

دور مجالس المناطق في تحقيق  
التنمية الاقتصادية والاجتماعية  
في المملكة العربية السعودية:  
دراسة استطلاعية

الدكتور: سليمان بن عمر السماحي



## دور مجالس المناطق في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية

د. سليمان بن عمر السماحي\*

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية إلى دراسة اختصاصات مجالس المناطق بالمملكة العربية السعودية وتحليلها والخدمات التي يمكن لهذه المجالس أن تديرها على أحسن وجه، كما تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة دور هذه المجالس وتحليلها في تخطيط مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنفيذها، ودراسة الوسائل الممكنة وتحليلها إلى زيادة فاعلية دور هذه المجالس لرفع مستوى الأداء، على نحو يمكنها من القيام بالمهام المناط لها تحقيق أهدافها الأساسية التي أنشئت من أجلها، وجعل المجالس قادرة على المساهمة في دفع عجلة التنمية في المملكة العربية السعودية.

وقد قام الباحث في تمثيل وحدة مجتمع عينة البحث عن طريق الحصر الشامل، حيث تم تصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٦٩ عضواً)؛ ولذا فإن مجتمع الدراسة هو أعضاء مجالس المناطق بمختلف مناطق المملكة العربية السعودية البالغ عددها ثلاث عشرة منطقة. وقد تمت مناقشة النتائج والتوصيات.

### مقدمة:

مع تطور أهداف الدولة وتعدد وظائفها وتعدد أنشطتها، تطورت وظائف الإدارة وتنوعت أهدافها وتعددت أساليبها فتغير مفهوم الدولة من

---

(\*) أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المساعد، قسم البرامج الإدارية والمالية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المحافظة على الأمن وتحقيق العدالة ومحاربة التفتت السياسي والعرقي إلى المبادرة بتهيئة الظروف التي تساعد في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لنشر الرفاهية الاجتماعية لمواطنيها وتوسيع قاعدة فرص العمل والتوسع في تقديم الخدمات المختلفة، مما أدى إلى تشعب وظائف الحكومة وتنوع أنشطتها.

وكان من الطبيعي أن يصاحب هذه التغيرات والتوسع الحكومي في الأنشطة والوظائف تغييرات مماثلة في أساليب جديدة في نظم الإدارة، فأصبح التخلي عن المركزية في إدارة الأنشطة والأعمال إلى اللامركزية ضرورة حتمية اقتضتها الظروف الآنية التي تعيشها الحكومات لمواكبة التطورات المتلاحقة. وهكذا اتجهت كثير من الدول نحو التوسع في توزيع الصلاحيات والاختصاصات، ليس فقط بين سلطاتها وإنما فيما بين الأجهزة المختلفة لكل منها وفيما بينها وبين السلطات الإقليمية والمحلية، وتوسعت هذه الدول في هذا المنحى، حتى أصبحت معها مشكلة اليوم تتمثل في اختيار أفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي بها اختصاصاتها دون أن يخل ذلك بوحدة البناء الإداري للدولة، ويقوض من مكانتها. وعليه احتلت الإدارة المحلية في الوقت الحاضر مركزا مهما ومؤثرا في نظام الحكم المحلي، نظرا لما تقوم به من دور فعال في عملية التنمية الشاملة، ونظام الإدارة المحلية الذي يقوم في الأساس على تنفيذ رغبات المواطنين بواسطة هيئات حكومية أو مجالس محلية مختارة يعد وسيلة ملائمة لأداء الخدمات ذات الطابع الإقليمي المحلي، والإشراف على إدارتها.

### أهمية الدراسة:

مجالس المناطق هي هيئات يتم ترشيح أعضائها من قِبَل أمير كل منطقة، ويرفع وزير الداخلية قائمة بأسماء المرشحين لعضوية مجلس كل منطقة إلى رئيس مجلس الوزراء لإصدار موافقته النهائية على تعيينهم. وتمارس مجالس المناطق اختصاصات ممنوحة من السلطة المركزية بموجب

المرسوم الملكي. ويعتبر اختصاص مجالس المناطق من حيث مداه وشموليته معياراً للدلالة على أهميتها وإشباعها لحاجات مواطني المنطقة. فإذا ما توسعت الدولة في منح الاختصاصات لمجالس المنطقة كان ذلك مؤشراً على كبر وأهمية هذه المجالس وازدياد فعاليتها ودورها في النظام الإداري للمملكة. ولذا فإن أهمية الدراسة تنبع من ناحيتين علمية وتطبيقية. فمن الناحية العلمية فإن الدراسة تلقي الضوء على بعض المفاهيم والأفكار في أدبيات الإدارة والفكر السياسي، التي تناولت هذا الموضوع من رؤى ومجالات مختلفة طبقاً للنظريات العلمية التي تناولت نظم الإدارة المحلية بشكل عام. أما من الناحية التطبيقية. فإن أهميتها تأتي من تركيز الدراسة على دور مجالس المناطق في تسخير كافة الجهود الرامية إلى رفع مستوى الأداء، على نحو يمكن هذه المجالس من القيام بالمهام الأساسية التي أنشأت من أجلها والوظائف الملقاة على عاتقها. وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من أنها غير مسبقة في مجالها، ونعني بذلك أنه لم تجر أي دراسات أو بحوث سابقة تناولت بشكل متكامل طبيعة ووظائف واختصاصات مجالس المناطق بالمملكة العربية السعودية، ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة إلى دراسة وتحليل اختصاصات مجالس المناطق بالمملكة العربية السعودية والخدمات التي يمكن لهذه المجالس أن تديرها على أحسن وجه، ومناقشة وتحليل دور هذه المجالس في تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى دراسة وتحليل الوسائل الممكنة إلى زيادة فاعلية دور هذه المجالس لرفع مستوى الأداء على نحو يمكنها من القيام بالمهام المناطة لها تحقيق أهدافها الأساسية التي أنشئت من أجلها، وجعل المجالس قادرة على المساهمة في دفع عجلة التطور على طريق تحقيق التوازن المنشود فيما بين يتعلق بجهود النمو والتنمية في أرجاء المملكة العربية السعودية.

## إشكالية البحث:

أجريت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما الاختصاصات التي تقوم بها مجالس المناطق حالياً والخدمات والأنشطة التي يمكن أن تقدمها من أجل تنمية المجتمع المحلي؟

**السؤال الثاني:** ما دور أعضاء مجالس المناطق في عملية التأثير في صنع القرار الرامي إلى دفع عجلة التنمية والتطوير للمنطقة التي يتبعونها؟

**السؤال الثالث:** ما آراء أعضاء مجالس المناطق نحو طبيعة عمل المجلس الحالية؟

**السؤال الرابع:** ما العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في أعمال واختصاصات المجلس؟

## الإطار النظري

### مفهوم الإدارة المحلية:

تختلف الدول فيما بينها في طريقة وأسلوب تنظيم وتوزيع وظائفها وأنشطتها المتعددة، فبعض الدول تركز جميع أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية لدى أجهزة القطاع العام، بينما هناك دولاً أخرى، حافظت على بعض الأنشطة الأساسية، وأعطت للقطاع الخاص من مؤسسات وأفراد فرصة المشاركة في عملية قيادة هذه الوظائف، ووضعت ذلك ضمن قوانين وأنظمة منظمة لتلك الأنشطة والوظائف. حيث شرعت كثير من الدول تأخذ الأسلوب الذي يتفق مع ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ذلك أن الأساليب الإدارية ليست هدفاً بحد ذاته بقدر ما هي وسيلة لتحقيق الأهداف الأساسية للدولة من خلال ترجمة السياسات الكلية للدولة إلى برامج ومشروعات توضع موضع التنفيذ.

ويأتي مفهوم الإدارة المحلية من خلال الإطار التنظيمي الإداري للدولة والمتمثل في الأسلوب اللامركزي، الذي يوزع الوظيفة الإدارية بين

السلطة المركزية وبين المجالس المحلية القائمة على نطاق إقليمي للاضطلاع بالأعباء المحلية التي هي في الأساس جزء لا يتجزأ من المسؤوليات العامة للحكومة؛ لذا يمكن القول إن مفهوم الإدارة المحلية هو مفهوم يعبر عن اللامركزية الإقليمية، كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة (خاشقجي وعساف، ١٩٨٣).

إن قيام الدولة بإنشاء جميع المرافق والإشراف عليها يتعارض ومبدأ عدالة توزيع الأعباء المالية وتكافؤها على مختلف المناطق. فاستثثار المدن الكبيرة أو عدد من المناطق على معظم الخدمات يأتي على حساب تنمية وتطوير المناطق أو المدن الصغيرة الأخرى. ولكي تتجنب الدولة هذه المشكلة، فقد تبنت كثير من الدول إنشاء إدارات أو مجالس محلية لضمان عدالة توزيع الخدمات بما يعمل على استقرار كل منطقة داخل الدولة. هذا فضلاً على تقوية البناء الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للدولة من خلال توزيع المرافق الضرورية بدلاً من تركيزها على العاصمة والمدن الرئيسية الأخرى بهدف تحقيق وحدة النظام الإداري والسياسي للدولة واعتزاز السكان بكرامتهم وحقوقهم الوطنية تجاه الدولة، مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات والمشاكل التي قد تتعرض لها الدولة من أي عدوان خارجي أو تهديد لاستقرارها وأمنها من الخارج أو من الداخل (السماحي، ١٩٩٩).

وتأتي فلسفة الإدارة المحلية من منطلق حرص الحكومات على توثيق الجهود المختلفة بين أفراد الشعب والجهات الحكومية الممثلة لها في المناطق على أداء الخدمات بشكل فعال والتأكد من وصول هذه الخدمات إليهم بكل يسر وسهولة، هذا فضلاً على المساهمة في تنمية المجتمع الذي هم في الأصل ممثلوه في تلك المجالس المحلية. وهي أسلوب تنظيمي يقوم على توزيع الصلاحيات والاختصاصات بين السلطة المركزية والهيئات المحلية الأخرى مستقلة على أساس إقليمي أو موضوعي. ولقد انطلقت الإدارة المحلية من فلسفة مفادها كفالة حرية الناس وتفجير طاقاتهم لتأصيل مبدأ

العمل الجماعي وخدمة الجماعة، وتوثيق مختلف جهود المواطنين مع جهود الحكومة نحو أداء بعض الخدمات التي تهم أهالي المنطقة بشكل عام، بحيث تقتضي تحقيق ذلك أن تدار الخدمات المحلية بواسطة هيئات أو مجالس في حدود ما يخول لها النظام من اختصاصات وصلاحيات (Norton, ١٩٩٤). لقد اكتسبت الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية عمقاً خاصاً، باعتبارها الوسيلة الفعالة للإسراع بعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي السعودي وكيفية إدارة الأنشطة المرتبطة بها، ذلك أن الإدارة المحلية إذا نبعت من صميم ووجدان المجالس والوحدات المحلية فهي الأقدر على التعرف على احتياجات المنطقة وطبيعة مشكلاتهم، كما هي أقدر الناس على حسمها من غيرهم.

### أهداف الإدارة المحلية:

إن تحقيق الكفاءة الإدارية هو أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها كل نظام سياسي، نظراً لما تلعبه الكفاءة الإدارية من دور فعال ومؤثر في أسلوب ونوعية وطبيعة الخدمات المقدمة داخل المناطق. هذا بالإضافة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات للمواطنين بكل يسر وسهولة (رشيد، ١٩٨١).

وهي ضرورية لتطوير أي بناء تنظيمي محلي. وما يضطلع به المجلس من أداء للوظائف العامة، يستوجب العمل بجهد نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير مختلف الخدمات بكل سهولة ويسر. والكفاءة الإدارية على الرغم من اعتبارها هدف رئيسي للحكومة المركزية، إلا أن أهميتها تبرز مع ازدياد اضطلاع المجالس المحلية بوظائف ومهام جديدة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وهي عنصر أساسي لتطوير أي نظام محلي (العربي، ١٩٧٢).

والأهداف بشكل عام هي التي بدورها تحدد أساليب تشكيل النظم وهيكل بنائها؛ لأن تشكيل النظام لا يعدو أن يكون وسيلة لتحقيق الأهداف

المتبغاة التي اقتضت الضرورة تبنيه وتطبيقه، ذلك أن قيمة أي نظام تقاس تبعاً للأغراض التي تأسس من أجلها.

إن إشراك أكبر عدد ممكن من المواطنين في إدارة مناطقهم المحلية يعتبر وسيلة لإبراز القيادات الإدارية الوطنية، وبالتالي يمكن القول إن مجالس المناطق تهدف بشكل أساسي إلى تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة وذلك من خلال توزيع الصلاحيات على المناطق بدلاً من تركيزها في العاصمة أو في الوزارات والمصالح الحكومية. فاللامركزية كما هو معروف تعمل على تحقيق الإدارة الحسنة بطريقة سهلة وميسرة وعادلة والنهوض بسلطان المناطق المختلفة والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي نحو الأفضل؛ ذلك أنها تقضي على البيروقراطية التي تتسم بها مختلف الدوائر الحكومية، حيث إنه كان في السابق تدار الخدمات عن طريق أشخاص لا يدركون احتياجات كل منطقة، ولا يخضعون لإشراف أو رقابة المستفيدين منها. لذا والحال هكذا فإن المجالس المحلية مدرسة سياسية يتعلم الأعضاء فيما بينهم الشيء الكثير فتتسع قاعدة الكوادر الوطنية المطلعة في أمور وقضايا مختلفة، وبالتالي يمكن القول إنها نقطة الانطلاق نحو تبوئهم مراكز قيادية في الدولة (جعفر، ١٩٨٢).

وقد بدأت كثير من الدول في الآونة الأخيرة في اعتمادها المتزايد على المجالس المحلية في تقديم الخدمات المتصلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ورغم اختلاف نظم الحكم في كل دولة، إلا أن معظمها تهدف إلى زيادة إسهام المجالس المحلية والسلطات المحلية في تخطيط وتنفيذ وتمويل برامج ومشروعات التنمية، لذا قامت كثير من الدول بتطوير نظم وأساليب الإدارة المحلية لتحقيق تلك الأهداف (صابر، ١٩٦٣).

ولعل من أهم الأسباب الداعية إلى ذلك كبر حجم الدولة وسعة رقعتها الجغرافية وما صاحب ذلك من قيام الحكومة المركزية بعملية التنمية الشاملة من حيث تقديم الخدمات وتسييرها لمختلف المواطنين، وهنا جعل من



الصعوبة بمكان قيام الوزارات والمصالح الحكومية المتواجدة في العاصمة وفروعها في الأقاليم والمناطق بتقديم هذه الخدمات بكل سهولة ويسر، الأمر الذي حدا بتلك الدول قيام هيئات محلية ذات استقلال مالي وتنظيمي وإداري تفوض لها الحكومة المركزية بعض سلطاتها ومهامها لتنفيذ تلك المهام (خاشقجي، ١٩٩٤).

### حجم مجالس المناطق وأثره على كفايته الإدارية:

يختلف حجم المجلس المحلي باختلاف المنطقة أو الإقليم الذي يمثلته، واختلاف النظرة السياسية السائدة في كل دولة، ففي المدن الكبيرة على سبيل المثال تكون مجالسها كبيرة الحجم وفي المدن الصغيرة تقل قليلاً (ظريف، ١٩٧١).

إن اضطلاع المجالس المحلية بأعمال إدارية يقتضي أن يتمشى حجمه مع طبيعة المهام الموكلة إليه القيام بها، وبناء على ذلك فكلما كان عدد الأعضاء قليلاً كانت هناك فرصة للمناقشات التي تدور في المجالس حتى تتوافر القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، هذا فضلاً على أنه كلما صغر حجم المجلس كان هناك مجال لاتخاذ قرار توفيقى أو حل وسطي بين الأعضاء (سمارة، ١٩٨٤).

ومما لا شك فيه أن المجلس الذي يتكون من عشرين إلى ثلاثين عضواً يكون أقدر على مناقشة القضايا والأمور التي تُعْرَضُ على المجلس بكفاية أكبر مما لو كان المجلس مشكلاً من مائة عضو مثلاً، ذلك أن قلة عدد الأعضاء يعطي جميع الأعضاء فرصة المشاركة في المناقشات، الأمر الذي يزيد من جدية المناقشات وفعاليتها، فإذا زاد عدد الأعضاء بشكل كبير فإن ذلك يؤدي إلى حصر المناقشات في عدد قليل من الأعضاء، بينما يبقى بقية الأعضاء صامتين، أو خشية أن يؤدي إلى تشعب المناقشات وكثرة الجدل حول مسائل إجرائية بدلاً من أن تنصب المناقشات على القضايا الجوهرية.

