

أثر تطور موازانات الإدارة المحلية

لنحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠

في المملكة العربية السعودية

عهود فلمبان،
فاطمة محمد،
ملاك عبدالله،
نورة القرني





اثر تطور موازنات الإدارة المحلية لتحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية

” دراسة وصفية على المملكة العربية السعودية ”

إعداد الطالبات

عهود طارق محمد فلمبان

فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد

ملاك محمد عبدالله

نورة عبدالله القرني

إشراف الدكتورة

سوزان محمد القرشي

١٤٣٨هـ / ٢٠١٧م





ملخص الدراسة

مختصان الدراسة: اثر تطور موازنات الإدارة المحلية لتحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية " دراسة وصفية على المملكة العربية السعودية " .

إعداد الطالبات: عهد طارق محمد فلبيان - فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد - ملاك محمد عبدالله - نورة عبدالله القرني.

بإشرافه الدكتورة: سوزان محمد القرشي.

مشكلة الدراسة: تلخصت المشكلة في التعرف على علاقة الموازنة العامة بالإدارة المحلية في تحقيق التنمية على المستوى المحلي والقومي.

مجتمع الدراسة: الإدارات المحلية في المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وذلك من خلال التعرف على الإدارة المحلية ووصف واقعها وميزانيتها في المملكة العربية السعودية .

أهم النتائج: توجد علاقة ما بين الموازنة العامة والإدارة المحلية، فانطلاقاً من رؤية ٢٠٣٠ وتقاشات الرؤية الوطنية المستقبلية للتنمية الاجتماعية ومواجهة التحديات ، اهتمت المملكة العربية السعودية بموازنات الإدارة المحلية والتي لها الاثر الكبير في تحقيق التنمية الحضارية المستدامة للارتقاء بجودة الحياة.





قسم الإدارة العامة

الفهرس

الصفحة	الموضوع
ب	ملخص الدراسة
ت - ج	الفهرس
ث	قائمة الجداول
ث - ج	قائمة الأشكال
الفصل الأول : (مشكلة الدراسة وأبعادها)	
٢	المقدمة
٦	مشكلة الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٨	حدود الدراسة
٨	أسباب اختيار الدراسة
٨	منهج الدراسة
٨	مفاهيم ومصطلحات الدراسة
١١	الخاتمة
١٣	قائمة المراجع
الفصل الثاني: (الخلفية النظرية للدراسة)	
١٥	المقدمة
١٥	الإطار النظري
٦٥	الدراسات السابقة
٧٤	قائمة المراجع
الفصل الثالث : (الإجراءات المنهجية للدراسة)	





قسم الإدارة العامة

٨١	المقدمة
٨١	منهج الدراسة
٨٢	مجتمع الدراسة
٨٢	مشكلات التطبيق
٨٢	نتائج الدراسة
٨٤	التوصيات والمقترحات
٨٥	الخاتمة
٨٧	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	٥
٥٧	البلديات الفرعية لمنطقة الرياض	١
٥٩	الحدود الإدارية لمنطقة مكة المكرمة (المحافظات).	٢

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	٥
١٩	مناطق المملكة العربية السعودية	١
٢٢	وظائف الإدارة المحلية.	٢
٤٩	الناتج المحلي من كتيب ميزانية ٢٠١٧.	٣





قسم الإدارة العامة

٥١	مخصصات القطاعات بميزانيتي ٢٠١٦ و ٢٠١٧	٤
٥٣	الية عمل البرنامج من (كتيب التحول الوطني)	٥
٥٤	مبادرات البرنامج ٢٠٢٠ من (كتيب برنامج التحول الوطني)	٦
٥٥	مثال توضيحي لتسلسل تطور التحديات إلى مستهدفات تحت مظلة البرنامج من (كتيب برنامج التحول الوطني)	٧
٥٦	الهيكل التنظيمي الموحد للمناطق	٨
٥٨	الهيكل التنظيمي لمنطقة الرياض	٩
٥٨	الهيكل التنظيمي اماره مكة المكرمة	١٠





قسم الإدارة العامة

الفصل الأول

(مشكلة الدراسة وأبعادها)

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

قائمة المراجع





قسم الإدارة العامة

الفصل الأول

(مشكلة الدراسة وأبعادها)

مقدمة:

إن التنمية المحلية تعد جزءاً مهماً ومحورياً في التنمية الشاملة، ومن هذا المنطلق حظيت الإدارة المحلية على الاهتمام المتزايد في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء منذ النصف الثاني من القرن العشرين كنتيجة طبيعية لمتغيرات ثقافية واجتماعية وسياسية إلى جانب المتغيرات الأخرى من متغيرات تقنية وعلمية وتوسع عمراني وتزايد سكاني والرتب السريع لطبيعة الحياة والرغبة المتزايدة لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية.

وتعرف الإدارة المحلية بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة الذي يقوم على مبدأ توزيع السلطات والوظائف بين الأجهزة المركزية والمحلية لغرض أن تتفرغ الحكومة المركزية برسم السياسات العامة للدولة بالإضافة إلى إدارة المرافق القومية للبلاد.

فالفارق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي هو إن الإدارة المحلية تطبق أسلوباً معيناً من أساليب اللامركزية الإدارية أما الحكم المحلي فإنه يطبق أسلوباً من أساليب اللامركزية السياسية.

ففي دراستنا هذه يقتصر الحديث عن الإدارة المحلية التي تؤكد أدبيات الإدارة المحلية على أنها صورة من صور اللامركزية الإدارية الإقليمية التي تمنح الهيئات المحلية استقلالية تمكنها من ممارسة شخصيتها المعنوية المتمثلة في الاختصاصات التي تباشرها.

وتمثل المركزية واللامركزية معيارين مهمين في تقييم مدى تطبيق الإدارة المحلية، ففي الوقت الذي تعني فيه المركزية بتركيز الصلاحيات في السلطة المركزية، فإن اللامركزية تعني تفويض السلطات والصلاحيات للمناطق لتمارس دورها في إطار إشراف السلطات المركزية.

فالإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية توجد جذورها في مرحلة التكوين الأول، عندما أمر الملك المؤسس عبد العزيز آل سعود - طيب الله ثراه - في عام ١٣٤٣هـ - ١٩٢٤م بتأسيس المجلس الأهلي المحلي كنواة أولى للإدارة المحلية، ثم تطورت أعمال الإدارة المحلية فصدر في عام ١٣٥٩هـ - ١٩٣٩م نظام أمراء المناطق ولقد قسم هذا النظام المملكة إلى إمارات فأسهم بذلك في تنظيم الإدارة المحلية، حيث أصبح أمير المنطقة هو الحاكم الإداري لها.





قسم الإدارة العامة

وفي عصر العولمة والسباق السريع بين جميع الدول لاستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لتحويلها إلى اقتصاد قوي ومتين يجعلها قادرة على التقدم والنمو والازدهار ، نحتاج إلى (الموازنة العامة) لمعرفة وضع الدولة ومقدرتها .

ولا خلاف على أهمية دور الموازنة العامة في أي دولة في تطوير الأداء في المنظمات العامة والإدارات المحلية ، حيث تعد الموازنة العامة من الأسباب الرئيسية وراء أية إنجازات وعقبات تحول دون تطوير الأداء العام ، لذلك كانت الموازنة ومازالت محل الاهتمام المستمر من جانب الدول ومن جانب الإداريين والاقتصاديين والمحاسبين .

وتعتبر الموازنة العامة للدولة أداة رئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتشكل الموازنة وإعدادها رافدا أساسيا في اغناء السياسة والجهد التنموي وتلمس الاحتياجات وأولويات التنمية ، وتحاول الموازنة العامة أن تعطي فكره موسعه عن جميع الإيرادات والنفقات الحكومية .

فتوسع دور الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، وتطور مستوى التنمية في العصر الراهن ، قد أديا إلى حصول تغييرات مهمة في مفهوم ومحتوى الموازنة ، فهذه لم تعد كالسابق مجرد وسيلة لحصر احتياجات الحكومة والإيرادات العامة للأموال لإنجاز مهامها المحدودة ، بل أصبحت لها وظائف أخرى تكاد تكون أساسيه ، وبالأخص استخدامها كوسيلة مفضله لضبط السياسة المالية للدولة وتحقيق أهدافها وتنفيذ سياستها الاقتصادية ، فالموازنة قد أصبحت ذات صلة وثيقة باقتصاد الدول المعاصرة ، وهذا هو أهم الملامح التي تميز الموازنة العامة الحديثة عن الموازنة العامة التقليدية .

فالموازنات تعد من أهم أدوات التخطيط المالي التي تستخدمها الإدارات المحلية والبلديات ، فمن خلالها تستطيع ضبط ورقابة العمليات المختلفة وإيجاد التوازن بين الموارد المتاحة والأهداف المنشودة ، فالموازنات تلعب دورا كبيرا في الوظائف الإدارية المختلفة في مجالات التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء، حيث يتمثل الدور التخطيطي للموازنة باعتبارها أداة للتنبؤ بأنشطة البلدية وبالإحداث الاقتصادية المستقبلية وترتيب أولويات الإنفاق، في حين يركز الدور الرقابي للموازنة في استخدام التنبؤات أساسا للتنفيذ وأساسا لقياس الأداء وتقييمه واكتشاف الانحرافات تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

ولما كانت الموازنة العامة للدولة واحدة من أهم أدوات السياسة المالية للدولة ، لذا فهي نقطة الانطلاق الرئيسة لإحداث التغيير المخطط المنشود لمواكبة التحديات المعاصرة خاصة موازنات الإدارات المحلية وهي محور الاهتمام في هذه الدراسة لما لها من دور مهم في النشاط الخدمي الذي يشمل شريحة واسعة من المجتمع.





قسم الإدارة العامة

فالثروة النفطية التي تمتعت بها المملكة العربية السعودية في عقد الثمانينيات ألقت على عاتق الحكومة مهمة المبادرة إلى إقامة البنى الأساسية والمشاريع الهيكلية، وإقامة المؤسسات والهيئات العامة لاستثمار موارد الدولة ومقوماتها والتي لا تتوافر لدى القطاع الخاص. هذا ما فرض تكوين القيادات المحلية كمحور تنموي رئيسي لتعديل عملية التنمية الاقتصادية، وتنويع مصادر الدخل القومي، وإنشاء المشروعات الاقتصادية الكبيرة الحجم والمتقدمة تقنيا وإداريا والتي تتمتع فيها المملكة بميزة نسبية، وكذلك تغيير نمط الدخل عن طريق الخدمات الاجتماعية والإعانات وغيرها من أشكال الإنفاق العام. وعلى هذا فإن القيادات المحلية في المملكة أسس منشآت لم تكن موجودة من قبل، ومن ذلك المصالح الحكومية، والمؤسسات العامة، والشركات الحكومية، واستثمارات القيادات المحلية، وصارت إنتاج القيادات المحلية في المملكة يشكل الجزء الأعظم من مجمل الناتج القومي السعودي.

وفي إعلان الميزانية العامة للدولة للعام المالي ١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ، وضح أن الميزانية تؤكد متانة الاقتصاد الوطني وأولويات المشاريع التنموية والخدمية وتجسد حرص القيادة الرشيدة على تلبية احتياجات المواطنين من الخدمات الأساسية والارتقاء بمستوى رفاهيتهم من خلال معدلات الإنفاق التي خصصت في جميع المجالات الخدمية والتنموية وخاصة التنمية البشرية بوصف الإنسان هو محور التنمية والتطوير والمستفيد الأول من كل خطط وبرامج التنمية الوطنية، لاسيما أنها الميزانية الأولى في إطار برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ورؤية المملكة المستقبلية ٢٠٣٠.

حيث أن ميزانية قطاع البلديات التي بلغت هذا العام ٧٧٠٠٠ ر.٥٤٤ ر.٥١ ريال، ستعزز من القدرة على إنجاز الكثير من المشروعات البلدية والتنموية في جميع مناطق المملكة والارتقاء بجودة الخدمات البلدية في العديد من المجالات مثل الإنارة ورصف وتجميل الطرق والشوارع، ومجالات الإصحاح البيئي، ومشاريع درء مخاطر السيول، ومشاريع إنشاء الحدائق العامة والمنتزهات وتطوير المرافق والمنشآت البلدية، كذلك مشاريع تطوير الواجهات البحرية والرقابة على الصحة العامة وسلامة الغذاء وغيرها من الخدمات البلدية إلى جانب العمل على أتمته جميع الخدمات البلدية وتحقيق التحول الرقمي من أجل النهوض بخدمة المستفيدين من القطاع البلدي والانتقال إلى مرحلة جديدة عمادها توظيف التقنيات الحديثة والمتطورة، وتعزيز الممارسات المرتكزة على رضى المستفيد النهائي .

وقال وزير الشؤون البلدية والقروية المهندس عبد اللطيف بن عبد الملك آل الشيخ: ان ما يحظى به القطاع البلدي من دعم لامحدود ورعاية من قبل القيادة له الأثر الكبير في انجاز خطط وبرامج وزارة الشؤون البلدية والقروية الرامية إلى تحسين وتطوير الأداء والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها للمواطن والإسهام في رفاهيته وازدهاره"، حيث أطلقت الوزارة برنامج التحول البلدي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتماشياً مع برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ المنبثق من هذه الرؤية،





قسم الإدارة العامة

حيث يهدف هذا البرنامج من خلال (١٦) مبادرة لتحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية تشمل تحقيق تنمية حضرية مستدامة ومتوازنة، وتحسين مستوى جودة الحياة في جميع مناطق المملكة، وتطوير أسلوب إدارة شؤون الأراضي والملكيات، وحماية الأراضي الحكومية، وتوفير المعلومات المساحية الدقيقة، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع والبرامج، إضافة إلى التحسين المستمر بتغطية المدن بمرافق عامة وبنى تحتية ذات جودة وكفاءة عالية وإنسانيتها.

وأكد وزير الشؤون البلدية والقروية حرص الوزارة على إيجاد آليات وبرامج عمل واضحة لدى الأمانات والبلديات والمجالس البلدية لترتيب أولويات تنفيذ المشاريع البلدية بما يحقق أكبر استفادة من الموارد المالية المخصصة للوزارة لتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات البلدية في جميع مناطق المملكة، داعياً منسوبي الوزارة وجميع العاملين في القطاع البلدي لبذل الجهود من أجل تحويل بنود الإنفاق في ميزانية هذا العام إلى مشروعات وخدمات تسهم في تحسين جودة حياة المواطنين والمقيمين، وتقديم صورة مشرفة لما تشهده المملكة من نهضة في جميع المجالات والحرص على تطبيق كل معايير الشفافية والنزاهة والجودة في أعمال الصرف والإنفاق بما يحقق استدامة الانتفاع بهذه المشاريع والخدمات وتحقيق الرفاه الاقتصادي المنشود.

وانطلاقاً من "رؤية ٢٠٣٠" ونقاشات الرؤية المستقبلية للتنمية الاجتماعية ومواجهة التحديات والمستجدات على الساحتين الإقليمية والدولية، التي وضحت مدى أهمية الإدارة المحلية بجميع قطاعاته وبناء رؤية مستقبلية للاقتصاد المحلي وإدارة المحليات، فمثلما هناك ضرورة للمركزية في توجيه النشاط التنموي وتفعيله، هناك أيضاً أهمية بالغة في تطبيق اللامركزية. إذ إن الإدارة المحلية هي جذور التنمية الوطنية ومكان للحراك والنشاط الاقتصادي والفعل الاجتماعي.

فأهل المدن أدرى بشؤونهم وهم في الوقت نفسه مسؤولون عن تحقيق المصالح المحلية بجميع أنواعها سواء الأمنية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، كمان ان منح الصلاحيات للمحليات لعملية صناعة القرارات يسهم في مشاركة السكان المحليين والمؤسسات المدنية والخاصة والحكومية في عملية صنع القرار، ولا شك ان هذا سيحفزهم ويدفعهم للمساهمة في جهود التنمية المحلية التي تصب في تحقيق الرؤية الوطنية المستقبلية.

فأهمية هذه الدراسة تكمن في توضيح مدى أهمية الإدارة المحلية وموازنتها كأحد الموضوعات الوطنية المهمة ولهذا ما سيطرح هنا هو استجابة لدعوة ولي ولي العهد الأمير محمد بن سلمان في أكثر من مناسبة لإبداء الرأي وطرح الأفكار لما يسهم في تحقيق " الرؤية الوطنية المستقبلية ٢٠٣٠"، فهكذا تتحقق اليقظة الاستراتيجية فنحن الآن نعيش في تطورات واستخدام أساليب جديدة في تناول الشؤون العامة وإدارتها وهو ما سيساعدنا في العبور بإذن الله إلى آفاق أرحب ومستويات أعلى في التنمية الاقتصادية والإنتاج الصناعي والتحضر الاجتماعي، وبالتالي سنتمكن بمشيئة الله بجعلنا أكثر الدول تقدماً وتطوراً وازدهاراً.





قسم الإدارة العامة

ولمواكبة هذه الجهود في مجال الإصلاح والتطوير الإداري المحلي للارتقاء بالمملكة في شتى النواحي الحياتية، جاءت هذه الدراسة عن (دور موازنة الإدارة المحلية في التنمية الوطنية لتحقيق ((الرؤية المستقبلية ٢٠٣٠))) في محاولة للتوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم برامج وخطط الموازنة العامة في تطوير الإدارة المحلية، و بيان الإشكالية البحثية التي تتناولها هذه الدراسة وأهميتها وتساؤلاتها وأهدافها ومنهجها فيما يأتي:

مشكلة الدراسة :

إن ميزانية الإدارة المحلية ومبادرات القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية هي جزء من برنامج التحول الوطني والمنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي أتت لتحقيق رؤية خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود - حفظه الله - نحو النهوض بالبلاد وتطويرها بما يحقق تطلعات المواطن السعودي الذي هو المستهدف الأول بالتنمية ، وفي إطار الدور الذي تلعبه خطط ومشاريع الموازنة للإدارة المحلية في المملكة وأثرها في تحقيق تنمية حضرية مستدامة ومتوازنة للارتقاء بمستوى جودة الحياة وتعزيز البعد الإنساني في جميع مدن ومناطق المملكة العربية السعودية لتلبية تطلعات القيادة الرشيدة والمجتمع المحلي على حد سواء، يمكننا الوصول إلى طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ما بين الموازنة العامة والإدارة المحلية في تحقيق التنمية على المستوى المحلي والقومي؟

تساؤلات الدراسة الفرعية :

١. ما دور الإيرادات المحلية في التنمية المحلية والموازنة العامة للدولة؟
٢. ما هو أثر تنفيذ الخطط والمشاريع وبرامج الموازنة للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة؟
٣. هل تطوير الإدارة المحلية يعمل على تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني والرؤية المستقبلية ٢٠٣٠؟
٤. ماهي المشكلات والعقبات التي تواجه المملكة العربية السعودية عند إعداد وتحضير وتنفيذ الموازنة؟

أهمية الدراسة:

ان العنصر المالي سبب رئيسي لنجاح أي دولة في العالم ، وأصبح الحفاظ على المال العام وحسن استغلاله مطلب ضروري ومهم للحفاظ على قوة الدولة ، وبالرغم من التكاليف التي ستدفعها الدولة لإعدادها وتنفيذها إلا أن ايجابياتها

ستكون اكبر من تكلفتها حيث تستطيع الدولة أن تتنبأ عن المشاكل المستقبلية المواجهة لها ، ورغبة المملكة العربية السعودية للوصول الى مصاف الدول العالمية أوجب عليها أن تقوم بمعرفة مواردها وضبط مصروفاتها ،والذي يتم عن طريق الموازنة العامة .





قسم الإدارة العامة

وكذلك فإن الإدارة المحلية له أهمية بالغة، لأن المملكة العربية السعودية مترامية الأطراف، وهي أكبر دولة عربية من حيث المساحة، حيث تبلغ مساحتها حوالي (٢.٥) مليون متر مربع وعدد سكانها حوالي (٢٧.٥) مليون نسمة.

فموضوع موازنة الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية يعد ذا أهمية كبيرة سواء من الناحية العلمية أو من الناحية العملية.

حيث تظهر الأهمية العلمية للموضوع محل الدراسة في التالي:

١- إبراز واقع الإدارة المحلية وموازنتها في المملكة العربية السعودية في ظل التعديلات التي تفرضها الإصلاحات الإدارية للدولة وكمية الإنجازات التنموية الاقتصادية التي تحققتها الإدارة المحلية من أجل مواكبة التطورات التي تشهدها معظم الدول المتقدمة.

أما من الناحية العملية فتتمثل في :

- ١- أهمية التطرق لدراسة ما يجب أن تكون عليه المجالس المحلية والحدود والسلطات التي تساهم بها مع الحكومة المركزية للنهوض بالمجتمع نحو تقدم ورفاه أكبر.
- ٢- أهمية معرفة مدى الآثار التي تحققتها تطبيق برامج ومشاريع وخطط الموازنة في الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية بإبراز أهميتها من خلال الأدوار المنوطة بها لتحقيق التنمية والتقدم والرفي للمجتمع المحلي والذي يتبعه تطور وتنمية للمجتمع ككل ، تحقيقاً لبرنامج التحول الوطني والرؤية الوطنية المستقبلية ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى القاء الضوء على واحد من أهم الأساليب التنظيمية الإدارية ، ألا وهي الإدارة المحلية وميزانياتها وفعالية تنفيذ البرامج الحكومية عليها وينبثق من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية بحثية على النحو الآتي:

١. التعرف على مراحل تطور الإدارة المحلية وأنظمتها وهيكلها في المملكة العربية السعودية في ضوء النظرية العامة للإدارة اللامركزية.
٢. التعرف على مفهوم الموازنات وأهدافها وخصائصها والمشاكل التي تواجهها في الإعداد والتحضير والتنفيذ.
٣. التعرف على برنامج التحول الوطني وأهدافه بالنسبة للإدارة المحلية تحقيقاً للرؤية المستقبلية ٢٠٣٠.
٤. استعراض أحوال وأوضاع الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية.
٥. بيان أهمية الإدارة المحلية وأثرها على العوامل السياسية والاجتماعية والتنموية ودورها في تعزيز السلطة المركزية والوحدة الوطنية.
٦. توضيح أثر تنفيذ برامج الموازنة في الإدارات المحلية ومدى فاعليتها في تطوير هذه الإدارات.
٧. مدى دور تطبيق برامج الموازنة في تحقيق اللامركزية وتقديم الاستقلال الشخصي المعنوي للإدارات المحلية.





قسم الإدارة العامة

٨. وضع التوصيات والمقترحات لموضوع الدراسة.

منهج الدراسة:

ستعتمد الباحثة على المنهج الوصفي المسحي وذلك من خلال التعرف على الإدارة المحلية ووصف واقع الإدارة المحلية وميزانيتها في المملكة العربية السعودية، وصولاً للنتائج والتوصيات.

حدود ومحددات الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

أ- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على اكتشاف العلاقة بين الموازنة العامة والإدارة المحلية وأثر تنفيذ برامج الموازنة ومشاريعها في تحقيق التنمية المحلية والقومية.

ب- الحدود المكانية: الإدارات المحلية في المملكة العربية السعودية.

أسباب اختيار الدراسة:

أولاً: الأسباب الموضوعية: تتمثل في الأهمية البالغة التي تكتسبها الإدارات المحلية بوصفها هيئات ذات درجة عالية من الأهمية ودور أهداف الموازنة العامة في تسيير مختلف جوانب الحياة للدولة سواء من الجانب المحلي أو القومي.

ثانياً: الأسباب الذاتية: وتتمثل في الرغبة في دراسة هذا النوع من المواضيع لكون موضوع الموازنة العامة والإدارة المحلية يحظى بعناية كبيرة في الدول المتقدمة.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات النظرية التي واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة هو نقص الدراسات الخاصة الحديثة المرتبطة بذات العلاقة ما بين الموازنة العامة والإدارة المحلية، وكذلك عدم توفر الكثير من المعلومات موضع الدراسة من إحصائيات وأرقام تفصيلية دقيقة لموازنة الإدارات المحلية في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة :

فيما يلي تعريف لأبرز المصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

١ - مفهوم الموازنة العامة :-





قسم الإدارة العامة

الموازنة العامة للدولة عبارة عن وثيقة تصب في قالب مالي قوامه الأهداف والأرقام ، أما الأهداف فتعبر عما تعتزم الدولة القيام به من برامج ومشروعات خلال فترة زمنية ، أما الأرقام فتعبر عما تعتزم الدولة إنفاقه على هذه الأهداف وما يتوقع تحصيله من مختلف مواردها خلال الفترة الزمنية عينها وهي تحدد عادة بسنة من الزمن (شكري ، ١٩٩٠:٢٩)

" وتعرف الموازنة العامة بأنها خطة تتضمن تقديرا لنفقات الدولة وإيراداتها خلال فترة قادمة ، غالبا سنة ، ويتم هذا التقدير في ضوء الأهداف التي تسعى إليها السلطة السياسية " (الدوري وآخرون ، ١٩٩٩:١٢)

٢- مفهوم الإدارة المحلية :

المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي من خلال هيئات منتخبة من سكانها المحليين ، وأذرع تنفيذية تحت رقابة الحكومة المركزية واشرفها(الشيخلي،٢٠٠٢:٣٢).

٣- مفهوم التمويل المحلي:

يعتبر التمويل المحلي من الضروريات اللازمة والأساسية لقيام التنمية المحلية، حيث تتطلب هذه الأخيرة تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية المحلية، ويعرف التمويل المحلي بأنه كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات لتلك التنمية عبر الزمن، وتعظم استقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة (عبدالحميد، ٢٠٠١:٢٢).

ولتنمية الموارد المالية فإنه يجب توسيع سلطات الوحدات المحلية في الحصول على إيراداتها الذاتية، وأن يكون لكل منها موازنة مستقلة، يتم إعدادها على المستوى المحلي، بحيث يتم ترشيد الإنفاق العام، وتطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين، وإعداد الدراسات الفنية والاقتصادية وتهيئة المناخ المناسب للاستثمار، وتنظيم الجهود الذاتية الخاصة بالأفراد والقطاع الخاص، ودعم اللامركزية المالية من خلال توسيع صلاحيات الوحدات المحلية في فرض الضرائب والرسوم في إطار ضوابط مركزية (تمويل المحليات، مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة).

٤- الحكم المحلي:

عرّفها الزعبي بأنها" أسلوب يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية(الزعبي،٢٠٠٣:٢٢).

٥- التنمية المحلية:

التنمية بشكل عام تعرّف بأنها: نقلة نوعية وكمية من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية والصحية والتكنولوجية(اللوزي،٢٠٠٢:٢٦).





قسم الإدارة العامة

٦- القيادات الإدارية المحلية:

القيادة الإدارية عبارة عن نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر به سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدامها بالقدر المناسب وعند الضرورة(مرغي وياعي، ١٩٩١:٣٧).

٧- التنمية المستدامة:

مع اشتداد تنامي الوعي لدى الدول والهيئات والمؤسسات والأفراد بقضايا البيئة والمجتمع ومفهوم جديد للتنمية اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة والذي تبلورت خطوته في مؤتمر ستوكهولم سنة ١٩٧٢ ومع نشر تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية المسماة بلجنة بورتلاند سنة ١٩٨٧ تم تبني مصطلح التنمية بشكل رسمي ودائم وهذا بالرغم من وجود محاولات عديدة لإعطاء مصطلحات مرادفة للتنمية المستدامة (العايب، ٢٠١١:١١).

٨- المركزية الإدارية:

وتعني انفراد سلطة مركزية واحدة بممارسة الوظيفة الإدارية ومقرها العاصمة وذلك عن طريق أقسامها وموظفيها التابعين لسلطانها الرئاسية(الحو، ١٩٩٩:٣٤).

٩- اللامركزية الإدارية:

تعني توزيع الوظائف الإدارية بين السلطات المركزية والسلطات المحلية مع بقاء حق السلطة المركزية بالرقابة على الوحدات المحلية.

فهو درجة عدم تركيز السلطة، أي تشتت السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة. ويصف هو ايت (Dwhite) اللامركزية كمفهوم شامل بأنه (نقل السلطة، تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات الحكومية العامة إلى المستويات الدنيا (Dwhite,2003,p.440).

ويرى هنري ماديك (Henry Maddik) إن اللامركزية تتكون من مصطلحين: الأول اللامركزية ويقصد بها: تفويض الإدارة المركزية السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام معينة عهدت بها إليهم (Henry Maddik,1993,p.23)، والثاني التفويض ويقصد به: تحويل السلطات الدستورية المحلية الصلاحيات اللازمة للقيام بوظائف أو مهام معينة أوكلت إليهم.





قسم الإدارة العامة

الخاتمة:

في ختام الفصل الحالي فإنه قد تم التحدث عن مشكلة الدراسة وتوضيح أهمية موازنة الإدارة المحلية في تحقيق التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية ((الرؤية المستقبلية ٢٠٣٠)) وأبرز التساؤلات، وما هو الهدف من هذه الدراسة، وتوضيح حدود ومحددات الدراسة، وأهم المصطلحات المتعلقة بالموازنة العامة والإدارة المحلية.





(قائمة المراجع)

المراجع العربية

المراجع الأجنبية





قسم الإدارة العامة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١- الرسائل الجامعية :

العايب عبد الرحمان، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، ٢٠١٠-٢٠١١، ص ١١.

٢- الكتب :

١. الحلو، راغب ماجد (١٩٩٩) القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص ٣٤.

٢. الدوري، مؤيد عبد الرحمن، و الجنابي، د. طاهر موسى، إدارة الموازنات العامة، عمان / دار زهران للنشر، ١٩٩٩ م.

٣. شكري، فهمي محمود، الموازنة العامة ماضيها وحاضرها ومستقبلها في النظرية والتطبيق، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٠ م.

٤. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الإسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ٢٢.

٥. اللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٢)، التنمية الإدارية، ط ٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص ٢٦.

٣- المجلات العلمية:

مرغي، توفيق وياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٩١)، قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمات المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ٣، العلوم الإدارية ١، الرياض، السعودية، ص ٣٧.

