

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية العلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة



العنوان

واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية
وسبل تعزيزه من وجهة نظر أعضائها

دراسة مسحية على منطقة الجوف

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

تخصص إدارة عامة

الرياض

١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م

المتغير المستقل : سبل تعزيز التنسيق

ويمكن من خلال إيجاد اليات تنظيمية واضحة
للتنسيق وتوفير قنوات تواصل فعالة رسمية
واستخدام القنوات الرقمية المشتركة والتدريب
وبناء القدرات.

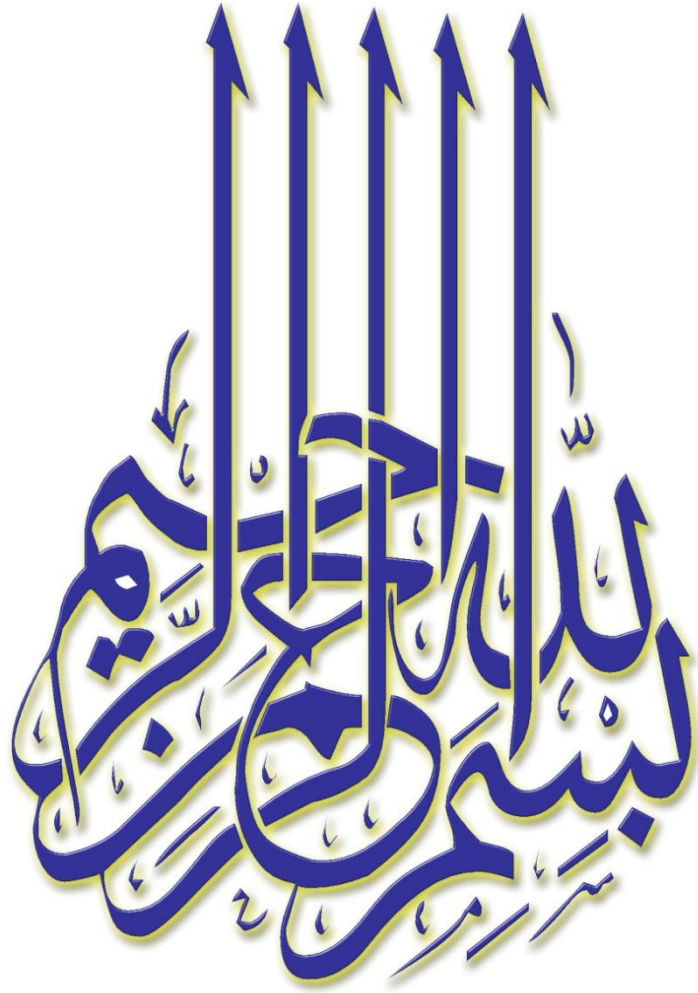
المتغير التابع: مستوى التنسيق بين المجالس

المحلية والمجالس البلدية.

يمكن قياسه من خلال : تبادل المعلومات
الاجتماعية المشتركة وتكامل الخطط ومتابعة
المشاريع.

متغيرات بسيطة محتملة : مستوى تبادل المعلومات بين المجالس ودرجة التعاون المؤسسي ومستوى
الثقة بين الأعضاء وكفاءة إدارة الاجتماعات واللجان المشتركة. مثل / اليات التعزيز وتحسين تبادل
المعلومات وارتفاع مستوى التنسيق..

المتغير المعدل : متغيرات معدلة محتملة مثل خبرة أعضاء المجالس وحجم البلدية او المنطقة والدعم
الإداري من الجهات العليا والثقيفي التنظيمية وتوفر الموارد البشرية. مثل / اليات التعزيز على التنسيق
يكون اقوى عندما تكون خبرة الأعضاء عالي





مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزه من وجهة نظر أعضائها- دراسة مسحية على منطقة الجوف
إعداد الطالب :

المشرف العلمي :

مشكلة البحث: تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزه من وجهة نظر أعضائها في منطقة الجوف؟

أهداف الدراسة: معرفة واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزه، ومدى إسهام ذلك في تطوير أدائهم في ظل التطورات الحديثة في الفكر الإداري في المملكة العربية السعودية من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزه من وجهة نظر أعضائها.

مجتمع الدراسة والعينة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء المجالس المحلية من الأهالي وممثلي الأجهزة الحكومية، وأعضاء المجالس البلدية المنتخبين والمعينين بمنطقة الجوف. والبالغ عددهم (١٦٥) عضواً. من خلال (٣) مجالس محلية، و (١٠) مجالس بلدية.

منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك من خلال الاستعانة بما نشر عن الموضوع من أبحاث، أو دراسات، أو كتب. وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

أهم النتائج :

- ١- أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف - بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨١).
- ٢- أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف - بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٠٥).
- ٣- أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٢٦).
- ٤- أن أفراد الدراسة يوافقون على سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف - بدرجة موافقة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٥٦).

أهم التوصيات :

- ١- إيجاد علاقة تكاملية بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وتعزيز الاهتمام بزيادة التنسيق بينهم، وذلك من خلال تطوير اللوائح الصادرة بهم. خاصة أنه لا يوجد هناك أي صلة تنظيمية بين المجالس المحلية والمجالس البلدية حسب ما نصت عليه القواعد التنظيمية للمجالس المحلية، واللائحة التنظيمية للمجالس البلدية. حيث إن إيجاد هذه العلاقة تؤدي إلى توحيد الجهود وتخفيض من التكاليف، ورفع كفاءة الأداء ومنع من التداخل والازدواجية في عمل هذه المجالس والعمل على مواكبة المستجدات وتحقيق تطلعات القيادة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة المتوازنة.
- ٢- التركيز على رفع مستوى تعاون الأجهزة الحكومية الخدمية مع المجالس المحلية والمجالس البلدية لرفع مستوى الإدراك بأهمية دورها في تحقيق التنمية، وذلك من خلال دعم المجالس بالتقارير والدراسات اللازمة عن المنطقة.
- ٣- زيادة الوعي لدى متخذي القرار والقيادة العليا بأهمية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وذلك من خلال استعراض تجارب الدول المتقدمة.
- ٤- زيادة الصلاحيات الممنوحة للمجالس المحلية مما يمكنهم من تأدية مهامها التي نص عليها النظام بكفاءة وفاعلية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	مستخلص الرسالة باللغة العربية
ب	مستخلص الرسالة باللغة الإنجليزية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأبعادها
٢	مقدمة الدراسة
٤	مشكلة الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مفاهيم ومصطلحات الدراسة
١١	الفصل الثاني ال خلفية النظرية للدراسة
١٢	أولاً: الإطار النظري
١٢	(أ) الإدارة المحلية
١٣	١. مفهوم الإدارة المحلية
١٥	٢. العناصر الأساسية لنظم الإدارة المحلية
١٧	٣. أهداف ومبررات ظهور الإدارة المحلية
٢٠	٤. العوامل المؤثرة في الإدارة المحلية
٢٤	٥. الإدارة المحلية بين المركزية واللامركزية
٢٨	٦. الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية

الصفحة	الموضوع
٤١	(ب) المجالس البلدية
٤٢	١. تكوين المجالس البلدية
٤٣	٢. شروط وإجراءات الانتخابات
٤٤	٣. اختصاصات المجالس البلدية
٤٧	٤. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠
٥٣	(ج) التنسيق الإداري
٥٣	١. مفهوم التنسيق
٥٥	٢. أهمية التنسيق
٥٦	٣. أهداف التنسيق
٥٧	٤. مبادئ التنسيق
٥٨	٥. أنواع التنسيق
٥٩	٦. أساليب التنسيق
٦٤	٧. التنسيق وعلاقته بوظائف العمليات الإدارية
٦٦	٨. معوقات التنسيق
٦٨	٩. التنسيق في الإدارة المحلية
٧٢	(د) نبذة عن منطقة الجوف
٧٣	ثانياً : الدراسات السابقة
٧٣	أ- الدراسات المتعلقة بالمجالس المحلية
٨٠	ب- الدراسات المتعلقة بالمجالس البلدية
٨٥	ج- التعقيب على الدراسات السابقة
٨٦	الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة
٨٧	منهج الدراسة
٨٧	مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
٨٩	عينة الدراسة
٨٩	أدوات الدراسة ومراحل تصميمها
١٠٠	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٠٢	الفصل الرابع عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها
١٠٣	أولاً: النتائج المتعلقة بوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة
١٠٨	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة.
١٣٠	الفصل الخامس خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
١٣١	خلاصة الدراسة
١٣٢	نتائج الدراسة
١٣٧	توصيات الدراسة
١٣٩	مقترحات الدراسة
١٤٠	قائمة المراجع
١٤٩	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٤٩	(وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)	١
٨٨	الأجهزة الحكومية الممثلة بالمجالس المحلية	٢
٨٨	المجالس المحلية التابعة لمجلس المنطقة في منطقة الجوف	٣
٨٨	المجالس البلدية التابعة لمنطقة الجوف	٤
٩١	قيم معاملات لاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف)	٥
٩٢	قيم معاملات لاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف)	٦
٩٣	قيم معاملات لاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (محور واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف)	٧
٩٤	قيم معاملات لاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع (سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف)	٨
٩٥	قيم الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمحاور الأربعة للاستبانة	٩
٩٦	معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول اذا حذفت العبارة من المحور	١٠
٩٧	معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني اذا حذفت العبارة من المحور	١١
٩٨	معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثالث اذا حذفت العبارة من المحور	١٢
٩٩	معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمحور الرابع اذا حذفت العبارة من المحور	١٣
١٠١	توزيع فئات الحكم على درجة الموافقة	١٤
١٠٣	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	١٥
١٠٤	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	١٦
١٠٥	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مجلس محلي بمحافظة	١٧
١٠٥	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مجلس بلدي	١٨

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٠٦	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير نوع العضوية	١٩
١٠٧	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مدة الخدمة	٢٠
١٠٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول (واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف)	٢١
١١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الثاني (واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف)	٢٢
١٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الثالث (واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف)	٢٣
١٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الرابع (سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف)	٢٤

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٦٦	علاقة التنسيق بالعمليات الإدارية	١

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
١٥٠	قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم	١
١٥٢	الاستبانة في صورتها النهائية	٢
١٦٤	خطابات الإفادة	٣

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

- ❖ مقدمة الدراسة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ تساؤلات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

مقدمة الدراسة:

تلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً أساسياً في عملية التنمية والتطوير، وتحرص كل دولة أن تخطو خطوات كبيرة وملموسة على طريقها، فالإدارة العامة بكل مؤسساتها لا تزال في معظم المجتمعات النامية غير مؤهلة لتحقيق الأهداف المطلوبة منها، لذلك فإن إيجاد إدارة كفأه وقادرة هي من الأولويات في برامج التنمية والتطوير، ويصبح تطوير السياسات والأنظمة والأساليب أمراً ملحاً لا يمكن إغفاله أو تجاهله، وإذا كانت الإدارة العامة تجسد هذا التطور، فإن الإدارة المحلية هي محور هذا التطور وركيزته الأساسية (خاشقجي، ٢٠٠٥م، ص ٣).

وتعتبر الإدارة المحلية بمثابة قناة تبرز مشكلات المجتمع وحاجاته من جانب، وتعيد إلى هذا المجتمع حل هذه المشكلات وأساليب الوفاء بالحاجات من جانب آخر، ولأن الإدارة المحلية نابعة من صميم الشعب، فهي وحدها التي تستطيع تأكيد وحدة المجتمع، باستثارة الرأي العام المحلي للاهتمام بالمشكلات الإنسانية، واشتراك المواطنين في الوصول إلى حلول لها، فالمساهمة الشعبية هي روح الإدارة المحلية والمحور الذي تركز عليه. (الزعيبي، ٢٠٠٥م، ص ١٦٦).

ولقد ثبت أنه كلما كان مصدر تقديم الخدمات أقرب إلى السكان كانت النتائج أفضل لإشباع رغبات الأفراد، وفي الاقتصاديات الحديثة لعبت السلطات المحلية دوراً مركزياً في التنمية الاقتصادية والتطور الاقتصادي وتحقيق الرفاهية. (حده، ٢٠١٦م، ص ٨).

وتمارس أجهزة الإدارة المحلية تخطيط الخدمات وتوفيرها وتنظيم استخدامات الأرض الحضرية والريفية، وتساهم في تخطيط وانتشار الأجهزة الهيكلية المختلفة من خلال أجهزتها المتخصصة على المستوى المحلي، مما يؤدي إلى تعاظم دورها الرقابي، كما تستخدم وحدات الإدارة المحلية من قبل الأجهزة المركزية في كثير من دول العالم النامي، كأوعية أو قنوات توصيلية لبرامجها الإنمائية في مجالات التنمية الحضرية والريفية (رشيد، ٢٠٠٩م، ص ١٧).

ويشكل تفعيل المجالس البلدية نقلة نوعية في العمل الحكومي والتنمية السياسية والاجتماعية والإدارية، وتعتبر المجالس البلدية وما يرافقها من انتخابات حدثاً كبيراً وتقدماً على مسار نشر اللامركزية، وقد جاء تفعيل

المجالس البلدية استجابة للمستجدات على الساحتين الداخلية والخارجية، فقد تضاعف عدد السكان في المملكة عدة مرات خاصة في المدن التي تزايد أعدادها. كما ظهرت قضايا ومستجدات لم تعهد من قبل وتحديات خارجية يأتي على رأسها العولمة والانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية الشديدة والتقدم في تقنية الاتصالات، كل ذلك استوجب نظاماً جديدة للضبط الاجتماعي وتضييق نطاق الإشراف حتى تكون المسؤوليات محددة وواضحة، ولذا كان توجه الدولة نحو التخفيف من المركزية وتوسيع دائرة العمل الحكومي المحلي عبر إنشاء المجالس البلدية، فالمجالس البلدية كتركيب إداري تحقق الكفاءة والفاعلية ويقرب صانع القرار من سكان المحليات عبر مشاركتهم الفاعلة، فتطبيق نهج اللامركزية وتفويض السلطات ومنح المجالس البلدية الصلاحيات لإدارة الشأن المحلي يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق الحكومات المركزية التي تقف عاجزة عن القيام بجميع المهام المنوطة بها والتدخل في كل صغيرة وكبيرة وعمل كل شيء بغض النظر عن نطاقه المكاني (الرحيلي، ١٤٣٠هـ، ص ٢).

ومن هنا تنبع أهمية هذا الموضوع من حيث استعراض الخلفية النظرية لعلم الإدارة المحلية المتمثلة في المجالس المحلية والمجالس البلدية، وواقع التنسيق بينها وسبل تعزيزه لكي نبني عليها بعد ذلك دعائم التنظيم المحلي في المملكة العربية السعودية في ضوء المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في الفترة الحالية وفي إطار التنظيم الحديث للمناطق في المملكة.

مشكلة الدراسة :

لقد حققت المجالس المحلية دورها المفصلي في حراك التنمية بمختلف مناطق المملكة العربية السعودية منذ صدور نظام المناطق الذي مضى عليه أكثر من ٢٦ عاماً، حيث صدر في ٢٧ شعبان من عام ١٤١٢هـ متزامناً مع صدور النظام الأساسي للحكم ونظام الشورى، في الوقت الذي يمثل فيه صدور هذه الأنظمة الثلاثة نقلة حضارية تاريخية تعزز عملياً مفاهيم دولة المؤسسات الدستورية، وتعد انتقالاً لمرحلة تاريخية في نظام الحكم والإدارة بالمملكة العربية السعودية، إلا أن مرور ما يقارب الربع قرن من عمر الزمن على صدور نظام المناطق يستوجب وبالضرورة العمل على تطويره وتحسينه بما يواكب المتغيرات الكبيرة والتطورات المتسارعة التي شهدتها بلادنا خلال هذه الحقبة الزمنية الطويلة على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية والثقافية. (اللائحة التنفيذية لنظام المناطق).

ومن جانب آخر يعد نظام المجالس البلدية الجديد بمثابة نقلة نوعية جديدة في مسيرة عمل البلديات يتوقع أن تنعكس على تطوير أدائها بما يلبي تطلعات واحتياجات المواطنين في تقديم خدمات مميزة لهم، ويواكب تطلعات القيادة الرشيدة في مساهمة البلديات في مسيرة التنمية للمجتمع السعودي. مما تقدم نجد أن التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية هو جوهر العملية التنموية التي تقوم بها تلك المجالس، كما ان التطور في بعض القضايا التنموية اظهر نوعا من التعارض في الاختصاصات وأثار بعض الصعوبات في تنفيذ العمليات والتي ترتب عليها معوقات إدارية وفنية تعيق مستوى تنفيذ الأهداف الموضوعة، حيث ظهرت الحاجة لتعزيز التعاون والتنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية لتحقيق الأهداف المشتركة والتي تصب في صلب التنمية.

وإدراكاً من الباحث لأهمية هذا الموضوع وضرورة دراسته في ظل التطورات الحديثة في الفكر الإداري في المملكة العربية السعودية والاتجاه السريع نحو الإصلاح والتغيير التنظيمي، أمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي

ما واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزه من وجهة نظر أعضائها في منطقة الجوف؟
تساؤلات الدراسة:

يتفرع عن السؤال الرئيسي للدراسة التساؤلات التالية :
١- ما واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف ؟
٢- ما واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف ؟
٣- ما فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية في منطقة الجوف من وجهة نظر أعضائها؟
٤- ما السبل المثلى لتحقيق التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية من وجهة نظر أعضائها؟
أهداف الدراسة:

في ضوء ما طرح من تساؤلات فرعية فأن أهداف الدراسة يمكن حصرها في الآتي:

- ١- التعرف إلى واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف .
 - ٢- التعرف إلى واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف .
 - ٣- التعرف إلى فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية.
 - ٤- معرفة سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية.
- أهمية الدراسة :

أ- الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة العملية من خلال تحليل الجوانب التنسيقية بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزه لتحقيق التعاون المشترك واثار ذلك على التنمية في المملكة بشكل عام وعلى منطقة الجوف بشكل خاص, وبما يشكله ذلك من دور مباشر في تحقيق التنمية المستدامة واللامركزية المنشودة, كما تعكس نتائج الدراسة الحالية أهمية تفعيل الدور التنسيقي بين المجالس المحلية والمجالس البلدية والذي سيتم دراسته لتعزيز هذا الدور في رفع كفاءة الاداء, واستقصاء درجة النجاح وتطويرها في مجال التنسيق, واكتشاف جوانب القصور وتجنبها مما يسهم في التنبؤ بالعوائق التي ستواجه المراحل المستقبلية, والبحث عن اليات تعزز التنسيق بين تلك المجالس على المستوى المحلي والوطني, وقد يفيد تحليل الواقع الحالي من خلال إجراء الاستقصاء الوصفي لوجهة نظر أعضاء المجالس المحلية وأعضاء المجالس البلدية لتقديم حقائق مهمة حول الإدارة المحلية في المملكة.

ب- الأهمية العلمية :

كما تزداد أهمية هذه الدراسة من خلال منهجها الذي يجمع بين مزايا الدراسات الاستطلاعية الوصفية والتحليلية التقييمية بطرح عدد من التساؤلات من المؤمل أن توفر الإجابة عنها قدرا من المعرفة الإضافية في مجال المجالس المحلية والبلدية في المملكة العربية السعودية وباعتماد على منهجية علمية.

وأخيراً أمل أن تساعد هذه الدراسة على سد النقص في الدراسات التي تتناول هذا المجال الحيوي والذي يعزز القدرة على بناء توصيات تساعد على تعزيز الدور التنسيقي لمجالس الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية مما ينعكس ايجابيا على التنمية الاجتماعية والاقتصادية, كما تسعى هذه الدراسة لإضافة جديدة للأدبيات ذات العلاقة في المكتبة العربية في ظل محدودية هذا النوع من الدراسات على مستوى المملكة.

حدود الدراسة:

اقتصرت محددات الدراسة على اربع محددات هما :

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة الى بيان واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزه من وجهة نظر اعضائها في منطقة الجوف.
- ٢- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على المجالس المحلية (في المحافظات), والمجالس البلدية بمنطقة الجوف.

٣- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٧ هـ / ١٤٣٨ هـ.

٤- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على جميع أعضاء المجالس المحلية من الأهالي وممثلي الأجهزة الحكومية , وأعضاء المجالس البلدية المنتخبين والمعينين بمنطقة الجوف.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

١- المجالس المحلية:

تلجأ الغالبية من الدول إلى إدارة وحداتها المحلية عن طريق مجالس تختار أو تنتخب لهذا الغرض والمجالس المحلية عبارة عن جهاز مكون من مجموعة من الأفراد توكل إليهم مسؤولية وضع السياسات المحلية وتولي مسؤوليات الإشراف عن تنفيذها. (المبيضين, وآخرون, ٢٠١١م, ص ٩١).

ويعرفها السلامي (٢٠٠١ م) "أن المجالس المحلية عبارة عن "هيئات محلية منتخبة من السكان تتمتع بشخصية معنوية وموارد مالية مستقلة ومسئولة عن إدارة شؤونهم المحلية ضمن حدود جغرافية معينة وتمارس الاختصاصات المخولة لها تحت إشراف الحكومة المركزية" ص ٦.

وعرفها (خاشقجي, ٢٠٠٥م) " هي عبارة عن جهاز مكون من مجموعة من الأفراد توكل إليهم مسؤوليات وضع السياسات المحلية, وتولي مسؤوليات الإشراف على تنفيذها. ص ٦٠

من التعاريف السابقة نخلص إلى أن المجالس المحلية هي عبارة عن مجموعة من الأعضاء يمثلون المنطقة أو المحافظة يتم ترشيحهم وتعيينهم من قبل الحاكم الإداري (أمير المنطقة) لتوليهم مسؤولية مناقشة احتياجات المنطقة أو المحافظة وحل المشكلات التي تتعرض لها والتعبير عن آرائهم وطموحاتهم ووجهات نظرهم مع الأخذ بالاعتبار وجهات نظر سكان المنطقة.

٢- المجالس البلدية:

إشارة الى اللائحة التنفيذية لنظام المجالس البلدية في مادته الثانية من الفصل الثاني ان المجلس البلدي هو سلطة بلدية مستقلة في أعمالها عن الجهاز التنفيذي للبلدية, ويمارس أعماله واختصاصاته النظامية في التقرير والمراقبة وفقا لأحكام النظام واللائحة.(اللائحة التنفيذية لنظام المجالس البلدية ١٤٣٧ هـ, الفصل الثاني).

ويعرف المجلس البلدي بأنه : الجهة التي تتولى مع رئيس المجلس السلطات في البلدية, ويمارس سلطاته التقريرية والمراقبة, وهو يرتبط

بالاحتياجات اليومية للمواطن, حيث يسعى إلى تلبيتها في يسر وسهولة واستمرارية. (الناصر, ٢٠٠٥م, ص ٤٢).

كما يعرف المجلس البلدي بأنه : مجموعة من الأعضاء يتم اختيارهم عن طريق الاقتراع العام أو التعيين أو كليهما معاً, يمارسون مهام محددة وفق النظام لخدمة المجتمع المحلي. (السديري, ٢٠١٤م, ص ٦) .

ويقصد الباحث بالمجالس البلدية "هي مجالس ذو استقلال مالي وإداري نسبي مرتبط تنظيمياً بوزارة الشؤون البلدية والقروية, يتكون من أعضاء يتم اختيار ثلثهم عن طريق الانتخابات والثلث الآخر عن طريق التعيين بقرار من وزير الشؤون البلدية والقروية, أتاح لهم القانون السلطة التقريرية والمراقبة وكل عمل ذي طابع أو منفعة عامة في النطاق البلدي".

٣- التنسيق :

هو احد عناصر العملية الإدارية, التي تهدف إلى جلب التوازن بين النشاطات المختلفة من خلال ربطها ببعضها البعض وتوجيهها بحيث تتكامل عبر خطوات العمل المختلفة لتحقيق هدف نهائي مع منع الازدواجية والتضارب. (النمر وآخرون, ٢٠٠١م, ص ١٣٢).

ويقصد بالتنسيق في هذه الدراسة: هو عملية انسجام الجهود الجماعية بين المجالس المحلية والمجالس البلدية في منطقة الجوف وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية من خلال طرق التنسيق المختلفة.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري.
ثانياً: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً : الإطار النظري

(أ) الإدارة المحلية

تمثل الإدارة المحلية احد أهم أساليب التنظيم الإداري في الدولة الحديثة, حيث ازداد التوجه في كثير من الدول نحو تبني هذا الأسلوب نظراً للإيجابيات الكثيرة التي تحققها في مختلف النواحي السياسية, والاقتصادية, والاجتماعية, بحيث أصبح تبني نظام الإدارة المحلية المدخل الرئيسي لأي إصلاح سياسي وإداري للدولة, خصوصاً في الدول النامية. (الحمداني, ٢٠١٤م, ص ١٧).

ومن جانب آخر فإن نظام الإدارة المحلية لم يتبلور كظاهرة قانونية له مقومات أو أركان إلا في القرن التاسع عشر, أما أنه كظاهرة تاريخية فقد عرفتها الجماعات البشرية من القدم انطلاقاً من فكرة أن الإنسان ككائن اجتماعي لا تستقيم حياته دون وجود التنظيم أو الحد الأدنى منه. (بدران, ٢٠٠٦م, ص ١٢).

كما تنبع الإدارة المحلية في الواقع من حجم الشعب, إذ تعتمد أساساً على إشراك المواطنين أصحاب المصلحة الحقيقيين في الإدارة. ولهذا فهي تعد تطبيقاً وتدعيماً للمبادئ أو الأفكار في هذا المجال, بل وتأكيداً لذاتية هؤلاء المواطنين واحترام لكرامتهم وكبريائهم. كما أنها تعد لقربها من منبع الحاجة وسيلة فعالة للتعبير بصدق عن حاجات وأمانى السكان المحليين, وهذا يؤكد ما قاله (نابليون بونابرت) "إذا كان في الإمكان أن نحكم عن بعد, فإنه من المستحيل أن ندير إلا عن قرب". بالإضافة إلى ذلك فإن إسناد أمر مباشرة المصالح المحلية لأجهزة لامركزية يؤدي إلى القضاء أو الحد من بيروقراطية الإدارة, مما يسهم بدرجة كبيرة في سرعة الانجاز وحسن الأداء خاصة بعد أن تعددت وتعقدت وظائف الدولة الإدارية نتيجة انتهاج سياسة التدخل أو السياسة التوجيه الاقتصادية والتخطيط الاجتماعي, الأمر الذي يحتم ضرورة توزيع هذه الوظائف طبقاً لمفهوم الإدارة المحلية, بين الحكومة المركزية وهيئات إقليمية مستقلة, تباشر ما يعهد إليها من اختصاصات تحت إشراف ورقابة هذا الحكومة مما يجعل للإدارة المحلية دوراً هاماً في التنمية الشاملة. (بطيخ, ٢٠٠٧م, ص ٢١٥).

وفي المملكة العربية السعودية حرصت الحكومة بعدم ربط أنظمة الإدارة المحلية بالتشريع ولا بالقضاء, على أن يقتصر مهامها في طبيعة

أعمالها في مجال الوظيفة التنفيذية الخاصة مع ضرورة الانتباه إلى أن أنظمة الإدارة المحلية لا شأن لها بالتشريع ولا بالقضاء. ولقد ركز الملك عبدالعزيز -طيب الله ثراه- على العمل الإداري الذي يتواءم مع الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية، الأمر الذي دعا إلى وضع أساس إداري محلي تضبط به مصالح البلاد. (السديري، ٢٠١٤م ص ٩).

١- مفهوم الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، فقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي أوائل القرن التاسع عشر، مع أن بذورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية التي أدركت حاجتها للتضامن وتظافر الجهود لإشباع احتياجاتهم. وبذلك تكون قد سبقت الدولة في وجودها (المعاني، ٢٠١٣م، ص ١٧).

لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية تبعاً لتعدد الباحثين والمهتمين والزوايا التي ينظرون منها.

فقد عرفها الفقيه الفرنسي Waline بأنها "نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين". (شنطاوي، ٢٠٠٧م، ص ٢٧). وعرفها Johncherke بأنها "ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، إضافة للأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية" (Stoker, 2005, p4).

كما عرفها الشихلي (٢٠٠١م) بأنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بوساطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية" ص ٢٧.

وعرفها المعاني (٢٠١٣م) بأنها توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها" ص ١٨.

وعرفت بأنها فرع من فروع الإدارة العامة للدولة، يهتم بالمشاركة في إدارة الشؤون العامة في كل إقليم بمعرفة ممثلين عن المجتمع المحلي". (Byrn, 1999, p13).

كما يعرفها آخرون بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يقسم بمقتضاه إقليم الدولة إلى وحدات ذات طابع محلي تتمتع بشخصية اعتبارية، وتمثلها مجالس محلية منتخبة من أبنائها، لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية" (بني حمد، ٢٠٠٢م، ص ٦٥).

وفي ضوء التعريفات أعلاه يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها " هيئات محلية يتم تكوين أعضائها عبر الانتخابات, أو التعيين من قبل الحكومة المركزية تتولى مهام داخل إقليم معين, وتحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

ومن استقراء ما سبق من التعريفات نجد أن الإدارة المحلية هي عبارة عن هيئات محلية منتخبة أو معينة مهامها إنجاز مصالح محلية داخل نطاق إقليمي معين, وتحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. كما أن تلك المصالح هي عبارة عن مصالح محلية تختلف تماماً عن المصالح القومية.