ولكن يعاب على المجالس المحلية ذات العدد المحدود من الأعضاء، أنها لا تعطي الرأي العام من المواطنين الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم من خلال العدد المحدود من الأعضاء، في حين يرى فريق آخر أنه يمكن القضاء على هذه الصعوبة من خلال الاستعانة بالمستشارين من خارج المجلس لدراسة وتقييم كافة المواضيع والقضايا التي تحتاج إلى دراسة متخصصة، كما يمكن أيضاً تشكيل لجان داخلية متعددة، ويمكن إشراك أعضاء فيها من خارج أعضاء المجلس لتقديم بعض الآراء والتوصيات التي تساعد المجلس على اتخاذ القرارات المناسبة (حمدي، ١٩٧٣)، (عبدالله، ١٩٨٣).

### نظام المناطق في المملكة العربية السعودية

يهدف نظام المناطق ولائحته التنفيذية إلى رفع مستوى الأداء الإداري ومعدلات التنمية وتيسير الخدمات في مختلف مناطق المملكة بما يواكب التطور الذي تحققه الدولة في جميع مرافقها، وبما يكفل أمن المواطن، ويحافظ على حقوقه وحرياته وفق إطار الشريعة الإسلامية.

وطبقاً لنظام المناطق الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٢/أ) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ الذي أدخلت عليه بعض التعديلات بموجب الأمر الملكي رقم (٢١/أ) وتاريخ ١٤١٤/٣/٢٠هـ، قسمت المملكة العربية السعودية إلى ثلاث عشرة منطقة وهي: منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة ومنطقة المدينة المنورة ومنطقة القصيم والمنطقة الشرقية ومنطقة عسير ومنطقة تبوك ومنطقة حائل ومنطقة الحدود الشمالية ومنطقة جازان ومنطقة نجران ومنطقة الباحة ومنطقة الجوف. وتتكون كل منطقة إدارياً من عدد من المحافظات، والمراكز، ويراعى في ذلك الاعتبارات السكانية والجغرافية والأمنية وظروف البيئة وطرق المواصلات، ويتم تنظيم المحافظة بأمر ملكي، بناء على توصية من وزير الداخلية. أما المراكز فيصدر بإنشائها وارتباطها قرار من وزير الداخلية، بناء على اقتراح من أمير المنطقة (نظام المناطق، ١٤١٢).

ويعتبر نظام المناطق الذي يتكون من أربعين مادة من أكثر الأنظمة شمولاً، ووضوحاً بسبب ما احتواه مواد النظام من متطلبات أساسية في أسلوب الإدارة والتنمية الشاملة للمناطق (معهد الإدارة، ١٩٩٩). حيث حدد النظام اختصاصات أمراء مناطق المملكة بشكل إجمالي، حيث أشارت المادة السابعة من النظام على التالي (نظام المناطق، ١٤١٢):

«يتولى أمير كل منطقة إدارتها، ووفقاً للسياسة العامة للدولة، ووفقاً لأحكام هذا النظام وغيره من الأنظمة واللوائح، وعليه وبصفة خاصة:

أ - المحافظة على الأمن والنظام والاستقرار، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، وفقاً للأنظمة واللوائح.

ب - تنفيذ الأحكام القضائية بعد اكتسابها صفتها النهائية.

ت - كفالة حقوق الأفراد وحياتهم، وعدم اتخاذ أي إجراء يمس تلك الحقوق والحريات، إلا في الحدود المقررة شرعاً ونظاماً.

ث - العمل على تطوير المنطقة اجتماعياً واقتصادياً وعمرانياً.

ج - العمل على تنمية الخدمات العامة في المنطقة، ورفع كفاءتها.

هـ - إدارة المحافظات، والمراكز ومراقبة أعمال محافظي المحافظات، ورؤساء المراكز، والتأكد من كفاءتهم في القيام بواجباتهم.

د - المحافظة على أموال الدولة وأملاكها، ومنع التعدي عليها.

و - الإشراف على أجهزة الحكومة وموظفيها في المنطقة، للتأكد من حسن أدائهم لواجباتهم بكل أمانة وإخلاص، ومع مراعاة ارتباط موظفي الوزارات والمصالح المختلفة في المنطقة بمراجعهم. الاتصال مباشرة بالوزراء ورؤساء المصالح، وبحث أمور المنطقة معهم، بهدف رفع كفاءة أداء الأجهزة المرتبطة بهم مع إحاطة وزير الداخلية بذلك.

ز - تقديم تقارير سنوية لوزير الداخلية عن كفاءة أداء الخدمات العامة في المنطقة، وغير ذلك من شئون المنطقة، وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية لهذا النظام.

## نظام مجالس المناطق

نص نظام المناطق على إنشاء مجلس في كل منطقة، يكون مقره أمانة كل منطقة لتحقيق المشاركة الشعبية في تطوير وتنمية المجتمع المحلي والرفع من مستوى أداء الخدمات الحكومية في مختلف المناطق. وقد اشتمل النظام على ست وعشرين مادة تمثل في مجملها القواعد الأساسية التنظيمية والإدارية لاختصاصات المجالس، ثم جاءت اللائحة التنفيذية وفصلت هذه الاختصاصات من ثلاثين مادة (اللائحة التنفيذية لمجالس المناطق، ١٤١٤).

ويلاحظ أن نظام المناطق قد عهد إلى مجالس المناطق باختصاصات معينة في شئون التعليم والصحة وشئون الإسكان والمرافق العامة والشئون العمرانية والشئون الاجتماعية والعمالية وفي شئون رعاية الشباب والرياضة والشئون الزراعية والشئون الاقتصادية والشئون الصناعية والشئون الدينية.

والواقع أن هذه الاختصاصات متعددة واسعة النطاق، وهي تزيد كثيراً عن إمكانيات المجلس والموارد المتاحة لهذه المجالس، ولهذا فهي لا تنفذ إلا جزءاً يسيراً من الاختصاصات الموكلة لها، ويرجع ذلك إلى نقص الموارد والإمكانيات المالية والفنية والبشرية إلى جانب نقص الخبرة والتدريب.

وفي هذا الصدد فقد تضمنت المادة (٢٣) على وجه الخصوص أن مجلس المناطق يختص بدراسة كل ما من شأنه رفع مستوى الخدمات في المنطقة، وله على وجه الخصوص ما يلي:

- أ - تحديد احتياجات المنطقة واقتراح إدراجها في خطة التنمية الخمسية للدولة.
- ب - تحديد المشاريع النافعة حسب أولويتها واقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة السنوية.
- ج - دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
- د - متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من خطة التنمية والموازنة والتنسيق في ذلك.

## تشكيل مجالس المناطق:

المجالس المحلية هي عبارة عن هيئات مختارة تمثل الإرادة العامة للمجتمعات المحلية، وتضطلع بصلاحيات تقريرية ورقابية في إطار اختصاصاتها وفي نطاق رقعة المنطقة التي توجد فيه أو القضية المكلفين بها (طاهر، ١٩٧٣).

ونظراً لحدائثة التجربة في عهد مجالس المناطق في المملكة على اعتبار أنها ممارسة ديموقراطية صحيحة توافق تأسيسها مع أنظمة الحكم ومجلس الشورى ونظام المناطق الجديد، ويتكون مجلس المنطقة من أمير المنطقة رئيساً للمجلس ونائب أمير المنطقة نائباً لرئيس المجلس وكيل الإمارة ومحافظي المحافظات، رؤساء الأجهزة الحكومية في المنطقة التي يصدر بتحديدتها قرار من رئيس مجلس الوزراء، بناء على توصية من وزير الداخلية. عدد من الأهالي لا يقل عن عشرة أشخاص، من أهل العلم والخبرة والاختصاص يتم تعيينهم بأمر من رئيس مجلس الوزراء، بناء على ترشيح أمير المنطقة، وموافقة وزير الداخلية.

ويتراوح حجم مجالس المناطق في الوقت الحاضر فيما بين (٢٧) و(٣٣) عضواً حيث يبلغ عدد أعضاء مجلس منطقة الرياض باثني وثلاثين عضواً وفي كل من منطقة مكة المكرمة ومنطقة المدينة المنورة والمنطقة الشرقية بثلاثة وثلاثين عضواً. أما بالنسبة لكل من منطقة القصيم ومنطقة عسير ومنطقة تبوك ومنطقة حائل ومنطقة الحدود الشمالية ومنطقة جازان ومنطقة نجران ومنطقة الباحة ومنطقة الجوف بسبعة وعشرين عضواً (الأمر الملكي، ١٤١٤).

## فترة العضوية:

إن مدة العضوية في المجالس المحلية تتفاوت من دولة لأخرى إضافة إلى تفاوتها داخل الدولة الواحدة. وفي هذا الصدد يمكن القول إن مزايا فترة

العضوية القصيرة لمجالس المناطق تتضمن مساهمة أكبر عدد ممكن من المواطنين في أمور المنطقة وزيادة اهتمامهم بما يقوم به المجلس من أعمال. وبالنسبة لفترة العضوية، فقد نصت المادة الخامسة عشرة من اللائحة التنفيذية على أن مدة العضوية للمعينين من الأهالي أربع سنوات، تبدأ من تاريخ أمر رئيس مجلس الوزراء الصادر بتعيينهم، ويجوز التجديد لمرة واحدة بشرط ألا يزيد من يتم التجديد لهم عن خمس الأعضاء المعينين (نظام المناطق، مادة ١٥ فقرة أ، وفقرة ب).

إن قصر مدة العضوية لها من الإيجابيات مثل ما لها من السلبيات، فعلى سبيل المثال من إيجابياتها أنها تحقق سرعة دوران العضوية بين الأهالي، وتتيح الفرصة أمام أكبر عدد ممكن منهم للمشاركة في إدارة شئون منطقتهم. كما أنها تحقق تجاوب المجلس مع حاجات المجتمع المحلية وإثارة اليقظة لآراء وتطلعات سكان المنطقة. أما من أهم سلبياتها فهي أن مدة العضوية تنتهي في الفترة التي يكتسب فيها العضو دراية تامة بأعمال المجلس، وبهذا يحرم المجلس من كفاية هذا العضو. كما أن الترشيحات الجديدة قد تأتي بمجالس جديدة، لا يتوافر لأعضائها أية خبرة بأعمال هذه المجالس، هذا بالإضافة إلى عدم إمكانية وضع وتنفيذ برامج معينة طوال فترة زمنية قصيرة مما يؤدي إلى عدم استقرار سياسة مجالس المناطق وثباتها (رشيد، ١٩٨١).

### تقدير شروط العضوية ونهايتها:

حددت المادة السابعة عشرة من نظام المناطق شروط عضوية مجالس المناطق، فأشارت إلى أنه يجب أن يكون سعودي الجنسية بالأصل والمنشأ، وأن يكون من المشهود له بالصلاح والكفاية، وأن لا يقل عمره عن ثلاثين سنة وأن تكون إقامته في المنطقة.

ويفقد عضو مجلس المنطقة عضويته بوسائل مختلفة أهمها الاستقالة، ولكن عضويته تستمر حتى يتم إشعاره بموافقة رئيس مجلس

الوزراء على الاستقالة. وإذا تخلف العضو المعين عن حضور دورتي انعقاد متتاليتين بدون عذر مقبول أو فقد شرطاً من شروط العضوية أثناء مدتها توقف عضويته في الحال، ويرفع وزير الداخلية طلب الموافقة على إنهاء عضويته إلى رئيس مجلس الوزراء، كما توقف عضوية العضو في حالة إحالته للتحقيق أو الموقوف في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، ويتخذ بحقه الإجراء المناسب في ضوء ما ينتهي إليه التحقيق، كما يحق لوزير الداخلية الرفع بطلب إنهاء عضوية العضو عند القناعة بتوفر الأسباب التي يراها موجبة للإقالة (نظام المناطق، مادة ١٧).

وفي حالة خلو مكان أي عضو معين لأي سبب من الأسباب يعين بدله خلال مدة ثلاثة أشهر من تاريخ الخلو، وتكون مدة العضو الجديد هي المدة الباقية من مدة سلفه.

وفي غير الأحوال المنصوص عليها في نظام المناطق، لا يجوز عزل العضو المعين خلال مدة عضويته إلا بأمر من رئيس مجلس الوزراء، بناء على اقتراح من وزير الداخلية (نظام المناطق، مادة ٢١).

### أسلوب سير عمل مجالس المناطق:

يعقد مجلس المنطقة دورة عادية كل ثلاثة أشهر بمعدل أربع دورات سنوياً على الأقل، ويحدد المجلس انعقاد كل دورة الموعد القادم لانعقاد دورة المجلس اللاحقة، ويشعر وزير الداخلية بذلك وعلى المجلس أن يراعي في انعقاد الدورات ما يلي (اللائحة التنفيذية لمجالس المناطق، مادة ١٦):

- ١ - الاطلاع على ما احتوته الميزانية العامة للدولة وما اعتمد فيها من مشاريع للمنطقة ومناقشة السبل الكفيلة بالتنفيذ والأولويات في ذلك.
- ٢ - متابعة تنفيذ ما تقرر في الميزانية للمنطقة ومدى انسجامه مع خطة التنمية الشاملة.
- ٣ - تحديد احتياجات المنطقة من المشاريع لاقتراح اعتمادها في ميزانية

الدولة للسنة القادمة وإدراجها في خطة التنمية الشاملة، مع متابعة تنفيذ المشاريع المعتمدة.

٤ - عقد دورة لمجلس المنطقة قبل الميزانية العامة للدولة لإجراء تقييم شامل لما تم عمله في ظل السنة المالية الحالية ومناقشة الإيجابيات والسلبيات وسبل تطوير الأداء والارتقاء بمستوى التنفيذ. ولرئيس المجلس أو نائبه دعوة المجلس لاجتماع غير عادي إذا كانت هناك حاجة تدعو لذلك، ولا يجوز أن ينظر في الاجتماع غير العادي إلا للمسائل التي عقد من أجلها. ويراعي مجلس المنطقة أثناء انعقاد جلساته ما يلي (اللائحة التنفيذية لمجالس المناطق، مادة ١٧):

١ - النظر في الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال، وله النظر في موضوعات أخرى داخل اختصاصه إذا وافق أغلبية الحاضرين بما فيهم الرئيس.

٢ - على العضو الذي يرغب في الكلام أثناء الجلسة أن يستأذن من الرئيس، وأن يوجه كلامه للرئيس أو للمجلس.

٣ - لا يجوز لأحد غير الرئيس مقاطعة المتكلم ولا إبداء أي ملاحظات عليه أثناء كلامه.

٤ - لا يجوز مناقشة أو إبداء رأي جديد أثناء التصويت وفي جميع الأحوال يكون إدلاء الرئيس ونائبه بصوتين بعد تصويت سائر الأعضاء.

وللعضو أن يقدم مقترحاته إلى رئيس مجلس المنطقة كتابة، وذلك في الأمور الداخلة في اختصاص المجلس، ويدرج الرئيس كل اقتراح في جدول أعمال المجلس لعرضه ودراسته (نظام المناطق، مادة ١٨).

ولا يجوز لعضو مجلس المنطقة أن يحضر مداوالات المجلس أو لجانه إذا كان الموضوع يتعلق بمصلحة شخصية له، أو مصلحة من لا تقبل



شهادته له، أو كان وصياً أو قيمياً أو وكيلاً لمن له مصلحة فيه (نظام المناطق، مادة ١٩).

ولوزير الداخلية أن يدعو المجلس برئاسته في أي مكان يراه، كما أن له رئاسة أي اجتماع يحضره. كما لا يجوز انعقاد المجلس إلا بدعوة من رئيسه أو نائبه، أو بأمر من وزير الداخلية (نظام المناطق، مادة ٣٠ ومادة ٣١).

### **أمانة عامة للمجلس:**

يكون لمجلس المنطقة أمانة ضمن الهيكل التنظيمي للإمارة، وتتكون من عدد من الموظفين يضطلعون بالمهام الإدارية، ويرأسها أمين لا تقل مرتبته عن الثانية عشرة وترتبط برئيس المجلس (نظام المناطق، مادة ٢٦). وتتولى أمانة المجلس جميع الأعمال الإدارية اللازمة لتسيير أعمال المجلس وعليها على وجه الخصوص ما يلي إعداد جدول أعمال الجلسات وتبليغ الدعوات للأعضاء في مواعيدها ووضع السجلات اللازمة لضبط الجلسات وتسجيل المناقشات وفرز الأصوات وتدوين القرارات وتبليغها وإعداد النماذج اللازمة لتسهيل الأعمال وتدوين الغياب والحضور وإعداد البيانات اللازمة لصرف مكافآت رئيس وأعضاء المجلس والقيام بجميع ما يتطلبه العمل الإداري من إجراءات (اللائحة التنفيذية لنظام المناطق، مادة ٢٨). وعلى رئيس مجلس المنطقة إبلاغ الوزارات والمصالح الحكومية بما يخصها من قرارات المجلس، وعلى الوزارات والمصالح الحكومية أن تراعي قرارات مجلس المنطقة بالنسبة لتحديد احتياجات المنطقة واقتراح إدراجها في خطة التنمية الخمسية للدولة، أو تحديد المشاريع النافعة حسب أولوياتها، واقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة السنوية. أما إذا رأت الوزارة أو المصلحة الحكومية عدم الأخذ بقرار مجلس المنطقة فيما ذكر أعلاه، فعليها أن توضح أسباب ذلك لمجلس المنطقة، وإذا لم يقتنع مجلس المنطقة بملاءمة الأسباب التي أوضحتها الوزارة أو المصلحة، فيرفع عن ذلك إلى وزير الداخلية للعرض عنه لرئيس مجلس الوزراء (اللائحة التنفيذية لنظام المناطق، مادة ٢٩).

