

اللامركزية الاقتصادية كمدخل لتفعيل برنامج التنمية المناطقية في رؤية السعودية 2030: تصور مقترح

د. عدنان الشبيحة

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بلورة تصور تنظيمي عملي قابل للتطبيق على المدى القصير لتفعيل «برنامج التنمية المناطقية» ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، بما يعزّز دور المناطق في قيادة التنمية المحلية ويرفع كفاءة الأداء الحكومي. وتنطلق الدراسة من إشكالية تتمثل في محدودية الصلاحيات التنموية الممنوحة للمناطق في ظل استمرار المركزية الإدارية والمالية، وتسعى إلى الإجابة عن سؤال يتعلق بالتنظيم الهيكلي الأمثل القادر على تعزيز المشاركة المجتمعية، والشفافية، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، وتوليد فرص العمل على المستوى المحلي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكيفي، من خلال تحليل وثائقي للأنظمة والسياسات ذات الصلة، وتحليل مقارن لبدائل تقديم الخدمات العامة، شمل النموذج البيروقراطي التقليدي، والتعاقد مع القطاع الخاص، ونماذج الشراكات، ومقارنتها بنموذج الشركات الحكومية، إضافة إلى استطلاع آراء خبراء في الإدارة العامة والتخطيط الحضري. وأظهرت النتائج توافقاً على أن الشركات الحكومية تمثل الخيار الهيكلي الأنسب لتفعيل التنمية المناطقية خلال السنوات الخمس المقبلة، من خلال نموذج ملكية يخصص 70% للقطاع الحكومي و30% للاكتتاب العام. كما أكدت النتائج أهمية منح المناطق استقلالاً إدارياً ومالياً لتمكينها من الاضطلاع بأدوارها التنموية. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بتخفيف المركزية كخيار استراتيجي طويل الأمد، وتبني نموذج اللامركزية الاقتصادية كخيار مرحلي عملي.

الكلمات المفتاحية: مبادرة تنمية المناطق، الإدارة المحلية السعودية، اللامركزية، مجالس المناطق، الإدارة العامة، رؤية السعودية 2030، المملكة العربية السعودية.