٢- العناصر الأساسية لنظم الإدارة المحلية:

ينبغي لقيام الإدارة المحلية توافر أربعة عناصر أساسية, تستهدف في مجموعها ما بين الصالح العام المحلي والصالح العام للدولة, وهذه الأسس هي (المبيضين وآخرون, ٢٠١١م):

أ - وجود مصالح محلية مميزة : يلزم لقيام نظام الإدارة المحلية وجود مصالح محلية خاصة بإقليم معين من أقاليم الدولة, تهم أبناء إقليم بذاته أكثر من أهميتها لجميع مواطني الدولة, مما يقتضي أن يتولوا هم بأنفسهم إدارة شؤونهم. ولكي تكتسب مصلحة ما الصفة المحلية يلزم توافر شرطين :

١ - أن تكون المصلحة معبرة عن حاجات وآمال وطموحات الغالبية العظمى من سكان الإقليم المحلي.

٢ - ألا تتعارض أو تتناقض مع المصلحة العليا للدولة, أي مصلحة المجتمع الوطني.

ب- الشخصية المعنوية : يشترط أيضاً أن تمنح الوحدات المحلية القائمة على هذه المصالح - الشخصية المعنوية - فإذا تخلف هذا الشرط لم يكن للوحدة المحلية وجود, وتعتبر فرعاً من فروع الحكومة المركزية. ص ٣٨

ويقتضي منح الشخصية المعنوية للوحدات المحلية عدة نتائج ومنها ما يلي :

١ - أن يكون هناك من يعبر عن إرادة الشخص المعنوي, وعادة ما يعهد بذلك إلى مجلس محلي يضم ممثلين عن أبناء الإقليم يتولى التعبير عن إرادتهم والتصرفات طبقاً لمصالحهم.

٢ - يقتضي منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية أن يكون لها جهاز إداري خاص بها عن الجهاز الإداري للدولة.

٣ - ويقتضي الاعتراف بالشخصية المعنوية أيضاً أن يكون للوحدة المحلية ذمة مالية مستقلة , أي لها مواردها المالية التي تستطيع تكوينها ثم اختيار الأسلوب الذي يلاءم استغلالها.

٤ - تمنح الوحدات المحلية -الأهلية القانونية - أي قدرة الوحدة المحلية على اكتساب الحقوق والتحمل بالتزامات. (الجبري, ٢٠٠٣, ص ٢١)

ج - قيام هيئات محلية منتخبة تؤمن المصالح المحلية : أن وجود مصالح محلية مميزه , وكذلك الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية لا تعتبر كافية , فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة أو معينة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شئونهم التي اعترف المشرع بها, وعليه فجوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها أو تعيينها.

وقد انقسم الفقهاء في قضية الانتخاب والتعيين إلى فريقين, فالفريق الأول يدعم فكرة قيام الإدارة المحلية على أساس الانتخاب, وحجتهم بذلك هو تكريس معنى استقلال الإدارة المحلية, والأمر الآخر هو تلاءم نظام الانتخاب مع مبدأ الديمقراطية الذي يؤيد الأخذ بنظام الانتخاب. وفريق آخر يرى أن مسألة الانتخاب في حالة تطبيق اللامركزية المحلية لا يعتبر شرطاً لازماً ويمكن أن يتم ذلك خلال التعيين. (عبدالعزيز, ٢٠٠٣م, ص ١٧)

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن نظام الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية لا يتمتع بالشخصية المعنوية حيث انه يخضع للرقابة المركزية. كما يتم تعبئة مقاعد المجالس المحلية بطريقة التعيين من قبل الحكومة المركزية.

٣- أهداف ومبررات ظهور الإدارة المحلية :

إن من أهداف ظهور الإدارة المحلية كتنظيم يعتبر جزءاً من الهيكل الإداري العام للدولة, ويمكن استعراض الأهداف التالية:

أ - الأهداف الإدارية :

- تخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية, وقصرها على الأعمال الإدارية المهمة.
- ضمان سرعة الانجاز بكفاءة وفاعلية, والحد من الروتين بتبسيط الإجراءات. (المعاني, ٢٠١٠م, ص ١٩).
- استخدام أساليب إدارية مختلفة عن تلك التي تطبقها الإدارة المركزية تراعي الظروف والعوامل المحلية مما يرفع من كفاءة العمل (العكش, ٢٠٠٨م, ص ٨٣)

• زيادة قدرة الموظفين المحليين على الإبداع والابتكار, وإكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات .

ويرى الباحث أن إسناد إدارة المصالح المحلية لهيئات غير مركزية يؤدي إلى القضاء على البيروقراطية الإدارية التي تهتم بالشكل أكثر من النتائج , و الى تبسيط الإجراءات الإدارية, وتجنبها للروتين والأنماط الإدارية القديمة التي تعتبر من سمات المركزية في الإدارة.

ب- الأهداف السياسية :

• تحقيق مشاركة السكان المحليين للسلطة المركزية, إذ يلتزم المواطن بتحقيق الأهداف وإنجازها, فلا يضطر للجوء إلى موافقة العنف, أو خلق الاضطرابات.

• إرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين, لان عملية الترشيح والانتخاب, واحترام الرأي الآخر تعتبر تدريباً على موافقة العمل السياسي واحترامه (بني حمد, ٢٠٠٢م, ص ٦٩).

• إبراز قيادات محلية قادرة على الإدارة الكفوة في موافقة أعمالها سواء في المجالس المحلية أو النيابية في الدولة.

• إعطاء سكان المناطق التي تسكنها قوميات تختلف عن بقية سكان الدولة حرية تقرير حاجاتهم, وإشباعها بما يناسب ظروفهم الخاصة, ويسهم في دعم الوحدة الوطنية ويبعد شبح التجزئة.

• زيادة قدرة الدولة على مواجهة الظروف الطارئة ومعالجتها بفاعلية اكبر, فيساعد ذلك على تماسك السكان, ومجابهة المخاطر التي قد يتعرض لها الوطن وقت الأزمات والكوارث, ويعمل على تدعيم الوحدة الوطنية.

• ترسيخ مفهوم الرقابة الشعبية, إذ يمارس السكان في الوحدة المحلية الرقابة على المجالس المحلية للتأكد من قيام الأعضاء بأعمالهم بكفاءة وفاعلية. (بدران, ١٩٩١م, ص ٤١)

ويرى الباحث أن مشاركة المواطن في اتخاذ القرارات المحلية قد تبرز بعض القيادات التي قد تبدع في الأعمال الاستشارية العليا في الدولة , كما يزرع مبدأ الثقة والمراقبة الذاتية لديهم. كما يهيئ لهم القدرة على مراقبة الأجهزة الخدمية الحكومية داخل الإقليم.

ج- الأهداف الاقتصادية والتنمية :

• اتخاذ القرارات محلياً بدلاً من صدورها عن الإدارة المركزية يوفر الوقت, والتكلفة, والأنفاق, ويحسن إنجاز العمل.

- توفير التمويل المحلي يسهم في سد جزء من كلفة المشروعات والأعمال المحلية, ويدعم الدولة ولا يثقل الخزينة المركزية.
- تشجيع مواطني المناطق المحلية على المساهمة مع سلطاتها المحلية في مشروعات استثمارية تعود عليها بالفائدة والخير.
- حصر إنفاق معظم عائدات المجالس المحلية في مناطقها لضمان تحقيق العدالة في الإنفاق والمساهمة في تنميتها والنهوض بها. (المعاني, ٢٠١٣م, ص ٢١).

د- الأهداف الاجتماعية :

- للإدارة المحلية دور ملموس في جعل المحليات والوحدات المحلية عامل جذب للسكان الذين يفضلون البقاء في المدن الكبيرة, وفي هذا النظام المحلي إحياء للقرى والأرياف, ومن أهداف الإدارة المحلية الاجتماعية مايلي(الحوات, ١٩٩٣م, ص ٥٤):
- قيادة عملية التغيير الإيجابي في المجتمع المحلي, وتهيئة السكان لتقبله والحد من مقاومته.
- مراعاة احتياجات السكان ورغباتهم ومصالحهم في المناطق المحلية بما يلاءم ظروفهم المحلية, ويؤدي إلى رفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي.
- إيجاد مزيد من فرص العمل للمواطنين في مناطقهم والحد من هجرتهم إلى العاصمة أو المدن الكبرى والحد من البطالة.
- تنمية القيم الاجتماعية والثقافية وذلك باستحداث مشروعات تساهم في النهوض الثقافي والاجتماعي للمدينة, مثل استحداث المسارح, والمتاحف, والمكتبات, ومؤسسات رعاية الشباب , وغيرها.
- حماية حياة الإنسان من كل ما يضرها, وخاصة الآفات التي تصاحب التقدم الاقتصادي والتكنولوجي في هذا العصر, مثل مشكلة التلوث.

٤- العوامل المؤثرة في الإدارة المحلية:

يعد نظام الإدارة المحلية نظام فرعي للنظام الاجتماعي يتغير من دولة لأخرى, ويتباين في إطار الدولة الواحدة من مرحلة لأخرى, لذا فإن العوامل المحيطة ببيئة الإدارة المحلية تؤثر فيها, حيث تتأثر الإدارة المحلية بالعوامل التالية: (خاشقجي, ٢٠٠٥م, ص ٩٣)

أ - العوامل الجغرافية والطبيعية المؤثرة في الإدارة المحلية :

تؤثر تضاريس الدولة على نظام الإدارة المحلية المتبع فيها خاصة عندما توجد الجبال والأنهار والعوائق الطبيعية وتوزيع الأقاليم الطبيعية, حيث تختلف الإدارة المحلية التي يمكن تطبيقها في المناطق الصحراوية

والجبلية عن تلك التي تطبق في السهول وواديان والأنهار, وذلك بسبب اختلاف طبيعة السكان واختلاف وسائل معيشتهم.

وتعد الظروف الجغرافية ووسائل المواصلات من العوامل المؤثرة على الإدارة المحلية وتحديد بنائها التنظيمي وتشكيلاتها, فالانعزال الجغرافي يؤثر على العلاقة بين العاصمة والمناطق الأخرى البعيدة عنها نتيجة لضعف الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات الإقليمية والمحلية. (طعامنة, وعبدالوهاب, ٢٠٠٥م, ص ٧١)

ب - العوامل التاريخية المؤثرة في الإدارة المحلية :

وتمثل العوامل التاريخية التي تؤثر في الإدارة المحلية في أسلوب نشأة الدولة, والاستعمار, وأسلوب نشأة الإدارة المحلية وتطويرها, ففي حالة نشأة الدولة من اتحاد عدد من الأقاليم ذات الخصائص المتميزة فإن الإدارة المحلية تعكس خصائص هذه الأقاليم من حيث البناء التنظيمي, وأسلوب تشكيل المجالس المحلية. (خاشقجي, ٢٠٠٥م, ص ٢٥).

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في الإدارة المحلية:

ارتفاع معدلات الهجرة من الريف إلى المدن من المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر على الإدارة المحلية, حيث يترتب عليها التكسب السكاني بالمدن, مما يوجد مشكلات أمام الإدارة المحلية في إدارتها بسبب الضغط المتزايد على الخدمات المحلية والمرافق العامة, مما ينتج عن ذلك ظهور المناطق العشوائية في المدن, وكذلك فإن زيادة ظاهرة التحضر تؤثر على الريف من حيث نقص الخبرات والكفاءات (البيشي, ٢٠٠١م, ص ١٨).

د- العوامل السياسية المؤثرة في الإدارة المحلية:

من العوامل السياسية المؤثرة في الوحدات المحلية هي طبيعة الجماعات الضاغطة السياسية وخصوصاً جماعات الضغط على المستوى المحلي, وطبيعة النظام السياسي للدولة, وتوزيع سلطوي للموارد النادرة, وطبيعة النشاط الشعبي للجمهور ومدى رغبته في المساهمة في نشاط الوحدات المحلية. كما تتأثر بالخدمات التي تقدمها وزارت الحكومة المركزية (المبيضين, وآخرون, ٢٠١١م, ص ٥٥).

هـ- العوامل الاقتصادية المؤثرة في الإدارة المحلية:

مما لا شك فيه أن صفة "المحلية" التي تتسم بها الإدارة المحلية تتوقف على طبيعة الاقتصاد المحلي، فالمدينة تختلف عن القرية كما أن المدينة الصغيرة تختلف عن المدينة الكبيرة، وكذلك الأمر بالنسبة للتباين بين المدينة التجارية والمدينة الصناعية .. الخ.

وهذه الاختلافات لها تأثيرها على الحياة السياسية في تلك المناطق، من خلال تأثيرها على الثقافة السياسية للأفراد الذين ينقلون الاتجاهات والتوقعات الثقافية لمهنتهم إلى العملية السياسية. كما أن ظروف وتركيب الاقتصاد المحلي تحدد مدى قدرة الوحدات المحلية على القيام بدورها وتقديم الخدمات للمواطنين والسكان المحليين.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن طبيعة النظام الاقتصادي في الدولة تنعكس على نظام الإدارة المحلية فيها. ففي الفترة التي اتسمت بالمزيد من تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، وكان للوحدات المحلية دور كبير في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمواطنين وفي عملية التنمية بصفة عامة ولكن في ظل التوجه العالمي إلى اقتصاد السوق وتبني سياسات الإصلاح الاقتصادي، حدث تحول في دور الدولة والوحدات المحلية فلم تعد الوحدات المحلية مسئولة عن عملية التقديم المباشر للخدمات، بل أصبح في إمكانها إسناد هذه الخدمات أو بعضها إلى القطاع الخاص في إطار ما يسمى بـ Contracting Out . وفي الدول العربية خاصة النفطية نجد أن الاعتماد على النفط قد أثر على مصادر الموارد المحلية في هذه الدول حيث أنها تعتمد على التحويلات المركزية بنسب تقترب من مائة في المائة. (طعامنة، ٢٠٠٥م، ص ٦٩).

يتبين مما سبق أن الإدارة المحلية تتأثر بالعوامل المحيطة بها وهي العوامل الطبيعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية وهناك لابد من التعرف على هذه العوامل عند المقارنة بين نظام محلي وآخر ، أو عند الحكم على مدى نجاح أو فشل الوحدات المحلية في داخل النظام المحلي الواحد.

٥- الإدارة المحلية بين المركزية واللامركزية :

تختلف الدول في أساليب نظمها الإدارية تبعاً لظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. غير أنها لا تخرج في إتباعها عن احد النظامين الإداريين المركزي أو اللامركزية أو المزج بينهما.

أ- المركزية الإدارية Administrative Centralization :

تعرف المركزية في الإدارة المحلية" أنها أسلوب إداري يمنح ممثلي الحكومة المركزية (حكام أو وزراء أو مدراء مصالح إدارية) في الأقاليم

صلاحيات, كما يقوم هؤلاء بمنح ممثليهم جزءاً من هذه الصلاحيات في القرى, مع الاحتفاظ بصلاحيات أكبر خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات" (غويني, ٢٠١٦م, ص ١٠)

ويعرفها (المبيضين, وآخرون, ٢٠١٠م) " تركيز السلطة في يد رئيسة واحدة. ويستوي في هذا أن تكون هذه الهيئة الرئيسية فرداً أو لجنة أو مجلساً". ص ٢٥.

وتأخذ المركزية عدة أنواع وهي المركزية السياسية , والمركزية الإدارية والمركزية الاقتصادية :

١- **المركزية السياسية :** وفيها يخضع إقليم الدولة لإدارة سلطة سياسية واحدة, وبالتالي تكون الوظيفية التشريعية والقضائية والتنفيذية مركزة في يد الحكومة المركزية, دونما مشاركة في أي من هذه السلطات.

٢- **المركزية الاقتصادية :** تسود في بعض الدول المعاصرة, حيث تتولى السلطات المركزية في الدولة توجيه الاقتصاد والتخطيط الكلي او الجزئي له.

٣- **المركزية الإدارية :** وهي التي توجد في المجال الإداري, بحيث تكون سلطة البت النهائي في شئون الإدارة بيد الحكومة المركزية في العاصمة (المبيضين, وآخرون, ٢٠١١م, ص ٢٥).

وللمركزية الإدارية صورتان أحدهما – المركزية المطلقة – وهي الصورة البدائية للمركزية الإدارية الأقدم في الظهور, والتي تضمن للدولة وحدتها وسلطتها من أجل القيام بوظائفها المختلفة. حيث يكون النشاط الإداري جميعه محصوراً بالإدارة المركزية ولا يسمح للفروع في الأقاليم البت او الانفراد باتخاذ القرارات فيه (كشاكش, ١٩٩٧).

بينما يطلق على الصورة الثانية من صور المركزية الإدارية – إدارة الفروع - ومن خلالها تتوزع الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية في العاصمة وبين فروعها في مناطق الدولة, وهذا يتطلب تفويض الموظفين الممثلين للوزارات والدوائر المركزية في إقليم الدولة صلاحية اتخاذ القرارات والبت النهائي في بعض الأمور الإدارية (المعاني, ٢٠١٣م, ص ٢٧).

إيجابيات, سلبيات المركزية الإدارية في الإدارة المحلية:
(١) الإيجابيات:

- حصر ووضع جميع المصالح الوطنية والمحلية تحت سيطرة السلطة المركزية.
- تولي ورعاية تنفيذها بأسلوب موحد في جميع الأقاليم.

- المساعدة على تحقيق وحدة الإدارة وتجانسها وتحقيق الوحدة النظامية او القانونية بفعل التعليمات الإدارية الموحدة, وتحقيق الوحدة السياسية بالمحافظة على تماسك أجزاء الدولة.
- تقلل من النفقات العامة, وتنجز المشاريع الاستثمارية الكبيرة التي تحتاج إلى موارد مالية كبيرة وإمكانات فنية عالية. (غويني, ٢٠١٦م, ص ١٠).

(٢) السلبيات

- تؤدي إلى تأخير المعاملات وبالتالي زيادة التكاليف الإدارية.
- قد لا يتفهم موظفو السلطة المركزية مشاكل الإدارة المحلية واحتياجات المواطنين وتقديم الحلول المناسبة بسبب البعد الجغرافي.
- قد يتسبب تطور المجتمع وزيادة عدد السكان في زيادة حجم المسؤولية وتأخير المعاملات والمشاريع وزيادة التكلفة الإدارية.
- قد تنشغل القيادات العليا بمعاملات يمكن إنجازها من قبل موظفين في المستويات الإدارية الأدنى, وقد يؤدي تمركز صلاحية اتخاذ القرارات إلى ضعف المبادرة والابتكار عند الموظفين (غويني, ٢٠١٦م, ص ١١).

ب- اللامركزية الإدارية Administrative Decentralization:

يقصد باللامركزية الإدارية توزيع السلطة ما بين جهات متعددة, بحيث لا تتركز في يد الحكومة المركزية فقط بل تشاركها هيئات أخرى اقليمية او مرفقية او سياسية. (المبيضين, وآخرون, ٢٠١١م, ص ٢٩).

وتتخذ اللامركزية صور مختلفة وهي (المعاني, ٢٠١٣م):

١- اللامركزية المرفقية أو المصلحية: وهي اسلوب من اساليب ادارة المرافق العامة, ويقصد بها ادارة مرفق عام بوساطة هيئة ادارية يمنحها القانون الشخصية القانونية, وتكون مستقلة عن السلطة التي انشأتها إدارياً ومالياً.

٢- اللامركزية الاقليمية – اللامركزية المحلية : تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تمارس نشاطاتها تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية (ص ٣٥).

ايجابيات, وسلبيات اللامركزية في الادارة المحلية :

(١) الإيجابيات :

- جعل عملية صنع القرار اقرب إلى الأفراد, وبالتالي يؤدي توزيع السلطات والموارد إلى تفعيل عملية صنع القرار, ومن ثم تحقيق رفاه اجتماعي أكثر.

- التقارب بين الحكومة المركزية وأجهزتها مع المواطنين والمجتمعات المحلية، بحيث تكون الحكومة وسياساتها أكثر استجابة لمطالبهم وأولوياتهم (عبد الوهاب، ٢٠٠٨م، ص ٨).
 - العمل بالنظام اللامركزي يؤدي إلى التغلب على اعتبار الروتين والسـرعة في اتخاذ القرار نظراً لقرب الهيئات اللامركزية من المصالح المحلية، ومن ثم فإن الاستقلال الذي تتمتع به الهيئات اللامركزية يساعد على تبسيط الإجراءات ويقضي على تعقيد الروتين الإداري (ممدوح، ٢٠٠٧، ص ٢٦٤).
 - مراعاة حاجات السكان المحليين ورغباتهم حسب ظروف مناطقهم الخاصة والتخطيط للمشروعات وتنفيذها وتنوع أساليب النشاط الإداري حسب تنوع تلك الحاجات المحلية. (المعاني، ٢٠١٣م، ص ٣٦)
- (٢) سلبيات اللامركزية الإدارية في الإدارة المحلية :**
- قيام وحدات إدارية ذات استقلال داخل الدولة قد ينجم عنه غرس بذور التجزئة والإخلال بوحدة الدولة وكيانها.
 - قيام الهيئات المحلية قد يؤدي إلى تغليب الصالح المحلي على الصالح العام.
 - عدم قدرة بعض الهيئات المحلية على النهوض بخدمات المجتمع المحلي وإشباع احتياجات السكان بسبب ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، واقتصار دور هذه الإدارات على بعض الأعمال الهامشية والدعائية.
 - قد ينتج عن وجود الإدارات المحلية في بعض المجتمعات المحلية بعض الصراعات والنزاعات نتيجة لقلة الوعي لدى السكان مما يثير الشقاق والنزاعات التي تحد من التعاون والمشاركة التي تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة المحلية في إنجازها لأعمالها المختلفة. (المعاني، ٢٠١٣م، ص ٣٦-٣٧).

٦- الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية:

في المملكة العربية السعودية يعتبر مصطلح الإدارة المحلية هو المصطلح المعبر بموضوعية عن تطورات الإدارة المحلية. وتجد الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية جذورها في مرحلة التكوين الأولى عندما أمر الملك المؤسس عبدالعزيز - طيب الله ثراه - في عام ١٣٤٣هـ بتأسيس المجلس الأهلي المحلي كنواة أولى للإدارة المحلية، ثم تطورت أعمال الإدارة المحلية فصدر عام ١٣٥٩هـ - ١٩٣٩م نظام أمراء المناطق، ولقد قسم هذا النظام المملكة إلى إمارات فأُسهم بذلك في تنظيم

الإدارة المحلية. حيث أصبح أمير المنطقة هو الحاكم الإداري لها، حتى صدر في عام ١٤١٢هـ (نظام المناطق) فأصبح لمجلس المنطقة دوراً في التنمية المحلية (عبدالعزیز، ٢٠٠٦م، ص ٧٥).

وتمثل مجالس المناطق ثاني أهم المجالس بعد مجلس الشورى، كما تم تقسيم المجالس المحلية في المملكة العربية السعودية باعتبارها إحدى الدول التي أخذت بهذا الأسلوب في رسم وإدارة السياسات المحلية والإشراف عليها، إلى ثلاثة أقسام هي، مجالس المناطق، والمجالس البلدية، والمجالس المحلية في المحافظات والمراكز (العازمي، ٢٠٠٤م، ص ٣٠).

وفي هذا الجزء من الدراسة نستعرض اللوائح التنظيمية لمجالس المناطق في المملكة العربية السعودية والمجالس المحلية في المحافظات والتي تعتبر رافداً من روافد المواضيع التي تعرض على مجلس المنطقة، والمجالس البلدية.

أ- نظام المناطق في المملكة العربية السعودية:

يهدف نظام المناطق ولائحته التنفيذية إلى رفع مستوى الأداء الإداري ومعدلات التنمية وتيسير الخدمات في مختلف مناطق المملكة بما يواكب التطور الذي تحققه الدولة في جميع مرافقها، وبما يكفل أمن المواطن، ويحافظ على حقوقه وحرياته وفق إطار الشريعة الإسلامية (السماحي، ١٤٢٢هـ، ص ١٣٥).

ولقد صدر هذا النظام بموجب الأمر الملكي رقم ٩٢/أ وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ في أربعين مادة ثم أضيفت إليه مادة فأصبح إحدى وأربعين مادة. وباستقراء نصوص نظام المناطق يمكن إلقاء الضوء على الملامح الأساسية والأحكام التالية (الحيقان، ١٤٢١هـ، ص ٨٤-٨٨):

- حدد النظام الأهداف المرتقبة من إصداره في رفع مستوى العمل الإداري والتنمية في المملكة، والمحافظة على الأمن والنظام، وكفالة حقوق المواطنين في إطار الشريعة الإسلامية.

• أوضح النظام كيفية تحديد المناطق ومقر إمارتها وذلك بأمر ملكي بناء على توصية من وزير الداخلية. ولقد صدر بالفعل المرسوم الملكي رقم ٢٠/أ في ١٤١٤/٣/٣٠ هـ بتحديد مناطق المملكة ومقر إمارة كل منطقة حسب ما يلي:

١- منطقة الرياض – مقر إمارتها بالرياض.

٢- منطقة مكة المكرمة – مقر إمارتها مكة المكرمة.

٣- منطقة المدينة المنورة – مقر إمارتها المدينة المنورة.

٤- منطقة القصيم – مقر إمارتها بريدة .

٥- منطقة الشرقية – مقر إمارتها الدمام .

٦- منطقة عسير – مقر إمارتها أبها .

٧- منطقة تبوك – مقر إمارتها تبوك.

٨- منطقة حائل – مقر إمارتها حائل.

٩- منطقة الحدود الشمالية – مقر إمارتها عرعر.

١٠- منطقة جازان – مقر إمارتها جازان .

١١- منطقة نجران – مقر إمارتها نجران .

١٢- منطقة الباحة – مقر إمارتها الباحة .

١٣- منطقة الجوف – مقر إمارتها سكاكا.

• لقد أوضح النظام تقسيم كل منطقة إدارياً إلى عدد من المحافظات فئة (أ) وفئة (ب) والمراكز فئة (أ) وفئة (ب). بمراعاة الاعتبارات السكانية والجغرافية والأمنية وظروف البيئة وطرق المواصلات, ويتم تنظيم المحافظات بأمر ملكي بناءً على توصية من وزير الداخلية, أما

المراكز فيصدر بإنشائها وارتباطها قرار من وزير الداخلية بناءً على اقتراح من أمير المنطقة.

وفي مقام الهيكل التنظيمي لكل منطقة أوضح النظام ما يلي :

- أن لكل منطقة أمير بمرتبة وزير، وينوب عنه نائب بالمرتبة الممتازة يساعد في أعماله ويقوم مقامه عند غيابه.
 - يتم تعيين الأمير ونائبه وإعفاؤهما بأمر ملكي بناءً على توصية من وزير الداخلية، ويكون الأمير مسؤولاً أمام وزير الداخلية.
 - يعين لكل منطقة وكيل أو أكثر . بمرتبة لا تقل عن المرتبة الرابعة عشرة بقرار من مجلس الوزراء بناءً على توصية من وزير الداخلية.
 - يكون لكل محافظة من الفئة (أ) محافظ لا تقل مرتبته عن الرابعة عشرة يعين بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناءً على توصية من وزير الداخلية ويكون للمحافظة وكيل لا تقل مرتبته عن الثانية عشرة يعين بقرار من وزير الداخلية بناءً على توصية من أمير المنطقة.
 - ويكون لكل محافظة من الفئة (ب) محافظ لا تقل مرتبته عن الثانية عشرة يعين بقرار من وزير الداخلية بناءً على توصية من أمير المنطقة.
- أما المراكز من الفئة (أ) فيكون لها رئيس لا تقل مرتبته عن الثامنة ويعين بقرار من وزير الداخلية بناءً على توصية من أمير المنطقة، والمراكز من الفئة (ب) فيكون لها رئيس لا تقل مرتبته عن الخامسة ويعين بقرار من أمير المنطقة.

