تشكل الإدارة لجنة توجيهية للمشروع تضم ممثلين عن جميع الجهات ذات العلاقة بالمشروع. | 3,70 | 0,87 | موافق |
| 21 | تنظم الإدارة المحلية زيارات ميدانية منظمة بمشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي للمشروع. | 3,76 | 0,93 | موافق |
| 22 | تعقد اجتماعات دورية للتقييم المادي والمالي للمشروع. | 4,06 | 0,78 | موافق |
| 23 | تدون مستويات تقدم المشروع وتسجيل أي تعثرات أثناء الإنجاز وتكون بشكل دوري. | 3,96 | 0,92 | موافق |
| 24 | تخصص هيئة لتلقي شكاوى ممثلي المجتمع المحلي والعاملين في المشروع. | 3,73 | 0,98 | موافق |
| 25 | يتم استلام المشروع من طرف الإدارة المحلية وبحضور ممثلي المجتمع المحلي. | 3,86 | 1,04 | موافق |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لأبعاد محور المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.70-4.06) عند درجة الموافق بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.78-1.04) أي البيانات غير متشتتة والإجابات تنسم بخاصية التجانس، وسيتم تحديد التوجه العام لهذا المحور ومدى معنويته من خلال الفرضية الرابعة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

يتناول هذا المطلب تحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة حسب شكل بيانات كل محور، حيث وللتأكد من صحة هذه الفرضيات نقوم بإجراء اختبار ستودنت (t-test)، وعند مستوى دلالة (0.05) وتكون قاعدة اتخاذ القرار للاختبارين بالشكل التالي:

- قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1) إذا كانت ($\alpha > 0.05$).
- رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) إذا كانت ($\alpha \leq 0.05$).

1. اختبار صحة الفرضية الأولى

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الأولى نستخدم اختبار ستودنت (t-test) كون أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت (t-test) للفرضية الأولى

| عدد المفردات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t-test) المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|--------------|-----------------|-------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| 30 | 3.41 | 0.72 | 3.157 | 29 | 0.004 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التخطيط التشاركي يقدر بلغ (3.41) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.72) يدل على أن البيانات غير منتشرة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، أما قيمة اختبار ستودنت (t-test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (3.157) بدرجة حرية (29) وبمستوى معنوية (0.004) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على الآتي: "تعتمد بلدية بوسعادة أسلوب التخطيط التشاركي في عملية إدارة مختلف نشاطاتها".

2. اختبار صحة الفرضية الثانية

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثانية نستخدم اختبار ستودنت (t-test) كون أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ستودنت (t-test) للفرضية الثانية

| عدد المفردات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t-test) المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|--------------|-----------------|-------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| 30 | 3.68 | 0.55 | 6.662 | 29 | 0.000 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية قدر بلغ (3.68) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.55) يدل على أن البيانات غير منتشرة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، أما قيمة اختبار ستودنت (t-test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (6.662) بدرجة حرية (29) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على الآتي: "تعتمد بلدية بوسعادة أسلوب التخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية".

3. اختبار صحة الفرضية الثالثة

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثالثة نستخدم اختبار ستودنت (t-test) كون أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

الجدول رقم (17): نتائج اختبار ستودنت (t-test) للفرضية الثالثة

| عدد المفردات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t-test) المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|--------------|-----------------|-------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| 30 | 3.71 | 0.67 | 5.781 | 29 | 0.000 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية قدر بلغ (3.71) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.67) يدل على أن البيانات غير منتشرة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، أما قيمة اختبار ستودنت (t-test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (5.781) بدرجة حرية (29) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على الآتي: "تعتمد بلدية بوسعادة أسلوب التنفيذ التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية".

4. اختبار صحة الفرضية الرابعة

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الرابعة نستخدم اختبار ستودنت (t-test) كون أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار ستودنت (t-test) للفرضية الرابعة

| عدد المفردات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t-test) المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|--------------|-----------------|-------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| 30 | 3.80 | 0.79 | 5.540 | 29 | 0.000 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية قدر بلغ (3.80) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.79) يدل على أن البيانات غير منتشرة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، أما قيمة اختبار ستودنت (t-test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (5.540) بدرجة حرية (29) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على الآتي: "تلتزم بلدية بوسعادة باستخدام أسلوب المتابعة والمراقبة التشاركية في إدارة مشاريع التنمية المحلية".

