



دور المحافظات في الإدارة المحلية بدولة الكويت: "دراسة ميدانية تحليلية"

د. طارق محمد الرئيس*

د. فضل صباح الفضلي**

الملخص:

تتكون الكويت من ست محافظات، يرأس كل منها محافظ بدرجة وزير، يصدر فيه مرسوم أميري لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد. كما أن لكل محافظة مجلساً خاصاً بها يديرها، ويتكون من مجموعة من ممثلي الأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات لتلك المحافظة، بجانب مجموعة مختارة من أهالي المحافظة، ويرأس هذا المجلس المحافظ، وترفع قراراته إلى مجلس الوزراء مباشرة لدراستها.

وعلى الرغم من أن نظام المحافظات أو التقسيم الإداري لدولة الكويت قد بدأ بعد سنة واحدة من الاستقلال؛ أي في عام ١٩٦٢م، بثلاث محافظات كانت تهتم بالجانب الأمني، وتتبع في ذلك الوقت وزير الداخلية، فإن هذا النظام لم يستخدم بشكل فعال لتنظيم الإدارة المحلية في محافظات الكويت؛ حيث ظل بعيداً عن المفهوم العام لنظام المحافظات والإدارة المحلية المتعارف عليه.

وتتسعى هذه الدراسة الميدانية التحليلية إلى تسليط الضوء على التجربة التي مر عليها أكثر من أربعين عاماً؛ وذلك من خلال تعرف رأي المواطنين والعاملين في تلك الأجهزة، ومحاولة الوصول إلى الحلول التي تتلاءم مع توجهات الدولة نحو تنمية إدارية شاملة.

* دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة كليومنت، ولاية كاليفورنيا، عام ١٩٧٩م، عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت.

** دكتوراه في التنمية الإدارية، جامعة ويلز، المملكة المتحدة، عام ١٩٩٠م، وأستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت.

المقدمة:

مع أواخر عقد السبعينيات من القرن العشرين تغيرت هياكل الإدارة العامة وعملياتها بصورة دراماتيكية في العديد من دول العالم، ليس هذا فحسب، بل غدت عملية مراجعة الأدوار والمهام التنظيمية ومستويات الأداء في الإدارة الحكومية من أكثر العمليات أهمية وإلحاحاً لدى الكثير من دول عالم اليوم^(١). ولم يعد أمام الإدارة الحكومية مجموعة كبيرة من الخيارات فيما يتعلق بمراجعة مدى جودة البناء التنظيمي فيها بصورة عامة؛ فكل إدارة حكومية معنية في الوقت الحاضر بضرورة اختبار جودة بنائها التنظيمي أو ملاءمته في ضوء طموحات مجتمعاتها واحتياجاته وإمكاناته. ومقابل حتمية مراجعة الإدارة الحكومية لجودة بنائها التنظيمي ومدى كفاءته، ومقابل ضيق مساحة الخيارات المتاحة أمام تلك الإدارة، تبرز مجموعة من المداخل أمام الإدارة الحكومية لبحث إمكانية الاستفادة منها للخروج من مأزق حتمية التغيير ومحدودية الخيارات، ومن أبرز تلك المداخل ما يأتي^(٢):

- ١ - المركزية أو اللامركزية (القرار والعمليات).
 - ٢ - إدارة برنامج أو إدارة مصفوفة برامج - Programs-managed or matri-managed.
 - ٣ - دمج الوحدات الحكومية أو تكاملها.
 - ٤ - تحويل واجبات أو منح سلطات حقيقية للأقاليم أو الإدارات المحلية أو المحافظات.
- ولتوسعة نطاق الخيارات المحدودة أمام الإدارة الحكومية نتيجة لعوامل

(١) Ian Thynne. (1994), The need To Take Stock: A Question of Values, work And Organizational Design In Public Sector Reform Critical Issues And perspectives Ian Scott and Ian Thynne (Eds) Hong Kong; AJPA p.210.

(٢) Patrick Weller. (1994), The Role of the Public Sector International Trends And Challenges In Public Sector Reform Critical Issues And perspectives Ian Thynne (Eds) Hong Kong; AJPA p.50.

عدة تصاعدت الدعوات للنظر إلى تطوير الإدارة الحكومية وإصلاحها انطلاقاً من الاهتمام بقوى السوق وأساليب الإدارة في قطاع الأعمال في إطار ما يسمى بالثورة العالمية في هذا الاتجاه Global Revolution^(٣).

وبالطبع لم تتبع جميع أشكال الاهتمام والدعوات السابقة سواء لتقويم ومراجعة مدى جودة البناء التنظيمي العام للإدارة الحكومية، أو البحث عن أكثر المداخل والأدوات المناسبة لرفع كفاءة أداء تلك الإدارة وجودتها من أهمية البناء التنظيمي العام أو الحكومي لذاته بل من خلال طبيعة النوعية الخاصة للأهداف التي يسعى ذلك البناء التنظيمي إلى خدمتها. والبناء التنظيمي للجهاز الإداري العام أو الحكومي في دولة الكويت لا يعمل خارج نطاق القاعدة السابقة. والمتابع لمسيرة تاريخ الإدارة الحكومية وتطورها في دولة الكويت يلاحظ الاهتمام المتزايد بالمراجعة والتقويم لطبيعة البناء التنظيمي للجهاز الإداري العام وأدائه؛ لضمان مساهمته لمتطلبات نمو حاجات المجتمع وتطور طموحاته وتحدياته، وهو مجتمع تتولى فيه الدولة الجانب الأعظم على مستوى إدارة جميع جوانب الحياة^(٤).

وإن كانت الفترة الزمنية الممتدة من (١٩٢١-١٩٣٨م) تمثل البداية الحقيقية لتشكل ملامح الإدارة الحكومية في دولة الكويت من خلال بروز الكيانات التنظيمية الأولية في هذه الدولة تحت مسمى دوائر، أو ب بروز بعض المفاهيم والأساليب الإدارية الجديدة آنذاك كمفهوم اللامركزية، فإن الفترة الزمنية التي بدأت مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين وحتى نهاية الثمانينيات تعتبر بحق فترة اتساع أنشطة الإدارة الحكومية في دولة الكويت وثبات العديد من أنظمتها وتوجهاتها^(٥).

(٣) David Osborne and Ted Gaebler. (1992), Reinventing Government; How The Enterperneurial Spirit Is Transforming Bulbic Sector. Harmondsworth; Penguin P.328.

(٤) يعقوب الرفاعي وسعد الظفيري، (١٩٩٩م)، الإدارة الحكومية والتنمية، الكويت، ص ٦١.

(٥) المرجع السابق، ص ٦٦.

ولكن أبرز ما يمكن ملاحظته أن دولة الكويت اهتمت في البناء التنظيمي بما يسمى باللامركزية الإدارية وليس باللامركزية السياسية؛ وذلك انسجاماً مع طبيعة تكوين الدولة الذي لا يعتبر من الدول المركبة. والبناء التنظيمي العام اعتمد بصورة عامة اللامركزية الإدارية واللامركزية المرفقية. حيث تعني الأولى توزيع الوظيفة الإدارية فقط بين الجهاز الإداري المركزي وهيئات مستقلة على أساس إقليمي أو موضوعي^(٦).

أما اللامركزية الثانية (المرفقية) فتعني قيام هيئات مستقلة تحدد اختصاصاتها على أساس موضوعي، وتمارس تلك الاختصاصات على مستوى أقاليم الدولة أو بالنسبة لإقليم أو عدة أقاليم معينة، وهو ما يعرف بالمؤسسات العامة^(٧).

كما يلاحظ أن إخضاع البناء التنظيمي أو ممارسات الإدارة الحكومية ووظائفها المتنوعة في دولة الكويت لنظام اللامركزية الإقليمية جاء تجسيدا على أرض الواقع لطريقة إنشاء الأجهزة الإدارية الحكومية لأفرع أو أجهزة تابعة لها في بعض المحافظات أو كلها وليس تطبيقاً لنظام الإدارة المحلية الذي تبنته الدولة في عام ١٩٦٢م من خلال إنشاء ثلاث محافظات آنذاك ازدادت مع توسع الدولة وتزايد مسؤولياتها وتعدد مهامها إلى ست محافظات حالياً وإن كانت الإدارة العامة أو الحكومية تمارس في مجتمعات عدة على مستويين كحد أدنى هما المستوى الحكومي المركزي والمستوى المحلي. وعلى الرغم من سعي الكويت لتطبيق نظام الإدارة المحلية وليس الحكم المحلي^(٨) - كما سبق - فإن المحافظات الست حالياً لا تتمتع بدور ميداني ملموس على مستوى تقديم الخدمات العامة ذات الجودة المعقولة للمواطنين على الرغم من الدور المهم الذي

(٦) علي شريف، (١٩٩٩م)، إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٣٤٦.

(٧) المرجع السابق، ص ٣٤٦.

(٨) عادل حسن، ومصطفى زهير، (١٩٧٨)، الإدارة العامة، بيروت، دار النهضة العربية، ص ٤١٩.

أعطاه مرسوم إنشاء المحافظات لتلك المحافظات، وبخاصة ما يتعلق بتطوير الأداء الإداري في مختلف مناطق الكويت.

لذلك نحاول في هذه الدراسة تعرف الأسباب الأساسية التي أدت إلى عدم ارتقاء دور المحافظات في دولة الكويت إلى المستوى الإداري المطلوب المنسجم مع جوهر فلسفة الإدارة المحلية التي تتعامل مع المحافظات باعتبارها وحدات إدارية ذات شخصية معنوية^(٩).