أناط النظام بأمر المنطقة اختصاصات واسعة لإدارتها وفقاً للسياسات العامة للدولة وأحكام النظام واللوائح والواضح أن تعداد الاختصاصات

المنصوص في المادة السابعة من النظام جاء على سبيل المثال لا الحصر بحسب المفهوم من سياق النص إذ أورد أن على الأمير بصفة خاصة ما يلي :

- أ- المحافظة على الأمن والنظام والاستقرار واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك وفقاً للأنظمة واللوائح.
 - ب- تنفيذ الأحكام القضائية بعد اكتسابها صفتها النهائية.
 - ج- كفالة حقوق الأفراد وحررياتهم وعدم اتخاذ أي إجراء يمس تلك الحقوق والحرريات إلا في الحدود المقررة شرعاً ونظاماً.
 - د - العمل على تطوير المنطقة اجتماعياً واقتصادياً وعمرانياً.
 - هـ - العمل على تنمية الخدمات العامة في المنطقة ورفع كفايتها.
 - و - إدارة المحافظات، والمراكز، ومراقبة أعمال محافظي المحافظات، ورؤساء المراكز، والتأكد من كفايتهم في القيام بواجباتهم.
 - ز - المحافظة على أموال الدولة وأملاكها، ومنع التعدي عليها.
 - ح - الإشراف على أجهزة الحكومة وموظفيها في المنطقة، للتأكد من حسن أدائهم بكل أمانة وإخلاص، وذلك مع مراعاة ارتباط موظفي الوزارات والمصالح المختلفة في المنطقة بمراجعهم.
 - ط - الاتصال مباشرة بالوزراء ورؤساء المصالح، وبحث أمور المنطقة معهم، بهدف رفع كفاية أداء الأجهزة المرتبطة بهم، مع إحاطة وزير الداخلية بذلك.
 - ي - تقديم تقارير سنوية لوزير الداخلية عن كفاية أداء الخدمات العامة في المنطقة، وغير ذلك من شئون المنطقة، وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية لهذا النظام. (العازمي، ١٤٢٦هـ، ص ٣٣ - ٣٤).
- ولقد أوضح النظام أن مباشرة الأمير لاختصاصه تكون في حدود نطاق منطقتة وفقاً للتنظيم الصادر به الأمر الملكي رقم أ/٢٠ وتاريخ ١٤١٤/٣/٣٠هـ والذي يعد تحديداً للصلاحيات المكانية لأmir كل منطقة لمباشرة مهامه وصلاحياته المنصوص عليها في النظام، ووزير الداخلية هو المرجع في تحديد امتداد نطاق مسؤوليات إمارة كل منطقة. (الحيقان، ١٤٢١هـ، ص ٣٤).
- أما بالنسبة لنواب الأمير ومحافظي المحافظات ورؤساء المراكز فيصدر الإذن لهم من رئيسهم المباشر على أن يكون الإذن في حدود القواعد النظامية وحسب ما تسمح به طبيعة العمل.

واوجب النظام على محافظي المحافظات إدارة محافظاتهم في نطاق الاختصاص المكاني المقرر لكل منهم, ومباشرة أعمالهم التي تشمل الاختصاصات المنصوص عليها بشأن اختصاصات الأمير في المادة السابعة من النظام فيما عدا ما ورد بالفقرات (و , ي , ط) من تلك المادة باعتبار أن هذه الفقرات منوطة بالأمير وحده بوصفه الحاكم الإداري الأعلى للمنطقة. ووجب النظام عليهم أيضاً مراقبة رؤساء المراكز التابعين لهم والتأكيد من كفاءتهم بالقيام بواجباتهم وكذلك الاجهزة الحكومية وموظفيها وتقديم تقارير دورية لأمير المنطقة عن مدى كفاءة أداء الخدمات العامة (العجمي, ٢٠١٠م, ص ١٤٢).

كما اوجب النظام على كل وزارة أو مصلحة حكومية لها نشاطات في المنطقة أن تعين رئيساً لأجهزتها بالمنطقة, ويكون ممثلاً لوزارته أو مصلحته الحكومية التي يتبعها في المنطقة وعليه التنسيق مع أمير المنطقة في مجال عمله وإطلاعه على ما تم اعتماده من مشروعات ومواعيد البدء في تنفيذها وعلى الخطط المستقبلية والدراسات المتخذة بشأنها وعلى سير العمل بالجهاز الحكومي واخذ مقترحاته وتوجيهاته في الاعتبار. (العازمي, ١٤٢٦هـ, ص ٣٥).

(٢) نظام مجالس المناطق :

نص نظام المناطق على إنشاء مجلس في كل منطقة, يكون مقره إمارة المنطقة لتحقيق المشاركة الشعبية في تطوير وتنمية المجتمع المحلي والرفع من مستوى أداء الخدمات الحكومية في مختلف المناطق. وقد اشتمل النظام على ست وعشرين مادة تمثل في مجملها القواعد الأساسية التنظيمية والإدارية لاختصاصات المجالس, ثم جاءت اللائحة التنفيذية وفصلت هذه الاختصاصات في ثلاثين مادة (اللائحة التنفيذية لمجالس المناطق, ١٤١٢هـ).

ويلاحظ أن نظام المناطق قد عهد إلى مجالس المناطق باختصاصات معينة في شئون التعليم والصحة وشئون الإسكان والمرافق العامة والشئون العمرانية والشئون الاجتماعية والرياضية والشئون الاقتصادية والصناعية والشئون الدينية, والواقع أن هذه الاختصاصات متعددة وواسعة النطاق وهي تزيد كثيراً عن إمكانيات المجالس – الموارد المتاحة لمجالس المناطق – ولهذا فهي لا تنفذ الا جزءاً يسيراً من الاختصاصات الموكلة لها, ويرجع ذلك إلى نقص الموارد والإمكانات المالية والفنية والبشرية إلى جانب نقص الخبرة والتدريب (السماحي, ١٤٢٠هـ, ص ١٣٧).

والملاحظ أن المنظم السعودي لم يمنح المناطق الشخصية المعنوية بحسب نصوصه وإن كان احتفظ لها بقدر من الاستقلال فإنه ربطها بوزير الداخلية, وكذلك ربط مجالسها بالوزير في حين احتفظ له برئاستها استثناءً وربط انعقادها بدعوة من رئيسها أو نائبه أو وزير الداخلية مما يجعلها مجرد وحدات إدارية تابعة تظهر بمثابة الفروع أو الأعضاء من وحدات إدارية أكبر, وهي الوحدات المركزية فينطبق عليها من حيث التكيف القانوني, وما ينطبق على الإدارات وفروع الإدارات المركزية.

وإن كان هذا يمكن تفسيره بأنه تجسيد فقط لمسعى الإدارة المركزية نحو فرض رقابتها على الوحدات المحلية التي يعد أساس إنشائها أساساً قوياً يكفي لتمتعها بقدر من الاستقلال وإن لم يكن جميعه فإنه يمكن أن يكون كافياً لقيام النظام اللامركزي (عساف وآخرون, ١٤٢٠, ص ١٤٨).

(٣) تشكيل مجالس المناطق :

نص نظام المناطق على أن يتم اختيار كافة أعضاء مجلس المنطقة عن طريق تعيينهم بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح أمير المنطقة وموافقة وزير الداخلية, وذلك مع مراعاة أن يكون كافة الأعضاء من سكان المنطقة, إضافة إلى رؤساء الأجهزة الحكومية في المنطقة, وقد أوضحت المادة السادسة عشرة من النظام الأشخاص الذين يتكون منهم مجلس المنطقة على النحو التالي (خاشقجي, ١٤٢٢هـ, ص ١٢٤) :

- ١- أمير المنطقة رئيساً للمجلس.
- ٢- نائب أمير المنطقة نائباً لرئيس المجلس.
- ٣- وكيل الإمارة (عضواً)
- ٤- رؤساء الأجهزة الحكومية في المنطقة, والتي يصدر بتحديد قرار من رئيس مجلس الوزراء, بناء على توصية من وزير الداخلية.
- ٥- عدد من الأهالي لا يقل عن عشرة أشخاص, من أهل العلم والخبرة والاختصاص, يتم تعيينهم بأمر من رئيس مجلس الوزراء, بناء على ترشيح أمير المنطقة, وموافقة وزير الداخلية, وتكون مدة عضويتهم أربع سنوات قابلة للتجديد, وعند خلو مكان أي عضو معين لأي سبب من الأسباب يعين بدله خلال مدة ثلاثة أشهر من تاريخ الخلو, وتكون مدة العضوية الجديدة هي المدة الباقية من مدة سلفه.(نظام المناطق, ١٤١٢هـ, المادة ٢٢).

وباستقراء النصوص المتقدمة من النظام يتبين أن المنظم السعودي قد أخذ بأسلوب التعيين لرئيس وأعضاء مجلس المنطقة, وهذا التوجه له ما يبرره في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للمملكة العربية

السعودية، فاعتبار الكفاءة الإدارية تستوجب أن تكون المجالس المحلية قادرة على موافقة اختصاصاتها المختلفة بكفاءة وفاعلية، فالأصل ليس هو ملكية الاختصاص فقط بقدر ما هو القدرة على موافقة هذا الاختصاص، أيضاً الأمر الذي يبرر تشكيل مجالس المناطق عن طريق تعيين جميع أعضائها حتى يتسنى توفير الكفاءات الإدارية والفنية المؤهلة لتسيير أعمالها بكفاءة، فضلاً عن إن نظام الانتخاب قد يحول دون توفير العناصر ذات الكفاءة والخبرة في المجالس المحلية باعتبار أن المكانة الاجتماعية والاقتصادية والقبلية تعد في الغالب هي العنصر الحاسم في عملية الانتخاب (الحيقان، ١٤٢٠هـ —، ص ٩٢).

(٤) نظام العضوية :

سوف يتم التطرق لنظام العضوية في مجالس المناطق في المملكة العربية السعودية من خلال:

(أ) شروط العضوية :

اشترط المشرع لشغل عضوية مجلس المنطقة الشروط التالية في العضو المرشح (نظام المناطق، ١٤١٢، مادة ١٤):

- أن يكون سعودي الجنسية بالأصل والمنشأة.
- أن يكون من المشهود لهم بالصلاح والكفاءة.
- أن لا يقل عمره من ثلاثين سنة.
- أن تكون إقامته في المنطقة.

(ب) مدة العضوية وتجديدها :

فرق المشرع في مدة العضوية بين الأعضاء المختارين بصفاتهم الرسمية وبين الأعضاء من الأهالي والمختارين بصفاتهم الشخصية، فجعل عضوية الفئة الأولى دائمة وهو وضع له ما يبرره حيث أنهم لا يمثلون في المجالس بصفاتهم الشخصية وإنما كمسؤولين في التنظيم المحلي، بينما حدد عضوية الأهالي بأربعة سنوات قابلة للتجديد (نظام المناطق، ١٤١٢هـ — مادة ١٦).

(ج) انقضاء العضوية :

لم يهمل المشرع السعودي لنظام المناطق حالة انقضاء العضوية أو إلغائها، وقد ألزم المشرع العضو راغب الاستقالة في تقديم طلبه إلى وزير الداخلية عبر أمير المنطقة، ولا تعد الاستقالة نافذة إلا بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء، وفي حالة خلو مكان أي عضو لأي سبب من الأسباب، يعين بدله خلال مدة ثلاثة أشهر من تاريخ الخلو، وتكون مدة العضوية الجديدة هي المدة المتبقية من مدة سلفه. وقد حمى النظام العضو بعدم جواز

عزله إلا بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح من وزير الداخلية. (نظام المناطق، ١٤١٢هـ، مواد ٢٠، ٢١، ٢٢).

(٥) اختصاصات مجالس المناطق :

نص نظام المناطق في مادته الثالثة والعشرين على أن مجلس المنطقة يختص بدراسة كل ما من شأنه رفع مستوى الخدمات في المنطقة، وله على وجه الخصوص ما يلي:

- ١- تحديد احتياجات المنطقة، واقتراح إدراجها في خطة التنمية للدولة.
 - ٢- تحديد المشاريع حسب أولوياتها، واقتراح اعتمادها من ميزانية الدولة السنوية.
 - ٣- دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
 - ٤- متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من خطة التنمية، والموازنة، والتنسيق في ذلك (اللائحة التنفيذية، ١٤١٤هـ، مادة ٢٢).
- ومن خلال تحليل النصوص التي تنظم اختصاصات مجالس المناطق في المملكة العربية السعودية نجد أن المنظم السعودي قد انتهج أسلوب تحديد الاختصاصات على أساس التخصيص بعدم التعميم، فمجلس المنطقة هو حجر الأساس لنظام المناطق والعمود الفقري للنظام، لأنه الآلية الديناميكية التي تخرج من خلالها أفكار أعضاء المنطقة وخططها، واحتياجاتها، وبرامجها التنموية المختلفة.

ولمجلس المنطقة واجبات نلخصها فيما يلي (اللائحة التنفيذية، ١٤١٤هـ، مادة ٢٢):

- ١- الاطلاع على ما احتوته الميزانية العامة، وما اعتمد من مشاريع للمنطقة ومناقشة السبل الكفيلة بالتنفيذ حسب الأولويات في ذلك.
- ٢- متابعة تنفيذ ما تقرر في ميزانية المنطقة ومدى انسجامه مع خطة التنمية الشاملة.
- ٣- تحديد احتياجات المنطقة من المشاريع لاقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة للسنة القادمة وإدراجها في خطة التنمية الشاملة مع متابعة تنفيذ المشاريع المعتمدة.
- ٤- عقد دورة لمجلس المنطقة قبل الميزانية العامة للدولة لإجراء تقييم شامل لما تم عمله في ظل السنة المالية الحالية ومناقشة الإيجابيات والسلبيات وسبل تطوير الأداء والارتقاء بمستوى التنفيذ.

كما يلاحظ أن مهام المجلس مرتبطة بأمور محددة وهي أمور في مجملها ذات صفة استشارية وليست تنفيذية, ومن الأمور التي يفترض ملاحظتها من خلال متابعة نصوص الاختصاصات على هذا المستوى, أن أمير المنطقة من ناحية أولى يؤدي دوراً مركزياً بوصفه ممثلاً للسلطة المركزية على مستوى المنطقة, ويتولى إدارة شؤون المنطقة بالنيابة عن السلطة المركزية فيها, ومن ناحية أخرى فإنه يمارس دوراً عملياً بوصفه رئيساً لمجلس المنطقة (الرشود, ١٤١٩هـ, ص ١٥٦).

(٦) الموارد المالية لمجالس المناطق :

تعتمد جميع مجالس مناطق المملكة اعتماداً كبيراً على الدولة في تأمين مواردها المحلية اللازمة لتغطية نفقاتها, وترد ميزانية هذه المجالس ضمن ميزانية أمانة كل منطقة.

والميزانية التي تحتوي على جميع الخطط والبرامج المقترحة والمصروفات والموارد تجعل من الممكن لهذه المجالس ان تترجم هذه المقترحات الى عمل, وبالتالي تخلق الثقة لدى المواطنين سكان المنطقة بدور المجلس المؤثر والفعال (السماحي, ١٤٢٢هـ, ص ١٤٤).

(ب) المجالس البلدية

تمهيد:

تعتبر المجالس البلدية من المنظمات ذات الطبيعة الخاصة والحيوية فهي تمثل صوت المواطن في حقه بالمطالب بتنفيذ المشاريع ومتابعتها وأيضاً تشكل مركز استشاري ورقابي على عمل البلديات ولذلك فإن عمل المجالس البلدية هو شكل من أشكال تطبيق الإدارة المحلية (الرحيلي، ٢٠١٣م).

تمتد الجذور العميقة للمشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات البلدية في المملكة العربية السعودية إلى عام (١٩٢٤م) عندما أمر الملك عبدالعزيز - طيب الله ثراه- بتأسيس المجلس الأهلي المحلي لمكة المكرمة عام (١٩٢٤م) واللجنة الأهلية لمدينة جدة، وبمقتضى التعليمات الأساسية للملكة عام (١٩٢٦م) شكلت بلديات لكل من مكة المكرمة، والمدينة المنورة، وجدة، وفي العام التالي صدر (نظام دائرة البلديات) ثم صدر عام (١٩٣٨) النظام العام لأمانة العاصمة والبلديات، وكل ذلك كان يتضمن أشكالاً متعددة من المشاركة الشعبية للمواطنين. وهكذا انتقلت تجربة المجالس إلى مدن المملكة، حيث كانت تجربة المجلس البلدي في الرياض، والتي بدأت بعد تأخر دام حوالي أربعين عاماً، قد استقبلها المثقفون في الرياض بالترحاب والتساؤلات حول رسالة المجلس البلدي ومسؤوليات أعضاء هذا المجلس، وإمكانية تحقيقهم للمسؤولية المطلوبة تجاه مصلحة الجميع (الانتخابات البلدية، ٢٠٠٥م، ص ٢٥).

وفي تطور سياسي مهم، بدأت الحكومة السعودية في إدخال نظام الانتخابات في المجالس البلدية عام (٢٠٠٥)، حيث يتشكل المجلس البلدي من عدد من الاعضاء يقدر حسب فئة البلدية بحيث يكون نصفهم منتخبون والنصف الآخر معينون على اساس الخبرة والاختصاص. ويتم انتخاب أعضاء المجالس البلدية بطريقة الاقتراع العام (السديري، ٢٠١٤م، ص ٢٠). ثم بعد ذلك صدر المرسوم الملكي رقم (٦١/أ) بتاريخ ١٤٣٥/١٠/٤هـ القاضي بالموافقة على نظام المجالس البلدية بشكلة الجديد ومواكباً لمتطلبات العصر فيما يتعلق بتطوير عمل المجالس البلدية لتحقيق أهدافها في خدمة المواطنين في النواحي البلدية.

ومنح النظام الجديد المجالس البلدية "شخصية اعتبارية" ذات استقلال مالي، وإداري، وربطها تنظيمياً بوزير الشؤون البلدية والقروية، كما منح النظام الجديد المجالس البلدية سلطة اوسع، كسلطة التقرير والمراقبة وذلك وفقاً لأحكام النظام في حدود اختصاص البلدية المكاني (النشرة التعريفية

عن اختصاصات وصلاحيات المجالس البلدية. الدورة لثالثة ١٤٣٦/١٤٣٧هـ).

١- تكوين المجالس البلدية :

نص النظام على أن يتكون المجلس البلدي من عدد من الأعضاء وفقاً لفئات البلديات، على أن لا يزيد العدد عن ٣٠ عضواً يختار ثلثاهم بالانتخاب ويعين الثلث الآخر بقرار من وزير الشؤون البلدية والقروية، على أن يكون من بين الأعضاء المعيّنين أحد كبار المسؤولين في الأمانة يختاره الوزير عضواً بالمجلس بحكم وظيفته، وبالنسبة للبلديات يكون رئيس البلدية عضواً في المجلس بحكم وظيفته، وحدد النظام مدة عمل المجلس بأربعة سنوات ويجوز بقرار من مجلس الوزراء في حالات استثنائية تمديد هذه المدة بما لا يتجاوز سنتين (الغامدي، ٢٠١٥).

٢- شروط وإجراءات الانتخابات:

وفيما يتعلق بإجراءات انتخاب أعضاء المجالس البلدية؛ فإنه يحق لكل مواطن (ذكر أو أنثى) الانتخاب وفق عدد من الشروط منها أن لا يقل عمره عن ١٨ عاماً في موعد الاقتراع، وأن يكون ذو أهلية كاملة، وألا يكون عسكرياً على رأس العمل، كما نصت شروط الانتخاب على أن يكون مقيماً في نطاق الدائرة الانتخابية التي يباشر فيها الانتخاب (الغامدي، ٢٠١٥م).

ويعطي النظام لكل ناخب (رجلاً أو امرأة) حق الترشح لعضوية المجلس البلدي وفق عدد من الشروط منها أن يقيد اسمه في جداول قيد الناخبين في الدائرة الانتخابية التي يرغب في الترشح عنها، وألا يقل عمره عن ٢٥ سنة هجرية في يوم الاقتراع، وألا يقل مؤهله عن الثانوية العامة أو ما يعادلها، وألا يكون محكوماً عليه بحد شرعي أو الإدانة في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره أو مفصولاً من الخدمة العامة لأسباب تأديبية ما لم يكن قد مضى على هذا الفصل ٣ سنوات.

كما نصت شروط الترشح لعضوية المجالس البلدية ألا يكون الراغب في الترشح محكوماً عليه بالإفلاس الاحتيالي أو تكون عضويته قد أسقطت في المجلس البلدي في مدة عمله السابقة.

وحظر نظام المجالس البلدية الجديد على موظف وزارة الشؤون البلدية والقروية والجهات التابعة لها شغل عضوية المجالس البلدية أو الترشح لها ما عدا المعيّنين بحكم وظائفهم، كما حظر النظام الترشح على عدد من الفئات منها، القضاة وكتاب العدل والمحافظين ورؤساء المراكز ومشايخ القبائل ونوابهم والمعرفون والعُمد، وأعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام، وأعضاء مجلس الشورى وأمناء مجالس المناطق والمجالس المحلية وأعضاء

مجالس إدارات هيئات التطوير التي تقدم خدمات بلدية، وأعضاء اللجان الانتخابية ولجان الفصل، وكذلك المستثمرين أو المتعهدين أو المقاولين الذين تربطهم مع البلديات علاقة استثمارية أو تعاقدية وفق الضوابط التي سيتم تحديدها في لائحة الانتخاب (الغامدي، ٢٠١٥م).

٣- اختصاصات المجالس البلدية (اللائحة التنفيذية لنظام المجالس البلدية)^(١) :

١- يتولى المجلس- في حدود اختصاص البلدية- إقرار الخطط والبرامج البلدية الآتية:

- تنفيذ المشروعات البلدية المعتمدة في الميزانية.
 - تنفيذ مشروعات التشغيل والصيانة.
 - تنفيذ المشروعات التطويرية والاستثمارية.
 - برامج الخدمات البلدية ومشروعاتها.
- ٢- يقر المجلس مشروع ميزانية البلدية وفقاً للإجراءات النظامية وما تحدده اللائحة.
- ٣- يقر المجلس الحساب الختامي للبلديات بعد دراسته وفق الإجراءات التي تحددها اللائحة.
- ٤- يدرس المجلس الموضوعات الآتية، ويبيدي رأيه في شأنها قبل رفعها إلى الجهات المختصة.
- مشروعات المخططات الهيكلية، والتنظيمية، والسكنية.
 - مشروعات نزع الملكية للمنفعة العامة.
 - ضم بلديتين أو أكثر، وفصل بلدية إلى بلديتين أو أكثر.
 - الرسوم والغرامات البلدية.
 - شروط وضوابط البناء، ونظم استخدام الأراضي.
 - الشروط والمعايير المتعلقة بالصحة العامة.
 - إنشاء البلديات الفرعية ومكاتب الخدمات.
 - ما يوجه الوزير بعرضه على المجلس.
- ٥- يمارس المجلس سلطاته الرقابية على أداء البلدية، وعلى ما تقدمه من خدمات من خلال الوسائل الآتية:
- التقارير الدورية التي تقدمها البلدية عن أعمالها.
 - تقارير سير المشروعات التي تنفذ.
 - تقارير تحصيل الإيرادات البلدية.

(١) النشرة التعريفية عن اختصاصات وصلاحيات المجالس البلدية – الدورة الثالثة ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ الصادرة من اللجنة العامة للانتخابات بوزارة الشؤون البلدية والقروية.

- تقارير الاستثمارات البلدية.
 - ما يرد إلى المجلس من ملحوظات أو شكاوى في شأن أي من الخدمات البلدية.
 - تقارير الزيارات التي تقوم بها اللجان المتخصصة التي يشكلها المجلس بناء على ما يقرره أو بناءً على طلب أحد أعضائه للاطلاع على المشروعات البلدية.
 - مراجعة إجراءات تقسيم الأراضي وإجراءات منح الأراضي السكنية للتأكد من سلامة الإجراءات.
 - ٦- يتولى المجلس في حدود اختصاص البلدية ما يلي:
 - اقتراح الخطط والبرامج, وتحديد أولوياتها.
 - ما يسند للوزير إلى المجلس من اختصاص.
 - إبداء الرأي في مشروعات الأنظمة واللوائح الجديدة ومشروعات التعديلات المقترحة على الأنظمة واللوائح السارية – المتعلقة بالخدمات البلدية – قبل رفعها إلى الجهات المختصة.
 - إبداء الرأي في المعاملات والقضايا التي تستطلع البلدية رأيه فيها.
 - ٧- للمجلس الحق في الحصول من البلدية وأي جهة أخرى على أي معلومات تتعلق باختصاصه.
 - ٨- يدرس المجلس شكاوى المواطنين واحتياجاتهم واقتراحاتهم, ويتخذ في شأنها القرار اللازم في حدود اختصاصه مراعيًا في ذلك الاعتمادات المالية, وإمكانات البلدية, وأولويات التنفيذ.
 - ٩- للمجلس الاستعانة بمن يراه من الخبراء والمختصين من البلدية أو من خارجها, وتحدد اللائحة شروط الاستعانة بهم وإجراءاتها.
 - ١٠- ينظم المجلس لقاءات دورية مع المواطنين, ويسهل التواصل معهم وتلقي شكاواهم واقتراحاتهم حيال الخدمات البلدية في حدود اختصاصه.
 - ١١- للمجلس تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بعض أعضائه, لتولي مهام محددة, أو دراسة موضوع معين, وعرض ما تنتهي إليه على المجلس لاتخاذ القرار اللازم.
 - ١٢- يعد المجلس تقريراً سنوياً عن أعماله وفق ما تحدده اللائحة, ويرفعه إلى الوزير.
- بعد الاطلاع على اللائحة التنفيذية لعمل المجالس البلدية نجد أنها تعتبر خارطة الطريق لعمل هذه المجالس وهي المرجع الرئيسي والنظامي لهذه المجالس, وما حدث من تغيرات تعتبر بمثابة نقلة نوعية جديدة في

مسيرة عمل البلديات يتوقع أن تنعكس على تطوير أدائها بما يلبي تطلعات واحتياجات المواطنين في تقديم خدمات مميزة لهم.

٤- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ :

برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ هو احد برامج رؤية ٢٠٣٠ التي تبنتها المملكة العربية السعودية 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.

وانسجماً مع " رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ " تمت إعادة هيكلة بعض الوزارات والأجهزة والمؤسسات والهيئات العامة بما يتوافق مع متطلبات هذه المرحلة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في موافقة أجهزة الدولة لمهامها واختصاصاتها على أكمل وجه.

ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وصولاً إلى مستقبل زاهر وتنمية مستدامة.

ولأجل بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة لـ " رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ " ظهرت الحاجة إلى إطلاق برنامج التحول الوطني على مستوى (٢٤) جهة حكومية على القطاعات الاقتصادية والتنموية في العام الأول للبرنامج. ويحتوي البرنامج على أهداف إستراتيجية مرتبطة بمستهدفات مرحلية إلى العام ٢٠٢٠م. ومرحلة أولى من المبادرات التي سيبدأ تطبيقها ابتداءً من عام ٢٠١٦م لتحقيق تلك الأهداف والمستهدفات. على أن يلحقها مراحل تشمل جهات أخرى بشكل سنوي.

ويهدف البرنامج إلى تطوير العمل الحكومي وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق " رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ " واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها.

والتزاماً بتوجيه الرؤية لدعم المرونة في العمل الحكومي، ساهم برنامج التحول الوطني في رفع وتيرة التنسيق والعمل المشترك، عبر تحديد بعض الأهداف المشتركة للجهات العامة بناء على الأولويات الوطنية، والدفع نحو التخطيط المشترك ونقل الخبرات بين الجهات العامة، وإشراك القطاعين الخاص وغير الربحي في عملية تحديد التحديات وابتكار الحلول وأساليب التمويل والتنفيذ والمساهمة في المتابعة وتقييم الأداء.

أ- المجالس البلدية وبرنامج التحول الوطني ٢٠٣٠ :

تعتبر وزارة الشؤون البلدية والقروية احد الجهات المشاركة في برنامج التحول الوطني في مرحلته الأولى على مستوى (٢٤) جهة حكومية أخرى، والتي تعتبر أهم الوزارات في إنشاء ورش العمل في المرحلة الأولى من البرنامج لتنسيق الجهود والتوافق حول الأهداف.

حيث تضمنت وزارة الشؤون البلدية والقروية (٧) أهداف إستراتيجية تتطلع إلى تحقيقه تماشياً مع " رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠" وجاءت الأهداف على النحو التالي :

الجدول (١)

(وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)

الهدف	الرؤية
الهدف الاستراتيجي الأول	التحسين المستمر بتغطية المدن بمرافق عامة، وبنية تحتية ذات جودة وكفاءة عالية
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠	الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية والحفاظ على البيئة والمقدرات الطبيعية
الهدف الاستراتيجي الثاني	تحقيق تنمية حضرية مستدامة ومتوازنة، وتحسين مستوى جودة الحياة في مدن ومناطق المملكة
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠	الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية
الهدف الاستراتيجي الثالث	تحقيق مستويات متصاعدة من الاكتفاء المالي الذاتي وتحقيق اداء مؤسسي مستدام عالي الجودة.
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠	- تحقيق التوازن في الميزانية. - الارتقاء بمستوى اداء وانتاجية ومرونة الأجهزة الحكومية. - تحقيق اعلى مستوى الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات.
الهدف الاستراتيجي الرابع	- تطوير اسلوب ادارة شئون الاراضي والممتلكات واسلوب ادارتها. - حماية الاراضي الحكومية، وتوفير المعلومات المساحية الدقيقة.
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠	ترسيخ منهج الوسطية والتسامح وقيم الاتقان والانضباط والعدالة والشفافية. تحقيق اعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات.
الهدف الاستراتيجي الخامس	تقديم خدمات سريعة ذات جودة عالية
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠	- الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية. - الحفاظ على البيئة والمقدرات الطبيعية. - الارتقاء بمستوى اداء وانتاجية ومرونة الأجهزة الحكومية. - تحقيق اعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات

الهدف	الرؤية
الهدف الاستراتيجي السادس	رفع كفاءة تنفيذ المشاريع والبرامج
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠	- تحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات. - تحقيق التوازن في الميزانية. - الارتقاء بمستوى اداء وانتاجية ومرونة الأجهزة الحكومية.
الهدف الاستراتيجي السابع	توفير بيئة حضرية محلية ذات معيشة صحية
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠	الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية , والحفاظ على البيئة والمقدرات العامة

ومن خلال استعراض اهداف استراتيجية وزارة الشؤون البلدية والقروية في المرحلة الاولى لبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ المتطلع تحقيقها تماشياً مع (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠) اتضح انها متوافقة مع اختصاصات ومسؤوليات وواجبات المجالس البلدية التي نصت عليها اللائحة التنفيذية لنظام المجالس البلدية.