5. اختبار صحة الفرضية الرئيسية

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الرابعة نستخدم اختبار ستودنت (t-test) كون أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت (t-test) للفرضية الرئيسية

| عدد المفردات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t-test) المحسوبة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|--------------|-----------------|-------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| 30 | 3.74 | 0.62 | 6.481 | 29 | 0.000 |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحاور دور التخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية قدر بلغ (3.74) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.62) يدل على أن البيانات غير منتشرة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، أما قيمة اختبار ستودنت (t-test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (6.481) بدرجة حرية (84) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم

الفصل الثاني التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية

رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على الآتي: "يساهم التخطيط التشاركي إيجابيا في إدارة مشاريع التنمية المحلية البلدية بوسعادة".

خلاصة الفصل

تناول الفصل بالتحليل مختلف مراحل إدارة المشاريع التنموية الموجهة لبلدية بوسعادة، ومختلف الهيئات المساهمة في ذلك، كما تم التطرق لمختلف مصادر تمويل هذه المشاريع. لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن بلدية بوسعادة رائدة في تبني التخطيط التشاركي في إدارة مشاريعها التنموية، وهذا ما أثبتته صحة كل فرضيات الدراسة، وساعدها في ذلك الإطار التشريعي المميز والدور الفعال لمختلف الهيئات العمومية، وكذا الدور الحيوي للمجتمع المدني في المساهمة في مختلف مراحل إدارة هذه المشاريع.

خاتمة

خاتمة

ركزت هذه الدراسة على دور التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية المحلية مع الإشارة إلى حالة بلدية بوسعادة، ومن خلال ما تم تطرق إليه من في دراستنا هذه بجانبها النظري والتطبيقي؛ يمكن القول أن التخطيط التشاركي من المشاريع التنموية المستدامة التي تراعي تأهيل البنية التحتية والمجتمعية، كما أن الحديث عن التخطيط لمشاريع التأهيل المجتمعي وصولاً إلى المراقبة التشاركية يؤكد أنه لا توجد مؤسسة خالية من تخطيط التشاركي والمراقبة والتنفيذ، ويتوقف مدى تطبيقه على فعالية الإدارة وطريقة الإشراف على المشاريع، مما يخلق لديها الشعور بالولاء والإخلاص في تنفيذ الأعمال، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة

وبناء على ما تقدم، ومن خلال دراستنا لموضوع دور التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية المحلية بلدية بوسعادة، استخلصنا جملة من النتائج الموضوعية، منها ما يعتبر نتائج الدراسة التطبيقية، ومنها ما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، وفي ما يلي عرض لكل منها:

1. نتائج الدراسة التطبيقية

- الملاحظ من خلال إجراء دراسة ميدانية للتأكد من مدى تطبيق التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية بلدية بوسعادة ما يلي:
1. أن المشاريع التنموية في مختلف القطاعات تمول من ميزانية الجماعات المحلية، وبعضها من التحصيلات الجبائية للبلدية.
 2. أن هناك إشراك فعلي للمجتمع المدني في اختيار المشاريع ومتابعة تنفيذها، وفق التوجهات الجديدة للسلطات العمومية.
 - ج. اختيار مواقع المشاريع على مستوى البلدية يكون بالاستعانة بأفراد المجتمع المدني المحلي.
 - د. إشراك المجتمع المحلي في مراقبة مدى تنفيذ المشاريع، خاصة من حيث احترام مواعيد التسليم والتبليغ عن أي انحرافات.

2. نتائج اختبار الفرضيات

لقد أظهرت عملية اختبار الفرضيات النتائج التالية:

- أ. **الفرضية الأولى:** لقد أثبتت مختلف الاختبارات الإحصائية على عينة من 30 مفردة صحة الفرضية الأولى التي تنص على اعتماد بلدية بوسعادة أسلوب التخطيط التشاركي في عملية إدارة مختلف نشاطاتها التنموية.
- ب. **الفرضية الثانية:** أثبتت الدراسة، خاصة الإحصائية صحة الفرضية الثانية التي تنص على اعتماد بلدية بوسعادة أسلوب التخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية.
- ج. **الفرضية الثالثة:** أثبتت الدراسة الميدانية والاحصائية على صحة الفرضية الثالثة التي تنص اعتماد بلدية بوسعادة أسلوب التنفيذ التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية.
- د. **الفرضية الرابعة:** تؤكد الدراسة قبول الفرضية الرابعة التي تنص على التزام بلدية بوسعادة باستخدام أسلوب المتابعة والمراقبة التشاركية في إدارة مشاريعها التنموية المحلية.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