٤- الملتقيات العلمية :

الزعبي، خالد سماره، (٢٠٠٣)، العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية وأساليب تكاملها، الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة، سلطنة عمان، ١٨-٢٠ آب، ص ٢٢.

٥- المواقع الإلكترونية:

مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، تمويل المحليات . القاهرة: <http://www.Parc.egypt.com>

المراجع الأجنبية:

1- Leonard Dwhite "Decentralization" in Encyclopedia of the social sciences, U. S. A, vol 5, 2003, p. 440

2-Henry Maddik "Democracy, Decentralization & Development", Allyen & Bacon_ London., 1993, p. 23





قسم الإدارة العامة

الفصل الثاني

(أدبيات الدراسة)

المقدمة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

الخاتمة

قائمة المراجع





قسم الإدارة العامة

الفصل الثاني

(الخلفية النظرية للدراسة)

مقدمة:

ان التنمية المحلية جزء لا يتجزأ من سياسة التنمية الوطنية الشاملة في الدولة، والتي ترتبط بصورة وثيقة بمفهوم الإدارة المحلية واللامركزية، فغني عن القول ان التنمية المحلية تشكل شاغلا رئيسيا للسلطة المركزية، من حيث الكيفية التي تتم بها عملية إدارة الوحدات المحلية والاهتمام بتمويلها وإيراداتها ونفقاتها بما يحقق نموها وازدهارها من جانب، ويحقق الرضا الشعبي عن مستوى الخدمات التي تقدم للأهالي المحليين، ويعبر عن مستوى العدالة التي ينبغي ان تتحقق لهم في عملية التنمية الوطنية بأبعادها المختلفة من جانب آخر.

فما تفرضه التحولات الراهنة على الدولة من وظائف ومهام كثيرة، استوجب قيامها بتطوير الإدارة المحلية والاهتمام بميزانيتها واثار ذلك على اقتصاد وتنمية الدولة لكي تفي بمسؤولياتها، وذلك سعيا منها إلى تحقيق معدلات عالية من التنمية وتوفير سبل الرفاه الاجتماعي للمواطنين، فالحاجة إلى إيلاء العناية للتنمية في بُعدها المحلي كما تم ذكره في الرؤية المستقبلية ٢٠٣٠، وذلك لما لها من أثر كبير في تحسين ظروف المواطنين ورفع مستوى معيشتهم، جعلت الدولة تلتفت إلى الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة المحلية في ترجمة أهداف التنمية الشاملة والمستدامة ودعم الدولة، وبذلك فقد انتبعت إلى حتمية التطوير الإداري الذي يستهدف اولاً ادارات محلية انمائية تكون مؤهلة وقادرة وفاعلة تساعد الإدارة المركزية وتكون عوناً لها.

فموضوع الإدارة المحلية احتل مركزا مهما في نظام الحكم الداخلي لكثير من دول العالم، نظرا لما تقوم به هذه الأخيرة من دور فعال في تحقيق التنمية على المستوى المحلي لتصبح بعد ذلك على مستوى قومي، ولعل أهم ما يميزها كونها إدارة قريبة من المواطن ونابعه منه، فقرب الإدارة المحلية من المواطنين يجعلها الأقدر على إدراك احتياجاته المحلية ويهيئ لها فرص النجاح لتنفيذ البرامج والسياسات لتصبح واقعا ملموسا يلبي تطلعات الجمهور المحلي.

فالهدف من هذا الفصل هو تقديم إطار نظري مفاهيمي لمفهوم الإدارة المحلية ومفهوم الموازنة العامة، واستعراض المفاهيم الأخرى ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، فضلاً عن التعرف بأهم المواضيع المتعلقة بهم.

المبحث الأول:

الإطار النظري للإدارة المحلية:

مفهوم الإدارة المحلية:

تتوزع تعريفات الباحثين للإدارة المحلية ومنها :





قسم الإدارة العامة

١- يعرف د. سليمان الطماوي الإدارة المحلية بأنها: "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية منتخبة. بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها" (الطماوي، ١٩٦٣م: ١٢٦).

ويلاحظ على هذا التعريف أنه اشترط أن تكون الهيئات المحلية التي توزع الوظائف الإدارية بينها وبين الحكومة المركزية في العاصمة - هيئات منتخبة، مع أن انتخاب الهيئة القائمة على الإدارة المحلية ليس بشرط فيها، بل قد تكون هذه الهيئة هيئة معينة، بل ذهب كل من د. محمد عثمان إسماعيل، ود. حمدي مصطفى المعاز إلى أنه من المقومات التي يتطلبها قيام نظام الإدارة المحلية أن يظل للسلطة المركزية الحق في تعيين رئيس الجهاز التنفيذي للسلطة المحلية وعزله، وأنه لا يشترط أن توجد أجهزة وتنظيمات شعبية منتخبة انتخاباً مباشراً لمعاونة السلطة المحلية ومراقبة أعمالها، بناء على أن الأصل في الإدارة المحلية أن تخضع السلطة المحلية فيها لمراقبة السلطة المركزية وإشرافها (حميد و المعاز، ٢٠٠٠م: ١٦٦-١٦٧).

وليس انتخاب الهيئة القائمة على الإدارة المحلية ضرورة لنجاحها في تأدية الأعمال المنوطة بها، والقيام بوظائفها التي تحقق الأهداف المرجوة منها. لأن هناك كثيراً من الهيئات المحلية المعينة قد نجحت في تحقيق أهداف الإدارة المحلية (الإدارة المحلية في المملكة: ١٧).

٢- يعرف ظريف بطرس الإدارة المحلية: بأنها "أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها، على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية. وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون" (بطرس: ٢١١).

وقد اشترط هذا التعريف استقلال الهيئات القائمة على الإدارة المحلية بموارد مالية ذاتية، وهو ما لا تشترطه أدبيات أخرى، ذهبت إلى إلحاق ميزانية كل وحدة محلية بميزانية الدولة، انطلاقاً من أن الدولة هي التي تتحمل عبء الصرف على الخدمات، والأنشطة المحلية. ومن ثم يؤل إليها جميع الموارد المحلية (الإدارة العامة: ١٧١).

والحق: "أنه لا بد من وجود ميزانية خاصة لكل وحدة محلية. لأن نشاط السلطة المحلية يعتمد على ميزانية منتظمة. تحدد لها مسبقاً ما يجب إنفاقه على أنشطتها وأعمالها المختلفة. وفقاً للبرنامج المخطط له" (فهيم، ١٩٦٤م: ٤٣-٤٧).

وكلما توافرت للسلطة المحلية موارد مالية كافية، زادت إمكانياتها وقدراتها التنفيذية، وحريتها الإدارية، وفي مقابل ذلك فإن قلة الموارد المالية الذاتية للسلطة المحلية، يضطرها إلى الاعتماد على إعانات الدولة والميزانية العامة، وهو ما يجعل الإدارة المحلية خاضعة للسلطة المركزية (الإدارة المحلية: ٤٧).

٣- يعرف الدكتور أحمد محمد المصري الإدارة المحلية بأنها: "كيفية حكم الشعب لنفسه عن طريق نظام من اللامركزية الإدارية التي تشارك فيها الدولة موظفيها العموميين في إدارة المرافق الإقليمية وتطورها طبقاً لحاجاته الحقيقية، وحسب رغبته الملحة في إتمام هذا التطوير" (المصري، ١٩٨٦م: ١٢).





قسم الإدارة العامة

وقد خلا هذا التعريف مما اشترطه التعريفان السابقان من اشتراط انتخاب الهيئة القائمة على الإدارة المحلية، أو استقلالها بمراد مالية ذاتية، مقتصرًا على جوهر الإدارة المحلية المتمثل - في رأيي - في وجود المشاركة الفاعلة بين الوحدات المحلية والحكومة المركزية. من أجل تحقيق الأهداف العامة للدولة، وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه كل من د. محمد عثمان إسماعيل، ود. حمدي مصطفى المعاز حيث عرفا الإدارة المحلية بأنها: السلطة المحلية التي تختص بتنفيذ السياسات والأهداف التي تقرها الحكومة، والمرتبطة بمجالات وأنشطة العمل الإداري والعمل الإداري العام" (الإدارة العامة: ١٧١).

إذن فحسن استغلال الحكومة المركزية لجهود الهيئات المحلية عن طريق الإدارة المحلية هو نوع من التعاون على البر والتقوى الذي أمر به الحق سبحانه وتعالى، حيث قال: (الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا) (سورة المائدة الآية: ٣)، والتعاون هو السبيل إلى التناصر والتكاتف والاتحاد، الذي أمر به المولى جل وعلا حيث قال: (وَاللَّهُ يُؤَيِّدُ بِنَصَرِهِ مَن يَشَاءُ).

الإدارة المحلية ونظام المناطق في المملكة العربية السعودية:

نظرة تاريخية – لأنظمة الإدارة المحلية بالمملكة:

عانت أنظمة الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية منذ مرحلة التأسيس وحتى الآن من العديد من المشاكل والسلبيات، كانت هي بطبيعة الحال الدافع وراء ما سبق بيانه من التغييرات والتطويرات في أنظمة الإدارة المحلية بالمملكة.

ففي مرحلة التأسيس كانت الإدارة المحلية في المملكة تعاني من عدم التجانس بين المحليات المختلفة فيما يتعلق بالتنظيمات الإدارية والخدمات، وكان ذلك يرجع إلى بعض الأسباب المادية، والتاريخية، والتنظيمية التي تعبر في الحقيقة عن الصعوبات المرحلية التي مرت بها المملكة في طور البناء والتأسيس.

وهي إشكاليات تؤكد أن الإدارات المحلية – لا الإدارات المركزية – هي التي تعكس الواقع المحلي، وتحافظ على خصائص هذا الواقع وتنميتها.

وقد كانت التنظيمات الإدارية الصادرة في المملكة في طورها الأول تتسم باللامركزية والمشاركة في الشؤون المحلية، ثم بعد ذلك بدأ الاتجاه صوب المركزية مع التوسع في إنشاء الأجهزة المركزية في المملكة ونموها، بحيث صار الحال فيما بعد في مراحل متقدمة من التطور الإداري بالمملكة إلى وجود مركزية شديدة، أدت إلى إعاقة الأنشطة المحلية في أحوال كثيرة.

ولم يكن ذلك يرجع إلى سياسة حكومية عامة تنتصر للمركزية على حساب اللامركزية، وإنما كان يرجع إلى مستوى العقلية التي تهيمن على العمل الإداري حينئذ. حيث كانت العقلية الإدارية في هذه الأونة تميل إلى الاحتفاظ بالصلاحيات والقرارات بعيدًا عن ميدان العمل، بسبب النقص في القيادات الإدارية من جهة، وعدم الثقة بكفاءة المسؤولين المحليين من جهة أخرى، وهي على أي حال تعد من الظواهر المألوفة التي ترافق التطورات الإدارية الشاملة، وبناء المؤسسات الحديثة (العواجي: ٢٢-٢٣).



قسم الإدارة العامة

كما أن إنجازات الإدارة المحلية في مرحلة التأسيس كانت تتم بمعدلات متواضعة، نظراً لتواضع ميزانية الدولة حينئذ، ثم كان غياب الآليات عائقاً من عوائق التنمية المحلية في مرحلة الانطلاق فيما بعد.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن أهم السلبيات التي عانت منها الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية، تتمثل في عدم التوازن بين المركزية واللامركزية، وعدم الفاعلية، وقلة الكوادر الإدارية، وتواضع الإمكانيات المالية، وغياب الآليات.

وفي مقابل هذه السلبيات هناك العديد من الإيجابيات التي نتجت عن أنظمة الإدارة المحلية بالمملكة، منها: الاهتمام الشديد بالمحافظة على الأمن والاستقرار على ما مضى بيانه، وتخصيص ميزانيات مالية للمحليات، تيسر لها القيام بالمسؤوليات المنوطة بها، والتعاون الوثيق بين الأجهزة المحلية وغيرها من الأجهزة من أجل تنمية مناطقها وتطويرها، والاهتمام بمسألة الرقابة والإشراف، والنص على ذلك في بنود ومواد أنظمة الحكم المحلي المختلفة، في سبيل إرساء دعائم التحكم عبر اللامركزية.

كما منح نظام المناطق المحليات القدرة على أن تقوم بالتنوع الاقتصادية لأهالي المناطق المختلفة، ليتمكنوا من الإسهام المباشر في تنمية مناطقهم لاسيما في الريف والحضر.

وفي ظل نظام المناطق – أيضاً – تتحقق المشاركة الشعبية في تنفيذ برامج التنمية المحلية من قبل أبناء المناطق بصورة جيدة، وانتشرت المشاريع الإنتاجية على المستوى المحلي بصورة لافتة للنظر في مختلف المجالات، وهو ما يدر ربحاً يمكن استثماره في مشاريع أخرى، بحيث يمكن على المدى الطويل القضاء على أزمة التمويل المحلي.

وتسهم المحليات في ظل نظام المناطق في بناء العديد من مشاريع البنية الأساسية، مثل: طرق المواصلات، والاتصالات، والمدارس، والمستشفيات... إلخ. وتقدم الهيئات المحلية العديد من الخدمات على صعيد تطوير الكفاءات الفنية العلمية والمهنية اللازمة للاستثمار، والمشاريع الاقتصادية.

ومن أهم إيجابيات الإدارة المحلية بالمملكة – لاسيما في المرحلة الأخيرة – ما قامت به من دور مهم في مجالات التنمية المختلفة.

والمأمل حالياً بناء على رؤية ٢٠٣٠ المستقبلية لأنظمة الإدارة المحلية المتعاقبة في المملكة يجد أنها يجب أن تضع نصب أعينها دائماً مسألة تطوير الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية من أجل المساعدة في تنمية الدولة وتطويرها والرفع من كفاءتها ونتاجيتها اعتماداً على اداراتها المحلية كأساس قوي بدلاً من اعتمادها على البترول والمدخلات الخارجية الاخرى المختلفة.

ويكفي هنا – على سبيل المثال – أن تذكر الباحثة أنه في مجال التنمية الاقتصادية عمل نظام المناطق على زيادة الإنتاج المحلي، من حيث تشجيعه للقطاع الخاص على إنشاء المشاريع الصناعية والزراعية، ورصد الاقتراحات الخاصة باستغلال إمكانيات المنطقة الاقتصادية ورفعها إلى مجلس المنطقة، والبحث عن الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة هذه المشاريع واهتمام المسؤولين حالياً بالعمل على تطوير الادارة المحلية في المملكة العربية السعودية تحقيقاً لما جاء في رؤية ٢٠٢٠ و ٢٠٣٠ المستقبلية.



قسم الإدارة العامة

نظام المناطق:

بما أن نظام المناطق كان هدف النظم المحلية في معظم الدول ومنها بريطانيا وفرنسا، فإن نظام المناطق كان معمولاً به منذ نشأة الدولة السعودية الثالثة على يد المؤسس الملك عبدالعزيز رحمه الله وأدخله فسيح جناته وهذا بفضل الله ثم ما وهبه من فطرة سليمة وبصيرة نافذة، فقد كانت المملكة في أول عهده تتكون من -٨- مناطق هي:

١. منطقة نجد وتتكون من عشر إمارات.
٢. منطقة القصيم وتتكون من أربع إمارات.
٣. منطقة الاحساء وتكون من أربع إمارات.
٤. منطقة عسير وتتكون من خمس إمارات.
٥. منطقة الحجاز وتتكون من تسع إمارات.
٦. منطقة جازان وتتكون من ثلاث إمارات.
٧. منطقة نجران.
٨. منطقة وادي السرحان-الجوف والقريات- (وهبة، ١٤٨)، وفي أواخر عهد الملك عبدالعزيز سلخت منطقة الظهران عن منطقة الاحساء بعد ظهور النفط فيها (الزركلي وحمزة: ٨٧٢).

وبالرغم من أن ضرورة التأسيس والتوحيد تقضي بالأخذ بأسلوب المركزية في الإدارة المحلية إلا أن الملك عبدالعزيز عيّن ابنه الأمير سعود نائباً عنه في منطقة نجد وابنه الأمير فيصل نائباً عنه في الحجاز (وهبة: ١٤٨)، وصدر نظام الأمراء والمجالس الإدارية وبدأ تطبيقه اعتباراً من ١٣/١/١٣٥٩ هـ الموافق ٢٢/٨/١٩٤٠ م ويعتبر أول نظام موحد لجميع المقاطعات التابعة للنائب العام في الحجاز وحدد النظام صلاحيات ومسؤوليات أمراء المقاطعات والمجالس الإدارية بصورة واضحة (العتيبي: ١٨٧)، وعندما أعيد تأسيس وزارة الداخلية في ٢٦/٨/١٣٧٠ هـ الموافق ٢/٦/١٩٥١ م ربط بها ثلاث إمارات رئيسية وأربع عشرة إمارة فرعية وكلها تتبع الحجاز إدارياً، أما الإمارات التي ظلت مرتبطة بالديوان الملكي فهي: الرياض والدمام وحائل وعرعر والقصيم وبقيت كذلك حتى سنة ١٣٨٠ هـ حيث صدر أمر ملكي لأمراء المناطق يقضي بجعل وزارة الداخلية مرجعاً لهم (الزهيان، ١٤٢٠: ٦٥).

شكل رقم (١)

مناطق المملكة العربية السعودية





قسم الإدارة العامة

موازنات مستقلة لإمارات المناطق:

يُعد فصل موازنات إمارات المناطق التي تأهلت إدارياً بموجب الأمر الملكي رقم ٣/٢٤٧٧ في ٣ صفر ١٣٩٣ هـ من أهم التطورات التي حدثت في الإدارة المحلية حيث أعطتها صلاحيات مالية وإدارية واسعة دون الرجوع إلى ديوان الوزارة وتعتبر خطوة كبيرة نحو اللامركزية، والإمارات التي فصلت موازاناتها هي: الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية والمدينة المنورة والقصيم وتبوك وحائل والحدود الشمالية وعسير، أما إمارات المناطق التي لم يكتمل تشكيلها الإداري فربطت بوكيل الوزارة وهي: الجوف والقريات وبيشة وينبع ورنية وعفيف والخاصرة وجازان ونجران والباحة (وزارة الداخلية: ٦٥-٥٥)، ثم ربطت إمارات المناطق بوزير الداخلية سنة ١٤٠٢ هـ بموجب الأمر الملكي رقم ٢١٦٣٣ في ١٥ رمضان ١٤٠٢ هـ ومنحت الإمارات موازنات مستقلة.

مستويات الإدارة المحلية حسب نظام المناطق:

لقد كانت المملكة تتكون من (١٤) إمارة منطقة هي: الرياض ومكة المكرمة والمدينة المنورة والقصيم والشرقية وعسير وتبوك وحائل والحدود الشمالية وجازان ونجران والباحة والجوف والقريات ثم أصبحت تتكون من (١٣) إمارة منطقة بعد دمج منطقة القرية في إمارة منطقة الجوف سنة ١٤١٤ هـ بموجب الأمر السامي الكريم رقم ٦١١٦ في ١٩ ربيع الآخر ١٤١٤ هـ المؤيد لقرار سمو وزير الداخلية رقم ١/ب/٥٦٥٣ في ١٦ جمادى أولى ١٤١٤ هـ.

تنقسم مستويات الإدارة المحلية في المملكة إلى مستويين رئيسيين هما: إمارات المناطق والبلديات، وتنقسم إمارات المناطق إلى أربعة مستويات (نظام المناطق، أمر ملكي رقم ٩٢/أ)، هي المحافظات وتنقسم إلى محافظة فئة (أ) ومحافظة فئة (ب)، المراكز وتنقسم إلى مركز فئة (أ) ومركز فئة (ب).

أما البلديات فتقسم إلى أربعة مستويات هي: الأمانات، والإدارات العامة، والبلديات، والمجمعات القروية وتنقسم إلى ثلاثة مستويات: فئة (ب) وفئة (ج) وفئة (د)، (وزارة الشؤون البلدية والقروية: ٦٠-٦٨).

أسباب إنشاء وحدات الإدارة المحلية:

لم تقف جهود العلماء والباحثين عند دراسة خصائص الإدارة المحلية فحسب بل تعدى ذلك لدراسة أسباب ومبررات إنشاء وحداتها، والتي أوجزت في:

١. كفاءة الحرية في المناطق المحلية لتفجير طاقات أفرادها لصالح المجتمع.
٢. إيجاد التنظيم المناسب والملائم الذي يحقق فاعلية العمل الجماعي.
٣. توثيق تعاون الجهدين الشعبي والحكومي في أداء الخدمات ذات الصبغة المحلية.

أهداف الإدارة المحلية:

١. تقديم الخدمات والتنمية المحلية.
 ٢. إشراك المواطنين في السلطة.
- يشير الهدف الأول إلى البعدين الاقتصادي والتنموي للإدارة المحلية، والثاني إلى المشاركة الشعبية.





قسم الإدارة العامة

الاختصاصات:

1. تختص الإدارة المحلية بشكل أساسي بتقديم الخدمات وتحسين الأوضاع الاجتماعية والمعيشية والتنمية لسكان المنطقة.
2. تمارس السلطة المخولة لها في أمر تأسيسها وأي سلطات أخرى تخول لها بموجب قانون.
3. تلتزم بالشفافية والأداء المؤسسي ومقومات الحكم الراشد والشورى والمشاركة الشعبية في أدائها العام، سعياً لإيجاد حلول مناسبة لقضايا المواطن وترشيد الموارد.

السلطات:

تمارس السلطات المحددة بالقانون، وتشمل:

الشئون الهندسية، والصحية، والتعليمية، والزراعية، والموارد الطبيعية، والثروة الحيوانية، والشئون الاجتماعية، والثقافية، إضافة إلى أية اختصاصات أخرى موكلة أو مفوضة بموجب قانون.

الموارد:

لإنفاذ الصلاحيات والسلطات المحلية، يتم تحديد المصادر المالية المتمثلة في الضرائب، والرسوم المحلية والدعم المركزي وعائدات الاستثمار.

فاعلية أجهزة الإدارة المحلية:

1. الفاعلية تتم عبر تحديد الاختصاصات والسلطات والموارد التي تتوافق والتطور الحضري والاقتصادي والاجتماعي.
2. الواقع يشير إلى تفاوت في قدرات المحليات، وأن الاتجاه إلى إنشاء المزيد من المحليات يؤدي إلى تقصير الظل الإداري، بيد أنه يضعف الموارد المحلية.
3. التوسع الكبير في عدد المحليات أبرز حاجة متزايدة لكوادر مؤهلة إدارياً وفنياً.
4. خارطة العامة للمحليات في إحدى صورها يترأى فيها البعد القبلي، وبالتالي عدم قدرتها لتحقيق الانسجام الاجتماعي.
5. عدم إعمال المعايير العلمية عند إنشاء المحليات.
6. المركزية النسبية للسلطات المحلية، وعدم تفويض الوحدات الإدارية الأدنى.
7. في ظل الانتخابات المباشرة والدورية يستطيع المواطن أن يحاسب ويؤثر بشكل مباشر في صنع القرار، وتحقيق الرقابة الشعبية على أداء المحلية.

مزايا الإدارة المحلية:

1. تقسيم العمل بين الأجهزة المحلية والمركزية لتحقيق الكفاءات الإدارية، والاستخدام الأمثل للموارد.
2. الحد من البيروقراطية المركزية وتوفير أنماط متعددة للأداء الإداري، بدلاً عن النمط المركزي.
3. تعزيز التعاون بسبب المشاركة الشعبية وقرب متخذ القرار من موضع التنفيذ.
4. التنسيق والتكامل بين المشاريع المحلية المختلفة وبين الهيئات المحلية ومنظمات المجتمع المدني.
5. تحقيق العدالة الاجتماعية والإدارية في ظل صرف الموارد على ذات الإقليم، وتخصيص الضرائب لتعزيز الخدمات.
6. تحسين مستوى الخدمات وتخفيف الأعباء على الأجهزة المركزية، وإتاحة الفرصة لها للنظر في الأمور السياسية والاستراتيجية.



قسم الإدارة العامة

٧. الحد من ظاهرة التضخم في الأجهزة المركزية، وتحجيم تنفيذ الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية، ولا يخضعون لرقابة المستفيدين بها.

وظائف الإدارة المحلية:

تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشمل مختلف الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العامة، ومن الطبيعي أن تقسم مهام الإدارة طبقاً لمؤديها، أي المهام التي تؤدي بكفاءة وفاعلية محلياً لا بد وأن تسند إلى الإدارة المحلية، وبالتالي المهام التي لا يمكن أن تؤدي بفاعلية على المستوى المحلي تسند إلى مستويات أعلى من الإدارة، وللإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين هما:

١- الوظيفة التنموية:

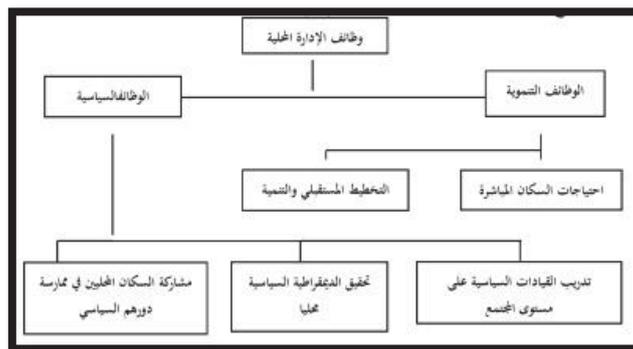
وهي المسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية ويمكن تقسيمها إلى:
-وظائف مرتبطة باحتياجات السكان مباشرة.
-وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

٢- الوظيفة السياسية وهي:

-تحقيق الديمقراطية السياسية محلياً عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.
-دفع السكان المحليين إلى المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي.
-تدريب القيادات السياسية على مستوى المجتمع.

شكل رقم (٢)

وظائف الإدارة المحلية



مشاكل الإدارة المحلية:

١. انخفاض مستوى التمكين المالي للوحدات المحلية ويعكس ذلك عدم تمتع الوحدات بالاستقلال المالي.
٢. استقلال هذه الوحدات المحلية، حيث يتضح ذلك من عدم وجود نظام متكامل وشامل وواضح للتمويل المحلي.
٣. عدم وجود سلطة حقيقية للوحدات المحلية في إعداد واعتماد الموازنات المحلية.
٤. عدم وجود سلطات فعلية لدى القيادات المحلية تمكنها من تنفيذ الموازنات المحلية.
٥. تواجه الإدارة المحلية في الدول النامية مشاكل عديدة، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مالية وفنية وإدارية.



قسم الإدارة العامة

٦. الموارد لا تتناسب مع تطور الخدمات.
٧. ضعف أجهزة التحصيل.
٨. ضعف ونقص الخبرات المهنية والفنية.
٩. التكلفة الإدارية، وقد برز اتجاه لإعادة تنظيم الوحدات المحلية بتقليل مستوياتها ودرجاتها لتقليل النفقات الإدارية.

فلعل المطلوب اليوم لتطوير الهيئات المحلية إداريا وماليا وتنمويا هو العمل على تعزيز التنمية والتطوير الشامل للخدمات ومحاربة كافة أشكال الفساد.

الرقابة على أعمال الإدارة المحلية:

تقدمت الإشارة إلى أن الرقابة والتحكم عبر اللامركزية أمر ضروري وجوهري في تحقيق التنمية للاقتصاد الوطني. كما تقدمت الإشارة - أيضًا - إلى أن الجانب الرقابي كان من أهم الجوانب التي اهتمت بها نظم الإدارة المحلية في المملكة، وأن ذلك يعد من إيجابيات هذه النظم، وأن نظام المناطق قد جعل من وظائف أمير المنطقة الرقابة على أعمال محافظي المحافظات، ورؤساء المراكز، والتأكد من كفاءتهم في القيام بواجباتهم، والإشراف على الأجهزة الحكومية وموظفيها في المنطقة: للتأكد من حسن أدائهم لواجباتهم بأمانة وإخلاص.

ومع أن أمراء المناطق يتمتعون باستقلالية كبيرة، فإنهم في الوقت نفسه يخضعون للرقابة من جهة وزارة الداخلية التي تتولى الإشراف على المناطق ومتابعة أدائها، وبرامجها، وحل مشاكلها: وذلك بموجب ما نصت عليه المادة الخامسة من نظام المناطق، حيث نصت على أن يكون أمير المنطقة مسؤولاً أمام وزير الداخلية، وتنص الفقرة (د) من المادة السابعة على أن تقدم المناطق تقارير سنوية لوزير الداخلية عن كفاية أداء الخدمات العامة في كل منطقة، وتنص المادة السادسة من اللائحة التنفيذية الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم (٣٢٧٩) بتاريخ (٢ / ٧ / ١٤١٤ هـ) على أن لوزير الداخلية عقد اجتماع سنوي مع أمراء المناطق: كما أن له عقد اجتماع طارئ في أي مكان يراه.

تفعيل دور الإدارة المحلية في إنجاز برامج التنمية:

تمثل قضية التنمية تحديًا أساسيًا أمام الدول والمجتمعات كافة، وتظهر أهميتها بوضوح لدى الدول النامية، حيث مرت على هذه الدول أجيال عديدة، عانت فيها من التخلف في صور مختلفة.

ولا جدال في أن للإدارة المحلية دورًا مهمًا في التخطيط للبرامج التنموية المستهدفة في جميع مناحي الحياة وأنشطتها إلى جانب دورها الفعال في المساعدة على تنفيذ تلك البرامج من خلال المشاركة الشعبية لأهالي الإقليم المحلي، كل إقليم على حدة، وصولًا إلى المشاركة المجتمعية على المستوى الوطني للدولة وهو ما يتحقق بشكل جيد حتى الآن من خلال الإدارة المحلية في المملكة على ما مضى بيانه ولأن التنمية - كما سبق بيانه أيضًا - تعد أهم الدعامات لتحقيق الأمن الوطني للدولة وأفرادها، كما أنها ضرورية للمحافظة على هذا الأمن وتعزيزه بعد ذلك - فإن العمل بشكل دؤوب ومستمر على تفعيل دور المحليات في إنجاز برامج التنمية يعد ضرورة حتمية لا بد منها لتعزيز الأمن الوطني.