ب- المجالس المحلية وبرنامج التحول الوطني :

لم يجد الباحث ما يخص المجالس المحلية من خلال وثيقة (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

(ج) التنسيق

تمهيد:

يعتبر التنسيق العنصر الرابع من عناصر الإدارة لدى Henry Fayol - هنري فايول- بالمدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة- الإدارة العلمية- حيث قال "عندما يتم مواءمة جميع الأنشطة, فإن المنظمة تعمل على نحو أفضل, وإن التأثير الإيجابي قادر على تحفيز الفريق وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرار (Van Vliet, V, 2011)

ويعتبر التنسيق من الأنشطة الإدارية الهامة, وترجع أهمية التنسيق لحجم المنظمات إذ أصبحت تشمل على عدد كبير من الوحدات الإدارية, تقوم كل وحدة من هذه الوحدات الإدارية بأنواع متعددة من الأنشطة بعضها قد يكون شبه مستقل عن الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة, لذلك تبرز أهمية التنسيق بين الأنشطة التي تقوم بها أجزاء المنظمة المختلفة.

وبناء عليه يمكننا القول أن التنسيق الإداري ليس عملية مستقلة عن العمليات والأنشطة الإدارية الأخرى, ولكنها تمثل ضرورة لا غنى عنها في جميع العمليات الإدارية الأخرى, حيث تعتبر عنصراً هاماً لتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية.

١- مفهوم التنسيق:

يرى الكبيسي (٢٠٠٦م) بأن التنسيق " هو تلك الجهود الرامية إلى تحقيق الانسجام بين الهيئات والمنظمات والتعاون والتفاهم بين قياداتها والمواءمة والتـرابط بين أنشطتها وتعبئة الموارد والطاقات نحو أهدافها" ص ١١.

وأما عشموي (٢٠٠٠م) فقد عرف التنسيق بأنه " أساس العملية الإدارية وكل الوظائف الإدارية هي تدريب على التنسيق" ص ٢٣٢.

وقد اورد محمد الصيرفي (٢٠٠٧م) تعريف كلاً من أوردوايتيد "Ordway Tead" و هايمن وسكوت "Haiman, Scott" و فايول "L.A.Allen" للتنسيق, حيث عرف تيد التنسيق بأنه "الجهد والعمل لضمان تفاعل سلس من القوى والوظائف الخاصة بالأجزاء المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق غرضها بأقصى قدر من التعاون و أدنى قدر من الاحتكاك والنزاع", وينظر هايمن وسكوت الى التنسيق على انه "نشاط واع لتجميع جهود العمل المقسمة والمتخصصة وتحقيق التزامن فيما بينهما, بحيث تعمل جميعاً بانسجام من أجل تحقيق أهداف المنظمة", وبالنسبة لفايول فإنه يعتبر التنسيق "عملية ربط جميع أنشطة المنظمة معاً لتسهيل عملها ونجاحها", في حين

اعتبره L.A.Allen " وظيفة إدارية جنباً الى جنب مع التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة" ص ٩.

وعرفه آخرون بأنه " تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك. (السواط و آخرون, ٢٠٠٧م، ص ١٨٩). ومن الباحثين من ربط التنسيق كوسيلة وغاية, فعرفه الشعلان (٢٠٠٧م) بأنه "عملية تكامل نشاطات أهداف وحدات التنظيم بهدف إنجاز أهدافه بفاعلية" فهو وسيلة لكونه يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم , وهو غاية ينظر اليه كأساس في بناء التنظيمات الإدارية وكأحد الوظائف الأساسية التي يقع على عاتق القيادة الإدارية للنهوض بها". ص ٦٦.

ويرى ماهر (٢٠٠٧) بأن التنسيق هو "تلك الجهود المشتركة بين الوحدات التنظيمية, والتعامل فيما بينهما, والتماسك فيما بينهما وصولاً إلى أداء أفضل لكل الوحدات وبالتالي أداء أفضل لكل المنظمة". ص ٥١٤. وذهب الشميمري وآخرون (٢٠١٣م) إلى تعريف التنسيق بأنه "الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد" ص ١٩٩.

ويمكن تعريف التنسيق بشكل مبسط وشامل بأنه: تلك العملية الإدارية المسؤولة عن توحيد جهود العمل الجماعي للخروج بنتائج إيجابية نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

نلاحظ من التعريفات السابقة أن التنسيق هو انسجام الجهود وتضافرها لتحقيق الأهداف المشتركة لوحدات التنظيم المختلفة, كما نلاحظ وجود قاسم مشترك هو أن التنسيق جزءاً أساسياً من العملية الإدارية ويهدف الى تحقيق التكامل بين الجهود المبذولة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ومن هنا تصبح وظيفة التنسيق داخل المنظمات أو بينها وبين المنظمات الأخرى المحقق للانسجام والترابط بين كافة الأنشطة والتفاعل والتفاهم بين كافة القيادات وبالتالي توحد الجهود نحو الأهداف المشتركة وتكون النتيجة بأن يمنع الازدواج والتكرار و التداخل والتناقض في أداء هذه المنظمات وتعالج الثغرات والانحرافات التي تتسبب في بعثرة الجهود أو ضياع الوقت, أو الإضرار بمصالح الأفراد والجماعات وبالصالح العام (الكبيسي, ٢٠٠٦م، ص ١٢).

٢- أهمية التنسيق:

زادت أهمية التنسيق في الوقت الحاضر وأعتبره البعض من أهم مبادئ الإدارة , والمبادئ الأخرى مساعدة للتنسيق أو مشتقة منه, وتتوقف مهارة

الرئيس في موافقة دوره على مدى قدرته على التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة, وبدون التنسيق ستفشل المنظمة في تحقيق أهدافها. وهناك عدة عوامل أدت إلى زيادة أهمية التنسيق وأهمها تضخم جهاز الإدارة العامة نتيجة ازدياد نشاطات الدولة, وتوسعها في جميع المجالات, وكذلك مبدأ التخصيص وتقسيم العمل أدى إلى زيادة الحاجة إلى التنسيق, وأخيراً فإن قيام الدولة المعاصرة بالتخطيط أدى إلى أهمية التنسيق سواء في وضع الأهداف أو أثناء التنفيذ. (بسيوني, ١٩٩٢م, ص ٤٦).

ومن العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية التنسيق التحولات الدولية التي تدعوا إلى ضرورة المراجعة الجذرية لحجم الإدارات الحكومية ولوظائفها, وتشريعاتها, وموازنتها, وإعداد العاملين فيها, وبالتالي فإن الضرورة تقتضي التخفيف عن كاهل الإدارات الحكومية, من خلال تفعيل وسيلة التنسيق بين المنظمات المختلفة, للاتفاق على الخطوط العريضة, التي بموجبها إعادة توزيع الأدوار, ومنع التداخل, والازدواج بين أنشطتها وبرامجها واختصاصاتها, ومناطق نفوذها على أرض الواقع. (المطيري, ٢٠١١م, ص ٣٦).

وكذلك زادت أهمية التنسيق عند تطور تقنيات المعلومات, والاتصالات, التي أدت إلى التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات, واستخدام الشبكات المعلوماتية العالمية, التي قادت بدورها إلى ظهور مصطلح "الحكومة الإلكترونية" التي تعمل وتتعامل عبر منظمات تعتمد على فرق العمل, والتنظيم الشبكي الممتد, وتوظيف الذكاء الصناعي لبرمجة اتصالاتها, وإنجاز معاملاتها, وحفظ قواعد بياناتها, وبالتالي زادت الحاجة إلى التنسيق, والتفاعل بين المنظمات, وأجهزتها وقياداتها, والعاملين فيها, وعلى وجه الخصوص زادت الحاجة إلى مثل هذا التنسيق في المجالات الإدارية, من خلال عصر التنسيق الإلكتروني, والاتصال عبر شبكات الانترنت. (الكبيسي, ٢٠٠٦م, ص ٢١-٢٥).

يلعب التنسيق دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف المنظمات ذات أقسام متعددة ومتخصصة في المهام من خلال تنسيق الجهود بدقة لتحقيق نتائج موحدة, وكذلك منظمات متعددة في حيز مكاني واحد يزيد من الحاجة إلى التنسيق بينهما لتحقيق التكامل في مهامها, وبالتالي الوصول للأهداف المشتركة.

٣- أهداف التنسيق:

يهدف التنسيق إلى تحقيق التوافق والانسجام بين الأنشطة المختلفة في المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية لتوفير الجهد والوقت والمال, ومن أهم أهداف التنسيق ما يلي: (الزعير, ٢٠١٧م).

- تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاطات في المنظمة, بحيث يسود التفاهم والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
- التنسيق الإداري يعمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية, وتجنب الصراعات داخل المنظمات.
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات.
- يحقق التكامل بين اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة, وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف.
- التقليل من حدوث المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم موافقة التنسيق الإداري داخل المنظمة. ص ٤٧

٤- مبادئ التنسيق:

حدد علماء الإدارة عدداً من التوجيهات والمبادئ لكي يتم الاسترشاد بها عند مباشرة التنسيق ومن أهمها مايلي (شيحا, ٢٠٠١م):

- يعتمد التنسيق على السلطة التي يحددها التنظيم للقائد الإداري حسب مركزه في المستويات الإدارية المختلفة, وتتوقف سلامة التنسيق وفاعلية على كفاءة القائد الإداري, ويعتبر مدى نجاحه في تحقيق مهام التنسيق معياراً للحكم على صلاحيته للقيادة.
- يعتمد التنسيق على كفاءة العاملين في التنظيم الإداري ووعيهم وإدراكهم لمسئولياتهم, ويسهل تحقيق التنسيق الفعال بينهم كلما زاد فهمهم لأهداف التنظيم وسياساته, وسادت روح التعاون بينهم وتحقيق الانسجام والتوافق بين نشاطاتهم وتداعمته بينهم الثقة واستخدمت الحوافز الايجابية.
- يوجد تناسب طردي بين زيادة حجم التنظيم واتساع نطاق الإدارة وبين ضرورة التنسيق.
- يجب أن يكون التنسيق الحاصل متناسباً مع تقسيم العمل في التنظيم لكي يتحقق له الفاعلية.
- يجب أن تكون روح التعاون الخياري بين العاملين في المنظمة قائمة لكي يتحقق التنسيق التلقائي.
- تتوقف سلامة التنسيق على كفاءة القيادة الإدارية, ومتانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري.

- يعتبر التنسيق عاملاً مؤثراً في البناء التنظيمي هيكلاً ووظيفة.
- يجب أن يشمل التنسيق وسائل تحقيق أهداف الخطة, وأساليب تنفيذ البرامج التي تتطلبها الخطة. ص ٣٧٢
- وقد أضاف السواط وآخرون (م ٢٠٠٧) عدداً من المبادئ منها ما يلي :
- ١- يجب أن تكون طرق ومنافذ الاتصال مباشرة, وجيدة لتحقيق فاعلية التنسيق.
- ٢- يجب أن يكون التنسيق مستمراً, ودائماً من خلال المتابعة, والتقييم المستمرين.
- ٣- يجب ان يكون التنسيق مرناً لمواجهة ما يستجد من ظروف. ص ١٨٨
- ٥- **أنواع التنسيق:**

- **التنسيق الداخلي :** يتم داخل المنظمة , ومهمته تحقيق التوافق , والانسجام بين نشاط الافراد, ومنع التعارض, والتداخل بين الوحدات, والاقسام التابعة لها.
- **التنسيق الخارجي :** يتم بين المنظمات المتعددة, ومهمته إيجاد نوع من التوافق, والانسجام بين اوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل, وبين أوجه النشاط الذي تقوم به مع غيرها من المنظمات, سواء كانت هذه المنظمات في نفس المستوى, او في مستويات اخرى.
- **التنسيق الأفقي :** يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة, كالإدارات او الأقسام المساعدة على الرغم من اختلاف النشاطات او التخصصات.
- **التنسيق العمودي :** يتم بين المستويات الرأسية, والفرعية الأدنى, أي يتم من أعلى إلى الأسفل, او من أسفل إلى الأعلى داخل المنظمة الواحدة أيأ كان حجم هذه المنظمة كبيراً أو صغيراً, أي هو التنسيق الذي يربط أعلى التنظيم بأسفله. (شبحا, ٢٠٠١م, ص ص ٣٧١-٣٧٢).
- **التنسيق التعاقبي :** يحدث هذا النوع من التنسيق حين تكون مخرجات جهة ما هي مدخلات جهة أخرى, أو أن الخدمة المقدمة لا تكتمل إلا إذا تعاقبت على أدائها عدة منظمات, أو أنها تتم بين هذه المنظمات معاً. (المطيري, ٢٠١١م, ص ٤١).
- **التنسيق التعاقبي :** يتم هذا التنسيق بين جهتين أو أكثر , حيث يتم الاتفاق على الأهداف والسياسات والعمليات والبرامج والخطط, وربما يتعداه للتنفيذ والمتابعة, وهو أكثر أنواع التنسيق أهمية وأشهرها تعقيداً. (الكبيسي, ٢٠٠٦م, ص ٢١).

٦- أساليب التنسيق:

لقد سعى الفكر الإداري على الدوام إلى تطوير أساليب التنسيق، واستحداث طرق جديدة تحقق الكفاءة المنشودة، كما تمكن من إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها بأعلى قدر من الفاعلية، حيث نجد أن الأساليب المستخدمة في التنسيق تختلف باختلاف الغاية منه، كما تتعدد أساليب التنسيق تبعاً لطبيعة الموضوع المراد التنسيق له، ولعدد الجهات المشاركة في عملية التنسيق، والإمكانات المادية، والتقنية المتاحة للمنظمات، إضافة إلى تكلفة التنسيق المتوقعة، (المطيري، ٢٠١١م، ص ٤٢).

وفيما يلي سوف يورد الباحث أهم أساليب التنسيق كما أستخلصها من الأدبيات مع إعطاء بعض الأمثلة على ذلك من خلال ما ورد عن أساليب التنسيق في الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي :

١ - **الاتصال المباشر: Direct Contact:** يتحقق التنسيق من خلال الاتصال الأفقي بين الأفراد، وفي ظل التنسيق المباشر يفوض المدير الصلاحيات لصنع القرارات لجماعة العمل الذين يقومون بتوجيه بعضهم البعض، فالاعتماد على هذا الأسلوب في المنظمات البسيطة والصغيرة، ويعتبر البديل الوحيد للمنظمات الكبيرة والتي تتصف أنشطتها بالتعقيد وعدم الاستقرار، ويعتمد التنسيق بالاتصال المباشر على قدرة الأفراد ورغبتهم في التوصل إلى توحيد الجهود وتكامل الأنشطة لتحقيق الأهداف، وتتفاوت مستويات التنسيق فيما يتعلق بصلاحيات اتخاذ القرار والتصرف، والاتصال المباشر أوفر بدائل اللامركزية، أما الإشراف والتوجيه المباشر فهو أكثر مركزية، وتقع باقي الأساليب بين هذين القطبين، وفي حالة زيادة التعقيد وعدم التأكد تفوض بعض الصلاحية للأفراد من خلال تحديد بعض النتائج المرغوبة وليس بوصف الإجراءات بشكل دقيق. (عبدالعزيز، ٢٠٠٦م، ص ٤٣).

٢ - **النظم واللوائح التنفيذية:** يتم العمل بهذه الأداة عندما تكون المنظمة لديها مهام وأعمال تتكرر باستمرار، وبالتالي يكون من المناسب لها وضع تشريع قانوني، ونظم ولوائح تدعو للتنسيق ليتم تحديد ما يجب عمله وخطواته، ودور المسؤولية في إتمامه، بحيث يؤدي ذلك إلى تقليل حيرة المسؤولين، وإرشادهم إلى ما يجب عمله في مواقف التصريف المختلفة، كما أنها توحد السلوك في هذه المواقف، وتبرمج التصرفات، وتقدم الشريعة لهذه التصرفات، وعليه يصبح سلوك المسؤولين والوحدات التنظيمية معروفاً وواضحاً، وليس به أي تجاوزات، بل

ويؤدي إلى تناغم العمل وانسيابيته، وتضافر الجهود، وهو ما يطلق عليه التنسيق والتكامل. (ماهر، ٢٠٠٧م، ص ٥١٦).

٣ - **لجان التنسيق**: Coordination Committees: ذكر المعاني (٢٠١٣م) اللجنة هي عبارة عن " مجموعة من الأشخاص تستند إليهم دراسة موضوع معين لإبداء الرأي فيه". ص ١١٥.

وعلى الرغم من الانتقادات العديدة الموجهة للجان إلا أنها تعتبر من الأساليب التنظيمية الشائعة التي تسهم في التناسق بين أرجاء التنظيم، وتعد اللجان مهمة في توفير المعلومات وتبادلها والتقريب بين وجهات النظر، ولذلك قد تكون ضرورية بين الأقسام التي ترتبط مع بعضها بعلاقات متعددة ومتنوعة، أو القرارات التي تنعكس آثارها على أنشطة متعددة. (الشميمري، وآخرون، ٢٠١٣م، ص ١٦٥).

ويرى الباحث أن إتباع أسلوب تكوين اللجان في المجالس المحلية، والمجالس البلدية يعتبر أسلوب تنظيمي يسهل عمل هذه المجالس ويحقق لها الكفاية الإدارية، وكذلك يعتبر من الضروريات الملحة لحل القضايا ذات الجوانب المتعددة التي تحتاج إلى المشورة وتبادل الرأي والخبرة الفنية.

٤ - **تنظيم المصفوفة**: Matrix Structure: اثبت هذا الأسلوب فاعلية في التنسيق، وهو يقوم على إنجاز بعض الأعمال ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين، يعين له مدير ويعاونه مجموعة من المختصين من أقسام المنشأة المعنية، ويخول له كافة السلطات اللازمة لأداء العمل، ويحدد له وقتاً وميزانية معينة، ويطلب بتحقيق أهداف محددة.

ساعد هذا الأسلوب في تقريب وجهات النظر وتدعيم التفاعل بين الأفراد ذوي المعارف المختلفة، وتنمية العلاقات الاجتماعية الفردية بينهم، ولقد أدى ذلك إلى سهولة تدفق العمل وإنجاز الأهداف المحددة بأقل قدر من التعارض أو الاحتكاك لوضوح الهدف النهائي ودور كل عضو في المشروع. (الشميمري، وآخرون، ٢٠١٣م، ص ١٦٥).

٥ - **التقسيم إلى دوائر**: وهي تقسيم العمل إلى المهمات المطلوب تنفيذها والأدوار المطلوبة للدوائر. بحيث يتم تجميع الوحدات الإدارية ذات النشاطات المتجانسة حسب درجة الاعتمادية فيما بينهما ويتم التنسيق في المهمات التي بينها اعتماد متبادل. (عبدالعزیز، ٢٠٠٦م، ص ٤٧).

وبين (Painter, 1980) ان ربط العديد من الوظائف في دائرة واحدة يضيف أبعاداً جديدة وصعبة لعمل الدوائر وتأتي بكميات أكبر من الصراع وينتج عنها مشكلات رئيسية للإدارة، ولذلك لابد من التنسيق بين الدوائر

والربط بينهما باستخدام التخطيط المركزي والذي يمكن اعتباره غير عملي بالنسبة للحكومات المحلية, لان كل إقليم وكل مدينة تختلف مشكلاتها و أسلوب التعامل معها.

وبين الزعبي(١٩٩٧) أن عدم وجود التنظيم يؤدي إلى الفوضى والارتباك في المنظمة, وحصول الوحدات التنظيمية على موارد أكثر مما تستحق للمبالغة في تعظيم احتياجاتها وسوء توزيع الموظفين وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.ص ٨٥

٦ - الاجتماعات الدورية : تعقد اجتماعات دورية لمناقشة المسائل المطروحة, وتساهم هذه الاجتماعات في التنسيق داخل المنظمة بسبب تحسين الاتصال, ويتعرف الرئيس في هذه الاجتماعات على المشاكل من خلال الحوار الذي يدور بين الأفراد, ويعطي المرؤوسين فرصة للتعبير عن آرائهم, ومن ايجابيات الاجتماعات أنها تكشف جوانب القصور في بعض الوحدات الإدارية, ويتم من خلالها توجيه الانتقادات لأسلوب إدارة الرؤساء لوحدهم الإدارية, لذلك فإن بعض الرؤساء لا يفضل تلك الاجتماعات حتى لا يتعرضون للانتقادات فيركزون على مناقشة قضايا جانبية ليست ذات أهمية. (بسيوني, ١٩٩٢م, ص ٢٦).

٧ - جدولة الاعمال : يقصد بالجدولة ترتيب الاعمال المختلفة التي تهدف إلى تحقيق هدف محدد, عبر فترة زمنية محددة, بحيث يتم إنجاز هذا الهدف بأعلى قدر من الكفاءة, وتتم عملية الجدولة من خلال تحديد اولويات إدارة الاعمال او المهام موضع التنفيذ وفق قواعد تتفق وطبيعة العمل المؤدى, وتوزيع الأعمال على الأفراد والسعي لتقليص زمن أداء العمل.(الملا, ١٩٩٣م, ص ٤٥).

٨ - التنسيق الالكتروني : يتم من خلال الأخذ بأحدث تقنيات الاتصال, عبر شبكات الانترنت, والبريد الالكتروني, وتوظيف البرمجيات لإعداد قواعد البيانات وتبادلها مع الجهات المتخصصة, واعتماد التنسيق الالكتروني بين المنظمات, وتهيئة الكوادر البشرية المدربة على توظيف وصيانة هذه الأدوات وتحديثها بصورة دورية, وبذلك تدخل المنظمات عصر التنسيق الالكتروني الذي يتطلع المتخصصون لتحقيقه. (الكبيسي, ٢٠٠٦م, ص ٢٥).

٧- التنسيق وعلاقته بوظائف العمليات الإدارية:

لا يعتبر التنسيق وظيفة مستقلة, بل هو عملية ترافق كافة وظائف الإدارة والأنشطة, وهو يمثل بالنسبة لوظائف الإدارة جوهر ولب العملية الإدارية, فالقيام بالتنسيق يعد ضرورة لتأدية الوظائف الأساسية المتمثلة في

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، الرقابة. وبالتالي فإن التنسيق هو عملية التناغم والانسجام بين جميع الوظائف الإدارية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إليها. وفيما يلي بيان وظيفة التنسيق وعلاقته بوظائف العمليات الإدارية:

- **التنسيق وعلاقته بالتخطيط :** أهداف فاعلية الخطط هو التكامل بينها، ولتحقيق التكامل والترابط يتطلب من المدير اتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميماً وإنجازاً، حتى يتحقق التكامل المطلوب.

ومن ناحية أخرى، فإنه لكي تتم الخطة على الوجه المطلوب، فإنه من الأفضل أن يشترك الأفراد المعنيون بهذه الخطة في أول مرحلة فيها وهي مرحلة تحديد الأهداف، لأن ذلك يعني تسهيل مهمة التنسيق بين الأفراد وتوحيد جهودهم المشتركة نحو تحقيق هذا الهدف.

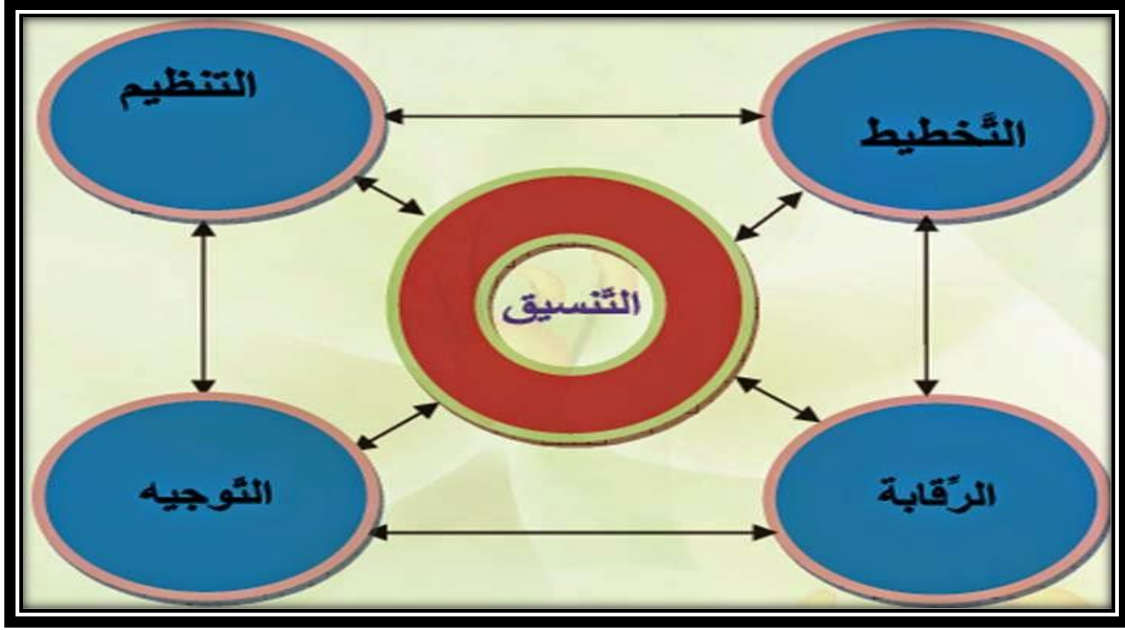
- **التنسيق وعلاقته بالتنظيم :** تتضح تلك العلاقة من خلال التأكيد على أن الهدف الأساسي من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في كافة المستويات التنظيمية. مع ملاحظة أنه كلما كان حجم المنظمة صغيراً كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد سهل المنال. (الشميمري، وآخرون، ٢٠١٣م، ص ١٦١).

- **التنسيق وعلاقته بالتوجيه :** التنسيق هو عملية إيجاد نوع من التوافق الفردية في التنظيم، ومنع التعارض بينهما. بينما التوجيه يعني التأثير في سلوك الآخرين بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة. وتجدر الإشارة إلى أن التنسيق والتوجيه يعتمدان على قدرة تأثير المدير على سلوك الآخرين بما يؤدي إلى تظافر الجهود وصولاً للأهداف العامة. (صيرفي، ٢٠٠٧م، ص ٢٠٤).

- **التنسيق وعلاقته بالرقابة :** إن أهمية العلاقة بين الرقابة والتنسيق واضحة، فكما أن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، كذلك فإن التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد. وقد تحدث الانحرافات عن النتائج بسبب الخلل في التنسيق لإعمال الأفراد، الأمر الذي قد يترتب عليه اختلاف في النوعية، أو الجهود المبذولة، أو الوقت المحدد للتنفيذ. وتصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يتضمن أيضاً تصحيح الخلل في التنسيق أو وضع معايير جديدة للتنسيق. (الشميمري، وآخرون، ٢٠١٣م، ص ١٦٢).

الشكل (١)

علاقة التنسيق بالعمليات الإدارية



(المصدر: موسوعة العلوم)

٨- معوقات التنسيق:

تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر أهمها مايلي:
(الشميمري, وآخرون, ٢٠١٣م, ص ١٦٣):

أ- **تطبيق التخصيص وتقسيم العمل** : يؤدي التخصيص المتزايد وتقسيم العمل في التنظيمات الحديثة إلى مشكلات متعددة من مشكلات التنسيق, ويرجع ذلك بسبب عدم تجانس المهام والوظائف, ثم السبب في اختلاف الأفراد المسؤولين عن تنفيذها, وتزداد الحاجة إلى التنسيق كلما زاد التنظيم تركيباً وتعقيداً على أساس أن كل وحدة متخصصة تعمل مستقلة عن الأخرى من الوجهة النظرية, ولكن الواقع أن هناك حاجة إلى عدد كبير من الاتصالات في أثناء الانسياب العادي للعمل, حتى يمكن لكل الوحدات إتمام عملها بنجاح.

ويؤدي وجود المجموعات المتخصصة إلى صعوبة تنسيق حصول كل منها على الخدمات المختلفة في المنشأة, ويؤدي وجود المجموعات المتخصصة إلى صعوبة تنسيق حصول كل منها على الخدمات المختلفة في المنشأة, إذ أن كل مجموعة تحاول الحصول على أكبر قدر من الخدمات النادرة في التنظيم وبأسرع وقت, بدلاً من طلبها بالكمية التي تحتاج إليها وفي الوقت المناسب مما يجعل من الصعب تزويد الإدارات المختلفة بهذه الخدمات.

ب- **زيادة حجم التنظيم وتعقيده :** تؤدي زيادة حجم المنظمة ودرجة التعقيد في الهياكل التنظيمية إلى زيادة صعوبات التنسيق. إن زيادة الحجم التنظيمي تؤدي إلى زيادة العلاقات الشخصية القائمة بين الرؤوسين من ناحية, ومن الرؤساء من ناحية أخرى. كما أن زيادة الحجم يؤدي إلى زيادة درجة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة, وإلى قصور تبادل المعلومات لضعف نظام الاتصالات سواء بين المستويات الرأسية أو الأفقية مما ينعكس على زيادة صعوبات التنسيق.

ج- **عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق :** إن عملية التنسيق تتعلق جذرياً بنقل المعلومات وتبادلها, وعندما لا يتفهم المدراء طبيعة التنسيق يتم حجب المعلومات أو الاحتفاظ بها دون تعميمها ونشرها مما يحدث تعارضاً بين الأعمال والمهام, وربما تكرار لبعض الأنشطة والإجراءات غير مرغوبة.