أهمية الدراسة:

على الرغم من مجموعة التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية التي ميزت دولة الكويت منذ بداية نشأتها الحديثة التي برزت ملامحها بصورة واضحة مع نهاية عقد الخمسينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحالي، وعلى الرغم من انتباه الجهات المعنية بمتابعة أمور الإدارة الحكومية في دولة الكويت إلى أهمية مراجعة وتقييم البناء والعلاقات التنظيمية في الإدارة الكويتية وتقويمها بصورة كلية ذلك الانتباه الذي عكسه قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤/١٩٩٤م) بشأن تنظيم أعمال مشروع إعادة هيكلة الجهاز التنفيذي للدولة ثم تشكيل لجنة لإعادة تنظيم الهيكل الإداري^(١٠)، وعلى الرغم من مرور (٤٠) عاماً على بداية تطبيق نظام الإدارة المحلية أو ما يعرف بنظام المحافظات في دولة الكويت، وعلى الرغم من الدعوات العلمية الداعية للبحث عن بديل لأجهزة الإدارة العامة التقليدية السائدة في الدول العربية والدول النامية، يتمثل في أجهزة قادرة على القيام بأعباء التنمية والتعامل مع تحدياتها^(١١) - على الرغم من كل ذلك لم تهتم أي دراسة بتحليل أهمية الدور الإداري للمحافظات في دولة الكويت مع تزايدها وارتفاع الأهمية السياسية والإدارية للمحافظين وربط

(٩) علي شريف، مرجع سابق، ص ٤٥٣.

(١٠) قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤/١٩٩٤)، الصادر بتاريخ ٢١/٨/١٩٩٤م، الكويت، ديوان الخدمة المدنية.

(١١) عبدالمعطي عساف، (١٩٨٨م)، إدارة التنمية: دراسة تحليلية مقارنة، ص ٦٦.

تلك الأهمية بالحاجة الفعلية لتطبيق الفلسفة الجوهرية لمفهوم الإدارة المحلية في دولة الكويت مقارنة بمفهوم اللامركزية بشقيها الإداري والمرفقي؛ ذلك المفهوم الذي توجد له قاعدة أساسية صلبة أسس لها مرسوم المحافظات في دولة الكويت في عامي (١٩٨٣ و ١٩٩٢م). ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي ستضيف الأهداف التفصيلية بعداً آخر لأهميتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من:

- ١ - مدى وضوح أهداف المحافظات في دولة الكويت للمسؤولين فيها وجمهور المواطنين.
- ٢ - مدى وجود استراتيجيات وسياسات وبرامج عمل محددة للمحافظات.
- ٣ - مدى مساهمة مجالس المحافظات والأجهزة الإدارية الحكومية.
- ٤ - مستقبل الإدارة المحلية في ضوء استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في دولة الكويت.
- ٥ - مدى أهمية الحاجة لتفعيل دور المحافظات في دولة الكويت بما ينسجم مع الدور المهم المتوقع لها.

استطلاع الأدبيات:

مفهوم الإدارة المحلية:

باستطلاع العديد من الأبحاث والدراسات المنشورة حول مفهوم الإدارة المحلية وبمتابعتها يمكن القول بعدم وجود اتفاق موحد على مفهوم الإدارة المحلية، وقد ذهب الباحثون في مجال الإدارة المحلية مذاهب شتى في محاولة تعريف الإدارة المحلية أو تفسيرها^(١٢)؛ فقد عرف البعض الإدارة المحلية بأنها: «مجموعة الوحدات والأجهزة الإدارية (أيّاً كانت صورها وعلى اختلاف مستوياتها)

(١٢) أحمد الطيب غبوش، (١٩٩٤م)، تطور الإدارة المحلية في سلطنة عمان، الإدارة، السنة ١٦، ع(٩٥)، ص ٨٩.

الموجودة في الدولة والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة. ومن حكومة الولاية في الدول الاتحادية»^(١٣) كما عرفها البعض الآخر بأنها: ذلك النظام الذي يهتم «بالتوزيع المحلي لاختصاصات كل وزارة من خلال فروعها في أقاليم الدولة المختلفة، وكل فرع في أي إقليم أصغر على مستوى الوحدات المحلية. وبين هذه المستويات الثلاثة - المركزي والإقليمي والمحلي - تقسم المسؤوليات، ومن ثم السلطات بهدف تسهيل توفير الخدمات وتقديمها إلى المواطنين»^(١٤). كما رأى البعض أن الإدارة المحلية هي «ممارسة مجلس محلي منتخب لسلطات مكملية لصلاحيات أجهزة الدولة المختلفة مع التزام ذلك المجلس التزاماً تاماً بالمسؤولية والمحاسبة السياسية أمام الناخبين»^(١٥).

وبصورة عامة يلاحظ الباحث في مجال الإدارة المحلية أن أدبيات الإدارة المرتبطة بمفهوم تلك الإدارة قد تناولت الموضوع من محورين أساسيين، يمكن تسمية المحور الأول منهما بالمحور التقليدي وتسمية المحور الثاني منهما بالمحور غير التقليدي أو الديناميكي المرتبط بحركة التغيير ومتطلبات الإدارة والمجتمعات المتبدلة بصورة دائمة. والمحور التقليدي يرتكز على قاعدة قيام الدولة بفتح وحدات فرعية أو وحدات لامركزية لمجموعة من وزاراتها وأجهزتها الحكومية أو جميعها لتقديم الخدمة أو مجموعة الخدمات المطلوبة للجمهور، كل في محافظته أو إقليمه الجغرافي. وقد حدد هذا المحور التقليدي دور الإدارة المحلية (كما هو ملاحظ مما سبق) بممارسة الأدوار الإدارية والتنفيذية اللامركزية مقابل تجريدتها تماماً من ممارسة أي دور قضائي أو تشريعي^(١٦).

(١٣) شاهر علي الرواشدة في أحمد الطيب غبوش، مرجع سابق، ص ٨٩.

(١٤) آغا كمال، (١٩٧٥م)، الإدارة العامة والتنمية، صنعاء، المؤتمر الإداري الثالث في الجمهورية العربية اليمنية، ص ٢٤٢.

(١٥) مودي كرام، (١٩٦٥م)، مجالس الخدمات المشتركة في نظام الإدارة المحلية في الأردن: دراسة ميدانية لمحمد الطعمنة، الإدارة العامة (١٩٩٣م) ع (٨١)، ص ٧٩.

(١٦) عادل حسن ومصطفى زهير، مرجع سابق، ص ٤٢٤.

أما المحور الثاني من محاور مفهوم الإدارة المحلية (الديناميكي) فقد جاء منسجماً مع دعوة جال بریت المحذرة للحكومة من أن أكبر الأخطار التي ستواجهها في المستقبل لا تتمثل بالأفكار بل بسير الأحداث وحركة الدنيا المستمرة التي قد تضع أي أفكار كانت في موضع الشلل أو العجز التام بخاصة عند مواجهة نوعية متجددة أو خاصة من المشكلات أو التحديات^(١٧).

لذلك توجه اهتمام المحور الثاني من محاور مفهوم الإدارة المحلية ناحية التركيز على البعدين الاجتماعي والتشريعي لها من خلال ربط ذلك النوع من أنواع الإدارة العامة بحركة التطور الاجتماعي والسياسي والتشريعي في مختلف المجتمعات المعاصرة؛ ولهذا انصبت دعوة هذا المحور على ضرورة عدم الفصل بين الإدارة المحلية بوصفها ممارسة مجردة وبين المشاركة الشعبية أو الديمقراطية من خلال قيام الأفراد في منطقة جغرافية أو إقليم معين من مناطق الدولة أو أقاليمها بانتخاب جميع المجالس المحلية أو بعضها بصورة مباشرة مع أهمية التزام وقف عملية التمثيل والاختيار في كل منطقة أو إقليم على الجماعة المحلية فقط؛ لأن تلك الجماعة هي الأقدر على فهم طبيعة منطقتها أو احتياجاتها من جهة، وهي الأعلم بنوعية الكفاءات المحلية الواجب اختيارها لإدارة تلك الاحتياجات أو خدمتها من جهة أخرى، في إطار النظام الإداري والسياسي والتشريعي العام للدولة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: إن الإدارة المحلية هي نوع من أنواع الإدارة العامة تختص فيها أجهزة الحكومة المركزية بأداء الخدمات وإدارة المرافق على المستوى القومي أو الوطني العام على أن تتولى المهام الأخرى سلطات محلية منتخبة بصورة كاملة أو جزئية مع احتفاظ الحكومة بحق الإشراف العام والتزام الدعم المادي والمعنوي والفني اللازم لتلك الإدارات المحلية^(١٨).

(١٧) عادل حسن ومصطفى زهير، مرجع سابق، ص ٤٢٤.

(١٨) المرجع السابق، ص ٤٢٤.

الإدارة المحلية في دولة الكويت:

إن الإدارة المحلية تعتبر بصورة عامة شكلاً من أشكال اللامركزية الإدارية، وإن أهم مكونات الإدارة المحلية تتمثل في الأشكال التنظيمية التالية:

أ - الولايات. ب - المحافظات.

ج - البلديات. د - فروع الوزارات في المناطق.

لذلك يمكن تلخيص مسيرة الإدارة المحلية في دولة الكويت من خلال التوقف عند ست مراحل أساسية، تميزت كل مرحلة منها بنقلة نوعية على مستوى التوجيه السياسي أو التشريعي الخاص بالمحافظات ولا سيما أن المحافظات في دولة الكويت تعتبر أبرز صور الإدارة المحلية وأهمها وأكثرها ملاءمة لاحتياجات الدولة الجغرافية والديموقراطية وطبيعتها. وقد جسدت أهمية كل مرحلة من مراحل مسيرة الإدارة المحلية في دولة الكويت مجموعة المراسيم السامية التي سنتناولها وفقاً للتالي^(١٩):

١ - بدأت دولة الكويت بعد مرور أقل من سنة واحدة على الاستقلال بتاريخ ١٢/٢/١٩٦٢م باستحداث نظام الإدارة المحلية بمقتضى المرسوم الأميري رقم (٩/١٩٦٢م) تحت مسمى التقسيم الإداري لدولة الكويت: حيث تم تسمية ثلاث محافظات، هي: محافظة العاصمة، ومحافظة حولي، ومحافظة الأحمدية، وتم تعيين ثلاثة محافظين رشحهم في ذلك الوقت وزير الداخلية، وتمت الموافقة عليهم من قبل مجلس الوزراء.

