

أهمية التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة:
بلدية اسطنبول أنموذجا

The Importance of Local Strategic Planning in Achieving the Sustainable
Development Goals: Istanbul Municipality as a Model



حميد زعاطشي

جامعة بومرداس، الجزائر، h.zaatchi@univ-boumerdes.dz

تاريخ الإرسال: 2021/03/15 تاريخ القبول: 2021/05/11 تاريخ النشر: 2021/07/10

ملخص:

يحظى التخطيط الاستراتيجي المحلي بأهمية كبيرة في مختلف الدول، باعتباره أداة عمل ناجعة في تسيير حاضر الجماعة المحلية ومستقبلها. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة لعام 2030 بكل أبعادها، من خلال عرض التجربة التركية في هذا المجال قصد الاستفادة منها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافه في أي وحدة محلية مرهون بكل من مستوى وكفاءة الفريق المكلف بذلك، ومدى قدرتهم على ترجمة نماذجهم وخطواته على أرض الواقع، وأن تحقق غايات التخطيط الاستراتيجي المحلي لا يتوقف فقط على نجاح الجماعة المحلية في تحديد توجهاتها المستقبلية ورؤيتها الاستراتيجية، بل يجب أن يكون أيضا مقرونا بامتلاكها مقومات بنيوية وآليات فعالة لوضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي: تنمية مستدامة؛ جماعات محلية؛ الأهداف العالمية للتنمية المستدامة؛ تخطيط استراتيجي محلي.

Abstract:

Local strategic planning is of paramount importance in several countries, since it is an efficient tool in the management of the present and future of local collectivities. This piece of research is meant to find out the form of participation of local strategic planning in the achievement of the global Sustainable Development Goals for 2030 including all their parameters by presenting the Turkish experience in this field in order to make the most of it. The study's outcomes have shown that the success of strategic planning and achieving its goals in any local unit depends on the level and competence of the team responsible for it as well as on its ability to implement its models and steps on practice.

Keywords: strategic planning; Sustainable Development; local collectivities; global Sustainable Development; Local strategic planning.

* المؤلف المرسل: حميد زعاطشي ، h.zaatchi@univ-boumerdes.dz

مقدمة:

يعيش العالم اليوم تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة أفرزت جملة من التحديات، إذ حتمت على المنظمات الحكومية وغير الحكومية في العديد من الدول تغيير أساليب إدارتها التي لم تعد تتناسب مع متطلبات المستقبل ومواجهة التطورات المتسارعة، مما دفعها إلى تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي على المستويين الوطني والمحلي معا، عن طريق رسم خطط بعيدة المدى تحقق أهدافها وتضمن استقرارها واستمرارها، فأصبح التخطيط الاستراتيجي هو الأكثر إبداعا، كونه يأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة المحيطة، والاستغلال الجيد للإمكانات والفرص، ودراسة التهديدات التي تواجه الهيئات المحلية أو المنظمة بشكل عام وتحليلها وتحديدتها، ثم صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية وآليات التنفيذ، وهو ما ساعدها على إحداث نقلة نوعية في التفكير والتخطيط الاقتصاديين، وإحداث تحولات جذرية في سياساتها العامة المحلية الملتزمة بمختلف أبعاد التنمية المستدامة، وتعتبر بلدية اسطنبول بتركيا أحد أهم النماذج العالمية الرائدة التي تبنت أسلوب التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق مقاصد الأهداف العالمية للتنمية المستدامة لعام 2030.

بالمقابل مع ذلك، تجد العديد من الدول النامية، لاسيما العربية منها، صعوبة كبيرة في استخدام طريقة عقلانية في تحديد خياراتها في العمل، وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها التنموية المستدامة، وهذا ما أكدته التقرير العربي للتنمية المستدامة لعام 2020 الذي خلص الى أن المنطقة (العربية) وبعد مرور خمسة أعوام (منذ 2015) على اعتماد الخطة الإنمائية للألفية لعام 2030 ليست على المسار المؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة (<https://bit.ly/3nu9jae>). ووفقا للعديد من المؤشرات الرئيسية، كما جاء في التقرير، فإن المنطقة العربية لن تصل إلى مقاصد أهداف التنمية المستدامة بحلول العام 2030، ليس لأنها لا تملك الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، وإنما بسبب نوعية التفكير والتخطيط الاقتصادي الذي يقتضي تحولا في التوجه والنهج، ومنه نطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم تبني التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجماعات المحلية في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة انطلاقا من تجربة بلدية اسطنبول بتركيا؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي المحلي؟

- ما هي المعوقات التي تواجه الجماعات المحلية لتطوير قدراتها في مجال التخطيط الاستراتيجي؟ وما تأثيرات ذلك على قدرتها على تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة لعام 2030؟

- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي ببلدية اسطنبول بتركيا؟ وما هي الآليات التي اعتمدت عليها لتحقيق مضمين خطة التنمية المستدامة لعام 2030 بكل أبعادها؟.

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، نصوغ الفرضيات التالية:

• إن نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافه في أي وحدة محلية مرهون بمستوى وكفاءة الفريق المكلف بذلك، وبمدى قدرتهم على ترجمة نماذجه وخطواته على أرض الواقع.

• كلما تجاوز التخطيط الاستراتيجي التركيز على فكرة تحديد توقعات الجماعة المحلية على المدى المتوسط والبعيد إلى التطلع لبناء وصناعة مستقبل الوحدة المحلية، كلما تمكنت الجماعة المحلية من تحقيق جوهر وأهداف التخطيط الاستراتيجي .

• إن النجاح الكبير الذي حققته بلدية اسطنبول بتركيا في مجال تحقيق مقاصد الأهداف العالمية للتنمية المستدامة من خلال اعتمادها على أسلوب التخطيط الاستراتيجي كألية لتحقيق ذلك، يرجع بالأساس إلى امتلاكها لمقومات بنوية فعالة قادرة على وضع الخطط الإستراتيجية حيز التنفيذ.

وللاجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة أو خطأ الفرضيات، تم الاعتماد على الخطة التالية :

1. التخطيط الاستراتيجي المحلي والتنمية المستدامة: مقارنة مفاهيمية
2. دواعي اعتماد التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجماعات المحلية ومتطلباته
3. التخطيط الاستراتيجي المحلي وعلاقته بتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة
4. واقع التخطيط الاستراتيجي ببلدية اسطنبول ودوره في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة .

تأتي هذه الدراسة في إطار التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، لتمكين صناع القرار على مستوى الجماعات المحلية من إعداد سياسات الاستدامة المكانية، من خلال حشد الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030 .

ومنه، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في سعيها إلى محاولة تعزيز الوعي لدى مسؤولي الجماعات المحلية بأهمية التخطيط الاستراتيجي المحلي، لما له من أثر واضح في تحسين أداء الجماعات المحلية من جهة، وباعتباره آلية من الآليات الفعالة لتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة من جهة ثانية .

وتسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

-معرفة كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة لعام 2030 بكل أبعادها.

-الوصول إلى بناء جماعات محلية ذات أداء تنموي عال اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا بما يحقق التنمية الشاملة والمتوازنة والمستدامة .

- تسليط الضوء على تجربة بلدية اسطنبول بتركيا، وكيف أصبحت نموذجا للجماعات المحلية العالمية التي تسعى الى تحقيق مقاصد الأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

1. التخطيط الاستراتيجي المحلي والتنمية المستدامة: مقارنة مفاهيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي المحلي يجب تعريف مفهومي التخطيط والإستراتيجية .

أ. تعريف التخطيط:

هو وظيفة إدارية تهتم بتوقع المستقبل، وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية (<https://bit.ly/2XfUUDQ>).

كما يعتبر التخطيط أداة ووسيلة يتم بموجبها نقل المجتمع من وضع إلى آخر، أو الطريقة التي تنظم عملية نقل المجتمع من حال إلى حال. ولا يعتبر هدفا في حد ذاته بل مجرد أداة للوصول إلى الهدف المطلوب، وأسلوب لتحقيق غاية بأقصر وقت، وأوفر جهد، وأقل تكلفة (محمد 2019، ص. 18).

وعلى العموم، يمكننا القول إن التخطيط بمفهومه العام هو وظيفة أساسية من وظائف الإدارة يتضمن تحديد الأهداف وتعبئة الموارد اللازمة وتحديد خطوات العمل لإنجازها.

ب. تعريف الإستراتيجية:

تُعرّف بشكل مبسط على أنها نمط أو أسلوب لتحقيق الأهداف. أما في المجال الإداري فتُعرّف بأنها الأهداف البعيدة المدى، وهناك من يقصد بها الوسائل والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف، في حين يجمع آخرون بين الرأيين أي الأهداف البعيدة المدى والوسائل والآليات التي يتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف (بوبكر 2014، ص. ص. 46-59).

ج. تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هناك تعريفات عديدة للتخطيط الاستراتيجي تتفاوت بحسب الهدف من عملية التخطيط ومجاله، فلا يوجد تعريف جامع لهذا المفهوم. فهو يرتبط على العموم بالتوجهات العامة للمنظمة، ومهمتها، وأهداف التي تنوي تحقيقها، وقيمتها، وفلسفتها الإدارية، والمنتجات والخدمات التي ستقدمها، والوسائل التي تنوي استخدامها لتحقيق أهدافها خلال فترة زمنية محددة (<https://bit.ly/3i6N9tL>).

كما أنه يعتبر آلية من آليات التسيير، يرمي إلى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على أساس تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، واعتماد هذا التخطيط يسمح بتوجيه السياسات وبرامج وخطط المنظمات، فهو يعد إجراءا لتحسين المستمر، باعتماد وسائل التقييم والمتابعة لتحقيق الهدف (Erika 2014, p.38)، ويساعد المنظمة على تحسين قدرتها على التعامل مع المشكلات والتحديات والتهديدات.

إلا أن العديد من الباحثين المتخصصين يرون في التخطيط الاستراتيجي منهجا علميا يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية الإستراتيجية للتجمعات السكانية، وتحديد البرامج والمشاريع اللازمة لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى وتطلعات السكان، وتحديد طريقة بلوغها، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة (القيق 2015، ص. ص. 130-152).

د. تعريف التخطيط الاستراتيجي المحلي:

في الحقيقة لم يرد تعريف واضح يحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي المحلي، إلا أنه بناء على بعض التعريفات التي وردت في هذا المعنى، يمكننا القول بأنه منهج علمي تستخدمه الجماعات المحلية للتعرف على حقيقة الإمكانيات الداخلية الطبيعية والبشرية التي تتوفر عليها، ونقاط قوتها للاستفادة منها، ونقاط ضعفها معالجتها، وتحديد أولوياتها وأهدافها التنموية الإستراتيجية لمختلف تجمعاتها السكانية، وتحديد البرامج

والمشاريع القادرة على تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية معلومة بما يتماشى وتطلعات السكان المحليين، وتحقيق مستوى معيشي أفضل لهم، من خلال الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة، والمعوقات المحتملة مع مراعاة حاجيات الأجيال القادمة.

هـ. تعريف التنمية المستدامة:

اكتسب مفهوم التنمية المستدامة أهمية كبيرة، واهتماما عالميا بعد صدور تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية في العام 1987 والموسوم بـ"مستقبلنا المشترك"، حيث عرّف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبّي احتياجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم (فاتنيح 2018، ص. 7). إلا أن ما يؤخذ على هذا التعريف هو أنه يحدد فقط الإطار العام للتنمية المستدامة التي تطالب بالتساوي بين الأجيال من حيث الموارد وتحقيق الحاجات الرئيسة (ديب، مهنا 2009، ص. 488).