وبالمقابل تحيط لكل وزارة ومصلحة حكومية لها خدمات في المنطقة مجلس المنطقة بما تقرر للمنطقة من مشاريع في الميزانية فور صدورها، كما تحيطه بما تقرر للمنطقة في خطة التنمية (نظام المناطق، مادة ٣٣ ومادة ٣٤). ولكل وزير ورئيس مصلحة أن يستطلع رأي مجلس المنطقة، حول أي موضوع يتعلق باختصاصه في المنطقة، وعلى المجلس إبداء رأيه في ذلك (نظام المناطق، مادة ٣٥).

وفي حالة عدم تمكن ممثل الجهة الحكومية من حضور جلسات مجلس المنطقة فإنه يتعين على الجهة التابع لها أن تبلغ رئيس المجلس بوقت كاف قبل انعقاد المجلس عمن ينوب عنه على أن يكون البديل قائما بكافة مهام ومسؤوليات من ينوب عنه (نظام المناطق، مادة ٣٧).

### حل مجلس المنطقة:

لقد تضمنت النصوص القانونية أحكاماً صريحة حول حل مجلس المنطقة فذكرت بأنه لا يحل مجلس المنطقة إلا بأمر من رئيس مجلس الوزراء، بناء على اقتراح من وزير الداخلية على أن يتم تعيين أعضائه مجدداً خلال ثلاثة أشهر من تاريخ الحل، وفي أثناء فترة الحل يمارس الأعضاء السابقون من وكيل الإمارة ورؤساء الأجهزة الحكومية في المنطقة التي صدر قرار رئيس مجلس الوزراء بتحديدتها برئاسة أمير المنطقة، اختصاصات المجلس (نظام المناطق، مادة ١٣).

### الموارد المالية لمجالس المناطق:

تعتبر الموارد المالية أحد الأركان الأساسية لنهوض مجلس كل منطقة وقدرته على تنفيذ الاختصاصات الموكلة إليه. ولا شك أن نجاح برامج تنمية المجتمعات يتوقف على وجود سلطة محلية قوية وفعالة، لها ميزانيتها ومشروعاتها الاقتصادية التي ترفع من تحريك النشاط الاقتصادي وزيادة الإنتاج المحلي في نطاق الخطط الحكومية المركزية، وتضطلع الحكومة بدعم

المجلس باعتماد ميزانيته مع ميزانية الإمارة (نظام المناطق، مادة ٣٠ ومادة ١٦ فقرة ج وفقرة د).

إنه من الأهمية بمكان الإشارة هنا إلى أن كل مجتمع من المجتمعات المحلية له من الاحتياجات المعينة التي ربما لا تستطيع الخطط العامة للدولة أن تحققها في ظل مبدأ الأولويات، أو بسبب تعثر بعض الخطط نتيجة ضعف الموارد المالية للدولة. وهنا يأتي دور المجالس المحلية ومجالس المنطقة على وجه الخصوص ونصيبها في عملية التصدي لمثل هذه المشاكل بما لديها من إمكانيات وبرامج وخطط مدروسة ووسائل متنوعة لسد النقص في نصيب تلك المنطقة من مشروعات تنمية (صابر، ١٩٦٣).

إن ما تضطلع به الإدارة المحلية من سلطات محلية بإدارة الخدمات ذات الطابع المحلي يجعل من الضرورة - لكي تقوم بدور فعال - أن يكون لها موارد ذاتية تفي لها بما تحصل عليه لتغطية الجانب الأكبر من مصروفاتها ودعماً للاستقلال الإداري.

ولا يقتصر دور الاستقلال المالي على دعم الاستقلال الإداري، ولكنه يساهم في دعم مبادئ وتأسيس مفهوم الإدارة المحلية عن طريق تأكيد المسؤولية المالية لأهالي المنطقة؛ ذلك أن الأموال التي تبذل من جيوب الأهالي وتنفق على مرافق الخدمات تجعل عملية المراقبة والمحاسبة على أعمال وأنشطة المجلس محكمة ومستمرة، بحيث إن أي تقصير أو تهاون في تقديم أي من تلك الخدمات سوف يؤثر على دعم المجلس وتمويله مستقبلاً (عواضة، ١٩٨٣).

### **دور مجالس المناطق في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الشاملة:**

بدأت كثير من الدول في الآونة الأخيرة في اعتمادها المتزايد على المجالس والسلطات المحلية في تقديم مختلف الخدمات نحو تنمية المجتمعات، والإسهام في تخطيط وتنفيذ وتمويل البرامج والمشروعات التنموية، وتحاول كثير من تلك الدول مواصلة تطوير نظم الإدارة المحلية لتحقيق هذا الهدف من خلال زيادة عدد من الاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية والاعتماد عليها في رفع

معدلات التنمية والإسراع فيها، مما يساعد على التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق الحكومة المركزية، ومن ثم تتمكن المؤسسات والهيئات المركزية من التركيز على النواحي العامة والتخطيط ورسم السياسات والاستراتيجيات العامة تاركة التفاصيل للمستويات المحلية (صابر، ١٩٦٣).

إن مجالس المناطق ممثلة بأمير المنطقة وأعضاء المجلس تعتبر بمثابة قناة لنقل مشكلات المجتمع واحتياجاته ورغباته وتطلعاته من جهة وحل هذه المشكلات والالتزام بتحقيق تلك الرغبات من جانب آخر.

ومجالس المناطق في المملكة العربية السعودية، على الرغم من معرفة الأدوار والمهام التي تقوم بها فإن كثيراً من المهتمين في شئون الإدارة والتنمية يرون أن هذه المجالس لا تزال تواجه كثيراً من المشكلات والصعاب الفنية والإدارية والمالية نتيجة البيروقراطية، التي تتسم بها أجهزة الخدمة المدنية المركزية، والتي تعرقل كثيراً من مطالب ورغبات المواطنين ورجال الأعمال على حد سواء، والذي بدوره ينعكس سلبياً على عرقلة فاعلية دور ووظائف مجالس المنطقة في تحقيق المهام والاختصاصات الموكّل لها أدائها، الأمر الذي يستوجب دراسة دور هذه المجالس وتحليل وظائفها للخروج بتوصيات عامة لتطوير أعمالها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها الأساسية التي أنشأت من أجلها.

وإذا رجعنا للاختصاصات التي كانت تمارسها الإدارة المحلية في الماضي في المملكة العربية السعودية في الماضي فإننا نجدها محصورة في الشئون الرئيسية العامة للمنطقة أو المدينة كتنظيف وتشجير الشوارع ورصف الطرق وصيانتها وإنشاء الحدائق. أما اليوم فنظراً لتعدد الحياة وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية، فقد توسع اختصاص الإدارة المحلية تبعاً لتوسع اختصاص الدولة، وكان من شأنه أن تخلت الدولة ضمن النطاق المحلي عن الكثير من اختصاصاتها إلى المجالس المحلية مثل مجالس المناطق، فشمّل هذا الاختصاص شئون الصحة والتعليم والإسكان والشؤون الاجتماعية والعمرانية والسياحية والرياضية ورعاية الشباب

والثقافة والحج والشئون الإسلامية والدعوة والإرشاد والشئون الزراعية والشئون الاقتصادية والشئون الصناعية وغيرها من اختصاصات تبعاً لموقع مجلس المنطقة في الإقليم التي تتواجد فيه، ففي المناطق الحضرية والمدن الكبيرة يتنوع الاختصاص ويتسع، بينما يضيق وينحصر في المناطق الريفية والصغيرة (صابر، ١٩٦٣).

وعليه يرى كثير من المهتمين بالإدارة المحلية أن المجالس المحلية يمثل أفضل تجسيد للديموقراطية على المستوى المحلي. وتأخذ هذه المجالس دورها القيادي في عملية التنمية للمناطق والأقاليم التي تشرف عليها (عواضة، ١٩٨٣).

وفي هذا الصدد، تعتبر مجالس المناطق وسيلة رئيسية من وسائل تنمية المجتمع السعودي حيث إنها تهدف إلى تنمية المنطقة وسكانها الذين يقطنون فيها، ذلك أن تنمية المجتمع تقوم أساساً من المجهودات المحلية التي يقوم بها أفراد المجتمع بموازرة من السلطة المحلية والمتمثلة بأمر وأعضاء مجلس المنطقة.

### إجراءات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يهدف الباحث من خلاله إلى التعرف على دور مجالس المنطقة في تحقيق التنمية الشاملة على اعتبار أن الجهود التي يقوم بها أعضاء المجالس للرفع من مستوى الأداء والخدمات للمنطقة التي يمثلها هو امتداد للدور الذي يعكس الأهداف الأساسية التي من أجلها أنشئت هذه المجالس؛ ولذا فإن مجتمع الدراسة هو أعضاء مجالس المناطق بمختلف مناطق المملكة العربية السعودية البالغ عددها ثلاث عشرة منطقة.

وقد قام الباحث في تمثيل وحدة مجتمع عينة البحث عن طريق الحصر الشامل، حيث تم تصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٦٩ عضواً) جدول رقم (١).

جدول رقم (١)  
توزيع المجالس في مناطق المملكة ومقارها وعدد أعضائها

| الرقم   | مسمى المجلس                | مقر المجلس      | عدد الأعضاء<br>من القطاع<br>الخاص | عدد الأعضاء<br>من الأجهزة<br>الحكومية | مجموع<br>أعضاء<br>المجلس |
|---------|----------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| ١       | مجلس منطقة الرياض          | الرياض          | ٢٠                                | ١٢                                    | ٣٢                       |
| ٢       | مجلس منطقة مكة المكرمة     | مكة المكرمة     | ٢٠                                | ١٣                                    | ٣٣                       |
| ٣       | مجلس منطقة المدينة المنورة | المدينة المنورة | ٢٠                                | ١٣                                    | ٣٣                       |
| ٤       | مجلس منطقة القصيم          | بريدة           | ١٥                                | ١٢                                    | ٢٧                       |
| ٥       | مجلس المنطقة الشرقية       | الدمام          | ١٥                                | ١٣                                    | ٢٨                       |
| ٦       | مجلس منطقة عسير            | أبها            | ١٥                                | ١٢                                    | ٢٧                       |
| ٧       | مجلس منطقة تبوك            | تبوك            | ١٥                                | ١٢                                    | ٢٧                       |
| ٨       | مجلس منطقة حائل            | حائل            | ١٥                                | ١٢                                    | ٢٧                       |
| ٩       | مجلس منطقة الحدود الشمالية | عرعر            | ١٥                                | ١٢                                    | ٢٧                       |
| ١٠      | مجلس منطقة جازان           | جازان           | ١٥                                | ١٢                                    | ٢٧                       |
| ١١      | مجلس منطقة نجران           | نجران           | ١٥                                | ١٢                                    | ٢٧                       |
| ١٢      | مجلس منطقة الباحة          | الباحة          | ١٥                                | ١٢                                    | ٢٧                       |
| ١٣      | مجلس منطقة الجوف           | سكاكا           | ١٥                                | ١٢                                    | ٢٧                       |
| المجموع |                            |                 | ٢١٠                               | ١٥٩                                   | ٣٦٩                      |

ولقد تم حصر مفردات مجتمع البحث من واقع البيانات الرسمية لأعضاء مجالس المناطق من رؤساء الأجهزة الحكومية والمواطنين من أهالي كل منطقة (الموافقة السامية، ١٤١٤)، (الأمر الملكي، ١٤١٤).

وروعي في تصميم الاستبانة النواحي الموضوعية والشكلية الخاصة بصياغة الأسئلة، وقد تم ذلك بشكل علمي روعي فيه نواحي الدقة والألفاظ المستخدمة والبعد عن الأسئلة الإيجابية والجمع بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة للوقوف على آراء المستقصين.

وللتأكد من صدق محتوى الاستبانة، قام الباحث باختبار عينة مختارة من عينة البحث للتأكد من وضوح الأسئلة ودلالاتها وكفائتها لأغراض البحث؛ حيث تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة على عدد محدود من الأسئلة قبل توزيعها على مفردات البحث، كما قام الباحث بعرض الاستبانة على أحد المختصين في منهجية البحث بمعهد الإدارة العامة بالرياض، وقد أفاد بسلامة ووضوح الأسئلة وأوصى بتغييرات طفيفة في عدد من عبارات البحث، وقد تم إجراء التغييرات المقترحة. أما بالنسبة لثبات الاستبانة فقد قام الباحث باستخدام مقياس (كرونباخ ألفا) الذي كانت قيمته (٠,٧٢٪) وهي نسبة مقبولة توضح الدقة المطلوبة لمثل هذه الاستبانات، وقد أرفق بقائمة الاستقصاء خطاباً موجهاً من مدير عام البحوث والدراسات الإدارية بمعهد الإدارة بالرياض إلى أمين عام مجلس كل منطقة، يتضمن شرحاً لموضوع وأهداف البحث، ويؤكد قصر استخدامه لأغراض الدراسة العلمية فقط، كما أرفق أيضاً بقائمة الاستقصاء خطاباً من الباحث موجهاً لعضو مجلس كل منطقة، يتضمن شرحاً لموضوع وأهداف البحث، وحث كل منهم على سرعة التجاوب في تعبئة المعلومات المطلوبة وإعادتها للباحث بأقرب فرصة ممكنة.

ونظراً لتأخر ورود الاستجابة من ست مناطق هي منطقة تبوك ومنطقة القصيم ومنطقة الباحة ومنطقة مكة المكرمة ومنطقة نجران ومنطقة

عسير فقد قام الباحث بتوجيه خطاب تعقيبي موقع باسم مدير عام المعهد إلى أمير تلك المناطق الستة، يوضح فيه أهداف البحث وأهميته، ويطلب التفضل من سمو أمير كل منطقة حث الأعضاء على تعبئة تلك المعلومات وبعثها مباشرة على عنوان الباحث، وقد استجابت خمس مناطق ما عدا منطقة عسير، التي لم يتجاوب أي عضو من أعضاء مجلس منطقتها، حيث لم ترد للباحث أي استبانة منهم.

وقد استغرق توزيع وجمع المعلومات على مجتمع الدراسة أكثر من خمسة أشهر نظراً لتعدد سفر بعض أعضاء مجالس المناطق سواء في مهمات رسمية أو خاصة، ولانشغال وعدم تواجدهم في منطقة واحدة بل وانتشار معظمهم في مواقع وظيفية وجغرافية مختلفة ومتعددة.

ولقد عاد (٢١٩) استبانة من أصل (٣٦٩) استبانة تم إرسالها إلى أفراد عينة البحث، وبعد إجراء عملية المراجعة تم استبعاد سبع استمارات؛ نظراً لعدم اكتمال إجابات بعض الأسئلة الواردة بالاستبيان، وكذلك عدم تعبئة بعضها كلياً ووصول استمارة واحدة متأخرة جداً.

ولتحليل البيانات قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) في تحليل ومعالجة البيانات، وتركز التحليل الإحصائي على استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة.

ونظراً لتأخر ورود الاستجابة من ست مناطق هي منطقة تبوك ومنطقة القصيم ومنطقة الباحة ومنطقة مكة المكرمة ومنطقة نجران ومنطقة عسير فقد قام الباحث بتوجيه خطاب تعقيبي موقع باسم مدير عام المعهد إلى أمير تلك المناطق الستة، يوضح فيه أهداف البحث وأهميته، ويطلب التفضل من سمو أمير كل منطقة حث الأعضاء على تعبئة تلك المعلومات وبعثها مباشرة على عنوان الباحث، قد استجابت خمس مناطق ما عدا منطقة عسير. التي لم يتجاوب أي عضو من أعضاء مجلس منطقتها، حيث لم ترد للباحث أي استبانة منهم. وقد استغرق توزيع وجمع المعلومات على



مجتمع الدراسة أكثر من خمسة أشهر نظراً لتعدد سفر بعض أعضاء مجالس المناطق سواء في مهمات رسمية أو خاصة، ولانشغال وعدم تواجدهم في منطقة واحدة بل وانتشار معظمهم في مواقع وظيفية وجغرافية مختلفة ومتعددة.