* وقد أشار المرسوم الأميري في مادته الثانية إلى أن كل محافظة من هذه المحافظات الثلاث يرأسها محافظ يعين بمرسوم، ويكون مسؤولاً أمام وزير الداخلية عن الأمن والنظام في محافظته. كما أشارت المادة الثالثة من المرسوم إلى إصدار وزير الداخلية القرارات اللازمة لتنظيم العمل في

(١٩) أحمد الطيب غبوش، مرجع سابق، ص ٩٢.

المحافظات وحدودها وبيان اختصاص المحافظين ورجال الأمن والموظفين وعلاقتهم بوزارة الداخلية.

* وقد حدد وزير الداخلية - بمقتضى قرارات خاصة في ذلك الوقت تحت مسمى التنظيم الإداري للمحافظات - اختصاصات ومسؤوليات المحافظين ومديري الأمن وأمين سر المحافظة ومديري التحقيق في المحافظات ومفتش المباحث وكذلك اختصاصات قادة المناطق الأمنية ورؤساء المخافر في كل محافظة. والملاحظ على هذه الاختصاصات أنها كانت تركز على الجانب الأمني فقط، ولم تعط أي أهمية للجوانب الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تكون في العادة ضمن الاختصاصات الأساسية للإدارة المحلية بجانب الأمور الأمنية.

* أدى التوسع العمراني والسكاني لدولة الكويت إلى مجموعة من التعديلات خلال الفترة من عام ١٩٦٢م حتى الوقت الحاضر، حيث تم تعديل اختصاصات المحافظين وزيادة عدد المحافظات بمجموعة من المراسيم الأميرية والقرارات الوزارية إلى أن وصل عدد المحافظات إلى ٦، هي:

- محافظة العاصمة.
- محافظة حولي.
- محافظة الأحمدية.
- محافظة الجهراء.
- محافظة الفروانية.
- محافظة مبارك الكبير.

٢ - لقد كان التعديل الأول الذي طرأ على المرسوم رقم (٦/١٩٦٢م) هو المرسوم الصادر في ١٤ نوفمبر ١٩٧٩م الذي نص على استبدال المادة الأولى وتعديلها، بحيث يسمح التعديل بإنشاء محافظة رابعة تسمى محافظة الجهراء، وحدد المناطق الداخلة في حدودها. ولم يتطرق هذا المرسوم إلى أي تعديل في اختصاصات المحافظين أو الأجهزة الأمنية التابعة للمحافظ.

إلا أن المرسوم الصادر في ٢٤ أبريل ١٩٨٣م بشأن اختصاصات

المحافظين وإنشاء مجالس للمحافظات كان يحمل في طياته الكثير من التعديلات التي ركزت بشكل واضح على التوجه الجديد لنظام الإدارة المحلية؛ حيث تم فصل الجانب الأمني عن الجوانب الأخرى التي تتميز فيها الإدارة المحلية، وبخاصة ما يتعلق بإنشاء مجالس خاصة بكل محافظة برئاسة المحافظ. وتحديد اختصاصات هذه المجالس وتشكيلاتها بحيث تقوم بمعاونة المحافظ في مباشرة اختصاصاته بالإضافة إلى تشكيل مجلس لشؤون المحافظات، يرأسه رئيس مجلس الوزراء أو من ينوب عنه وعضوية وزير الداخلية والمحافظين ورئيس المجلس البلدي ورئيس اتحاد الجمعيات التعاونية. وقد صدر لاحقاً قرار وزير الداخلية بتشكيل مجالس المحافظات من مجموعة الوزراء لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، إلى جانب ممثلين عن عشر جهات حكومية لا تقل مسمياتهم الوظيفية عن مدير إدارة.

٣ - لم يصف المرسوم الأميري (٨٨/١٥٦) الصادر في ١٢ أكتوبر ١٩٨٨ م بتعديل المرسوم الأميري رقم (٦٢/٦) بشأن التقسيم الإداري للكويت أي اختصاصات جديدة للمحافظين؛ غير أنه أعاد تقسيم الكويت إدارياً، بإضافة محافظة جديدة هي محافظة الفروانية وتحديد المناطق الداخلة ضمن حدودها.

٤ - جاء المرسوم رقم (٨٩/٩٧) في شأن نظام المحافظات في مادته رقم (١٨) بقرار إلغاء المرسوم الأميري الصادر في ٢٤/٤/١٩٨٣ م بشأن اختصاصات المحافظين وإنشاء مجالس المحافظات، حيث نص المرسوم الجديد على أربعة تعديلات جوهرية هي:

أ - أن يكون تعيين المحافظين بمرسوم في الدرجة الممتازة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، وكان النص السابق الوارد في مرسوم (٦٢/٦) هو أن يعين المحافظ بمرسوم حيث تكون الدرجة الوظيفية الممنوحة له تعادل درجة وكيل وزارة، أما الدرجة الأخيرة فهي درجة وظيفية أعلى من درجة وكيل وزارة.

ب - أعطى المرسوم الجديد للمقيمين في دائرة المحافظة ثقلاً أكبر بمنحهم ١٥ مقعداً في مجلس المحافظة بالإضافة إلى اثنين من رؤساء مجالس إدارات الجمعيات التعاونية من المحافظة نفسها وممثل عن بلدية الكويت ومدير أمن المحافظة.

ج - يختار مجلس المحافظة من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس؛ حيث يكون رئيس المجلس ونائبه في الغالب من المقيمين في دائرة المحافظة وليس كما ورد في المرسوم الملغى بضرورة أن يكون المحافظ هو الرئيس.

د - إعادة تشكيل المجلس الأعلى لشؤون المحافظات برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية كل من: وزير الداخلية، وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء، وزير التخطيط، وزير الدولة للشؤون البلدية، المحافظين ورؤساء مجالس المحافظات، وممثل واحد عن كل مجلس محافظة.

٥ - ألغى المرسوم رقم (٩٢/٢١) الصادر بتاريخ ٩/٢/١٩٩٢م بشأن نظام المحافظات المرسوم رقم (٨٩/٩٧)، وقد احتوى المرسوم الجديد ثلاثة تغييرات أساسية هي:

أ - عين المرسوم الجديد المحافظين بدرجة وزير لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد.

ب - أعاد المرسوم الجديد رئاسة مجلس المحافظة إلى المحافظين، وكذلك أعيد تمثيل معظم الوزارات التي ألغى تمثيلها في المرسوم السابق.

ج - ألغى المرسوم الجديد المجلس الأعلى للمحافظات؛ حيث تولى مجلس الوزراء صلاحياته بالإضافة إلى بعض الصلاحيات الأخرى.

٦ - كان آخر التعديلات التي طرأت على المرسوم رقم (٦٢/٦) هو المرسوم

رقم (٢٨٩/٩٩) الصادر في ٢٧/١١/١٩٩٩م بشأن التقسيم الإداري للكويت، الذي أنشئت بموجبه المحافظة السادسة التي سميت بمحافظة مبارك الكبير.

دور المحافظات في عملية التنمية:

أشار المرسوم رقم (١٩٩٢/٢١) بشأن نظام المحافظات في مادته رقم (٥) إلى اعتبار المحافظ ممثلاً للسلطة التنفيذية بالمحافظة، ويتولى مسؤولية المساهمة في الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للدولة ومتابعة مشروعات خطة التنمية في دائرة محافظته، وله في سبيل مباشرة اختصاصاته وواجباته أن يتصل بالوزراء المختصين فيما يتعلق بشؤون المحافظة، وأن يتولى بوجه خاص الأمور التالية:

- ١ - المساهمة في الإشراف على مرافق الدولة في دائرة المحافظة ومراقبة الأوضاع فيها لضمان تنفيذ السياسات العامة للدولة.
- ٢ - متابعة تنفيذ القوانين والأنظمة الإدارية؛ وذلك بما يكفل تحقيق الصالح العام.
- ٣ - التنسيق مع الجهات المختلفة المعنية في شأن متابعة تنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة من مجلس المحافظة ومتابعة أداء الخدمات المختلفة في المحافظة.
- ٤ - دراسة العرائض والشكاوى التي يتلقاها من المواطنين والاتصال بالجهات ذات الشأن للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة بهدف التوصل إلى إيجاد الحلول المناسبة لهذه الشكاوى.
- ٥ - متابعة نشاط الأجهزة الحكومية والمرافق العامة في دائرة المحافظة والتنسيق بينها وإبلاغ ملاحظاته عليها إلى الوزراء المعنيين كل في نطاق اختصاصه.
- ٦ - مباشرة ما يفوضه الوزراء في بعض اختصاصاتهم في شؤون وزاراتهم، ويرفع المحافظ تقارير عن أعمال مجلس المحافظة إلى مجلس الوزراء كل ستة أشهر أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

من خلال استعراض ما ورد في المادة الخامسة من مرسوم المحافظات نجد أن هذه الاختصاصات على الرغم من وضوحها، لم تعط المحافظات أو مجالسها الدور المطلوب، وأكدت أن هذا الدور لا يعدو أن يكون دوراً ثانوياً، أي أن دور المحافظة هو دور مكمل للأدوار الرئيسية التي تناط بوزارات الدولة التي تختص برسم السياسات العامة كل في مجالها وحدود اختصاصاتها، أي أنها تقوم على متابعة مشروعات خطة التنمية في دائرة المحافظة وذلك عن طريق اتصال المحافظ بالوزراء المختصين في كل ما من شأنه أن يتناول مصلحة المحافظة داخل نطاق حدودها الإدارية. وقد تأكد هذا الدور الثانوي من خلال ما ورد من مفردات تدل بشكل واضح على محدودية المساهمات التي يمكن أن تقدمها المحافظات أو مجالسها، وبخاصة ما يتعلق بموضوع المساهمة في الإشراف والتنسيق مع الجهات المعنية ودراسة العرائض والشكاوى والاتصال مع الجهات ذات الشأن، وأخيراً مباشرة ما يفوضه الوزراء. حيث لم يوضح المرسوم درجة المساهمات بل تركها للجهات الحكومية لكي توضحها، وأكد من جهة أخرى ضرورة التنسيق وأهميته مع تلك الجهات وذلك من خلال الاتصال للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة وإبلاغ الملاحظات إن وجدت إلى الوزراء المعنيين. أما فيما يتعلق بمباشرة ما يفوضه الوزراء للمحافظين ببعض اختصاصاتهم في شؤون وزاراتهم فإنه حتى اليوم لم يرق أي من الوزراء بتفويض أي من المحافظين بشأن من شؤون تلك الوزارات ولا سيما تلك التي تكون في حدود المحافظة الجغرافية، وبخاصة إذا ما علمنا أن مجالس المحافظات التي نص عليها المرسوم تضم مجموعة تمثل جهات حكومية مختلفة، ولا تقل الدرجة الوظيفية لأعضائها عن درجة وكيل وزارة مساعد.