وفي تعريف آخر مبسط، التنمية المستدامة هي التنمية التي تحترم الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، وتأخذ بعين الاعتبار الأجيال المقبلة واحتياجات الفئات الهشة. (ESSABRI 2017,p.52)

وهناك من عرفها أيضا بأنها التنمية المستمرة والعادلة والمتوازنة والمتكاملة، والتي تراعي البعد البيئي في جميع مشاريعها، ولا تكون نتائجهما على حساب الأجيال القادمة (أبو النصر، مدحت 2017، ص. 82).

وفي ضوء ما سبق، يمكن أن نستخلص بأن التنمية المستدامة بشكل عام هي التنمية التي تتسم بضبط وترشيد استغلال الموارد الطبيعية الكفيلة بتلبية الاحتياجات الراهنة مع ضمان احتياجات الأجيال القادمة، وتوفيق بين الأبعاد الثلاثة للتنمية والمتمثلة أساسا في البعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي.

2. دواعي اعتماد التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجماعات المحلية ومتطلباته :

أ. دواعي اعتماد التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجماعات المحلية:

إن بروز العديد من التحديات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية استوجب على الجماعات المحلية الانخراط الى جانب السلطات المركزية لمواجهة ذلك بأليات حديثة ومبتكرة تتناسب وحجم التغيرات والتطورات التي تعرفها مختلف المجتمعات، فكان لا بد أن تتبنى منهجا استباقيا يحدد احتياجات المجتمع، من خلال إدخال مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجماعات المحلية لترتيب الأولويات، والاستجابة لتزايد الاحتياجات، واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بصفة عقلانية (فواز 2013، ص. 39).

وعليه، فإن هناك أسبابا عديدة أصبحت تفرض نفسها بقوة لدفع الجماعات المحلية لتبني التخطيط الاستراتيجي نذكر من ذلك ما يلي:

- بروز قوي لاتجاه عالمي في إدارة الدولة الحديثة يدعو الى التوسع في تطبيق اللامركزية، واقتصار دور الحكومة المركزية على الأمور السيادية فقط (<https://bit.ly/2L4bLXX>).
- حالة اللاتوازن القائمة بين الأقاليم في مجال تحقيق التنمية.
- محدودية سيطرة السلطة المركزية على المصادر الطبيعية، وعدم قدرتها على استثمار الفرص والموارد المتاحة على المستوى المحلي.

- عجز التخطيط الكلاسيكي عن التنشيط الاقتصادي على المستوى المحلي.
 - تعزيز قدرة الجماعات المحلية على التكيف مع التغيرات البيئية المهمة (<https://bit.ly/38nDbkg>).
 - الحفاظ على البيئة والصحة العامة للسكان.
 - تحقيق الديمقراطية التشاركية، على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الديمقراطية التشاركية، فإشراك المواطنين سواء أكانوا أفراداً أم جماعات في تحديد أولويات الجماعة المحلية وأهدافها المستقبلية ورؤيتها الاستراتيجية بمشاركة الجميع أمر ضروري وشرط أساسي لنجاحه (<https://bit.ly/2MHnMCV>)
 - بناء مستقبل الهيئات المحلية، والتخلي عن المنهجية القديمة التي كانت تُغلب فيها القضايا اليومية على حساب القضايا الرئيسية، وذلك من خلال قيام الأعضاء التوجيهيين في هذه الأخيرة بتحديد رؤية مستقبلية للهيئة وتطوير الإجراءات والعمليات لتحقيق ذلك المستقبل. وهذا ما يؤكد فرضيتنا القائلة أنه كلما تجاوز التخطيط الاستراتيجي التركيز على فكرة تحديد توقعات الجماعة المحلية على المديين المتوسط والبعيد إلى التطلع لبناء وصناعة مستقبل الوحدة المحلية، كلما تمكنت الجماعة المحلية من تحقيق جوهر وأهداف التخطيط الاستراتيجي.
- ب. متطلبات التخطيط الاستراتيجي المحلي :
- إن نجاح تبني التخطيط الاستراتيجي في الجماعات المحلية يتطلب توفر عدة شروط موضوعية نذكر منها مايلي:
- وجود الإرادة السياسية لدى الحكومة المركزية للتنازل عن جزء من صلاحياتها التخطيطية والتنموية لصالح هيئات تخطيطية محلية.
 - تعزيز مبدأ اللامركزية من خلال إعادة تحديد الأدوار بين الإدارة المركزية والوحدات المحلية، والعمل على إعادة بناء قدرات الإدارة المحلية ومنظمات المجتمع المدني وتشجيع القطاع الخاص باعتبارهم فاعلين أساسيين في التخطيط الاستراتيجي المحلي.
 - ضرورة إدماج ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجماعات المحلية كبعد استراتيجي في إدارة الوحدات المحلية.
 - مراعاة مبدأ التكاملية مع المستويات الإدارية المختلفة في الدولة لضمان التنسيق فيما بينها لتحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة والمستدامة طبعاً.
 - كما يجب أن يركز التخطيط الاستراتيجي المحلي على وجود هياكل تنظيمية تقوم على مبدأ المشاركة والحوار والتشاور مع جميع الفاعلين من دون إقصاء لأي طرف، مع اعتماد نظام تواصل جيد .

• ضرورة امتلاك الجماعات المحلية القدرة على إنجاز المهمات التخطيطية والتنموية الملقاة على عاتقها، من خلال تطوير أجهزة إدارية فعالة على المستوى المحلي تكون قادرة على التخطيط الفعال واتخاذ القرارات الصائبة (<https://bit.ly/2L4bLXX>)، وهذا يكون عن طريق مؤسسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية بدءا بالإعداد ثم التنفيذ والتقييم، وتتطلب هذه العملية إعداد دليل التخطيط الاستراتيجي للجماعات المحلية، وتوحيد نهجه وطريقته وتشكيل فريق عمل على مستوى الجماعة المحلية يتولى إدارة التخطيط الاستراتيجي، يتشكل أساسا من ممثلين عن مختلف الأقسام والمصالح التابعة للجماعة المحلية ومنظمات المجتمع المحلي والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص بالإضافة إلى الجمهور العام.