ومن يتأمل الدور الذي من الممكن أن تؤديه الإدارة المحلية في تفعيل برامج التنمية القومية الشاملة والمستدامة، يجد أن حجم ونوع التجاوب الشعبي مع خطط التنمية القومية يؤثر تأثيرًا لا شك فيه في تحديد مدى النجاح الفعلي لتلك الخطط، بل وفي دقة التوقعات المسبقة عن هذا النجاح.





قسم الإدارة العامة

وإذا كان بديهيًا أن تستهدف أي خطة قومية للتنمية صالح المجموع العام، فإن من البديهي - أيضًا - أن يشترك هذا المجموع العام في وضع تصورات المستقبل والخطط الرئيسية لبرامج تحقيق هذه الأهداف.

متابعة تنفيذ خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية وغيرها:

تقدمت الإشارة مرارًا إلى أن الاهتمام بالموازنة العامة للدولة وأثر تنفيذ برامجها في عملية تطوير وتحسين الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالتنمية في جميع جوانبه، وهكذا تؤدي الرقابة على أعمال الإدارة المحلية دورًا كبيرًا في تعزيز الاقتصاد الوطني من جهات مختلفة، وهو ما يؤكد أهميتها ولكن بشرط ألا تتحول هذه الرقابة إلى قيد يقيد حرية الهيئات المحلية، وتكون عائقًا لها عن أداء أعمالها.

أداء الجهاز الحكومي في المملكة العربية السعودية وأوجه تحسينه:

النطاق الحالي لنشاطات القيادات المحلية:

خلال العقود الثلاثة الماضية توسعت نشاطات القيادات المحلية في المملكة العربية السعودية بشكل كبير، نتيجة لعدد من الاعتبارات، نذكر منها: افتقار المملكة إلى مشروعات البنية الأساسية في بداية السبعينيات الميلادية، عزز القطاع الخاص عن توفير الموارد المالية والإمكانات الإدارية لتنفيذ المشاريع الاقتصادية كبيرة الحجم خاصة في بداية التنمية الاقتصادية التي شهدتها المملكة، رغبة الدولة في إعادة توزيع الدخل المتنامي من البترول في شكل خدمات ومنافع عامة تقدم لجميع فئات المجتمع بأسعار مخفضة في جميع مناطق المملكة، ثم رغبة الدولة في تنويع مصادر الدخل القومي، حيث قامت بإنشاء المشاريع الكبرى في عدد من المجالات التي تتمتع فيها المملكة بميزة نسبية. لهذه الأسباب مجتمعة توسعت نشاطات القيادات المحلية، وأتسع نطاق مسؤوليات الدولة، وذلك تبعًا لمتطلبات النمو الذي تشهده المملكة.

ونرى أن دور القيادات المحلية في المملكة العربية السعودية في النشاط الاقتصادي هو دور مهم وأساسي، وهناك أسباب جوهرية دعت الدولة للتدخل في النشاط الاقتصادي بشكل مباشر كمؤسسة للمشاريع الكبرى وممولة لاستثماراتها ومديرة لها، مثل إقامة البنية الأساسية في مختلف المجالات، وصناعة النفط وصناعة البتروكيماويات، أو من خلال تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بشكل غير مباشر من خلال توفير الحوافز المقدمة للقطاع الخاص، ومن أبرزها القروض الميسرة للمشروعات الخاصة والتي يقدمها الصندوق السعودي للتنمية، وتصل إلى (٥٠%) من تكلفة المشروع في بعض الأحيان. إن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، يسلم به أغلب المفكرين الاقتصاديين ولا يوجد خلال جوهره حول الدور الأساسي الذي تقوم به الدولة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية(العربي، ١٩٩٠:٣٨).

ولذا ترى الباحثة إن الاهتمام بالموازنة العامة بشكل عام، والموازنة الخاصة بالإدارات المحلية لمناطق المملكة بشكل خاص لهما دور كبير في رفع مستوى المعيشة وخلق بيئة أكثر ملاءمة للتنمية الاقتصادية، من خلال تفعيل دور برامج وقرارات الموازنة لتحسين أداء القيادات المحلية والخاصة وزيادة كفاءتهما وفاعليتهما. غير أن تحسين الأداء الاقتصادي قد يختلف من بلد لآخر ويرجع ذلك إلى دراية واجتهاد صانعي القرارات والسياسات، ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.





قسم الإدارة العامة

الإدارة المحلية واللامركزية:

يرتبط تطوير نموذج للإدارة المحلية بمستوى اللامركزية المطلوبة، فأدوار ومسؤوليات الإدارة المحلية يحدده نوع ومستوى تطبيق اللامركزية والتي تتراوح من التخفيف من درجة المركزية في أدنى مستوياتها إلى اللامركزية السياسية التي تمثل أعلى مستوى. ويقصد باللامركزية حسب ما اتفق عليه في أدبيات الإدارة المحلية (Rondinelli 1983, Mills 1994, Collins & Green 1994) منح الهيئات المحلية صلاحيات كافية لأداء مسؤولياتها وتمكنها من صناعة القرارات التي تهم المجتمع المحلي وتحقيق مصالحه وتوفير الخدمات المحلية بكفاءة وحسب أولوياته الملحة. وهذا يعني نقل السلطات من المركز إلى المحليات، وتشمل اللامركزية أربعة أنواع: سياسية، إدارية، مالية، واقتصادية، وتختلف بمستوياتها من تخفيف التركيز إلى تفويض الصلاحيات، وتبلغ أعلى مستوياتها بنقل الصلاحيات.

يتم تخفيف التركيز بتحويل مسؤولية صنع القرار الإداري من السلطة المركزية إلى مكاتبها الفرعية الإقليمية أو المحلية. بينما يتم تفويض الصلاحيات بمنح الوحدات الإدارية الفرعية مسؤوليات ووظائف محددة، مثل منح صلاحيات فرض وجباية الرسوم مع بقاء الإشراف على قرارات الوحدات الفرعية للسلطة المركزية. أما نقل الصلاحيات فيتم بنقل سلطات اتخاذ القرار من الهيئة المركزية إلى الوحدات الإدارية الفرعية، بحيث تتمكن هذه الوحدات من القيام بمهامها دون حاجة إلى الرجوع إلى السلطة المركزية. إن المبرر الأول للامركزية هو تحقيق الكفاءة والفاعلية والاستجابة لاحتياجات المواطنين مباشرة، وهي على حد قول ماكس فيبر (Weber, 1947) البديل للبيروقراطية والوسيلة للعودة إلى التنظيمات الصغيرة في الإدارة.

وتؤكد التجارب الدولية والدراسات الميدانية (Zhou, 2009, Kauzya, 2007) إلى أن تطبيق اللامركزية أو التخفيف من المركزية يؤدي بشكل عام إلى الاقتراب أكثر نحو تلبية احتياجات المواطن وتنمية المجتمعات المحلية بكفاءة وفاعلية. ويشترط (المنوفي، ٢٠٠٧م: ٥) لتحقيق ذلك في أن تكون اللامركزية من أجل تمكين المجتمع المحلي في تحديد أهدافه واحتياجاته بوضوح، ومنحه الفرصة لحل مشكلاته بكفاءة عبر المشاركة في عمليات التخطيط وصنع القرار والتنفيذ والمتابعة والمراقبة والتقويم. ويضيف (المنوفي، ٢٠٠٧م: ٦) إلى أن نجاح التنمية المحلية يتوقف على وجود نظام محلي كفاء وفعال، وتوافر التمويل المحلي، وكذلك طبيعة العلاقة المركزية المحلية، والشراكة بين المجالس المحلية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في جهود التنمية المحلية.

لا شك أن اللامركزية أصبحت في الوقت الراهن أكثر ضرورة في ظل المتغيرات والمستجدات في الساحتين الداخلية والخارجية، فقد زادت نسبة التحضر بالمملكة بمعدلات مرتفعة ما أدى إلى تزايد الطلب على الخدمات العامة يصل لمعدلات لم تعهد من قبل وتغير نمط الاستهلاك فما كان مقبولاً في الماضي لم يعد كذلك. أما التغيرات الدولية والتي تأثرت بها جميع المجتمعات أو ما اتفق على تسميته بالعولمة قد أدت إلى تشابك المصالح الاقتصادية وحدة المنافسة وأبرزت الحاجة إلى هيئات في الأقاليم (المناطق) والمحافظات والمدن تمتلك المقومات الأساسية لقيادة وتوجيه التنمية الاقتصادية والاجتماعية واستقطاب الاستثمارات المالية الداخلية والخارجية.

إن أهم تلك المقومات هو تمكين الهيئات المحلية للقيام بأدوارها ومسؤولياتها لتكون أكثر مساهمة في التنمية المحلية وتحمل تبعاتها وتأثيراتها النهائية، وبالتالي المبادرة نحو تفعيل وتنشيط وتعبئة الموارد بوعي ومشاركة اجتماعية، إن الهدف الأساس من تطبيق اللامركزية هو تلبية متطلبات المجتمعات المحلية من الخدمات العامة كما ونوعاً وجودة. إن العبرة ليست في تقديم الخدمات فحسب وإنما يلزم أن تكون منسجمة مع تفضيلات ورغبات وتوجهات المجتمع المحلي في





قسم الإدارة العامة

الحاضر والمستقبل، بحيث تسهم في تنميته اقتصاديا واجتماعيا تنمية مستدامة وصياغة رؤيته والتصدي للتحديات والمتغيرات المستقبلية.

تقييم الوضع الراهن للإدارة المحلية:

تعاني مجالس المناطق والمجالس المحلية والبلدية من ضعف الصلاحيات والأدوار بالإضافة إلى أن طبيعة سلطاتها استشارية (غير ملزمة) لتقوم فروع الوزارات وبتوجيهات من مرجعياتها في المركز بتنفيذ السياسات والمشاريع والخدمات حسب أولويات الأجهزة المركزية وليس بالضرورة أولوية المنطقة المحلية. كما تعمل داخل بيئة إدارية مغرقة بالبيروقراطية والمركزية الشديدة. وبنظرة فاحصة تحليلية ومتابعة لعملية صنع القرارات والسياسات المحلية نجد أن معظمها تصدر من الأجهزة المركزية. والمقصود هنا بالقرارات المحلية تلك القرارات التي هي من اهتمامات الوحدة المحلية، ويقع مدى تأثيرها داخل نطاقها المكاني سواء كان ذلك على مستوى الإقليم كما في حال مجالس المناطق، أو على مستوى المحافظات ويمثلها المجلس المحلي أو على مستوى المدن المجالس البلدية. هذه المركزية الشديدة تجعل من الممكن وصف الإدارة المحلية السعودية بأنها مركزية القرار محلية التنفيذ، فالقرارات التي تخص المحليات تصدر في الغالب في الهيئات المركزية.

مفهوم التمويل المحلي:

يعتبر التمويل المحلي من الضروريات اللازمة والأساسية لقيام التنمية المحلية، حيث تتطلب هذه الأخيرة تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية المحلية، ويعرف التمويل المحلي بأنه كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات لتلك التنمية عبر الزمن، وتعظم استقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة (عبد الحميد، ٢٠٠١م: ٢٢).

ولتنمية الموارد المالية فإنه يجب توسيع سلطات الوحدات المحلية في الحصول على إيراداتها الذاتية، وأن يكون لكل منها موازنة مستقلة، يتم إعدادها على المستوى المحلي، بحيث يتم ترشيد الإنفاق العام، وتطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين، وإعداد الدراسات الفنية والاقتصادية وتهيئة المناخ المناسب للاستثمار، وتنظيم الجهود الذاتية الخاصة بالأفراد والقطاع الخاص، ودعم اللامركزية المالية من خلال توسيع صلاحيات الوحدات المحلية في فرض الضرائب والرسوم في إطار ضوابط مركزية (تمويل المحليات، القاهرة).

شروط التمويل المحلي:

للموارد المالية المحلية شروط معينة لا بد من توافرها، وأهم هذه الشروط هي:

١. محلية المورد: يقصد بمحلية المورد أن يكون وعاء المورد بالكامل في نطاق الوحدة المحلية التي تستفيد من حصيلة هذا الوعاء، وأن يكون هذا الوعاء متميزا بقدر الإمكان عن أوعية الموارد المركزية.
٢. ذاتية المورد: يقصد بذاتية المورد استقلالية الهيئات المحلية في سلطة تقدير سعر المورد في حدود معينة أحيانا، وربطه وتحصيله حتى تتمكن من التوفيق بين احتياجاتها المالية وحصيلة الموارد المتاحة لها (الزغبى، ١٩٨٥م: ١٢).
٣. سهولة تسيير المورد:



قسم الإدارة العامة

يقصد بسهولة تسيير المورد سهولة تقديره وكيفية تحصيله وكذا تكلفة تحصيله..... الخ (حاجي، ٦: ٢٠٠٤).

مشكلة التمويل و الموارد المالية المحلية:

تواجه الوحدات المحلية في تحقيق برامج التنمية المحلية على مستوى وحداتها مشكلة التمويل، وضعف الموارد المالية المحلية المخصصة لأغراض التنمية، وبذلك يصعب على هذه الوحدات تنفيذ كافة أو بعض البرامج التنموية الضرورية لسكان الوحدات المحلية. إن هذه المشكلة تخص الاستقلال الفعلي والحقيقي للوحدات المحلية في الحصول على الموارد المالية حيث تتقيد حريتها برقابة السلطة المركزية في فرض الضرائب والرسوم المحلية وعلى الاقتراض، كما تتقيد كذلك حريتها بالرقابة على ميزانيتها، وعلى أوجه الصرف الخاص بإيراداتها المختلفة، غير أن عدم كفاية الموارد المالية المحلية لا يعود فقط إلى القيود التي تمارسها السلطة المركزية وإنما يعود كذلك إلى صغر حجم الوحدات المحلية التي لا يمكنها الحصول على الموارد الذاتية الكافية، وذلك لوجود علاقة قوية بين مساحة الوحدة المحلية ومواردها المالية، حيث أن القدرة التمويلية غالباً ما تتناسب عكسياً مع كبر الوحدات المحلية وكثافتها السكانية ودرجة تقدمها الحضاري.

ولتنمية الموارد المالية المحلية يجب مراعاة:

- ١- تحقيق اللامركزية في الإنفاق وترشيد الإنفاق العام.
- ٢- تطوير القدرات الفنية والاقتصادية للمشروعات وإعداد الدراسات الفنية.
- ٣- التخلص من المخزونات الراكدة أو إفادة وحدات محلية أخرى بها.
- ٤- تهيئة المناخ المناسب للاستثمار.
- ٥- تشجيع وتنظيم الجهود الذاتية الخاصة بالأفراد ورجال الأعمال وإسناد بعض الخدمات إلى شركات خاصة والتنسيق بين المؤسسات والبنوك المتخصصة.
- ٦- الاهتمام بالسياحة كمصدر للتمويل الذاتي.
- ٧- تفعيل آليات المشاركة الشعبية في المشروعات والوحدات المحلية.

مصادر الموارد المالية المحلية:

وتنقسم موارد تمويل الإدارة المحلية إلى قسمين رئيسيين: هما الموارد المحلية الذاتية والموارد المحلية الخارجية، فالموارد الذاتية هي تلك الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية الأصلية والمضافة على الضرائب والرسوم القومية إضافة إلى الموارد الخاصة والناتجة عن تشغيل واستثمار المرافق المحلية المختلفة.

أما الموارد الخارجية فهي الناتجة عن المساعدات المالية التي تقدمها الدولة لوحداتها المحلية لدعم ميزانيتها إضافة إلى القروض والهبات والتبرعات، وستظهر هذه الموارد بالشكل التالي:

١- الموارد المحلية الذاتية:

تنقسم الموارد المحلية الذاتية إلى عدد من الموارد الفرعية والتي تعتمد عليها النظم المحلية ذاتياً في تمويل التنمية المحلية، هذه الموارد الذاتية تختلف في تنوعها ومقدارها من بلد إلى آخر بحكم الإمكانيات المالية المتوفرة لديه وبحكم الأنظمة الاقتصادية المتبعة، على أن أهم هذه الموارد هي:





قسم الإدارة العامة

أ- الضريبة المحلية:

تعرف الضريبة العامة بأنها فريضة مالية يدفعها الفرد جبرا إلى الدولة أو إحدى الهيئات العامة المحلية بصورة نهائية مساهمة منه في التكاليف والأعباء دون أن يعود عليه نفع خاص مقابل دفع الضريبة (ناشد، ٢٠٠٣م: ١١٥). أما الضرائب المحلية فهي كل فريضة مالية تتقاضاها الهيئات المحلية على سبيل الإلزام في نطاق الوحدة الإدارية التي تمثلها دون مقابل معين بقصد تحقيق منفعة عامة (حلمي، ١٩٦٢م: ٦٣).

وبالتالي يتضح أن الضريبة المحلية تدفع في نطاق الوحدة المحلية إلى المجالس المحلية من قبل أفراد الوحدة المحلية أو المجتمع المحلي على عكس الضريبة العامة التي تدفع إلى الهيئات العامة للدولة من قبل جميع مواطني وأفراد الدولة مساهمة في الأعباء العامة، وبهذا فإن مواصفات الضريبة المحلية تتلخص في ضرورة أن تتحقق القواعد العامة للضريبة التي من أهمها تحقيق العدالة والمساواة في التضيحية بالإضافة إلى محلية الوعاء وسهولة تقدير الضريبة المحلية لتتمكن المجالس المحلية من تخطيط مشروعاتها ووضع موازاناتها تبعا للتقديرات المتوقعة لحصيلة الموارد المقدرة لها.

ب- الرسوم المحلية:

يتم تحصيل الرسوم المحلية مقابل خدمات تؤديها الإدارة المحلية للمواطنين حيث تعود بالنفع والفائدة على دافعي هذه الرسوم، وتشكل حصيلة هذه الرسوم موارد عامة للإدارات المحلية. للوحدات المحلية حق تحصيل نوعين من الرسوم: رسوم محلية عامة وهي رسوم تفرض بقوانين وقرارات وزارية وليست محلية، ورسوم ذات طابع محلي وتفرض بقرارات محلية يصدرها المجلس الشعبي المحلي ويوافق عليها مجلس الوزراء.

ج- إيرادات الأملاك العامة للهيئات المحلية:

يوجد أنواع من الإيرادات التي تتولد منها أملاك الهيئات العامة مثل الإيجارات التي تحصل عن طريق تقويم خدمة السكن لمحدودي الدخل في شكل إقامة أو تشييد مساكن أو تأجيرها بإيجارات ملائمة لمحدودي الدخل فأصبحت بذلك هذه الإيجارات موردا هاما للمحليات، سواء أكانت ناتجة عن تأجير المرافق العامة المحلية أو تشغيلها أو إدارتها مباشرة لقاء أثمان محدودة تعود على المجالس المحلية لدى البنوك أو المقدمة لبعض الهيئات المحلية كقروض.

٢- الموارد المالية الخارجية:

إن التأكيد على أهمية الموارد المالية المحلية في دعم الاستقلال الإداري للمحليات لا يعني تغطية كافة نفقات مشروعات التنمية المحلية من الموارد الذاتية لأن ذلك قد يبطئ من معدلات التنمية المطلوبة ولذلك فإنه يتم اللجوء إلى الموارد المالية الخارجية.

أ- الإعانات الحكومية:

غالبا ما تضطر الدولة إلى منح مساعدات مالية إلى الهيئات العمومية والوحدات المحلية والهيئات الخاصة، وفي بعض الأحيان بدون أن تحصل الدولة على مقابل أي بدون أن تلزم المستفيدين برد هذه المساعدات لا نقديا ولا عينيا.

وتسمى هذه المساعدات المالية الموجهة لتغطية نفقات التنمية المحلية بالإعانات (عبد الوهاب، ٢٠٠٣م: ٢٥٢)، وتؤدي هذه الإعانات أهدافا اقتصادية وأخرى اجتماعية تتمثل في تعميم الرخاء في مختلف مناطق الدولة، وإذابة الفوارق بين المناطق الفقيرة والنائية والمناطق الغنية.





قسم الإدارة العامة

إن الإعانات الحكومية غالباً ما تتضمن شروطاً تقيد حرية واستقلال المجالس المحلية إذ أنها توجب في كثير من الأحيان خضوع الإدارة المحلية عند إنفاقها الإعانات الحكومية إلى رقابة مالية من الهيئات المركزية.

ب- القروض:

تستعمل القروض في تمويل المشروعات الاستثمارية التي تنشأ على مستوى المحليات وتعجز موارد الميزانية على تغطية نفقاتها، ولا يجوز عادة للمجالس المحلية على مستوى المحليات أن تلجأ إلى عقد قروض دون إذن من الحكومة. وهذا النوع من القروض عادة ما يكون بفائدة بسيطة ومدة القرض تعتمد على طبيعة المشروع المراد إنفاق قيمة القرض عليه.

ج- التبرعات و الهبات:

تعتبر التبرعات والهبات مورداً من موارد المجالس المحلية وتتكون حصيلتها مما يتبرع به المواطنون إما مباشرة إلى المجالس المحلية أو بشكل غير مباشر للمساهمة في تمويل المشاريع التي تقوم بها، وكذلك قد تكون نتيجة وصية تركها أحد المواطنين بعد وفاته في حالة انعدام الورثة أو هبة يقدمها أحد المغتربين لتخليد اسمه في بلده. تشكل هذه الموارد المالية الذاتية والخارجية للمحليات مصادر التمويل المحلي الموجه لتحقيق معدلات متزايدة في التنمية المحلية لتحقيق مستوى أفضل من المعيشة لأفراد الوحدات المحلية، وهذه الموارد المالية المحلية الذاتية والخارجية تختلف من دولة لأخرى حسب النظام المحلي المتبع لكل دولة.

فالباحثة ترى ان التنمية المحلية تعتمد بالدرجة الأولى على التمويل المحلي لإحداث زيادات في مستويات التنمية المحلية ذلك أنها تنطلق من القاعدة الشعبية العريضة فتعبر عن احتياجاتها الفعلية إلى مختلف المشروعات وتوجه الجهود الحكومية إلى إحقاق المشروعات التنموية الضرورية للمحليات، حيث أن إحقاق برامج و مشروعات التنمية المحلية يتطلب تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية المحلية.

الموازنة بين التمويل المركزي والتمويل المحلي:

لكل منطقة ومحافظة وبلدية قدراتها وإمكاناتها الذاتية سواء كانت موارد طبيعية أو قوى بشرية أو مؤهلات قيادية وثقافة شعبية تمنحها ميزة تفصيلية وقدرة على المنافسة وتطوير الاقتصاد المحلي. يلزم التميز بالأداء وربطه بالعوائد الاقتصادية المحلية ليكون دافعاً نحو المزيد من الإنتاجية وحافزاً لتقديم مبادرات ومشاريع وأفكار جديدة. وإذا كان التمويل المركزي ضرورة لتحقيق التنمية المتوازنة فإن التمويل المحلي يحمل في مضمونه تحقيق توازن بين التوسع الاقتصادي والعمراني

وتكاليف خدمات المتابعة والرقابة، كرسوم الرقابة على المطاعم على سبيل المثال، فزيادة عدد المطاعم في المدينة يتطلب زيادة عدد المراقبين الصحيين، ولتغطية تكلفتهم يتم فرض رسوم سنوية على المطاعم. هذا الإجراء من شأنه ضمان توفير خدمات المراقبة الصحية مهما تزايد عدد المطاعم.

ومن جميع ما تم ذكره ترى الباحثة ان مجالس المناطق والمحافظات والبلديات السعودية تعاني من ضعف الصلاحيات الإدارية والمالية التي لا تتناسب مع حجم مسؤولياتها ومهامها فضلاً عن استقلاليتها في صنع القرار المحلي وتجديد أولويات التنمية المحلية. ويعود ذلك إلى ممارسة المركزية الشديدة والاعتماد الكبير على التنظيم البيروقراطي، والتداخل في المهام بين المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، بالإضافة إلى ضعف الصلاحيات وتعدد المرجعيات للهيئات



قسم الإدارة العامة

الإدارية المحلية. وتبين أن هناك عدة جوانب يلزم أخذها بعين الاعتبار عند صياغة مقترح لتطوير الإدارة المحلية ويقع في جوهرها فكرة الاهتمام بميزانيتها المحلية وتنفيذ برامج الموازنة العامة للعمل على تطويرها وتنميتها تحقيقاً لبرنامج التحول الوطني ورؤية ٢٠٣٠ في صناعة التنمية المحلية، وهذا يقتضي الاهتمام بنظام الإدارة المحلية ومشاريعها وتلبية احتياجاتها بما يحقق التحول للأفضل والاستفادة القصوى من الموارد الداخلية وبالتالي اعتماد المملكة الذاتي لنفسها وتأمين مستقبلها أفضل وزاهر وخالي من العجز بالميزانيات وتخفيض التكاليف والإنفاق بما يحقق الكفاءة القصوى والإنتاجية والتنمية الاقتصادية للدولة وجعلها من الدول المتقدمة في العالم اجمع.

فالباحثة ترى ان المركزية الشديدة على أهميتها في تحقيق التحول الوطني وإحداث التغييرات المطلوبة، إلا أنها قد تفقد المواطنين الحماس والرغبة في المبادرة وربما شكلت عائقاً لتحقيق «رؤية ٢٠٣٠» بالمستوى المطلوب وبالتالي من الضروري تلافيه. ولهذا يتحتم النظر لمنظومة الإدارة الحكومية بشمولية وعمق أكبر يجعل من الممكن إدراك أهمية التنسيق والموازنة بين القرارات المركزية والمحلية. وعلى أن هناك تنظيمات للإدارة المحلية في السعودية مثل نظام مجالس المناطق والمجالس المحلية "مجالس المحافظات" والبلدية، إلا أنها تظل تنظيمات مجزأة ومتفرقة لا رابط فيما بينها ولا تمنح صلاحيات كافية لإدارة الشأن المحلي وأدوارها ضيقة في مجال التنمية المحلية. ولذا يتطلب الأمر نظاماً للإدارة المحلية يكون بمنزلة إطار موحد ومرجعية واحدة للإدارة المحلية بجميع مستوياتها سواء على مستوى المنطقة أو المحافظة أو المدينة.

إن إصدار نظام للإدارة المحلية سيرفع مستوى الحوكمة والأداء الحكومي ويضيق نطاق الإشراف، وبالتالي سيتمكن الجهات المركزية من ممارسة الضبط والسيطرة على المحليات بشكل أكثر فاعلية، وليس كما يعتقد البعض أن منح صلاحيات أكبر للمحليات سيقلل من سلطات الجهات المركزية. ولأهمية إدارة المناطق في تسريع وتيرة التنمية المحلية فيقترح إنشاء مجلس أعلى للإدارة المحلية برئاسة الملك - يحفظه الله - وعضوية أمراء المناطق. هكذا تكتمل منظومة العمل الحكومي. ما يشجع على طرح هذه الأفكار أن المملكة تعيش فترة تحول في الفكر الإداري الحكومي ونهج جديد في ممارسة العمل العام يستهدف الانتقال إلى أوضاع جديدة تجعل المملكة أكثر إنتاجاً وتلاحماً وازدهاراً.

مفهوم اللامركزية وأنواعها:

أولاً: مفهوم اللامركزية Decentralization concept:

يقصد بمفهوم اللامركزية بأنه درجة عدم تركيز السلطة، أي تشتت السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة.

ثانياً: أنماط اللامركزية:

يتميز أغلب الكتاب والباحثين في معرض حديثهم عن اللامركزية بين الأنواع الآتية:

١- اللامركزية الجغرافية: وتتمثل في عملية توزيع السلطة بين أقاليم ومحافظات ومناطق القطر الواحد التي تتمتع بشخصية معنوية تناط بمجلس محلي ينتخب جميع أو بعض أعضائه من قبل مواطني الإقليم ويكون له صلاحية وضع ميزانية مستقلة واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بإدارة المشروعات والمرافق العامة في حدود ذلك الإقليم أو المحافظة، ويطلق البعض على هذا النوع من اللامركزية الإدارية بالإدارة المحلية أو إدارة الأقاليم والمحافظات.





قسم الإدارة العامة

٢- **اللامركزية الوظيفية:** وتتمثل في عملية توزيع السلطات والصلاحيات فقط على المستويات الهرمية وبين الأقسام المتخصصة داخل المنظمة أو الوزارة الواحدة، وتبرز الحاجة إلى هذا النمط الإداري كلما اتسعت مهام المستويات العليا وزادت أعمالها وضاق وقتها عن تسيير الأمور بكفاءة وفعالية.

٣- **اللامركزية السياسية:** وهي عملية قانونية يتم بموجبها توزيع الوظائف الحكومية المختلفة -التشريعية والتنفيذية والقضائية- بين الحكومة الموجودة في مركز البلد والسلطات الموجودة في المراكز الأخرى التابعة لهذا البلد نفسه وينتج عن هذا التوزيع نوع من نظام الحكم يسمى (بالاتحاد الفدرالي)، فالاتحاد الفدرالي يتكون من عدة حكومات مركبة تشكل مجموعها اتحاداً واحداً، فكل ولاية حكومة، ولكل حكومة سلطات ثلاثة: تشريعية وتنفيذية وقضائية وغالباً ما نلاحظ هذا النمط من الحكم في الدول المركبة من ولايات كالولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا والأرجنتين والبرازيل والمكسيك وأستراليا والهند وإندونيسيا وغيرها.

٤- **اللامركزية المالية:** المسؤولية المالية هي عنصر رئيسي للمركزية. فإذا كانت الحكومات المحلية والمنظمات الخاصة تنفذ وظائف لا مركزية بفعالية، فإنه يجب أن يكون لديها مستوى مناسب من الإيرادات سواء يتم فرضه أو تحصيله محلياً أو محول من الحكومة المركزية -وكذلك أيضاً سلطة صنع قرارات الإنفاق. ويمكن أن تأخذ اللامركزية أشكالاً كثيرة مثل: التمويل الذاتي أو استرداد التكلفة (من خلال نفقات تكاليف المنتج) والتمويل المشترك أو ترتيبات الإنتاج المشترك والتي من خلالها يشارك المنتفعون في تقديم الخدمات والبنية الأساسية وتوسيع الإيرادات المحلية من خلال الملكية أو ضرائب المبيعات أو التكاليف أو النفقات غير المباشرة والتحويلات بين الحكومات التي تنقل الإيرادات العامة من الضرائب التي يتم تحصيلها عن طريق الحكومة المركزية إلى الحكومات المحلية لاستخدامات عامة أو محددة General-Specific، والحق في الاقتراض.