وقد حددت المادة الثامنة من المرسوم اختصاصات مجلس المحافظة ومساهمته بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمحافظة، وكذلك الإشراف على كل

ما من شأنه الارتقاء بمستواها في مختلف المجالات، وفي إطار خطط التنمية المعتمدة وبرامجها، ويقوم بوجه خاص بما يلي:

١ - تعرف احتياجات المحافظة والعمل على تلبية متطلباتها في حدود الموارد المالية المتاحة.

٢ - المساعدة على سرعة وصول الخدمات إلى المواطنين وكفاءتها، وبحث مشكلاتهم العامة والعمل على تنشيط وتنظيم مشاركتهم في حلها.

٣ - تشجيع التربية الدينية والأنشطة التربوية والاجتماعية والرياضية والثقافية والصحية وغيرها والعمل على دعمها وتوجيهها نحو الإحساس بالمسؤولية وبث روح التعاون وتعميق الانتماء الوطني وذلك بالتنسيق مع الجهات الرسمية المعنية.

٤ - تنمية الوعي بين سكان المحافظة وحثهم على العمل التطوعي بما يكفل الارتقاء بمستوى الحياة الاجتماعية فيها.

٥ - السعي إلى المحافظة على البيئة وحمايتها وتحسينها في دائرة المحافظة، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.

٦ - تنسيق المشروعات التي يساهم فيها مجلس المحافظة مع الجهات المختصة بالدولة.

وتؤكد المادة الثامنة أن الدور المنوط بالمحافظات ما هو إلا دور يعتمد في الأساس على مدى تعاون الجهات الحكومية ورغبة هذه الجهات بالتعاون أو حتى التنسيق، فمجلس المحافظة لا يمكن أن يقوم بدوره على الوجه الأكمل إذا لم يجد التعاون الكامل من الجهات الحكومية المختصة، فالمساهمة في عمليات التنمية بأشكالها المختلفة لا تتم إلا بالتنسيق مع تلك الجهات، والدور التنموي للمحافظات ما هو إلا دور ثانوي، وإن نجاح المحافظات والوصول إلى تحقيق أهدافها إنما يكون مرتبطاً بمدى تعاون السلطة التنفيذية ممثلة بوزاراتها المختلفة في تسهيل المهام المنوطة بتلك المحافظات غير متناسين ضرورة ألا يكون هذا الارتباط ارتباطاً يشل حركة تلك الجهات، بل يكون ارتباطاً متناسقاً

ومتناغماً بشكل متوازن مع الأعمال النابعة من المحافظة ذاتها ومصلحة المقيمين فيها، وبما لا يتعارض مع قانون إنشاء المحافظات.

فكما هو معروف، إن النمو الاقتصادي يعتمد على زيادة حجم الأصول المنتجة أو إنتاجيتها، وبما أن المحافظات لا تقوم بدور إنتاجي أو تنموي واضح فإنها تعتمد في إيراداتها على الموازنة المخصصة لها من الدولة، بل إن المرسوم الخاص بإنشائها لم يركز أساساً على هذه الفكرة على الرغم من أن المادة رقم (١١) قد نصت على أن تكون للمحافظة موارد مالية خاصة للصرف على مشروعاتها بما يتفق مع الخطة الإنمائية للدولة، وتتكون مما يلي:

- ١ - الاعتمادات المالية التي تخصص في الموازنة السنوية للدولة.
- ٢ - القدر المخصص للخدمات الاجتماعية من أرباح الجمعيات التعاونية في المحافظة وفقاً للشروط والقواعد التي يضعها وزير الشؤون الاجتماعية والعمل.
- ٣ - الهبات والتبرعات التي يقبلها مجلس المحافظة وفقاً للشروط وللوائح التي يقرها مجلس الوزراء.
- ٤ - أي إيرادات أخرى تحققها المحافظة من أنشطتها الأخرى بعد موافقة مجلس المحافظة.

باختصار، يمكن القول إن المحافظات من الممكن أن تؤدي دوراً مهماً على مستوى خدمة التطلعات والطموحات لدى كل من الدولة والمواطن بخاصة إذا وضعنا في الحسبان توجه أي دولة أو أي إدارة على مختلف المستويات ناحية التأكيد على الاستعمال الأمثل لمواردها المتاحة لتحقيق معادلة توازن الإنجازات الفعلية مع الإنجازات الممكنة في إطار توجه تنموي واضح. ولكن يبرز ما يمكن اعتباره عائقاً واضحاً في وجه مشاركة المحافظات بصورة فعالة على مستوى خدمة المعادلة التنموية في دولة الكويت؛ لأن الدور المطلوب منها في مجالات التنمية غير واضح على الإطلاق، وبالأدوات على المستوى الآلي أو التطبيقي.

يبرز العرض السابق أهمية تطوير الاستقلالية الاقتصادية للمحافظات بشكل أكبر؛ وذلك لكي تحقق مستويات متقدمة من التنمية توازي مسؤوليات الإنجازات المطلوبة ومهامها، وهو ما يتوقع أن يحققه أبناء المحافظات؛ مما سيزيد من التنافس الذي سيدفع بالخدمات التي تقدمها المحافظات نحو التطور المستمر، وهو بلا شك سيدفع بأهداف التنمية نحو الصدارة.

يتبين مما سبق أن الهدف من توفير موارد خاصة ومتجددة لا تخضع للموازنة العامة للدولة وتقليباتها إنما هو بناء وتطوير قوة ذاتية تلقائية قادرة على إحداث التغييرات المطلوبة داخل كل محافظة مما سيوفر على الدولة الموازنة السنوية المرسودة للمحافظات، كما سيؤدي إلى توفير فرص عمل جديدة ويرقى بمستوى الخدمات المقدمة. ويمكننا هنا أن نذكر سمة عامة نلمسها في نتائج أعمال المحافظات سنوياً، وهي انعدام الأعمال المتميزة والمبدعة اللهم إلا في بعض المحافظات، وذلك للنقص الواضح في الاعتمادات المالية أو الأصول المنتجة، التي وإن تميزت وأبدعت هذه المحافظات بشأنها إنما كانت لقدرة المحافظين شخصياً على متابعة القرارات التي كان من شأنها أن تعطي هذه المحافظات مكانة اقتصادية متميزة وتحويل بعض أجزائها إلى قطاعات تجارية أدت إلى اجتذاب رؤوس الأموال.

وعليه، فإنه يجب أن يكون هناك تحول جذري في أعمال المحافظات وتوجيهاتها بحيث تخرج الفكرة العامة عن دائرة الخدمة، وتكون موجهة بشكل أكثر تركيزاً على إدارة المرافق التي تقع في نطاق حدودها وبأسلوب اقتصادي متحرر ومتواز مع هدف تقديم الخدمات العامة وتطويرها.

ودور المحافظة في عمليات التنمية بأشكالها المختلفة لا تقف عند حد التنمية الاقتصادية بل لا بد لها أن تتجاوزها إلى التنمية الاجتماعية التي تعتبر الأساس والهدف لجميع أشكال التنمية التي تقوم الدولة على دعمها. ومن هنا لا بد لنا من العودة إلى تناول صلاحيات المحافظين ودورهم في حتمية توفير ودعم وجود المؤسسات والتنظيمات داخل حدود المحافظة ودعم جهودها

للتخفيف من العبء الملقى على وزارات الدولة والوصول إلى التنمية الاجتماعية المطلوبة.

إن الدور الضيق الذي تؤديه المحافظات في الإطار الاجتماعي وبخاصة الإطار التنموي بشكل عام داخل الحدود الجغرافية لا يتعدى الإشراف على المختارين الذين يتم تعيينهم من قبل وزير الداخلية مباشرة في المناطق السكنية، وهم يقومون بأعمال لا تتعدى في مجملها ما يمكن أن تقوم به الجمعيات التعاونية التي تتناول الاقتراحات والشكاوى وإثبات السكن، بالإضافة إلى قيام المحافظة بالتنسيق بين المختارين أنفسهم حيث يعتبر هذا العمل هو مجمل الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المحافظات، وذلك أن المحافظات لا تملك السلطة الكافية للإشراف على المنظمات الاجتماعية في نطاق حدودها الجغرافية.

ومن ثم فإن للمحافظ ومجلس المحافظة دوراً مهماً في عمليات التنمية الشاملة وبخاصة إذا ما توافرت الخطط والبرامج التي تسعى إلى تطوير دور المحافظة ومشاركتها الإيجابية الفعالة في تقديم الخدمات وتسهيل وصولها إلى المواطنين من خلال الارتقاء بالإدارة والتنسيق مع الأجهزة الحكومية التي تقدم هذه الخدمات، مما سيؤدي إلى خلق جهاز إداري متطور يأخذ على عاتقه القيام بأعباء التنمية بجميع أشكالها الاجتماعية والاقتصادية في نطاق الحدود الإدارية والجغرافية للمحافظة غير متناسين في ذلك ضرورة التنسيق مع وزارات الدولة المختلفة، وبخاصة تلك الوزارات ذات الطابع الخدمي لما من شأنه أن يعمل على تسهيل الخدمات وتوفيرها، وإيجاد أدوار تنموية متخصصة للمحافظات وفق تسلسل وجدول زمني متفق عليه تشرف فيه المحافظات إشرافاً كلياً على بعض الخدمات العامة ذات الصلة المباشرة بالجمهور، ويمكن البدء في ذلك بالحدائق العامة والأندية الصيفية والبرامج الاجتماعية للوزارات، ومن ثم إخضاع هذه التجربة للتقويم الموضوعي والخروج بأفضل الوسائل الممكنة المؤدية لتحقيق هذه الأهداف.