• ضرورة توفر المورد البشري الكفاء كأحد الشروط الهامة الواجب توفرها كَمَا ونوعا كي تتمكن الجماعات المحلية من تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتجسيد خططه ميدانيا، فالجماعات المحلية تحتاج إلى كفاءات عالية وتأهيل كافة المستخدمين من خلال تدريبهم وتحسين مستواهم بشكل مستمر للقيام بهذه المهمة (زغدار و صوالحي 2017، ص. ص. 73-85). وهذا تأكيد لما جاء في فرضية الدراسة بأن نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافه في أي وحدة محلية مرهون بمستوى وكفاءة الفريق المكلف بذلك ويمدى قدرتهم على ترجمة نماذجه وخطواته على أرض الواقع.

وعليه، فإن تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي من قبل الجماعات المحلية أضحي مكونا أساسيا ومتطلبا رئيسيا في العملية التطويرية للجماعة المحلية التي تسعى إلى التقدم وتحقيق أهدافها التنموية، من خلال استثمارها للفرص والموارد المتاحة وتعزيز قدراتها لتمكينها من مواجهة التحديات الكبيرة التي تواجهها.

3. التخطيط الاستراتيجي المحلي وعلاقته بتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة :

يتجاوز التخطيط الاستراتيجي أساليب التفكير التقليدية إلى أخرى حديثة وعصرية نابعة من روح العصر، ويسمح للجماعات المحلية الاستفادة من إمكانياتها ومواردها المحلية وفق تطلعاتها المستقبلية، وربط هذه الأهداف بالخيارات المتاحة لتطوير قدر

اتها التنافسية لبناء نماذج مستقبلية لقطاعات الصحة، التعليم، الاقتصاد، الاجتماع، البيئة، والارتقاء بجودة حياة السكان المحليين، وذلك من خلال إدماج مبادئ ومؤشرات التنمية المستدامة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذا التعرف على مجالات الاستثمار بها، وتحفيز الشراكة مع القطاع الخاص للحد من مستوى الفقر وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة (<https://bit.ly/3ozmrMr>).

فالتخطيط الاستراتيجي المحلي يعتبر أداة فعالة ووسيلة هامة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة باعتباره منهجا علميا يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية للمجتمعات المحلية، وتحديد المشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة (الزهار 2014، ص. 50)، بما يتماشى وتطلعات السكان الحالية والمستقبلية والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة. وقبل التطرق إلى تحليل هذه العلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي وأهداف التنمية المستدامة لابد من التذكير بالأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

أ. مضامين الأهداف العالمية للتنمية المستدامة:

أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة يوم 25 سبتمبر 2015 قرارا تضمن خطة إنمائية لتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة، التي تمتد الى غاية العام 2030، تتضمن سبعة عشر (17) هدفا ترمي الى تحقيق غايات متكاملة غير قابلة للتجزئة، وكذا تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة المتمثلة أساسا في البعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي.

وتتمثل هذه الأهداف كما جاءت في قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة لعام 2015 فيما يلي
(<https://bit.ly/39qrU27>):

1. القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
2. القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
3. ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.
4. ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
5. تحقيق المساواة بين الجنسين.
6. ضمان توفير المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
7. ضمان حصول الجميع على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة وبتكلفة ميسورة.
8. تعزيز النمو الاقتصادي المطرد، والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.
9. إقامة بُنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع المستدام الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.
10. الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
11. جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وأمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.
12. ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
13. اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
14. حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.
15. حماية النظم الأيكولوجية البرية وترميمها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.
16. التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهمش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.

17. تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.

ب. دور التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة:

دعت هيئة الأمم المتحدة كل الحكومات إلى ضرورة إدماج الأهداف التي تضمنها قرار جمعيتها العامة المتخذ في 25 سبتمبر 2015 الخاص بخطة التنمية المستدامة لعام 2030 في مخططاتها وسياساتها الإستراتيجية الوطنية والمحلية، لاسيما وأن كل بلد يواجه تحديات محددة في سعيه إلى تحقيق التنمية المستدامة. مع مراعاة مختلف مستويات التنمية والقدرات الوطنية لكل دولة.

وحتى يساهم التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة، يجب أن تقوم الخطط الإستراتيجية للهيئات المحلية على مرتكزات التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة وهي:

أولاً، البعد الاقتصادي لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والفعالية الاقتصادية.

ثانياً، البعد الاجتماعي المتمثل في تلبية الحاجيات الإنسانية، بما في ذلك تسهيل الحصول على الخدمات والمرافق الأساسية.

ثالثاً، البعد البيئي الذي يروم المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية واستثمارها على المدى الطويل (وزارة الداخلية المملكة المغربية 2010، ص. 18).

فالتخطيط الاستراتيجي المحلي إذن يسمح للجماعات المحلية بترجمة رؤيتها المستقبلية التي يجب تضمينها لأبعاد التنمية المستدامة إلى خطط تسعى إلى تحقيقها خلال السنوات القادمة في ضوء احتياجات السكان المحليين وأولوياتهم، مع تحديد الآليات وتسخير الإمكانيات اللازمة التي تسمح بتحقيق أهداف الجماعة المحلية وتوجيه وتنسيق الجهود وإيجاد ميكانزمات لتقييم مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة (<https://bit.ly/2MHnMCV>).

إلا أن تجسيد التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجماعات المحلية وتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة ليس بالأمر الهين لاسيما في الدول النامية، بالنظر إلى الصعوبات والتحديات الكبيرة التي تواجهها في تحقيق ذلك، نذكر من بينها مايلي:

- وجود عوائق هيكلية متجذرة، لاسيما على مستوى الجماعات المحلية تحول دون التحول الجذري نحو اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (<https://bit.ly/3nu9jae>).
- ضعف الكادر الفني العامل في الهيئات المحلية من حيث قدرتهم على التعامل مع الاحتياجات المستجدة واستشراف المستقبل.
- نقص المعلومات الدقيقة والبيانات الصحيحة عند إعداد الخطة الإستراتيجية.
- عدم تعميم المشاركة المجتمعية خلال كل مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية.
- انعدام أو غياب الآليات المؤسسية القادرة على متابعة مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية.

- صعوبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية نتيجة عجز الجماعات المحلية على حشد كافة الوسائل اللازمة لتنفيذ تلك الخطط.
- نقص التنسيق وتوحيد التخطيط في كل المستويات، سواء على المستوى العام للدولة أو على المستويين الإقليمي والمحلي(فواز 2013، ص.30).

وكخلاصة لما سبق، فإن عدم قدرة الجماعات المحلية على تجاوز هذه العراقيل والصعوبات التي تواجهها في تطوير قدراتها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي سيؤثر سلبا على قدرتها على بلورة رؤية إستراتيجية مشتركة لمستقبلها وأولوياتها المحلية في العمل بغرض تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

4. واقع التخطيط الاستراتيجي ببلدية اسطنبول ودوره في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة:

هناك العديد من التجارب لدول تبنت منهجية التخطيط الاستراتيجي المحلي كأسلوب وطريقة مثلى للعبور الى تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، وجعلها جزءا لا يتجزأ من رؤيتها الإستراتيجية ومخططاتها التنموية، تحقيقا للأهداف العالمية للتنمية المستدامة، ولسنوق في هذا الإطار تجربة بلدية اسطنبول بتركيا التي تعد أحد أهم النماذج في المنطقة والعالم الإسلامي بأكمله في مجال التخطيط الاستراتيجي المحلي، حيث تمكنت بفضل ذلك من بلورة رؤية إستراتيجية مشتركة لمستقبلها وأولوياتها المحلية في العمل بغرض تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة، أطلقت عليها "رؤية اسطنبول 2023"، تم فيها تحديد 23 أولوية، و57 إستراتيجية، تهدف في مجملها الى تحقيق 476 غاية في مختلف المجالات مع آفاق 2023، موزعة كالتالي (<https://bit.ly/2LqWK2e>): 7 أولويات و19 إستراتيجية في المجال الاقتصادي، و7 أولويات أيضا و17 إستراتيجية في المجال الاجتماعي، و9 أولويات و21 إستراتيجية في المجال البيئي، على اعتبار أن التحدي الأكبر للحكومات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة يكمن في تحديد الأولويات التي يجب على الدولة أن تركز جهودها عليها.

وتروم بلدية اسطنبول من خلال رؤيتها الإستراتيجية هذه أن تكون بحلول العام 2023 مدينة عالمية بامتياز ومركز جذب عالمي، من خلال تحسين مستوى الحياة لمواطنيها وجعلها مدينة آمنة وقابلة للعيش للجيل الحالي والأجيال المستقبلية، قادرة على توفير الحلول لمختلف التحديات التي تواجهها. وقد حددت الرؤية الإستراتيجية لبلدية اسطنبول مجموعة من الآليات خاصة بتنفيذ كل هدف على حده - لا يتسع المقام لذكرها بالتفصيل، فكل هدف يحتاج الى دراسة لوحده-، كما تم أيضا وضع مجموعة من المؤشرات الخاصة والتي على أساسها يتم تقييم مدى انجاز كل هدف، وفحص الأهداف بطريقة منهجية ومعالجة ثغرات التنفيذ. وبمجرد انتهاء البلدية من إعداد رؤيتها الإستراتيجية قام المسؤولين على ذلك برسم منهجية خاصة بطريقة تنفيذ ومتابعة درجة التقدم نحو انجاز الأهداف التي تضمنتها والتي تعد فرعا من الخطة الإستراتيجية الوطنية الشاملة لتركيا لعام 2030، وقد تضمنت هذه المنهجية مجموعة من الآليات نذكر منها مايلي:

- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين المسؤولين عن تحقيق كل هدف من الأهداف التي حددتها رؤيتها الإستراتيجية.

- إشراك جميع الأطراف ذات الصلة بالعملية(المنظمات غير الحكومية، الأوساط الأكاديمية، القطاع الخاص، الإدارات المحلية) لتنفيذ كل بنود الرؤية.

- ضرورة تكامل السياسات (الوطنية والمحلية) حسب أهداف التنمية المستدامة وضمن التعاون فيما بينها، فيجب أن ينظر الى أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر ضمن مقارنة وطنية شاملة نتيجة تداخل بعض الأهداف وتأثير هدف على آخر، كما أن هناك بعض الأهداف يتطلب إنجازها التنسيق الجيد بين السياسات على المستويين الوطني والمحلي (<https://bit.ly/2XljF1E>).

- توزيع عملية تطبيق أهداف التنمية حسب الأولوية بين الإدارات المحلية والقطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية من خلال عملها التطوعي الذي يعرف باسم القطاع الثالث.

وتجدر الإشارة هنا الى أن هناك ما لا يقل عن 27 شركة ومؤسسة قطاع عام تملكها وتديرها بلدية اسطنبول تنشط في مجال تطوير أعمال البلديات يعد بعضها الأكبر على مستوى أوروبا، تملك خبرة كبيرة في ميادين نشاطاتها، وتعمل في أكثر من 10 دول في مشاريع متعلقة بمجالات عدة، منها: حماية البيئة والتنمية، خدمات النقل، البنية التحتية والبناء، تكنولوجيا المعلومات، التصميم الحضري، الإسكان والتنمية الحضرية، تخطيط المدن وإدارة مخاطر الزلازل والفيضانات، التطوير المؤسسي ونظام الإدارة، تطوير الاستراتيجيات ...