ولقد عاد (٢١٩) استبانة من أصل (٣٦٩) استبانة تم إرسالها إلى أفراد عينة البحث، وبعد إجراء عملية المراجعة تم استبعاد سبع استمارات، نظرا لعدم اكتمال إجابات بعض الأسئلة الواردة بالاستبيان، وكذلك عدم تعبئة بعضها كليا ووصول استمارة واحدة متأخرة جداً.

ولتحليل البيانات قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) في تحليل ومعالجة البيانات، وتركز التحليل الإحصائي على استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة.

ولقد تم حصر مفردات مجتمع البحث من واقع البيانات الرسمية لأعضاء مجالس المناطق من رؤساء الأجهزة الحكومية والمواطنين من أهالي كل منطقة.

### النتائج والمناقشة

يشكل الجزء الميداني من الدراسة العنصر الأساسي للوصول إلى أهداف البحث، لذا فسوف نتناول في هذا الجزء عرض ومناقشة وتحليل النتائج حيث سنغطي أولاً مختلف السمات لأفراد عينة البحث من حيث العمر والمؤهل العلمي والجهة التي ينتسب إليها الأعضاء من حيث كونه عضواً من القطاع الأهلي أو القطاع الحكومي. وهل هو متقاعد عسكري أم متقاعد مدني، ثم نقوم بعرض ومناقشة النتائج على أساس استعراض الموضوعات المختلفة للدراسة من حيث الواقع الفعلي لأنشطة مجالس المناطق، وكذلك عرض وتحليل المتغيرات المؤثرة على أداء واختصاصات مجالس المناطق بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات التي تسفر عنها الدراسة.

### الخصائص الديموغرافية للمبحوثين:

أظهرت الدراسة أن التوزيع العمري لمفردات العينة جدول رقم (٢) تشير إلى أن (٨٪) تقريباً تقع أعمارهم ما بين ٣٠-٤٠ سنة كما أن (٤٨,١١٪) من مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٤١-٥٠ وهي مرحلة تتسم بالنضج والخبرة والعطاء والنشاط والحيوية، والتي تنعكس بدورها على عطائهم ومشاركاتهم الإيجابية في أعمال المجلس، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن ٢٨,٣٪ تتراوح أعمارهم فيما بين ٥١-٦٠ سنة، و١٥,٠٩٪ أعمارهم تتراوح فيما بين ٦١-٧٠ سنة، بينما هناك شخص واحد فقط يزيد عمره عن سبعين عاماً.

أما بالنسبة للتأهيل العلمي لأفراد العينة، فقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع المستوى التعليمي لأعضاء مجلس المنطقة لمفردات العينة المستجيبة، التي تشير إلى حرص الحكومة على استقطاب أكبر عدد ممكن من القدرات الوطنية ذات التأهيل العلمي والخبرة والكفاءة، حيث نجد أن ما يعادل ٦٩,٨٪ من مفردات العينة حاصلين على شهادات جامعية أو ما فوق الجامعة، فمثلاً نجد ٤٨,١١٪ حاصلين على درجة البكالوريوس، و٢١,٧٪ حاصلين على درجة الماجستير، في حين أن نسبة الأعضاء حاصلين على ما دون المستوى الجامعي ٢٣,١١٪ وما دون الثانوية العامة ٧٪ فقط، وهؤلاء في الغالب يمثلون بعض المتقاعدين العسكريين والمدنيين من أعضاء مجالس المناطق، حيث يبلغ عددهم ثلاثين عضواً أو ما نسبته ١٥٪ من مفردات العينة.

أما بالنسبة لطبيعة عمل أفراد العينة، فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية لمفردات البحث أن ٣٨٪ تقريباً يمثلون القطاعات الحكومية، بينما ٦٢٪ يمثلون أهالي المنطقة حيث إن ٤٦,٣٪ يمثلون القطاع الخاص و٣,٣٪ متقاعدين عسكريين و١٢,٧٪ متقاعدين مدنيين.

## جدول رقم (٢)

المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة من أعضاء مجالس المناطق

| العمر                    | التكرار<br>ن = ٢١٢ | النسبة<br>% |
|--------------------------|--------------------|-------------|
| من ٣٠ - ٤٠ سنة           | ١٧                 | ٨,٠٢ %      |
| من ٤١ - ٥٠ سنة           | ١٠٢                | ٤٨,١١ %     |
| من ٥١ - ٦٠ سنة           | ٦٠                 | ٢٨,٢٣ %     |
| من ٦١ - ٧٠ سنة           | ٣٢                 | ١٥,٠٩ %     |
| أكثر من ٧٠ سنة           | ١                  | ٠,٥ %       |
|                          |                    |             |
| التأهيل العلمي           | التكرار<br>ن = ٢١٢ | النسبة<br>% |
| تعليم ثانوي              | ٤٩                 | ٢٣,١ %      |
| جامعي                    | ١٠٢                | ٤٨,١ %      |
| دراسات عليا              | ٤٦                 | ٢١,٧ %      |
| أخرى                     | ١٥                 | ٧,١ %       |
|                          |                    |             |
| الوظيفة                  | التكرار<br>ن = ٢١٢ | النسبة<br>% |
| قطاع حكومي               | ٨٠                 | ٣٧,٧ %      |
| قطاع أهلي                | ٩٨                 | ٤٦,٦ %      |
| متقاعد عسكري «رجل أعمال» | ٧                  | ٣,٣ %       |
| متقاعد مدني «رجل أعمال»  | ٢٧                 | ١٢,٧ %      |

### أنشطة مجالس المناطق:

بالتساؤل عن بعض القضايا المثارة حول الدور الذي يضطلع به المجلس من مهام واختصاصات ومدى تحقيقه لهذه المهام ودرجة تأثير بعض الأنشطة على أداء وأعمال المجلس، فإن الجدول رقم (٣) يوضح واقع أنشطة هذه المجالس ورأي الأعضاء حول هذه الأنشطة.

فلمعرفة مدى وجود خطة عمل يقوم المجلس بإعدادها والفترة الزمنية التي تغطيها، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى ظهور حالة من شبه الاتفاق فيما بين أفراد العينة حول قيام المجلس بإعداد خطة مكتوبة لأعمال وأنشطة المجلس، وأن هناك جهة مناط لها مسئولية إعدادها والفترة الزمنية التي تغطيها، حيث تشير النتائج إلى أن نسبة حوالي ٨١٪ من أفراد العينة يوافقون على أن المجلس يقوم بإعداد خطة مكتوبة، بينما نسبة ١٨٪ من أفراد العينة ترى وجهة نظر مختلفة، مضمونها أن المجلس لا يقوم إطلاقاً بإعداد خطة مكتوبة لأنشطة وأعمال المجلس، حيث تنحصر أعمال المجلس على الاستماع إلى أعضاء المجلس من مندوبي الوزارات والمصالح الحكومية للمشاكل التي تواجههم حيال تنفيذ عدد من المشاريع التنموية أو الخدمية، وأن تركيزهم يتمحور في مطالبة المجلس ممثلاً بسمو رئيسه ونائبه في التدخل لدى وزير كل جهة يمثلونها حول المشروعات التي يرغبون في تنفيذها في المنطقة، وبالتالي ضرورة إدراجها ضمن ميزانية الوزارة دون أخذ رأي أعضاء المجلس من الأهالي حول مدى أهمية هذه المشروعات من عدمها ودون التمييز الدقيق للجدوى الاقتصادية من إقامة مثل هذه المشاريع مقارنة بالاحتياج الفعلي للمنطقة بشكل عام.

ولعل أفراد العينة التي ذكرت بعدم وجود خطة عمل يقوم بها المجلس كانت تقصد أن المجلس لا يضع أهدافاً واضحة ومحددة سلفاً في أعماله أو حول المشاريع والقضايا التي سوف يتم استعراضها أمام المجلس. ولقد تم استنتاج هذه المعلومة من خلال الملاحظات التي أوردها عدد

من أفراد العينة في الاستبيان الذي تم توزيعه عليهم، حيث أشاروا إلى عدم وجود خطة مكتوبة وأن الأمانة العامة يقتصر دورها فقط على إبلاغ الأعضاء بمواعيد الجلسات وجدول الأعمال الذي سوف يتم استعراضه في كل جلسة، وهذا بحد ذاته - من وجهة نظرهم - لا تمثل خطة.

وفي سؤال عن الجهة المناط لها إعداد الخطة والفترة التي تغطيها، فإن ٧١٪ من أفراد العينة ترى أن الأمانة العامة للمجلس هي التي تقوم بهذه المهمة كل أربعة أشهر، وأن الذي يقوم بإعدادها لجنة من أعضاء المجلس نظراً لعدم وجود الكادر الفني المؤهل للقيام بهذه المهمة، هذا فضلاً على عدم وجود موظفين متفرغين في الأمانة بشكل عام.

من وجهة نظر حوالي ٥٥٪ من أفراد العينة ترى أنهم يشاركون بشكل فعال في مراحل إعداد القطاعات الحكومية لخطتها الخمسية، بينما حوالي ٤٥٪ من أفراد العينة ترى عكس ذلك، مما يؤكد أن هناك تبايناً كبيراً في وجهات النظر حول مشاركة أعضاء المجلس بشكل فعال في مراحل إعداد القطاعات الحكومية في الخطة الخمسية. وهذا يعني أن الأعضاء من القطاع الأهلي يمثلون وجهة نظر العينة الأخيرة، حيث تم استنتاج هذه المعلومة المهمة من الملاحظات التي أوردها عدد كبير من أفراد العينة عند الإجابة على هذا السؤال.

ترى نسبة ٦٤٪ من أفراد العينة أنه يتم عرض ومناقشة الخطة الخمسية للقطاعات الحكومية التي يمثل أعضاؤها بالمجلس والبالغة اثني عشر قطاعاً حكومياً، بينما ٣٦٪ من أفراد العينة ترى أنه لا يطلب منهم إبداء الرأي أو مناقشة الخطة الخمسية لتلك القطاعات الحكومية، وكل ما هنالك هو أن ممثلي القطاعات الحكومية تقوم باستعراض خطتها بشكل سريع دون إعطاء بقية الأعضاء حق المناقشة أو الاعتراض.

من وجهة نظر ٨٧٪ من أفراد العينة أنه يتم إدراج احتياجات المنطقة في الخطة الخمسية بينما ترى نسبة ١٣٪ من أفراد العينة المستجيبة عكس ذلك.

## جدول رقم (٣)

رأي أفراد العينة في بعض القضايا المثارة حول أنشطة المجلس وتأثيرها على أدائه

| لا<br>التكرار<br>% | نعم<br>التكرار<br>% | الأنشطة والمسؤوليات                                                                                            |
|--------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣٩ ١٨,٤%           | ١٧٣ ٨١,٦%           | إعداد خطة مكتوبة لأعمال المجلس                                                                                 |
| ٩٥ ٤٤,٨%           | ١١٦ ٥٤,٧%           | مشاركة أعضاء المجلس في مراحل إعداد القطاعات الحكومية لخططها الخمسية                                            |
| ٧٨ ٣٦%             | ١٣٠ ٦٤%             | عرض ومناقشة الخطة الخمسية للقطاعات الحكومية                                                                    |
| ٢٥ ١٣%             | ١٥٨ ٨٧%             | إدراج احتياجات المنطقة في الخطة الخمسية للدولة                                                                 |
| ٨٥ ٤٠%             | ١٢٧ ٦٠%             | التوصية بأية تغييرات شكلية أو أساسية في أولويات مشاريع وبرامج الجهات الحكومية المدرجة في الميزانية قبل التنفيذ |
| ٩ ٤,٢%             | ٢٠٣ ٩٥,٨%           | أن يلعب المجلس دوراً أكبر مما هو عليه                                                                          |
| ٦٧ ٣١,٦%           | ١٤٥ ٦٨,٤%           | الحصول على كافة المعلومات قبل اتخاذ أي قرار يهم المنطقة                                                        |
| ١٥١ ٧١,٢٢%         | ٦١ ٢٨,٨%            | أنظمة المعلومات والبيانات حديثة في تقديم أدق المعلومات                                                         |
| ٦٢ ١٢,٣%           | ١١٢ ٥٢,٨%           | تعاون الجهات المعنية ذات العلاقة كوزارة التخطيط ومصلحة الإحصاءات العامة في توفير تلك المعلومات                 |
| ٩ ٤,٢%             | ٢٠٣ ٩٥,٨%           | إمكانية دراسة البحث عن مصادر أخرى لتنمية موارد المنطقة الذاتية                                                 |

أما بالنسبة لمدى قدرة أعضاء المجلس في أن يوصي بأية تغييرات شكلية أو أساسية في أولويات مشاريع وبرامج الجهات الحكومية المدرجة في الميزانية قبل التنفيذ، أفادت نسبة ٦٠٪ من أفراد عينة البحث بأن المجلس لديه القدرة على التوصية بأية تغييرات شكلية أو أساسية بينما ترى نسبة ٤٠٪ من أنه ليس لديهم المقدرة في إحداث ذلك التغيير، وهذه النتيجة تتفق مع الاستجابة الواردة في الفقرة الثانية.

ويتضح من آراء أفراد العينة أن ٩٦٪ (٢٠٣) يتفقون مع الاتجاه الذي ينادي بضرورة أن يلعب المجلس دوراً أكبر مما هو عليه في الوقت الحاضر، من حيث عملية المشاركة في صياغة وإعداد الخطة الخمسية للأجهزة الحكومية منذ البداية وكذلك متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من مشروعات وبرامج وتنسيق ذلك مع الجهات ذات العلاقة.

إن الدور الذي تضطلع به المجالس في الوقت الحاضر لا يتعدى كونه أداة تنسيق وجواز مرور لتنفيذ المشروعات المدرجة في ميزانية الأجهزة الحكومية، ولهذا لا يقوم غالباً على أسس استراتيجية ذات أولويات مختارة وأهداف واضحة محددة، وعليه فإن ما يتم اعتماده يقوم بشكل أساسي على احتياجات الجهات الحكومية من برامج ومشاريع دون تحديد واضح للعائد منها، وخلو أدوات الرقابة على هذه المشاريع من معايير الكفاءة الفنية والاقتصادية، ومن التخصيص الدقيق للسياسات البديلة للمصروفات. ولهذا فإن أعضاء المجلس لا يلعبون الدور الفاعل والمؤثر في تمحيص ودراسة الجدوى الاقتصادية من هذه المشاريع المعتمدة في ميزانية الجهات الحكومية. ولعل تحقيق عنصر الفاعلية والكفاءة التشغيلية هو أمر مطلوب لا سيما في هذه المرحلة الحرجة التي تمر بها المملكة والتي تعني الحد من النفقات أو التكاليف بأكبر درجة ممكنة.

يتضح من آراء ٦٨,٤٪ (١٤٥) كمّاً من أعضاء مجالس المناطق أنهم يحصلون على كافة المعلومات الدقيقة كمّاً ونوعاً في حالة طلبها قبل اتخاذ أي قرار يُهمُّ المنطقة. بينما ترى ٣١,٦٪ عكس ذلك.

وهذه النسبة الكبيرة وهي تمثل ٦٨,٤٪ ترى أن استخدام المجلس للسلطة يتم بطريقة تجمع بين الموضوعية والشخصية، وبذلك يمكن اعتبارها مؤشراً لأسلوب استخدام السلطة في أعمال المجلس.

كما تظهر الأرقام أن نسبة غير قليلة من إجمالي مفردات العينة ترى أن أنظمة المعلومات والبيانات غير حديثة أو متطورة في تقديم أدق المعلومات

في الوقت المناسب. إذ يرى ٧١,٢٪ (١٥١) من المفردات أن المعلومات لا يزال يشوبها نوع من القصور وعدم الدقة، كما لا يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب؛ ولذا فإن الأمر يحتاج إلى إعطاء نوع من العناية والاهتمام لهذا الجانب الذي يشكل محوراً أساسياً في عملية صنع القرارات الحيوية.

وترى نسبة ٥٢,٨٪ من أفراد العينة أن الجهات المعنية ذات العلاقة كوزارة التخطيط ومصلحة الإحصاءات العامة متعاونة مع المجلس في توفير أية معلومات يرغب في الحصول عليها، بينما ترى حوالي ٣٥٪ من أفراد العينة أنها لا تعلم بهذا التعاون ولا تحس به، في حين ترى نسبة ١٢,٣٪ أنها غير متعاونة. وفي رأينا أن هذه المشكلات إنما ترجع لطبيعة عمل المجلس وأعضائه المختلفين؛ حيث إن نسبة الأعضاء من القطاع الأهلي تمثل حوالي ٥٧٪ من إجمالي الأعضاء. وطبقاً للنتائج المستقاة من استجابة أفراد العينة، فإنه يمكن استنتاج أن هناك نوعاً من عدم وضوح العلاقة فيما بين أعضاء المجالس الذي يمثلون القطاعات الحكومية وأولئك الأعضاء الذين يمثلون الأهالي؛ ذلك أن الشفافية في التعامل لا يزال يشوبها نوع من عدم الوضوح. وهو الأمر الذي انعكس على استجابة أفراد العينة التي أفادت بأنها لا تعلم فيما إذا كانت هناك علاقة أم لا.