منهجية الدراسة:

أ - بناء منهجية الدراسة:

مما سبق يتضح أهمية عدة أطراف لتدعيم ولإثراء بيانات الدراسة ومعلوماتها ونتائجها، وتتمثل تلك الأطراف بالأجهزة الحكومية المركزية التي تتبعها وحدات لامركزية في مختلف محافظات الدولة الست، وبالمحافظات الست ذاتها، وبجمهور العملاء، لذلك كان لا بد من اعتماد خطوتين أساسيتين لبناء منهج الدراسة، هما:

١ - الاعتماد على المراجعة المكتبية لجميع القرارات والتقارير والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

٢ - تطوير أداة جمع بيانات (قائمة استقصاء) تتكون من نموذجين، الأول: موجه للمحافظات والثاني: موجه للمواطن، وستأتي تفصيلهما لاحقاً في هذا الجزء من الدراسة.

ب - مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من ست محافظات، تمثل جميع محافظات دولة الكويت، وهي:

- محافظة العاصمة.
- محافظة حولي.
- محافظة الفروانية.
- محافظة الأحمدية.
- محافظة الجهراء.
- محافظة مبارك الكبير.

وقد تم من خلال العينة العشوائية اختيار (١٥٠) فرداً عينة من قيادات المحافظات الست وموظفيها لتمثل القطاع الأول من عينة الدراسة. واختيار عينة عشوائية متاحة من جميع المواطنين التابعين للمحافظات الست السابقة بواقع (٤٠) مواطناً لكل محافظة، بمجموع عام مقداره (٢٤٠) مواطناً مستفيداً من خدمات تلك المحافظات لتمثيل القطاع الثاني من عينة الدراسة، وقد بلغت نسبة العائد من الاستبانات الموجهة للقطاع الأول من عينة الدراسة (٧٥,٣٪)، أما

نسبة العائد من الاستبانة الموجهة للقطاع الثاني من عينة الدراسة فقد بلغت (٧٤,٦٪).

ج - أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من جزأين؛ كل منهما يحتوي عبارات متنوعة بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة، موجهة لعينة الدراسة على المستويين (القطاعين)، وقد ركزت تلك الأداة على استطلاع آراء العينة واتجاهاتها فيما يختص بالجوانب التالية:

- أ - أهمية وجود المحافظات ونوعية الوظائف والمهام المنوطة بها.
 - ب - مدى ممارسة المحافظات للوظائف والمهام المنوطة بها ميدانياً، ودرجة وعي المواطن أو تلمسه لنتائج تلك الممارسة.
 - ج - نوعية الوظائف والمهام التي يجب إسنادها للمحافظات وإتاحة الفرصة أمامها كاملة لممارسة تلك الوظائف والمهام.
- ويمكن تفصيل مكونات كل جزء وفقاً للتسلسل التالي:

١ - الجزء الموجه للمحافظات، وتكون من:

- أ - بيانات خاصة حول المحافظة التي يتبع لها الموظف لها والمستوى الوظيفي له.
- ب - ثمانية أسئلة وعبارات متنوعة تدور كلها حول استقصاء طبيعة دور المحافظة وأهميته من وجهة نظر العاملين فيها. (انظر الملحق للتفاصيل).

٢ - الجزء الموجه للمواطن، وتكون من:

- أ - البيانات الشخصية والتأهيل العلمي والمحافظة التي يتبع لها المواطن.
- ب - ثمانية أسئلة وعبارات متنوعة تدور كلها حول استقصاء طبيعة دور المحافظة وأهميته من وجهة نظر المواطن (انظر الملحق للتفاصيل).

التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات وتبويبها تم استخدام الوصف الإحصائي (الجدول التكرارية والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والانحراف المعياري وجدول الاقتران) بوصف ذلك مدخلاً لمعالجة النتائج وتناولها بالعرض والتحليل.

النتائج والمناقشة:

أولاً - الخصائص الشخصية للعينة:

سنبدأ أولاً بتناول طبيعة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة بشقيها الأول والثاني، ثم نقوم بتناول النتائج واستعراضها وفقاً للترتيب التالي:

أ - نتائج تحليل استقصاء القطاع الأول (القيادات والعاملين في المحافظات الست بدولة الكويت).

ب - نتائج تحليل استقصاء القطاع الثاني (المواطنين التابعين لجميع المحافظات الست بدولة الكويت).

جدول رقم (١)

تعداد ونسب المستويات الوظيفية للقطاع الأول من عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %	النسبة التراكمية %
موظف	٣٦	٣١,٩	٣١,٩
رئيس قسم	٣٩	٣٤,٥	٦٦,٤
مدير إدارة	٣١	٢٧,٤	٩٣,٨
إدارة عليا	٧	٦,٢	١٠٠
المجموع الكلي	١١٣	١٠٠ %	١٠٠ %

ومن خلال ملاحظة البيانات الواردة في الجدول رقم (١) الخاص باستعراض التعداد والنسب للمستويات الوظيفية للقطاع الأول من عينة الدراسة.

يمكن القول إن النسبة الغالبة وسط هذا القطاع تتمثل برؤساء الأقسام (٣٤,٥٪)، تليها نسبة الموظفين (٣١,٩٪)، ومن ثم تأتي في المرتبة الثالثة نسبة مديري الإدارات (٢٧,٤٪)، وأخيراً الإدارة العليا بنسبة (٦,٢٪).

ومن خلال مراجعة البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) الخاص باستعراض تعداد ونسب النوع والتأهيل العلمي للقطاع الثاني من عينة الدراسة، يمكن القول: إن نسبة الذكور (٧٦,٤٪) هي النسبة الغالبة وسط النوع، في حين تأتي نسبة شريحة حملة الشهادة الجامعية بالمرتبة الأولى وسط فئات المؤهل العلمي للفئات ذاتها من هذا القطاع من عينة الدراسة بنسبة (٤٠,٤٪)، تليها نسبة حملة الثانوية العامة أو أقل (٣٠,٥٪)، وتأتي في المرتبة الثالثة نسبة حملة الدبلوم (٢٣,٧٪)، وأخيراً حملة الشهادات العليا بنسبة (٥,٤٪).

جدول رقم (٢)

تعداد ونسب النوع والمؤهل العلمي للقطاع الثاني من عينة الدراسة

المتغير	التكرارات والنسب المئوية		
	العدد	النسبة %	النسبة التراكمية %
النوع			
ذكور	١٥٥	٧٦,٤	٧٦,٤
إناث	٤٨	٢٣,٦	١٠٠
	٢٠٣	١٠٠٪	١٠٠٪
المؤهل العلمي			
ثانوية عامة أو أقل	٦٢	٣٠,٥	٣٠,٥
دبلوم	٤٨	٢٣,٧	٥٤,٢
شهادة جامعية	٨٢	٤٠,٤	٩٤,٦
دراسات عليا	١١	٥,٤	١٠٠
	٢٠٣	١٠٠٪	١٠٠٪

ثانياً - نتائج تحليل استقصاء القطاع الأول من عينة الدراسة (العاملين في المحافظات):

من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٣) الخاص بمدى وضوح دور المحافظات على المستوى القانوني أو التشريعي يلاحظ أن النسبة الغالبة (٤٤,٢٪) ترى أن المشرع الكويتي قد حدد دوراً واضحاً للمحافظات على مستوى الدولة، تليها نسبة من يرى أن المشرع الكويتي حدد إلى حد ما دوراً واضحاً للمحافظات (٣٥,٤٪)، في حين جاءت نسبة من يرى أن المشرع الكويتي لم يحدد أدواراً واضحة للمحافظات في المرتبة الثالثة (١٢,٤٪)، واحتلت نسبة من لا يعلم المرتبة الأخيرة (٨,٠٪).

جدول رقم (٣)

مدى تحديد المشرع الكويتي لدور واضح للمحافظات على مستوى الدولة

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة٪	المتوسط	الانحراف المعياري
	نعم	٥٠	٤٤,٢	—	—
هل حدد المشرع الكويتي دوراً واضحاً للمحافظات؟	إلى حد ما	٤٠	٣٥,٤	—	—
	لا	١٤	١٢,٤	١,٨٤	٠,٩٣
	لا أعلم	٩	٨,٠	—	—
	—	١١٣	٪١٠٠		

جدول رقم (٤)

مدى ممارسة المحافظات للمهام والأنشطة التي حددها لها القانون

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة٪	المتوسط	الانحراف المعياري
	نعم	٢٩	٢٥,٧	—	—
هل تمارس المحافظات المهام والأنشطة التي حددها لها القانون؟	إلى حد ما	٤٦	٤٠,٧	—	—
	لا	٢١	١٨,٦	٢,٢٣	١
	لا أعلم	١٧	١٥	—	—
	—	١١٣	٪١٠٠		

بمراجعة النتائج المعروضة في الجدول رقم (٤) الخاص بالتحقق من مدى ممارسة المحافظات للمهام والأنشطة التي حددها لها القانون أو المشرع نلاحظ أن النسبة الغالبة من وسط القطاع الأول من عينة الدراسة ترى أن المحافظات تمارس إلى حد ما تلك المهام والأنشطة (٤٠,٧٪)، وتأتي في المرتبة الثانية، وبنسبة أقل بصورة واضحة نسبة من يرى أن المحافظات تمارس ميدانياً المهام والأنشطة التي حددها لها القانون أو المشرع (٢٥,٧٪)، في حين تأتي في المرتبة الثالثة وبنسبة تقترب من النسبة الثانية نسبة من يرى عدم ممارسة المحافظات للمهام والأنشطة التي أعطاها لها القانون (١٨,٦٪)، وأخيراً تأتي في المرتبة الرابعة نسبة من لا يعلم (١٥٪).