دور الإدارات المحلية في التنمية في المملكة العربية السعودية:

من المؤكد ان للإدارة المحلية دور كبير في مجالات التنمية المختلفة، فبواسطتها يتحقق التنوع في الأنشطة التنموية المحلية، ويجادل البعض إلى ان مبادرات السياسة العامة للدولة في مجال التنمية المحلية يقع العبء الأكبر من اقتراحها وتنفيذها على تلك الهيئات المحلية، ومن هذا الجانب تعد الإدارة المحلية الرافعة الأساسية للإدارة الحقيقية لعلمية التنمية.

إنه ما من شك ان الإدارة المحلية بهيئاتها المختلفة واختصاصاتها المتنوعة قد تشكل في مرحلة ما رافداً كبيراً في التنمية الإدارية على المستوى الوطني، فهذه المجالس المحلية يمكنها إدارة الخدمات ذات الطابع المحلي بأسلوب أكثر فعالية، ومما لا شك فيه أيضاً ان منح الوحدات الإدارية والمجالس المحلية كافة الاختصاصات في نطاق الوحدة المحلية يعتبر خطوة على طريق التنمية الإدارية، حيث ان ذلك يعمل على تخفيف العبء عن كاهل الجهاز المركزي ومن ثمة يخفف من الإجراءات والتعقيدات والبيروقراطية.

ان استراتيجية التنمية الإقليمية والمحلية، تكون في إطار الظروف الاقتصادية والاجتماعية الواقعية السائدة، وفي ضوء متطلبات التنمية المحلية على مستوى الدولة، فالنظر إلى الأمر يرمته في نطاق علاقات اساسية تربط الاقتصاد الوطني الكلي باقتصاديات المناطق المحلية، تصبح هذه ضرورة تحتمها ترابط اجزاء الاقتصاد الواحد.





قسم الإدارة العامة

ومن هنا لابد للدولة من الدعم المستمر لعملية التنمية الإقليمية والمحلية، فالسياسة الإقليمية والمحلية طويلة الاجل ينبغي ان تأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والسياسية السائدة مع العوامل الاقتصادية لكي تكون اكثر واقعية وملائمة للظروف (الدوسري، ٢٠١٣م: ٤٢-٤١).

المبحث الثاني:

الإطار النظري للموازنة العامة:

المقدمة:

عرفت الموازنات منذ عصور قديمة وتطورت لتصبح صورةً من صور التخطيط الاقتصادي، حيث توضح بالتفصيل أوجه الاستخدامات المالية سواء الحكومية أو الخاصة، وما يجب تحصيله من إيرادات ومصادر دخل لازمة لتغطية النفقات خلال فترة زمنية محددة، وقد بدأ استخدام الموازنات كأداة لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات التي تخص فترة زمنية معينة في المستقبل، ومن بعد ذلك تم استخدامها لتحقيق أهداف الرقابة وذلك بربط تقديراتها بمعايير معينة للأداء وأخيراً تم استخدامها لتحقيق أغراض التنسيق بين مختلف الأنشطة والرقابة عليها (عبد اللطيف، ٢٠٠٩: ٢١١). وقد توسع استخدامها لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية وكوسيلة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.

مفهوم الموازنة العامة:

ظهرت الموازنات كمفهوم وأسلوب لأول مرة في المجال الحكومي، ثم طبقت بعد ذلك في قطاع الأعمال أما الموازنات في وضعها الحالي فقد تم وضع القواعد العلمية لها في إنكلترا في عام ١٦٨٩ ميلادية (سلوم: ٢٠٠١: ٤١). أما فرنسا فقد اقتبست فكرة الموازنة سنة ١٧٨٩م، وبدأ تطبيق موازنة البنود في العام ١٩٢١ في الولايات المتحدة الأمريكية لتكون موازنة تنفيذية شاملة وتصنيف وظيفي على شكل برامج ووظائف وتصنيف اقتصادي للتمييز بين النفقات الجارية والرأسمالية وبموجبها يتم تصنيف النفقة تبعاً لنوعيتها وليس على وفق الغرض منها.

وهناك تعريف عديدة للموازنة منها ما يلي:

- عرفها القانون الفرنسي لعام ١٩٢٦ بأنها (وثيقة تنبؤ وإقرار الإيرادات والنفقات السنوية للدولة أو لأنواع الخدمات التي تخضع هي الأخرى للقواعد نفسها). (الخطيب والمهاني: ٢٠٠٨: ٢٧٠).
- عرفها قانون أصول المحاسبات العامة العراقي (رقم ٢٨ لسنة ١٩٤٠) بالفقرة (١) من المادة الثانية الميزانية العامة بانها (هي الجداول المتضمنة تخمين إيرادات ومصروفات الدولة لسنة مالية واحدة تعين في قانون الموازنة). (أصول المحاسبات العامة العراقي رقم ٢٨ لسنة ١٩٤٠).
- عرفها قانون الادارة المالية والدين العام: هي برنامج مالي يقوم على التخمينات السنوية لإيرادات ونفقات وتحويلات والصفات العينية للحكومة). (امر سلطة الائتلاف المؤقتة رقم ٩٥: ٢٠٠٤: ١١٠).



قسم الإدارة العامة

وعلى جميع ما سبق ترى الباحثة بأن الموازنة العامة ما هي إلا مجموعة من الأهداف والسياسات التي ترسمها الحكومة على شكل جداول يتم من خلالها تحديد المبالغ التي يجب ان تتفق من أجل تحقيق هذه الأهداف وتحديد الموارد التي يجب أن يتم الحصول عليها من أجل تمويل هذا الأنفاق وخلال مدى زمنية معينة.

أهمية الموازنة:

- ١- تعد الموازنة أداة تخطيط يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل، ووضع الخطط المناسبة لكافة أنشطة المنشأة، فالتخطيط يجعل الإدارة تنظر إلى المستقبل باستمرار مما يؤدي إلى تقليل عدد المفاجآت، بأن التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو (Horngren) ويرى الأفضل، فمثلاً إذا توقعت الإدارة حدوث عجز في النقدية خلال فترة الموازنة فإنه يمكن ترتيب التمويل قبل الحاجة إليه بفترة طويلة، وإذا كان ذلك ناتجاً عن توسعات رأسمالية فإن التخطيط يساعد الإدارة على جدولة هذه التوسعات لتخفيف الضغط على النقدية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠٠١).
- ٢- أداة فعالة لتنفيذ السياسات المالية للدولة فمن خلالها يمكن التأثير ومعالجة الآثار الناجمة عن التضخم والكساد عن طريق التحكم في الطلب بتخفيضه أو زيادته وبالتالي تقليل الإنفاق العام أو زيادته عن طريق التحكم في قيمة الضرائب المفروضة (العريني، ٢٠٠٧: ١٥).
- ٣- تعد الموازنة التخطيطية أداة رقابية فعالة بيد الإدارة تضمن لها الإشراف الكامل على التصرفات المالية للمنشأة، فهي تحتوي على أرقام التكاليف والإيرادات التي يتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، والخاصة بكل إدارة أو قسم في المنشأة (العريني، ٢٠٠٧: ١٥).
- ٤- الموازنة تعد وسيلة مهمة تعمل على تحسين كفاءة الإدارة من خلال التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية، وتشجع على بث روح التعاون بين العاملين للعمل على إنجازها (العمرى، ٢٠٠٥: ٢٣).
- ٥- إنها تمد المديرين بطريقة لتحديد أهدافهم والتي تستخدم كمعيار لتقييم الأداء فيما بعد.
- ٦- تعتبر الموازنة أداة هامة من حيث أنها (وسيلة للتحفيز، أداة للاتصال، دفع المدراء للتخطيط، المساعدة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة) (العلوين، ٢٠٠٠: ١٨).

موازنات البلديات:

تعريف البلديات:

البلديات هي أجهزة حكومية ترتبط إدارياً بوزارة الشؤون البلدية والقروية في المملكة العربية السعودية وللبلدية شخصية اعتبارية وقد منحها الدولة نوعاً من الاستقلال الإداري والمالي لمساعدتها على القيام بالوظائف الموكلة لها. ويخضع رؤساء وموظفو ومستخدمو البلديات لأحكام كافة الأنظمة التي يخضع لها موظفو الدولة عموماً وتتقيد البلد بسائر الأنظمة والتعليمات المالية المتبعة في الدولة.

مفهوم الموازنة البلدية:

تعبر الموازنة البلدية عن الخطة المالية للبلدية في فترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة، تبين سياستها المالية في التحكم بإيراداتها ونفقاتها العامة، ودرجة سيادتها على مواردها المالية المختلفة (أبو زعيتر، ٢٠١٢: ١).





قسم الإدارة العامة

كما أن البلدية تمثل الخلية الأساسية والقاعدة الأولى في مؤسسات الحكم المحلي، والتي أسندت إليها جملة من الصلاحيات والاختصاصات ذات الأهمية البالغة بتقديم الخدمات لإفراد المجتمع المحلي، غير أن ذلك بدأ يصطدم في الآونة الأخيرة بمشكلة نقص وانخفاض مصادر التمويل مع تزايد النفقات، الأمر الذي أدى إلى العجز في ميزانيات العديد منها وبالتالي عدم إمكانية القيام بمهامها العامة بشكل جيد وفعال (الخاروف، ٢٠٠٨: ٢).

أهمية الموازنات في البلديات:

على الرغم من أن إعداد الموازنة يكلف البلدية جهداً ووقتاً وتكلفة إلا أن تكلفة عدم إعداد الموازنة يفوق كثيراً تكاليف إعدادها، ويقوم استخدام أسلوب الموازنة الفوائد التالية: (Wayne and Haroid, 1986: 389)

١. الموازنة أداة للتخطيط الشامل: بحيث توفر بيانات عن احتياجاتها المختلفة للفترات المستقبلية من عدد وأدوات، أو احتياجات مالية، أو تأمين الموارد اللازمة لإنتاج الخدمة.
٢. الموازنة نظام متكامل لتقييم الأداء: فهي تشمل معايير يمكن الاعتماد عليها في التقييم، والحكم على التنفيذ الفعلي، وتحقيق الرقابة على التنفيذ؛ ولذلك تعتبر نظاماً متكاملاً وشاملاً.
٣. الموازنة أداة للتنسيق: فالموازنة الشاملة تغطي كافة الأنشطة المختلفة للبلدية، وبما أن البلدية تتكون من أنظمة فرعية كل منها يتأثر ويؤثر في الآخر، وكل منها له أهدافه وخطته الخاصة به، فيأتي دور الموازنة للتنسيق والتوفيق بين تلك الأنشطة المختلفة.
٤. الموازنة هدف للعاملين يسعون لتحقيقه: تشمل الموازنة معايير محددة للموظفين وخطة مقدمة لما هو مطلوب من الموظف، بحيث يعمل الموظف بما في وسعه للوصول إلى المعيار المحدد.
٥. الموازنة وسيلة اتصال: تعتبر الموازنة وسيلة اتصال بين كافة المستويات الإدارية المختلفة للبلدية، بحيث يتطلب تنفيذ الموازنة تقديم تقارير دورية.
٦. تساعد الموازنة للتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها: فوضع خطة على صورة الموازنة قد يكشف المشكلات، ودراسة أسباب تلك المشكلات ومحاولة التغلب عليها قبل وقوعها.

وتبرز أهمية الموازنة من كونها تحقق الأهداف التالية للمؤسسة:

١. إشراك المسؤولين في المؤسسة بعملية التخطيط من أجل الاستفادة من خبراتهم العملية ورفع الروح المعنوية لديهم وإشعارهم بالأهمية والمسؤولية.
٢. إلزام المؤسسة بتقدير احتياجاتها المختلفة لفترة مستقبلية.
٣. تمكين المؤسسة من التنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام وتفعيل وسائل الاتصال بين إدارات تلك الأنشطة.
٤. تمكن إدارة المؤسسة من الرقابة على تنفيذ الأعمال والنشاطات المطلوبة من كافة الأقسام والمستخدمين حيث توفر الموازنة للإدارة فرصة المقارنة بين الواقع والتقدير. (درغام وعيد، ٢٠٠٨: ١٨٦) ويعد الأساس النقدي هو الأساس الذي تعتمده البلديات في إعداد التقديرات للموازنة، ويتميز هذا الأساس بالسهولة والبساطة في الاستخدام. وقد برزت عدة محاولات لتأهيل البلديات للانتقال من الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق كأساس لإعداد الموازنات التقديرية. (عيد، ٢٠٠٧: ١١٨).



قسم الإدارة العامة

مصادر التمويل في البلدية:

فالبلديات الحكومية تمول عن طريقة الموازنة العامة للدولة من خلال موازنة وزارة الحكم المحلي، بالإضافة لما سبق قد يكون تركيبة تمويل البلدية خليط من الأشكال التالية:

١. الإعانات والمساعدات الحكومية.
٢. القروض ذات الفائدة البسيطة والمخفضة.
٣. رسوم الاشتراك.
٤. مخصص من موازنة الدولة.
٥. إعانات مالية وعينية من جهات أخرى.
٦. بعض استثمارات شركات التمويل والجمعيات الأخرى.

مبادئ وقواعد إعداد موازنات البلديات:

هناك أسس عامة يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنات لضمان نجاحها من قبل البلديات وهي كالاتي (صبري، والحاج، ٢٠٠٦ : ٥):

- **ملاءمة الموازنة لأهداف البلدية:** يجب أن تبني الموازنة على أساس أهداف البلدية والتي يجب أن تكون محددة بوضوح وقابلة للتطبيق والتنفيذ في حدود البلدية والبيئة المحيطة.
- **ملاءمة الموازنة للهيكل التنظيمي للبلدية:** فيجب تحديد وإقرار الهيكل التنظيمي لكل بلدية من قبل المجلس البلدي لتتلاءم وتصنيفات جداول الموازنة لذلك الهيكل التنظيمي المقرر ومراعاة تعديل تلك الجداول عند إحداث أي تغيير في ذلك الهيكل التنظيمي، فيتم تقسيم الموازنة بما يتلاءم والهيكل التنظيمي بشكل يسمح بانسياب العمل الروتيني وفقاً للجداول الموضحة دون تعارض بين مراكز المسؤولية المختلفة.
- **ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات:** إن ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي واستخدام مفردات حسابات تتفق ودليل الحسابات يعد أمراً أساسياً لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.
- **الحصول على تأييد المستويات الإدارية في البلدية:** وذلك ابتداء من أعلى مستوى إداري وهو المسئول عن اعتماد الموازنة و إعطاء الإذن بتنفيذها إلي ادني مستوى إداري يساهم في تنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة.
- **ربط الموازنة بنظام الحوافز لضمان تعاون المستويات الإدارية المختلفة لتنفيذ الموازنة:** يفضل ربط الموازنة بنظام حوافز لتشجيع العاملين على تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية كما يمكن ربط نظام الترقيّة وشغل المناصب الإدارية العليا بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط المرسومة.

اعداد موازنات البلديات:

يتم اعداد موازنات البلديات حسب تعليمات وزارة المالية التي توزع على الوزارات والمصالح الحكومية قبل بدء عملية اعداد الموازنة. وتستخدم نفس النماذج التي تستخدم من قبل سائر الأجهزة الحكومية الأخرى عند اعداد موازاناتها ويتضمن مشروع موازنة البلدية تقديرات لإيراداتها المباشرة (التي تقوم بجبايتها) ولنفقاتها للسنة المالية المقبلة ويرفع مشروع موازنة البلدية الى الجهة المسؤولة عنها، وهي وزارة الشؤون البلدية والقروية. وتناقش هناك مع المختصين في الوزارة (وحدة التخطيط والميزانية) ويشترك في النقاش مندوب من البلدية المعنية .





قسم الإدارة العامة

وبعد مناقشة مشاريع موازنات جميع البلديات تقوم وزارة الشؤون البلدية والقروية برفع مشاريع موازنات البلديات الى إدارة الميزانية العامة في وزارة المالية ، حيث تناقش هناك المناقشة النهائية، ويشترك مندوب عن البلدية المعنية عند مناقشة موازنة بلديته ، وأخيراً يتم التوصل الى اتفاق بشأن الاعتمادات التي سترصد للبلدية في موازنة السنة المالية القادمة .

وتصدر موازنات البلديات بعد الموافقة عليها في وثيقة ميزانية خاصة مستقلة عن الميزانية العامة للدولة وتتضمن مخصصات كل من الباب الأول والثاني والثالث، وتصدر بمرسوم ملكي خاص بها وترصد الأموال اللازمة لها بشكل إجمالي تحت بند اعانة البلديات في موازنة وزارة الشؤون البلدية والقروية (الموجودة ضمن وثيقة الموازنة العامة للدولة)

اما بخصوص الباب الرابع (مشاريع البلديات) فتظهر ضمن اعتمادات الباب الرابع في موازنة وزارة الشؤون البلدية والقروية. ويتولى رئيس البلدية إنفاق الاعتمادات المخصصة لبلديته حسب الأنظمة والتعليمات المالية المرعية في المملكة.

إيرادات البلديات :

للبلديات إيرادات مباشرة تجببها لنفسها، ولها حصة من الرسوم غير المباشرة وتقدم لها الدولة اعانة. وبوجه عام فان موارد البلدية تتألف من الاتي:

- ١- رسوم البلديات المباشرة التي تجببها لنفسها، وحصتها من الرسوم غير المباشرة التي تخصصها الدولة للبلديات وتجببها لصالحها.
- ٢- الغرامات .
- ٣- إيرادات أموال (أملاك) البلدية .
- ٤- الوصايا والهبات.
- ٥- الإعانات والمخصصات التي تعتمدها الدولة للبلدية .
- ٦- الرسوم التي تفرض بنظام خاص لتأمين نفقات استثنائية .
- ٧- الموارد الأخرى المأذون بها نظاماً .

وتشمل إيرادات البلدية بشكل عام الأنواع التالية: ايجار أملاك، مبيعات مختلفة، رسوم بناء، رسوم لافتات، رسوم مهن، رسوم كهرباء وغيرها.

وحيث ان إيرادات البلدية المباشرة لا تكفي لتغطية نفقاتها، لذا فان الدولة تشارك في تغطية تلك النفقات بتخصيص اعانة للبلدية تمثل الفرق بين النفقات المقدرة للبلدية للسنة المالية القادمة والإيرادات المباشرة المقدرة لها، ترصد في موازنة وزارة الشؤون البلدية والقروية. واثناء السنة المالية تطلب الوزارة من كل بلدية ان تقدم بياناً بحالتها المالية، توضح فيه الإيرادات التي حصلت عليها خلال فترة معينة ومصرفاتها وتقوم الوزارة بتمويل العجز من الاعتماد المرصود في موازنتها (تحت البند المسمى اعانة البلدية).

الرقابة على موازنات البلديات:

تخضع موازنات البلديات للرقابة المطبقة على تنفيذ الموازنات لجميع الوزارات والمصالح الحكومية في المملكة وهي الرقابة قبل الصرف التي تمارسها الأدارسة العامة للرقابة المالية (إدارة التمثيل المالي سابقاً) التابعة لوزارة المالية والاقتصاد الوطني وللرقابة بعد الصرف التي يمارسها ديوان المراقبة العامة. ويقوم المراقب المالي (الممثل المالي)





قسم الإدارة العامة

الموجود في أقرب مدينة على البلدية، بممارسة الرقابة قبل الصرف كما ان ديوان المراقبة العامة يدقق المعاملات المالية بعد الصرف.

الحساب الختامي للبلديات:

تعد كل بلدية بعد انتهاء السنة المالية الحساب الختامي لها للسنة المالية المنتهية وترسل نسختان منة واحدة الى وزارة المالية (الإدارة العامة للحسابات) والنسخة الثانية الى ديوان المراقبة العامة وتحفظ البلدية بنسخة منه لديها وتطبق البلديات في قفل حساباتها واعداد الحساب الختامي تعليمات وزارة المالية في هذا الخصوص (تعليمات اقبال الحسابات واعداد الحسابات الختامية).

موازنات الامارات:

اولاً - التعريف:

تقسم المملكة العربية السعودية ادارياً الى امارات يبلغ عددها ١ امارة رئيسية وتتبع الامارات من الناحية الإدارية والتنظيمية لوزارة الداخلية ويخضع موظفو ومستخدمو الامارات لأحكام كافة الانظمة التي يخضع لها موظفو الدولة كما تطبق جميع الأنظمة والتعليمات والمالية السارية المفعول في الدولة.

ثانياً- اعداد موازنات الامارات:

تظهر موازنات الامارات كفروع ضمن فصل موازنة وزارة الداخلية في المملكة فالفصل المخصص لوزارة الداخلية في وثيقة الموازنة العامة للدولة مقسم الى فروع لكل امارة من الامارات الرئيسية التي تقسم اليها المملكة. ولذا يوجد في موازنة وزارة الداخلية أربعة عشر فرعاً مخصصة للامارات.

اما عن كيفية اعداد الموازنة للأمانة الرئيسية، فيتم حسب تعليمات وزارة المالية وتستخدم نفس النماذج المستخدمة من قبل سائر الأجهزة الحكومية الأخرى عند اعداد موازنتها وبعد اعداد مشروع موازنة الأمانة فإنه يرفع الى إدارة الميزانية العامة في وزارة المالية وذلك لمناقشته ويشترك في مناقشته موازنة الامارة مندوبون عن الامارة ومندوبون عن إدارة الميزانية العامة، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، والديوان العام للخدمة المدينة وذلك عند مناقشة الباب الأول وتناقش موازنات الأبواب الثلاثة الأخرى الباب الثاني والباب الثالث والباب الرابع كما تناقش في الوزارات والأجهزة الحكومية اذ يشترك مندوبون عن الامارة ومندوبون عن إدارة الميزانية العامة في مناقشتها كما يشترك أحيان مندوبون عن وزارة التخطيط.

وتصدر موازنات الامارات بعد الموافقة عليها واعتمادها كفروع ضمن فصل وزارة الداخلية ويتولى كل امير إنفاق الاعتمادات المخصصة لإمارته حسب نصوص المرسوم الملكي الذي تصدر به الموازنة العامة للدولة وحسب تعليمات تنفيذ الموازنة التي تصدرها وزارة المالية

ثالثاً- إيرادات الامارات:

لا توجد للامارات إيرادات مباشرة خاصة بها تجبها بنفسها لتغطية نفقاتها كما هو الحال بالنسبة للبلديات ولكن الامارات تقوم بتحصيل بعض الإيرادات العامة للدولة وتتكون هذه الإيرادات في غالب الأحيان من المبيعات الحكومية والجزارات





قسم الإدارة العامة

والغرامات وأقساط الفلل والإيرادات المتنوعة. وتورد الإيرادات المحصلة الى مؤسسة النقد العربي السعودي وفروعها، لتضاف الى إيرادات الدولة الأخرى ومن الملاحظ ان حصيلة هذه الإيرادات تعتبر قليلة جداً وتغطي الدولة نفقات الإمارات من الإيرادات العامة كما هو الحال بالنسبة للوزارات والمصالح الحكومية الأخرى.

رابعاً- الرقابة على موازنات الإمارات:

تخضع موازنات الإمارات لأنواع الرقابة المطبقة على تنفيذ موازنات الوزارات والمصالح الحكومية في المملكة، فهي تخضع للرقابة قبل الصرف التي تمارسها الإدارة العامة للرقابة المالية (إدارة التمثيل المالي سابقاً) التابعة لوزارة المالية، كما تخضع للرقابة بعد الصرف التي تقوم بها ديوان المراقبة العامة

خامساً- الحساب الختامي للإمارات:

تعد كل امانة بعد انتهاء السنة المالية الحساب الختامي لها للسنة المالية المنتهية وترسل نسخة منه الى وزارة المالية ونسخة أخرى الى ديوان المراقبة العام وتحفظ بنسخة لها في الامارة.

وتتبع الإمارات في قفل حساباتها واعداد الحساب الختامي لها لتعليمات وزارة المالية بهذا الخصوص (تعليمات اقفال الحسابات واعدادات الحسابات الختامية).

موازنة الإدارة المحلية وترشيد النفقات:

نظراً للزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات لإشباع حاجات الأفراد، فإن محاولة استغلال وترشيد استخدام تلك الموارد يساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاءة الإنتاجية. وتعتبر الموازنات التخطيطية من أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق ورفع لكفاءة الإنتاجية. (السياغي، ٢٠٠٧: ١) فالإدارات المحلية على المستوى المحلي مسؤولة عن العديد من النشاطات في مجتمعاتها من حيث تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، وفي سبيل ذلك تقوم بتأمين الأموال اللازمة بصورة تتناسب مع نفقاتها (الزعي وآخرون، ٢٠١٢: ٧-٨).

وفي تقرير رسمي صادر من رئيس مجلس الوزراء عن ميزانية الأمانات والبلديات في المملكة العربية السعودية للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩هـ، نُقِّدَ مصروفات الأمانات والبلديات للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ بمبلغ (٥١,٠٤٤,٥٧٧.٠٠٠) واحد وخمسين ملياراً وأربعة وأربعين مليوناً وخمس مئة وسبعة وسبعين ألف ريال، كما نُقِّدَ إيرادات الأمانات والبلديات للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ بمبلغ (٦,٩٠٦,٣٤٢,٠٠٠) ستة مليارات وتسع مئة وستة ملايين وثلاث مئة وأثنين وأربعين ألف ريال، حيث يودع في حساب جاري وزارة المالية بمؤسسة النقد العربي السعودي - فيما يتصل بالأمانات والبلديات والمؤسسات العامة - ما يزيد من إيراداتها المقدره، وما لم يتم صرفه من المبالغ المسحوبة من اعتمادات الميزانية، لوزارة المالية - بناءً على طلب أي من تلك الجهات - تخصيص ما يزيد من إيراداتها المقدره للصرف على احتياجاتها الفعلية.

لذلك تحاول الإدارات المحلية أن توازن بين إيراداتها ونفقاتها حتى تستطيع القيام بتنفيذ خططها التنموية، ولكن في بعض الأحيان لا يتحقق هذا التوازن بالشكل الذي تريده الإدارة، ويظهر ما يسمى بعجز الموازنة والذي يعني أن إيرادات تلك البلديات والأمانات لا تستطيع أن تلبى نفقاتها .





قسم الإدارة العامة

وتتكون النفقات العامة عادة من البنود التالية:
أولاً: النفقات المتكررة وتشمل ما يلي:

١. الرواتب والأجور والعلاوات للموظفين والعمال.
٢. نفقات الخدمات من استهلاك مياه وكهرباء ومحروقات وبريد وهاتف.
٣. اللوازم وتشمل القرطاسية والمطبوعات والكتب والنشرات والنفقات الإعلامية.
٤. نفقات الصحة العامة والبيئة.
٥. صيانة المباني والآليات والأبنية والأثاث المعدات والمرافق العامة التابعة للبلدية.
٦. الإيجارات.
٧. المساهمات والإعانات والاشتراكات.
٨. النفقات الأخرى مثل الاحتفالات والإعلانات والضرائب والرسوم والتأمين على السيارات.

ثانياً: نفقات رأسمالية خدمية: وهي النفقات التي تعد لتنفيذ خدماتها أي قيامها بإعادة تأهيل البنية التحتية وتنفيذ المشاريع المتعلقة بذلك مثل مشاريع صيانة وإعادة تأهيل شوارع وبناء جدران استنادية وتأهيل شبكات المجاري والصرف الصحي وشبكات الكهرباء وشبكات اتصال.

ثالثاً: نفقات المشاريع التطويرية: تعتبر المشاريع التطويرية من الموارد المالية للبلديات، وتهدف إلى تطوير المدن لتقديم أفضل الخدمات لمواطنيها مثل أراض، عقارات ومبان عامة ومرافق بنية تحتية (طرق وحدائق وأرصعة وغيرها).

رابعاً: نفقات طارئة: وهي المخصصات المعدة من أجل مواجهة حالات الطوارئ نتيجة لظروف وأسباب غير متوقعة.

خامساً: نفقات تسديد دفعات وفوائد القروض: وهي القروض التي حصلت عليها البلديات لتمويل مشاريعها التطويرية والبنية التحتية (الخاروف، ٢٠٠٨: ٤٦-٤٧).

وأخيراً فإن الإدارة على مستوى الإدارة المحلية بحاجة إلى تخطيط يساعدها في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وتحديد الأولويات لهذه الأهداف، والبحث عن مصادر التمويل، وتشجيع المجتمع المحلي على بذل الكثير في المشاركة والتنفيذ، بل والرقابة على مراحل التخطيط والتنفيذ لتحقيق الرضا لأبناء المجتمع المحلي عن الخدمات والمشاريع المقدمة.

ضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة:

يلعب الإنفاق العام دوراً حاسماً في التنمية، فمن خلاله يتم توفير البنية الأساسية اللازمة للتنمية وتهيئة الخدمات الاجتماعية الضرورية للوفاء بالاحتياجات الأساسية للسكان، والتي تؤثر في مسار النمو الاقتصادي وفي توزيع منافعه على السواء. غير أن تدني الإيرادات العامة للدولة والتي فرضها انخفاض أسعار البترول، وواقع تضخم الميزانية للأجهزة الحكومية، وقلة الشفافية، وزيادة عجز الميزانية في التسعينيات الميلادية أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الإنفاق العام في كثير من الدول النامية، الأمر الذي يستدعي ترشيد الإنفاق العام وتحسين توزيعه بين أوجه النشاطات المختلفة.