د - **عدم التوافق بين الإدارات :** عند تواجد صراعات بين الإدارات أو الأفراد في المنشأة يؤدي ذلك إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود المشتركة نحو تحقيق أهداف المنشأة العامة, وتظهر التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية.(المطيري, ٢٠١١م, ص ٣٠)

٩- **التنسيق في الإدارة المحلية:**

تقوم فكرة الإدارة المحلية على أساس أن هناك مجموعة من الصلاحيات والاختصاصات تتنازل عنها الدولة للمجالس المحلية بحيث يعهد إلى هذه المجالس بمتابعة المصالح الخاصة بالجزء المحدد من الدولة, بحيث يكون لسكان هذه الجهة حاجات متميزة عن تلك الحاجات العامة التي يلزم تلبيتها بالنسبة لسائر سكان الدولة, فإن كان الهدف الذي تسعى الدولة إلى تحقيقه من وراء إنشاء وإدارة المرافق العامة هو إشباع الحاجات العامة للمواطنين فإن الإدارة المحلية تفترض ضرورة التمييز بين نوعين من الحاجات, وهما الحاجات الوطنية, والحاجات المحلية. (عبدالعزیز, ٢٠٠٦م, ص ٥٦).

وبناء على ما سبق يرى الباحث انه من الضروري التأكد من وجود آليات واضحة للتنسيق بين تحقيق الحاجات القومية التي تهتم سائر سكان الدولة , والمصالح التي تهتم سكان إقليم معين, حيث أن من أساسيات وجود إدارة محلية يتمثل في الإقرار بوجود مصالح محلية خاصة بإقليم معين من أقاليم الدولة تهتم أبناء إقليم بذاته أكثر من أهميتها لجميع مواطني الدولة.

وفيما يلي تعداد لأهم القضايا التي يمكن التنسيق فيها على مستوى الإدارة المحلية:

أ - التنسيق في مجال التنمية :

تعرف التنمية بكونها عملية الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية لتطوير كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية في المجتمع بتكامل الجهود الرسمية والشعبية. فهي جهد شامل ومستمر تعنى بمناحي الحياة المختلفة, وتهدف إلى تحسين مستوى معيشة المواطنين في شتى المجالات.(المعاني, ٢٠١٣م, ص ١٤١).

لذا فإن التنسيق في تحقيق التنمية المحلية تعتبر عملية يمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال بين جهود المواطنين وجهود الدولة للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا, واجتماعيا, وثقافياً وحضارياً من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة.(عبد الحميد, ٢٠٠١م, ص ١٣).

ب- التنسيق في مجال مواكبة التغيير :

حتى تكون هناك تنمية محلية لابد من التنسيق في مواكبة التغيرات كضرورة لمسايرة ومواكبة التحولات والتحديات التي فرضتها العولمة, هذا التغيير لابد ان يتم في آلية تنسيق واضحة تعبر عن احتياجات المنطقة المعنية من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين بالمشاركة الشعبية.(عبد الحميد, ٢٠٠١م, ص ٢٣).

ج- التنسيق في تقديم الخدمات العامة :

إن وحدات الإدارة المحلية ونشاطاتها تتغلغل في كافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية, فالصحة والتعليم والإسكان وخدمات النقل والمياه , كلها خدمات تتطلب عناية خاصة من وحدات الإدارة المحلية وإدارتها, فالمجالس المحلية مطالبة بالمساهمة مع الحكومة المركزية بإرساء قواعد عامة لعملية تقديم الخدمات خلال تنسيق شامل وواضح المعالم مع كافة الوحدات الخدمية الأخرى من فروع الوزارات والتي تعمل ضمن حدود تلك المدن أو المجالس.(عبد العزيز, ٢٠٠٦م, ص ٥٨).

ولتحقيق هذه الادوار لابد من قيام وحدات الإدارة المحلية بالمتطلبات التالية(المجذوب, ٢٠٠٥, ص ١٢١):

- ١- وضع الهيكل التنظيمي الذي يساعد المجلس المحلي (البلدي/المحافظة) على تحديد تقديم الخدمات العامة, ودراسة الآثار للنشاطات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية في المدينة. وهذا لا يأتي إلا من خلال وحدات تنظيمية ضمن هيكل المجلس لمحي (البلدي / المحافظة) تتوافر لها

الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات القادرة على التعامل مع القضايا وإشكالياتها.

٢- التخطيط الفعال للمشاريع الرئيسية مثل خدمات الصحة والتعليم والخدمات الثقافية والترفيهية وخدمات النقل والمياه , بأسلوب معاصر يحمل أبعاد الكفاءة والفاعلية.

٣- الدور التوعوي والذي يتمثل في تعريف الأجهزة الحكومية والأفراد والمجتمع المحلي بالمشاكل المحيطة, إضافة إلى التوعية بالتشريعات والقوانين.

٤- تعزيز الدور الريادي لوحدات الإدارة المحلية, وتعزيز قوة القانون من خلال أجهزتها التنفيذية, وعدم التهاون في تطبيق القانون على المخالفين, والتنسيق في ذلك مع أجهزة الحكومة التنفيذية.

٥- حماية الموارد الطبيعية وحفظها للأجيال القادمة, ومراقبتها بصورة مستمرة لمنع الاعتداء أو التلوث.

٦- التنسيق والتكامل مع الإدارات والقطاعات المختلفة التي تعمل في حدود المدينة, مثل إدارة المياه , والتنمية الصناعية, والموارد الزراعية, الإسكان, والنقل, وتحديد الجهات المسؤولة عن تزويدها بها والعمل على الاتصال معها للحفاظ على المدينة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث انه من الضروري التركيز على رفع مستوى التنسيق بين الأجهزة الحكومية الخدمية مع المجالس المحلية لرفع مستوى الإدراك بأهمية دورها في تحقيق التنمية.

(د) نبذة عن منطقة الجوف

منطقة الجوف هي إحدى مناطق المملكة العربية السعودية وتحدها الأردن من جهة الشمال الغربي، ومن الجنوب منطقة حائل وتبوك، ومن الشمال والشرق منطقة الحدود الشمالية. ومقر إمارتها مدينة سكاكا. تقدر مساحة منطقة الجوف بنحو ٧٩٤,٧٠٧ كم^٢، أي ما يعادل ٩,٤٪ من المساحة الإجمالية للمملكة وتضم المنطقة ثلاثة محافظات "القريات , طبرجل , دومة الجندل" وبأجمال عدد المراكز التابعة خمسة وثلاثون مركزاً إدارياً. كما يبلغ عدد سكان المنطقة حوالي ٥٠٠ ألف نسمة .

ويتولى إمارة منطقة الجوف "صاحب السمو الملكي الأمير فهد بن بدر بن عبدالعزيز"

تتمثل أبرز مهامها في تمثيل خادم الحرمين الشريفين في المنطقة , والتأكد من تحقيق سير العدالة في المنطقة, والعمل على توفير كافة الخدمات لمواطني المنطقة , والتنسيق مع الجهات الحكومية والمشاركة بالتخطيط لكافة الخدمات.

يشترك في مجلس منطقة الجوف حوالي ثمان وثلاثين عضواً من الأهالي ومدراء الإدارات الخدمية , ويتفرع من مجلس المنطقة ثلاثة مجالس محلية في محافظات المنطقة يترأسها محافظ المحافظة. كما تشمل على عشرة مجالس بلدية تابعة لأمانة منطقة الجوف موزعة على عدد البلديات في المنطقة.(الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية)

ثانياً: الدراسات السابقة

لم يجد الباحث على حد علمه وبحثه دراسات ذات صلة بموضوع دراسته إلا أن هناك مجموعة من الدراسات تناولت واحداً أو أكثر من متغيرات الدراسة: مجالس المناطق، المجالس البلدية، ولكن بعلاقتها مع متغيرات أخرى ومن هذه الدراسات:

أ- الدراسات المتعلقة بالمجالس المحلية:

١- دراسة السبيعي (٢٠٠٩م)، بعنوان "إسهام المجالس المحلية في التخطيط لبرامج التنمية الشاملة بمنطقة الرياض":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المجالس المحلية في منطقة الرياض في التخطيط لبرامج التنمية الشاملة، وتحديد مدى إسهام المجالس المحلية في منطقة الرياض في الإشراف والمتابعة لبرامج التنمية الشاملة، وتحديد مدى تحقيق برامج التنمية الشاملة في منطقة الرياض لأهدافها من وجهة نظر الأعضاء، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق دور المجالس المحلية في عملية التنمية الشاملة، وتحديد أساليب وطرق تفعيل دور المجالس المحلية في تحقيق التنمية الشاملة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عن طريق المدخل المسحي والذي طبق على مجتمع الدراسة المكونة من العاملين في المجالس المحلية بمنطقة الرياض وعددهم (١١٥) عضواً من الاهالي.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيمايلي:

- للمجالس المحلية دور مهم في التنمية الشاملة من خلال (تحديد المشروعات الاساسية في المحافظة، وتحديد احتياجات المحافظة واقتراح إدراجها في خطة التنمية للدولة، وتحديد أولويات المشروعات الأساسية في المحافظة).
- تسهم المجالس المحلية في الإشراف والمتابعة لبرامج التنمية الشاملة من خلال (متابعة المجالس واللجان التي تتولى دراسة المشروعات المختلفة، ومتابعة الخدمات البلدية، والإشراف على الخدمات الصحية والاجتماعية والتعليمية).
- تحقق برامج التنمية الشاملة أهدافها من خلال (تنمية الحس الوطني لدى أفراد المحافظة، وتأسيس البيئة التحتية اللازمة لتطوير البيئة المحلية).
- إن المعوقات المهمة التي تحول دون تحقيق دور المجالس المحلية في عملية التنمية الشاملة هي (قلة الوعي بأهمية دور المجالس المحلية في التنمية الشاملة، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ برامج التنمية

الشاملة, وقلة الخبرات الفنية اللازمة لتنفيذ مشروعات التنمية الشاملة).

٢- دراسة الزهراني (٢٠١٤)، بعنوان "واقع الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية: مجالس المناطق كحالة دراسية":

وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية ومعرفة دور مجلس المنطقة في تنمية المنطقة وتحقيق أهدافه والوفاء بمتطلباته وتحقيق طموحاته وتطلعات اهالي المنطقة. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي, والذي طبق على مجتمع الدراسة المكونة من جميع اعضاء مجالس المناطق في المملكة العربية السعودية في دورتها السادسة والبالغ عددهم (٣٦٩ عضوا) بمختلف مناطق المملكة البالغ عددها ثلاثة عشر منطقة.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تظهر النتائج ان دور مجالس المنطقة في التنمية المحلية استشاري ومحدودا بالاطلاع على ما احتوته الميزانية العامة للدولة من مشاريع للمنطقة, ومتابعة تنفيذها, ورفع توصيات باحتياجات المنطقة من مشاريع, واقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة السنوية.
- بينت النتائج ان الصلاحيات الحالية الممنوحة لمجلس المنطقة غير كافية, وانها ليست لسن التشريعات والسياسات المحلية بل ادارية روتينية وليست نافذه على الأجهزة الحكومية, وان رؤساء الأجهزة الحكومية في المنطقة يمنحون اولوية لتوجيهات مجلس المنطقة على حساب مرجعياتهم الإدارية (الوزارات الحكومية) وغير كافية لإدارة التنمية في المنطقة.

هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين افراد عينة الدراسة على درجة التنسيق بين مجالس المناطق والهيئات المحلية بمستوياتها المختلفة في ان العلاقة بين الأجهزة الحكومية والمجلس تقتصر في اطلاع تلك الأجهزة على مقترحات المجلس وقراراته فقط, وان قنوات الاتصال الرسمية بين المجلس والأجهزة الحكومية غير كافية لتحقيق التكامل في العلاقة بينهما, وهناك غياب للمعلومات المطلوبة لتحقيق التكامل والتنسيق بين المجلس والأجهزة الحكومية.

أظهرت النتائج ان من اهم التحديات التي تواجه مجلس المنطقة, وتمثل عائقا للقيام بدوره الكامل وتحقيق اهدافه وتمثل قلة الصلاحيات الممنوحة له, وغياب التشريع الملزم للأجهزة الحكومية بالأخذ بقراراته, وقلة الدعم لبرامج وخطط المجلس بميزانية كافية, وضعف الجانب الاعلامي لنشاطات

وانجازات المجلس , وربط ميزانيته بميزانية الامارة مما يفقده القدرة على تمويل نشاطاته واعماله , وتمسك الوزارات والأجهزة الحكومية بالصلاحيات المالية في تنفيذ المشاريع الخدمية بالمنطقة , وتقنين دور المجلس والية عمله , وغياب التقييم لأعمال المجلس من قبل جهة رقابية مستقلة.

التمثيل الشعبي لأهالي المنطقة في المجلس قد لا يحقق التمثيل الفعلي وذلك لان الممثلين الحاليين من الاهالي في مجلس المنطقة من النخبة وهم قد لا يحتاجون الى جزء من الخدمات الحكومية على عكس ذوي الدخل الضعيف.

٣- دراسة الغامدي (٢٠١١م)، بعنوان "دور مجالس المناطق في تطوير أداء الأجهزة الحكومية على المستوى المحلي: دراسة استطلاعية على مجلس منطقة مكة المكرمة":

وهدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الدور الذي تقوم به مجالس المناطق وتطوير مستوى الأداء الحكومي بالإدارات المحلية، وهل هذا الدور أدى حدوث نقله نوعية تضمن تقديم خدمات حكومية جيدة وأفضل للمواطنين على أرض الواقع، حيث تناولت الدراسة بالتحليل عدداً من المتغيرات الأكثر تأثيراً على دور مجلس المنطقة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية وهي: صلاحيات مجلس المنطقة، وتشكيل اللجان المتخصصة بالمجلس، وآليات مناقشة السياسات والخطط والموازنات المحلية، وإجراءات عرض الخطط والإنجازات، وتشجيع إسهام المواطنين لتحقيق التنمية المحلية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الصلاحيات الممنوحة لمجلس المنطقة غير كافية وتحتاج إلى دعم تدريجي، وأن الاختصاصات الممنوحة لمجلس المنطقة تفوق إمكانياته المادية والبشرية والفنية، وأن مجلس المنطقة يفتقر للقدرة على إحداث تغييرات جذرية في أولويات مشاريع وبرامج الجهات الحكومية، وليس له الدور الفاعل والمؤثر في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المختلفة، وأن اهتمام المجلس يقتصر على التخطيط القصير والمتوسط المدى، وأن الدور الفعلي لمجلس المنطقة لا يتعدى كونه أداة تنسيق بين القطاعات المختلفة، وأن المشاركة الذاتية للأهالي لا تؤدي دوراً فعالاً في تحمل أعباء ومتطلبات التنمية المحلية.

٤- دراسة عبدالعزيز (٢٠٠٦م)، بعنوان "دور مجالس المناطق والمجالس المحلية في التنسيق بين الأجهزة الحكومية الخدمية":

وهدفت الدراسة الى تحليل دور مجالس المناطق والمجالس المحلية في التنسيق بين الأجهزة الحكومية الخدمية في منطقة الرياض, وقد تحددت

تساؤلاتها بتحديد المهام التنسيقية لمجلس منطقة الرياض والمهام التنسيقية للمجالس المحلية في محافظات منطقة الرياض والأنشطة التي يتم التنسيق فيها من قبل مجلس المنطقة والمجالس المحلية وفروع الأجهزة الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض حسب وجهة القائمين عليها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع , ويهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود نوع من التنسيق حسب الاختصاصات وأعمال التخطيط وكذلك في تنفيذ المشروعات بين المجالس , ووجود موافقة على أن هناك تنسيق باقتراح أي عمل من أعمال النفع العام لمواطني المنطقة.
- تبين أن أفراد العينة المدروسة من الأهالي يقيمون بدرجة جيد جدا مجموعة الأنشطة يتم التنسيق فيها مثل تحديد احتياجات المنطقة واقتراح إدراجها في خطة التنمية للدولة , وتحديد المشاريع الأساسية في المنطقة.
- تبين أن أفراد العينة المدروسة من المسؤولين في الأجهزة الحكومية يوافقون على جميع الآليات المقترحة للتنسيق أهمها آلية الاجتماعات واللقاءات والتخطيط للتنسيق مع فروع الأجهزة الحكومية ذات العلاقة المشتركة , ووجود ضابط اتصال مسؤول لتولي متابعة التنسيق.
- وبخصوص رأي الجميع في فاعلية التنسيق الحالي فقد تبين أن هناك اتفاق على أنه يقلل من الوقت والجهد والتكلفة , وتبادل المعلومات بين الجهات المختلفة وتحديد المسؤوليات تجاه الأعمال المطلوب تنسيقها.
- من أهم المعوقات من وجهة نظر المسؤولين في الأجهزة الحكومية نقص الاعتمادات المالية المخصصة لعمليات التنسيق وعدم تجديد الوسائل والتقنيات لتسهيل عملية التنسيق.
- تبين أن أفراد العينة المدروسة من الأهالي يوافقون بشدة على مجموعة من الاقتراحات لزيادة التنسيق بين الجهات المختلفة أثناء التخطيط مثل تحسين كفاءة الأفراد المعنيين بالتنسيق , وزيادة مستوى التعاون بين الجهات المعنية بالتنسيق وتوضيح الأهداف الموضوعية لعملية التنسيق.

٥- دراسة العازمي (٢٠٠٤م) ، بعنوان "واقع مجالس المناطق في المملكة العربية السعودية":

وهدفت الدراسة الى تحليلية لواقع مجالس المناطق في المملكة العربية السعودية والتركيز على المعوقات التي تواجهها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي طبق الجزء الميداني منه على عينة شملت كافة اعضاء مجالس المناطق في المملكة العربية السعودية , وقد اظهرت الدراسة عددا من النتائج من ابرزها:

- هناك تعاون وتنسيق بين مجلس المنطقة و الأجهزة الحكومية الخدمية بها فيما يتعلق بتوفير وتقديم المعلومات وتبادلها بينهم.
- كشفت النتائج الاحصائية ان هناك عددا من العوامل المؤثرة في العلاقة بين مجلس المنطقة و الأجهزة الحكومية الخدمية بها من اهمها :
 - الزام نظام المناطق الأجهزة الحكومية بالأخذ بقرارات المجلس.
 - قلة الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة للمجلس بشأن تحقيق التكامل في تلك العلاقة .
- بينت النتائج ان هناك العديد من التحديات التي يواجهها مجلس المنطقة وتمثل عائقا للقيام بدوره الكامل وتحقيق اهدافه , تتمثل في قلة الصلاحيات الممنوحة له , وغياب التشريع الملزم للأجهزة الحكومية للأخذ بقراراته , وقلة الدعم لبرامج وخطط المجلس بميزانية كافية , وضعف الجانب الاعلامي لنشاطات وانجازات المجلس, وربط ميزانيته بميزانية الامارة.
- اظهرت النتائج الاحصائية في هذه الدراسة قيام مجلس المنطقة بدوره في التنمية الشاملة من خلال اطلاعه على ما احتوته الميزانية العامة للدولة من مشاريع للمنطقة ومتابعة تنفيذها , والمشاركة في اعداد الخطة الخمسية للقطاعات الحكومية بالمنطقة, وادراج احتياجات المنطقة من خطة التنمية الخمسية للدولة.
- اظهرت نتائج الدراسة من خلال اجابات المشمولين بها على بنود الاستبانة ان مجالس المناطق قد حققت اهدافها بشكل كبير فيما يتعلق بتنمية المنطقة وتطويرها.

ب- الدراسات المتعلقة بالمجالس البلدية:

١- دراسة السديري (٢٠١٤م)، بعنوان "مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية ودورها في تطوير اداء المجالس البلدية في منطقة الرياض من وجهة نظر اعضائها":

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية, وسبل تفعيل المشاركة, والتعرف على معوقات المشاركة في الانتخابات البلدية, والتعرف على المستوى الرقابي و الاداري للمجالس

البلدية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي من خلال الاستعانة بما نشر عن الموضوع من ابحاث ودراسات , ومن اهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- هناك موافقة بين افراد عينة الدراسة على مستوى مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية في منطقة الرياض بأنه كان مرتفعاً , حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨).
- وجود موافقة بين افراد عينة الدراسة على المستوى الاداء الرقابي و الاداري للمجالس البلدية في منطقة الرياض انه كان مرتفعاً , حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨).
- وجود موافقة بين افراد عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من مشاركة النخب في الانتخابات البلدية في منطقة الرياض , واهم تلك المعوقات , تأخير تنفيذ مشاريع البلدية التي وعد بها المواطنين في الانتخابات السابقة , وارتفاع سقف التوقعات لدى بعض المواطنين , وضعف مشاركة المواطنين في الاسهام في صياغة خطط البلدية.
- يوجد علاقة طردية منخفضة ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠١) بين مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية وبين تطوير اداء المجالس البلدية في منطقة الرياض مما يشير الى ان ارتفاع مستوى مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية له دور في تطوير اداء المجالس البلدية.

٢- دراسة الرحيلي (٢٠١٣م)، بعنوان "اداء المجالس البلدية بمنطقة الرياض خلال الفترة ١٤٢٦هـ - ١٤٣٠هـ دراسة استطلاعية":

هدفت الدراسة الى رصد تجربة المجالس البلدية خلال الفترة الاولى من (١٤٢٦هـ - ١٤٣٠هـ) والتعرف على الانجازات التي تحققت في ظل الصلاحيات الممنوحة لها نظاماً. استخدم الباحث الاسلوب التحليل الوصفي, وتمثل مجتمع الدراسة المجالس البلدية في منطقة الرياض والتي يبلغ عددها (٣٨) مجلس وعدد اعضاؤها (٢٢٥ عضواً) وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها ما يلي :

- بالرغم من اتفاق غالبية المبحوثين على وجود تقييم لأداء المجالس البلدية , غير ان طبيعة التقييم ووسائله لم تحظ بنفس الدرجة من الاتفاق بل كان الاختلاف حولها كبير نسبياً.
- يرى غالبية المبحوثين ان الادارة العامة للمجالس البلدية بوزارة الشؤون البلدية والقروية هي التي تحدد معايير تقييم الاداء للمجالس البلدية في منطقة الرياض , وان مدى الالتزام بالقوانين و الانظمة

والسياسات العامة للدولة كان على راس هذه المعايير بينما احتل مدى الرضا العام للمواطنين المرتبة الأخيرة بينهما.

• تبين ان العناصر المؤثرة في اداء المجالس البلدية في منطقة الرياض ان الاتجاه العام لهذه الآراء يشير الى مستويات عالية للأداء في المجالس المبحوثة ,وبالرغم من ذلك فقد دلت نتائج التحليل الى وجود ضعف في بعض العناصر خصوصا تعاون المواطنين وتوفير الكفاءات البشرية ونقص الدعم المادي ومواكبة التطورات المختلفة.

٣- دراسة نصرالدين (٢٠١٢)، بعنوان "الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية":

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الجماعات المحلية وعلى رأسها البلدية في إحداث وتفعيل التنمية المحلية، انطلاقاً من الوسائل المتاحة (وسائل مادية، مالية، بشرية...)، فالمنتبع لواقع هذه الجماعات يرى تناقضات كثيرة بين مهام التنمية الموكلة إليها وما يتجسد في الميدان. تناقضات تطل كل الفاعلين من إدارة وتشريع ومسؤولين ومواطنين من كل الشرائح والمستويات.

٤- دراسة الناصر (٢٠٠٥)، بعنوان "تفعيل المجالس البلدية وأثره على واقع تطبيق الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية":

دراسة ميدانية على مدينة الرياض، وهدفت الدراسة إلى التعرف على التجارب ذات العلاقة بالإدارة المحلية والمجالس البلدية في الفكر الإداري العالمي، كما هدفت إلى مراجعة الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بتنظيم الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية ومدى توافقها مع تجارب بعض الدول وكذلك التعرف على اتجاهات المسؤولين نحو الصلاحيات المخولة للمجالس البلدية ودراسة التعارض في صلاحيات المجالس البلدية مع الجهات ذات العلاقة حسب وجهة نظر المسؤولين والتعرف على معوقات العمل المتوقعة للمجالس البلدية حسب وجه نظر المسؤولين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستجابة كأداة لجمع البيانات.

أما نتائج الدراسة الميدانية فقد تبين أن أفراد العينة ينقسمون باتجاهاتهم نحو صلاحيات البلدية ودرجة اختصاصات البلدية رغم أنهم يوافقون على أن البلديات يمكن أن تسير أعمالها اليومية دون الرجوع للوزارة، وأن البلديات يمكنها كذلك اتخاذ قرارات التخطيط دون الرجوع للوزارة، أما بخصوص علاقة البلدية بأمانة الرياض فقد تبين أن أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد تعارض في الأعمال، وأما عن أشكال هذا التعارض فقد تبين أن أهم أشكال التعارض هي: تداخل الاختصاصات والتعارض في التنسيق،

وكذلك داخل الصلاحيات وتعارض في عمليات تنفيذ المشروعات، وأما معوقات العمل المتوقعة للمجالس البلدية تبين أن أفراد العينة المدروسة ينقسمون في الرأي حول توقع بعض المعوقات مثل قلة الموارد المالية المخصصة للمجلس وازدواجية التخطيط للمشروعات المحلية بين المجالس البلدية والوزارات ذات الاختصاص، واحتمالية أن تفرز الانتخابات كفاءات غير مدربة لإدارة المجلس البلدي، وتوصي الدراسة بأهمية توضيح مجالات الاختصاص والصلاحيات من خلال وضع السياسات الملائمة لتنفيذ الاستراتيجيات التنموية والتي تأخذ بعين الاعتبار لاختلاف في طبيعة هذه المناطق من حيث الموارد وطبيعة السكان.

ج- التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من عرض نتائج الدراسات السابقة والأدب النظري، أن معظمها ركزت على المجالس المحلية بشكل عام، ويتضح تركيزها وتوافقها على دراسة المجالس المحلية في المملكة العربية السعودية إضافة إلى التعرف على دورها في تحقيق التنمية، ودراسة الوسائل الممكنة لزيادة فاعلية دور هذه المجالس لرفع مستوى أدائها وهي تتفق مع دراسة الباحث في أن كافة أهداف تلك الدراسات تدخل ضمن أهداف الدراسة، بمعنى أن دراسة الباحث تتناول بشكل عام أهداف تلك الدراسات في حين أن الاختلاف بينهما يبرز في كون دراسة الباحث ينصب محور اهتمامها على موضوع مجالس المناطق والمجالس البلدية بشكل عام بدأ من التنسيق بينهما، وإيضاح آلية عملها ونظامها وانتهاء بالتحديات التي تواجهها وتفعيل دورها.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باعتبارها دراسة تخصصت في ربط متغيرين وهما المجالس المحلية والمجالس البلدية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، بحيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والفريدة من نوعها – على حد علم الباحث – التي تبحث في هذا المجال، ونظراً لأهمية هذا البحث في هذا المجال وحاجة البيئة السعودية، فقد تم بحث الدراسة الحالية للتعرف على "واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزه من وجهة نظر أعضائها"، واستخدمت الدراسة أدوات قياس يستفاد منها في الدراسات اللاحقة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ عينة الدراسة.
- ❖ أدوات الدراسة ومراحل تصميمها.
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تناول الفصل الثالث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة، والإجراءات التي استخدمت في تصميم وتقنين أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها)، وأهم الخطوات التي اتبعت لتنفيذ دراستها الميدانية، والأساليب التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة. منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف إلى واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزه، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، ٢٠١٣م، ص ١٨٠).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء المجالس المحلية ممثلي الأهالي وممثلي الأجهزة الحكومية، وأعضاء المجالس البلدية المنتخبين والمعينين بمنطقة الجوف. والبالغ عددهم (١٦٥) عضواً. من خلال (١٣) مجلساً محلياً وبلدياً والتي كانت على النحو التالي:

جدول (٢)

أولاً: الأجهزة الحكومية الممثلة بالمجالس المحلية

الأجهزة الحكومية المعنية بالخدمات العامة	
١. إدارة التربية والتعليم	٢. شركة الكهرباء
٣. الإدارة العامة للشؤون الصحية	٤. الإدارة العامة للشؤون الزراعية
٥. بلدية / المحافظة	٦. الإدارة العامة للمياه والصرف الصحي
٧. مكاتب رعاية الشباب	٨. الشؤون الإسلامية والوقف
٩. الإدارة العامة للطرق والنقل	١٠. الغرفة التجارية

جدول (٣)

ثانياً : المجالس المحلية التابعة لمجلس المنطقة في منطقة الجوف

التسلسل	المحافظة	المستوى الإداري	عدد أعضاء المجلس
١	القريات	محافظة فئة (أ)	١٩ عضواً
٢	دومة الجندل	محافظة فئة (أ)	١٧ عضواً
٣	طبرجل	محافظة فئة (ب)	١٩ عضواً
المجموع			٥٥ عضواً

جدول (٤)

ثالثاً: المجالس البلدية التابعة لمنطقة الجوف

التسلسل	المحافظة/المدينة	المستوى	عدد الأعضاء
١	سكاكا	أمانة فئة (أ)	٢١ عضواً
٢	القريات	بلدية فئة (ب)	١٥ عضواً
٣	دومة الجندل	بلدية فئة (ب)	١٢ عضواً
٤	طبرجل	بلدية فئة (ب)	١٢ عضواً
٥	صوير	بلدية فئة (د)	٩ أعضاء
٦	زلوم	بلدية فئة (د)	٩ أعضاء
٧	أبو عجرم	بلدية فئة (د)	٧ أعضاء
٨	العيساوية	بلدية فئة (د)	٧ أعضاء
٩	الناصفة	بلدية فئة (د)	٩ أعضاء
١٠	الحديثة	بلدية فئة (د)	٩ أعضاء
المجموع			١١٠ عضو

عينة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة .
أدوات الدراسة ومراحل تصميمها

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحث ببناء استبانته خاصة بها، وذلك حسب الطرق العلمية لبناء الاستبيانات، وقد قام الباحث بمراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاطلاع على الأدوات والاستبانات المشابهة، وكذلك قراءة العديد من المراجع السابقة، واستشارة أهل الاختصاص في هذا المجال، ومرت عملية بناء الاستبانة بعدة خطوات وعمليات حتى توصل الباحث إلى الصورة النهائية للاستبانة الحالية الصالحة للتطبيق لأغراض الدراسة الحالية.