جدول رقم (٥)

أسباب عدم ممارسة المحافظات للأنشطة والمهام التي حددها لها القانون

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	الإجابة	العبارة
—	—	١٨,٧	١٤	عدم الاستقلالية	
٣,٥	٠,١٤	١٦	١٢	غياب الدعم	إذا كانت إيجابتك
—	—	١٤,٧	١١	قلة التوعية بأهمية الدور	للسؤال السابق (إلى حد ما أو لا)
—	—	١٠,٦	٨	عدم التزام تطبيق القانون	يرجى بيان الأسباب.
—	—	٤٠	٣٠	أسباب أخرى	
—	—	٪١٠٠	٧٥		

ويلاحظ من البيانات المعروضة في الجدول رقم (٥) الخاص بالأسباب المحتملة أو الكامنة وراء عدم ممارسة المحافظات للمهام والأنشطة التي حددها لها القانون من وجهة نظر من يرى عدم ممارسة المحافظات لتلك المهام والأنشطة (١٨,٦٪)، أو من يرى أنها تمارسها ولكن بصورة محددة أو إلى حد

- ما (٤٠,٧٪). إن أهم الأسباب التي تقف في وجه تنفيذ المحافظات في دولة الكويت لأدوارها تتمثل في الآتي:
- ١ - عدم استقلالية المحافظات.
 - ٢ - عدم توافر الدعم المالي الكافي أو اللازم لإنجاز مهام المحافظات وأنشطتها.
 - ٣ - قلة التوعية بأهمية دور المحافظات وأنشطتها.
 - ٤ - عدم التزام تطبيق نصوص القوانين الخاصة بصلاحيات المحافظات على مستوى الدولة.
 - ٥ - أسباب أخرى.

جدول رقم (٦)

طبيعة الدور الأساسي للمحافظات في دولة الكويت

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
سياسي	١٥	١٣,٣	—	—	—
إداري	٢٨	٢٤,٨	—	—	—
اجتماعي	٣٥	٣١	—	—	—
رقابي	٢٥	٢٢,١	٠,٥٨	٠,٥٠	—
اقتصادي	٥	٤,٤	—	—	—
أدوار أخرى	٥	٤,٤	—	—	—
—	١١٣	٪١٠٠	—	—	—

ويلاحظ من البيانات المعروضة في الجدول رقم (٦) الخاص باستعراض طبيعة الدور الأساسي للمحافظات في دولة الكويت، أن الدور الاجتماعي تصدر تلك الأدوار وبنسبة (٣١٪)، يليه في المرتبة الثانية الدور الإداري بنسبة (٢٤,٨٪)، وفي المرتبة الثالثة جاء الدور الرقابي بنسبة (٢٢,١٪)، وفي المرتبة الرابعة جاء الدور السياسي بنسبة (١٣,٣٪)، وفي المركز السادس والأخير جاء الدور الاقتصادي والأدوار الأخرى بنسبة متساوية لكل منهما (٤,٤٪).

جدول رقم (٧)
مدى وجود وعي شعبي عام بأهمية دور المحافظات
وحيويته في المجتمع الكويتي

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري
هل هناك وعي شعبي	نعم	٢٩	٢٥,٧	—	—
عام بأهمية دور	إلى حد ما	٣٧	٣٢,٧	٢,٢٠	٠,٨٨
المحافظات وحيويته	لا	٤٢	٣٧,٢	—	—
في المجتمع الكويتي؟	لا أعلم	٥	٤,٤	—	—
		١١٣	٪١٠٠		

وبمراجعة النتائج المعروضة في الجدول رقم (٧) الخاص باستعراض مدى وجود وعي شعبي عام بأهمية المحافظات وحيوية دورها في المجتمع الكويتي من وجهة نظر العاملين في تلك المحافظات نلاحظ أن النسبة الغالبة (٣٧,٢٪) ترى عدم وجود وعي شعبي عام بأهمية دور المحافظات وحيويته في المجتمع بدولة الكويت، وجاءت في المرتبة الثانية إجابة من يرى وجود وعي شعبي بأهمية وحيوية دور المحافظات إلى حد ما (٣٢,٧٪)، واحتلت الإجابة نعم المرتبة الثالثة ونسبة (٢٥,٧٪).

جدول رقم (٨)
أسباب عدم الوعي الشعبي العام أو محدوديته بأهمية
دور المحافظات وحيويته في المجتمع الكويتي

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري
إذا كانت إجابتك	نقص التعليم والتوعية	٤١	٣٦,٣	—	—
عن السؤال السابق	عدم الإلمام بطبيعة دور	٣٠	٢٦,٥	٠,٣٦	٠,٤٨
إلى (حد ما أو لا)	المحافظات واختصاصاتها	٢٢	١٩,٥	—	—
يرجى بيان السبب.	غياب الأنشطة الرابطة	١٦	١٤,٢	—	—
	قلة أنشطة المحافظات	٤	٣,٥	—	—
	وتواضعها	١١٣	٪١٠٠		
	أخرى				

ومن خلال مراجعة النتائج المعروضة في الجدول رقم (٨) الخاص باستعراض أسباب عدم وجود وعي شعبي عام بأهمية دور المحافظات في المجتمع الكويتي من وجهة نظر أفراد القطاع الأول من عينة الدراسة (العاملين في المحافظات نفسها) يمكن ترتيب تلك الأسباب وفقاً للتسلسل التالي:

- ١ - نقص في مستوى التعليم والتوعية.
- ٢ - عدم الإلمام بطبيعة دور المحافظات واختصاصاتها.
- ٣ - غياب الأنشطة التي تربط المواطن بالمحافظة.
- ٤ - قلة أنشطة المحافظات وتواضعها.

جدول رقم (٩)

مدى إمكانية أداء المحافظات لأدوار أكثر أهمية وحيوية على مستوى إدارة الخدمة العامة وتقديمها

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري
هل ترى إمكانية	نعم	١٠٣	٩١,١	-	-
أداء المحافظات لدور	إلى حد ما	٢	١,٨	-	-
أكثر أهمية وحيوية		-	-	١,١٩	٠,٦٣
على مستوى إدارة	لا	٥	٤,٤	-	-
الخدمة العامة	لا أعلم	٣	٢,٧	-	-
وتقديمها؟		١١٣	٪١٠٠		

وبمراجعة البيانات المعروضة في الجدول رقم (٩) الخاص باستعراض مدى إمكانية أداء المحافظات لأدوار أكثر أهمية على مستوى إدارة الخدمة العامة وتقديمها نلاحظ أن النسبة الغالبة (٩١,١٪) ترى إمكانية المحافظات أداء تلك الأدوار الحيوية والمهمة مقابل نسبة قليلة لم تتجاوز (٤,٤٪) ترى عكس ذلك.

جدول رقم (١٠)

أسباب أو عوامل إمكانية قيام المحافظات بأدوار أكثر أهمية على مستوى إدارة الخدمة العامة وتقديمها

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة % المتوسط	الانحراف المعياري
أياً كانت إجابتك عن السؤال السابق يرجى توضيح الأسباب.	إعطاء المحافظة فرص التنظيم الأمني	٣٥	٣١	-
	منح المحافظة صلاحيات أوسع	٢٨	٢٥	-
	رفع مستوى التنسيق بين المحافظة والوزارات	١٨	١٦	-
	تخصيص موازنه كافيه ومناسبه للمحافظات	١٧	١٥	-
	أخرى	١٥	١٣	-
		١١٣	٪١٠٠	-

ومن خلال متابعة النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٠) الخاص باستعراض الأسباب الكامنة وراء قدرة المحافظات أو عدم قدرتها على أداء أدوار أكثر أهمية على مستوى إدارة الخدمة وتقديمها، يمكن تلخيص تلك الأسباب أو العوامل التي من الممكن أن تسهم برفع قدرة المحافظات على أداء أدوار أكثر أهمية وفقاً للتسلسل التالي:

- ١ - إعطاء المحافظة فرصة القيام بالأمر الأمنية التنظيمية داخل حدود المحافظة.
- ٢ - منح المحافظات صلاحيات أكبر.
- ٣ - رفع مستوى تنسيق الأعمال بين المحافظات ومختلف الوزارات.
- ٤ - تخصيص موازنة كافية ومناسبة للمحافظات.

ثالثاً - نتائج تحليل استقصاء القطاع الثاني من عينة الدراسة (المواطنين):

بمراجعة النتائج المعروضة في الجدول رقم (١١) الخاص باستعراض مدى تحديد المشرع (القانون) الكويتي لدور واضح للمحافظات على مستوى دولة الكويت من وجهة نظر المواطن نلاحظ أن النسبة الغالبة (٣٦٪) لا تعلم أي شيء عما يختص بدور المحافظات في حدود القانون أو إطاره، تليها في المرتبة الثانية نسبة من يرى أن القانون أو المشرع الكويتي حدد إلى حد ما دور المحافظات في دولة الكويت (٢٧,١٪)، وفي المرتبة الثالثة جاءت نسبة من يرى عدم تحديد المشرع (القانون) الكويتي لدور واضح للمحافظات في دولة الكويت (٢١,٢٪).