مما لا شك فيه أن هناك حاجة إلى اضطلاع الحكومة بالوظائف الأساسية مثل الدفاع وإقرار القانون والنظام. لذا تكون هناك حاجة إلى دور الحكومة حينما يكون من المتوقع ألا يوفر القطاع الخاص القدر اللازم من السلع والخدمات الأساسية التي يستفيد منها المجتمع بشكل عام مثل: التعليم الأساسي (الابتدائي)، الرعاية الصحية الأولية، البنية الأساسية للنقل. كذلك قد يكون التدخل الحكومي مناسباً في المرافق التي تحتكر مصدراً واحداً للتوريد، أو التي تحقق وفورات الحجم



قسم الإدارة العامة

الكبير، ولكن وفق معايير وضوابط تحد من تدخل الدولة في إنفاق الموارد الاقتصادية على نشاطات اقتصادية يستطيع القطاع الخاص أن يؤديها بشكل أفضل. هذا يعني أن على الحكومة إعادة صياغة دورها في النشاط الاقتصادي بما يرشد إنفاقها لتحقيق وظائفها الأساسية. كذلك ينبغي أن يتم الإنفاق تبعاً لأولويات مدروسة وواضحة، خصوصاً فيما يتعلق بأولويات الإنفاق الجاري والاستثماري لزيادة كفاءة وفاعلية الإنفاق العام.

ففي المملكة العربية السعودية للسنة المالية ١٤٣٨/١٤٣٩ قدرت المصروفات بمبلغ (٨٩٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠) ثمان مئة وتسعين مليار ريال، أما العجز فقدّر بمبلغ (١٩٨,٠٠٠,٠٠٠,٠٠) مئة وثمانية وتسعين مليار ريال، وهذا له تأثيره السلبي على الاستثمارات العامة اللازمة لدعم التنمية بشكل مباشر. لذلك فإن هناك حاجة لإعادة النظر في بنود ميزانية الدولة بهدف إعادة توجيه الأثر النهائي للإنفاق العام، كما أن هناك حاجة لتقييم دقيق للمشاريع العامة لا من حيث السلامة الاقتصادية لها فحسب، بل أيضاً من حيث جدواها التقنية والإدارية والمالية وتأثيرها في مقابلة احتياجات وتطلعات المكونات المتعددة للمنظمة التي نفذت المشروع العام.

اعداد وتحضير الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية :

" في المملكة العربية السعودية نصت المادة ٢٩ من نظام مجلس الوزراء الصادر بالأمر الملكي بتاريخ ٣ ربيع الاول ١٤١٤ هـ على ما يلي : ((الملك رئيس مجلس الوزراء هو الذي يوجه السياسة العامة للدولة ويكفل التوجيه والتنسيق والتعاون بين مختلف الاجهزة الحكومية ويضمن الانسجام والاستمرار والوحدة في اعمال مجلس الوزراء)) " (المعارك واخرون ، ٢٠٠٣م:٥٧)

فلما كان اعداد الموازنة العامة من قبل السلطة التنفيذية يستغرق وقتاً طويلاً ، وتتسم عملياته الادارية بالتعقيد ، حيث تشترك في اعداده جهات متعددة ، لذلك تلجأ الدول – بوجه عام – الى اتباع احد النظامين الآتيين عند اعداد الموازنة هما : يضع الاول منها مسؤولية اعداد الموازنة يد وزارة المالية ، ويضعه الثاني في يد مكتب خاص للموازنة ، حيث يتولى الاشراف الاداري على عملية اعداد الموازنة " (الدوري ، ١٩٩٩م :٩٦)

خطوات إعداد وتحضير الموازنة :

" أن معظم العمليات في مختلف الدول تتشابه فيما يخص من خطوات أعداد وتحضير الموازنة ، وتكون العمليات سلسلة من الخطوات لإعداد الموازنة العامة للدولة " (العربي وآخرون ، ١٩٨٧م:٢٢)

وهي كالتالي :-

- ١- أن تقوم السلطة العليا المسؤولة عن تحديد الإجراءات الخاصة بالتنظيم المالية في الدولة ، وهي في الغالب وزارة المالية ، بإصدار تعميم خاص إلى جميع الجهات الحكومية لتخبرها فيه بقرب انتهاء السنة المالية ، وببدء الفترة الزمنية التي يجب أن تعد مشروعات الميزانية خلالها .
- ٢- تقوم الوزارات والجهات الأخرى بالتعميم على إداراتها ووحداتها المختلفة وتزويدها بالنماذج المقدمة من وزارة المالية ثم مطالبتها بتقديم توقعاتها عن نشاطاتها وأعمالها للسنة المالية القادمة . وتقديم مقترحاتها بخصوص إعداد الموازنة الخاصة بها ، ثم بعد المشاورات ووضع المشروع النهائي للموازنة هذه الجهة ، وتقديمها إلى وزارة المالية .





قسم الإدارة العامة

- ٣- تتسلم وزارة المالية أو اللجنة العليا للموازنة مقترحات الجهات الحكومية المختلفة ثم تبدأ بالتداول والتشاور والمناقشة مع الجهات صاحبة العلاقة وذلك بهدف تعديل هذه المشاريع والوصول حولها إلى مواقف نهائية ، ثم بعد دراسة المشروع ترفع من قبل وزير المالية بعد ذلك إلى مجلس الوزراء .
- ٤- يستلم مجلس الوزراء أو السلطة التنفيذية مشروع الموازنة ثم يبدأ بدراسته ومناقشته بعناية مع وزير المالية ، وإجراء أية تعديلات يراها مناسبة ، ومن ثم يتم وضع الموازنة في صورتها شبه النهائية ، حيث يتم رفع المشروع العام للموازنة إلى السلطة السياسية العليا ((السلطة التشريعية)) للمناقشة النهائية والمصادقة .

" ومن اجل أن تكون الموازنة العامة شاملة قدر الإمكان ، يتطلب منها أن تتضمن جميع العمليات المالية التي تقوم بها الدولة بما فيها الإعانات من الأجهزة الحكومية والهيئات العامة المختلفة ، وتلك المخصصة إليها من الموازنة ، بحيث تدرج هذه العمليات بصورة إجمالية ، ينعكس من خلالها حجمها الحقيقي الكامل ، ولتؤمن وضوح الصورة في إعداد الموازنة وتحضيرها أيضا " (المنظمة العربية للبحوث الإدارية ، ١٩٨٧م : ١٩)

مصادقة الموازنة في المملكة العربية السعودية :

" وفي المملكة العربية السعودية تصدر الموازنة برسوم ملكي على غرار ما يتم بالنسبة لصدور الأنظمة أو القوانين وفق نص النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم ٩٠/أ وتاريخ ١٤١٢/٨/١٧هـ على أن ((يحدد النظام السنة المالية للدولة ، وتصدر الميزانية بموجب مرسوم ملكي ، وتشتمل على تقدير الإيرادات والمصروفات لتلك السنة ، كما نص نظام مجلس الوزراء الصادر بأمر ملكي بتاريخ ٣ ربيع الأول ١٤١٤هـ على ما يلي : يدرس مجلس الوزراء ميزانية الدولة ويصوت عليها فصلا فصلا وتصدر بموجب مرسوم ملكي " (شكري ، ١٩٩٠م : ٨٦)

أي أن مصادقة الموازنة في المملكة العربية السعودية تكون من خلال مجلس الوزراء ، حيث يكون كل موازنة تصوت عليها من قبل أعضاء مجلس الوزراء بالتصويت (فصلا فصلا) في كل موازنة عن طريق مجلد لكل وزير .

تنفيذ الموازنة العامة :-

١. الناحية القانونية لتنفيذ الموازنة العامة :

" لا بد أن تتم عمليات التنفيذ طبقا للإطار القانوني الذي يرسم لها سواء من حيث مواعيد أو أقساط أو إجراءات صرف النفقات المخصصة لكل باب أو فصل منها ، أو حيث العلاقة بين هذه الأبواب أو الفصول (حيث كثيرا ما نجد نفاذ النفقات من باب لآخر أو من فصل الآخر ... الخ) أو من حيث مواعيد تقديم الدورية والنهائية عن سير عمليات التنفيذ ومحتويات كل منها ... الخ " (العربي وآخرون ، ١٩٨٦م : ٤٤) .

٢. الإشراف على تنفيذ الموازنة العامة :

" تتولى وزارة المالية أو المكتب المركزي للموازنة عملية الإشراف على تنفيذ الموازنة العامة بعد اعتمادها من قبل السلطة التشريعية . وتقوم بتوزيع النفقات العامة على الموازنات المعنية أما بدفعه واحده ، أو على فترات زمنية ، محاولة بذلك توزيع عملية الإنفاق على السنة حسب طبيعة النظام الذي تسير عليه الدولة . وهذا يعني ان النفقات المعتمدة لوزارة





قسم الإدارة العامة

معينة لا يعني أن لهذه الوزارة أو تلك تنفيذ عملية صرف هذه النفقات وفقا لم يراه مناسباً . كما أن هذه الرقابة التي تمارسها وزارة المالية مستمرة خلال عملية التنفيذ " (الدوري وآخرون ، ١٩٩٩م : ١١٩).

٣. تعليمات تنفيذ الموازنة العامة :

تقوم وزارة المالية عادة بتعليمات تنفيذ الموازنة التي يطلق عليها أحيانا بقواعد تنفيذ الموازنة ، وتشتمل هذه التعليمات على مجموعتين من القواعد (شكري ، ١٩٩٠م : ٩٢).

وهي كالتالي :-

١- **مجموعة قواعد تنفيذ الموازنة من الواجهة الإدارية :** وتركز هذه المجموعة على أساليب تنفيذ الاعتمادات المرصودة بالموازنة ، وطرق التنفيذ وتشير بعض هذه القواعد إلى الأحكام التشريعية ذات العلاقة بتنفيذ هذه الاعتمادات ، كما تحدد هذه القواعد الصلاحيات وتوضح السلطات المسؤولة عن تنفيذ الاعتمادات والإيرادات .

٢- **مجموعة قواعد التنفيذ المحاسبي للموازنة :** وتركز هذه المجموعة على بيانات سلطات وصلاحيات الصرف والقبض والإجراءات المالية المتعلقة بالمعاملات المالية الخاصة بهذا الصرف أو القبض من إجراءات نقدية وأسلوب السحب على الخزينة أو البنوك

" تبدأ مرحلة تنفيذ الموازنة العامة بان يقوم جهاز الموازنة العامة بوزارة المالية في أي دولة بتبليغ كل جهة من الجهات المدرجة بالموازنة العامة بمذكرة خاصة بموازنتها كما اعتمدها السلطة التشريعية ويوضح بها بين الزيادة أو الخفض الذي تناول اعتمادات موازنتها للسنة المالية السابقة وتبلغ كذلك بقرارات الربط ، وكذلك يقوم جهاز الموازنة العامة بموافاة هذه الجهات بالجدول التفصيلية لموازنتها (استخدامات وإيرادات) " (قطب ، ١٩٧٨م : ٤١)

رقابة ومتابعة الموازنة العامة :-

" تعتبر التقارير المالية التي تصاحب عملية تنفيذ الموازنة من أهم الوسائل في تحقيق إدارة سليمة . لقد جرت العادة على تقديم البيانات المحاسبية على مستوى الدولة إلى الجهات ذات العلاقة ، كوزارة المالية وديوان الرقابة المالية ، والدوائر الإحصائية ولا تعدو أن تكون هذه البيانات المحاسبية عادة نتيجة مباشرة للتنفيذ المحاسبي للموازنة . وبالرغم من اختلاف أساليب العرض التقليدية المتعارف عليها والخاصة بنتائج تنفيذ الموازنة فإنها تكاد تكون واحدة من حيث الهدف من هذا العرض الذي يركز على عرض حسابات الموازنة في ختام السنة المالية " (شكري ، ١٩٩٠م : ٩٥)

" لا بد من وجود نظام محكم ومرن للمتابعة يكون بمقدوره كشف أية أخطاء أو انحرافات قبل استفحال آثارها " (العربي ، ١٩٨٦م : ٤٥).

المشاكل والعقبات التي تواجه المملكة العربية السعودية عند إعداد وتحضير وتنفيذ الموازنة العامة:

ان عملية إعداد وتحضير وتنفيذ الموازنة العامة من أهم المراحل او الخطوات عند تطبيق الموازنة العامة للسنوات المقبلة ، وفي المقابل تحصل هناك مشاكل او عقبات اثناء تلك العملية ، وبناء على ذلك ؛ تم التكليف للتعرف على تلك المشاكل





قسم الإدارة العامة

والعقبات وذلك من خلال تحديد الوجهة وهي " وزارة المالية " التي هي المسؤولة عن تلك الموازنة ، وبالتحديد (إدارة الميزانية العامة) التي لديها الإلمام التام بتلك المشاكل .

ولقد وضح مسئول رفيع بوزارة المالية في ادارة الميزانية العامة تلك المشاكل والعقبات حيث شملت عدة نقاط تشير الى ذلك ، وهي كالتالي :-

- ١- مبالغة الجهات الحكومية في طلبات الميزانية للسنة المالية مقارنة بالأهداف أو حجم الأعمال المراد تنفيذها ، أو مقارنة مع الاعتمادات للإعمال المماثلة لها في الميزانية الحالية ، وأحيانا تغلب الأمور الشخصية في طلبات الجهات الحكومية .
- ٢- ضعف المعلومات التي تساعد على تقييم طلبات الميزانية من الجهات الحكومية .
- ٣- ضعف المعايير التي يتم بها قياس أداء وتنفيذ الميزانية .
- ٤- عدم ثبات الموارد المالية لاعتمادها بشكل كبير على سلعة متغيرة السعر (البترول) .
- ٥- عدم توفر الأعداد الكافية من الكفاءات المؤهلة تعليميا وعمليا ، ونقص الخبرات البشرية المؤهلة لأعمال إعداد الموازنة ويدخل ضمن ذلك التأهيل والتدريب والمتابعة للموظفين على رأس العمل .
- ٦- عدم الإلمام الكامل بقواعد وتعليمات إعداد وتنفيذ الميزانية من قبل العاملين عليها .
- ٧- غياب المؤشرات القياسية لتكاليف المشاريع .
- ٨- غياب المستويات القياسية لجودة تنفيذ المشاريع .
- ٩- نقص أدوات التحليل الملأمة لعمل التقديرات المناسبة لمتخذي القرار بوزارة المالية .
- ١٠- عدم وجود خطة تنموية استراتيجية طويلة الأجل قابلة لقياس وتطبيق النتائج .
- ١١- ضعف الدور الرقابي (الذاتي والخارجي) عند الجهات المنفذة للميزانية ، الأمر الذي يؤدي إلى استخدام الجهات للأموال المعتمدة بشكل غير فعال (الفاخري، ٢٠١٠م : ٢٨).

ضرورة الربط بين الموازنة العامة والخطة الاقتصادية :

بحيث يتحقق المرونة اللازمة للخطة الاقتصادية وذلك طبقا لما يلي :

(١) الترابط الزمني بين الموازنة والخطة :

من الضروري ارتباط الخطة السنوية بالموازنة العامة حتى تتكامل في تحقيق الأهداف المطلوبة فالموازنة العامة تعتبر ترجمة مالية للخطة التنفيذية السنوية كما يجب الربط الزمني بين الموازنة العامة والموازنة النقدية ، ومراعاة احتياجات الخطة القومية من النقد الأجنبي اللازم لتنفيذها .

(٢) ضرورة مسابقة هيكل الموازنة العامة لهيكل الخطة الاقتصادية والاجتماعية :

حتى يمكن تنفيذ الخطة الاقتصادية والاجتماعية ومتابعتها والرقابة عليها ، كما يجب توحيد أسس التقييم في كل الموازنة العامة والخطة ، وبذلك يمكن ادماج الموازنة العامة في عملية التخطيط الاقتصادي كما يجب التنسيق بين مكونات الموازنة العامة والموازنة النقدية والخطة القومية للدولة سواء في مرحلة الأعداد أو التنفيذ أو الرقابة . ويجب الاهتمام بإبراز الانفاق الكلي على البرنامج أو المشروع ولو كانت تتولاه أكثر من جهة كما يقتضي بيان نتائج عمليات الصرف وليس اجراء هذه العمليات في ذاتها .





قسم الإدارة العامة

وتتطلب عملية التخطيط أيضا التمييز بين العمليات الجارية والعمليات الرأسمالية ، بين الموارد المتاحة للأنفاق الجاري وبين المدخرات الموجبة للاستثمار .

ولا يمنع ذلك من الجمع بين التقسيم الاقتصادي والتقسيم الإداري للموازنة عن طريق الجداول ذات التقسيمات الرأسية والافقية .

٣) ضرورة الارتباط التنظيمي بين واضعي الموازنة العامة والخطة :

يحتاج المخطط الى تقديرات إيرادات ومصروفات الموازنة وفائض حساب الاستثمارات العامة وغيرها من البيانات اللازمة الى تبادل الراي مع المخططين حول زيادة الضرائب او فرض أنواع جديدة منها وإمكانية الاقتراض العام وتوزيع الاعتمادات بين الاستثمارات وغيرها من النفقات .

وهذا مطلوب عند اعداد الخطة والموازنة وكذلك في مرحلة تقويم ومتابعة تنفيذ برامج ومشروعات الخطة ويأخذ هذا الارتباط صوراً مختلفة تبعا للتقسيم الإداري في كل دولة (ابراهيم، ليلي فتح الله: ٩-١٠).

الربط بين الموازنة العامة والهيكل التنظيمي :

يمكن تقسيم البرامج والأنشطة الى قسمين هامين هما :

(١) برامج وأنشطة خاصة بخدمات جارية ، تقدمها الأجهزة الإدارية الى الجمهور .

(٢) برامج وأنشطة خاصة باستخدامات استثمارية تنفذها الأجهزة الإدارية .

ويشتمل كل بند من بنودها على المشروعات التي تنفذها كل وزارة وتقدر وزارة التخطيط واعتمادات هذه المشروعات بما يمكن من تنفيذ الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويلزم التعاون بين الإداريين في الوزارات واستشارة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة حتى يتم التعرف على البرامج والأنشطة الخاصة بالخدمات الجارية وحتى يمكن توحيد الاصطلاحات في جميع أجهزة الدولة .

وبعد التعرف على البرامج يجب تحديد ارتباطها التنفيذي بالهيكل التنظيمي حتى يمكن الربط بين الأهداف والاختصاصات ، وقد يتطلب الامر إعادة لتنظيم الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع التقسيم حتى نضمن حسن سير الاعمال الإدارية وتنسيقها .

ويؤدي الربط الدقيق بين أوجه النشاط والوحدات التنظيمية الى إمكانية التحديد الدقيق للمسؤولية عن التكاليف ، وإمكانية احكام الرقابة على استخدام الموارد وتحديد درجة جودة الخدمة المؤدة .

وبعد تحديد البرامج والمراكز التنظيمية (الإدارات والاقسام) المكلفة بتنفيذها داخل الوزارة او المصلحة يمكن تبويب المصروفات تبعا لكل من:

- أ- مراكز الأداء والنشاط الإدارية وهي عبارة عن الإدارات والاقسام .
- ب- البرامج الرئيسية والفرعية التي تقوم بها مراكز الأداء والنشاط الإدارية ، فتقوم إدارات الوزارات المتخصصة وتسمى مراكز أداء البرنامج الرئيسي .

اما اقسام الإدارات وتسمى مراكز نشاط فتقوم بالبرنامج الفرعي وتنقسم وحدات الأداء الى منتج نهائي أوجه النشاط ، وهي الخدمات التي تقدمها اقسام الإدارات وفروعها ان وجدت .





قسم الإدارة العامة

وبذلك يمكن تحديد اهداف أجهزة الخدمات ومن ثم يمكن رفع كفاءتها ومساءلتها عن أي انحراف في تنفيذ البرامج او في تكاليف ذلك التنفيذ ، حيث يسهل تحديد مستويات الخدمات وتكاليفها .

وقد يشترك اكثر من وحدة تنظيمية في برنامج واحد ويترتب على ذلك توزيع المسؤولية الإدارية ، ومن ثم يصبح خطوط السلطة غير واضحة ، مما يصعب معه تناسب الهيكل التنظيمي مع البرنامج والأداء .

وكذلك قد تقوم إدارة واحدة بتنفيذ اكثر من برنامج واحد ، مما يؤدي الى صعوبة قياس تكاليف كل البرنامج الامر الذي يتطلب تحليل التكاليف لتحديد مدى استفادة كل برنامج منها (ابراهيم، ليلي فتح الله: ١٠-١١).

المبحث الثالث:

ميزانية ٢٠١٧ للمملكة العربية السعودية:

أولاً: نص الميزانية العامة للدولة للسنة المالية ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ:

الرقم: م / ٢٩

التاريخ: ٢٣ / ٣ / ١٤٣٨ هـ

بِعَوْنِ اللَّهِ تَعَالَى

نحن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود (ملك المملكة العربية السعودية):

١. بعد الاطلاع على المواد (٧٢، ٧٣، ٧٦، ٧٨) من النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (أ / ٩٠) بتاريخ ٢٧ / ٨ / ١٤١٢ هـ.
٢. وبعد الاطلاع على المواد (٢٥، ٢٦، ٢٧) من نظام مجلس الوزراء الصادر بالأمر الملكي رقم (أ / ١٣) بتاريخ ٣ / ٣ / ١٤١٤ هـ.
٣. وبعد الاطلاع على المرسوم الملكي رقم (م / ٦) بتاريخ ١٢ / ٤ / ١٤٠٧ هـ الذي يُنصُّ على بدء السنة المالية للدولة في اليوم العاشر من برج الجدي من كل عام.
٤. وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (١٥٧) بتاريخ ١٢ / ٩ / ١٤٢٠ هـ.
٥. وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (١٥٣) وتاريخ ١٧ / ٤ / ١٤٣٥ هـ.
٦. وبعد الاطلاع على الأمر السامي رقم (١٢٩٣٧) وتاريخ ١٦ / ٣ / ١٤٣٨ هـ، وتوصية مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بتاريخ ٢٠ / ٣ / ١٤٣٨ هـ بالموافقة على تحديد سقف مصروفات ميزانية العام المالي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ بمبلغ (٨٩٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) ثمان مئة وتسعين مليار ريال، وإيراداتها المتوقعة بمبلغ (٦٩٢,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) ست مئة واثنين وتسعين مليار ريال.
٧. وبعد الاطلاع على البيانات الخاصة بإيرادات ومصروفات الدولة، وإيرادات ومصروفات المؤسسات العامة ذات الميزانيات الملحقة بالميزانية العامة للدولة، وإيرادات ومصروفات الأمانات والبلديات للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ المرفوعة بخطاب معالي وزير المالية رقم ٢٣٤٥ وتاريخ ٢٢ / ٣ / ١٤٣٨ هـ.
٨. وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (١٩٦) بتاريخ ٢٣ / ٣ / ١٤٣٨ هـ.



قسم الإدارة العامة

رَسْمُنَا بِمَا هُوَ آتٍ:

أولاً: تُقَدَّر إيرادات وتعتمد مصروفات الدولة للسنة المالية ١٤٣٨/١٤٣٩ وفقاً لما يلي:

١ - تُقَدَّر الإيرادات بمبلغ (٦٩٢,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) ست مئة واثنين وتسعين مليار ريال.

٢ - تُعتمد المصروفات بمبلغ (٨٩٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) ثمان مئة وتسعين مليار ريال.

٣ - يقدر العجز بمبلغ (١٩٨,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) مئة وثمانية وتسعين مليار ريال.

ثانياً: تعتمد ميزانيات المؤسسات العامة ذات الميزانيات الملحقة بالميزانية العامة للدولة للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ وفقاً لما يلي:

١ - تُقَدَّر مصروفات المؤسسات العامة للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ بمبلغ (١٢١,٨٧٢,٧٥١,٠٠٠) مئة وواحد وعشرين مليار وثمان مئة واثنين وسبعين مليوناً وسبع مئة وواحد وخمسين ألف ريال.

٢ - تُقَدَّر إيرادات المؤسسات العامة للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ بمبلغ (١٥,١٦٤,٠٢٦,٠٠٠) خمسة عشر ملياراً ومئة وأربعة وستين مليوناً وستة وعشرين ألف ريال.

٣ - يُعتمد في الميزانية العامة للدولة الفرق ما بين الإيرادات المباشرة والمصروفات ومقداره (١٠٦,٧٠٨,٧٢٥,٠٠٠) مئة وستة مليارات وسبع مئة وثمانية ملايين وسبع مئة وخمسة وعشرون ألف ريال.

ثالثاً: تعتمد ميزانيات الأمانات والبلديات للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ وفقاً لما يلي:

١ - تُقَدَّر مصروفات الأمانات والبلديات للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ بمبلغ (٥١,٤٤,٥٧٧,٠٠٠) واحد وخمسين ملياراً وأربعة وأربعين مليوناً وخمس مئة وسبعة وسبعين ألف ريال.

٢ - تُقَدَّر إيرادات الأمانات والبلديات للسنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ بمبلغ (٦,٩٠٦,٣٤٢,٠٠٠) ستة مليارات وتسع مئة وستة ملايين وثلاث مئة واثنين وأربعين ألف ريال.

٣ - يُعتمد في الميزانية العامة للدولة الفرق ما بين الإيرادات المباشرة والمصروفات ومقداره (٤٤,١٣٨,٢٣٥,٠٠٠) أربعة وأربعون ملياراً ومئة وثمانية وثلاثون مليوناً ومنتان وخمسة وثلاثون ألف ريال.

رابعاً: ١ - تُسَنَوَى الإيرادات المشار إليها في الفقرة (١) من البند (أولاً) من هذا المرسوم طبقاً للأنظمة المالية، وتُودَع جميعها في حساب جاري وزارة المالية بمؤسسة النقد العربي السعودي.

٢ - يودع في حساب جاري وزارة المالية بمؤسسة النقد العربي السعودي - فيما يتصل بالأمانات والبلديات والمؤسسات العامة - ما يزيد من إيراداتها المقدره، وما لم يتم صرفه من المبالغ المسحوبة من اعتمادات الميزانية، ولوزارة المالية - بناءً على طلب أي من تلك الجهات - تخصيص ما يزيد من إيراداتها المقدره للصرف على احتياجاتها الفعلية.

خامساً: تُصَرَف النفقات وفق الميزانية العامة للدولة والتعليمات الخاصة بها.

سادساً: تفويض وزير المالية - لتغطية عجز الميزانية العامة للدولة - بما يأتي:





قسم الإدارة العامة

- ١ - التحويل من حساب فوائض السنوات السابقة ومن حساب الاحتياطي العام للدولة إلى حساب جاري وزارة المالية.
- ٢ - الاقتراض وإصدار أدوات الدين وإصدار الصكوك بأنواعها - داخل المملكة وخارجها - وما يتطلبه ذلك من تأسيس شركات داخل المملكة وخارجها وتحديد شكلها بما يخدم أغراضها التي يتم تأسيسها من أجلها، أو إبرام عقود أو اتفاقيات في هذا الشأن بما في ذلك تضمينها الأحكام التي تستلزمها طبيعة تلك العقود أو الاتفاقيات؛ وبخاصة الأحكام الواردة بقرار مجلس الوزراء رقم ٣١٣ وتاريخ ٢٥ / ٧ / ١٤٣٧ هـ والأمر السامي رقم ٣٦٦١٢ وتاريخ ٢٧ / ٧ / ١٤٣٧ هـ.
- سابعاً:** مع عدم الإخلال بما تقضي به الفقرة (١) من البند (سادساً) من هذا القرار، يحوّل ما قد يتحقق من فائض في إيرادات الميزانية العامة للدولة إلى حساب الاحتياطي العام للدولة، ولا يجوز السحب منه إلا وفقاً للإجراءات النظامية المتبعة.
- ثامناً:** ١ - تتم المناقلات بين اعتمادات أبواب وفصول وفروع الميزانية والميزانيات الملحقه بقرار من وزير المالية، وللوزير المختص أو رئيس الجهة ذات الميزانية المستقلة إجراء المناقلات بين بنود النفقات التشغيلية، وبين اعتمادات البرامج والمشاريع على ألا يزيد ما يُنقل إلى أي بند أو برنامج - أو يضاف إلى أي منها - على نصف اعتماده الأصلي، فيما عدا بنود وبرايمج الرواتب وما يزيد عن نصف الاعتماد فيكون النقل منها بقرار من وزير المالية.
- ويستثنى من ذلك المناقلات بين اعتمادات أبواب وفصول وفروع الميزانية الخاصة ببرامج التحول الوطني، التي تتطلب إضافة لما سبق، موافقة مكتب ترشيد الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي.
- ٢ - تتم المناقلات بين تكاليف المشاريع المعتمدة بقرار من الوزير المختص أو رئيس الجهة ذات الميزانية المستقلة بشرط ألا يزيد ما يضاف إلى تكاليف أي مشروع معتمد على نسبة (١٠) بالمئة من التكاليف الكلية المعتمدة له.
- ٣ - تتم المناقلات بين تكاليف كل من برامج التشغيل والصيانة وما يزيد على (١٠) بالمئة من التكاليف المعتمدة للمشاريع بقرار من وزير المالية.
- تاسعاً:** لا يجوز استعمال الاعتماد في غير ما حُصِّصَ له أو إصدار أمر بالالتزام أو بالصرف بما يتجاوز الاعتماد أو الالتزام بأي مصروف ليس له اعتماد في الميزانية، وتطبق القواعد والإجراءات المقررة نظاماً في حق من يخل بذلك.
- عاشراً:** لا يجوز إصدار قرار أو إبرام عقد من شأن أي منهما أن يُرتَّبَ التزاماً على سنة مالية مُقبِلة، ولا يشمل ذلك ما يتصل بالعقود ذات التنفيذ المستمر أو التنفيذ الدَّوري - كعقود الإيجار والعمل والخدمات وتوريد الإعاشة والأدوية والمستلزمات الطبية وعقود الخدمات الاستشارية وبرامج التشغيل والصيانة - التي يتكرَّر رَصْدُ اعتمادات سنوية لها، وأن تكون قيمة العقد السنوية في حدود اعتمادات الميزانية ويتخذ من اعتماد السنة المالية الأولى مقياساً لتحديد قيمة العقد وألا يرتبط على المبلغ المعتمد لأغراض أخرى.
- حادي عشر:** إذا ظهرَ خلال السنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩ أن هناك مبالغ تم الالتزام بها خلال السنوات الماضية بما يتجاوز الاعتماد المُقرَّر، جازَ لوزير المالية - أو من يُنيبهه - الإذن بصرف تلك المبالغ من اعتمادات السنة المالية ١٤٣٨ / ١٤٣٩، وإذا كان التجاوز في هذا الالتزام ناتجاً عن تصرف غير مبرر فيتم الرفع عن ذلك إلى رئيس مجلس الوزراء لاتخاذ ما يلزم نظاماً في هذا الشأن.