على ضوء نتائج هذه الدراسة والزيارات الميدانية التي قمنا بها لمختلف مصالح بلدية بوسعادة ذات الصلة يمكننا تقديم مجموعة اقتراحات تم حصرها فيما يلي:

1. ضرورة تنوع مصادر ميزانية البلدية لخلق ديناميكية أكثر في المجال التنموي للبلدية.
2. وجوب القيام بالوصف الدقيق للاحتياجات التنموية للبلدية.
3. إشراك المجتمع المدني أكثر بتقريبه من مراكز القرار ذات الصلة بالمشاريع التنموية.
4. تشجيع الموظفين والعاملين ودعم روح المبادرة والعمل الجماعي في البلدية.
5. تحسين الظروف المادية للعمل وزيادة المكافآت والحوافز، ويتحقق ذلك بتنوع مصادر التمويل بالبلدية.
6. ترقية بيئة العمل التنموي من خلال تحسين عملية التواصل مع مختلف شرائح المجتمع.
7. استخدام الأساليب الأكثر مرونة لتجاوز الضغوط والتركيز على أسلوب العمل التشاركي للرفع من مستوى الأداء.
8. الالتزام بالنزاهة والموضوعية في تخطيط المشاريع ومشاركة الآخرين ذوي الصلة في إدارتها وتقييمها.

ثالثا: آفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال الدراسة نذكر على سبيل المثال:

1. أثر التخطيط التشاركي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.
2. دراسة مقارنة للتخطيط التشاركي في القطاعين العام والخاص.
3. دور التخطيط التشاركي في تقييم المشاريع التنموية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب.

1. ابو جاموس، سليمان، (1992)، مبادئ الإدارة، فلسطين، نابلس.
2. دودين، أحمد يوسف، (2012)، إدارة المشاريع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان والأردن.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية

1. الصوارني أحمد (2010)، نظام التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة، مساحات جديدة للتعلم والتغيير الإيجابي - دراسة حالة المنظمات الأهلية القاعدية في القطاع غزة، ماجيستر دراسات التنمية - جامعة ساسيكس، برايتون، إنجلترا.
2. الفوا علاء، (2019)، التخطيط التشاركي ودوره في إعادة تأهيل مجتمعات الصيد البحري والثورة السمكية، رسالة ماجيستر غير منشورة جامعة الإسلامية، غزة.

ثالثاً: مراجع باللغة الأجنبية

- 1- Jain S.P .&Polman W (2003),**Panchayati Raj Model in India**،Food and Agriculture Organization of the United Nations, Regional office for Asia and Pacific, Second édition,
- 2- Veng ,S , (2008) ,**Toward A Much More Participatory Planning** ,Published by **ShanghaiTongjiUrbanPlanning&DesignInstitute**, Shanghai ,China.
3. JRizzi, Paola; Porebska, Anna (2020). "[Towards a Revised Framework for Participatory Planning in the Context of Risk](#)", Sustainability,12(14), 5539, Italy.
4. -Dinsmore, P. C. (1988). **Up & down the organization**. *PM Network*, 2(5).
5. PM4NGoS ,(2017), **Project Management For Development Professionals Guide (PMD Pro Guide)**.
6. Kuster, j , (2015),**Project management hand book**, springer -Verlag Berlin Heidelberg.
7. Cleland ,D,I,&Gareis,R,(2006) ,**Global project management handbook:Planning ,organizing ,and controlling international projects** .McGraw-Hill Education.

رابعاً: مواقع إلكترونية

- 1- Website, <https://asq.org/quality-resources/project-management>, retrieved on May, 18th, 2023.
- 2- <https://ar.wikipedia.org>, Consulté le : 21/05/2023.

الملاحق

الملحق: 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة محمد بوضياف-المسيلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



الأخ الفاضل؛
الأخت الفاضلة؛

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يعتبر هذا الاستبيان جزء من مذكرة التخرج لشهادة الماستر في علوم التسيير تخصص
تسيير عمومي تحت عنوان:

"دور التخطيط التشاركي في إدارة مشاريع التنمية المحلية - دراسة حالة دائرة بوسعادة"
ويشرفني في هذا الإطار أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي صُممت للحصول على بعض
المعلومات وأرجو من سيادتكم وضع علامة (x) في خانة واحدة التي ترونها مناسبة، وأن تتأكدوا أن
المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيقصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين سيادتكم على حسن تعاونكم

تحت إشراف:
أ.د عبد الحميد برحومة

إعداد الطالبة:
- نور الهدى زياتي

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة
(x) في الخانة المناسبة.