جدول رقم (١١)

مدى تحديد المشرع (القانون) الكويتي
لدور واضح للمحافظات من وجهة نظر المواطن

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري
هل حدد برأيك المشرع (القانون) الكويتي دوراً واضحاً للمحافظات؟	نعم	٣٢	١٥,٧	-	-
	إلى حد ما	٥٥	٢٧,١	٢,٧٧	١,١٠
	لا	٤٣	٢١,٢	-	-
	لا أعلم	٧٣	٣٦	-	-
		٢٠٣	٪١٠٠		

جدول رقم (١٢)

مدى ممارسة المحافظات في دولة الكويت للمهام والأنشطة التي حددها لها القانون من وجهة نظر المواطن

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري
هل تمارس المحافظات المهام والأنشطة التي حددها لها القانون؟	نعم	٢٣	١١,٣	-	-
	إلى حد ما	٤٧	٢٣,٢	-	-
	لا	٥٩	٢٩	٢,٨٩	١,٠٤
	لا أعلم	٧٣	٣٦	-	-
	لم يحدد	١	٠,٥	-	-
		٢٠٣	٪١٠٠		

وفي ضوء النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٢) الخاص باستعراض مدى ممارسة المحافظات في دولة الكويت للمهام والأنشطة التي حددها لها القانون من وجهة نظر المواطن نرى أن غالبية العينة لا تعلم أي شيء عن مدى ممارسة المحافظات للمهام والأنشطة التي حددها هذا القانون (٣٦٪) وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (٢٩٪) من لا يرى أن المحافظات تمارس المهام والأنشطة المحددة لها، وفي المرتبة الثالثة جاءت نسبة إلى حد ما (٢٣,٢٪)، أما من يرى أن المحافظات تمارس مجموعة المهام والأنشطة التي حددها لها القانون فقد جاءت في المرتبة الرابعة، وبنسبة قليلة مقارنة مع مجموعة النسب السابقة (١١,٣٪)، ولم تحدد عينة الدراسة أسباباً معينة حدثت من ممارسة المحافظات لمهامها وأنشطتها.

جدول رقم (١٣)

الطبيعة الأساسية لدور المحافظات في دولة الكويت من وجهة نظر المواطن

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة٪	المتوسط	الانحراف المعياري
ما الطبيعة الأساسية لدور المحافظات في دولة الكويت؟	سياسي	١٧	٨,٤	٢٢,٧	٠,٤٦
	رقابي	٣٩	١٩		
	إداري	٤٦	٢٢,٧		
	اجتماعي	٤٦	٢٢,٧		
	اقتصادي	٥	٢,٦		
	أخرى	١٧	٨,٤		
لا أعلم	لا أعلم	٣٣	١٦,٢	٢٠٣	٪١٠٠

وبمراجعة النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٣) الخاص باستعراض الطبيعة الأساسية لدور المحافظات في دولة الكويت من وجهة نظر المواطن، يمكن القول إن الدور الاجتماعي والإداري احتلا مقدمة تلك الأدوار وبنسبة (٢٢,٧٪) لكل منهما، بعد ذلك احتل الدور الرقابي المرتبة الثالثة وبنسبة (١٩٪)، وتساوى الدور السياسي في المرتبة الرابعة مع أدوار أخرى وبنسبة (٨,٤٥) لكل منهما، في حين احتل الدور الاقتصادي أدنى نسبة وسط تلك الأدوار (٢,٦٪).

جدول رقم (١٤)
مدى أهمية الدور الذي تمارسه المحافظات في المجتمع الكويتي
من وجهة نظر المواطن

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري
هل تعتقد أن	نعم	٥٥	٢٧,١٠	—	—
	إلى حد ما	٢١	١٠,٣٤	—	—
المحافظات تمارس دوراً مهماً في المجتمع الكويتي؟	لا أعلم	٦٢	٣٠,٥٤	٢,٦٦	١,١٨
	لا	٦٥	٣٢,٢	—	—
	لم يحدد	٢٠٣	١٠٠ %	—	—

ويلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٤) الخاص باستعراض مدى أهمية الدور الذي تقوم به المحافظات في المجتمع الكويتي أن الغالبية ترى إما أن المحافظات لا تمارس دوراً ذا أهمية في المجتمع (٣٢,٢ %) أو أنها لا تعلم إن كانت هناك أدوار مهمة تمارسها تلك المحافظات (٣٠,٥٤ %)، وجاءت في المرتبة الثالثة نسبة من يرى أن المحافظات تمارس دوراً مهماً في المجتمع الكويتي (٢٧,١ %).

جدول رقم (١٥)
أسباب عدم أهمية الدور الذي تمارسه المحافظات
من وجهة نظر من يرى ذلك فقط

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري
إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق (لا أو إلى حد ما) يرجى بيان السبب.	عدم الإلمام بطبيعة دور المحافظات	٢٢	٢٥,٦	—	—
	غياب أنشطة المحافظات	١١	١٢,٨	—	—
	عدم استقلالية المحافظات	٨	٩,٣	١٥	٣٦

تابع / جدول رقم (١٥)
أسباب عدم أهمية الدور الذي تمارسه المحافظات
من وجهة نظر من يرى ذلك فقط

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة % المتوسط	الانحراف المعياري
	عدم التزام قانون المحافظات	٦	٧	
	أسباب أخرى	٣١	٣٦	
	لم يحدد	٨	٩,٣	
		٨٦	٪١٠٠	

بتعرف الأسباب التي أدت إلى عدم ممارسة المحافظات لأي دور مهم في المجتمع الكويتي من خلال مراجعة النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٥) يمكن ترتيب الأسباب وفقاً للتسلسل التالي:

- ١ - عدم الإلمام بطبيعة الدور الذي تمارسه كل محافظة في المجتمع.
- ٢ - غياب الأنشطة التي تربط المواطن بالمحافظة بصورة مباشرة.
- ٣ - عدم استقلالية المحافظات على مستوى ممارسة الأدوار المباشرة لخدمة المواطن.
- ٤ - عدم التزام تطبيق قانون المحافظات.

جدول رقم (١٦)
إمكانية أداء المحافظات لدور أكثر أهمية وحيوية على مستوى
إدارة الخدمات العامة وتقديمها من وجهة نظر المواطن

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة % المتوسط	الانحراف المعياري
هل ترى إمكانية أن تؤدي المحافظات دوراً أكبر أهمية وحيوية على مستوى إدارة الخدمات العامة وتقديمها؟	نعم	١٠٧	٥٢,٧	—
	إلى حد ما	١٣	٦,٤	—
	—	—	—	١,٣٦
	لا	١٩	٩,٤	—
	لا أعلم	٦٣	٣١	
	لم يحدد	١	٠,٥	
		٢٠٣	٪١٠٠	

ومن خلال متابعة النتائج المعروضة في جدول رقم (١٦) الخاص باستعراض نتائج إمكانية أداء المحافظات لدور أكثر أهمية وحيوية على مستوى إدارة الخدمات العامة وتقديمها، يلاحظ أن النسبة الغالبة ترى إمكانية أداء المحافظات لدور أكثر أهمية على مستوى تقديم الخدمات العامة (٥٢,٧٪)، مقابل نسبة أقل بكثير ترى عكس ذلك (٩,٤٪).

جدول رقم (١٧)

أبرز الأساليب التي تعبر عن كيفية أداء المحافظات
لدور أكثر أهمية وحيوية على مستوى إدارة الخدمات العامة
وتقديمها من وجهة نظر المواطن

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة ٪ المتوسط	الانحراف المعياري
قيام المحافظات بتقديم خدمات أمنية واجتماعية	٣١	٢٢,١٤	—	—
إذا كانت إجابتك إعطاء صلاحيات أكبر	١٦	١١,٤٣	٠,١٥	٠,٣٦
السابقة غير (لا) رفع مستويات التنسيق	١٥	١٠,٧	—	—
أعلم) الرجاء بيان الأسباب	٨	٥,٧	—	—
أو الكيفية. أسباب أخرى	٢٦	١٨,٦	—	—
لم يحدد	٤٤	٣١,٤٣	—	—
	١٤٠	٪١٠٠	—	—

وقد تمثلت أبرز الأساليب التي تعبر عن كيفية أداء المحافظات لدور أكثر أهمية وحيوية على مستوى إدارة الخدمات العامة وتقديمها - كما هو واضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٧) - في الآتي:

- ١ - قيام المحافظات بتقديم خدمات أمنية واجتماعية مباشرة.
- ٢ - إعطاء صلاحيات أكبر للمحافظات.
- ٣ - رفع مستويات التنسيق بين المحافظات ومختلف وزارات الخدمات.

٤ - قيام المحافظات بالتوعية بصورة أفضل عن طبيعة مهامها والأنشطة التي تمارسها.

رابعاً - مناقشة النتائج:

يلاحظ من مقارنة نتائج استقصاء رأي القطاع الأول والقطاع الثاني من عينة الدراسة ما يأتي:

١ - وجود تفاوت واضح بين رأي المواطن ورأي العاملين في مختلف المحافظات بدولة الكويت فيما يختص بمدى تحديد القانون الكويتي لدور واضح للمحافظات، وتزداد أهمية ذلك التفاوت عند مراجعة النتائج الخاصة بمن عبر عن عدم علمه بأي شيء حول هذا الموضوع؛ إذ يلاحظ ارتفاع تلك النسبة لدى قطاع المواطنين إلى مستوى (٣٦٪)، وقد يعود ذلك إلى عدة أسباب ستتضح لاحقاً من خلال استعراض بقية النتائج.

٢ - تقارب النتائج بين الطرفين فيما يخص ممارسة المحافظات للمهام والأنشطة المحددة لها أو محدوديتها؛ إذ بلغت نسبة من يرى ذلك وسط قطاع المواطنين (٥٢,٢٪) ووسط قطاع العاملين في المحافظات (٥٩,٣٪)، وتزداد أهمية هذا الموضوع من خلال التوقف عند النسبة الأخيرة؛ حيث يدرك العاملون في المحافظات أن لديهم أدواراً ومهام محددة ولكن لا يمكن ممارستها أو القيام بها لأسباب عدة، لا بد من التوقف عندها، وبحث مصادرها، وبخاصة أن الجزء التالي من الدراسة يوضح أو يكشف عن جانب مهم منها.

٣ - من أبرز الأسباب التي حددها القطاع الأول (العاملون في المحافظات) مصادر أساسية لإعاقة عمل المحافظات أو تعطيل قدرتها على ممارسة المحافظات وهو القطاع الأقدر والأدري بتلك الأسباب - عدم استقلالية المحافظات؛ أي انخفاض قدرتها على التحرك المرن والسريع بعيداً عن مركزية الإدارة الحكومية التقليدية أو بيروقراطيتها، إضافة إلى غياب

الدعم الحكومي اللازم للدور اللامركزي للمحافظة، إلى جانب غياب الوعي العام بأهمية الدور الحيوي للمحافظات على مستوى الحياة العامة.