وباستطلاع أفراد العينة من أعضاء مجالس المناطق حول إمكانية دراسة البحث عن مصادر أخرى لتنمية موارد المنطقة الذاتية للاستفادة منها في تنفيذ مشاريع المنطقة، أشارت النتائج إلى أن حوالي ٩٦٪ (٢٠٣) يؤيدون التوجه الداعي إلى ضرورة التفكير الجدي في البحث عن مصادر مالية وتمويلية أخرى للاستفادة منها في تنفيذ الخدمات والمشاريع التنموية الضرورية للمنطقة، بينما أفادت نسبة ٤,٢٪ من أفراد العينة عدم موافقتها على هذا التوجه. ولعل هذه النتيجة تؤكد حجم المشاكل التي تعيشها بعض مجالس المناطق من نقص الموارد المالية التي تقف عائقاً أمام تحقيق التوقعات والآمال المعقودة عليهم في عملية تفعيل دور المجلس بما يحقق أهدافه الأساسية.



## المتغيرات المؤثرة على أداء مجالس المناطق واختصاصاتها:

إن نظام مجالس المناطق يعتبر طريقة من طرق الإدارة المحلية، والذي يعني قيام سكان أهل المنطقة أنفسهم بتنظيم وإدارة شئونهم المحلية على نحو يتفق مع مصالحهم، وتباشر هذه المجالس أعمالها واختصاصاتها والأعمال الموكلة إليها طبقاً للنظام الصادر بإنشائها. وهي في الغالب اختصاصات ذات طابع محلي ترتبط بشكل مباشر بخدمات المواطنين واحتياجاتهم. ويلاحظ أن المرسوم الملكي الصادر بإنشاء مجالس المناطق واللائحة التنفيذية، قد عهدت إلى مجالس المناطق باختصاصات معينة ومحددة في شئون التربية والتعليم والشئون الصحية والاتصالات والشئون الإسلامية والشئون الاجتماعية والعمل والشئون الزراعية والمرافق العامة والشئون الاقتصادية والتجارية وشئون رعاية الشباب والرياضة والثقافة وشئون المواصلات.

والواقع أن هذه الاختصاصات متعددة وواسعة النطاق، وهي تزيد كثيراً على الإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة لهذه المجالس؛ ولهذا فهي لا تنفذ إلا جزءاً يسيراً من هذه الاختصاصات بسبب ضعف أو انعدام الكادر الوظيفي الإداري المؤهل للقيام بهذه المهام ونقص الكفاءات الإدارية والمتخصصة وقلة التدريب، هذا فضلاً على عدد من العوامل الأخرى التي تقف عثرة قوية أمام أعضاء المجالس في تفعيل دورهم بشكل أكبر مما هو قائم عليه حالياً.

ولعل نجاح المشروعات العامة أو فشلها يتوقف بالدرجة الأولى على عدد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مهام واختصاصات مجالس المناطق والأهداف المنوطة بها تحقيقها، وعليه فقد استهدفت الدراسة التعرف عن كثب على آراء وتوجهات أعضاء مجالس المناطق بالملكة على أهم وأبرز تلك العوامل التي تؤثر على أدائهم للمهام والاختصاصات الموكلة لهم، حيث طلب من كل عضو أن يحدد درجة تأثير أحد عشر عنصراً على مقياس متدرج من خمس نقاط هي تأثير كبير جداً، تأثير كبير، تأثير متوسط، تأثير

ضعيف، تأثير معدوم (انظر الملحق)، ويتدرج المقياس إلى خمس نقاط للإجابة «تأثير كبير جداً» ودرجة واحدة للإجابة «تأثير معدوم» وهذه العناصر هي:

- تأثير الأنظمة والإجراءات الحكومية.
  - تأثير وجود أمانة عامة مستقلة.
  - تأثير وجود كادر وظيفي مؤهل في الأمانة.
  - تأثير دعم جميع الخطط والبرامج بميزانية كافية.
  - تأثير النظام المالي الحالي للدولة.
  - تأثير الأسلوب التقليدي للميزانية.
  - تأثير الاستقلال المالي لكل منطقة.
  - تأثير الاستعانة بالخبرات والمكاتب الاستشارية.
  - تأثير تقييم البرامج والمشروعات التي يقدمها ممثلو القطاعات الحكومية.
  - تأثير توافر ودقة البيانات والمعلومات.
  - تأثير عملية التكتيف الإعلامي لنشاطات وإنجازات المجلس.
- ولغرض الدراسة والتحليل قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS)، حيث تم ترميز هذا الجزء من الاستبانة الخاصة عن طريق إعطاء رقم (٥) للإجابة الخاصة بـ (تأثير كبير جداً)، وهكذا تنازلياً للإجابة الخاصة بـ (تأثير معدوم)، حيث أعطيت إجابتها رقم (١).

### تأثير الأنظمة والإجراءات الحكومية:

إن المشكلة الحقيقية التي تعترض مسيرة البناء والتطوير الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية هي انخفاض كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والمركزية الشديدة وطول الإجراءات والتعقيدات، والسلبية في كثير من المواقع الإدارية وعدم وضوح أو تحديد الأهداف وعدم وجود توازن دقيق فيما بين السلطة والمسئولية الأمر الذي أدى إلى تعطيل الكفاءات والقدرات البشرية الوطنية العاملة.

ولقد أثبتت الدراسات والبحوث الميدانية على واقع الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية والمشاكل التي تعاني منها، فأشارت تلك الدراسات إلى أن تلك الأجهزة الإدارية تنسم بالمركزية الشديدة، والافتقار إلى القيادة الإدارية الواعية والفعالة، وتدني روح الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى المشكلات الناجمة من قصور بعض الأنظمة واللوائح وجمودها، وطول الإجراءات والتعقيدات مما جعل خدماتها متدنية إلى دون المستوى المنشود (العواجي، ١٣٩٩).

وبسؤال أفراد العينة حول تأثير الأنظمة والإجراءات الحكومية على أدائهم للمهام والاختصاصات التي يقومون بها، أظهرت النتائج أن ٤٨٪ يرون أن الأنظمة والإجراءات الروتينية الحكومية لها تأثير كبير جداً، بينما ترى ٣٥,٤٪ أنها ذات تأثير كبير و ١١٪ ترى أنها ذات تأثير متوسط. وهذا مما يستدعي ضرورة الإسراع في عملية التحديث أو التطوير للأنظمة واللوائح الحالية للأعمال والأنشطة الحالية وإعادة النظر في بعض السياسات والإجراءات الداخلية المنظمة للعمل وتسخير التقنية الحديثة في خدمة الإنسان، لكي تتواكب التطورات الجديدة في مسيرة عملية الإصلاحات الاقتصادية والتنمية الشاملة التي تعيشها المملكة العربية السعودية.

### تأثير وجود أمانة عامة مستقلة:

ولمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو وجود أمانة عامة مستقلة بذاتها وغير مرتبطة وظيفياً بالإمارة، ويكون لها جهازها الإداري والمالي، أشارت ٤٨٪ من العينة على أن وجود أمانة عامة مستقلة لها جهازها الإداري والمالي، لها تأثير كبير جداً، و ٣٥,٤٪ قالت: إن لها تأثيراً كبيراً على نشاطات وأعمال المجلس، بينما أشارت ١١,٣٪ من أفراد العينة بأن تأثيرها متوسط وحوالي ٥٪ أشارت بأن تأثيرها ضعيف أو معدوم.

ويمكن الاستنتاج من هذه الإجابة أن واقع الحال يشير إلى أن جميع أمانات مجالس المناطق لا تزال تفتقر إلى كيان قائم بذاته، وأن كثيراً من

الأمناء الحاليين ليسوا متفرغين تفرغاً كاملاً لأعمال هذه الوظيفة، حيث إنهم يعملون في الإمارة بوظائف أخرى، ويمارسون مهام وأعباء إضافية بالإضافة إلى تكليفهم بمهام أمين عام المجلس، مما يستوجب ضرورة إعادة النظر في وضع بعض المناطق التي تعاني من هذه الإشكالية والعمل على تعيين أمينا عاما متفرغا تفرغاً كاملاً لهذه الوظيفة حتى لو أبقى مرتبطاً بالإمارة، فالعبرة ليس بموضوع الارتباط من عدمه، وإنما وجود هيئة لها كيائها واستقلاليتها لكي تتفرغ لمهام واختصاصات المجلس.

### تأثير كادر وظيفي مؤهل في الأمانة:

تعتمد كفاءة العمل في أي منظومة وتحقيقها لرسالتها وأهدافها الأساسية التي أنشئت من أجلها على كفاءة أداء الموظفين العاملين فيها. ولهذا يقاس تقدم الأمم بمستوى التطور والتقدم الإداري السائد في مؤسساتها والعكس صحيحاً.

إن الكفاية الحقيقية لمجالس المناطق يعتمد بشكل أساسي على العناصر والكفاءات البشرية العاملة داخل الأمانة، حتى تستطيع هذه المجالس إنجاز الأهداف والاختصاصات الموكّلة إليها تحقيقها.

والكفايات البشرية يجب أن تتوفر في العاملين بالمجالس ولجانها المتخصصة المختلفة من محاسبين واقتصاديين وقانونيين ومهندسين وإداريين ومخططين ومتخصصين بأساليب التحليل الانتمائي والتكاليف ودراسة الجدوى الاقتصادية والسكرتارية وأصحاب الحرف المهنية المتخصصة للمساهمة في مساعدة أعضاء المجالس من تحقيق المهام الملقاة على عاتقهم.

فعمل اللجان - على سبيل المثال - سوف يخفف الكثير من العبء على أعضاء المجالس، ويمكنها من التفرغ للمسائل المهمة والأساسية، كما أنه يخلق مجالاً لمجالس المناطق أن تفكر، وتدرس كل موضوع بروية وبأسلوب علمي قبل اتخاذ أي قرار نهائي بشأن برنامج عمل أو مشروع خدمي يخص المنطقة التي يتبعونها. وبسؤال مفردات العينة عن رأيها في درجة تأثير من

عدمه في ضرورة وجود كادر أو طاقم إداري وفني متخصص ومؤهل متفرغ تفرغاً تاماً لأعمال الأمانة، أظهرت النتائج أن حوالي ٨٢٪ من مفردات العينة ترى أن وجود كادر وظيفي مؤهل له تأثير كبير ومهم في قدرة وتفعيل دور ومهام مجالس المناطق حيث أشارت ٤٦,٢٪ من أفراد العينة أنه ذو تأثير كبير جداً، و ٣٥,٤٪ ترى أنه ذا تأثير كبير، و ١٥٪ ترى أن تأثيره متوسط.

ومجمل القول إن وجود كادر وطني مؤهل علمياً وعملياً يعمل يداً بيد مع اللجان المتخصصة التي يتم تشكيلها من بين أعضاء المجلس يحقق الكثير من الإيجابيات والمزايا أهمها توجيه الاهتمام الكبير للموضوعات الأكثر أهمية ومنع الارتجالية والازدواجية في اتخاذ القرارات وإعطاء البحث والتدقيق الكثير من العناية بدلاً من الاجتهاد في الحكم، هذا فضلاً على أن ذلك يعمق التخصص والمشاركة الفعالة، ويزيد من الشعور بالمسئولية وتحمل الصعاب الجسام وقبول التحدي؛ لإبراز الدور الفاعل والمؤثر في تجنب الخلافات والاحتكاكات فيما بين الأعضاء من خلال إعطاء الجميع فرصة إبداء وجهات النظر والمناقشة في مختلف القضايا والمشاريع التنموية التي تُهمُّ المنطقة بشكل عام.

### **تأثير دعم جميع الخطط والبرامج بميزانية كافية:**

تعتمد جميع مجالس مناطق المملكة اعتماداً كبيراً على الدولة في تأمين مواردها المحلية اللازمة لتغطية نفقاتها، وترد ميزانية هذه المجالس ضمن ميزانية إمارة كل منطقة، والميزانية التي تحتوي على كل جميع الخطط والبرامج المقترحة، والمصروفات والموارد تجعل من الممكن لهذه المجالس أن تترجم هذه المقترحات إلى عمل، وبالتالي تخلق الثقة لدى المواطنين سكان المنطقة بدور المجلس المؤثر والفعال.

ومجلس المناطق بحكم مسؤوليته واختصاصاته المتعددة يتطلب من الأمانة العامة إعداد الموازنة الصحيحة التي تغطي جميع جوانب هذه الأنشطة وتلك الاختصاصات، وعرضها على المجلس لمناقشتها وإعطاء

الفرصة للأعضاء لدراسة التقديرات وتعديل البنود التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثَمَّ وبعد اعتمادها تكون تحت تصرف أعضاء المجلس لتنفيذها وذلك من خلال وضع الوسائل والسبل الكفيلة لتوجيه الأنشطة والبرامج التي تقع تحت دائرة مسؤوليته. وعليه فإنه يمكن القول إن الموازنة هي ليست إلا عملية مستمرة ديناميكية ذات تأثير كبير في أعمال وخطط وبرامج المجالس على اعتبار أنها تتعلق بالفهم الكامل للموازنة من زاوية برامج العمل التي تمثلها وتحديد مستوى تنفيذ الخدمات في المنطقة.

وعند سؤال أفراد العينة عن حجم تأثير دعم جميع الخطط والبرامج والمشاريع التنموية للمناطق التي يمثلونها بميزانية كافية، أوضحت الغالبية ٩٧٪ (٢٠٥) أن وجود موازنة كافية وتوفيرها في الوقت المناسب له تأثير فعال في ترجمة البرامج والخطط التي يقوم بها المجلس.

حيث تشير نتائج الجدول أن ٧٥,٥٪ (١٦٠) من أفراد العينة ترى أن ذلك ذو تأثير كبير جداً، و٢١,٢٪ (٤٥) عضواً ترى أن ذلك ذو تأثير كبير وحوالي ٣٪ فقط أفادت بأنه ذو تأثير متوسط أو تأثير معدوم.

### تأثير النظام المالي للدولة:

نظراً لما يلعبه النظام المالي من دور كبير في التنمية الشاملة إلا أن الملاحظ أنه نظام مالي ظل رديحاً من الزمان لم يتغير أو يتطور. فالنظام المالي السعودي كما هو معروف مستقاة من أنظمة مالية لدول أخرى، وتتجلى المشكلة في أنه نظام مالي تابع وليس متبوعاً.

وعلى الرغم من التغييرات والتطورات التي شهدتها المملكة خلال العقدين الماضيين في كثير من نواحي الحياة إلا أنه - وللأسف - بقي النظام المالي وأنماط الميزانية دون تغيير أو تطوير لملاحقة التطورات المتلاحقة والتنمية الهائلة التي شهدتها المملكة. حيث لا تزال الأنظمة واللوائح المالية وأغلبها أنظمة ولوائح مالية منقولة من دول مجاورة تتسم بالعقم والتخلف كما أنها ليست متطورة أو حديثة.

وبسؤال أفراد العينة عن درجة تأثير النظام المالي للدولة على أعمال المجلس والمهام والاختصاصات الموكلة له القيام بها، أفادت حوالي ٨٣٪ منها أن قصور الأنظمة واللوائح المالية والإجراءات المطبقة بالمملكة لها دور كبير في التأثير على أعمال المجلس بشكل عام، حيث أفادت ٥٣,٨٪ أن ذلك يؤثر بشكل كبير جداً، و٢٨,٨٪ رأت أنه ذو تأثير كبير، و١٦٪ رأت أنه وتأثير متوسط أو ضعيف.

### تأثير الأسلوب التقليدي للميزانية:

على الرغم مما تلعبه الميزانية من دور كبير في عملية التنمية الشاملة على اعتبار أنها تمثل تجسيدا واضحا لخطط الدولة التنموية الخمسية وبرامجها خلال فترة زمنية قادمة، إلا أن المملكة ظلت تطبق ميزانية البنود حتى وقتنا الحاضر. وميزانية البنود نظام موازنة تقليدي يولي الرقابة اهتماما يفوق كثيرا اهتمامه بالتخطيط، كما أنه نظام لا يبين الدور الذي تقوم به الميزانية كخطة مالية ملزمة ذات أهداف اقتصادية واجتماعية تعمل في إطار ما ترسمه لها الخطة الاقتصادية من حدود، وبالتالي فإن إجراءات الميزانية وعملية القرار مبنية على متغيرات غير موضوعية تعتمد بشكل أساسي على النواحي الشكلية والإجرائية، فتأخذ بأسلوب التقديرات المبنية على الأساس التاريخي، كما أن تخصيص الموارد المالية وتوزيعها بين القطاعات الحكومية المختلفة لا تقوم على أساس علمي سليم تلهم متخذ القرار في عملية التخصيص السليم، وإنما تتم وفق التقديرات العشوائية أو التخمينية، كما تبدو الموازنة كعملية لوضع حدود تحكمية على البرامج وبدون ارتباط بفاعليتها أو أنها تظهر كطلبات تقدم إلى مجلس المنطقة، وينقصها أي مقومات مادية لمراجعة خطط البرامج والموازنة المقترحة دون تحديد واضح للعائد منها، وخلق أدوات الرقابة على الإنفاق العام من معايير الكفاءة الفنية والاقتصادية، ومن التمهيص الدقيق للسياسات البديلة للمصروفات (السماحي، ١٩٩٩).