قسم الإدارة العامة

ثاني عشر: تُعتمد التشكيلات الإدارية (الوظيفية) لكل جهة بحسب ما صدرت به الميزانية العامة للدولة، ولا يجوز تعديلها إلا وفقاً للإجراءات النظامية المتبعة.

ثالث عشر: لا يجوز تعيين أو ترقية الموظفين والمستخدمين والعمال إلا على الوظائف المعتمدة في الميزانية العامة للدولة وبالشروط والأوضاع المبينة في الأنظمة واللوائح المتبعة.

رابع عشر: ١ - لا يجوز خلال السنة المالية إحداث وظائف أو مراتب أو رُتب خلاف ما هو معتمد في الميزانية العامة للدولة.

٢ - يُسنَّتني من الفقرة (١) من هذا البند تعيين الوزراء، ومن في مرتبة وزير وموظفي المرتبة الممتازة وما يعادلها، والوظائف التي تُحدَث وفقاً للشروط التي تضمنها نظام الوظائف المؤقتة.

٣ - لا يجوز خلال السنة المالية رفع المراتب والرُتب المعتمدة في الميزانية العامة للدولة.

٤ - يجوز بقرار من وزير الخدمة المدنية تحويل مسميات الوظائف وفقاً لمقتضيات قواعد تصنيف الوظائف، وتخفيض المراتب، وذلك بناءً على توصية من لجنة مكونة من مندوبين من وزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية والجهة ذات العلاقة.

٥ - يجوز بقرار من وزير المالية نقل الوظائف المعتمدة بين فصول وفروع الميزانية وداخل التشكيل الإداري الواحد، وذلك بناءً على توصية من لجنة مكونة من مندوبين من وزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية والجهة ذات العلاقة.

خامس عشر: على الأجهزة الرقابية متابعة تطبيق ما تقضي به الأوامر والمراسيم الملكية والأنظمة والتنظيمات واللوائح والقرارات والتعليمات ذات الصلة.

سادس عشر: يُصدر وزير المالية التعليمات اللازمة لتنفيذ هذه الميزانية في حدود القواعد المنصوص عليها في هذا المرسوم.

سابع عشر: لا تسري الأحكام التنظيمية الواردة في هذا المرسوم على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.

ثامن عشر: على سمو نائب رئيس مجلس الوزراء والوزراء ورؤساء الأجهزة المعنية المستقلة - كل فيما يخصه - تنفيذ مرسومنا هذا.

ثانياً: الاقتصاد المحلي في كتيب ميزانية ٢٠١٧ :

يُعد اقتصاد المملكة من أكبر الاقتصادات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إذ يمثل ما نسبته -٢٥- في المئة من الناتج المحلي الإجمالي في المنطقة وقد تضاعف حجم اقتصاد المملكة حتى أصبح من أكبر عشرين اقتصاداً في العالم مرتفعاً من المرتبة السابعة والعشرين عام ٢٠٠٣ م. وبلغ متوسط نمو الناتج المحلي الحقيقي للمملكة على مدى العقد الماضي ٤ في المئة سنوياً، واستثمرت الحكومة ١.٧ ترليون ريال في المشاريع الرأسمالية المتمثلة بقطاعات البنية التحتية والتعليم والصحة.

من المتوقع أن يبلغ الناتج المحلي الإجمالي لهذا العام ١٤٣٧ / ١٤٣٨ - ٢٠١٦ م (بالأسعار الثابتة) (٢٠١٠ = ١٠٠) (٢,٥٨١) مليار ريال وفقاً لتقديرات الهيئة العامة للإحصاء، بارتفاع بنسبة ١.٤٠ في المئة، وأن ينمو القطاع النفطي





قسم الإدارة العامة

بنسبة ٣.٣٧ في المئة، والقطاع الحكومي بنسبة ٠.٥١ في المئة والقطاع الخاص بنسبة ٠.١١ في المئة، وقد حقق نشاط تكرير الزيت نموًا قدره ١٤.٧٨ في المئة كأعلى معدل نمو ضمن الأنشطة الاقتصادية المكونة للناتج المحلي الإجمالي الحقيقي.

أما معامل انكماش الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الخاص غير النفطي الذي يعد من أهم المؤشرات الاقتصادية لقياس التضخم على

مستوى الاقتصاد ككل فمن المتوقع أن يشهد ارتفاعاً نسبته -٠.٩٩ في المئة في عام (١٤٣٧ / ١٤٣٨) م مقارنة بما كان عليه في العام السابق وذلك وفقاً لتقديرات الهيئة العامة للإحصاء.

ولارتباط اقتصاد المملكة القوي بالنفط، أدى انخفاض أسعار النفط خال العامين الماضيين إلى حدوث عجز كبير في الميزانية الحكومية، وأثر سلبيًا في تصنيف المملكة.

وبالنسبة إلى التضخم، كما أظهر الرقم القياسي لتكلفة المعيشة وهو أهم مؤشرات المستوى العام للأسعار ارتفاعاً نسبته ٣.٤ في المئة خلال العام الجاري ٢٠١٦ م طبقاً لسنة الأساس ٢٠٠٧ م مقارنة بما كان عليه في عام ٢٠١٥ م.

تهدف السياسة المالية في المملكة إلى تقوية وضع المالية العامة ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتهدف إلى الوصول إلى ميزانية متوازنة بحلول ٢٠٢٠ وفقاً لتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها التي منها برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ للجهات الحكومية المختلفة وبما يسهم في تحفيز النمو الاقتصادي وتدقيق الاستثمارات الأجنبية وتعزيز نمو القطاع الخاص.

شكل رقم (٣)

الناتج المحلي من كتيب (ميزانية ٢٠١٧)



ثالثاً: أهم التوجهات المالية والتوقعات في ميزانية ٢٠١٧:

٥- نظرة عامة:

حققت المملكة خال العقد الماضي وضعًا ماليًا قويًا من خلال بناء الاحتياطات في الفترة التي شهدت ارتفاعاً في أسعار النفط؛ لمواجهة تذبذبات الدورات الاقتصادية المحلية والعالمية، كذلك خفضت مستويات الدين العام لتوفير القدرة





قسم الإدارة العامة

المستقبلية للاقتراض إذ بلغ الدين العام قرابة ٤٤ مليار ريال أي ما يعادل ١.٧ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي في نهاية عام ٢٠١٤ م.

ونظرًا إلى تراجع أسعار النفط بادرت الحكومة إلى اتباع إجراءات فعالة لرفع كفاءة الانفاق وترشيده وضبط نسبة العجز الى الناتج المحلي، وتمويل عجز الميزانية عن طريق إصدار أدوات دين محلية ودولية وقروض، بلغت ٢٠٠.١ مليار ريال عام ٢٠١٦ م والسحب من الاحتياطي.

٦- توجهات المالية العامة متوسطة الأجل:

تأثرت إيرادات المملكة كغيرها من الدول المصدرة للنفط بتقلبات أسعار النفط التي وصلت إلى ما دون ٣٠ دولارًا أمريكيًا، لذا تهدف توجهات المالية العامة على المدى المتوسط إلى تحقيق ميزانية متوازنة بحلول عام ٢٠٢٠ م من خلال تعزيز الإيرادات غير النفطية ورفع كفاءة الانفاق والعمل على تحقيق الانضباط المالي.

وتتمثل الركيزة الأساسية لإدارة المالية العامة في توفير مزيد من الشفافية حول توجهات المالية العامة متوسطة الأجل لتحديد الاستراتيجية ومسار التعديلات على مدى السنوات الخمس المقبلة بهدف دعم النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار المالي والحد من أثر تقلبات أسعار النفط في الميزانية العامة للدولة من خال العمل على ما يلي:

• تحقيق توازن المالية العامة:

تهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ م إلى ضبط الإنفاق الحكومي ورفع كفاءته وتنمية إيرادات غير نفطية جديدة لتحقيق الاستقرار المالي وتنويع مصادر الدخل وتبني سياسات حازمة في ذلك مع التركيز على المشاريع النوعية ذات العائد المجدي وترتيبها بحسب الأولويات الاستراتيجية، ووضع آليات فاعلة للمتابعة ومراقبة الأداء. وما زالت الحكومة تستهدف تحقيق توازن في الميزانية في السنة المالية ٢٠٢٠ م.

• استراتيجية الدين العام متوسطة المدى:

ترتكز استراتيجية الدين العام متوسطة المدى خلال السنوات الأربع القادمة على المرتكزات التالية:

١. سقف لمستوى الدين العام نسبته ٣٠ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام ٢٠٢٠ م في ظل تحقيق معايير تصنيف انتماني للمملكة AA2.
٢. اقتراض أو إصدار دين عام بشكل سنوي خال السنوات الأربع القادمة بحسب الحاجة إلى الاقتراض وفي حدود القدرة الاستيعابية للأسواق المحلية والعالمية.
٣. النفاذ إلى الأسواق العالمية المختلفة والأدوات التمويلية المختلف وتنويع مصادر التمويل.
٤. تنويع أدوات الدين المصدرة وإصدار الأدوات التي تتوافق مع احكام الشريعة كالصكوك داخل وخارج المملكة.
٥. تنويع العملات المصدر بها الدين لتشمل غير الريال بحسب الحاجه وأوضاع الأسواق.





قسم الإدارة العامة

رابعاً: مقارنة مخصصات القطاعات بميزانيتي ٢٠١٦ و ٢٠١٧:

في قراءة لميزانية المملكة للعام المقبل ٢٠١٧ والمقدر حجم الإنفاق فيها بـ ٨٩٠ مليار بزيادة ٦% عن الإنفاق المحقق في عام ٢٠١٦، نجد أنه جرت اختلافات عديدة في انخفاض وارتفاع الصرف على بعض القطاعات.

وتبرز أكبر الاختلافات في انه تم الفصل بين القطاعين العسكري والامني في مخصصات ٢٠١٧، حيث كانا معا في ٢٠١٦ بمبلغ ٢١٣ مليار ريال، فيما جاء القطاع العسكري في ميزانية ٢٠١٧ بـ ١٩٠ مليار، وأضيف للقطاع الأمني قطاع المناطق الإدارية ليكونا بمجموع ٩٦ مليار ريال.

فيما تمت مضاعفة مخصصات الخدمات البلدية من ٢١ مليار ريال في العام ٢٠١٦ إلى أكثر من ٤٧ مليار ريال، وهو الأمر نفسه الذي شهده قطاع التجهيزات الأساسية والنقل، حيث تمت مضاعفة مخصصاته لتصل إلى أكثر من ٥٢ مليار ريال في ميزانية ٢٠١٧.

وتصل قيمة الإيرادات المتوقعة في ٢٠١٧، إلى ٦٩٢ مليار ريال، بارتفاع ٣١%، عن الإيرادات المحققة في ٢٠١٦ التي بلغت قيمتها ٥٢٨ مليار ريال، أعلى بنسبة ٣% عما كان متوقعا.

وكشفت الأرقام المعلنة أن ميزانية ٢٠١٧، ستسجل عجزا بنحو ١٩٨ مليار ريال، أي أقل من ٢٠١٦ بنسبة ٣٣%، وبحسب الأرقام الفعلية لميزانية ٢٠١٦ فإنها سجلت إنفاقا بـ ٨٢٥ مليار ريال، أي بتراجع طفيف بنسبة ١.٨%، عما كان مخططا.

شكل رقم (٤)

مخصصات القطاعات بميزانيتي ٢٠١٦ و ٢٠١٧

القطاع	٢٠١٦ (بالمليار)	٢٠١٧ (بالمليار)
قطاع التعليم والتدريب والقوى العاملة	191.6	200.3
قطاع الخدمات الصحية والتنمية الاجتماعية	104.9	120.4
قطاع الخدمات البلدية	21.2	47.9
قطاع التجهيزات الأساسية والنقل	23.9	52.1
قطاع الموارد الاقتصادية	78.1	47.2
قطاع الإدارة العامة	23.8	26.7



قسم الإدارة العامة

برنامج التحول الوطني للمملكة العربية السعودية:



برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠:

هي الخطة الخماسية للمملكة العربية السعودية انشئت عام ٢٠١٥، ونظم البرنامج مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وترأس البرنامج الأمير محمد بن سلمان وأقيمت خلاله ورش عمل جمعت الوزراء مع شرائح متنوعة من المجتمع السعودي ضمت مسؤولين ومشائخ وأعيان ورجال أعمال واقتصاديين وإعلاميين وأكاديميين.

حول البرنامج:

تتمحور أبرز ملامح برنامج التحول الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية من خلال ٥٥١ مؤشر قياس، حول ١٧ مكوناً رئيسياً، يأتي في مقدمها التعليم، والصحة، والإسكان، والعدالة الاجتماعية، إضافة إلى البيئة العدلية، والخدمات البلدية، والبنى التحتية، إذ حدد عام ٢٠٢٠ موعداً لقياس أداء تنفيذ الخطط والبرامج المطروحة من المسؤولين في الأجهزة الحكومية. كما شهدت ورشة مشروع التحول الوطني، مناقشة مطولة عن تقويم أداء الوزراء، ورفع كفاءة القطاع الحكومي، والخصخصة، مع إتاحة فرص أكبر أمام مؤسسات القطاع الخاص، بوصفها أبرز المواضيع المطروحة للنقاش، إضافة إلى التركيز على دعم المؤسسات الصغيرة، والتوسع في الخصخصة، كما لم يغفل مشروع التحول الكبير مناقشة تفعيل مؤسسات المجتمع المدني، باعتباره رافداً مهماً للقطاعات الحكومية. وكان محور المجتمع من أكثر المحاور في عدد المكونات، إذ شمل الإسكان، والتعليم والهوية الوطنية، والتدريب والتأهيل والتوظيف، والرعاية الصحية، والترفيه والرياضة والثقافة، وبيئة العيش «نمط الحياة» والنقل والبنية التحتية، والعدل والحماية الاجتماعية وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، والحج والعمرة.

أهداف البرنامج:

- السماح للمرأة بالتجارة والعزم على تسهيل الإجراءات بما يحقق تذليل العقبات التي تواجهها وتحفظ حقوقها.
- فرض ضرائب أعلى على استيراد السجائر ومواد التبغ.



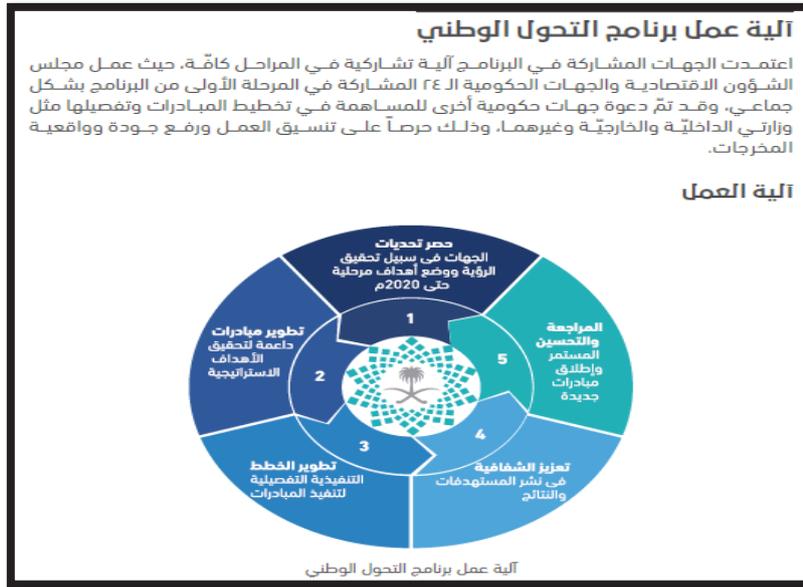


قسم الإدارة العامة

- إيقاف الدعم الحكومي عن الكهرباء والماء لأصحاب الدخل العالي والتجار وملاك القصور والمزارع، كما سيقصر الدعم على ذوي الدخل المتوسط فما دون.
- حل أزمة الإسكان.
- إطلاق حزمة من الإصلاحات الاقتصادية والتنموية.
- إزالة المعوقات الإجرائية والإدارية والمالية وتحفيز القطاع الخاص.
- تنويع الاقتصاد ورفع المحتوى المحلي.
- تحفيز الاستثمارات ودعم الصادرات غير النفطية وعولمة المنشآت المحلية ودعم الاقتصاد المعرفي والابتكار والإنتاجية.
- التوسع في الخصخصة.
- تطوير التعليم العام والعالي.

شكل رقم (٥)

آلية عمل البرنامج من (كتيب التحول الوطني)





قسم الإدارة العامة

شكل رقم (٦)

مبادرات البرنامج ٢٠٢٠ من (كتيب برنامج التحول الوطني)

٩. مبادرات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠	
وقد خصص مبلغ (268) مليار ريال لتكاليف مبادرات برنامج التحول الوطني حتى عام 2020م. صرف منها مبلغ (9) مليار ريال في عام 2016م. كما تضمنت ميزانية هذا العام (2017م) مبلغ (42) مليار ريال.	
ميزانية برنامج التحول الوطني 2020م	(مليار ريال)
2016م	9
2017م	42
2018م - 2020م	217
الإجمالي	268

برنامج التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠:

تبنيت المملكة «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠» لتكون منهجاً وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة. وقد رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كافة المستويات. وانسجاماً مع «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠» تمت إعادة هيكلة بعض الوزارات والأجهزة والمؤسسات والهيئات العامة بما يتوافق مع متطلبات هذه المرحلة، ويحقق الكفاءة والفاعلية في ممارسة أجهزة الدولة لمهامها واختصاصاتها على أكمل وجه، ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وصولاً إلى

مستقبل زاهر وتنمية مستدامة. وقد كلف مجلس الوزراء مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بوضع الآليات والترتيبات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية ومتابعة ذلك.

و احتوت الرؤية على عدد من الأهداف الاستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور، والتي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي. وأقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إطار حوكمة فعال ومتكامل بهدف ترجمة هذه الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة، يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الاستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية. وتعتمد تلك البرامج على آليات عمل جديدة تتناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته محددة زمنياً، وستطلق هذه البرامج تباعاً وفق المتطلبات اللازمة وصولاً لتحقيق «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠».

وفي هذا الصدد قام المجلس بتأسيس عدد من الأجهزة الممكنة والداعمة لإطلاق هذه البرامج ومتابعتها وتقييمها وتحديد الفجوات فيها وإطلاق برامج إضافية مستقبلاً، ومنها مكتب الإدارة الاستراتيجية والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ومركز الإنجاز والتدخل السريع، ومكتب إدارة المشروعات في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وغيرها.





قسم الإدارة العامة

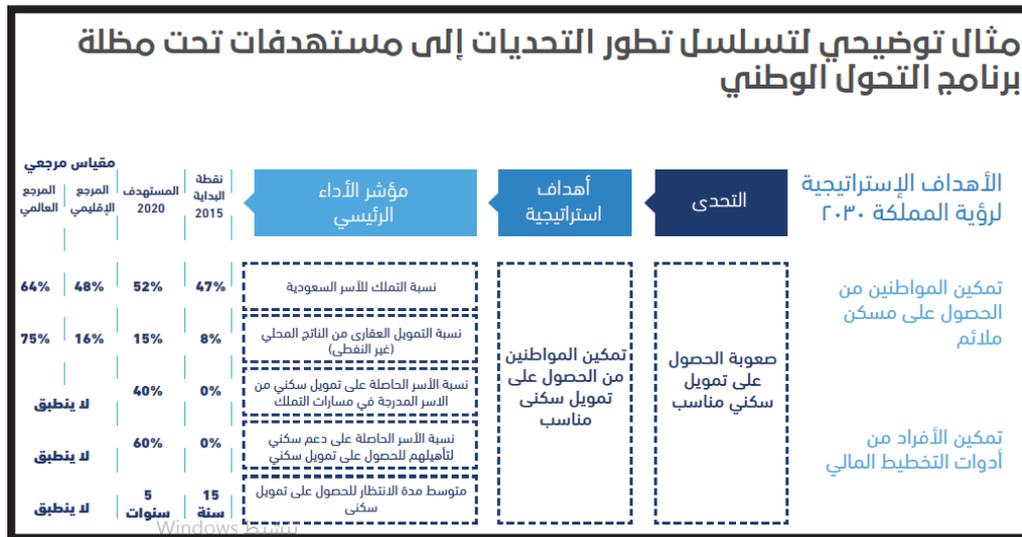
ويعزز إطار حوكمة تحقيق «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠» من رفع كفاءة التخطيط على مستوى الجهات الحكومية، ورفع وتيرة التنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة، وضمان سرعة الإنجاز في المشروعات والمبادرات، وتحقيق الاستدامة في العمل والأثر عبر المراجعة الدورية لمستوى التنفيذ وتقييم الأداء.

ولأجل بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة ل «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠»، ظهرت الحاجة إلى إطلاق برنامج التحول الوطني على مستوى ٢٤ جهة حكومية قائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية في العام الأول للبرنامج. ويحتوي البرنامج على أهداف استراتيجية مرتبطة بمستهدفات مرحلية إلى العام ٢٠٢٠ م، ومرحلة أولى من المبادرات التي سيبدأ إطلاقها ابتداء من عام ٢٠١٦ م لتحقيق تلك الأهداف والمستهدفات، على أن يلحقها مراحل تشمل جهات أخرى بشكل سنوي.

واستخدم البرنامج وسائل مبتكرة في إدراك التحديات واقتناص الفرص، واعتماد أدوات فعالة للتخطيط وتفعيل مشاركة القطاع الخاص والتنفيذ وتقييم الأداء، ووضع المستهدفات المرحلية لبعض الأهداف الاستراتيجية للرؤية، بما يضمن بناء قاعدة فعالة للعمل الحكومي ويحقق ديمومة العمل وفق أساليب مبتكرة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة على المستوى الوطني.

شكل رقم (٧)

مثال توضيحي لتسلسل تطور التحديات إلى مستهدفات تحت مظلة البرنامج
من (كتيب برنامج التحول الوطني)



أمثلة على الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية (منطقة الرياض – منطقة مكة المكرمة):

أولاً: الهيكل التنظيمي العام للمملكة :

حدد نظام المناطق الصادر في ٢٧ شعبان ١٤١٢ هـ بموجب الأمر الملكي رقم ٩٢/أ والمعدل بالأمر الملكي رقم ٢١/أ الصادر في ٣٠ ربيع الأول ١٤١٤ هـ ثلاث عشرة إمارة (منطقة)، وكل إمارة تتكون من عدد من المحافظات فئة (أ)،



قسم الإدارة العامة

ثانياً: إمارة منطقة الرياض:

أهداف ومهام الإمارة:

١. تتمثل أهداف ومهام إمارة منطقة الرياض بالنقاط التالية :
٢. تمثيل خادم الحرمين الشريفين في المنطقة.
٣. التأكد من تحقيق سير العدالة في المنطقة.
٤. العمل على حفظ الأمن في المنطقة.
٥. العمل على توفير كافة الخدمات لمواطني المنطقة بالتعاون والتنسيق مع الجهات الحكومية والمشاركة في مراحل التخطيط لكافة الخدمات.
٦. التأكد من كفاءة وفاعلية الخدمات التي تقدم لمواطني المنطقة، والعمل على تحسين وتطوير تقديم تلك الخدمات.
٧. تلقي شكاوى واستدعاءات المواطنين والنظر في أمورهم والعمل على تلبية مطالبهم وحل مشكلاتهم.

جدول رقم (١)

البلديات الفرعية لمنطقة الرياض

بلديات منطقة الرياض							
بلدية الحيائية والبرك	بلدية نفي	بلدية رماح	بلدية ساجر	بلدية الحريق	بلدية الدلم	بلدية العزيفية	بلدية العليا
بلدية الدوامي	بلدية الغاط	بلدية الشميسي	بلدية تمير	بلدية الملز	بلدية الحائر	بلدية الدرعية	بلدية عركة
بلدية حريملاء	بلدية حوطة سدير	بلدية السلي	بلدية البعادية	بلدية الحلوة	بلدية النسيم	بلدية الروضة	بلدية البطحاء
بلدية الهدار	بلدية الرين	بلدية أشقيير	بلدية روضة سدير	بلدية القصب	بلدية الشمال	بلدية نمار	بلدية العريحاء
	بلدية العيينة والجبيلة	بلدية جلجل	بلدية بدائع العضيان	بلدية حوطة بني تميم	بلدية الزلفي	بلدية المعذر	بلدية الشفا



قسم الإدارة العامة

جدول رقم (٢)
الحدود الإدارية لمنطقة مكة المكرمة (المحافظات)

محافظات منطقة مكة المكرمة							
محافظاة جدة	محافظاة الطائف	محافظاة الجموم	محافظاة الليث	محافظاة أضم	محافظاة الخرمة	محافظاة الكامل	محافظاة الموية
محافظاة بحرة	محافظاة القنفذة	محافظاة رابع	محافظاة خليص	محافظاة تربة	محافظاة رنية	محافظاة العرضيات	محافظاة ميسان

وتحقيقاً لرؤية ٢٠٢٠ و ٢٠٣٠ (الرؤية التنموية لمنطقة مكة المكرمة) :

وضعت إمارة منطقة مكة المكرمة الكعبة المشرفة المرتكز الأول في استراتيجية الرؤية التنموية للمنطقة المرتكزة على بناء الإنسان وتنمية المكان باعتبارها النقطة الأهم التي تنطلق منها الخطط التنموية وأيضاً يتم من خلالها تحديد علاقة مدن ومحافظات المنطقة المجاورة لها بالبقعة الأطهر. وتلبي استراتيجية منطقة مكة المكرمة ثنائية الإنسان والمكان، إذ تسعى لبناء الإنسان القوي الأمين الذي يستطيع المشاركة في التنمية والنهوض بالمنطقة والذي يقع على عاتقه في ذات الوقت خدمة ضيوف الرحمن القادمين للعاصمة والمشاعر المقدسة. وتركز الإمارة في محور بناء الإنسان على تهيئه إنسان المنطقة ليكون متوائماً مع بناء المكان وتهيئته تنموياً بالتعليم والتدريب والتأهيل ليؤدي دوره في المجتمع كذلك في خطة التنمية وبرنامج التنمية. ووضعت استراتيجية التنمية في منطقة مكة المكرمة في الاعتبار عاملي التوازن والتوازي ليستفيد القاطن في القرية والقاطن في المحافظة من كافة الخدمات وتحقيق التنمية الشاملة للحد من النزوح إلى المدن وتأهيل مناطق الأطراف لتتحول إلى جاذبة للسكان. أما فيما يخص المكان فقد تضمنت الخطة العشرية لمنطقة مكة المكرمة تطوير منظومة متكاملة للبنية التحتية والمرافق ورفع كفاءة الخدمات كماً وكيفاً ومعالجة الأحياء العشوائية وحماية الأراضي العامة للدولة إضافة لوضع خريطة تكاملية تنسيقية لأدوار المحافظات في كافة جوانب التنمية والبناء.

دور المشاريع العامة في العملية التنموية :

تلعب المشاريع العامة دوراً مهماً وحيوياً في الاستراتيجيات التنموية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء على الرغم من أن مساهمة المشاريع العامة في جملة الناتج المحلي قد تختلف من بلد لآخر بحسب الظروف والاحوال السياسية والاقتصادية فإن من الصعب العثور على دول لا تعتبر مساهمات المشاريع العامة في جملة الناتج المحلي غير مهم وتلعب المشاريع العامة في عملية التنمية بقوله ان العملية التنموية بكاملها يمكن وصفها بانها مشروع عام.

ولقد اوضح جون جالبرايت في كتابه منظور التنمية الاقتصادية ان الملكية العامة والرقابة على موارد الدولة يعتبران شرطين ضروريين وكافيين لضمان الاستخدام المخطط للموارد وبانه في ظل الملكية العامة يصبح من الممكن التخطيط للتنمية وقد لا يكون هناك تخطيط فعال بدور الملكية العامة.





قسم الإدارة العامة

ولقد أوضح مالكوم جيليز في كتابه الشهير اقتصاديات التنمية ان توليد الفوائض والتعبئة للمدخرات تعتبر وحدة للوظائف التي وراء انشاء المشاريع العامة حيث يجب استخدام الفوائض المتولدة من المشاريع العامة في تمويل الاستثمارات ليس في تحويل الانشطة الاقتصادية.

أمثلة على المشاريع التنموية الحالية لمنطقة مكة المكرمة لعام ٢٠١٧:

١- مشروع مروج جدة :

ضاحية سكنية بمساحة ١٣٢ مليون م^٢ بشرق مدينة جدة

٢- مشروع مطار الطائف الدولي الجديد :

يهدف مشروع مطار الطائف الجديد إلى خدمة السياح والحجاج والمعتمرين حيث يبعد عن مدينة الطائف بـ (٤٠) كم ويبعد عن مكة المكرمة بـ (١٢٠) كم، بمساحة إجمالية (٤٨ ك م^٢)، ومن المتوقع أن يتم تشغيل المطار الجديد في عام ٢٠٢٠م بالشراكة بين القطاعين العام والخاص

٣- مشروع نادي الفروسية:

منتزه ترفيهي متعلق بفعاليات سباقات الخيل

٤- مشروع إسكان ضاحية سلمان:

المشروع عبارة عن ١٢٢٧ قطعة سكنية توفر ٢٤٥٤٠ وحدة سكنية بالإضافة إلى مرافق عامة تكون ضاحية سكنية متكاملة تنفذ على ثلاث مراحل بمساحة إجمالية ٣ مليون متر مربع.