٤ - تعتبر نتائج طبيعة الدور السياسي للمحافظات في المجتمع من النتائج التي يجب التوقف عندها طويلاً، بخاصة أن القطاعين (المواطن والعاملين في المحافظات) وضعوا الدور الاجتماعي في المقدمة مما يدعم الانطباع السلبي أو الشكلي العام عن المحافظات، حيث يرى قطاع مهم من المواطنين أن دور المحافظ لا يخرج عن دائرة الواجهة وحضور الحفلات أو المناسبات مقابل احتلال الدور الإداري أو الخدمي الواضح التعبير المرتبة الثانية. وتراجع الدور الاقتصادي على أهميته وعلى الرغم من التوجهات الحديثة لربط الإدارة الحكومية عامة - بما فيها الإدارة المحلية أو اللامركزية بصورة خاصة - بكل ما من شأنه تنمية النشاط الاقتصادي في الدولة انطلاقاً من أصغر خلاياها.

٥ - التقارب بشكل أو بآخر في نتيجة مدى إدراك القطاع الشعبي بصورة عامة لأهمية الدور الذي تمارسه المحافظات في حياة المجتمع، وهذا الإدراك الواقعي المتواضع قد لا يمثل سلبية في مسيرة تطور دور المحافظات في المجتمع الكويتي قدر ما يلفت الانتباه إلى ضرورة البحث في الأسباب التي أدت إلى ذلك، وهي ترجع في مجملها إلى مركزية تقديم الخدمات وتقييد دور المحافظة على مستوى الفعل الإداري والتنظيمي والاقتصادي اليومي والمباشر مما أدى إلى ضعف الارتباط أو الاتصال الدوري أو اليومي بين المواطن وأجهزة المحافظة من جهة وتراجع درجة الوعي بأهمية ذلك الدور من جهة أخرى.

٦ - من أبرز نتائج هذه الدراسة تأكيد القطاعين على إمكانية أداء المحافظات لأدوار أكثر أهمية من أدوارها الحالية إذا توافرت مجموعة من العوامل الإيجابية وفي مقدمتها ما يأتي:

أ - منح المحافظات صلاحيات مباشرة واضحة على مستوى تقديم الخدمات.

ب - رفع مستويات التنسيق بين مختلف المحافظات ووزارات الخدمات.

ج - توفير الدعم المالي اللازم.

د - رفع درجة التفاعل بين المحافظة والمواطن من خلال مبادرة المحافظات بتنفيذ نشاطات متنوعة ترفع درجة وعي المواطن بأهمية دورها من جهة وترفع من آلية تواصله معها من جهة ثانية.

الخاتمة والتوصيات:

نفذت وسط مجموعة كبيرة من المحددات التي أثرت - بلا شك - على درجة مساهمتها بصورة أكبر في التعريف بأهمية دور المحافظات من جهة، وتقويم ومراجعة الأشواط التي قطعتها التجربة الكويتية على مستوى الإدارة المحلية انطلاقاً من بوابة المحافظة من جهة ثانية، والتوصل إلى جوهر معضلة إعاقه المحافظات عن ممارسة الدور الذي حدده المشرع لها من جهة ثالثة، ولكن على الرغم من ذلك كشفت الدراسة عن جوانب مهمة جداً، كان في مقدمتها ما يأتي:

١ - أهمية الدور الذي من الممكن أن تؤديه المحافظات في دولة الكويت بخاصة في ضوء التغيير الديمغرافي والإداري والاجتماعي والاقتصادي الكبير الذي تمر به الدولة.

٢ - أهمية استغلال المعلومات والخبرات المتوافرة أو الممكن توافرها في مختلف المحافظات لمراجعة كثير من القضايا التي تواجهها الدولة بصورة أكثر عمقاً وفعالية.

٣ - جدية مجموعة من العوامل السلبية التي تحد من قدرة المحافظات على ممارسة دورها بصورة ترضي طموحات قيادتها والعاملين فيها من جهة، وتخدم تطلعات المواطن من جهة ثانية، وتوقعات القيادات العليا في الدولة

من جهة ثالثة، ولا سيما ما يتعلق بخفض الأعباء والضغوط عن القيادات والأجهزة المركزية في الدولة.

٤ - ضرورة البحث عن أدوار غير تقليدية للمحافظات في دولة الكويت ومراجعة سبل مشاركتها في تدعيم الحركة الاقتصادية في الدولة. وفي ختام هذه الدراسة يوصي الباحثان بضرورة اهتمام الجهات المعنية في الدولة بالمحافظة من خلال ما يأتي:

١ - مراجعة الأدوار الموكلة لكل محافظة لتفعيل تلك الأدوار من جهة وإضافة أدوار جديدة غير تقليدية إليها، وبخاصة على المستوى الإنتاجي أو الاقتصادي.

٢ - توفير الدعم الإداري والمالي اللازم للمحافظات لوضع تصورات تجعل منها أكثر قدرة على خدمة المواطن من جهة وخدمة تطلعات الدولة الحديثة من جهة ثانية سواء على المستوى الأمني أو الاجتماعي.

٣ - مراجعة طبيعة العلاقة بين المحافظات والوزارات بصورة تخفف الأعباء عن الوزارات من جهة وترفع من حيوية دور المحافظات من جهة ثانية، ومنع أي نوع من أنواع الازدواجية أو التضارب في الأدوار المستقبلية.

٤ - البحث عن آلية ترفع من قدرة المحافظات على أداء أدوار أساسية على مستوى رفع الإنتاجية والكفاءة الإدارية العامة في الدولة.

كما يوصي الباحثان بضرورة اهتمام المحافظات بما يأتي:

١ - العمل جدياً على تغيير النظرة أو الصورة التقليدية لدى المواطن عن طبيعة دور المحافظة أو دور المحافظ، التي لا تخرج عن دائرة الدور التقليدي والمحصور في تمثيل الجانب الرسمي في الاحتفالات أو المناسبات العامة أو الخاصة.

- ٢ - العمل على تفعيل اللجان أو المجالس في المحافظات من خلال العمل الجدي على استقطاب الكفاءات وعناصر الخبرة والإنجاز بعيداً عن الصورة التقليدية في اختيار أعضاء تلك اللجان أو المجالس.
- ٣ - القيام بتنفيذ أنشطة جدية وإبداعية تربط المواطن بصورة مباشرة بالمحافظة، وتعود بفوائد مادية ومعنوية على المواطن والمحافظة والدولة معاً.
- ٤ - قيام المحافظات بمبادرات ذاتية على مستوى مواجهة المشكلات أو القضايا المتنوعة التي تهم أبناء كل محافظة على حدة.
- ٥ - العمل على إيجاد مظلة مؤسسية أو مرجعية لجميع المحافظات قادرة على توفير الدعم الإداري والمالي والفني من جهة وتنسيق الأعمال بينها وبين الوزارات من جهة أخرى شريطة ألا تكون تلك المظلة المؤسسية حلقة جديدة من الحلقات البيروقراطية.
- ٦ - الاستعانة ببيوت الاستشارات والخبرات العالمية لبحث إمكانية رفع قدرة المحافظات على الأداء بفعالية في ضوء تجارب عالمية رائدة.
- ٧ - استمرار المحافظين كافة في المطالبة بأدوار أكثر مباشرة ولا مركزية على مستوى تقديم الخدمات العامة للمواطنين.
- ٨ - رفع درجة التواصل الإعلامي بين مختلف المحافظات والجمهور، ويفضل أن يكون ذلك من خلال التركيز على الإنجازات الفعلية للمحافظات أو بيان الأدوار التي من الممكن أن تقوم بها المحافظة على مستوى خدمة المواطن والوطن.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- يعقوب الرفاعي وسعد الظفيري، (١٩٩٩م)، الإدارة الحكومية والتنمية، الكويت، ص ٦١ و ص ٦٦.
- علي شريف، (١٩٩٩م)، إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية، الدار الجامعية ص ٣٤٦ و ص ٤٥٣.
- عادل حسن، ومصطفى زهير، (١٩٧٨م)، الإدارة العامة، بيروت، دار النهضة العربية، ص ٤١٩ و ص ٤٢٤.
- قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٩٩٤/٤) الصادر بتاريخ ٨/٢١/١٩٩٤م، الكويت، ديوان الخدمة المدنية.
- عبدالمعطي عساف، (١٩٨٨م)، إدارة التنمية: دراسة تحليلية مقارنة، ص ٦٦.
- أحمد الطيب غبوش، (١٩٩٤م)، تطور الإدارة المحلية في سلطنة عمان، الإدارة، السنة ١٦، ع (٩٥)، ص ٨٩ و ص ٩٢.
- آغا كمال، (١٩٧٥م)، الإدارة العامة والتنمية، صنعاء، المؤتمر الإداري الثالث في الجمهورية العربية اليمنية، ص ٢٤٢.
- مودي كرام، (١٩٦٥م)، مجالس الخدمات المشتركة في نظام الإدارة المحلية في الأردن: دراسة ميدانية لمحمد الطعمنة، الإدارة العامة (١٩٩٣)، ع (٨١)، ص ٧٩.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Ian Thynne. (1994), The need To Take Stock: A Guest ion of Values, work and Organizational Design In Public Sector Reform Critical Issues And Perspectives Ian Scott and Ian Thynne (Eds) Hong Kong; AJPA p.210.
- Patrick Weller. (1994), The Role of the Public Sector International Trends and challenges In Public Sector Reform Critical Issues And Perspectives Ian Thynne (Eds) Hong Kong; AJPA. P.50.
- David Osborne and Ted Gaebler. (1992), Reinventing Fovernment; How The Enterperneurial Spirit Is Tranforming Publiciv Sector Harmondsworth; Penguin p.328.