وبسؤال أفراد العينة عن رأيهم في درجة تأثير الأسلوب التقليدي للموازنة الذي تطبقه حالياً الحكومة على تنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع التنموية، وبخاصة تلك التي لها علاقة بالمناطق التي هم تابعون لها، أوضحت النتائج موافقة حوالي ٧٨٪ من العينة المستجيبة على تأثير نظام الموازنة التقليدي على أعمال المجالس، حيث أشارت ٣٦,٣٪ إلى أن ذلك ذو تأثير كبير جداً و٤١,٥٪ ترى أنه ذو تأثير كبير وحوالي ٢٢,٢٪ ترى أنه ذو تأثير متوسط أو ضعيف.

وهذا يعكس الرغبة في ضرورة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الحديث في إعداد الموازنة العامة. فنحن في أمس الحاجة أكثر مما مضى إلى نظام يقوم على الشمولية في الإعداد، وإلى نظام موازنة يربط الخطة بالميزانية في عملية واحدة متوازنة، والذي يرشد متخذ القرار للموافقة على الميزانية من خلال تحليل اقتصادي لبدائل الإنفاق، ويساعد على تحسين عملية اتخاذ قرارات الإنفاق العام وترشيده.

### تأثير الاستقلال المالي لكل منطقة:

يلعب التمويل الذاتي أهمية خاصة نظراً لما يترتب على ذلك من نتائج ذات تأثير على وجود مجالس المناطق ومدى إمكانية قيامها بواجباتها تجاه المجتمع الذي يقطنون فيه.

ولقد ازداد اهتمام كثير من المجالس والوحدات المحلية بالتمويل المحلي بالنظر لتزايد مصروفاتها على كثير من الخدمات التي بدأت تتسع في السنوات الأخيرة، وعدم وجود مصادر مالية محلية كافية لمقابلة وتغطية هذه المصروفات، فتزايد عدد السكان وانتقال الناس من مناطق إلى أخرى ولّد كثيراً من الضغوط لدى الجهات الحكومية وبشكل خاص تلك التي لها علاقة بالجمهور في ضرورة التوسع في تقديم خدمات جديدة وتنفيذ مشاريع متنوعة لتلبية احتياجات السكان المقيمين لا سيما السكان ذوي الدخل المحدود. فكلما كان لدى هذه الجهات الإمكانيات المالية المتوفرة لديها



لتغطية الجزء الأكبر من تلك المصروفات، كانت هناك حرية في رسم واختيار السياسات والاستراتيجيات البديلة لتنفيذ المشاريع والخدمات التي يمكن أن تستفيد منها أكبر شريحة من طبقات المجتمع.

ونظراً لأن السكان في المناطق أكثر التصاقاً بالمناطق التي يقطنونها من التصاقهم بالوزارات والمصالح الحكومية المركزية والتي غالباً ما تتواجد في العاصمة. وعليه فإن أوجه القصور الناتج من تلك القطاعات الحكومية قد تمر دون أن يشعر بها الإنسان بعكس تلك التي تصدر من المناطق مباشرة، مما يجعل مهمة أمير المنطقة جسيمة وصعبة في عملية التوافق والتوازن في تحقيق رغبات أكبر شريحة في المجتمع الذي يعيش في تلك المنطقة. ولعل تفاوت حجم المناطق وعدد سكانها ومواردها المالية والبشرية وإمكانياتها الطبيعية وطبيعة أنشطتها التجارية والصناعية والزراعية، يلعب دوراً كبيراً في مهمة مجالس المناطق في الاستفادة من هذه الموارد التي تتميز بها منطقة عن أخرى، وذلك من خلال التفكير الجدي في البحث عن مصادر تمويلية أخرى لدعم موازنة المجلس؛ ذلك أن الدعم الحكومي يتفاوت فيما بين سنة وأخرى طبقاً للسياسة المالية العامة للدولة ومواردها ومداخيلها العامة، ولهذا فإن تدعيم مجالس المناطق وازدياد قدرته على القيام بمهامه كما يجب، يعتمد بشكل كبير على قدرة أعضائه وحماسهم ودعمهم لكل توجه ينادي في عملية التفكير الجدي في البحث عن موارد مالية ومصادر أخرى تمويلية لأنشطة وأعمال المجلس، لكي يقوم بالمهام التي أنشئ من أجلها بشرط أن لا يترتب على ذلك أية أعباء أو التزامات كبيرة على المواطنين سكان المنطقة وبخاصة فئة ذوي الدخل المحدود.

ونقصد بالاستقلال المالي هو أن يتم اعتماد ميزانية مستقلة للمجلس يستطيع من خلالها مقابلة الاحتياجات الضرورية من مشاريع أو خدمات أساسية للمنطقة والمحافظات أو المراكز التابعة لها بدلاً من الاعتماد على ما تتضمنه ميزانية القطاعات الحكومية، وتكون متمشية مع خطة المجلس

وسياسات التنمية التي تم اعتمادها بشكل يعكس كفاءة النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال المحافظة على معدلات أداء مرتفعة وإدارة ذات كفاءة وفاعلية.

وبسؤال أفراد العينة عن درجة تأثير الاستقلال المالي لكل منطقة على اختصاصات ومهام مجالس المناطق بحيث يكون لها ميزانيته المستقلة ويتم الصرف على مختلف المشاريع التنموية من تلك الاعتمادات المحددة في الموازنة السنوية، أجاب أغلبية العينة المستجيبة ٩٣٪ عن دعمها لهذا التوجه؛ حيث إن المشكلة الحالية التي تواجه المجلس هي شح الموارد وقلة الاعتمادات المالية عن مواكبة الاحتياجات الأساسية للمنطقة وطموحات أعضاء المجالس، حيث تشير النتائج أن ٥٧,٥٪ من أفراد العينة رأوا أن درجة تأثير الاستقلال المالي لكل منطقة على اختصاصات ومهام المجلس كبيرة جداً و ٣٥,٨٪ رأوا أنها ذات تأثير كبير وحوالي ٦,٦٪ رأوا أنها ذات تأثير متوسط أو ضعيف.

إن تحقيق هذا المطلب يعني دعم لمفهوم مبادئ مجالس المناطق وتأسيس دوره عن طريق تأكيد المسؤولية المالية لأعضاء مجالس المناطق، حيث إن كل عضو يصبح مسئولاً بصفته ممثلاً للمنطقة التي يتبعها، وبالتالي تثير يقظة عضو المجلس للحاجات المحلية، وتوقد فيه الحماس للعمل على تلبية تلك الحاجات دون إسراف أو تبذير، كما يجعل أعضاء المجلس حريصين كل الحرص على الرقابة والتشدد في الصرف على كل مشروع والرفع من كفاءة أداء الخدمات بما يعكس تفعيل دور المجلس في تحقيق أهدافه بكل فاعلية واقتدار.

### تأثير الاستعانة بالمكاتب الاستشارية:

يشعر أحياناً بعض أو كل أعضاء مجالس المناطق أنهم بحاجة فيما بين فترة وأخرى إلى مساعدة خارجية لحل بعض المشكلات القائمة،

فيلجأون إلى المستشارين أو المكاتب الاستشارية المتخصصة لتقديم هذه الخدمة لهم.

ويتم الاستعانة في تقديم الخدمات من المستشارين أو المكاتب الاستشارية من منطلق توفر الخبرة الواسعة والمكتسبة نتيجة لقيامه بمهام متعددة في منظمات مختلفة. وبالتالي فإنه يأتي بأفكار تطويرية جديدة وبنظرة مختلفة للأمور.

والمستشار الخارجي أكثر موضوعية في دراساته وتوصياته لإصلاح بعض الأمور أو المشاكل التي تواجهها الهيئات أو المنظمات بشكل عام، فلا يترك مجالاً للنواحي الشخصية ولا للاعتبارات الخاصة لكي تؤثر على قراراته عند قيامه بأية مهمة استشارية.

ويوضح الجدول رأي أفراد العينة في درجة تأثير الاستعانة بالخبرات والمكاتب الاستشارية في أدائهم لأعمالهم، حيث رأت الغالبية العظمى من العينة حوالي ٧٩٪ (١٦٧) عضواً في درجة تأثير ذلك على أدائهم للمهام الموكل لهم تحقيقها.

وقد أظهرت النتائج أن ٤٤,٤٪ ترى أن ذلك ذو تأثير كبير جداً و٣٤,٤٪ رأت أن ذلك ذو تأثير كبير بينما يرى ١٦,٥٪ أنه ذو تأثير متوسط و٣,٣٪ رأت أن ذلك ذو تأثير ضعيف.

### **تأثير تقييم البرامج والمشروعات التي يقدمها ممثلي القطاعات الحكومية:**

إن التخطيط أو إعداد البرامج والمشروعات تمثل في جوهرها مناهج ونظم للتغيير أو الانتقال من وضع معين لوضع أفضل في حدود الظروف والإمكانات البيئية المتاحة. لهذا فإنه من الأهمية بمكان التحسب لهذه التغييرات المتجددة بتأصيل نظم متكاملة ومراجعة ما تم إقراره من برامج ومشروعات. فالمتابعة والتقييم والمراجعة تتم قبل التنفيذ بهدف إبراز مواطن

القوة والضعف بهدف إجراء التعديلات الضرورية، سواء كان ذلك بالحذف أو التعديل أو التبديل أو إعادة توزيع الموارد المالية مرة أخرى بين البرامج والمشروعات.

ولأجل استكمال الصورة عن فاعلية دور ووظائف أعضاء مجالس المناطق والمهام والاختصاصات التي يجب أن يقوموا بها لتفعيل دورهم بشكل إيجابي، تم سؤال مفردات العينة عن رأيهم في: هل يتفقون حول ضرورة تقييم الخطط والبرامج والمشروعات التي يقدمها ممثلو القطاعات الحكومية بالمجلس قبل اعتماد تنفيذها أم يختلفون مع هذه الدعوة؟ حيث توزعت مفردات العينة على النحو التالي:

تشارك حوالي ٩٢٪ من أفراد العينة التوجه الذي يطالب بضرورة تقييم ودراسة وتمحيص جميع البرامج والمشروعات التي يقدمها ممثلو القطاعات الحكومية قبل اعتماد تنفيذها بهدف التأكد من كفاية وجدوى هذه المشروعات ودرجة الأولويات التي تتوفر فيها من منطلق الاحتياجات الأساسية للمنطقة بشكل عام، حيث رأت ٩,٥٠٪ (١٠٨) من أفراد العينة أن تقييم البرامج والمشروعات التي يقدمها ممثلو القطاعات الحكومية يحتل درجة كبيرة جداً من التأثير على أداء واختصاصات المجلس وتفعيل دوره بشكل إيجابي. كما رأت ٦,٤٠٪ أنه ذو تأثير كبير بينما رأت ٥,٨٪ أنه ذو تأثير متوسط فقط.

إن قيام المجلس بعملية المتابعة والمراجعة وتقييم البرامج والمشروعات التنموية في المنطقة تمثل في جوهرها مناهج ونظم الانتقال أو التغيير من وضع معين لوضع أفضل في حدود الظروف والإمكانات المالية والبشرية المتاحة. وهو أمر ينصب نحو زيادة فاعلية دور هذه المجالس لرفع مستوى الأداء على نحو يمكنها من القيام بالمهام المناط لها تحقيق أهدافها الأساسية التي أنشئت من أجلها، وجعل المجالس قادرة على المساهمة في دفع عجلة التطور في مختلف مناطق المملكة قاطبة.

## تأثير توافر ودقة البيانات والمعلومات:

إن عدم توافر أو دقة المعلومات والبيانات الإحصائية يشكل تحدياً آخر كبيراً أمام أعضاء مجالس المناطق في تطوير الأساليب اللازمة في عملية تنفيذ وترجمة الطموحات والآمال والمشاريع التنموية في المناطق، ويَحُول دون المبادرات اللازمة لإنجاح عملية البناء والتشييد؛ وذلك بسبب ما تلعبه المعلومات من دور كبير وفاعل في عملية اتخاذ القرار على كافة مستويات الإدارية، ولذا فإن إعطاء هذا الجانب الأهمية من خلال استحداث مركز معلومات وتزويده بكافة الأجهزة المتطورة والعمالة المدربة، سوف يساهم - ولا شك بشكل فعال - في عملية الأداء والإنتاجية للخدمات التي تقدمها تلك الأجهزة. ويا حبذا أن يتم ربط هذا المركز بشبكة معلومات رئيسية على المستوى الوطني؛ لكي يساعد صانعي القرار ومتخذيهم ممن هم على رأس الهرم الإداري من اتخاذ قراراتهم الحيوية والاستراتيجية بأسلوب علمي مدروس.

وفي هذا الصدد، يؤكد كثير من الممارسين والمتخصصين من أن الخطط الجيدة هي نتاج قاعدة جيدة من المعلومات والبيانات، والمعلومات هي القوة الفاعلة وهي أداة تنظيم المعرفة، وبالتالي يمكن اعتبارها أحد المحاور الأساسية في معرفة وإدراك الأفراد وتنظيمها وإعدادها لتصبح المعلومات والبيانات أحد الروافد والعناصر المهمة التي تلعب دوراً كبيراً في المساهمة في حل المشكلات المعاصرة. وعليه تعتبر المعلومات الجيدة بمثابة ذاكرة المنشأة وفكرها الفاعل والمحرك النشط من خلال تجهيزها بشكل فعال في حل المشكلات (Kemp, ١٩٩٣).

ولاستقراء درجة وأهمية المعلومات ودقة تدفق البيانات في الوقت المناسب وبالسرية المناسبة على أداء أعضاء المجالس لمهامهم الموكلة لهم تحقيقها، أظهرت النتائج عن اتفاق الغالبية العظمى على ذلك حيث وافق ٩٥,٧٪ (٢٠٣) من أفراد العينة على أهمية ودرجة تأثير المعلومات والبيانات.

## جدول رقم (٤)

رأي أفراد العينة في العوامل المؤثرة على أنشطة واختصاصات مجالس المناطق

| العوامل المؤثرة                        | كبير جدا + كبير<br>مؤثرة<br>التركرار % | متوسطة التأثير<br>التركرار % | معدومة + ضعيفة<br>غير مؤثرة<br>التركرار % |
|----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|
| الأنظمة والإجراءات الحكومية            | ١٧٩ ٨٣,٥ %                             | ٢٤ ١١,٣ %                    | ١١ ٥,٢ %                                  |
| وجود أمانة عامة مستقلة                 | ١٥٣ ٧٢,٢ %                             | ٣٩ ١٨ %                      | ٢٠ ٩,٤ %                                  |
| وجود كادر وظيفي مؤهل في الأمانة        | ١٧٣ ٨١,٦ %                             | ٣٢ ١٥,١ %                    | ٧ ٣,٣ %                                   |
| دعم البرامج والخطط بميزانية كافية      | ٢٠٥ ٩٦,٧ %                             | ٥ ٢,٤ %                      | ٢ ١ %                                     |
| النظام المالي للدولة                   | ١٧٥ ٨٢,٦ %                             | ٢٨ ١٣,٢ %                    | ٨ ٤,٢ %                                   |
| الأسلوب التقليدي للموازنة العامة       | ١٦٥ ٧٥,٨ %                             | ٣٣ ١٥,٢ %                    | ١٤ ٦,٦ %                                  |
| الاستقلال المالي لكل منطقة             | ١٩٨ ٩٣,٣ %                             | ١٠ ٤,٧ %                     | ٤ ١,٩ %                                   |
| الاستعانة بالخبرات والمكاتب الاستشارية | ١٦٧ ٧٨,٨ %                             | ٣٥ ١٦,٥ %                    | ١٠ ٤,٧ %                                  |
| تقييم المشروعات والبرامج قبل تنفيذها   | ١٩٤ ٩١,٥ %                             | ١٨ ٨,٥ %                     | — —                                       |
| توافر ودقة المعلومات والبيانات         | ٢٠٣ ٩٥,٧ %                             | ٨ ٦,١ %                      | ١ ٠,٩ %                                   |
| التكثيف الإعلامي لنشاطات المجلس        | ١١٤ ٥٣,٨ %                             | ٨٣ ٣٩,٢ %                    | ١٥ ٧,٠ %                                  |

وبالنظر للنتائج يتضح لنا أن ٦٤,٦٪ يرون أن توافر المعلومات ودقة تدفق البيانات في الوقت المناسب وبالسرية المناسبة له تأثير كبير جداً، كما ترى ٣١,١٪ أنها ذات تأثير كبير و ٧٪ فقط رأيت أنها ذات تأثير متوسط أو ضعيف.