وتم تقسم الاستبانة إلى جزئين، يشتمل أولهما على البيانات الديمغرافية والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تكون من أربعة محاور رئيسية هي:

١. المحور الأول واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف ويتكون من (٢٣ فقرة).
 ٢. المحور الثاني واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف ويتكون من (١٩ فقرة).
 ٣. المحور الثالث واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف ويتكون من (١٣ فقرة).
 ٤. المحور الرابع سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف ويتكون من (١٦ فقرة).
- الصدق والثبات لأداة الدراسة:**

أولاً: الصدق

أ. الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الاستبانة تم أولاً التحقق من الصدق الظاهري للأداة وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة، حيث تم عرض الاستبانة بصورتها النهائية ملحق رقم (٢) على هؤلاء المحكمين لمراجعة عباراتها وتدقيقها وتحديد مدى ملاءمتها وانتمائها لمحاورها وأبعادها وسلامتها اللغوية. وقد وردت ملاحظات هامة وبناءة على بعض عبارات الاستبانة، وتم تعديل بعضها وحذف واستبدال عبارات أخرى.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) والدلالة الإحصائية له بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، ويوضح الجدول رقم (٥) قيم معاملات لاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول في الاستبانة:

الجدول (٥)

**قيم معاملات لاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
(واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف)**

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٥٨٦	١٣	*٠,٤٢٤	١
**٠,٦٥٣	١٤	*٠,٥٣٠	٢
**٠,٦٤٠	١٥	*٠,٥٣٠	٣
**٠,٧٧٢	١٦	**٠,٦٨٢	٤
**٠,٨٣٧	١٧	**٠,٦٨٨	٥

*٠,٤٩٧	١٨	**٠,٦٧٣	٦
**٠,٦٤٦	١٩	**٠,٥٩٩	٧
**٠,٧٣١	٢٠	*٠,٥٣٣	٨
**٠,٧٤٣	٢١	**٠,٦٣١	٩
**٠,٧٠٦	٢٢	**٠,٦٨٢	١٠
*٠,٥١٣	٢٣	**٠,٧٨١	١١
		**٠,٦٨٠	١٢

* يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$)

** يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠١$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الأول ارتبطت مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) وعند ($\alpha \leq ٠,٠١$)، وهذا مؤشر على الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

الجدول (٦)

قيم معاملات لاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
(واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف)

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*٠,٥٦٤	١٣	**٠,٦٢٢	١
**٠,٦٥٦	١٤	*٠,٤٦٩	٢
**٠,٦٤٦	١٥	**٠,٦٤١	٣
**٠,٧٣٤	١٦	*٠,٤٢٩	٤
**٠,٦٦٩	١٧	**٠,٥٨٤	٥
**٠,٨٣٨	١٨	**٠,٧٣٢	٦
**٠,٧٨٩	١٩	**٠,٦٧٣	٧
**٠,٧٧١	٢٠	*٠,٤٨٣	٨
**٠,٦٩٧	٢١	*٠,٥٠٠	٩
		**٠,٦٣٤	١٠

* يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

** يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثاني ارتبطت مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) وعند ($\alpha \leq 0,01$)، وهذا مؤشر على الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

الجدول (٧)

قيم معاملات لاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
(محور واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٤٢	٨	**٠,٥٤٤
٢	**٠,٧٤٠	٩	**٠,٦٥٣
٣	**٠,٦٠٥	١٠	**٠,٦٥٥
٤	**٠,٧٧٨	١١	**٠,٦٥٢
٥	**٠,٧٣٩	١٢	**٠,٦٧١
٦	**٠,٨٣٣	١٣	**٠,٦٥٨
٧	**٠,٦٩٨		

دلالة

* يوجد

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

** يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثالث ارتبطت مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) وعند ($\alpha \leq 0,01$)، وهذا مؤشر على الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

الجدول (٨)
قيم معاملات لاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع
(سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة
الجوف)

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٩٠٨	٩	**٠,٧٩٠	١
**٠,٩٢١	١٠	**٠,٨٥٢	٢
**٠,٨٥٢	١١	**٠,٨٤٩	٣
**٠,٤٩١	١٢	**٠,٩٢٠	٤
**٠,٤٣٦	١٣	**٠,٩١٧	٥
**٠,٥٠٦	١٤	**٠,٨٥٩	٦
**٠,٦٢٨	١٥	**٠,٨٥٧	٧
**٠,٧٥١	١٦	**٠,٨٨٦	٨

* يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

** يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الرابع ارتبطت مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) وعند ($\alpha \leq 0,01$)، وهذا مؤشر على الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

ثانياً: الثبات:

تم تقدير الثبات للاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمحاور الأربعة وهي كما يوضحها الجدول رقم (٩) التالي:

الجدول (٩)

قيم الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمحاور الأربعة للاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف	٢٣	٠,٩٢٩
٢	واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف	١٩	٠,٩١٣
٣	واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف	١٣	٠,٩٠٨
٤	سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف	١٦	٠,٩٣٩

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (٠,٩٠٨ – ٠,٩٣٩) وهي جميعها قيم مرتفعة ومقبولة، وهي مؤشر على أن الاستبانة تتمتع بثبات عالي ومقبول. كما تم حساب معامل الثبات لكل محور إذا حذفت كل عبارة من المحور، ويوضح الجدول رقم (١٠) التالي نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول إذا حذفت العبارة من المحور:

الجدول (١٠)

معاملات الثبات الفا كرونباخ للمحور الأول اذا حذفت العبارة من المحور

رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة	رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة	رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة
١	٠,٩٢٩	٩	٠,٩٢٦	١٧	٠,٩٢٢
٢	٠,٩٢٨	١٠	٠,٩٢٦	١٨	٠,٩٢٨
٣	٠,٩٢٨	١١	٠,٩٢٤	١٩	٠,٩٢٦
٤	٠,٩٢٦	١٢	٠,٩٢٥	٢٠	٠,٩٢٤
٥	٠,٩٢٥	١٣	٠,٩٢٧	٢١	٠,٩٢٤
٦	٠,٩٢٦	١٤	٠,٩٢٦	٢٢	٠,٩٢٧
٧	٠,٩٢٧	١٥	٠,٩٢٦	٢٣	٠,٩٣٠
٨	٠,٩٣٠	١٦	٠,٩٢٤		

يوضح الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الأول (واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور، فلم يرتفع الثبات كثيراً إذا حذفت أي من عباراته.

الجدول (١١)

معاملات الثبات الفا كرونباخ للمحور الثاني اذا حذفت العبارة من المحور

رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة	رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة	رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة
١	٠,٩١٠	٨	٠,٩١٤	١٥	٠,٩٠٨
٢	٠,٩١٤	٩	٠,٩١٢	١٦	٠,٩٠٢
٣	٠,٩٠٩	١٠	٠,٩٠٩	١٧	٠,٩٠٤
٤	٠,٩١٣	١١	٠,٩١٠	١٨	٠,٩٠٦
٥	٠,٩١٠	١٢	٠,٩١١	٢٠	٠,٩٠٧
٦	٠,٩٠٨	١٣	٠,٩٠٩		
٧	٠,٩٠٨	١٤	٠,٩٠٦		

يوضح الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثاني (واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور، فلم يرتفع الثبات كثيراً إذا حذفت أي من عباراته.

الجدول (١٢)

معاملات الثبات الفا كرونباخ للمحور الثالث اذا حذفت العبارة من المحور

رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة	رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة
١	٠,٨٩٩	٨	٠,٩٠٧
٢	٠,٨٩٩	٩	٠,٩٠٣
٣	٠,٩٠٧	١٠	٠,٩٠٣
٤	٠,٨٩٧	١١	٠,٩٠٣
٥	٠,٨٩٩	١٢	٠,٩٠٢
٦	٠,٨٩٤	١٣	٠,٩٠٣
٧	٠,٩٠١		

يوضح الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثالث (واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور، فلم يرتفع الثبات كثيراً إذا حذفت أي من عباراته.

الجدول (١٣)
معاملات الثبات الفا كرونباخ للمحور الرابع اذا حذفت العبارة من المحور

رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة	رقم العبارة	الفا إذا حذفت العبارة
١	٠,٩٣٨	٩	٠,٩٣٣
٢	٠,٩٣٥	١٠	٠,٩٣١
٣	٠,٩٣٤	١١	٠,٩٣٢
٤	٠,٩٣٣	١٢	٠,٩٣٣
٥	٠,٩٣٣	١٣	٠,٩٣٦
٦	٠,٩٣٥	١٤	٠,٩٤١
٧	٠,٩٣٥	١٥	٠,٩٤١
٨	٠,٩٣٣	١٦	٠,٩٤٠

يوضح الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الرابع (سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور، فلم يرتفع الثبات كثيراً إذا حذفت أي من عباراته. ومن خلال ما تقدم من إجراءات للصدق والثبات التي قام بها الباحث لأداة الدراسة، والنتائج التي توصل إليها؛ تبين أن الأداة صالحة للتطبيق لأغراض الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاستفادة من خدمات مركز المعلومات والحاسب الآلي بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وهي:

- ١- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية والتكرار؛ لترتيب عبارات الاستبانة وقياس الوزن النسبي للعبارات.
- ٢- معامل الارتباط بيرسون.
- ٣- معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbach Alpha).
- ٤- اختبار (مربع كاي) لحسن المطابقة لاختبار ما اذا كان أفراد المجتمع لهم توزيع معتدل.

طريقة تصحيح الاستبانة:

جميع عبارات الاستبانة مدرجة حسب تدرج ليكارت الخماسي: (درجة كبيرة جداً = ٥، درجة كبيرة = ٤، محايد = ٣، موافق = ٢، درجة قليلة جداً = ١).

وتُحسب درجة الموافقة في أي محور من محاور الاستبانة بحاسب المتوسط الحسابي لمتوسط عباراته الفرعية. وبالتالي يمكن تقسيم درجة الموافقة بناءً على التدرج السابق كما يوضحها الجدول رقم (١٠) التالي:

الجدول (١٤)
قياس درجة الموافقة

م	المدى للمتوسط الحسابي للتقدير	درجة الموافقة
١	(١,٨٠-١)	منخفضة جداً
٢	(٢,٦٠ -١,٨١)	منخفضة
٣	(٣,٤٠ -٢,٦١)	متوسطة
٤	(٤,٢٠ -٣,٤١)	مرتفعة
٥	(٥ -٤,٢١)	مرتفعة جداً

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة
ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة.

—

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تمهيد:

اشتمل هذا الفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة على أفرادها، وجمع الاستبانات وتدقيقها ثم إدخالها للحاسوب، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم مناقشة كل نتيجة مباشرة بعد عرض النتائج في الجداول الخاصة بها، وتم عرض نتائج الدراسة حسب ترتيب أسئلة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة :

جدول رقم (١٥)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٤٠ سنة	٥٣	٣٢,١٪
من ٤٠ الي أقل من ٥٠ سنة	٦٨	٤١,٢٪
من ٥٠ الي أقل من ٦٠ سنة	٣٨	٢٣,٠٪
من ٦٠ سنة فأكثر	٦	٣,٦٪
المجموع	١٦٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن (٦٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٤١,٢٪ من إجمالي أفراد الدراسة من ٤٠ الي أقل من ٥٠ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ، بينما (٥٣) منهم يمثلون ما نسبته ٣٢,١٪ من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم أقل من ٤٠ سنة، و (٣٨) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣,٠٪ من إجمالي أفراد الدراسة اعمارهم من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة ، و (٦) منهم يمثلون ما نسبته ٣,٦٪ من إجمالي أفراد الدراسة اعمارهم من ٦٠ فأكثر.

جدول رقم (١٦)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	١٨	١٠,٩٪
دبلوم	٣٤	٢٠,٦٪
بكالوريوس	٨٧	٥٢,٧٪
دراسات عليا	٢٦	١٥,٨٪
المجموع	١٦٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن (٨٧) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٢,٧٪ من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ، بينما (٣٤) منهم يمثلون ما نسبته ٢٠,٦٪ من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم ، و (٢٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٥,٨٪ من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و (١٨) منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٩٪ من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي أو أقل.

جدول رقم (١٧)
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مجلس محلي بمحافظة

النسبة	التكرار	جهة العمل
٪١١,٥	١٩	القريات
٪١٠,٣	١٧	دومة الجندل
٪١١,٥	١٩	طبرجل
٪٣٣,٣	٥٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن (١٩) منهم يمثلون ما نسبته ٪١١,٥ من إجمالي أفراد الدراسة من محافظة القريات ومركز طبرجل يمثلون النسبة الأكبر، وأن (١٧) منهم يمثلون ما نسبته ٪١٠,٣ من مركز طبرجل.

جدول رقم (١٨)
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مجلس بلدي

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
٪١٢,٧	٢١	أمانة الجوف/ سكاكا
٪٩,١	١٥	محافظة القريات
٪٧,٣	١٢	محافظة دومة الجندل
٪٧,٣	١٢	محافظة طبرجل
٪٤,٨	٨	مركز أبو عجرم
٪٥,٥	٩	مركز حديثة
٪٤,٢	٧	مركز العيساوية
٪٥,٥	٩	مركز الناصفة
٪٤,٨	٨	مركز زلوم
٪٥,٥	٩	مركز صوير
٪٦٦,٧	١١٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن (٢١) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٪١٢,٧ من إجمالي أفراد الدراسة من أمانة الجوف/ سكاكا وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١٥) منهم يمثلون ما نسبته ٪٩,١ من إجمالي أفراد الدراسة من القريات، و (١٢) منهم يمثلون ما نسبته ٪٧,٣ من إجمالي أفراد الدراسة من محافظة دومة الجندل وطبرجل، و (٩) منهما يمثلان ما نسبته ٪٥,٥ من إجمالي أفراد الدراسة من مركز الحديثة والناصفة وصوير، و (٨) منهم يمثلون ما نسبته ٪٤,٨ من إجمالي أفراد الدراسة من مركز أبو عجرم وزلوم، وأن (٧) منهم يمثلون ما نسبته ٪٤,٢ من إجمالي أفراد الدراسة من مركز العيساوية.

جدول رقم (١٩)
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير نوع العضوية

م	نوع العضوية	التكرار	النسبة المئوية
---	-------------	---------	----------------

١	ممثل جهة حكومية	٣٤	٢٠,٦٪
٢	ممثل من الأهالي	١٩	١١,٥٪
٣	معين	٣٧	٢٢,٤٪
٤	منتخب	٧٥	٤٥,٥٪
	المجموع	١٦٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة هم منتخبون فقد بلغت نسبتهم (٤٥,٥٪)، يليهم المعينون بنسبة (٢٢,٤٪) ثم الممثلون من جهة حكومية بنسبة (٢٠,٦٪) والنسبة الأقل الممثلة من الأهالي (١١,٥٪) .

جدول رقم (٢٠)
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مدة الخدمة

م	مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
١	من ٤ سنوات فأقل	٨٢	٤٩,٧٪
٢	من ٥ سنوات إلى ٩ سنوات	٢٦	١٥,٨٪
٣	من ١٠ سنوات إلى ١٤ سنة	٢٩	١٧,٦٪
٤	أكثر من ١٤ سنة	٢٨	١٧٪
	المجموع	١٦٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن الغالبية العظمى لأفراد مجتمع الدراسة من فئة الخدمة (من ٤ سنوات فأقل) بنسبة (٤٩,٧٪) أي ما يقارب نصف مجتمع الدراسة، وتوزع النصف الباقي بنسب متقاربة على الفئات الثلاث الأخرى حيث تراوحت النسب بين (١٥,٨% - ١٧,٦٪).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة
النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول للاستبانة وهو (واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف)، ويوضح الجدول رقم (٢١) التالي نتائج هذا التحليل:

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول (واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف)

م	درجة الموافقة لأفراد الدراسة								عبارات: واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف		
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة			
١	ت %	تحديد احتياجات المنطقة واقتراح ادراجها في خطة التنمية للدولة	٠	٠	٠	٣٠	٢٥	٤,٤٥	٠,٥٠	١	مرتفعة جداً
			٪٠	٪٠	٪٠	٪٥٥	٪٤٥				
٢	ت %	تحديد المشاريع الاساسية في المنطقة	٠	٠	٠	٣٠	٢٥	٤,٤٥	٠,٥٠	١	مرتفعة جداً
			٪٠	٪٠	٪٠	٪٥٥	٪٤٥				
٣	ت %	تحديد اولويات المشاريع الاساسية في المنطقة	٠	٠	٠	٣٠	٢٥	٤,٤٥	٠,٥٠	١	مرتفعة جداً
			٪٠	٪٠	٪٠	٪٥٥	٪٤٥				
٤	ت %	دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها	٢	٧	٥	٢١	٢٠	٣,٩١	١,١٤	١٤	مرتفعة
			٪٤	٪١٣	٪٩	٪٣٨	٪٣٦				
٥	ت %	متابعة تنفيذ المشاريع بعد اعتمادها	٦	٩	٣	٢٠	١٧	٣,٦٠	١,٣٧	١٧	مرتفعة
			٪١١	٪١٦	٪٥	٪٣٦	٪٣١				
٦	ت %	تنفيذ ما يخص المنطقة من برنامج التحول الوطني	٩	٧	١٠	١٨	١١	٣,٢٧	١,٣٧	٢٠	متوسطة
			٪١٦	٪١٣	٪١٨	٪٣٣	٪٢٠				
٧	ت %	تنفيذ ما يخص المنطقة من حيث صرف وفق الموازنة	١	٤	٦	٢٥	١٩	٤,٠٤	٠,٩٦	١٠	مرتفعة
			٪٢	٪٧	٪١١	٪٤٥	٪٣٥				
٨	ت %	اقتراح أي عمل من اعمال النفع العام لمواطني المنطقة	٠	٠	١	٣٣	٢١	٤,٣٦	٠,٥٢	٢	مرتفعة جداً
			٪٠	٪٠	٪٢	٪٦٠	٪٣٨				

م	عبارات: واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف		درجة الموافقة لأفراد الدراسة					مستوى الموافقة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
٩	مدة صناعة القرار من قبل المجلس مناسبة	ت	١	١٤	٨	٢١	١١	٣,٤٩
		%	٢%	٢٥%	١٥%	٣٨%	٢٠%	١,١٤
١٠	تساعد العوامل التنظيمية مثل نظام المناطق ولائحته التنفيذية , والتعليمات الإدارية على اتخاذ القرارات في المجلس	ت	١	٥	٣	٣٣	١٣	٣,٩٥
		%	٢%	٩%	٥%	٦٠%	٢٤%	٠,٩١
١١	يتم استخدام أحدث التقنيات مثل (وسائل الاتصالات) على اتخاذ القرارات في المجلس	ت	٢	١٠	٧	٢٦	١٠	٣,٥٨
		%	٤%	١٨%	١٣%	٤٧%	١٨%	١,١٠
١٢	تساهم العوامل البيئية مثل (العادات والتقاليد , والرأي العام , والوضع الاقتصادي) على اتخاذ القرارات في المجلس	ت	١	١١	٧	٢٥	١١	٣,٦٢
		%	٢%	٢٠%	١٣%	٤٥%	٢٠%	١,٠٨
١٣	يناقش المجلس الموضوعات المدرجة في جدول أعماله بشكل موضوعي	ت	٠	٣	٣	٣٤	١٥	٤,١١
		%	٠%	٥%	٥%	٦٢%	٢٧%	٠,٧٤
١٤	متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات المجالس والاتصال بشأنها بالمعنيين	ت	٠	٢	٣	٣٧	١٣	٤,١١
		%	٠%	٤%	٥%	٦٧%	٢٤%	٠,٦٦
١٥	تشكيل لجان داخل المجالس المحلية تتولى دراسة المواضيع ضمن اختصاصاتها	ت	١	٢	١	٢٧	٢٤	٤,٢٩
		%	٢%	٤%	٢%	٤٩%	٤٤%	٠,٨٣
١٦	التنسيق لإنشاء مشروعات التنمية (الصناعية , الزراعية , البرامج الثقافية , الخ)	ت	١	٥	٤	٢٤	٢١	٤,٠٧
		%	٢%	٩%	٧%	٤٤%	٣٥%	١,٠٠
١٧		ت	١٤	٩	٨	١٤	١٠	٢,٩٥
								١,٤٨
								٢١

م	عبارات: واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف	درجة الموافقة لأفراد الدراسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	التنسيق في العمل على توفير الكوادر البشرية اللازمة للتنمية	٢٥%	١٦%	١٥%	٢٥%	١٨%			
١٨	تنمية الخدمات العامة في المنطقة ورفع كفاءتها	٠%	٢٩%	٤%	٥٣%	٤٢%	٤,٣٥	٠,٦٤	مرتفعة جداً
		١	٧	٦	٢٨	١٣	٣,٨٢	١,٠٠	مرتفعة
١٩	يتم صياغة القرارات والتوصيات وتبليغها للجهات ذات العلاقة في الوقت المناسب	٢%	١٣%	١١%	٥١%	٢٤%			مرتفعة
		٢	٣	٢	٣٢	١٦	٤,٠٤	٠,٩٤	مرتفعة
٢٠	يطلع اعضاء المجالس على الميزانية العامة للمنطقة بعد التبليغ بها	٤%	٥%	٤%	٥٨%	٢٩%			مرتفعة
		٣	٣	٣	٣١	١٥	٣,٩٥	١,٠٣	مرتفعة
٢١	يناقش المجلس السبل الكفيلة حول تنفيذ ومتابعة المشاريع التي احتوتها الميزانية العامة حسب اولويتها,	٥%	٥%	٥%	٥٦%	٢٧%			مرتفعة
		٢٠	١٨	١	١١	٥	٢,٣٣	١,٣٩	منخفضة
٢٢	متابعة اداء فروع الأجهزة الحكومية لأعمالها وقيام منسوبيها بواجباتهم الوظيفية	٣٦%	٣٣%	٢%	٢٠%	٩%			منخفضة
		٢٨	٨	١	٥	١٣	٢,٤٠	١,٧١	منخفضة
٢٣	تخصيص ميزانية مستقلة للمجالس المحلية	٥١%	١٥%	٢٩%	٩%	٢٤%			منخفضة
							٣,٨١	٠,٥٣	مرتفعة
	المتوسط الكلي للمحور								

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٣,٨١)، والانحراف المعياري (٠,٥٣).

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور (واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف) بين (٢,٣٣ – ٤,٤٥) أي بين مستوى موافقة تراوح بين (منخفضة – مرتفعة جداً)، ومن حيث ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي للعبارات جاءت في الترتيب الأول كل من العبارة (تحديد احتياجات المنطقة واقتراح ادراجها في خطة التنمية للدولة) والعبارة

(تحديد المشاريع الأساسية في المنطقة) والعبارة (تحديد أولويات المشاريع الأساسية في المنطقة) بمتوسط حسابي بلغ للعبارات الثلاث (٤,٤٥) وبمستوى موافقة (مرتفعة جداً)، وحلت في الترتيب الثاني العبارة (اقترح أي عمل من أعمال النفع العام لمواطني المنطقة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٦) وبمستوى موافقة (مرتفعة جداً)، وفي الترتيب الثالث حلت العبارة (تنمية الخدمات العامة في المنطقة ورفع كفاءتها) وبلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٥) وبمستوى موافقة (مرتفعة جداً).

ويفسر الباحث أسباب ارتفاع المتوسط الحسابي لتقدير أفراد الدراسة لواقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف وارتفاع المتوسطات الحسابية لهذه العبارات أنه عائد لعدة أسباب منها: حرص المجالس المحلية في منطقة الجوف على تلمس الاحتياجات المحلية للمنطقة وتحديد بها بعناية كبيرة، وهذا يتأتى من خلال دراسة واقع الحال ومن خلال المعاشية والاطلاع المباشر والاستماع للمواطنين، وتلبية طموحهم باقتراح إدراج احتياجات منطقتهم في خطة التنمية للدولة، والاهتمام بالقضايا الأساسية كتحديد المشاريع التنموية الأساسية التي تهم جميع المواطنين، وتحديد أولويات المشاريع الأساسية في المنطقة، وهذا ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي للتنمية وتنمية المدن طويل المدى، الذي ينعكس آثاره على الأجيال بأكملها وليس على الأفراد فقط.

ومن الأسباب كذلك قد يعود إلى المتابعة الحثيثة من المسؤولين وولاية الأمر للقيادات للتفاني والاخلاص ليس فقط في تقديم الخدمات بل في رفع مستوى الخدمة المقدمة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي للعبارة (تنمية الخدمات العامة في المنطقة ورفع كفاءتها) فبلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٥) وبمستوى موافقة (مرتفعة جداً) وكذلك العبارة (اقترح أي عمل من أعمال النفع العام لمواطني المنطقة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٦) وبمستوى موافقة (مرتفعة جداً).

أما العبارات التي جاء في الترتيب الأخير فهي (متابعة أداء فروع الأجهزة الحكومية لأعمالها وقيام منسوبيها بواجباتهم الوظيفية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٣) وبمستوى موافقة (منخفضة)، وفي الترتيب قبل الأخير العبارة (تخصيص ميزانية مستقلة للمجالس المحلية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٠) وبمستوى موافقة (منخفضة) والعبارة (التنسيق في العمل على توفير الكوادر البشرية اللازمة للتنمية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥).

ويفسر الباحث أسباب حصول هذه العبارات على مستوى موافقة منخفضة عائد إلى الصلاحيات والتشريعات الممنوحة للمجالس المحلية من

حيث الميزانيات المستقلة، أو توفير الوظائف والتعيين، وربما تحتاج إلى مراجعة من جديد مع الجهات أصحاب الاختصاص للبت بها. وقد اتفقت النتيجة الحالية للدراسة (أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف بدرجة موافقة مرتفعة) مع نتيجة دراسة السبيعي (٢٠٠٩)، بعنوان "إسهام المجالس المحلية في التخطيط لبرامج التنمية الشاملة بمنطقة الرياض" حيث بينت أن دور المجالس المحلية في عملية التنمية الشاملة كان مهماً من خلال (تحديد المشروعات الأساسية في المحافظة، وتحديد احتياجات المحافظة واقتراح إدراجها في خطة التنمية للدولة، وتحديد أولويات المشروعات الأساسية في المحافظة). كما اتفقت كذلك مع دراسة العازمي (٢٠٠٤)، التي أظهرت نفس النتائج .