- (1)- الجنس: ذكر أنثى
- (2)- السن: أقل من 25 سنة من 25 - 40 سنة من 41 - 55 سنة أكبر من 55 سنة
- (3)- الحالة العائلية: أعزب/عزباء متزوج/متزوجة
- (4)- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (5)- الأقدمية في العمل: أقل من خمس سنوات من 05 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (6)- طبيعة الوظيفة: مدير رئيس مصلحة موظف عامل تنفيذي

المحور الثاني: التخطيط التشاركي

الرجاء قراءة الفقرات جيدا ووضع علامة (x) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرهم.

| الرقم | العبارات | بدائل الإجابة | | | | |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 1 | للإدارة المحلية رؤية واضحة في إشراك الموظفين والعاملين في أي قرارات تخص التنمية المحلية. | | | | | |
| 2 | تحدد أهداف التنمية المحلية بناء على رؤية مشتركة مع المجتمع المحلي. | | | | | |
| 3 | تستعين الإدارة المحلية بأراء الموظفين وأفراد المجتمع المحلي الفاعلين في تحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف التنموية. | | | | | |
| 4 | تسمح الإدارة المحلية لكل الأطراف الفاعلة وذات الصلة بتحديد نوعية وحجم المدخلات الضرورية في عملية تخطيط المشاريع التنموية. | | | | | |
| 5 | تقوم الإدارة المحلية باستشارة كل الأطراف ذات الصلة لتحديد جدوى أي مشروع تنموي محلي. | | | | | |
| 6 | تعد الخطة النهائية للمشروع التنموي بناء على موافقة كل الأطراف ذات الصلة. | | | | | |

المحور الثالث: الإدارة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية

1- التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية

| الرقم | العبارات | بدائل الإجابة | | | | |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 7 | تتولد فكرة إنشاء المشروع التنموي من رؤية الإدارة المحلية وحاجة المجتمع المحلي لذلك. | | | | | |
| 8 | تحدد طبيعة المشروع من حاجة المنطقة له. | | | | | |
| 9 | يتم إشراك أفراد المجتمع الفاعلين في المنطقة في تحديد نوعية المشروع التنموي. | | | | | |
| 10 | تتم دراسة جدوى المشروع التنموي بإشراك الإدارة العليا. | | | | | |
| 11 | يتم تحديد حجم المشروع التنموي المحلي بناء على الإمكانيات المالية والتقنية المتوفرة. | | | | | |
| 12 | تحدد آجال تنفيذ المشروع واختيار موقعه من طرف الإدارة المحلية وبمشاركة أفراد المجتمع الفاعلين بالمنطقة. | | | | | |
| 13 | يتم اختيار الجهة المنفذة للمشروع التنموي وفق القوانين السارية المفعول. | | | | | |

2- التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية

| الرقم | العبارات | بدائل الإجابة | | | | |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 14 | تشرف الإدارة المحلية على انطلاق المشروع التنموي في الوقت والمكان المحددين وبحضور ممثلي المجتمع المحلي. | | | | | |
| 15 | ينفذ المشروع التنموي وترافق الإدارة المحلية وأفراد المجتمع المحلي العملية منذ البداية. | | | | | |
| 16 | تلتزم الجهة المكلفة بالمشروع بتنفيذه وفق ما هو مخطط ودون تغيير. | | | | | |
| 17 | تلتزم الجهة المنفذة للمشروع التنموي بالآجال المحددة له في المخطط التنموي. | | | | | |
| 18 | يسهر على تنفيذ المشروع جهات ذات كفاءة وفي الاختصاص الذي يطلبه المشروع. | | | | | |
| 19 | تحرص الإدارة المحلية على الاتصال الدائم بالجهة المنفذة للمشروع. | | | | | |

3- المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية

| الرقم | العبارات | بدائل الإجابة | | | | |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 20 | تشكل الإدارة لجنة توجيهية للمشروع تضم ممثلين عن جميع الجهات ذات العلاقة بالمشروع. | | | | | |
| 21 | تنظم الإدارة المحلية زيارات ميدانية منظمة بمشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي للمشروع. | | | | | |
| 22 | تعقد اجتماعات دورية للتقييم المادي والمالي للمشروع. | | | | | |
| 23 | تدون مستويات تقدم المشروع وتسجيل أي تعثرات أثناء الإنجاز وتكون بشكل دوري. | | | | | |
| 24 | تخصص هيئة لتلقي شكاوى ممثلي المجتمع المحلي والعاملين في المشروع. | | | | | |
| 25 | يتم استلام المشروع من طرف الإدارة المحلية وبحضور ممثلي المجتمع المحلي . | | | | | |