إن نظام المعلومات وتدفق البيانات وتوافرها في الوقت المناسب لطالبيها يلعب دوراً كبيراً في عملية ترشيد القرارات الاستراتيجية سواء على

مستوى المجالس بشكل عام أو على تحسين الأداء وتصميم الخطوات الصحيحة نحو دراسة وتحليل وحل المشكلات، وبالتالي فهي أداة أعضاء المجالس نحو عملية التنبؤ لمختلف الأحداث المحتملة، والتي على أساسها تضع تلك المجالس تقديراتها، وتبني توقعاتها فهي عنصر مهم لعملية التخطيط السليم.

### تأثير التثقيف الإعلامي لنشاطات وإنجازات المجلس:

تلعب المشاركة الشعبية من قبل الأفراد سواء أعضاء مجالس المناطق أو مختلف الجماعات القاطنة في المناطق دوراً مهماً في عملية غرس المسؤولية الاجتماعية والانتماء لتراب الوطن.

فعلى سبيل المثال كيف يعرف المواطنون سكان المناطق بوظائف وأنشطة مجالس مناطقهم، كما كيف يتسنى - بالمقابل - أن تعرف السلطة الحاكمة بآراء ومطالب واحتياجات المواطنين العامة والخاصة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نقول: إن الإعلام هو القناة الصحيحة والسليمة لعملية الاتصال التي يرى الباحث أنها مفقودة بعض الشيء وتحتاج إلى تثقيف نوع من الجهود لتوصيل بعض المعلومات المهمة عن وظائف واختصاصات مجالس المناطق، التي لا تزال غائبة عن كثير من مواطني المناطق.

ولكي نحقق اتصالاً فعالاً فيما بين أفراد ومجالس المناطق فإنه من الضرورة إنشاء إدارة للعلاقات العامة، يتم توظيف كفاءات عالية متخصصة مقتدرة لفتح قنوات جسور التعاون والاتصال ونقل المعلومة الصحيحة الموثقة والصورة الحسنة عن المجلس ونشاطاته، ويمكن للعلاقات العامة استخدام مختلف وسائل الإعلام السمعية والبصرية والمقروءة والمعارض والمصقات والمؤتمرات الدورية.

وعند سؤالنا أفراد العينة عن درجة تأثير التثقيف الإعلامي لنشاطات

المجالس لإبراز أنشطتها والأعمال التي تقوم بها لخلق نوع من التواصل فيما بين أفراد سكان المنطقة والمجلس، الذي يمثل مجموع أعضائه روحهم النابضة وقلب المجتمع في المجلس، انقسمت العينة إلى قسمين شبه متوازنين، الفئة الأولى (٥٣,٨٪) ترى أن التكثيف الإعلامي ذو تأثير كبير جداً أو ذو تأثير كبير، بينما ترى الفئة الأخرى (٤٦,٢٪) أن تأثير التكثيف الإعلامي متوسط أو ضعيف.

ويمكن الاستنتاج من هذه المعلومة أن المجلس لا يزال تحت الطور والإنشاء حيث إن هذه هي الدورة الثانية من عمر إنشائه، وبالتالي فإن الموضوع يحتاج إلى بعض الوقت لكي يستوعب المواطنون أهمية المجلس في خدمة المنطقة وتحقيق التنمية الشاملة لسكانها من خلال المشاريع الحيوية والخدمات الأساسية، التي يتم توفيرها لهم، والتي هي بالأساس مطلب كل مواطن يعيش على أرض المملكة، وواجب كل مسئول موكل له تقديم هذه الخدمات.

### توصيات عامة لتفعيل دور مجالس المناطق في المملكة العربية السعودية

نظراً لحدثة التجربة في عهد مجالس المناطق في المملكة على اعتبار أنها ممارسة ديموقراطية صحيحة توافق تأسيسها مع أنظمة الحكم ومجلس الشورى ونظام المناطق الجديد، فقد قام الباحث بإجراء هذه الدراسة الشاملة لجميع مجالس المناطق بالمملكة بهدف دراسة وتحليل اختصاصات مجالس المناطق بالمملكة العربية السعودية والخدمات، التي يمكن لهذه المجالس أن تديرها على أحسن وجه، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى مناقشة وتحليل دور هذه المجالس في تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودراسة وتحليل الوسائل الممكنة إلى زيادة فاعلية دور هذه المجالس لرفع مستوى الأداء، على نحو يمكنها من القيام بالمهام المناطة لها تحقيق أهدافها



الأساسية التي أنشئت من أجلها، وجعل المجالس قادرة على المساهمة في دفع عجلة التطور عن طريق تحقيق التوازن المنشود في تنمية المجتمع المحلي في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، لهذا فإن الباحث يقدم بعض التوصيات التي تم استنتاجها من خلال نتائج الدراسة التي توصل إليها، والتي يمكن لصانعي القرار الاسترشاد بها في عملية مراجعة أو تطوير نظام مجالس المناطق الحالي، وهي لا تعدو كونها مقترحات عامة متروك الأخذ بها للجهات المعنية. وفيما يلي شرحاً لأهم هذه التوصيات:

١ - تعتبر البيروقراطية آفة التنمية، وهي عائق التطوير الكبير الذي يَحُولُ دون تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التنموية، لذا فإنه من الضرورة بمكان العمل على تبسيط الإجراءات وتطوير الأداء، وتقديم الخدمات بكل سهولة ويسر.

ومجالس المناطق التي هي فحوى الدراسة، على الرغم من معرفة الأدوار والمهام التي تقوم بها إلا أن نتائج البحث تشير إلى أن هذه المجالس لا تزال تواجه كثيراً من المشكلات والصعاب الفنية والإدارية والمالية، نتيجة البيروقراطية التي تتسم بها أجهزة الخدمة المدنية المركزية، والتي تعرقل كثيراً من مطالب ورغبات المواطنين ورجال الأعمال على حد سواء، والذي بدوره ينعكس سلباً على عرقله فاعلية دور ووظائف مجالس المنطقة في تحقيق المهام والاختصاصات الموكلة لها أداؤها، الأمر الذي يستوجب عدم بقاء الأجهزة الحكومية المركزية مسيطرة على القرارات التي تتخذ داخل المجلس، لا سيما تلك القرارات التي تمس بشكل مباشر الشريحة الكبيرة من المواطنين، من منطلق جعل مصالح المواطنين فوق كل اعتبار.

٢ - تعاني معظم إن لم يكن جميع مجالس المناطق من نقص في الكوادر الوطنية المدربة والمتخصصة، وعليه فلكي تقوم الأمانة العامة لمجالس المناطق بدورها كما يجب أن يكون فإنه من الضرورة بمكان

تدعيمها بكادر وطني مؤهل متخصص في شتى التخصصات الإدارية والمالية والمحاسبية والقانونية والاقتصادية والهندسية والحاسب الآلي وتحليل النظم إلى غير ذلك من تخصصات، قبل البدء في إجراء أية تنظيمات إجرائية داخل مجالس المناطق؛ ذلك أن توفير هذه العناصر البشرية العاملة في المجلس سوف يساعد أعضاء المجلس في الاعتماد عليهم في إكمال بعض المهام الخاصة لهم، وبالتالي يتفرغ عضو المجلس لأعمال حيوية أخرى بدلاً من الانشغال في بعض القضايا أو الأمور الروتينية، والتي عادة ما تأخذ كثيراً من وقت الأعضاء.

٣ - مجالس المناطق في المملكة على وجه الخصوص هي نوع من نظام الإدارة المحلية، تعنى بتنظيم وإدارة الشؤون المحلية لكل منطقة بواسطة سكان هذه المنطقة أنفسهم على نحو يتفق مع مصالحهم، وتباشر هذه المجالس الاختصاصات المخولة إليها بحكم النظام، وهي اختصاصات ذات طابع محلي، وترتبط باحتياجات الأهالي في المجتمعات المحلية التي تخدمها هذه المجالس من أجل تنمية المجتمع وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة التي تتبعها. لذا نقترح أن يتم إشراك أكبر عدد ممكن من المواطنين وبشكل خاص ذوي الرأي منهم والمتخصصين من أكاديميين ورجال أعمال للمشاركة، ليس فقط في الحضور في بعض جلسات المجلس الرئيسية، وإنما أيضاً في إشراكهم في لجان المجلس المختلفة وتقديم أي عون يستطيعه سواء كان ذلك عملاً أو مالاً أو اقتراحاً أو مشورة تُهم المنطقة وسكانها والعمل على دعم كافة الجهود الصادقة والمبادرات البناءة.

٤ - لقد ثبت بالتجربة أن اللامركزية تعتبر من أفضل الوسائل لأي دولة كبيرة المساحة ومتعددة المناطق؛ ذلك أنه يصعب بمكان إدارة شؤون

هذه المناطق مركزيا، كما أن الأهالي في تلك المناطق يرحبون بل يفضلون إدارة شئونهم المحلية بأنفسهم، وهو ما يحقق الاستقرار والحفاظ على وحدة الوطن وتماسك الأمة.

فاللامركزية تسهم في رفع وتحسين كفاءة الأداء لمختلف الوزارات والمصالح الحكومية بطرق مختلفة؛ ذلك أنها تريح المسؤولين فيها من المهام الروتينية التي يمكن أن تنجز بشكل أكثر كفاءة وأقل التكاليف، كما أنها تزيد من قدرة الجهات المركزية الحصول على معلومات أكثر، مما يتيح لكبار المسؤولين فيها من الاستجابة بصورة أسرع لمتطلبات تنمية المناطق وتطوير المحافظات والمراكز النائية أو المعزولة.

والمملكة دولة مساحتها كبيرة ومناطقها واسعة فهي تمثل قلب الجزيرة العربية، لذا فإنه من الضرورة بمكان التفكير في إعطاء المناطق الاستقلال المالي؛ لكي تزيد من قدرتها على رفع مستوى الأداء على الصعيد المحلي بشكل يمكنها من القيام بالمهام المناطة لها تحقيق أهدافها الأساسية التي أنشئت من أجلها، وجعل المجالس قادرة على المساهمة في دفع عجلة التطور على اعتبار أنها وسيلة رئيسية من وسائل تنمية المجتمع السعودي، ذلك أن تنمية المجتمع تقوم أساسا من الجهود المحلية التي يقوم بها أفراد المجتمع بمؤازرة من السلطة المحلية والمتمثلة بأمر المنطقة وأعضاء مجلس المنطقة وبمتابعة ودعم من سمو وزير الداخلية.

٥ - تعتبر الاتصالات غير الرسمية بين المواطنين وأعضاء مجالس المناطق هي الطريقة الطبيعية والوسيلة الفعالة لتوصيل المعلومات وبلورة المطالب والاحتياجات لتحقيق تفاهم متبادل بين السلطة المحلية الممثلة بأمر ورئيس مجلس المنطقة، على اعتبار أن العميل في هذه الحالة هو المواطن الذي يخدمه المجلس.

ولذا فإنه من الأهمية بمكان تفعيل دور المجلس وضرورة مطالبة أعضاء المجلس بالقيام بالزيارات الميدانية والاستماع لآراء المواطنين والاطلاع عن كثب على احتياجاتهم الأساسية والقضايا التي تُهمُّ المنطقة بشكل عام وجدولتها حسب الأولويات والأهمية، بدلاً من الاعتماد على التقارير المكتوبة أو الشكاوي التي تأتي من بعض سكان المنطقة أو ممثلي القطاعات الحكومية في المجالس.

ولتفعيل دور الاتصالات وأهميتها في أعمال المجالس، فإنه يقترح أن يتم عقد لقاءات دورية فيما بين أعضاء مجالس المنطقة للتشاور فيما بينهم وتبادل الخبرات وتجاربهم في تسيير أعمال المجلس، أو عقد ندوة أو لقاء علمي يتم فيه مشاركة المختصين وأعضاء مجالس المناطق للمشاركة فيها سواء بتقديم أوراق عمل أو الاشتراك كمحاورين رئيسيين، كما نقترح أن يتم عقد بعض جلسات مجالس المناطق في المحافظات بدلاً من عقدها بشكل دائم في المدن الرئيسية لإشعار سكان المنطقة بأهميتهم، وإشعارهم بأن المجلس هو منهم ولهم وأن هدف إنشائه هو لخدمتهم وتطوير المنطقة التي يقطنون فيها.

٦ - يلاحظ أن نظام مجالس المناطق ولائحته التنفيذية قد عهدت إلى هذه المجالس باختصاصات معينة في مختلف شئون الحياة التي تهم المواطن بشكل عام، والواقع أن هذه الاختصاصات متعددة ومتنوعة، وهي تزيد على الإمكانات والموارد المتاحة ولهذا لا يتم إلا تنفيذ الجزء اليسير من احتياجات المناطق المتعددة، ويرجع ذلك إلى الإمكانات البشرية والمادية والفنية ونقص الخبرة والتدريب، ولهذا فالملاحظ أن حدود هذه الاختصاصات غير واضحة بشكل دقيق، وفي هذا الصدد يستوجب العمل على تقوية البناء وزيادة الإمكانات حتى تتناسب مع وظائفها واختصاصاتها، ومن ثَمَّ تزداد ثقة الناس بالمجلس، ويتم مساندة كافة الجهود التي يقوم بها من أجل تنمية

المجتمع السعودي، أو تقلل من هذه الاختصاصات لكي تتلاءم وتتمشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة الحالية، والظاهر أن هذا ليس هو الهدف من إنشاء مجالس المناطق؛ لأن ذلك يعتبر إضعافاً لها وليس وسيلة لإصلاحها، وستكون المجالس بذلك عاجزة عن تحقيق تطلعات الأهالي، ولا ترتقي إلى توقعاتهم في تقديم الخدمات المتصلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ ذلك أن واقع الحال يوحي بتزايد الوعي لدى المواطنين بحقوقها وتطلعاتها إلى مستوى معيشي مرتفع؛ ولهذا فإن على المجلس وضع من ضمن أولوياته تقصي حاجات الناس والتعرف على مشاكلهم والتصدي لمواجهتها، ويعتمد نجاح مجالس المناطق في تحقيق ذلك بقدرة أعضائه على تنظيم أعمالهم وتنفيذ برامجهم التي تَمس حاجات الناس، وأن يتم توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، وأن يعطى السلطة الكافية لممارسة اختصاصاته بكل فاعلية واقتدار، حتى لو تم التفكير في إمكانية البحث عن مصادر أخرى لتنمية الموارد الذاتية لكل منطقة للاستفادة منها في تنفيذ مشاريع المنطقة ونشر وتوزيع الخدمات الضرورية؛ لأن ذلك سوف يخفف العبء عن كاهل الوزارات والمصالح الحكومية في العاصمة، وبالتالي يكون مجالس المناطق بمثابة قلب الأمة النابض الذي يمكن عن طريقه توصيل خدمات الوزارات والمصالح الحكومية إلى مختلف المواطنين.

٧ - يعنى التخطيط أساساً بتحديد الأهداف ووضع تصور شامل ومتكامل للمستقبل وقراءة للأحداث القادمة وعمل التقديرات بشأنها والتعرف على الحاجات والتحليل الاستراتيجي لمختلف العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة واختيار الاستراتيجيات المناسبة ووضع خطة لتنفيذها ومتابعتها وتقييم الخطة ووضع معايير ومقاييس عملية ملموسة لمتابعة الأداء، وفي هذا الصدد يلاحظ

الباحث أن جميع مجالس المناطق لم تقم بوضع الأسس التنظيمية لعملية التخطيط، وذلك على الرغم من وقوعها تحت الضغوط الخاصة بإعداد الموازنة العامة لكي يمكنها الحصول على المعونات المالية اللازمة للصرف على أنشطتها، بالرغم من أن ميزانية مجالس المناطق مرتبطة بإمارة كل منطقة، كما يلاحظ وجود قصور أو ضعف في التخطيط على مستوى اللجان الفرعية داخل المجالس، وكذلك التخطيط المركزي على مستوى المجالس بشكل عام، والتخطيط على هذين المستويين يعتبران أهم الأعمال في المجالس، وجرى العادة على ربط مقترحات الموازنة الجديدة بما تم من أعمال في السنوات السابقة دون الاهتمام بتحليل مصادر التمويل أو تقييم للبدائل المتاحة، وعليه فنظرًا لعدم وجود مراجعة للبرامج التنفيذية داخل المجالس أو عدم إعادة النظر في أولويات المشروعات المعتمدة وتخصيص الموارد، فإن قرارات الموازنة التي يتخذها المجلس تأتي دون تمحيص دقيق للاحتياجات الفعلية. وعليه فإن الباحث يرى أن التخطيط هو الأسلوب الفعال لتحقيق الأهداف الرئيسية لمجالس المناطق، وأن مسئولية التخطيط يجب أن تتم من خلال فرق عمل، يتم تشكيلها من قبل أعضاء المجالس بالتعاون مع مستشارين متعاونين من خارج المجلس وموظفين متفرغين يعملون في أمانة المجالس للمساهمة في وضع خطة استراتيجية لمجالس المناطق.