بينما اختلفت مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١١)، حيث بينت نتائجها أن دور مجلس منطقة مكة يفتقر للقدرة على إحداث تغييرات جذرية في أولويات مشاريع وبرامج الجهات الحكومية، وليس له الدور الفاعل والمؤثر في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المختلفة، وأن اهتمام المجلس يقتصر على التخطيط القصير والمتوسط المدى، وأن الدور الفعلي لمجلس المنطقة لا يتعدى كونه أداة تنسيق بين القطاعات المختلفة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول للاستبانة وهو (واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف)، ويوضح الجدول رقم (٢٢) التالي نتائج هذا التحليل:

الجدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الثاني (واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف)

م	عبارات: واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف	درجة الموافقة لأفراد الدراسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
١	يقوم المجلس البلدي على اقرار الخطط والبرامج البلدية في المنطقة	٠	٣	٥	٥٦	٤٦	٤,٣٢	٠,٦٩	مرتفعة جداً
		%٠	%٣	%٥	%٥١	%٤٢			
٢	يقر المجلس البلدي مشروع ميزانية البلدية وفق الاجراءات النظامية	٠	٢	٧	٥٤	٤٧	٤,٣٣	٠,٦٨	مرتفعة جداً
		%٠	%٢	%٦	%٤٩	%٤٣			
٣	بعد المجلس الحساب الختامي للبلديات بعد دراسته	١	٧	٩	٤٦	٤٧	٤,١٩	٠,٩٠	مرتفعة
		%١	%٦	%٨	%٤٢	%٤٣			
٤	تدرس المجالس البلدية مشروعات المخططات الهيكلية والتنظيمية والسكنية بالمنطقة	٢	١٠	١٠	٥٠	٣٨	٤,٠٢	٠,٩٩	مرتفعة
		%٢	%٩	%٩	%٤٥	%٣٥			
٥	يمارس المجلس سلطاته الرقابية على اداء البلديات الفرعية	١	١٤	١٠	٣٨	٤٧	٤,٠٥	١,٠٦	مرتفعة
		%١	%١٣	%٩	%٣٥	%٤٣			
٦	يقوم المجلس على ابداء رأيه حول القضايا التي تستطلع البلدية رأيه فيها	١	١٠	١	٤٣	٥٥	٤,٢٨	٠,٩٤	مرتفعة جداً
		%١	%٩	%١	%٣٩	%٥٠			
٧	يكون المجلس لجان دائمة او مؤقتة لتولي مهام محدده ضمن اختصاصات المجالس البلدية	٠	٢	٣	٥٦	٤٩	٤,٣٨	٠,٦٤	مرتفعة جداً
		%٠	%٢	%٣	%٥١	%٤٥			
٨		٠	٢	١	٥٠	٥٧	٤,٤٧	٠,٦٢	

م	عبارات: واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف	درجة الموافقة لأفراد الدراسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	يقوم اعضاء المجلس البلدي بالزيارات الميدانية للتعرف على احتياجات ورغبات المواطنين	٠%	٢٩%	١%	٤٥%	٥٢%				مرتفعة جداً
٩	يستعرض المجلس شكاوى المواطنين ويتم اتخاذ اللازم حيالها	ت	٠	٢	٥٣	٥٥	٤,٤٨	٠,٥٤	١	مرتفعة جداً
		%	٠%	٢%	٤٨%	٥٠%				
١٠	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في مجال الخدمات العامة	ت	٠	٤	٥٣	٤٩	٤,٣٤	٠,٧٢	٤	مرتفعة جداً
		%	٠%	٤%	٤٨%	٤٥%				
١١	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الاقتصادية	ت	٣	١٢	٤٦	٣٧	٣,٩٢	١,٠٦	١٢	مرتفعة
		%	٣%	١١%	٤٢%	٣٤%				
١٢	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في مجالات التعليم	ت	٥	٩	٤٠	٢٩	٣,٧٣	١,٠٩	١٦	مرتفعة
		%	٥%	٨%	٣٦%	٢٦%				
١٣	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الرياضية	ت	٤	١٠	١٧	٤٠	٣,٩١	١,١٠	١٣	مرتفعة
		%	٤%	٩٥	٣٦%	٣٥%				
١٤	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الامنية	ت	٦	١٤	١٧	٤٢	٣,٧١	١,١٧	١٧	مرتفعة
		%	٥%	١٣%	١٥%	٢٨%				
١٥	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الصحية	ت	٣	١٠	١٤	٥١	٣,٩٠	١,٠١	١٤	مرتفعة
		%	٣%	٩%	١٣%	٢٩%				

م	عبارات: واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف	درجة الموافقة لأفراد الدراسة							مستوى الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
١٦	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الدينية , واقتراح انشاء وترميم دور العبادة	٣	١٠	١٧	٤٦	٣٤	٣,٨٩	١,٠٣	١٥
		%	%٣	%٩	%١٥	%٤٢			مرتفعة
١٧	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الزراعية	٣	١٥	٢٦	٤٢	٢٤	٣,٦٣	١,٠٦	١٨
		%	%٣	%١٤	%٢٤	%٢٢			مرتفعة
١٨	هناك معرفة واسعة من قبل المواطنين عن دور ومهام واسباب وجود المجالس البلدية	١٩	٢٦	١٥	٣٠	٢٠	٣,٠٥	١,٣٩	١٩
		%	%١٧	%٢٤	%١٤	%٢٧			متوسطة
١٩	تلعب وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي دورا كبيرا بتعريف المواطنين بنشاطات وانجازات المجالس البلدية	١	٧	٤	٤٥	٥٣	٤,٢٩	٠,٨٨	٧
		%	%١	%٦	%٤	%٤٨			مرتفعة جداً
	المتوسط الكلي للمحور						٤,٠٥	٠,٦٤	مرتفعة

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٤,٠٥)، والانحراف المعياري (٠,٦٤).

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور (واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف) بين (٣,٠٥ – ٤,٤٨) أي بين مستوى موافقة تراوح بين (متوسطة – مرتفعة جداً)، ومن حيث ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي للعبارات جاءت في الترتيب الأول العبارة (يستعرض المجلس شكاوى المواطنين ويتم اتخاذ اللازم حيالها) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨) وبمستوى موافقة (مرتفعة جداً)، وحلت في الترتيب الثاني العبارة (يقوم اعضاء المجلس البلدي بالزيارات الميدانية للتعرف على

احتياجات ورغبات المواطنين) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٧) وبمستوى موافقة (مرتفعة جداً)، وفي الترتيب الثالث حلت العبارة (يكون المجلس لجان دائمة أو مؤقتة لتولي مهام محددة ضمن اختصاصات المجالس البلدية) وبلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٨) وبمستوى موافقة (مرتفعة جداً)، أما العبارة التي جاء في الترتيب الأخير فهي (هناك معرفة واسعة من قبل المواطنين عن دور ومهام واسباب وجود المجالس البلدية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٥) وبمستوى موافقة (متوسطة)، وفي الترتيب قبل الأخير العبارة (يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الزراعية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣) وبمستوى موافقة (مرتفعة).

أي أن هناك عبارة واحدة فقط جاءت بمستوى موافقة متوسطة وبقية العبارات تراوحت مستوى الموافقة لها بين (مرتفعة ومرتفعة جداً). ويفسر الباحث الأسباب التي أدت إلى أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف بدرجة موافقة مرتفعة عائد إلى ما يلي:

أولاً: التخطيط السليم من المجالس البلدية والتزام المجالس البلدية بواجباتهم بإقرار هذه الخطط والبرامج ، فعندما يكون العمل داخل المنظمة بشكل عام قائم على التخطيط السليم والمنطقي، ويدار بطريقة مجدولة بجدول أعمال للأعضاء؛ فمن الطبيعي والبدهي أن يلتزم الأعضاء والقيادات بهذه البرامج ، والانخراط مع المنظمة لتتجح كل المنظمة كوحدة واحدة.

ثانياً: التزام اعضاء للمجالس البلدية بالأنظمة السارية وخاصة فيما يتعلق بإقرار الميزانيات للمجالس البلدية.

ثالثاً: المجالس البلدية هي مجالس منتخبة من المواطنين، وبالتالي فالمراقب المباشر هو جمهور المواطن، وهو الذي سيقدر مدى فاعلية هذه المجالس وصدقها في تقديم الخدمة للمواطنين، وهل ستستمر أو ستخرج من الخدمة، وهذا يشكل تحدياً أما القيادات والأعضاء في المجالس البلدية على بذل أقصى ما لديهم من جهود لإرضاء من انتخبهم.

رابعاً: قد تسعى القيادات لتقديم الانجازات بهدف تحقيق مكاسب اعلامية عن طريق وسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي، وهذا ينعكس بطريقة غير مباشرة على مستوى الأداء على واقع العمل في المجالس البلدية بشكل عام.

خامساً: الاخلاص والوازع الداخلي، فمثلما هناك فئة تسعى للشهرة والمكاسب الشخصية، لا شك أن هناك فئة أكثر منهم بإذن الله لديهم وازع داخلي يدفعهم للتفاني لخدمة الوطن والمواطنين، ولا يمكن تجاهلهم أو انكارهم .

سادساً: تعاون الجهات ذات العلاقة مع المجالس البلدية في حل مشاكل المواطنين.

سابعاً: تشكيل لجان للنظر في شكاوى المواطنين ومتابعة حلها.
ثامناً: تطور وسائل التقنية، وأجهزة الحاسب الآلي والمتابعة والاتصال، والحفظ والأرشفة، كل ذلك يساعد أعضاء المجلس على القيام بأدوارها على أحسن حال.

تاسعاً: توافر الميزانيات المناسبة لدى المجالس البلدية للمشاريع، والصيانة، والعطاءات، يساعد أعضاء المجلس على أداء أدوارها بشكل مرتفع.
أما العبارة التي حصلت على تقدير (متوسط) (هناك معرفة واسعة من قبل المواطنين عن دور ومهام وأسباب وجود المجالس البلدية) فيرى الباحث أنه غير مرتبطة بأداء أعضاء للمجالس البلدية ومن الطبيعي أن يكون المواطنون بمعرفة متوسطة بدور ومهام وأسباب وجود المجالس البلدية، فليس كل الناس على مستوى عال من الثقافة والاهتمام والاطلاع، ولكن من الجميل لو توفرت بعض المنشورات التعريفية بواجبات المجالس البلدية، أو تم إرسال بعض الرسائل بين الحين والآخر للمواطنين، تعرفهم بحقوقهم وبعض الخدمات التي تقدمها المجالس البلدية، أو بعض رسائل التوعية، والمحافظة على المال العام، مع إرشادات للمحافظة على أملاك البلديات والحدائق، ودور البلديات في المشاريع العامة ، وكذلك إيجاد صفحة الكترونية للمجالس البلدية تتحدث عن أنشطتها وإنجازاتها، وربما صحيفة الكترونية اخبارية وثقافية، وكذلك موقع الكتروني ينشر رؤية ورسالة وأهداف المجالس البلدية، وأخبارها ، وأنشطتها، وأدوارها، وأسباب وجودها.

وقد اتفقت النتيجة الحالية للدراسة (أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف بدرجة موافقة مرتفعة) مع نتيجة دراسة السديري (٢٠١٤)، حيث بينت نتائج دراسته وجود موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المستوى الاداء الرقابي والاداري للمجالس البلدية في منطقة الرياض أنه كان مرتفعاً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: ما واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية في منطقة الجوف من وجهة نظر المبحوثين؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول للاستبانة وهو (واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف)، ويوضح الجدول رقم (٢٣) التالي نتائج هذا التحليل:

الجدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الثالث (واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف)

م	واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف		درجة الموافقة لأفراد الدراسة					الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
١	ت	يوجد تنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية أثناء التخطيط	٤٨	٥٣	٢١	٢٠	٢٣	١,٣٩	١١
			% ٤٤	% ٤٨	% ١٩	% ١٨	% ٢١		منخفضة
٢	ت	الأهداف الموضوعية لعمليات التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية واضحة	٤٥	٦٢	٢١	١٨	١٩	١,٣١	١٢
			% ٤١	% ٥٦	% ١٩	% ١٦	% ١٧		منخفضة
٣	ت	الاتصالات بين المجالس المحلية والمجالس البلدية لها تأثير فعال على نجاح عملية التنسيق	١٣	٢٢	١٨	٤٧	٦٤	١,٣١	٥
			% ١٢	% ٢٠	% ١٦	% ٤٣	% ٥٨		مرتفعة
٤	ت	يوجد تبادل معلومات بين المجالس المحلية والمجالس البلدية	٣١	٥٠	٢٩	٣٠	٢٥	١,٣٥	٨
			% ٢٨	% ٤٥	% ٢٦	% ٢٧	% ٢٣		متوسطة
٥	ت	يوجد تعليمات واضحة لإجراء التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية	٤٦	٦٩	٢١	١٦	١٣	١,٢٠	١٣
			% ٤٢	% ٦٣	% ١٩	% ١٥	% ١٢		منخفضة
٦	ت	يوجد تعاون بين المجالس المحلية والمجالس البلدية في عملية التنسيق بينهما	٤٣	٥٧	١٩	٢٩	١٧	١,٣٢	١٠
			% ٣٩	% ٥٢	% ١٧	% ٢٦	% ١٥		منخفضة
٧	ت		٣٥	٥٠	٢٨	٣٠	٢٢	١,٣٤	٩
									متوسطة

م	واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف		درجة الموافقة لأفراد الدراسة					مستوى الموافقة	مستوى
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
		توجد مسئوليات محددة تجاه الاعمال المطلوب تنسيقها	٢٠٪	٢٧٪	٢٥٪	٤٥٪	٣٢٪	%	
٨	ت	يوجد تعارض او ازدواجية في اهداف كل من المجالس المحلية والمجالس البلدية	٦١	٥٧	٢٣	١٩	٤		مرتفعة
	%		٥٥٪	٥٢٪	٢١٪	١٧٪	٤٪		
٩	ت	تتوفر لدى المجالس برامج نظم معلومات حديثة توفر المعلومات التي يحتاجها كل مجلس	٣٠	٥٦	٢٧	٣٩	١٣		متوسطة
	%		٢٧٪	٥١٪	٢٥٪	٣٥٪	١٢٪		
١٠	ت	يقوم كل مجلس بتقديم المعلومات التي تحتاجها الأجهزة المعنية قبل اتخاذ أي قرار يهم المنطقة	٣٦	٧٠	٢٤	٢٣	١٢		مرتفعة
	%		٣٣٪	٦٤٪	٢٢٪	٢١٪	١١٪		
١١	ت	ضعف المعلومات المطلوبة تؤدي الى عدم تحقيق التكامل بين المجالس المحلية والمجالس البلدية	٧٥	٦٦	٨	٩	٧		مرتفعة
	%		٦٨٪	٦٠٪	٧٪	٨٪	٦٪		
١٢	ت	قنوات الاتصال الرسمية بين المجالس غير كافية لتحقيق التكامل في العلاقة بينهما	٧٨	٦٥	٤	١٢	٦		مرتفعة
	%		٧١٪	٥٩٪	٤٪	١١٪	٥٪		
١٣	ت	غياب التشريع الملزم للتنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية يقلل من التعاون بينهما	٨٤	٦١	٤	٩	٧		مرتفعة جداً
	%		٧٦٪	٥٥٪	٤٪	٨٪	٦٪		
		المتوسط الكلي للمحور	٣,٢٦						متوسطة
			٠,٧٧						

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٣,٢٦)، والانحراف المعياري (٠,٧٧).

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور (واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف) بين (٢,٢٨

— ٤,٢٥) أي بين مستوى موافقة تراوح بين (منخفضة—مرتفعة جداً)، ومن حيث ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي للعبارات جاءت في الترتيب الأول العبارة (غياب التنسيق—ربيع الملزم للتنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية يقلل من التعاون بينهما) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥) وبمستوى موافقة (مرتفعة جداً)، وحلت في الترتيب الثاني العبارة (قنوات الاتصال الرسمية بين المجالس غير كافية لتحقيق التكامل في العلاقة بينهما) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩) وبمستوى موافقة (مرتفعة)، وفي الترتيب الثالث حلت العبارة (ضعف المعلومات المطلوبة تؤدي الى عدم تحقيق التكامل بين المجالس المحلية والمجلس البلدي) وبلغ متوسطها الحسابي (٤,١٧) وبمستوى موافقة (مرتفعة).

أما العبارات التي جاء في الترتيب الأخير فهي (يوجد تعليمات واضحة لإجراء التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٨) وبمستوى موافقة (منخفضة)، وفي الترتيب قبل الأخير العبارة (الأهداف الموضوعة لعمليات التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية واضحة يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين في المجالات الزراعية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٢) وبمستوى موافقة (منخفضة)، والعبارة (يوجد تنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية أثناء التخطيط) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٠) وبمستوى موافقة منخفضة، والعبارة (يوجد تعاون بين المجالس المحلية والمجالس البلدية في عملية التنسيق بينهما) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٢) وبمستوى موافقة منخفضة.

ويرى الباحث ومن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن أغلب العبارات التي تعبر عن الموافقات المباشرة عن واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف جاءت بدرجة متوسطة أو منخفضة، ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك ربما الاعتقاد السائد بين هذه المجالس بأنها مستقلة عن بعضها البعض استقلالية تامة من حيث الأدوار والمهام والصلاحيات والميزانيات والموظفين وبالتالي أدى ذلك إلى الانعزال وعدم الاتصال بينها والتنسيق والتخطيط، مع أنها في الحقيقة تلتقي في هدف واحد ومنطقة واحدة .

والأهم من ذلك لا بد من التنسيق وقت التخطيط أي منذ البداية، فلو تم الاتفاق على التنسيق بين المجلسين منذ رسم الخطط السنوية والخمسية على أن يكون بينهما تنسيق مشترك منذ البداية وبشكل مستمر، لتم بعد ذلك كل ما يتعلق بهذا التنسيق من إيجاد آليات للتنسيق، ووسائل للتواصل، وطرق

للتنسيق، وأوقات التنسيق، والمسؤولين عن التنسيق، والتشريعات الضامنة للتنسيق وما إلى ذلك.

من أسباب الانخفاض في المتوسط الحسابي للعبارات كذلك غياب التشريعات الملزمة للتنسيق، فالتنسيق يلزمه تشريعات ملزمة بين أطراف التنسيق ليضمن له الاستمرار، ويضمن له الردود المناسبة، ويضمن له حفظ الحقوق.

ومن الأسباب كذلك كما يرى الباحث عدم توافر قنوات الاتصال اللازمة لإجراء التنسيق مع أنها أصبحت سهلة وغير مكلفة، ولكن فقط تحتاج إلى قرار وموافقة من الطرف الآخر.

وتتفق النتيجة الحالية (أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف بدرجة موافقة متوسطة) مع نتائج دراسة الناصر (٢٠٠٥) حيث بينت نتائجها أن هناك تعارض في التنسيق بين المجالس البلدية وأمانة الرياض وكذلك الوزارة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: ما السبل المثلى لتحقيق التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المبحوثين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول للاستبانة وهو (سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف)، ويوضح الجدول رقم (٢٤) التالي نتائج هذا التحليل:

الجدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الرابع (سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف)

م	سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية	درجة الموافقة لأفراد الدراسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
١	ت %	١	٧	٥	٧٠	٨٢	٤,٣٦	٠,٧٩	١٤
		١%	٦%	٥%	٦٤%	٧٥%			مرتفعة جداً
٢	ت %	١	٧	٨	٧٣	٧٦	٤,٣١	٠,٨٠	١٦
		١%	٦%	٧%	٦٦%	٦٩%			مرتفعة جداً
٣	ت %	٠	٤	٨	٦٨	٨٥	٤,٤٢	٠,٧٠	١١
		٠%	٤%	٧%	٦٢%	٧٧%			مرتفعة جداً
٤	ت %	١	٢	٢	٦٧	٩٣	٤,٥١	٠,٦٥	٥
		١%	٢%	٢%	٦١%	٨٥%			مرتفعة جداً
٥	ت %	١	٤	٢	٧١	٨٧	٤,٤٥	٠,٧٠	٨
		١%	٤%	٢%	٦٥%	٧٩%			مرتفعة جداً
٦	ت %	١	٦	٣	٦٩	٨٥	٤,٤١	٠,٧٦	١٢
		١%	٥%	٣%	٦٣%	٧٧%			مرتفعة جداً
٧	ت %	١	٧	٥	٦٠	٩٢	٤,٤٢	٠	١٠
		١%	٦%	٥%	٥٥%	٨٤%			مرتفعة جداً
٨	ت %	١	٨	١٠	٦١	٨٤	٤,٣٤	٠,٨٥	١٥
		١%	٧%	٩%	٥٥%	٧٦%			مرتفعة جداً

م	سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية	درجة الموافقة لأفراد الدراسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
٩	إيجاد تعليمات واضحة لإجراء التنسيق	٢	٦	٧	٦٣	٨٦	٤,٣٧	٠,٨٣	مرتفعة جداً
		%	%٢	%٥	%٦	%٧٨			
١٠	زيادة مستوى التعاون بين المجالس	٠	٦	٦	٥٨	٩٥	٤,٤٧	٠,٧٤	مرتفعة جداً
		%	%٠	%٥	%٥	%٨٦			
١١	تحديد المهام المطلوب تنسيقها	٠	٥	٤	٦٢	٩٣	٤,٤٨	٠,٧٠	مرتفعة جداً
		%	%٠	%٥	%٤	%٨٥			
١٢	تحسين كفاءة الافراد المعنيين بالتنسيق	٠	٥	٥	٦٧	٨٨	٤,٤٤	٠,٧٠	مرتفعة جداً
		%	%٠	%٥	%٦١	%٨٠			
١٣	وضع وصف للصلاحيات بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بالتنسيق	٠	٥	٢	٥٥	١٠٣	٤,٥٥	٠,٦٨	مرتفعة جداً
		%	%٠	%٥	%٢	%٩٤			
١٤	تعزيز الاعتمادات المالية المخصصة لعمليات التنسيق	٠	٣	٣	٤٨	١١١	٤,٦٢	٠,٦٢	مرتفعة جداً
		%	%٠	%٣	%٣	%١٠١			
١٥	توفير الوسائل والتقنيات الحديثة لتسهيل عمليات التنسيق	٠	٣	٥	٥٠	١٠٧	٤,٥٨	٠,٦٤	مرتفعة جداً
		%	%٠	%٣	%٥	%٩٧			
١٦	إيجاد قاعدة بيانات ومعلومات مشتركة بين كل مجلس	١	٣	٣	٥٠	١٠٨	٤,٥٨	٠,٦٨	مرتفعة جداً
		%	%١	%٣	%٣	%٩٨			
	المتوسط الكلي للمحور						٤,٥٦	٠,٥٩	مرتفعة جداً

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن أفراد الدراسة يوافقون على سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف بدرجة موافقة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٤,٥٦)، والانحراف المعياري (٠,٥٩).

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور (سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف) بين (٤,٣١ – ٤,٦٢) وكانت جميع عبارات هذا المحور بمستوى أهمية (مرتفعة جداً)، ومن حيث ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي للعبارات جاءت في

الترتيب الأول العبارة (تعزيز الاعتمادات المالية المخصصة لعمليات التنسيق) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٢) وبمستوى أهمية (مرتفعة جداً)، وحلت في الترتيب الثاني العبارة (توفير الوسائل والتقنيات الحديثة لتسهيل عمليات التنسيق) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٨) وبمستوى أهمية (مرتفعة جداً)، وفي الترتيب الثالث حلت العبارة (ايجاد قاعدة بيانات ومعلومات مشتركة بين كل مجلس) وبلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٨) وبمستوى أهمية (مرتفعة جداً)، أما العبارة التي جاء في الترتيب الأخير فهي (تحديد معايير ثابتة وضوابط متفق عليها لدعم التنسيق بين المجالس) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣١) وبمستوى أهمية (كبيرة جداً)، وفي الترتيب قبل الأخير العبارة (تسريع الوقت اللازم للتنسيق) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤) وبمستوى أهمية (مرتفعة جداً).

ويفسر الباحث أسباب أن أفراد الدراسة يوافقون على سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف بدرجة مرتفعة جداً عائدة إلى أهمية التنسيق العظمى التي لا يمكن أن ينكرها أو يتجاهلها أحد، فبالتنسيق تزداد المعلومات بين الأطراف، وتتضح الصورة أمام أصحاب القرار، وبالتنسيق تقل التكاليف لأن الأدوار تتوزع بعلم الجميع ، وكل يتحمل مسؤوليته بدقة ولا تتضارب المسؤوليات ، ولا تهمل الأدوار، ولا تضيع الحقوق، وبالتنسيق تتعزز الاعتمادات المالية المخصصة للمشاريع وتقوى الميزانيات، وبالتنسيق تزداد الشورى ويؤخذ الرأي الأصوب، وتقل فرصة الخطأ، وبالتنسيق يطلع الجميع على الاحتياجات وتدرس الأولويات بعناية، وبالتنسيق تزداد الثقة بالمجالس الصغيرة، لأنها

تصبح وكأنها جزء من المجالس المحلية الكبيرة، وبالتنسيق يتم دعم الحالات الطارئة المستعجلة، وباختصار لا يمكن حصر فوائد التنسيق هذه فقط بعض الأمثلة، ولكن هذا يتطلب إيجاد وسائل أو توفير بيانات داعمة ومعيّنة لضمان ونجاح عمليات التنسيق، والباحث هنا يود أن يطرح التساؤل التالي من المعني بعملية التنسيق المجالس المحلية أم المجالس البلدية؟ أو سنعيد السؤال بطريقة أخرى: من الذي سيبادر بالتنسيق؟ المجلس المحتاج للمساعدة على سبيل المثال؟ أم المجلس الأعلى صاحب السلطة الرقابية؟ أم هل نريده تنسيقاً كمنهج حياة ومنهج عمل بالنسبة للمجالس؟ فكثير من الأحيان يظن بض القيادات أن مجرد اجراء اتصال للاستفسار عند الحاجة هو تنسيق ويكتفي بذلك، وهذا بالطبع ليس التنسيق المنشود، ولا يفي بالغرض وهذا ما اتفق عليه أفراد الدراسة بالإجماع فقد جاءت جميع عبارات هذا المحور بتقدير مرتفعة جداً لتؤكد أن تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف حاجة ملحة وضرورية وبل وتسريعها كذلك مطلب ضروري وملح.

وقد اتفقت النتيجة الحالية للدراسة (يوافقون على سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف بدرجة مرتفعة جداً) مع نتيجة دراسة عبدالعزيز (٢٠٠٦) حيث بينت نتائجها أن هناك اتفاق على أن التنسيق يقلل من الوقت والجهد والتكلفة، وتبادل المعلومات بين الجهات المختلفة وتحديد المسؤوليات تجاه الأعمال المطلوب تنسيقها.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

- ❖ خلاصة الدراسة
- ❖ نتائج الدراسة
- ❖ توصيات الدراسة
- ❖ مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

خلاصة الدراسة :

تضمن الفصل الخامس ثلاثة عناصر رئيسة وهي: خلاصة الدراسة، وعرض أهم النتائج، وأهم التوصيات التي يتقدم بها الباحث من أجل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة.

وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزها بمنطقة الجوف؟

كما تحددت أهداف الدراسة في:

- معرفة واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف.
 - معرفة واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف.
 - معرفة واقع فاعليه التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية.
 - توضيح سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء المجالس المحلية وأعضاء المجالس البلدية بمنطقة الجوف من خلال عملية المسح الشامل.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة :

- أن (٦٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٤١,٢٪ من إجمالي أفراد الدراسة من ٤٠ الي اقل من ٥٠ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ، بينما (٥٣) منهم يمثلون ما نسبته ٣٢,١٪ من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم أقل من ٤٠ سنة، و (٣٨) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣,٠٪ من إجمالي أفراد الدراسة اعمارهم من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة ، و (٦) منهم يمثلون ما نسبته ٣,٦٪ من إجمالي أفراد الدراسة اعمارهم من ٦٠ فأكثر.

- أن (٨٧) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٢,٧٪ من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة

، بينما (٣٤) منهم يمثلون ما نسبته ٢٠,٦٪ من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم ، و (٢٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٥,٨٪ من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و (١٨) منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٩٪ من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي أو أقل.

- أن (١٩) منهم يمثلون ما نسبته ١١,٥٪ من إجمالي أفراد الدراسة من محافظة القريات ومركز طبرجل يمثلون النسبة الأكبر، وأن (١٧) منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٣٪ من مركز طبرجل.
- أن (٢١) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ١٢,٧٪ من إجمالي أفراد الدراسة من أمانة الجوف/ سكاكا وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ، بينما (١٥) منهم يمثلون ما نسبته ٩,١٪ من إجمالي أفراد الدراسة من القريات، و (١٢) منهم يمثلون ما نسبته ٧,٣٪ من إجمالي أفراد الدراسة من محافظة دومة الجندل وطبرجل، و (٩) منهما يمثلان ما نسبته ٥,٥٪ من إجمالي أفراد الدراسة من مركز الحديثة والناصفة وصوير، و (٨) منهم يمثلون ما نسبته ٤,٨٪ من إجمالي أفراد الدراسة من مركز أبو عجرم وزلوم، وأن (٧) منهم يمثلون ما نسبته ٤,٢٪ من إجمالي أفراد الدراسة من مركز العيساوية.
- أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة هم منتخبون فقد بلغت نسبتهم (٤٥,٥٪)، يليهم المعينون بنسبة (٢٢,٤٪) ثم الممثلون من جهة حكومية بنسبة (٢٠,٦٪) والنسبة الأقل الممثلة من الأهالي (١١,٥٪) .
- أن الغالبية العظمى لأفراد مجتمع الدراسة من فئة الخدمة (من ٤ سنوات فأقل) بنسبة (٤٩,٧٪) أي ما يقارب نصف مجتمع الدراسة، وتوزع النصف الباقي بنسب متقاربة على الفئات الثلاث الأخرى حيث تراوحت النسب بين (١٥,٨ ٪ - ١٧,٦٪).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف؟

أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٣,٨١)، والانحراف المعياري (٠,٥٣). وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور (واقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف) بين (٢,٣٣ - ٤,٤٥) بمستوى موافقة تراوح بين (منخفضة - مرتفعة جداً).

ويفسر الباحث أسباب ارتفاع المتوسط الحسابي لتقدير أفراد الدراسة لواقع عمل المجالس المحلية في منطقة الجوف وارتفاع المتوسطات الحسابية لهذه العبارات أنه عائد لعدة أسباب منها: حرص المجالس المحلية في منطقة الجوف على تلمس الاحتياجات المحلية للمنطقة وتحديدها بعناية كبيرة، وهذا يتأتى من خلال دراسة واقع الحال ومن خلال المعاشية والاطلاع المباشر والاستماع للمواطنين، وتلبية طموحهم باقتراح إدراج احتياجات منطقتهم في خطة التنمية للدولة، والاهتمام بالقضايا الأساسية كتحديد المشاريع التنموية الأساسية التي تهم جميع المواطنين، وتحديد أولويات المشاريع الأساسية في المنطقة، وهذا ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي للتنمية وتنمية المدن طويل المدى، الذي ينعكس آثاره على الأجيال بأكملها وليس على الأفراد فقط. ومن الأسباب كذلك قد يعود إلى المتابعة الحثيثة من المسؤولين وولاية الأمر للقيادات للتفاني والاخلاص ليس فقط في تقديم الخدمات بل في رفع مستوى الخدمة المقدمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف؟

أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٤,٠٥)، والانحراف المعياري (٠,٦٤).