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة |
|--------------|---------------|---------------|
| بتغة صونيا | أستاذ محاضر أ | جامعة المسيلة |
| شنبلي سوريا | أستاذ محاضر أ | جامعة المسيلة |
| بوطرفة سوريا | أستاذ محاضر أ | جامعة تبسة |

الملحق 2:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

ملحق 3:

أولا معامل الثبات

أولاً: معامل الثبات

المحور الثاني: التخطيط التشاركي

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .845 | 6 |

المحور الثالث: الإدارة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .933 | 19 |

التخطيط التشاركي لمشاريع التنمية المحلية

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .714 | 7 |

التنفيذ التشاركي لمشاريع التنمية المحلية

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .801 | 6 |

المتابعة والمراقبة التشاركية لمشاريع التنمية المحلية

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .922 | 6 |

ثانياً: الاتساق الداخلي

Correlations

| | الثاني المحور |
|--|---------------|
| Pearson Correlation للإدارة المحلية رؤيتها واضحة في إشراف الموظفين والعاملين | .801** |

| | | |
|---|---------------------|--------|
| املينفيأقرارات تخصص التنمية المحلية. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| تحدد أهداف التنمية المحلية بناء على رؤيتهم كمتجمع | Pearson Correlation | .675** |
| لمجتمع المحلي. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| تستعد الإدارة المحلية بآراء الموظفين أفراد المجتمع | Pearson Correlation | .773** |
| المحلي لعلها عيني تحديد أفضل لطل تحقيق أهداف الت | Sig. (2-tailed) | .000 |
| موية. | N | 30 |
| تسمح الإدارة المحلية لكل الأطل افافا على ذات الصلة | Pearson Correlation | .675** |
| بتحديد نوعي حجم المدخلات الضرورية في عملية اتخ | Sig. (2-tailed) | .000 |
| طيط المشاريعا للتنمية. | N | 30 |
| تقوم الإدارة المحلية باستشارة كالأطل اذا ات الصلة | Pearson Correlation | .744** |
| تحديد جدو بأي مشرو عتتموي محلي. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| تعد الخطة النهائية للمشروع والتنموي بناء على موافقة | Pearson Correlation | .834** |
| كل الأطل اذا ات الصلة. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

| | | التشاركي التخطيط |
|---|---------------------|------------------|
| تتولد فكرة إنشاء المشروع والتنموي من رؤية الإدارة الم | Pearson Correlation | .632** |
| حليتي حاجة المجتمع المحلي لذلك. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| تحدد طبيعة المشروع وعما حاجة المنطقة له. | Pearson Correlation | .660** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| يتم اشر اكأفراد المجتمع على المنطقة في تحديد نوع | Pearson Correlation | .464** |
| عية المشروع والتنموي. | Sig. (2-tailed) | .010 |
| | N | 30 |
| تتمدر استجدو بالمشروع والتنموي بياشر اكال الإدارة العلي | Pearson Correlation | .684** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| يتم تحديد حجم المشروع والتنموي بالمبي بناء على الإما | Pearson Correlation | .739** |
| نيات المالياتو التقنية المتوفرة. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| تحدد أجال تنفيذ المشروع وع اختيار موقعه منظر فالإدا | Pearson Correlation | .528** |
| رة المحلي يتم اشر اكأفراد المجتمع على المنطقة | Sig. (2-tailed) | .003 |
| | N | 30 |
| يتم اختيار الجهة المنفذة للمشروع والتنموي وفقا لاني | Pearson Correlation | .588** |

| | | |
|-----------------|-----------------|------|
| لسارية المفعول. | Sig. (2-tailed) | .001 |
| N | | 30 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

| | | التشاركي_التنفيذ |
|--|---------------------|------------------|
| تشر فالإدارة المحلية علنا انطلاقا للمشروع والتمويل | Pearson Correlation | .401* |
| وقته المكان المحددين بحضور ممثلين المجتمع المحلي | Sig. (2-tailed) | .028 |
| N | | 30 |
| ينفذ المشروع والتمويل وترافق الإدارة المحلية وأفرادها | Pearson Correlation | .684** |
| مجتمع المحلي العملية منذ البداية. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| N | | 30 |
| تلتهز الجهة المكلف للمشروع وعبث تنفيذ هو فقام هو مخط | Pearson Correlation | .668** |
| طودون تغيير. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| N | | 30 |
| تلتهز الجهة المنفذة للمشروع والتمويل بالأجالات المحددة | Pearson Correlation | .731** |
| هفي المخطط التنموي. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| N | | 30 |
| يسهر على تنفيذ المشروع وجهات التكفاء وفي الاختصاص | Pearson Correlation | .927** |
| صا لذي يطلبها المشروع. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| N | | 30 |
| تحرص الإدارة المحلية علنا الاتصال بالجهات المنفذة | Pearson Correlation | .872** |
| ذقه لمشروع. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| N | | 30 |