ونذكر من تلك الشركات على سبيل المثال لا الحصر التي اعتمدت عليها بلدية اسطنبول بشكل كبير في إنجاز العديد من مشاريعها وبرامجها التنموية 5 شركات أساسية (<https://bit.ly/3bj1pOG>)، عملت جميعها على تكييف خططها الإستراتيجية وفق الرؤية الشاملة لبلدية اسطنبول 2023، مستندة في ذلك على خبرتها الكبيرة في مجالات نشاطها. وتمثل هذه الشركات كالآتي:

- شركة ISTAç A.S التابعة لبلدية اسطنبول والمختصة بحسب ما جاء في خطتها الإستراتيجية، في إيجاد حلول وإدارة بيئية شاملة للمدن من أجل الوصول الى بيئة مستدامة وأكثر ملائمة للعيش، إذ تسعى إلى أن تكون مؤسسة بيئية ذات علامة تجارية تخلق قيمة مضافة لمستقبل أنظف باستخدام الأفكار المبتكرة وتقنيات الجيل الجديد على أساس مبدأ صفر نفايات. تنشط في مجال حماية البيئة والتنمية، ومن بين مهامها: التخلص من النفايات المنزلية والطبية. فمركز معالجة النفايات الذي تديره الشركة يستقبل يوميا ما لا يقل عن 16 ألف طن من النفايات، كما تقوم بتسيير موقع لحرق النفايات الطبية بسعة 24 ألف طن في اليوم بمعدل ألف طن في الساعة، وإعادة تدوير نفايات البناء والحفريات، بالإضافة الى بناء وإدارة شبكة الصرف الصحي، ومعالجة تسرب المياه من مناطق دفن النفايات، وإنتاج الكهرباء من غاز الميثان، وجمع والتخلص من النفايات من السفن وسطح البحر، وتنظيف خطوط ساحل البحر والشواطئ والساحات العامة والطرق والشوارع الرئيسية، واستعادة النفايات الصناعية (<https://bit.ly/2MNCXKZ>).

- شركة AGAç A.S المملوكة أيضا لبلدية اسطنبول، مختصة في ترتيب الحدائق والمنزهات وزراعة أحواض التشجير، كما تقوم أيضا بإنتاج السماد الطبيعي وكل مستلزمات تصميم المناظر الطبيعية، وتحضير وتنفيذ المشاريع لجميع هذه الوظائف. بالإضافة الى ذلك، تساهم في الاقتصاد الوطني من خلال عملها على منع الهجرة الداخلية نحو مدينة اسطنبول بإيجاد فرص عمل للقرويين في قراهم وإشراكهم في بعض العمليات المتعلقة بنشاط المؤسسة، كإنتاج مواد نباتية منخفضة التكلفة، وإنتاج السماد الطبيعي (<https://bit.ly/3hRiznt>).

- شركة ISBAK A.S هي أيضا شركة عمومية تابعة لبلدية اسطنبول، متخصصة في تقنيات وتطبيقات المدن الذكية وأنظمة النقل الذكية، ونظم المعلومات الجغرافية، وأنظمة أمن المدن، والإضاءة وأنظمة التحكم، بالإضافة إلى أنظمة إدارة الأنفاق. وتطمح الشركة بحسب ما جاء في رؤيتها الإستراتيجية أن تكون علامة تجارية رائدة في مجال تقنيات المدن الذكية التي تجعل الحياة أسهل، من خلال حلول تنافسية ومستدامة ومبتكرة دوليا (<https://bit.ly/3oqjXAc>).

- شركة ISPARK A.S هي الأخرى تابعة لبلدية اسطنبول الحضرية، تنشط في مجال المساهمة في البنية التحتية للنقل الحضري باستعمال التكنولوجيات الحديثة، والعمل وفق لوائح البيئة والصحة والسلامة، وإيجاد حلول لتقليل الازدحام المروري في اسطنبول. مختصة في إنشاء مواقف السيارات ذات الطوابق المتعددة أو في المناطق المفتوحة، وإدارتها وتسييرها بطريقة حديثة (<https://bit.ly/2XgKKmz>).

- شركة ULASIM A.S تابعة كذلك لبلدية اسطنبول وتختص في توفير خدمات النقل وتطوير مشاريع استخدام الطاقة المتجددة في وسائل النقل لحماية البيئة وتحقيق الكفاءة الطاقوية. ومن نشاطاتها إدارة وتشغيل شبكات السكك الحديدية وخطوط المترو (<https://bit.ly/3on9a9X>).

استطاعت بلدية اسطنبول، بفضل خططها الإستراتيجية 57 التي تضمنتها رؤيتها الاستراتيجية 2023، أن تحرز تقدما كبيرا في إنجاز العديد من المشاريع الضخمة التي تحقق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) بشكل مباشر أو غير مباشر، والفضل في ذلك يعود الى توفرها للآليات المؤسسية القادرة على تجسيد تلك الخطط الإستراتيجية، فكانت نتيجتها تحقيق تنمية اقتصادية محلية شاملة ومتوازنة ومستدامة ساهمت في الارتقاء بجودة حياة السكان ومستوى رفاه المواطنين وتطلعاتهم من جهة وإيفائها بالتزاماتها الدولية لتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة من جهة ثانية، ونذكر من تلك المشاريع والبرامج التنموية الكبرى المتضمنة في رؤيتها الإستراتيجية 2023 والتي تم إنجازها أو التي هي بصدد الانجاز مايلي:

- مطار اسطنبول الدولي الذي افتتح في أواخر عام 2018: إذ من المنتظر أن يساهم بـ4.9 بالمائة من إجمالي الدخل المحلي في تركيا بحلول عام 2025، إلى جانب 79 مليار دولار أرباح إضافية. تحصل في أكتوبر 2020 على خمس شهادات الجودة العالمية "ايزو" مقدمة من المعهد البريطاني للمعايير وذلك في كل من الجودة ورضا العمال وإدارة الطاقة والبيئة وأمن المعلومات.

- مشروع قناة اسطنبول الواصل بين البحر الأسود وبحر مرمرة، شُرع في إنجازه في 2019 وبنتهي بحلول 2023، ويعتبره صناع السياسة التركية أكثر أهمية مستقبلا من قناة السويس وقناة باناما، إذ يبلغ طوله 45 كلم على عمق 25 متر وعرضه 150 متر مما يسمح لأكبر السفن والغواصات بالمرور.