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور (واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف) بين (٣,٠٥ – ٤,٤٨) أي بين مستوى موافقة تراوح بين (متوسطة – مرتفعة جداً).

ويفسر الباحث الأسباب التي أدت إلى أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع عمل المجالس البلدية في منطقة الجوف بدرجة موافقة مرتفعة عائد إلى ما يلي: التخطيط السليم من المجالس البلدية والتزام المجالس البلدية بواجباتهم بإقرار هذه الخطط والبرامج. وكذلك التزام أعضاء للمجالس البلدية بالأنظمة السارية وخاصة فيما يتعلق بإقرار الميزانيات للمجالس البلدية. كما أن المجالس البلدية هي مجالس منتخبة من المواطنين، وبالتالي فالمراقب المباشر هو جمهور المواطن، وهو الذي سيقدر مدى فاعلية هذه المجالس وصدقها في تقديم الخدمة للمواطنين، وهل ستستمر أو ستخرج من الخدمة، وهذا يشكل تحدياً أما القيادات والأعضاء في المجالس البلدية على بذل أقصى ما لديهم من جهود لإرضاء من انتخبهم. وقد تسعى القيادات لتقديم الانجازات بهدف تحقيق مكاسب اعلامية عن طريق وسائل الإعلام،

ووسائل التواصل الاجتماعي، وهذا ينعكس بطريقة غير مباشرة على مستوى الأداء على واقع العمل في المجالس البلدية بشكل عام.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: ما واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية في منطقة الجوف من وجهة نظر المبحوثين؟

أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٣,٢٦)، والانحراف المعياري (٠,٧٧).

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور (واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف) بين (٢,٢٨ – ٤,٢٥) أي بين مستوى موافقة تراوح بين (منخفضة – مرتفعة جداً).

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: ما السبل المثلى لتحقيق التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المبحوثين؟

أن أفراد الدراسة يوافقون على سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (٤,٥٦)، والانحراف المعياري (٠,٥٩).

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور (سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف) بين (٤,٣١ – ٤,٦٢) وكانت جميع عبارات هذا المحور بمستوى (مرتفعة جداً).

ويفسر الباحث أسباب أن أفراد الدراسة يوافقون على سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف بدرجة مرتفعة جداً عائداً إلى أهمية التنسيق العظمى التي لا يمكن أن ينكرها أو يتجاهلها أحد، فبالتنسيق تزداد المعلومات بين الأطراف، وتتضح الصورة أمام أصحاب القرار، وبالتنسيق تقل التكاليف لأن الأدوار تنتوزع بعلم الجميع، وكل يتحمل مسؤوليته بدقة ولا تتضارب المسؤوليات، ولا تهمل الأدوار، ولا تضيع الحقوق، وبالتنسيق تتعزز الاعتمادات المالية المخصصة للمشاريع وتقوى الميزانيات، وبالتنسيق تزداد الشورى ويؤخذ الرأي الأصوب، وتقل فرصة الخطأ، وبالتنسيق يطلع الجميع على الاحتياجات وتدرس الأولويات بعناية، وبالتنسيق تزداد الثقة بالمجالس الصغيرة، لأنها تصبح وكأنها جزء من المجالس المحلية الكبيرة.

توصيات الدراسة:

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة توصي بما يلي:
- ١- إيجاد علاقة تكاملية بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وتعزيز الاهتمام بزيادة التنسيق بينهم , وذلك من خلال تطوير اللوائح الصادرة بهم. خاصة انه لا يوجد هناك أي صلة تنظيمية بين المجالس المحلية والمجالس البلدية حسب ما نصت عليه القواعد التنظيمية للمجالس المحلية, واللائحة التنظيمية للمجالس البلدية. حيث ان ايجاد هذه العلاقة تؤدي الى توحيد الجهود وتخفيض من التكاليف, ورفع كفاءة الاداء ومنع من التداخل والازدواجية في عمل هذه المجالس والعمل على مواكبة المستجدات وتحقيق تطلعات القيادة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة المتوازنة.
 - ٢- التركيز على رفع مستوى تعاون الأجهزة الحكومية الخدمية المتنوعة مع المجالس المحلية والمجالس البلدية لرفع مستوى الإدراك بأهمية دورها في تحقيق التنمية, وذلك من خلال دعم المجالس بالتقارير والدراسات اللازمة عن المنطقة.
 - ٣- زيادة الوعي لدى متخذي القرارات والقيادات العليا بأهمية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وذلك من خلال استعراض تجارب الدول المتقدمة.
 - ٤- تطوير برامج التدريب على آليات التنسيق وتزويد المجالس المحلية والمجالس البلدية بما يتطلبه من قوى بشرية مؤهلة لمواكبة التقدم التكنولوجي.
 - ٥- إيجاد آليات أكثر فاعلية للتنسيق والتي تتوفر من خلال التدريب المستمر على وسائل الاتصالات التقنية والشبكات الالكترونية الحديثة.
 - ٦- نشر رسائل تثقيفية للمواطنين عن دور المجالس المحلية والبلدية بمختلف وسائل الاعلام لتعريف المواطنين بدورها, ورسالتها, ورؤيتها, وأهدافها, ومنجزاتها من خلال إدارة العلاقات العامة .
 - ٧- يشارك أمين مجلس المنطقة اجتماع المجلس البلدي بالمنطقة, وكذلك يشارك رئيس المجلس البلدي اجتماع المجلس المحلي, وذلك لتعزيز التعاون بينهم وتوحيد الجهود ومنع للازدواجية والتعارض في مخرجات المجالس.
 - ٨- إيجاد قاعدة معلومات مشتركة بين المجالس تسهل عملية تبادل المعلومات والتنسيق بينهم. وذلك من خلال تصميم برنامج مشترك من

قبل مركز المعلومات بالتنسيق مع مركز تقنية المعلومات بوزارة الشؤون البلدية والقروية.

- ٩- زيادة المخصصات المالية للمجالس المحلية لاعتبارها - نواة محلية - للتخطيط للإدارة المحلية. وذلك من خلال تخصيص بنود خاصة للمجالس المحلية ضمن ميزانية امارة المنطقة.
- ١٠- زيادة الصلاحيات الممنوحة للمجالس المحلية مما يمكنها من تأدية مهامها التي نص عليها النظام بكفاءة وفاعلية.

مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة لتقييم الإجراءات العملية المتخذة من قبل المجالس المحلية والبلدية لمواجهة مرحلة التحول الوطني (٢٠٢٠) للمملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة لتقييم عملية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وبقية الأجهزة الحكومية الخدمية الأخرى كالمياه والكهرباء والمرور والدفاع المدني والصحة والتعليم وغرفة التجارة والصناعة والزراعة.
- إجراء دراسة بعنوان فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتدريب القيادات العليا على أهمية التنسيق بين المجالس والدوائر الحكومية في إدارة الأزمات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بدران، محمد (١٩٩١م) **الحكم المحلي في المملكة المتحدة**, القاهرة: دار النهضة العربية.
- بدران، محمد (٢٠٠٦م)، **الإدارة المحلية-دراسات في المفاهيم والمبادئ العلمية**, ط٢، القاهرة: دار النهضة العربية.
- بسيوني، عبدالغني (١٩٩٢م)، **أصول علم الإدارة العامة**, ط٢، بيروت: الدار الجامعية .
- بطيخ، رمضان (٢٠٠٧م) **مفهوم الادارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة**. ندوة دور الحوكمة المركزية في التنمية المجتمعية, القاهرة في يونيو ٢٠٠٧م ص ٢١٥.
- بني حمد، نشأة (٢٠٠٢م) **الادارة المحلية بين النظرية والتطبيق**. رسالة ماجستير، جامعة الحكمة، معهد الحكمة العالي.
- الببششي، محمد ناصر (٢٠٠١م) **الأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية، مجلة معهد الإدارة العامة**, المجلد (٤١)، ع(٣).
- الثببت، محمد صالح (٢٠٠٤م) **دور الإدارة المحلية في التنمية**, دراسة تطبيقية على منطقة عسير: جامعة ام درمان.
- الجبري، فيصل (٢٠٠٣م) **مقومات استقلالية هيئات الادارة المحلية**, رسالة ماجستير، جامعة عدن، كلية الحقوق.
- حدة، باديس (٢٠١٦م) **الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي**, دراسة مقارنة، مكتبة الوفاء القانونية: الاسكندرية.
- الحمداني، سامي (٢٠١٤م) **الادارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها**, القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية.
- الحوات، علي (١٩٩٣م) **تخطيط الخدمات البلدية والاجتماعية في المدينة العربية**, في تكامل الخدمات البلدية والاجتماعية ووسائل تمويلها, الرياض: المعهد العربي لإنماء المدن.
- الحيقان، عبدالله (١٤٢٠هـ —) **تطبيقات الادارة المحلية في المملكة العربية السعودية**, معهد الادارة : الرياض
- خاشقجي، هاني يوسف (٢٠٠٥م) **الادارة المحلية في المملكة العربية السعودية المفاهيم-الاسس- التطبيقات**, الطبعة ٣، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

الرحيلي، سعود بن عبدالعزيز (٢٠١٣)، أداء المجالس البلدية بمنطقة الرياض خلال الفترة ١٤٢٦هـ - ١٤٣٠هـ دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير (غير منشورة) الرياض: جامعة الملك سعود.

الرشود، عبدالمحسن (١٩٩٩)، الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام ١٣١٩هـ - ١٤١٩هـ، الرياض، الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية.

رشيد، حامد (٢٠٠٩م) الادارة المحلية في المملكة العربية السعودية، الرياض: دار عكاظ للنشر.

الزعبي، خالد (٢٠٠٥م) أنواع عضوية المجالس المحلية، دراسة مقارنة. الزعبي، فايز (١٩٩٧م) اساسيات الادارة الحديثة، ط١، الأردن: المستقبل للنشر والتوزيع.

الزعير، ابراهيم عبدالله (٢٠٠١م) التنسيق الاداري -مزاياه -اهدافه- مبادئه، الموقع الالكتروني جامعة المجمعة.

الزهراني ، نايف بن عبدالله (٢٠١٤)، واقع الادارة المحلية في المملكة العربية السعودية: مجالس المناطق كحالة دراسية، رسالة ماجستير منشورة الرياض : جامعة الملك سعود.

السديري، أحمد بن عبدالله بن مساعد (٢٠١٤)، مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية ودورها في تطوير أداء المجالس البلدية في منطقة الرياض من وجهة نظر أعضائها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

السلامي، قيس محمد علي (٢٠٠١م). دراسة ميدانية لمجالس الشعب المحلية لمدينة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.

السلطان، فهد بن صالح (٢٠١٠)، تطوير الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية خلال ٢٠ عاماً، الرياض.

السماحي، سليمان (١٤٢٢هـ —) دور مجالس المناطق في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. العدد ١٠٢، السنة ٢٧

السواط، مطلق؛ سندي، الشـريف (٢٠٠٧م) الادارة العامة المفاهيم- الوظائف- الانشطة ، الطبعة الثالثة، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

الشعلان, فهد احمد (٢٠٠٧م) دور التنسيق في نجاح خطط مواجهة الكوارث, مؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون.

الشميمري, احمد؛ هيجان, عبدالرحمن؛ غنام, بشري (٢٠١٣م) مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة, الطبعة الثانية عشر: العبيكان للنشر.

شنطاوي, علي (٢٠٠٧م) الادارة المحلية, الأردن: دار وائل للنشر شيحا, ابراهيم عبدالعزيز (٢٠٠١م) اصول الادارة العامة. الاسكندرية: أبو العزم للطباعة والنشر.

الشيخلي, عبدالرزاق (٢٠١١م) الادارة المحلية, الأردن: دار المسيرة للنشر الصيرفي, محمد (٢٠٠٧م) التنسيق الاداري, ط١, الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

طعامنة, محمد محمود (٢٠٠٥م) الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة.

العازمي, ابراهيم بن بزيح (٢٠٠٤م), واقع مجالس المناطق في المملكة العربية السعودية, رسالة ماجستير (منشورة) الرياض: جامعة الملك سعود.

عبدالحميد, عبداللطيف (٢٠٠١م) التمويل المحلي, الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

عبدالعزيز, عبدالعزيز بن عبدالرحمن (٢٠٠٦م), دور مجالس المناطق والمجالس المحلية في التنسيق بين الأجهزة الحكومية الخدمية, رسالة ماجستير منشورة, الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

العجمي, حمدي محمد (٢٠١٠م) القانون الإداري في المملكة العربية السعودية التنظيم الاداري – النشاط الاداري, دراسة مقارنة. معهد الادارة العامة: مكتبة الملك فهد الوطنية .

عساف, عبدالمعطي ؛ خاشقجي, هاني (١٤٢٠هـ) مبادئ الادارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية, عالم الكتاب: الرياض

عشماوي, سعد الدين (٢٠٠٠م) الادارة والاسس وتطبيقاتها في الانشطة الاقتصادية والامنية, الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

العكش, فوزي (٢٠٠٨م), الإدارة المحلية, طبعة ثانية, دار الشروق, عمان, الأردن.

الغامدي, أحمد (٢٠١١), دور مجالس المناطق في تطوير أداء الأجهزة الحكومية على المستوى المحلي: دراسة استطلاعية على مجلس

منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبدالعزيز.

الغامدي، أسهمان (٢٠١٥)، نظام المجالس البلدية الجديد: صلاحيات واسعة ونقلة نوعية في مسيرة العمل البلدي، جرية الرياض، العدد ١٧١٦٣.

غويني، العربي (٢٠١٦م) تطوير الإدارة المحلية كضرورة للتنمية في الوطن العربي الجزائر نموذجاً، القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر.

الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٦م) سبل تعزيز التعامل والتنسيق بين القطاعات الحكومية والأهلية: لماذا وكيف؟ ندوة مكافحة الجرائم الاحتيالية: تعزيز التعاون بين الأجهزة الحكومية والجامعات الأهلية. الورقة الاولى (ص٧-٣٥) الرياض: مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

كشاكش، كريم (١٩٩٧م). التنظيم الإداري المحلي: المركزية واللامركزية، أربد: د.ن.

ماهر، احمد (٢٠٠٧م) تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الاسكندرية: الدار الجامعية.

المبيضين، صفوان؛ والطروانة، حسين؛ عبدالهادي، توفيق (٢٠١١م) المركزية واللامركزية في تنظيم الادارة المحلية، الأردن عمان: اليازوري للنشر.

المجذوب، طارق (٢٠٠٥م) الادارة العامة ، الطبعة الثانية: منشورات الحلبي للنشر.

المطيري، سلطان محمد (٢٠١١م) التنسيق بين الأجهزة الامنية في المواني البحرية بمنطقة المدينة المنورة ودورها في تحقيق الأهداف الامنية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

المعاني، أيمن عودة (٢٠١٣م) الادارة المحلية، الأردن: دار وائل للنشر الملا، صالح بن احمد (١٩٩٣م) التنسيق النموذجي بين المحقق والخبراء، دراسة تحليلية لحالات التحقيق في ابوظبي، رسالة ماجستير (غير منشورة): المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، الرياض.

الناصر، سامي بن سليمان بن علي (٢٠٠٥) تفعيل المجالس البلدية وأثره على واقع تطبيق الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

نصر الدين، بن شعيب (٢٠١٢) **الجماعات الإقليمية ومفارات التنمية المحلية في الجزائر**، جامعة تلمسان، الجزائر.

النمر، سعود خاشفجي؛ هاني، حمزاوي محمد سيد؛ سيد، محمود محمد فتحي (٢٠٠١م). **الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة**، طه، الرياض: مكتبة الشقيري للنشر.

ثانياً: اللوائح والأنظمة والتعليمات :

اللائحة التنفيذية لنظام المجالس البلدية -الدورة الثالثة- عام ١٤٣٧هـ
النشرة التعريفية عن اختصاصات وصلاحيات المجالس البلدية. الدورة
لثالثة ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

نظام البلديات والقرى، وزارة الشؤون البلدية والقروية، المرسوم الملكي رقم
م/٥ في ١٣٩٧/٢/٢١هـ .

نظام المجالس البلدية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٦١ في
١٤٣٥/١٠/٤هـ .

نظام المناطق، الأمر الملكي رقم أ/٩٢ في ١٤١٢/٨/٢٧هـ — والتعديلات
المدخلة عليه بالأمر الملكي رقم أ/٢١ في ١٤١٤/٣/٣٠هـ، وكالة
وزارة الداخلية لشؤون المناطق، المملكة العربية السعودية.

ثالثاً:: المراجع الأجنبية:

Byrn, Tony,(1999), **Local Government in Britain** , penguin Books, Ltd, UK.

Stoker, Gerry,(2005), **What Is Local Government For?** New Local Government Network, London, UK.

Van Vliet, V. (2011). **Five functions of management** (Fayol). Retrieved[insertdate]fromToolsHero:

<https://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

موسوعة العلوم، التنسيق وعلاقته بالعمليات الإدارية الأخرى، الموقع
الإلكتروني، www.ar.science.com

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية، الموقع الإلكتروني،
www.vision2030.gov.sa

ملحق الدراسة

- ملحق رقم (١) قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم
- ملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها النهائية
- ملحق رقم (٣) خطابات الإفادة

ملحق رقم (١)
قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

م	الاسم	الجهة	الوظيفة
١	أ.د. عامر خضير الكبيسي	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية	عميد كلية العلوم الإدارية
٢	أ.د. محمد سيد حمزاوي	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية	رئيس قسم الإدارة العامة
٣	أ.د. أحمد عودة عبدالمجيد عودة	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية	وكيل كلية العلوم الإدارية
٤	د. عبدالعليم محمد عبود	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية	رئيس قسم إدارة الازمات
٥	د. سعد علي الشهراني	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية	عميد قسم القبول والتسجيل
٦	د. ابراهيم عبدالله الماحي	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية	وكيل كلية التدريب
٧	د. فيصل حسن حامد	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإدارية
٨	د. سعيد بن محمد مزهر	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإدارية
٩	د. نايف صالح المعيقل	جامعة الجوف	وكيل جامعة الجوف سابقاً
١٠	د. ناصر بن سليمان العمران	وزارة الداخلية	المباحث الإدارية سابقاً

ملحق رقم (٢)
الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الإدارية

برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ... و بعد

يقوم الباحث دراسة بعنوان "واقع التنسيق بين المجالس البلدية وسبل تعزيزها من وجهة نظر أعضائها" والتي تهدف إلى بيان واقع عمل المجالس المحلية والمجالس البلدية، وكذلك بيان واقع التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية في منطقة الجوف، كما تهدف إلى تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية، ومن أجل التوصل إلى نتائج مفيدة في هذه الدراسة، تم تصميم هذه الإستبانة وتم اختياركم كعضو من أعضاء المجلس لإبداء رأيكم بخصوصها من واقع خبرتكم العملية، وتتكون الاستبانة من جزأين، الجزء الأول مخصص للبيانات الأولية، أما الجزء الثاني فيتضمن محاور الاستبانة، لذا أمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبانة، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الدرجة التي تنطبق عليك على كل فقرة من فقرات الإستبانة، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

والله الموفق ،،

ولكم كل تحياتي و تقديري ،،

الباحث

الجزء الأول : البيانات الاولية

أولا :العمر :

○ أقل من ٤٠ سنة 040 – أقل من ٥٠ سنة

050 – أقل من ٦٠ سنة ○ أكبر من ٦٠

ثانيا : المؤهل التعليمي:

○ ثانوي أو أقل ○ دبلوم

○ بكالوريوس ○ دراسات عليا

ثالثا : اسم المجلس الذي تعمل به:

○ مجلس محلي (بمحافظة :

○ مجلس بلدي (بلدية :

رابعا : نوع العضوية :

○ ممثل من جهة حكومية. ○ ممثل من الاهالي .

○ معين. ○ منتخب .

خامسا : مدة الخدمة :

4 ○ سنوات أو أقل 5-9 ○ سنوات

10-14 ○ سنة ○ أكثر من ١٤ سنة

المحور الاول : واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف (خاص لأعضاء المجالس المحلية)

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع عمل المجالس المحلية بمنطقة الجوف، أرجو قراءة العبارات جيداً ووضع علامة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تحديد احتياجات المنطقة واقتراح ادراجها في خطة التنمية للدولة					
٢	تحديد المشاريع الاساسية في المنطقة					
٣	تحديد اولويات المشاريع الاساسية في المنطقة					
٤	دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها					
٥	متابعة تنفيذ المشاريع بعد اعتمادها					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦	تنفيذ ما يخص المنطقة من برنامج التحول الوطني ٢٠٣٠					
٧	تنفيذ ما يخص المنطقة من حيث صرف وفق الموازنة					
٨	اقتراح أي عمل من اعمال النفع العام لمواطني المنطقة					
٩	مدة صناعة القرار من قبل المجلس مناسبة					
١٠	تساعد العوامل التنظيمية مثل (نظام المناطق ولائحته التنفيذية , والتعليمات الإدارية) على اتخاذ القرارات في المجلس					
١١	يتم استخدام احدث التقنيات مثل (وسائل الاتصالات) على اتخاذ القرارات في المجلس					
١٢	تساهم العوامل البيئية مثل (العادات والتقاليد , والرأي العام , والوضع الاقتصادي) على اتخاذ القرارات في المجلس.					
١٣	يناقش المجلس الموضوعات المدرجة في جدول أعماله بشكل موضوعي					
١٤	متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات المجالس والاتصال بشأنها بالمعنيين					
١٥	تشكيل لجان داخل المجالس المحلية تتولى دراسة المواضيع ضمن اختصاصاتها					
١٦	التنسيق لإنشاء مشروعات التنمية (الصناعية , الزراعية , البرامج الثقافية ..الخ)					
١٧	التنسيق في العمل على توفير الكوادر البشرية اللازمة للتنمية					
١٨	تنمية الخدمات العامة في المنطقة ورفع كفاءتها					
١٩	يتم صياغة القرارات والتوصيات وتبليغها للجهات ذات العلاقة في الوقت المناسب					
٢٠	يطلع اعضاء المجالس على الميزانية العامة للمنطقة بعد التبليغ بها.					
٢١	يناقش المجلس السبل الكفيلة حول تنفيذ ومتابعة المشاريع التي احتوتها الميزانية العامة حسب اولويتها.					
٢٢	متابعة اداء فروع الأجهزة الحكومية لأعمالها وقيام منسوبيها بواجباتهم الوظيفية					
٢٣	تخصيص ميزانية مستقلة للمجالس المحلية					

المحور الثاني : واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف (خاص لأعضاء المجالس البلدية)

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع عمل المجالس البلدية بمنطقة الجوف، أرجو قراءة العبارات جيداً ووضع علامة (√) في المكان الذي تراه مناسباً.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يقوم المجلس البلدي على اقرار الخطط والبرامج البلدية في المنطقة.					
٢	يقر المجلس البلدي مشروع ميزانية البلدية وفق الاجراءات النظامية					
٣	يعد المجلس الحساب الختامي للبلديات بعد دراسته					
٤	تدرس المجالس البلدية مشروعات المخططات الهيكلية والتنظيمية والسكنية بالمنطقة					
٥	يمارس المجلس سلطاته الرقابية على اداء البلديات الفرعية					
٦	يقوم المجلس على ابداء رأيه حول القضايا التي تستطلع البلدية رأيه فيها					
٧	يكون المجلس لجان دائمة او مؤقتة لتولي مهام محدده ضمن اختصاصات المجالس البلدية					
٨	يقوم اعضاء المجلس البلدي بالزيارات الميدانية للتعرف على احتياجات ورغبات المواطنين					
٩	يستعرض المجلس شكاوى المواطنين ويتم اتخاذ اللازم حيالها					
١٠	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في مجال الخدمات العامة					
١١	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الاقتصادية					
١٢	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في مجالات التعليم					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٣	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الرياضية					
١٤	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الامنية					
١٥	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الصحية					
١٦	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الدينية , واقتراح انشاء وترميم دور العبادة (المساجد)					
١٧	يساهم المجلس البلدي بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تقديم افضل الخدمات للمواطنين في المجالات الزراعية					
١٨	هناك معرفة واسعة من قبل المواطنين عن دور ومهام واسباب وجود المجالس البلدية					
١٩	تلعب وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي دورا كبيرا بتعريف المواطنين بنشاطات وانجازات المجالس البلدية.					

المحور الثالث : واقعا فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية و المجالس البلدية بمنطقة الجوف (استبانة مشتركة)

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع فاعلية التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف، أرجو قراءة العبارات جيداً ووضع علامة (√) في المكان الذي تراه مناسباً.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يوجد تنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية أثناء التخطيط					
٢	الأهداف الموضوعية لعمليات التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية واضحة					
٣	الاتصالات بين المجالس المحلية والمجالس البلدية لها تأثير فعال على نجاح عملية التنسيق					
٤	يوجد تبادل معلومات بين المجالس المحلية والمجالس البلدية					
٥	يوجد تعليمات واضحة لإجراء التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية					
٦	يوجد تعاون بين المجالس المحلية والمجالس البلدية في عملية التنسيق بينهما					
٧	توجد مسئوليات محددة تجاه الأعمال المطلوب تنسيقها					
٨	يوجد تعارض أو ازدواجية في أهداف كل من المجالس المحلية والمجالس البلدية					
٩	تتوفر لدى المجالس برامج نظم معلومات حديثة توفر المعلومات التي يحتاجها كل مجلس					
١٠	يقوم كل مجلس بتقديم المعلومات التي تحتاجها الأجهزة المعنية قبل اتخاذ أي قرار يهم المنطقة					
١١	ضعف المعلومات المطلوبة تؤدي إلى عدم تحقيق التكامل بين المجالس المحلية والمجالس البلدية					
١٢	قنوات الاتصال الرسمية بين المجالس غير كافية لتحقيق التكامل في العلاقة بينهما					
١٣	غياب التشريع الملزم للتنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية يقلل من التعاون بينهما					

المحور الرابع: سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف (استبانة مشتركة)

يهدف هذا المحور إلى التعرف على سبل تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بمنطقة الجوف، أرجو قراءة العبارات جيداً ووضع علامة (√) في المكان الذي تراه مناسباً.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	ايجاد علاقة تكاملية بين المجالس المحلية والمجالس البلدية لتفعيل العلاقة بينهم					
٢	تحديد معايير ثابتة وضوابط منفق عليها لدعم التنسيق بين المجالس					
٣	زيادة الوعي بأهمية التنسيق لدى بعض مستويات الادارة العليا من متخذي القرار					
٤	تعزيز الثقة لدى المجالس المحلية والمجالس البلدية في ضرورة التنسيق					
٥	توضيح الأهداف الموضوعة لعمليات التنسيق					
٦	تحسين الاتصال بين المجالس بالتنسيق					
٧	تعزيز تبادل المعلومات بين المجالس					
٨	تسريع الوقت اللازم للتنسيق					
٩	ايجاد تعليمات واضحة لإجراء التنسيق					
١٠	زيادة مستوى التعاون بين المجالس					
١١	تحديد المهام المطلوب تنسيقها					
١٢	تحسين كفاءة الافراد المعنيين بالتنسيق					
١٣	وضع وصف للصلاحيات بين المجالس المحلية والمجالس البلدية بالتنسيق					
١٤	تعزيز الاعتمادات المالية المخصصة لعمليات التنسيق					
١٥	توفير الوسائل والتقنيات الحديثة لتسهيل عمليات التنسيق					
١٦	ايجاد قاعدة بيانات ومعلومات مشتركة بين كل مجلس					

ولكم خالص الشكر والتقدير

الباحث

ابراهيم بن حمد السعيد

ملحق رقم (٣) خطابات الإفادة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
Naif Arab University for Security Sciences



كلية العلوم الإدارية

إمارة منطقة الجوف

تهدي كلية العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية أطيب تحياتها،
ونفيدكم بأن الطالب / إبراهيم بن حمد عبد الله السعيد يعد بحثا علميا بعنوان (واقع
التنسيق بين المجالس المحلية والمجالس البلدية وسبل تعزيزها من وجهة نظر أعضائها - دراسة مسحية
على منطقة الجوف) لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص العلوم
الإدارية بكلية العلوم الإدارية.

لذا نأمل من سعادتكم تسهيل مهمة الطالب لإجراء بحثه.

وتقبلوا خالص تحياتي،،،

عميد كلية العلوم الإدارية



أ.د. عامر بن خضير الكبيسي

١٤٢٨ / ٩ / ١





البريد الإلكتروني: www.nau.edu.sa

P.O.Box: 609 RYADH 11452 K.S.A.

TEL.: 3463444 FAX: 3464713

E-Mail: info@nau.edu.sa

من أب: ٦٨٣٠ الرياض: ١١٤٥٢ المنطقة العربية السعودية
الهاتف: ٣٤٦٣٤٤٤ الفاكس: ٣٤٦٤٧١٣