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | التشاركي_المراقبة_المتابعة ية |
|---|---------------------|----------------------------------|
| تشكلا لإدارة لجنة توجيهية للمشروع وعظم ممثلين عن | Pearson Correlation | .849** |
| مجال جهات ذات العلاقة للمشروع. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| N | | 30 |
| تنظما لإدارة المحلية تميز بارتفاعها من منظمة بمشاركته | Pearson Correlation | .856** |
| مثلين على المجتمع المحلي للمشروع. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| N | | 30 |
| تعقد اجتماعات دورية لتقييم الماديو المالي للمشروع. | Pearson Correlation | .873** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| N | | 30 |
| تدوم مستويات تنفيذ للمشروع وتسجيلاً يتعثر أثناء الإنذ | Pearson Correlation | .937** |

| | | |
|--|---------------------|--------|
| جواز تكونيشكلدوري. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| تخصيصهينةلتاؤيشكاو بممثليالمجتمعالمحليوالعاملي | Pearson Correlation | .833** |
| نفيالمشروع. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |
| يتماستلامالمشروعمنظرفالإدارةالمحليةوبعضو | Pearson Correlation | .774** |
| ر ممثليالمجتمعالمحلي. | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 30 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثالثا: طبيعية البيانات

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | Df | Sig. |
| المحور الثاني | .193 | 30 | .006 | .966 | 30 | .448 |
| المحور الثالث | .208 | 30 | .002 | .952 | 30 | .188 |
| التخطيط التشاركي | .121 | 30 | .200* | .967 | 30 | .451 |
| التنفيذ التشاركي | .139 | 30 | .145 | .968 | 30 | .489 |
| المتابعة والمراقبة التشاركية | .163 | 30 | .041 | .935 | 30 | .068 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

رابعا: تحليل المحاور

أولا: البيانات الشخصية

| | | الجنس | | | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | |
| Valid | ذكر | 9 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| | أنثى | 21 | 70.0 | 70.0 | 100.0 |
| Total | | 30 | 100.0 | 100.0 | |

| | | السن | | | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | |
| Valid | أقل من 25 سنة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | من 25-40 سنة | 23 | 76.7 | 76.7 | 80.0 |
| | من 41-55 سنة | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | | 30 | 100.0 | 100.0 | |

الحالة_العائلية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أعزب/عزباء | 18 | 60.0 | 60.0 | 60.0 |
| | متزوج/متزوجة | 12 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| Total | | 30 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى_التعليمي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي | 9 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| | جامعي | 21 | 70.0 | 70.0 | 100.0 |
| Total | | 30 | 100.0 | 100.0 | |

الأقدمية_في_العمل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من خمس سنوات | 8 | 26.7 | 26.7 | 26.7 |
| | من 5-10 سنوات | 6 | 20.0 | 20.0 | 46.7 |
| | أكثر من 10 سنوات | 16 | 53.3 | 53.3 | 100.0 |
| Total | | 30 | 100.0 | 100.0 | |

طبيعة_الوظيفة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موظف | 28 | 93.3 | 93.3 | 93.3 |
| | عامل تنفيذي | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| Total | | 30 | 100.0 | 100.0 | |

ثانياً: بيانات متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| للإدارة المحلية رؤية واضحة قيادية إشراك الموظفين نوعاً عاماً يقيّر ارتقاء التنمية المحلية. | 30 | 3.1333 | .97320 |
| تحديد أهداف التنمية المحلية بناء على رؤية مشتركة تتمتع المجتمع المحلي. | 30 | 3.7000 | .65126 |
| تستغل الإدارة المحلية تياراء الموظفين وأفراد المجتمع المحلي الفاعلين في تحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف التنموية. | 30 | 3.5000 | .93772 |