- افتتاح الطريق السريع مرمرة الشمالي في العام 2020: يعدّ هذا الطريق، الذي يبلغ طوله 400 كلم، مشروعا ذا حيوية اقتصادية واجتماعية وبيئية، باعتباره ممرا رئيسيا للنقل والتجارة بين قارتي آسيا وأوروبا، مما سيعزز موقع اسطنبول. ومن مزاياه الاقتصادية والبيئية أيضا أنه سيوفر سنويا حوالي 270 مليون ليرة تركية بسبب تدفق الحركة المرورية وتراجع زمن قطع المسافة، وحوالي 8 مليون ليرة بسبب انخفاض الانبعاث، ويوفر أيضا ما مقداره 370 مليون ليرة تركية من الوقود (<https://bit.ly/3hSej7o>).

- انجاز نفق جديد للسيارات أوراسيا يربط بين شطري مدينة اسطنبول (الشاطر الأوروبي والشاطر الآسيوي): وهو سادس أطول نفق في العالم يمتد على مسافة 14.6 كلم، منه 3.4 كلم يقع تحت قاع مضيق البوسفور.

بالإضافة إلى العديد من المشاريع الإستراتيجية الأخرى على غرار إنشاء المدينة الجديدة باسطنبول، وتوصيل شبكة الغاز الى جميع مناطقها، ونقل الصناعات الى مناطق جديدة. وجعل مدينة اسطنبول الحضرية مدينة المال والمؤتمرات والسياحة والصحة والتراث والرياضة والموضة (العُدساني، ص ص. 48-49).

وجاء في التقرير الثاني الصادر عن الحكومة التركية في 2019 والخاص بتقييم ما تم انجازه من الأهداف العالمية للتنمية المستدامة التي تضمنتها الخطة الإستراتيجية الوطنية لعام 2030 للفترة الممتدة بين 2015-2019، إدماج معظم الأهداف العالمية للتنمية المستدامة في السياسات وترجمتها في خطط إستراتيجية وطنية ومحلية، وتعتبر الخطة الإستراتيجية لبلدية اسطنبول واحدة منها، مؤكدا إحراز تقدم معتبر في جميع الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) بناء على نهج التنمية الذي تبنته والمتمحور أساسا حول الإنسان. وتشير الإحصائيات الخاصة بانجاز الأهداف إلى أن أكثر من نصف أهداف التنمية المستدامة أنجز منها ما بين 40 و80 بالمائة. وهي موزعة كالتالي: الهدف السابع (طاقة نظيفة وبأسعار معقولة) أنجز منه 80 بالمائة، الهدف الثالث (الصحة الجيدة والرفاه) أنجز منه 74 بالمائة، الهدف التاسع (الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية) 67 بالمائة، الهدف الثامن (العمل اللائق ونمو الاقتصاد) 53 بالمائة، الهدف الخامس (المساواة بين الجنسين) 46 بالمائة، الهدف الرابع (التعليم الجيد) 45 بالمائة، الهدف الحادي عشر (مدن ومجتمعات محلية مستدامة) 44 بالمائة، الهدف العاشر (الحد من أوجه عدم المساواة) 40 بالمائة. أما باقي الأهداف التي حققت مستويات إنجاز أقل، فيجري كما جاء في التقرير ذاته معالجة الثغرات في التنفيذ وتعزيز القدرات المالية والفنية لتنفيذها بوتيرة أفضل (<https://bit.ly/2XlJF1E>).

خاتمة:

بناء على ما سبق، يمكن اعتبار تجربة بلدية اسطنبول من التجارب الرائدة، كفيلا بالإتباع والاستفادة منها في مجال التخطيط الاستراتيجي المحلي من قبل أي جماعة محلية تتطلع الى تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة لعام 2030 بالنظر إلى النتائج الكبيرة التي حققتها، بحيث استطاعت من خلال هذا الأسلوب إدماج معظم الأهداف في سياساتها العامة المحلية وترجمتها في خطط إستراتيجية واضحة، والعمل على إيجاد الآليات المؤسسية القادرة على وضع تلك الخطط التنموية الإستراتيجية موضع التنفيذ. وهذا ما يؤكد فرضيتنا القائلة إن النجاح الكبير الذي حققته بلدية اسطنبول بتركيا في مجال تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة من خلال اعتمادها على أسلوب التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق ذلك، إنما يرجع بالأساس إلى امتلاكها لمقومات بنيوية فعالة لها القدرة على إعداد وتنفيذ خططها الإستراتيجية بالشكل السليم.

ثم إن نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافه في أي وحدة محلية مرهون بمستوى وكفاءة الفريق المكلف بذلك، وبمدى قدرتهم على ترجمة نماذجه وخطواته على أرض الواقع. كما أن تغليب الجماعات المحلية للقضايا اليومية وضعف النظرة الإستراتيجية لديها في التعامل مع القضايا الرئيسية التي تدخل ضمن اختصاصاتها التنموية غالبا ما يؤدي الى فشلها في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

وعليه، يبقى التخطيط الاستراتيجي المحلي أداة إدارية فعالة تساعد الجماعات المحلية على تحديد توجهاتها المستقبلية، ووضع برامج وخطط مستقبلية بعيدة المدى، لمواكبة التطورات والتأقلم والتكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ومنهجية علمية تساعد على الاستثمار الجيد لمواردها البشرية والمادية وتذليل الصعوبات، ومواجهة التحديات التي تواجهها، لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتلبية رغبات المجتمع المحلي، والوصول إلى التنمية الشاملة والمستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية. مع ضرورة مرافقة ذلك بتوفير آليات ومقومات بنوية تساعد الجماعات المحلية وتجعلها قادرة على تنفيذ خططها الإستراتيجية.