فالميزانية بدون تخطيط يترتب عليها سوء في استخدام الموارد وهدر للجهود وضياح في الأموال والوقت وعدم اهتمام بمشاكل المجتمع المحلي العاجلة، والتخطيط الذي لا يصاحبه موازنة كافية يصبح جهداً ضائعاً، لأنه لا يؤدي إلى أية إجراءات عملية نحو تحقيق الأهداف المخطط لها، وعليه فإن الباحث يوصي من مجالس المناطق التفكير بشكل جدي في استخدام الأساليب الحديثة في عملية

التخطيط والموازنة كأسلوب لحل المشكلات. فمجالس المناطق - من وجهة نظر الباحث الشخصية - في أمس الحاجة أكثر مما مضى إلى نظام يقوم على الشمولية في الإعداد، وإلى نظام موازنة يربط الخطة بالميزانية في عملية واحدة متوازنة، والذي يرشد متخذ القرار للموافقة على الميزانية من خلال تحليل اقتصادي لبدائل الإنفاق، ويساعد على تحسين عملية اتخاذ قرارات الإنفاق، بدلاً من الأسلوب التقليدي المتبع حالياً.

٨ - أن توفير قاعدة للمعلومات والبيانات التحليلية الصادرة في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة حول أوجه النشاطات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والصناعية في المناطق والمحافظات ووضعها في كل الأمانات لتزويد أعضاء مجالس المناطق ومختلف القطاعات الحكومية والمستثمرين بقاعدة بيانات موثقة للاسترشاد بها في قراراتهم التخطيطية يعد من الأمور المهمة وذات الأولوية.

ويمكن تحقيق هذا المطلب دون أن يترتب أية أعباء مالية باهظة من خلال الاستعانة بمراكز المعلومات الموجودة في وزارة الداخلية ووزارة التخطيط ومصلحة الإحصاءات العامة ومدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية والهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض أو مجلس الشورى؛ لتكون تحت تصرف أي شخص أو جهة تحتاجها.

## المراجع العربية

- (١) إبراهيم محمد العواجي، واقع الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وأثر ذلك على التنمية. معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٣٩٩.
- (٢) أحمد رشيد، الإدارة المحلية، دار المعارف، القاهرة ١٩٨١.
- (٣) حسن محمد عواضة. الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية. دراسة مقارنة. المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، بيروت، لبنان. ص ٦٨، ١٩٨٣.
- (٤) بطرس ظريف، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في النظرية والتطبيق، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧١.
- (٥) سليمان السماحي، «محاور أساسية لتطوير الإدارة الحكومية» مجلة الأموال، السنة الثانية - أكتوبر - ديسمبر، جدة، ١٩٩٨.
- (٦) سليمان السماحي، المهمة الصعبة للاقتصاد السعودي، جريدة الاقتصادية، العدد (٢١٣٥)، الرياض، ١٩٩٩.
- (٧) سليمان السماحي، «حتى لا تتسع الهوة بين الميزانية وخطط التنمية»، جريدة الاقتصادية، العدد (٢٩١٢)، ١٩٩٩.
- (٨) طلعت طاهر، تشكيل المجالس المحلية وأثره على السلطة المركزية - مركز الإدارة المحلية، القاهرة، ١٩٧٣.
- (٩) عادل حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية - دراسة مقارنة، ١٩٧٣.
- (١٠) عبدالمعطي عساف، ١٩٧٤. تنظيم المجالس المحلية - دراسة مقارنة - جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة.
- (١١) عطية مرسي، نظام الإدارة المحلية - دراسة مقارنة - جامعة القاهرة، ١٩٧١.
- (١٢) محمد أنس جعفر، التنظيم المحلي والديموقراطية. دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٢.
- (١٣) محمد عبدالله العربي، نظام الإدارة المحلية - فلسفته وأحكامه - مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧٢.
- (١٤) محي الدين صابر، الحكم المحلي وتنمية المجتمع في الدول النامية، مركز تنمية المجتمع في العالم العربي، سرس اللبان، ١٩٦٣.
- (١٥) هاني خاشقجي. دور المجالس المحلية في عملية التنمية الشاملة «دراسة تطبيقية على المجالس المحلية في المملكة العربية السعودية». المجلة العلمية



للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني مجلد (١)، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٩٩٤.

(١٦) هاني خاشقجي وعبدالمعطي عساف، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - الطبعة الأولى - الرياض، ١٩٨٣.

### الوثائق الحكومية:

- ١ - الموافقة السامية رقم ٨/٢٨٤ في ٤/٣/١٤١٤هـ.
- ٢ - وزارة الداخلية، اللائحة التنفيذية لنظام المناطق رقم ٣٢٧٩ وتاريخ ٢/٧/١٤١٤هـ.
- ٣ - الموافقة السامية رقم ٨/٢٧١ وتاريخ ٣٠/٣/١٤١٤هـ على أن يكون رؤساء الأجهزة الحكومية في المناطق التابعة للوزارات والمصالح الحكومية أعضاء في مجالس المناطق.
- ٤ - الأمر الملكي رقم ٢٠/أ وتاريخ ٣٠/٣/١٤١٤هـ بشأن الموافقة على تعيين عدد من الأهالي كأعضاء في مجالس المناطق.
- ٥ - الأمر الملكي رقم ٩٢/أ وتاريخ ٢٧/٨/١٤١٢هـ بشأن نظام المناطق.
- ٦ - وزارة الداخلية، القرار الوزاري رقم ٦٥٢٦ وتاريخ ١/١٢/١٤١٧هـ.
- ٧ - وزارة الداخلية، القرار الوزاري رقم ٣٢٧٩ وتاريخ ٢/٧/١٤١٤هـ.

### المراجع الإنجليزية:

- (1) Gradener, R.K., and Judd, H. O., The Development of Social Administration, London, Oxford University Press, 1963, pp. 1-22.
- (2) Hesse, Joachim Jens, Local government and urban affairs in international perspective\Imprint Baden, W. Germany: Nomos Verlagsgesellschaft 1991.
- (3) Norton, Alan International handbook of local and regional government: a comparative analysis of Advanced democracies. Imprint Aldershot, Eng.: Edward Elgar, (1994).
- (4) Roger L. Kemp, Strategic planning for local government: a handbook for officials and citizens. Imprint Jefferson, N.C.: McFarland, 1993.

## الملاحق الاستبانة الموجهة لأعضاء مجالس المناطق في المملكة العربية السعودية

سلمه الله

الأخ الكريم الأستاذ /

عضو مجلس منطقة \_\_\_\_\_

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

### الموضوع: استبانة بحث

احتلت الإدارة المحلية في الوقت الحاضر مركزاً مهماً ومؤثراً في نظام الحكم المحلي، نظراً لما تقوم به من دور فعال في عملية التنمية الشاملة؛ ذلك أن الإدارة المحلية ممثلة بأمر المنطقة وأعضاء مجلس المنطقة تعتبر بمثابة قناة لنقل مشكلات المجتمع واحتياجاته ورغباته وتطلعاته من جهة وحل هذه المشكلات والالتزام بتحقيق تلك الرغبات من جانب آخر.

وتباشر هذه المجالس الاختصاصات المخولة إليها بحكم النظام، وهي اختصاصات ذات طابع محلي، وترتبط باحتياجات الأهالي في المجتمعات المحلية التي تخدمها هذه المجالس من أجل تنمية المجتمع وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة التي تتبعها.

ونظراً لحدثة التجربة في عهد مجالس المناطق في المملكة على اعتبار أنها ممارسة ديموقراطية صحيحة، توافق تأسيسها مع أنظمة الحكم ومجلس الشورى ونظام المناطق الجديد، فإن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة وتحليل اختصاصات مجالس المناطق بالمملكة العربية السعودية والخدمات التي يمكن لهذه المجالس أن تديرها على أحسن وجه، كما تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة وتحليل دور هذه المجالس في تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودراسة وتحليل الوسائل الممكنة إلى زيادة فاعلية دور هذه المجالس لرفع مستوى الأداء، على نحو يمكنها من القيام بالمهام المناطة لها تحقيق أهدافها الأساسية التي أنشئت من أجلها، وجعل المجالس قادرة على المساهمة في دفع عجلة التطور في المملكة العربية السعودية.

لذا أرفق لسعادتكم استبانة لبحث ميداني سأقوم بإعداده عن فاعلية دور ووظائف المجالس المحلية في عملية التنمية الشاملة بالمملكة العربية السعودية مع التركيز على مجالس المناطق كحالة تطبيقية عملية. آمل من سعادتكم تعبئة هذه الاستبانة وإعادتها إلينا مباشرة على العنوان الموضح أدناه. وتقبلوا أطيب التحيات.

د. سليمان بن عمر السماحي  
أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المساعد  
معهد الإدارة العامة  
ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١١٤١

## الاستبيان

### الجزء الأول

هذا الجزء من الاستبيان يهدف بشكل أساسي إلى التعرف على بعض المعلومات الأولية مثل اسم المنطقة التي تتبع لها، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، وهل تعملون في القطاع الحكومي أو الخاص؟ وهل أنت متقاعد عسكري أو متقاعد مدني؟

الرجاء تعبئة هذه البيانات بشكل صحيح؛ ذلك أنها سوف تساعد الباحث في عملية التحليل والمناقشة لهذه الدراسة العلمية.

اسم المنطقة: \_\_\_\_\_

العمر بالسنوات: \_\_\_\_\_

المؤهل العلمي: \_\_\_\_\_

☐ تعليم ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى (حدد)

فضلاً ضع علامة (✓) أمام الجهة التي تنتسبون إليها بالإضافة لعضويتكم في مجلس المنطقة:

☐ قطاع حكومي ☐ قطاع خاص ☐ متقاعد (عسكري) ☐ متقاعد (مدني)

## الجزء الثاني

هذا الجزء من الاستبيان مصمم لجمع معلومات أساسية حول رأيكم ومواقفكم للدور الذي يضطلع به مجلس المناطق من مهام واختصاصات ومدى تحقيقه لهذه المهام ودرجة تأثير بعض الأنشطة على أداء وأعمال المجلس. الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في هذه الجزئية مع الشكر والتقدير.

### السؤال الأول:

أ - هل يقوم المجلس بإعداد خطة عمل مكتوبة لأعمال وأنشطة المجلس؟

☐ نعم ☐ لا

ب - إذا كانت إجابتكم بنعم، من هو الذي يقوم بإعدادها؟

☐ الأمين العام بالمجلس ☐ إدارة متخصصة في الأمانة العامة بالمجلس  
☐ أخرى (حدد)

ج - وما الفترة الزمنية التي تغطيها تلك الخطة؟

☐ كل أربعة أشهر ☐ كل ستة أشهر ☐ كل سنة

### السؤال الثاني:

هل تشاركون بشكل فعال ومباشر في جميع مراحل إعداد القطاعات الحكومية لخططها التنموية الخمسية، وبخاصة تلك التي تتعلق بمرافق الخدمات؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتكم بـ (نعم) فضلاً أجب على السؤال «الثالث»، أما إذا كانت إجابتكم بالنفي فالرجاء الانتقال إلى السؤال «الرابع».

### السؤال الثالث:

هل يتم عرض ومناقشة الخطة الخمسية للقطاعات الحكومية التي يمثل أعضاؤها بالمجلس قبل اعتمادها؟  
☐ نعم ☐ لا

### السؤال الرابع:

وهل يتم إدراج احتياجات المنطقة في الخطة التنموية الخمسية للدولة؟  
☐ نعم ☐ لا

### السؤال الخامس:

هل يوصي المجلس بأية تغييرات شكلية أو أساسية في أولويات مشاريع وبرامج الخطة التي يتم عرضها من قبل مندوبي الجهات الحكومية في اجتماعات المجلس والمدرجة في الميزانية السنوية قبل تنفيذها في المنطقة؟  
أ - ☐ نعم ☐ لا  
ب - إذا كانت إجابتك بنعم، هل يتم تنفيذ ما تم اعتماده من أولويات أو يتم اعتماد برامج ومشاريع أخرى أقل أهمية؟ فضلاً اشرح ذلك.

---

---

---

---

### السؤال السادس:

هل تؤيدون أن يلعب المجلس دوراً أكبر مما هو عليه من حيث ضرورة المشاركة في صياغة وإعداد الخطة الخمسية للأجهزة الحكومية منذ البداية، وكذلك متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من خطة التنمية، والموازنة والتنسيق في ذلك؟

☐ نعم ☐ لا

#### السؤال السابع:

هل تحصلون على كافة المعلومات الدقيقة كمًّا ونوعاً في حالة طلبكم لها قبل اتخاذ أي قرار يهم المنطقة؟

☐ نعم ☐ لا

#### السؤال الثامن:

هل أنظمة المعلومات والبيانات حديثة ومتطورة في تقديم أدق المعلومات في الوقت المناسب؟

☐ نعم ☐ لا

#### السؤال التاسع:

ما مدى تعاون كل من الجهات المعنية ذات العلاقة كوزارة التخطيط ومصلحة الإحصاءات العامة في توفير تلك المعلومات؟

☐ متعاونة ☐ غير متعاونة ☐ لا أدري

#### السؤال العاشر:

هل تؤيدون إمكانية دراسة البحث عن مصادر أخرى لتنمية موارد المنطقة الذاتية للاستفادة منها في تنفيذ مشاريع المنطقة وتطوير وتفعيل دور المجلس بشكل إيجابي؟

☐ نعم ☐ لا

#### السؤال الحادي عشر:

ما تقييمكم للعوامل التالية بالنسبة لأهميتها فيما يتعلق بتأثيرها على أداء مهام واختصاصات المجلس وكذلك تنفيذ أية مشروعات تنموية في المنطقة بشكل عام.



| تأثير<br>كبير جدا<br>٥ | تأثير<br>كبير<br>٤ | تأثير<br>متوسط<br>٣ | تأثير<br>ضعيف<br>٢ | تأثير<br>معدوم<br>١ | درجة تأثير النشاط<br>النشاط                                                 | مسلسل |
|------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------|
|                        |                    |                     |                    |                     | الأنظمة والإجراءات الحكومية                                                 | ١ -   |
|                        |                    |                     |                    |                     | وجود أمانة عامة مستقلة لها جهازها<br>الوظيفي المستقل عن الإمارة             | ٢ -   |
|                        |                    |                     |                    |                     | وجود كادر وظيفي إداري وفني متفرغ<br>تفرغاً كاملاً لأعمال المجلس             | ٣ -   |
|                        |                    |                     |                    |                     | دعم جميع الخطط والبرامج بميزانية كافية                                      | ٤ -   |
|                        |                    |                     |                    |                     | معالجة القصور ونقاط الضعف في النظام<br>المالي للدولة                        | ٥ -   |
|                        |                    |                     |                    |                     | معالجة الأسلوب التقليدي للموازنة العامة<br>للدولة                           | ٦ -   |
|                        |                    |                     |                    |                     | الاستقلال المالي لكل منطقة                                                  | ٧ -   |
|                        |                    |                     |                    |                     | الاستعانة بالخبرات والمكاتب الاستشارية<br>المتخصصة                          | ٨ -   |
|                        |                    |                     |                    |                     | تقييم كافة الخطط التي يقدمها ممثلو<br>القطاعات الحكومية بالمجلس قبل تنفيذها | ٩ -   |
|                        |                    |                     |                    |                     | توافر البيانات والمعلومات ودقتها في الوقت<br>المناسب                        | ١٠ -  |
|                        |                    |                     |                    |                     | التكثيف الإعلامي لنشاطات وإنجازات<br>المجلس                                 | ١١ -  |

## السؤال الثاني عشر:

إذا كانت لديكم أية ملاحظات أو مقترحات لتطوير دور المجلس نحو أفضل مما هو عليه الآن، فالرجاء منكم التكرم بكتابتها في الخانة المخصص لها ذلك.

ملاحظات ومقترحات عامة:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

نشكركم على تعاونكم في تعبئة هذا الاستبيان، وسوف نزودكم بصورة من تقرير هذه الدراسة في أقرب فرصة إن شاء الله مع تمنياتي لكم بدوام التوفيق، وتقبلوا أطيب التحيات.

الباحث

د. سليمان بن عمر السماحي

معهد الإدارة العامة

ص ب ٢٠٥ الرياض ١١١٤١

هاتف: مكتب (مباشر): ٥١٤٦-٤٧٤