| | | | |
|--|----|--------|---------|
| تسمح الإدارة المحلية لكل لأطراف الفاعلة ذات صلة بتحديد نوع حجم المدخلات الضرورية في عملية تخطيط المشاريع بالتنمية. | 30 | 3.2000 | .88668 |
| تقوم الإدارة المحلية باستشارة كلاً لأطراف ذات صلة لتحديد جدول الأعمال وتنويعه محلياً. | 30 | 3.8033 | .88409 |
| تعد الخطة النهائية للمشروع والتنموي بناء على علمو افقة كلاً لأطراف الصلة. | 30 | 3.1667 | .98553 |
| تتولد فكرة إنشاء المشروع والتنموي من رؤية الإدارة المحلية وهي حاجة المجتمع المحلي لذلك. | 30 | 3.4667 | .93710 |
| تحدد طبيعة المشروع وعناجدة المنطقة له. | 30 | 3.7667 | .85836 |
| يتم إشراك أفراد المجتمع الفاعلين في المنطقة في تحديد نوع المشروع والتنموي. | 30 | 3.3000 | .98786 |
| تتمدر استعداده بالمشروع والتنموي مباشرة من الإدارة العليا. | 30 | 3.8000 | .80516 |
| يتم تحديد حجم المشروع والتنموي بالمحلي بناء على الإمكانيات المالية والتقنية المتوفرة. | 30 | 3.9000 | .88474 |
| تحدد أجال التنفيذ للمشروع واختيار موقعه من طرف الإدارة المحلية بمشاركة كافة أفراد المجتمع الفاعلين في المنطقة. | 30 | 3.6667 | .99424 |
| يتم اختيار الجهة المنفذة للمشروع والتنموي وفقاً لوانيسارية المفعول. | 30 | 3.8667 | .97320 |
| تشر في الإدارة المحلية على نطاق المشروع والتنموي وفي الوقت المناسب المحددين بحضور ممثلين من المجتمع المحلي. | 30 | 3.3333 | 1.02833 |
| ينفذ المشروع والتنموي بقرار من الإدارة المحلية وأفراد المجتمع المحلي العملية منذ البداية. | 30 | 3.4333 | .81720 |
| تلتزم الجهة المكلفة بالمشروع بتنفيذ هو فقامه مخططه وتغييره. | 30 | 3.7333 | 1.04826 |
| تلتزم الجهة المنفذة للمشروع والتنموي بالأجال المحددة له في المخطط التنموي. | 30 | 3.8000 | .84690 |
| يسهر على تنفيذ المشروع وعهاته تكفاءه وفي الأخر تصالذي يطلبها المشروع. | 30 | 3.9667 | 1.03335 |
| تحرص الإدارة المحلية على الاتصال بالأدانب الجاهة المنفذة للمشروع. | 30 | 4.0000 | .90972 |
| تشكل الإدارة لجنة توجيهية للمشروع وعضمامتها ينعجميها عهاته العلاقة بالمشروع. | 30 | 3.7000 | .87691 |
| تنظم الإدارة المحلية بقرار اتهميدانية منظمة بمشراكه ممثليها من المجتمع المحلي للمشروع. | 30 | 3.7667 | .93526 |
| تعد اجتماعات دورية للتقييم المادي المالي للمشروع. | 30 | 4.0667 | .78492 |
| تدوم مستوى اتهميدانية المشروع وعوتسجيلة يتعثر اتهميدانية الإنجاز وتكون شكله دوري. | 30 | 3.9667 | .92786 |

| | | | |
|---|----|--------|---------|
| تخصيص هيئة لتلقي شكاوى ممثلي المجتمع المحلي العاملي في المشروع. | 30 | 3.7333 | .98027 |
| يتم استلام المشروع ومنظر فالإدارة المحلي توي. حضور ممثلي المجتمع المحلي. | 30 | 3.8667 | 1.04166 |
| المحور الثاني | 30 | 3.4167 | .72285 |
| المحور الثالث | 30 | 3.7439 | .62866 |
| التخطيط التشاركي | 30 | 3.6810 | .55984 |
| التنفيذ التشاركي | 30 | 3.7111 | .67372 |
| المتابعة والمراقبة التشاركية | 30 | 3.8500 | .78705 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

خامسا: اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|----|--------|----------------|-----------------|
| الثاني المحور | 30 | 3.4167 | .72285 | .13197 |

One-Sample Test

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|---------------|-------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | | | | | Lower | Upper |
| الثاني المحور | 3.157 | 29 | .004 | .41667 | .1468 | .6866 |

سادسا: اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| التشاركي التخطيط | 30 | 3.6810 | .55984 | .10221 |

One-Sample Test

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|------------------|---|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | | | | | Lower | Upper |
| التشاركي التخطيط | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------|-------|----|------|--------|-------|-------|
| التشاركي التخطيط | 6.662 | 29 | .000 | .68095 | .4719 | .8900 |
|------------------|-------|----|------|--------|-------|-------|