إننا نوصي بضرورة تبني نهج التخطيط الاستراتيجي في كل المستويات باعتباره أداة فعالة يسمح للجماعات المحلية باستخدام الطريقة العقلانية في تحديد أولوياتها وخياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق مختلف أهدافها التنموية بأبعادها المختلفة. وتبقى دراسة المزيد من التجارب الدولية في هذا المجال من قبل الباحثين المهتمين بالموضوع مهمة جدا للاستفادة منها، وتسهيل الأمور على الجماعات المحلية لاسيما في الدول النامية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة لمساعدتها على تحقيق أهدافها التنموية المستدامة وإيجاد حلول لكافة المخاطر والتحديات والتهديدات التي تواجهها من بيئتها الداخلية والخارجية.

قائمة المراجع

1. أبو النصر، م. ومحمد، ي. م. (2017). التنمية المستدامة، مفهومها-أبعادها-مؤشراتها. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. الأمم المتحدة، (2015). قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة الصادر في 25 سبتمبر 2015، تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030. تم الاسترداد في 2019/10/12. <https://bit.ly/39qrU27>
3. الأمم المتحدة، (2020). التقرير العربي للتنمية المستدامة 2020. تم الاسترداد في 2020/12/23. <https://bit.ly/3nu9jae>
4. بريحة، ف. (أوت 2018). مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية. المجلد 2. ع. 3. ص. 5-19.
5. بوبكر، ه. (جانفي 2014). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية. المجلد 7. ع. 21، ص. 46-59.
6. ديب، ر. ومهنا، س. (2009). التخطيط من أجل التنمية المستدامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية. المجلد 25. ع. 1، ص. 487-520.
7. زغدار، ع. وصبوحي، ل. (جويلية 2017). مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. ع. 11، ص. 73-85.
8. الزهار، ر. م. (2014). دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الإستراتيجية للمدن الفلسطينية، دراسة حالة مدينة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قسم الهندسة المعمارية، غزة.
9. طلبة، م.أ. والمرسي، م.أ.أ. تحديات الإدارة في التخطيط المكاني، "التخطيط الحضري والإقليمي. تم الاسترداد في <https://bit.ly/2L4bLXX>. 2019/12/13
10. العدساني، أ. م. ص. (سبتمبر 2015). برنامج الاطلاع على تجارب بلدية اسطنبول. مجلة المدينة العربية، الكويت، ع. 148، ص. 44-49.
11. فرحات، أ. ن. (2007). وظائف الإدارة الخمسة. تاريخ الاسترداد 2020/2/5. <https://bit.ly/2XfUUDQ>

12. فواز، ح. س. ن. (2013). نموذج قبلا في التخطيط التنموي الاستراتيجي للبيئات المحلية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، تخصص التخطيط والتنمية السياسية، فلسطين.
13. القيق، ف. ص. (يناير 2015). دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة الخطط التنموية الإستراتيجية للمدن الفلسطينية كحالة دراسية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. الجزء الأول، ع. 08، ص. 130-152.
14. محمد، أ. ح. ع. (سبتمبر 2019). التخطيط الحضري في السودان والتوجهات المعاصرة نحو التنمية الحضرية المستدامة. مجلة التخطيط العمراني والمجالي، المجلد 1، ع. 1، ص. 11-35.
15. مركز أفوري للتدريب. (2016). التجربة التركية في إدارة وتطوير البلديات. تم الاسترداد في 2019/11/30. <https://bit.ly/3bj1pOG>
16. المعهد العربي لإنماء المدن. أسس إعداد الإستراتيجية. تم الاسترداد في 2020/2/20. <https://bit.ly/3ozmrMr>
17. وزارة الداخلية المملكة المغربية. (2010). المخطط الجماعي للتنمية. المغرب: منشورات مركز الاتصال والنشر.
18. وكالة أنباء تركيا. (2019/08/2). رؤية 2023 التركية. سياق نحو القمة. تم الاسترداد في 2020/11/5. <https://bit.ly/3hSej7o>
1. Erika, S.(2014). planification et développement durable :quelles avenues pour la ville de sept-iles. Université de Stterbrooke.
2. ESSABRI ,N.(2017). Représentations, agir et justifications du développement durable chez les dirigeants de PME, THÈSE Doctorat, Sciences de gestion, École Doctorale Abbé Grégoire.
3. ISBAK Istanbul IT and Smart City Technologies Inc, Company Profile. Retrieved on 15/02/2020. <https://bit.ly/3oqjXAc>
4. Ispark Hakkında. Retrieved on 15/02/2020. <https://bit.ly/2XgKKmz>
5. Istac.(2019). STRATEjik PLAN 2015/2019. Retrieved on 12/02/2020. <https://bit.ly/2MNCXKZ>
6. Istanbul Ağaç ve Peyzaj A.Ş, iş modelleri. Retrieved on 15/02/2020. <https://bit.ly/3hRiznt>
7. Istanbul Development Agency.(2016). Istanbul regional plan2014-2023. Retrieved 2/11/2020. <https://bit.ly/2LqWK2e>
8. Kayseri Ulaşım. VİZYON, MİSYON, POLİTİKALAR VE TEMEL DEĞERLER. Retrieved on 15/02/2020. <https://bit.ly/3on9a9X>
9. KOUAKOU, J.(2017). Planification stratégique. Récupéré le 04/02/2020. <https://bit.ly/38nDbkg>
10. Laboratoire interdisciplinaire de recherche en science de l'action.
11. Latendresse,J, St-Pierre.N. La planification stratégique, centre1,2,3 Go. Récupéré le 02/02/2020. <https://bit.ly/2MHnMCV>
12. Maltais, D.(2012). Planification(stratégique et organisationnelle.
13. Récupéré le 12/02/2020. <https://bit.ly/3i6N9tL>
14. South Research. Manuel planification stratégique. Récupéré le 04/02/2020. <https://bit.ly/3pWasc5>
15. United Nations.(2019).TURKEY's 2nd VNR 2019 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS "Strong Ground towards Common Goals. Retrieved on 2/11/2020.<https://bit.ly/2Xlf1E>
16. United Nations.(2019).Voluntary National Review 2019. Retrieved on 2/11/2020. <https://bit.ly/3nnqni6>