٥- مشروع تطوير حي النزهة:

يهدف مشروع تطوير حي النزهة إلى تحسين المناطق العشوائية (١٩٨.١٧٩٩ م^٢) بالإضافة إلى تطوير المنطقة الصناعية الحالية (٢٠٨.٢٨٢.٢ م^٢) من خلال تحويل الاستخدام الصناعي إلى متعدد الاستخدامات بالإضافة إلى تحسين المحاور وشبكات الطرق والخدمات لكامل المنطقة.

٦- مشروع قلب جدة:

مشروع تطويري وجهة جديدة لمركز مدينة جدة ونقطة التقاء مميزة للسكان والزوار على حد سواء، كما يشكل بمفهومه التصميمي رؤية فريدة من نوعها. ويغطي مساحة تناهز ٣٧٩.٣٧٩ م^٢ بالمطار القديم.

٧- مشروع النقل العام بمحافظة جدة (مترو جدة):

يشمل نطاق العمل على شبكة القطارات وتشمل المترو وقطارات النقل الخفيف، شبكة الحافلات وتشمل الحافلات السريعة وحافلات التغذية، خط النقل البحري ويشمل التاكسي البحري والعبارات، ترام الكورنيش، محطة المنطلق متعددة الوسائط، جسر شرم أبحر المعلق.

٨- مشروع مطار القنفذة:





قسم الإدارة العامة

مشروع مطار القنفذة الذي سوف يتم تنفيذه شمالي محافظة القنفذة بمساحة تُقدَّر بنحو ٢٤ مليون م ٢ يستوعب ما بين ٢١٥ و ٧٠٧ راكبا أسبوعيا كما سيخفف العبء على مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة في حال تمت تهيئته لاستقبال الحجاج والمعتمرين القادمين من اليمن وشرق أفريقيا.

٩- مشروع صالة الخطوط السعودية:

محطة خدمات لتسليم الأمتعة وإنهاء إجراءات السفر بمدينة السعودية – جدة

١٠- مشروع واحة التقنية بالطائف:

يهدف مشروع واحة التقنية إلى إنشاء مجموعة مشاريع تقنية مختلفة بالطائف الجديد منها مصنع الألواح الشمسية ومصنع الطاقة النظيفة لتوليد الكهرباء بأرضين مساحة ١٠ و ٢٥ مليونم ٢.

١١- مشروع الطائف الجديد:

مشروع الطائف الجديد يقع على مساحة ١٢٥٠ كيلومترا مربعا ويتسع لـ ٧٥٠ ألف نسمة ويحوي جامعة عصرية، ومطار دولي جديد وواحة التقنية، سوق عكاظ، المدينة الصناعية، الضاحية السكنية، وتقوم رؤية مشروع الطائف الجديد على إنشاء مدينة منسجمة مع البيئة والثقافة المحيطة.

مثال تفصيلي لأحد مشاريع اماره منطقة مكة المكرمة وهو مشروع التكامل التنموي:

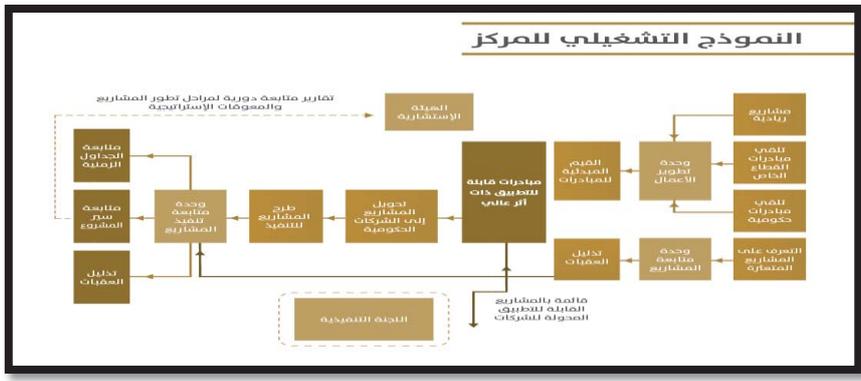
الرؤية والرسالة:



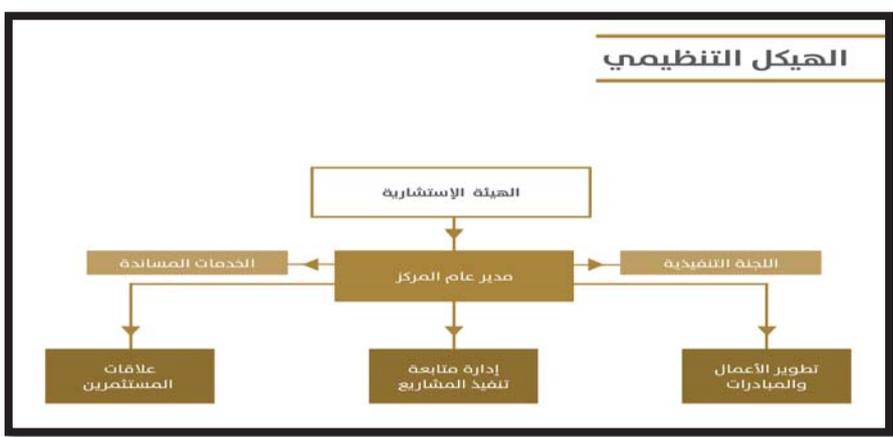
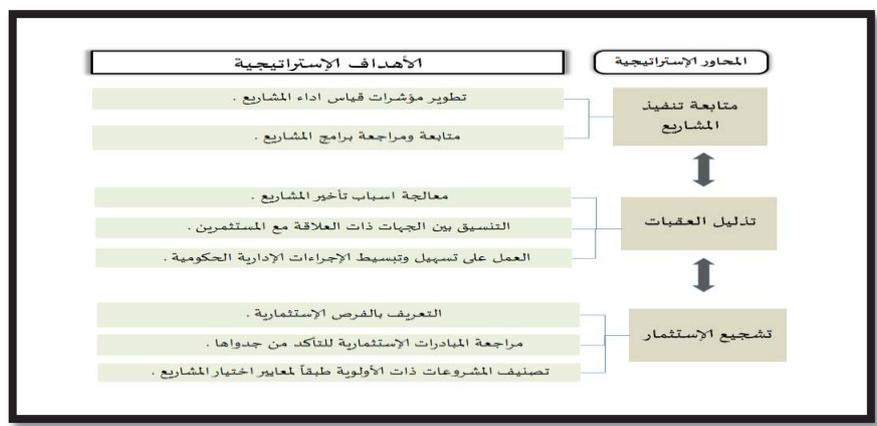


قسم الإدارة العامة

نموذج عمل المركز:



اهداف المركز ومهام ومسؤوليات المركز :





قسم الإدارة العامة

الشركاء:

يعمل المركز بالشراكة مع كل من القطاع العام والخاص من خلال متابعة تنفيذ المشاريع وتذليل العقبات التي تواجه هذه المشاريع بالإضافة إلى تشجيع الاستثمار ويعمل المركز حالياً مع مجموعة من الشركاء ومنهم:

- مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.
- أمانة محافظة جدة.
- صندوق الاستثمارات العامة.
- شركة جدة للتنمية والتطوير العمراني.
- الهيئة العامة للسياحة التراث الوطني.
- الهيئة العامة للطيران المدني.
- هيئة المدن الصناعية.
- شركة المياه الوطنية.
- الغرفة التجارية بجدة.
- نادي الفروسية.

المشاريع:

ضمن الهيكل التنظيمي للمركز، يوجد وحدة لإدارة المشاريع تقوم بمتابعة تنفيذ المشاريع وتذليل العقبات التي تواجهها، كما تشرف الوحدة حالياً على عدد من المشاريع في القطاعات التالية:

١. مشاريع التطوير العمراني.
٢. مشاريع الأحياء العشوائية.
٣. مشاريع سياحية.
٤. مشاريع ورش وصناعات خفيفة.
٥. مشاريع تقنية.
٦. مشاريع المطارات والنقل.

المبادرات:

ضمن الهيكل التنظيمي لمركز التكامل التنموي تم إنشاء وحدة لتطوير الأعمال، مهمتها تطوير ودعم المبادرات من القطاع الخاص لتنمية منطقة مكة المكرمة، وتشرف الوحدة حالياً على عدد من المشاريع في القطاعات التالية:

١. قطاع التغذية.
٢. قطاع الخدمات اللوجستية.
٣. إيجاد فرص عمل للشباب السعودي في القطاع الخاص.
٤. مشاريع صحية.





قسم الإدارة العامة

الخاتمة:

وختاماً من وجهة نظر الباحثة وتعليقاً على جميع ما سبق ذكره في هذه الدراسة فإننا نرى في كل منطقه من مناطق المملكة مشاريع لم تنفذ وتتعثّر سنين طوال، ونرى بين كل شارع وآخر حفر مبعثرة وشوارع وأزقة محطمة، وجسور لم يتم انشائها بإخلاص وعمل مضني فحطمت وسقطت بسبب غزارة مطر!

هناك العديد من الخلل الواضح في المتابعة والشعور بالمسؤولية والذي يكمن في الإدارات التي تضيع المسؤولية وتدخل في مهامات عديدة، لذلك ترى الباحثة ان احد الحلول الناجحة لمثل هذه المشاكل هي تطوير ((الإدارة المحلية)) بحيث يكون هناك صلاحيات واسعة للحاكم المحلي، حيث يكون هناك مجلس منطقة لكل مناطق المملكة ومن خلاله يتم ادارة التنمية ويعمل على التناغم بين جميع الجهات الحكومية، وكذلك يمكن اعتبار المجلس البلدي كمؤسسة رقابية مع استمرار الجهات المركزية بعملها كجهات محاسبة، فالهدف هنا هو ان يتم توزيع ميزانية الدولة على المناطق المختلفة ويتم الصرف مباشرة من قبل مجلس المنطقة حسب الخطط التنموية والامكانيات التي تملكها كل منطقة وحسب مواردها المحلية والفرص المستقبلية التي تملكها، فالانتقال من الإنفاق المركزي إلى الإنفاق المحلي لكل منطقة سيحقق تركيز واضح على المشاريع التي تنفذ في كل منطقة وسيجعل الرقابة لصيقة ومباشرة، فنحن بحاجة إلى مجالس محلية تعمل على مستوى المنطقة وتحمل المسؤولية كاملة، فالهدف هنا هو استثمار الإنفاق الحكومي لإحداث تنمية حقيقية فعلية على أرض الواقع، وكذلك تطوير القدرة التنافسية بين المناطق لأن جزءاً من ميزانية المنطقة يجب أن يكون من الدخل المحلي لها.

فنحن لدينا العديد من الفرص والموارد الكثيرة والكبيرة التي يجب استغلالها على اكمل وجه وبشكل يسمح لنا في المستقبل بالاستمرار وبناء دولة قوية متطورة تصل لأفضل الدول المتقدمة، وهذا يتطلب تنوع في مصادر الدخل على المستوى المحلي لأن الاعتماد فقط على الدخل الحكومي المعتمد أصلاً على مورد واحد بالغالب وهو النفط ، فإطلاق القدرات المحلية سوف يجعلنا ننظر إلى ما نملك فعلاً ونثريت في استثمار وتوظيفه أحسن توظيف، فنحن نحتاج إلى السعي نحو تطوير الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية وبالتالي مساعدة الدولة بتنوع مصادر الدخل المحلي ورؤية وجود فائض بميزانية الدولة بدلاً من العجز، وبناء بنية تحتية داخلية اقتصادية قوية للدولة للاعتماد عليها في تطوير أنفسنا وإدارتنا ودولتنا والوصول لأعلى القمم في جميع مجالات وجوانب الحياة المختلفة وتحقيقاً لبرنامج التحول الوطني والرؤية المستقبلية ٢٠٣٠ .

فالباحثة ترى ان الإدارة المحلية أصبحت تحتل مركزاً مهماً في نظام الحكم الداخلي، لهذا نجد الاهتمام بها أصبح في سياق دولي عالمي، ذلك أنها أثبتت وجودها في مجتمعات كثيرة فليس هناك من شك ان ذلك يرجع إلى ايدولوجية الإدارة المحلية التي تقوم على اساس اشباع الحاجات المحلية، وتحقيق بناء وتقويم وتطوير الشؤون المحلية بأيدي محلية وموارد ذاتية ، فكما يمكن القول بأن العمل على تطوير الإدارة المحلية لتحقيق المصلحة العامة للدولة من جميع جوانبها ،فالتنمية هي ذلك النشاط الاقتصادي الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية بأكثر قدر ممكن، متوازياً مع الحرص على الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والمتوفرة في ذات الدولة بأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة للبيئة والمجتمع.

ولذلك من وجهة نظر الباحثة فلا بد من تكريس جميع الجهود الحقيقية والفعلية للعمل على تطوير وتحسين الإدارة المحلية وتنفيذ برامج ومشاريع الموازنة العامة بأفضل جهد ممكن، وكذلك تحقيق الموازنة العامة كأداة رقابة تعمل على مراقبة جميع الاعمال بما يحقق الأهداف المطروحة بأفضل شكل ممكن ،وذلك للوصول إلى الارتقاء والرفاهية والوصول إلى أعلى القمم والتسابق مع أكبر الدول المتقدمة وأفضلها تحقيقاً للرؤية المستقبلية ٢٠٣٠ بإذن الله تعالى.



قسم الإدارة العامة

الدراسات السابقة:

١. دراسة يونس، (٢٠١٦م) بعنوان: " أهمية نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي " الإدارة المحلية في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"

هدفت الدراسة الى تبني مفهوم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المحلية بالتوجه المستدام الذي يعد من التوجهات الحديثة بعد ما كانت التنمية محصورة على المستوى الكلي.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- الهدف الأساسي لأسلوب الإدارة المحلية يتمثل في تحقيق التنمية المحلية التي تمثل جزءا من التنمية الشاملة.
- التنمية المستدامة لا تتطلب المبالغ الضخمة لتحقيق أهدافها، وانما اداره محلية واعية وقادرة على التسيير وتمتع بمساندة حكومية.

التعقيب على الدراسة:

تناول يونس في دراسته أهمية نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي. وهو ما يتفق مع بحثنا في دور الإدارة المحلية في تحسين المستوى التنموي والخدمي في جميع مناطق المملكة وجعل تنمية الإدارات نقطة مهمة لتنمية المجتمع ككل.

٢. دراسة فرغلي، (٢٠١٥م): بعنوان " دور اللامركزية في الحد من الفساد في الإدارة المحلية "

تهدف هذه الدراسة الى تحليل دور ومساهمة اللامركزية الإدارية في تحقيق التنمية المحلية من خلال قيامها بالحد من الفساد المستشري في وحدات الإدارة المحلية المصرية.

ومن اهم التوصيات التي خلصت اليها الدراسة:

_ يجب ان يكون هناك تحديد واضح ودقيق لاختصاصات وسلطات الوحدات المحلية، بحيث يكون معروفا والذي ينبغي عليها ان تؤديه، وما الذي ينبغي عليها الا تؤديه ويدخل في نطاق اختصاصات المؤسسات المركزية. وفي ضوء ذلك فانه سوف يسهل عملية مساءلة وتقييم القيادات المحلية ويتم القضاء على ضياع وتشتيت المسؤولية والحد من تدخل الحكومة المركزية.





قسم الإدارة العامة

دعم التمويل المحلي من خلال ما يلي:

- أ- إعطاء سلطات أكبر للوحدات المحلية في إدارة موازنتها المحلية: يجب ان يكون لكل وحدة محلية موازنة مستقلة يتم اعدادها واعتمادها على المستوى المحلي دون حاجة الى ادراجها ضمن الموازنة العامة للدولة، وبما يؤدي الى ترحيل الفائض في الموازنة من سنة لأخرى.
- ب- ترشيد الانفاق العام المحلي: في ضوء ما تكشف عنه تقارير الأجهزة المركزية للمحاسبات من وجود اهدار للمال العام وعدم ترشيد في الانفاق العام، فانه تتعين الدقة والموضوعية في القرارات المتعلقة بالإنفاق العام وخضوعها للمساءلة، والمساهمة في تحقيق خطط التنمية المحلية.

التعقيب على الدراسة:

تناولت دراسة فرغلي دور اللامركزية في الحد من الفساد في الإدارة المحلية، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في دور اللامركزية في الإدارة المحلية.

وقد اختلفت في ان دراسة فرغلي تبحث دور اللامركزية في الإدارات المحلية في مصر في حين ان دراستنا دور اللامركزية في الإدارات المحلية في المملكة العربية السعودية.

٣. دراسة بن سبعان، (٢٠١٥): بعنوان "متطلبات تمكين القيادات المحلية بالمناطق والمحافظات السعودية في ضوء التنمية المتوازنة والمستدامة" رؤية مستقبلية.

اعتمدت الدراسة على مدى تطبيق مصطلح الإدارة المحلية على المملكة العربية السعودية، بهدف تطوير الإدارة المحلية، وتجنب مشاكل النظم المحلية بالمملكة مستقبلاً.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- (١) تتمتع القيادات المحلية بالمملكة العربية السعودية بتوافر البنى التحتية اللازمة لإدارة الإنتاج والأداء. كما تتميز القيادات المحلية بسوق مقترحة على الأسواق الخارجية تضمن حرية المعاملات والتحويلات المالية والنقدية وتبادل السلع والخدمات وتشجيع الاستثمارات الداخلية والأجنبية في المملكة.
- (٢) لا تزال إدارة الأداء، والإنتاج، والخدمات، وأساليب الرقابة المالية والإدارية عليها، ومستوى المتابعة والمسائلة والشفافية في غالبية أجهزة القيادات المحلية دون المؤمل منها طبقاً للمعايير التي يتطلع إليها ولاة الامر، وتلك التي يتطلع إليها المواطنون المستفيدون من خدمات هذا القطاع.





قسم الإدارة العامة

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

(١) العمل على تحسين كفاءة وفعالية أداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها للمستفيدين في كمها ونوعها وتوقيتها وأساليب مناولتها.

(٢) دعم وتفعيل استفادة أجهزة القيادات المحلية في المملكة من التجارب الدولية في نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية، مثل تجربة التفوق المقارن.

التعقيب على الدراسة:

تحدث الباحث في دراسته عن متطلبات تمكين القيادات المحلية بالمناطق والمحافظات في ضوء التنمية المتوازنة. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها تطوير مفهوم الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية، وقد تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في تركيزها على متطلبات تمكين القيادات المحلية بالمناطق والمحافظات.

٤. دراسة الوشاح، وعلقم، (٢٠١٤): بعنوان "تفعيل دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الانفاق العام في بلدية محافظة البلقاء" دراسة ميدانية "

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد النفقات في المجالس البلدية، وتحسين قدراتها على تنفيذ المشروعات والخدمات والإنتاجية لخدمة افراد المجتمع المحلي، ورفع مستوى الرضا لدى المواطنين عن الخدمات المقدمة، وبالتالي تخفيف العبء عن الدولة وموازنتها.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

ان مساهمة الموازنات البلدية في ترشيد النفقات التي تكبدها البلديات في محافظة البلقاء كانت بدرجة متوسطة، وذلك بسبب عدم استخدام الأسس العلمية والحديثة في اعداد الموازنات نتيجة قلة توفر المؤهلات العلمية والعملية في هذا المجال.

واوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بين المشاركين والعاملين بالعمل البلدي بأهمية دور الموازنات في التخطيط والرقابة خصوصا في مجال ترشيد النفقات.

أيضا، التركيز على تنفيذ الموازنات حسب الأسس العلمية من قبل جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالموازنة، وهذا يدعو الحكومة الى حوسبة عملية اعداد الموازنة البلدية ومشاركة الخبرات الوطنية في اعدادها على مستوى البلديات لخدمة افراد المجتمع المحلي، وضرورة ربط مدخلات ومخرجات الموازنة بهدف ترشيد النفقات والاكتفاء الذاتي بموارد البلدية، وهذا يتطلب اعداد موازنات مشتركة من خلال الدمج بين موازنات عدة بلديات توفر فيها كل بلدية إمكاناتها المتاحة في خدمة المواطنين.





قسم الإدارة العامة

التعقيب على الدراسة:

تناول الباحث الوشاح في دراسته تفعيل دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الانفاق العام في بلديات محافظة البلقاء. تتشابه مع دراستنا الحالية في تناولها دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة واختلافها في تركيزها في بلديات محافظة البلقاء.

٥. دراسة عباس ، والزامل (٢٠١٤) : بعنوان "مدى إمكانية استخدام موازنة البرامج والأداء في المشاريع الاستثمارية للحكومة المحلية في محافظة البصرة " .

جاءت هذه الدراسة بتطوير أسلوب الموازنة الاستثمارية لمحافظة البصرة بما يضمن تحسين الأداء وزيادة القدرة على تقييم الأداء ، وان موازنة البرامج والأداء ومن خلال تقسيم البرامج الى أنشطة تساعد هذه العملية على قياس تكلفة الأنشطة والبرامج الحكومية التي تقوم الحكومة المحلية للمحافظة بتنفيذها ومعرفة العائد الحقيقي من تنفيذ هذه الموازنة . ومن اهم النتائج التي خلصت لها الدراسة هو ان تحقيق الهدف المباشر لموازنة تنمية الأقاليم هو نتيجة طبيعية لنجاح السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل الحكومة المحلية . واوصت الدراسة الى تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء على مشاريع تنمية الأقاليم للمحافظات مع معالجة نواحي الضعف .

التعقيب على الدراسة :

وضحت هذه الدراسة علاقة الموازنات ودورها في تنمية مشاريع المحافظات ونجاح السياسات الاقتصادية من قبل الحكومات المحلية وقد تتشابه مع دراستنا الحالية حول دور الموازنات في فعالية الإدارات المحلية ، وان كان هناك شي من الاختلاف فهو اختلاف في العينة ونوع الموازنة حيث حددت دراسة عباس موازنة البرامج والأداء .

٦. دراسة الدوسري، (٢٠١٣): بعنوان " نحو إدارة محلية متطور في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة الى تحليل موجبات إيجاد نظام جديد ومتطور للإدارة المحلية بالمملكة، يستجيب ويتوافق مع المتغيرات الجارية على المستوى الداخلي والخارجي، ومنسجما مع اهداف وغايات التحول من أسلوب المركزية الإدارية في الإدارة المحلية الى أسلوب اللامركزية الإدارية والمالية، وملبيا للحاجات المتزايدة للأهالي المحليين مع ضرورة اشراكهم بصورة أكبر في تشكيل مجالسهم المحلية.

كما ان الدراسة خلصت الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها:

ان سعي الحكومة في المملكة الى التخفيف من ضغط العمل عن كاهل الأجهزة والمؤسسات المركزية، ولجئها الى نقل وتفويض بعض سلطاتها للأجهزة والهيئات المحلية او الإقليمية لا يعد كافيا، لان هذه المحاولات لم تلغ المركزية بصورة واقعية. فالصلاحيات التي اناط المشروع لوزير الداخلية امر تفويضها للقادة المحليين من امراء مناطق وامناء مناطق ورؤساء بلديات أدت الى تخفيض ضغط العمل على العاصمة فقط. اذ ان جميع الصلاحيات التي تم تفويضها الى القادة



قسم الإدارة العامة

الإداريين طبقاً لنظام المناطق، كانت عبارة عن تدابير زادت من أعباء الإداري المحلي من الناحية الكمية وليس من الناحية النوعية.

ومن التوصيات الهامة التي اقترحتها الدراسة، فك قواعد التداخل والارتباط المركزي بين الوحدات المحلية بكل من وزارتي الداخلية والشؤون البلدية والقروية.

التعقيب على الدراسة:

تناولت دراسة الدوسري نظام إدارة محلية متطور في المملكة العربية السعودية وهذا ما تفق مع دراستنا الحالية في مجتمع الدراسة وفي التعرف على دور اللامركزية في الإدارات المحلية.

٧. دراسة الشيحة، (٢٠١٣): بعنوان " الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية : الوضع الراهن "

هدفت الدراسة الى التعرف على الوضع الراهن في الإدارة المحلية السعودية والتحديات التي تواجهها حالياً ، وتقترح الدراسة اطاراً عاماً يحدد المعالم الرئيسية لتطوير نموذج تكاملي للإدارة المحلية ورفع كفاءة العمل الإداري المحلي والهادف الى تلبية احتياجات السكان المحليين الحاضرة والمستقبلية من خلال تمكين المجالس المحلية من استقطاب وتحريك الموارد الاقتصادية وبناء القدرات وتطويرها وتحفيز مشاركة مختلف مكونات المجتمع المحلي ووضع تصور مستقبلي لأولويات التنمية المحلية .

وخلصت الدراسة الى ضرورة اصدار نظام للإدارة المحلية يحقق التحول نحو اللامركزية بمنح صلاحيات إدارية ومالية أوسع للمجالس في المناطق والمحافظات والبلديات .

مما يمكن المجتمعات المحلية من إدارة شؤونها ويوحد مرجعية الهيئات المحلية وينسق فيما بينها .

التعقيب على الدراسة :

تناولت دراسة الشيحة الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية والتي تتفق كثيراً مع دراستنا الحالية من حيث مجتمع الدراسة وتأكيداً على ضرورة التحول الى اللامركزية للإدارات ومنحها صلاحيات واسعة في المناطق والمحافظات والبلديات .

٨. دراسة عتيقة، (٢٠١٣): بعنوان " إدارة الجماعات المحلية في الجزائر – بلدية بسكرة نموذجاً – "

بحثت الدراسة في واقع تسيير الجماعات المحلية في الجزائر في ابعادها المختلفة والبحث في الأسباب التي تعرقل سير الجماعات المحلية التي تحول دون الوصول الى طرق التسيير الأمثل ،وبحث في مقومات الإدارة المحلية .

وتوصلت الدراسة الى ان التسيير الأمثل للجماعات المحلية يقتضي بذل كل الجهود الممكنة وتسخيرها في خدمة الصالح العام وهذا بضرورة إيجاد مختلف السبل لمعالجة المشاكل الإقليمية البحتة بهدف نجاح برامج وخطط التنمية التي تتطلب المتابعة المستمرة من طرف السلطات المحلية .





قسم الإدارة العامة

كما لا بد من ان تكون الرقابة الوصائية من طرف السلطة الوصية على الهيئات المحلية في حدود العمل لتحسين منظومة سير وعمل المجالس المحلية مع إعطائها استقلالية اكبر في إدارة الشأن المحلي .

التعقيب على الدراسة :

تناولت دراسة عتيقة إدارة الجماعات المحلية وجهودها في خدمة افرادها ومعالجة مشاكلهم ، ومع الدور الذي تقوم به هذه الإدارات الا ان دراسة عتيقة كباقي الدراسات التي تؤكد على محدودية هذه الإدارات .

لهذا تأمل دراستنا إعطاء هذه الإدارات مزيدا من الاستقلالية في إدارة شؤونها المحلية .

٩. دراسة مشري، (٢٠١٣) : بعنوان " الإدارة المحلية ودورها في تطوير المجتمعات النامية "

تناولت دراسة مشري الإدارة المحلية ودورها في تطوير المجتمعات النامية ومساهمتها هذه الإدارة ذات الكفاءة والجودة ان وجدت في ترقية المستوى الحضري لمثل هذه المجتمعات التي تفتقد في العادة الى الممارسة الفعلية للخدمات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، حيث وضحت هذه الدراسة تلك العلاقة التي تربط الإدارة المحلية بالمجتمعات عموما ومدى مساهمتها في تطوير المجتمعات النامية .

وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج من أهمها :

- ظهور الإدارة المحلية ارتبط أساسا بظهور المجتمعات المدنية المتحضرة لان المدنية تقتضي التعايش بين افراد المجتمع وفق أنظمة مسطرة تكفل سير الحياة الطبيعية ولا يتحقق ذلك الا بوجود إدارة مهيكلة تصهر على أداء هذه المهمة .
- وظائف الإدارة المحلية تتماشى مع متطلبات المجتمع الحضري فاذا كان هذا المجتمع نام او متخلف فان ادارته المحلية حتما لا تتجاوب مع نوعية نشاطه في جميع مجالات التنمية وهذا السلوك يوضح بدقة انحسار دور الإدارة في المجتمعات النامية .

التعقيب على الدراسة :

تتفق دراسة مشري مع دراستنا الحالية حول دور الإدارة المحلية في مجالات التنمية لمجتمعها ومساهمتها في تطويرها . وتعاني هذه الإدارات عدم منحها الاستقلالية الكاملة في ممارسة أنشطتها وبرامجها بشكل مستقل وهذا ما أكدته الدراسة السابقة انحسار دور الإدارة المحلية في المجتمعات النامية .

١٠. دراسة ال سعود، (٢٠١٢) : بعنوان " دور الإدارة المحلية في تعزيز الامن الوطني "

هدفت الدراسة الى دور الإدارة المحلية في تعزيز الامن الوطني وذلك لما يشكله الامن الوطني من أهمية بالغة في استقرار البلاد ، كما ان دورها له يعد مقصورا على المهام التقليدية المحدودة للدولة كالدفاع ، وإقامة العدل ، وإدارة السياسة الخارجية واتسع دورها اتساعا كبيرا مما يحتم على السلطة المركزية التخلي عن بعض سلطاتها للهيئات المحلية عن طريق الإدارة المحلية التي تزداد قناعة الدارسين يوما بعد يوم بانها تشكل الأداة الفعالة لتطوير المجتمع المحلي .





قسم الإدارة العامة

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها :

- ان الإدارة المحلية تسعى سعياً دؤوباً من اجل تحقيق التنمية بصورها المختلفة ، للارتقاء بالوطن في شتى نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهي بذلك تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز الامن الوطني .
- ان الإدارة المحلية يمكن ان تؤدي دوراً كبيراً في تحقيق الرفاهية لأبناء الأقاليم المختلفة .

كما توصلت الى عدد من التوصيات أهمها :

- ان تفوض السلطة المركزية للسلطة المحلية الاختصاصات والصلاحيات التي تمكنها من احكام عملية الضبط الاجتماعي .
- ان يراعي دور المحليات في خطط التنمية المختلفة ، وان يوكل الى الإدارة المحلية الاطلاع بمهام التنمية في مناطقها .