سابعا: اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| التشاركي التنفيذ | 30 | 3.7111 | .67372 | .12300 |

One-Sample Test

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|------------------|-------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | | | | | Lower | Upper |
| التشاركي التنفيذ | 5.781 | 29 | .000 | .71111 | .4595 | .9627 |

Test Value = 3

ثامنا: اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| التشاركية والمراقبة المتابعة | 30 | 3.8056 | .79640 | .14540 |

One-Sample Test

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|------------------------------|-------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | | | | | Lower | Upper |
| التشاركية والمراقبة المتابعة | 5.540 | 29 | .000 | .80556 | .5082 | 1.1029 |

Test Value = 3

تاسعا: اختبار الفرضية الرئيسية

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|----|--------|----------------|-----------------|
| الثالث المحور | 30 | 3.7439 | .62866 | .11478 |

One-Sample Test

Test Value = 3

| | t | df | Sig. (2-tailed) | MeanDifference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|---------------|-------|----|-----------------|----------------|---|-------|
| | | | | | Lower | Upper |
| الثالث_المحور | 6.481 | 29 | .000 | .74386 | .5091 | .9786 |

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:

.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في شعبة: المسيرة التسييرية تخصص: تسيير الموارد البشرية
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

| الرقم | الاسم واللقب | رقم بطاقة الطالب | رقم ب.ت.و.ر.س | الإمضاء |
|-------|-----------------|------------------|---------------|---------|
| 01 | زياني نور الهدى | 181835079975 | 208241047 | |
| 02 | | | | |

عنوان المذكرة: دور تخطيط التسيير في إدارة مشاريع التنمية المحلية
.....
.....

| المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء) | هيئة الترخيص (الإمضاء والختم) | رئيس القسم (الإمضاء والختم) |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| أ.د. محمد بن عبد الحميد | علاء شريف عادل | علاء شريف عادل |

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء رؤية لمدى تطبيق التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع، خاصة المرتبطة بالتنمية الاقتصادية على المستويين المحلي والوطني، وذلك من خلال دراسة التخطيط التشاركي والتنفيذ التشاركي والمتابعة والمراقبة التشاركية للمشاريع التنموية، وقد أجريت دراسة ميدانية لمعرفة مدى مساهمة التخطيط التشاركي في إدارة المشاريع التنموية بلدية بوسعادة، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمختلف مراحل إدارة هذه المشاريع، وقد اختيرت عينة من 30 مفردة للإجابة وإختبار فرضيات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن مختلف الهيئات العمومية بما في ذلك بلدية بوسعادة تعتمد أسلوب التخطيط التشاركي من خلال مشاركة أفراد المجتمع المدني المحلي في مختلف مراحل إدارة المشاريع التنموية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط التشاركي، التنفيذ التشاركي، المتابعة والمراقبة التشاركية.

Abstract

This study aims to give a clear vision to the application of participatory planning in project management, especially those projects related to economic development at the local and national levels, through the study of participatory planning, participatory implementation, and participatory monitoring of development projects.

An empirical study was conducted to find out the extent of participatory planning's contribution to the management of development projects in the municipality of BouSaada. A questionnaire was used as a tool for collecting data related to the various stages of managing these projects, and a sample of 30 individuals was selected to answer and test the hypotheses of the study.

The study concluded that the various public bodies, including the municipality of BouSaada, adopt the participatory planning method through the participation of members of the local civil society in the various stages of managing development projects.

Keywords: participatory planning, participatory implementation, participatory Control and monitoring

Résumé

Cette étude vise à donner une vision claire de l'application de la planification participative dans la gestion de projets, en particulier les projets liés au développement économique aux niveaux local et national, à travers l'étude de la planification participative, la mise en œuvre participative et le suivi participatif des projets de développement.

Une étude empirique a été menée pour connaître l'étendue de la contribution de la planification participative à la gestion des projets de développement dans la commune de Bou Saada. Un questionnaire a servi d'outil de collecte de données relatives aux différentes étapes de gestion de ces projets et un échantillon de 30 personnes a été sélectionné pour répondre et tester les hypothèses de l'étude.

L'étude a conclu que les différents organismes publics, dont la commune de Bou Saada, adoptent la méthode de planification participative à travers la participation des membres de la société civile locale aux différentes étapes de gestion des projets de développement.

Mots-clés : planification participative, mise en œuvre participative, suivi et contrôle participatifs.