التعقيب على الدراسة :

أكدت هذه الدراسة على ان السلطة المركزية عندما تزيد أنشطتها يتحتم عليها التخلي عن بعض سلطاتها وتفويضها للإدارة المحلية وهذا ما تؤكد دراستنا الحالية لأهمية الإدارة المحلية في فعاليتها لتحقيق التنمية وتحقيق الرفاهية لأبناء مجتمعها المحلي مما يخفف على السلطة المركزية بعض الأعباء وجعل مهمتها تتركز على الرقابة لهذه الإدارات .

١١ . دراسة الحاج ، (٢٠١٣) : بعنوان " الموازنات التخطيطية ودورها في تقويم الأداء في مؤسسات القطاع العام

السوداني "

هدفت هذه الدراسة الى وضع موازنات حقيقية تسهل من الحصول على التمويل اللازم ، وتقديم منهجية لكيفية وضع الموازنات التخطيطية كأدوات لتقويم الأداء المالي .

وتوصل الباحث الى عدد من النتائج :

ان الموازنات التخطيطية تساعد إدارة المنشأة في تحديد الأولويات والاهداف واليات التنفيذ .
ومن التوصيات التي اشارت اليها الدراسة ضرورة الاهتمام بالموازنات التخطيطية لانها تمكن في منظمات الاعمال من تحقيق اهداف المنظمة وخططها المحددة مسبقاً .

التعقيب على الدراسة :

تناولت دراسة سليمان دور الموازنات التخطيطية في تقويم الأداء المالي ، وهذا ما يفيد ويوضح أهمية الموازنات ومساهمتها في تمويل الإدارات وتحقيق أهدافها وخططها .





قسم الإدارة العامة

١٢. دراسة أبو رحمة ، (٢٠٠٨) : بعنوان " مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في بلديات قطاع غزة " دراسة تطبيقية .

هدفت هذه الدراسة الى استعراض نظام الموازنات على أساس الأنشطة من جميع جوانبه مقارنة مع النظام التقليدي ، وتقويم إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في بيئة بلديات قطاع غزة ومدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق هذا النظام من ناحية ثانية .

واهم نتائج الدراسة ان توافر الموارد البشرية المؤهلة ، وأنظمة المحاسبة، والخبرة في بيئة بلديات قطاع غزة ، يعطي مؤشرا إيجابيا على وجود بنية تحتية لتطبيق أنظمة محاسبية متقدمة لدى بلديات قطاع غزة .

وتوافر هيكل اداري سليم ومرن يساعد على ادخال التعديلات التي تواكب التطورات العلمية ، بحيث يسهل إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة دون أي مقاومة لتطبيقه .

واوصت الدراسة الى ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة بشكل جيد في بلديات قطاع غزة ، وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق هذا النظام المتطور .

التعقيب على الدراسة :

تناولت دراسة أبو رحمة مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة وهذا ما يشابه مع دراستنا الحالية حول دور الموازنات وإمكانيتها في التخطيط الجيد للبلديات .





(قائمة المراجع)

المراجع العربية

المراجع الأجنبية





قسم الإدارة العامة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

٦- القرآن الكريم:

سورة المائدة الآية: ٣.

٧- الرسائل الجامعية :

١. ال سعود، عبد العزيز عبد الرحمن، دور الإدارة المحلية في تعزيز الامن الوطني، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠١٢م.
٢. أبو رحمة، محمد عبد الله، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بلديات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
٣. أبو زعيتر، أحمد خميس عبد، (٢٠٠٠-٢٠١٢)، دور الإيرادات المحلية في تمويل الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية - مدخل لتعزيز الإيرادات المحلية لتغطية عجز الموازنة رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
٤. البناء، بشير عبد العظيم. الأسس العلمية و العملية في المحاسبة الحكومية دراسة نظرية وتطبيقية (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ٢٠١١.
٥. حافظ وهبة، جزيرة العرب في القرن العشرين، ص ١٤٨.
٦. الخاروف، أمل عدلي جلال، ٢٠٠٨، تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
٧. خليل، محاسن علي، دور الموازنات التخطيطية في تقويم الأداء المالي في الوحدات الحكومية: دراسة تطبيقية على ديوان الضرائب في السودان للفترة ٢٠٠٣-٢٠١٣م، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، ٢٠١٣م.
٨. دراسة الإدارة المحلية والديمقراطية، د. سليمان الطماوي، إدارة العلاقات العامة بجامعة عين شمس، القاهرة، سنة ١٩٦٣م، ص (١٢٦).
٩. دراسة عامة عن مقومات الإدارة المحلية، ظريف بطرس، موسوعة الحكم المحلي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. (٢١١ / ١).
١٠. الدوسري، فهد ذعار، نحو نظام إدارة محلية متطور في المملكة العربية السعودية، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، ٢٠١٣م.
١١. الزعبي، ناجح محمد خليل، ٢٠٠٤، دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، ص ١٣-٢٨.
١٢. سبعان، صالح عبد الرحمن، متطلبات تمكين القيادات المحلية بالمناطق والمحافظات السعودية في ضوء التنمية المتوازنة والمستدامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ٢٠١٥م.
١٣. السياغي، حمود محمد، ٢٠٠٧، إعداد الموازنات التخطيطية، لبرنامج نسيج لتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية الشابة بالتعاون مع مؤسسة تنمية القيادات الشابة، مركز تطوير الشباب اقتصادياً، ص ١.



قسم الإدارة العامة

١٤. الشيخة، عدنان عبد الله، الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية: الوضع الراهن ونموذج مقترح، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٣م.
١٥. عباس، محمد عبد المهدي، و الزالملي، بهاء الدين فريد ماضي، مدى إمكانية استخدام موازنة البرامج والاداء في المشاريع الاستثمارية للحكومة المحلية في محافظة البصرة، جامعة البصرة، ٢٠١٤م.
١٦. عتيقة، جديدي، إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، جامعة محمد خيضر بشكرة، بلدية بسكرة، رسالة ماجستير ٢٠١٣ م.
١٧. العريني، بهاء الدين احمد، (٢٠٠٧). إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة. رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٨. العلاوين، أمجد عبد الفتاح، (٢٠٠٠). تقييم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
١٩. العمري، عطا محمد. مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين في غزة. فلسطين: الجامعة الإسلامية في غزة. ٢٠٠٥.
٢٠. عيد، إبراهيم محمد سليمان الشيخ، ٢٠٠٧، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل – الجامعة الإسلامية، ص ٣-٤.
٢١. الفاخري، مؤيد، المشاكل والعقبات التي تواجه اثناء اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية، وزارة المالية السعودي)، ٢٠١٠م.
٢٢. فرغلي، أحمد زهران، دور اللامركزية في الحد من الفساد في الإدارة المحلية، مصر، ٢٠١٥م.
٢٣. كامل، صلاح محمد محمود. موازنة البرامج والأداء كأداة لتقييم الأداء الحكومي. مصر: كلية التجارة- جامعة بنها، ٢٠٠٦.
٢٤. ليلي فتح الله ابراهيم، موازنة البرامج والأداء كأساس لإعداد الموازنة العامة للدولة، جامعة عين شمس، مصر.
٢٥. مشري، عبد الرؤوف، الإدارة المحلية ودورها في تطوير المجتمعات النامية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ٢٠١٣م.
٢٦. المنوفي، كمال محمود (تحرير)، (٢٠٠٧). دراسة الإدارة المحلية والتنمية في ظل إعادة صياغة دور الدولة، المجلد الثاني. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٢٧. الوشاح، محمود عبد الفتاح، و علقم، محمد أحمد، تفعيل دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البقاء (دراسة ميدانية)، جامعة البقاء التطبيقية، وجامعة البترا، ٢٠١٤م.
٢٨. يونس، قرواط، أهمية نظام الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي - الإدارة المحلية في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، ٢٠١٦م.

٨- الكتب :

١. إبراهيم العتيبي، تنظيمات الدولة في عهد الملك عبدالعزيز، ط١، مكتبة العبيكان الرياض، ١٤١٤هـ، ص ١٨٧.
٢. الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، د. محمد عثمان إسماعيل حميد، ود. حمدي مصطفى المعاز، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة ٢٠٠٠م، ص (١٦٦، ١٦٧).
٣. الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، د. إبراهيم محمد العواجي، ص (٢٢، ٢٣).



قسم الإدارة العامة

٤. الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام ص (١٧).
٥. الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، حسن محمد عواضة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة ١٤٠٣ هـ - ١٩٨٣ م، ص (٦).
٦. الإدارة المحلية، د. أحمد محمد المصري، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٨٦ م، ص (١٢).
٧. حافظ وهبة، جزيرة العرب في القرن العشرين، ص ١٤٨.
٨. حسين صغير، دروس في المالية والمحاسبة العمومية. الجزائر: دار المحمدية العامة، ١٩٩٩، ص ٤٧.
٩. خالد سمارة الزغبى، التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية. الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٥، ص ١٢.
١٠. الخطيب، خالد شحادة والمهاني، محمد خالد. المحاسبة الحكومية (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ٢٠٠٨.
١١. خير الدين الزركلي، شبه الجزيرة في عهد الملك عبدالعزيز، ج ٣، ص ٨٧٢، فؤاد حمزة، قلب جزيرة العرب، مكتبة النصر الحديثة، الرياض، ١٣٨٨ هـ، ص ٧٣ ٨٢.
١٢. الدوري، مؤيد عبد الرحمن، و الجنابي، د. طاهر موسى، إدارة الموازنات العامة، عمان / دار زهران للنشر، ١٩٩٩ م.
١٣. سلوم، حسن عبد الكريم. الأصول النظرية والعملية للمحاسبة الحكومية مع التطبيقات لجمهورية العراق (الطبعة الأولى). بغداد، العراق: دار الكتب والوثائق. ٢٠٠١.
١٤. سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة. القاهرة: دار الجلال للطباعة والنشر، ٢٠٠٣، ص ٢٥٢.
١٥. سوزي عدلي ناشد، المالية العامة (النفقات العامة، الإيرادات العامة، الميزانية العامة). بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، ٢٠٠٣، ص ١١٥.
١٦. شرح نظام الإدارة المحلية الجديدة، د. سليمان الطماوي، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة ١٩٦١ م، ص (١٢).
١٧. شكري، فهمي محمود، الموازنة العامة ماضيها وحاضرها ومستقبلها في النظرية والتطبيق، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٠ م
١٨. عاشور، أحمد صقر (١٩٧٩). الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن. بيروت: دار النهضة العربية للنشر.
١٩. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية. الإسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ٢٢.
٢٠. عصفور، محمد شاكر. أصول الموازنة العامة (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ٢٠١١.
٢١. عصفور، محمد شاكر، أصول الموازنة العامة ٢٠١٣ م، دار المسيرة، ط ٣.
٢٢. اللوزي، سليمان، و مرار، فيصل، و العكشه، أ. وائل، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ١٩٩٧ م.
٢٣. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (٢٠٠١). المحاسبة الإدارية للمعلومات اللازمة للتخطيط، مطابع الشمس، الأردن، عمان.
٢٤. محمد، قطب إبراهيم، الموازنة العامة للدولة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨ م
٢٥. مراد محمد حلمي، مالية الهيئات العامة المحلية. مصر: مطبعة نهضة مصر، ١٩٦٢، ص ٦٣.



قسم الإدارة العامة

٢٦. المعارك ، محمد عبد العزيز ، و شفيق ، علي، أصول وقواعد الموازنة العامة ، جامعة الملك سعود ، النشر العلمي والمطابع – جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٣م.
٢٧. وزارة الداخلية نشأة وتطور، ص ٥٦ ٥٧.

٩- المجالات العلمية:

١. درغام، ماهر موسى وإبراهيم محمد الشيخ عيد، ٢٠٠٨، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في البلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ١٨٥-٢١٠.
٢. الزعبي، علي وآخرون، ٢٠١٢، أثر الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم في محافظة عجلون مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد ١١-١٢، ص ٧-٨.
٣. الشاهين، عبدالرحيم عبداللطيف . إدارة الموازنة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة بين الواقع والطموح . الإدارة العامة . العدد الثالث . ١٤١٧ هـ .
٤. عبدالرحمن الزهيان، التطور التنظيمي لديوان وزارة الداخلية مجلة الأمن المحكمة، عدد ١٨، شعبان ١٤٢٠هـ / نوفمبر ١٩٩٩م، ص ٦٥ ٦٦.
٥. العربي ، علي ، و عساف ، عبدالمعطي ، دورة الموازنة العامة ومشكلاتها في الدول النامية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٦ م .
٦. المنظمة العربية للبحوث الإدارية ، الموازنات الحكومية في الدول النامية ، من منشورات المنظمة للعلوم الإدارية ، الأردن – عمان ، ١٩٨٧.

١٠- الملتقيات العلمية :

١. محاضرات وبحوث في المدخل لنظم الحكم المحلي، مصطفى فهمي، معهد الإدارة العامة، القاهرة، سنة ١٩٦٤م، ص (٤٣ – ٤٧).
٢. محمد حاجي ، "التمويل المحلي وإشكالية العجز في البلديات" ، الملتقى الدولي حول تسيير و تمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية المنظم بتاريخ: ٠١-٠٢ ديسمبر ٢٠٠٤، كلية العلوم الاقتصادية جامعة باتنة، ص ٠٦.
٣. مصباح العربي: تعقيب على بحث نشوء القطاع العام وتطويره في الوطن العربي، في ندوة القطاع العام والخاص في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، بيروت، ١٩٩٠م.

١١- المواقع الإلكترونية:

١. <http://akhbaar24.argaam.com/article/detail/315580>
٢. <http://vision2030.gov.sa/ar/ntp>
٣. <http://www.alriyadh.com/1557147>



قسم الإدارة العامة

٤. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A_2020
٥. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%85%D8%A9_%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9
٦. <https://www.moi.gov.sa/wps/wcm/connect/f40eaa004f0be6079d78ff603352ed19/pdf?MOD=AJPERES&CVID=IDG1kCc&CVID=15n>. يكل+التنظيمي+الموحد+للإمارات.
٧. <http://www.makkah.gov.sa> امانة منطقة مكة
٨. بموجب نظام المناطق الصادر بالأمر الملكي رقم أ/٩٢ وتاريخ ٢٧/٨/١٤١٢هـ حسب الصيغة المعدلة بالأمر الملكي رقم أ/٢١ وتاريخ ٣٠/٣/١٤١٤هـ.
٩. التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية التصديق (المرسوم) الملكي بتاريخ ٢١/٢/١٣٤٥هـ. جريدة أم القرى العدد (٩٠) ٢٥/٢/١٣٤٥هـ، العدد (٩١) ٣/٣/١٣٤٥هـ مركز الوثائق، معهد الإدارة العامة، الرياض.
١٠. التعليمات المنظمة للمجالس المحلية لتنمية وتطوير المحافظات والمراكز قرار رقم (٥٩) تاريخ ٤/٥/١٤١٧.
١١. مركز التكامل التنموي [/http://idc.makkah.gov.sa](http://idc.makkah.gov.sa)
١٢. مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، تمويل المحليات . القاهرة: <http://www.Parc.egypt.com>
١٣. منطقة الرياض <https://www.alriyadh.gov.sa/ar>
١٤. نظام الأمراء ٣١/١/١٣٥٩هـ، مركز الوثائق، معهد الإدارة العامة، الرياض.
١٥. نظام البلديات والقرى لعام ١٣٩٧هـ، المرسوم الملكي رقم (م/٥) ٢١/٢/١٣٩٧هـ، مركز الوثائق، معهد الإدارة العامة، الرياض.
١٦. نظام المناطق، الأمر الملكي رقم (أ/٩٢) ٢٧/٨/١٤١٢هـ والتعديلات المدخلة عليه بالأمر الملكي رقم (أ/٢١) ٣٠/٣/١٤١٤هـ، وكالة الوزارة لشئون المناطق، وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية.
١٧. نظام أمانة العاصمة والبلديات. الأمر السامي رقم (٨٧٣٣) ٢٠/٧/١٣٥٧هـ مركز الوثائق، معهد الإدارة العامة، الرياض.
١٨. الهيكل التنظيمي الموحد
١٩. هيكل منطقة الرياض <https://www.alriyadh.gov.sa/ar/municipality/orgstruct>
٢٠. هيكل منطقة مكة <http://www.makkah.gov.sa/page/organizational-structure>
٢١. وكالة وزارة الشؤون البلدية والقروية للشؤون الفنية، الخدمات المرافق البلدية في مائة عام، الرياض، ١٩٤١هـ، ص ٦٠، ٦٨.



المراجع الأجنبية:

1. Ahmad M. 9 Abu Talib, N., (2010), Decentralization initiatives, Economic and Community Development in Pakistan, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 1, No.4,2010-023
2. Blair, H. (2000): 'Participation and Accountability at the Periphery: Democratic Local Governance in Six Countries', World Development, Vol. 28, No. I, pp. 2 1-39
3. Collins, C. & Green. (1994), A. Decentralization and primary Health Care : some negative Implication in developing Countries. International journal Of Health Services, 24:459-475
4. J. Brian O. 'The impact of performance - based budgeting on 'Roark', W. Mark, 'Crain (P.P. 186- 167. (2004 'state fiscal performance. Springer- Verlag 2004
5. Crook R. and Manor J. (1998), Democracy and De-centralization in South Asia and West Africa: Participation, Accountability and Performance. Cambridge: Cambridge University Press
6. Kauzya,J. (2007), Political Decentralization In Afri-ca: Experiences Of Uganda, Rwanda, And South Africa, Chief of Governance and Public Administration Branch, Division for Public Administration and Development Management, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York
7. Rondinelli, D., (1989) 'Analysing Decentraliza-tion Policies in Developing Countries: A Polit- ical-Economy Framework' Development and Change. Vol. 20, pp. 57-87
8. Wayne J.M. and Haroid P.R. 1986, Cost Accounting Processing Evaluating and Using Cost Data, (3rd. ed), Addison Wesley publishing company, P 389
9. Weber, M. (1947), The Theory of Social and Econom-ic Organization. New York, Oxford University Press
10. Yong Zhou.(2009), Decentralization, Democracy, and Development: Recent Experience from Serra Le- ine. World Bank, Washington D.C. USA





قسم الإدارة العامة

الفصل الثالث (الإجراءات المنهجية للدراسة)

المقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

مشكلات التطبيق

النتائج والتوصيات

الخاتمة

قائمة المراجع





قسم الإدارة العامة

الفصل الثالث

(الإجراءات المنهجية للدراسة)

المقدمة:

سيتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تطبيق الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، ثم توضيح أهم المشكلات التي واجهتها الباحثة اثناء عمل الدراسة الحالية ، وأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية والتوصيات المقدمة من الباحثة لموضوع الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات :

منهج الدراسة:

يتحدد المنهج الذي تستخدمه الباحثة لدراسة ظاهرة معينة في إطار موضوع ومحتوى الظاهرة المراد دراستها وكذلك تساؤلات الدراسة وأهميتها.

ويُعرف المنهج بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تُشكل هذه الظاهرة أو تلك (عبيدات وآخرون، ١٩٩٩: ٣٥).

ولقد اقتضت الدراسة الحالية الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي باعتباره مناسباً لأغراض الدراسة التي تهدف إلى معرفة مدى أثر تطور موازنات الإدارات المحلية في المملكة العربية السعودية.

فالمنهج الوصفي المسحي يُركّز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة موضوع الدراسة ، كما أنه يعمل على جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها والوصول إلى الاستنتاجات التي تساهم في فهم الواقع وتصوره.

وفي هذا الصدد يُعرفه "القحطاني وآخرون" بأنه ذلك المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة أو التعرف على ما يعملها الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية" (القحطاني وآخرون ، ٢٠١٣م: ٢٠٤).





قسم الإدارة العامة

مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه أي مجتمع معرف من الأشياء أو الأشخاص أو الحوادث، وهو المجموعة الشاملة التي يُجرى اختيار العينات منها (النجار، ٢٠٠٧: ٢٣).

وقد تكون أفراد المجتمع الأصلي في الدراسة الحالية من الإدارات المحلية في المملكة العربية السعودية، وقد كان السبب وراء اختيار الباحثة لهذا المجتمع هو ما لهذه الإدارات المحلية وموازناتها الأثر البالغ في عملية تطوير وتنمية المجتمع في جميع جوانب الحياة.

مشكلات التطبيق:

من المشكلات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق الدراسة الحالية هي:

١. صعوبة الحصول على المعلومات: تعذر الوصول إلى بعض أوعية المعلومات وخاصة المعلومات التفصيلية لكل موازنات الإدارات المحلية الموجودة بجميع مناطق المملكة .
٢. سرية الأرقام: وجدت الباحثة صعوبة في الحصول على الأرقام والإحصاءات الرسمية لكل الإمارات والبلديات في المملكة العربية السعودية .
٣. نقص المصادر العلمية: عانت الباحثة من نقص المصادر العلمية كالكتب والمقالات العلمية والدراسات السابقة الحديثة التي تتحدث عن متغيرات الدراسة الحالية.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

١. ان الإدارات المحلية في المملكة العربية السعودية تحظى بدعم ورعاية لا محدودة من قبل القيادة والذي له الأثر الكبير في انجاز الخطط والبرامج والمشاريع الرامية إلى تحسين وتطوير الأداء والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة والإسهام في رفاهية الدولة وازدهارها.
٢. تهتم الدولة بترتيب أولويات تنفيذ المشاريع المحلية بما يحقق أكبر استفادة من الموارد المالية وبذل الجهود لتحويل بنود الإنفاق في الميزانية العامة إلى مشروعات وخدمات تسهم في تحسين جودة الحياة.
٣. اهتمام المملكة وحرصها على تطبيق كل معايير الشفافية والنزاهة والجودة في اعمال الصرف والإنفاق بما يحقق استدامة الانتفاع للمشاريع والخدمات وتحقيق الرفاهية الاقتصادية المنشودة.





قسم الإدارة العامة

٤. انطلاقاً من رؤية ٢٠٣٠ ونقاشات الرؤية الوطنية المستقبلية للتنمية الاجتماعية ومواجهة التحديات، اهتمت المملكة العربية السعودية بموازات الإدارة المحلية والعمل على تطويرها لأنها أساس جذور التنمية الوطنية ومكان للحراك والنشاط الاقتصادي والاجتماعي.
٥. اهتمام الحكومة بمنح الصلاحيات للمحليات لعملية صنع القرارات وتشجيع السكان المحليين والمؤسسات المدنية والخاصة والحكومية في المساهمة في عملية التنمية المحلية التي تصب في تحقيق الرؤية الوطنية المستقبلية.
٦. ان ميزانية الإدارة المحلية ومبادرات القطاع البلدي هي جزء من برنامج التحول الوطني المنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي اهتمت بتحقيق افضل التطلعات للنهوض بالبلاد وتطويرها .
٧. ان برامج ومشاريع الموازنة للإدارة المحلية في المملكة لها اثر كبير في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة والمتوازنة للارتقاء بمستوى جودة الحياة وتعزيز البعد الإنساني لجميع مدن ومناطق المملكة.
٨. تعاني مجالس المناطق والمجالس المحلية والبلدية من ضعف الصلاحيات والأدوار بالإضافة إلى أن طبيعة سلطاتها استشارية حيث تقوم فروع الوزارات وتوجيهات من مرجعياتها في المركز بتنفيذ السياسات والمشاريع والخدمات حسب أولويات الأجهزة المركزية وليس بالضرورة أولوية المنطقة المحلية .
٩. ان معظم القرارات والسياسات المحلية تصدر من الأجهزة المركزية مما يعيق الإدارة المحلية بالإضافة الى الاعتماد الكبير على التنظيمات البيروقراطية في عملية صنع القرارات العامة دون أن يكون هناك رقابة اجتماعية سياسية.
١٠. ضعف الصلاحيات وتعدد المرجعيات للهيئات الإدارية المحلية وعدم وجود نظام متكامل للإدارة المحلية يحدد الأدوار والمسئوليات، ويقفن العلاقة بين الهيئات المحلية على مختلف مستوياتها، ما أدى إلى تعدد المرجعيات، هذا بالإضافة إلى فروع الوزارات المتعددة، ونجد أن المسئول الحكومي في الأجهزة المحلية يواجه تحدياً كبيراً في تعدد المرجعيات.
١١. تعاني مجالس المناطق والمحافظات والبلديات السعودية من ضعف الصلاحيات الإدارية والمالية التي لا تتناسب مع حجم مسئولياتها ومهامها فضلاً عن عدم استقلاليتها في صنع القرار المحلي وتحديد أولويات التنمية المحلية ويعود ذلك الى ممارسة المركزية الشديدة والاعتماد الكبير على التنظيم البيروقراطي، والتداخل في المهام بين المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، بالإضافة إلى ضعف الصلاحيات وتعدد المرجعيات للهيئات الإدارية المحلية.
١٢. مصطلح الإدارة المحلية مقترن أصلاً بالمجاورة الحقيقية والفعلية لأفراد المجتمع في حيز جغرافي معين تكون فيه السلطة مباشرة للإدارة المحلية التي تعمل على تطبيق القوانين التي تضبط العلاقة بين الأفراد من جهة والعلاقة بينه وبين الأفراد من جهة أخرى.
١٣. تطور المجتمع مرهون بنوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية للمواطنين بشكل عادل يضمن التساوي في نيل الحقوق بحسب المستويات المتعلقة بطبيعة الاحتياجات فالاستفادة من وظائف الإدارة المحلية وواجباتها حقّ حضاري يتعين على الفرد استغلاله في ظل القوانين المنظمة لذلك.





قسم الإدارة العامة

- ١٤ . وظائف الإدارة المحلية تتماشى مع متطلبات المجتمع المتقدم فإذا كان هذا المجتمع متأخر فإن إدارته المحلية حتما لا تتجاوب مع متطلبات التنمية وهذا السلوك يوضح بدقة انحسار دور الإدارة المحلية في المجتمعات النامية.
- ١٥ . التنمية المستدامة لا تتطلب المبالغ الضخمة لتحقيق أهدافها، وإنما إدارة محلية واعية وقادرة على القيام بواجباتها وتتمتع بمساندة حكومية.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

- منح الإدارات المحلية مرونة أكبر في تحديد احتياجاتها التنموية والمشاركة في إعداد الموازنة العامة للدولة ، وتوكيلها في إدارة الإنفاق من بعض بنود الموازنة المرتبطة بالتشغيل والصيانة والخدمات وارساء المشاريع.
- إلزام مجالس المناطق بوضع خطة استراتيجية للتنمية المحلية تكون أساس في صياغة الخطط الخمسية الوطنية حيث تكون هذه الاستراتيجية بمثابة خطة طريق وقائمة بأولويات المنطقة من المشاريع والخدمات بها يتفق مع إمكاناتها الاقتصادية واحتياجاتها الاجتماعية وتطلعاتها التنموية المحلية.
- الربط بين المشاريع المحلية المقررة من الوزارات واستراتيجية المنطقة، بحيث يكون هناك انسجام بين ما خصص من موارد مالية لمشاريع المنطقة من قبل الوزارة ومتطلبات المنطقة الفعلية للمشاريع والخدمات.
- تفعيل مجالس المناطق والمجالس المحلية والبلدية وجعلها أكثر استجابة لمتطلبات المجتمعات المحلية والقيام بأدوار تنموية والمشاركة في عملية صنع القرار العام ومنحها صلاحيات تتناسب مع تلك المسؤوليات والأدوار المناطة بها.
- منح مجالس المناطق والمجالس المحلية والبلدية صلاحيات وأدوار أكثر شمولية تتضمن إدارة معظم القطاعات ذات الصبغة المحلية مثل قطاع الصحة والتعليم وارساء المشاريع.
- توحيد مرجعية مجالس المناطق والمجالس المحلية والبلدية بإنشاء هيئة وطنية تعني بتطوير الإدارة المحلية من الناحية التنظيمية وتنمية الموارد البشرية والعمل على نقل الصلاحيات من الهيئات المركزية للمجالس المحلية ورصد ومتابعة العمل الإداري المحلي.
- التحول من ميزانية القطاعات إلى ميزانيات للمناطق يتم تخصيصها حسب الأولويات المحلية والوطنية ويتاح للمناطق صلاحية الاستثمار وتطوير مصادر تمويلها الذاتي وحرية كبيرة في الأنفاق.
- تفعيل المادة الأولى من نظام البلديات والمتعلقة باستقلالية البلدية إدارياً ومالياً ومنحها سلطة الاستثمار والتمويل المحلي.
- إصدار نظام للإدارة المحلية يحقق التحول نحو اللامركزية بمنح صلاحيات إدارية ومالية أوسع للمجالس في المناطق والمحافظات والبلديات، مما يمكن المجتمعات المحلية من إدارة شؤونها ويوحد مرجعية الهيئات المحلية وينسق فيما بينها.
- التركيز على تنفيذ الموازنات حسب الأسس العلمية من قبل جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالموازنة، وهذا يدعو لمشاركة الخبرات الوطنية في إعدادها على مستوى البلديات لخدمة أفراد المجتمع المحلي.





قسم الإدارة العامة

الخاتمة:

يتحدد الإطار المنهجي انطلاقاً من موضوع الدراسة وعلى الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع الإجابة على تساؤلات الدراسة. وعلى ذلك وضحت الباحثة عناصر هذا الإطار ضمن هذا الفصل بدءاً بذكر المنهج المتبع في الدراسة الحالية وتحديد مكان إجراء البحث ، وتحديد مجتمع الدراسة ، ثم توضيح المشكلات التي واجهت الدراسة الحالية، وأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية والتوصيات المقدمة من الباحثة لموضوع الدراسة.





قسم الإدارة العامة

(قائمة المراجع)

المراجع العربية





قسم الإدارة العامة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١- الكتب :

١. عبيدات، محمد، وآخرون (١٩٩٩): منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
٢. القحطاني، وآخرون (٢٠١٣): منهج البحث في العلوم السلوكية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
٣. النجار، نبيل جمعه صالح (٢٠٠٧): الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع التطبيقات برمجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



هذا الكتاب منشور في