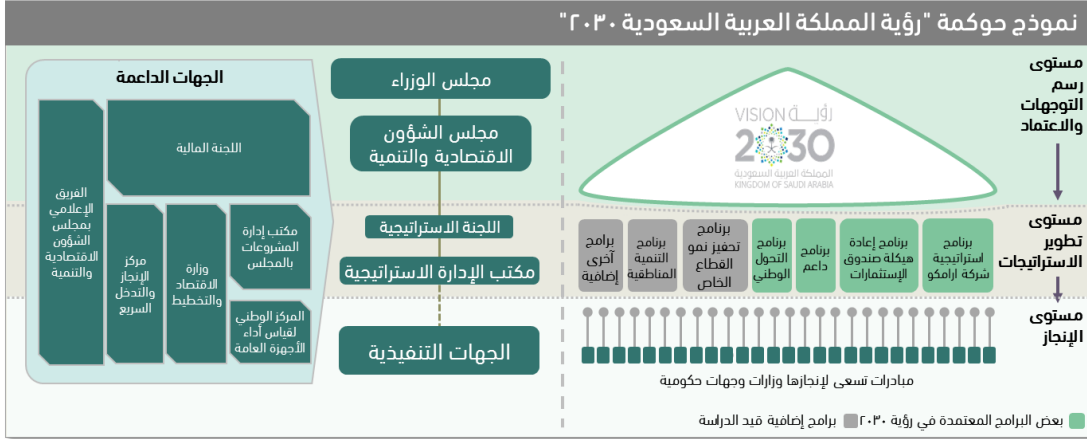
المقدمة

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطاراً استراتيجياً شاملاً لإعادة توجيه مسار التنمية الوطنية وبناء الدولة الحديثة، من خلال تعزيز التنافسية، وتسريع التحول الاقتصادي والاجتماعي، وتحقيق تنمية مستدامة طويلة الأمد. وتستند الرؤية إلى منظور استشرافي يتجاوز معالجة التحديات الراهنة نحو الإعداد لمرحلة «ما بعد النفط»، عبر تنوع مصادر الدخل، ورفع الكفاءة المؤسسية، وبناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والإنتاجية. كما أسهمت الرؤية في إبراز قضايا الإدارة المحلية والتنمية المكانية، وتطوير المدن وجودة الحياة، والاستدامة البيئية، والتخطيط الحضري، إضافة إلى إنشاء مناطق اقتصادية متخصصة تدعم تنوع القاعدة الاقتصادية وتعزز التكامل بين الجهات الحكومية والمجتمع والقطاع الخاص.

وتُعد الإدارة المحلية ركيزة أساسية لتحقيق مستهدفات الرؤية، رغم ما تواجهه من تحديات تتعلق بضعف الأدوار والصلاحيات (الشبيحة، 2012؛ الشبيحة والديب، 2019)، وهي تحديات لا تؤيدها التجارب الدولية المقارنة (Faguet & Caroline, 2015) ولا التجربة السعودية التاريخية (الشبيحة، 2023). وتبرز أهمية الموازنة بين المركزية



واللامركزية في تمكين المستويات المحلية من صناعة القرار ورفع كفاءة الاستجابة لاحتياجات السكان، بما يعزز المشاركة المجتمعية ويعظم الأثر التنموي. وينسجم ذلك مع مرتكز «وطن طموح، حكومته فاعلة، ومواطنه مسؤول»، حيث طُورت منظومة حوكمة متكاملة بقيادة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية لضمان كفاءة التنسيق والمتابعة. وفي هذا الإطار، يُعد برنامج التنمية المناطقية أحد البرامج الداعمة لتطبيق الرؤية، بما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية التنمية المحلية ودور الإدارة المحلية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.



المصدر: موقع رؤية 2030 (2018)

الشكل (1) إطار حوكمة الرؤية الوطنية 2030

الإطار النظري

اللامركزية: مستوياتها وأبعادها

تُعرّف اللامركزية بأنها عملية مؤسسية لإعادة توزيع السلطة والصلاحيات بين المستوى الوطني والمستويات دون الوطنية؛ بما يمنح الوحدات المحلية والإقليمية درجات متفاوتة من الاستقلال في اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتنفيذ السياسات. وبناءً على ذلك، فهي تُعد إطاراً حوكمياً يعيد تنظيم العلاقة الهيكلية بين السلطة المركزية والسلطات المحلية من حيث الاختصاصات والمسؤوليات وآليات المساءلة، وتتجاوز كونها مجرد ترتيب إداري للمهام (UNDP, 2004; OECD, 2019).

وتتجسد اللامركزية عبر ثلاثة مستويات متدرجة: تبدأ بعدم التركيز الإداري (Deconcentration)، الذي يقتصر على التوزيع الجغرافي للوظائف عبر فروع الوزارات المركزية مع بقاء سلطة القرار لدى الأجهزة الأم (Ozmen, 2014)؛ يليه التفويض (Delegation)، حيث تُمنح هيئات شبه مستقلة صلاحيات محددة تتيح مرونة تنفيذية مع استمرار الرقابة المركزية (UNDP, 2004; OECD, 2019)؛ وصولاً إلى نقل السلطات أو الاستقلالية (Devolution)، وهو النمط الذي يمنح الوحدات المحلية -التي غالباً ما تكون مُنتخبة- شخصية اعتبارية وسلطات قانونية ومالية مستقلة ضمن الإطار الوطني العام (Hope, 2000).

ويتكامل هذا التدرج الهيكلي مع ثلاثة أبعاد نوعية: اللامركزية السياسية لتعزيز المشاركة والتمثيل الشعبي، واللامركزية الإدارية لإعادة توزيع الصلاحيات التنفيذية، واللامركزية الاقتصادية التي تهدف إلى نقل سلطة القرار الاقتصادي من الحكومة المركزية إلى الحكومات المحلية؛ تركيزاً على تحفيز النمو القائم على آليات السوق، وتقليص السيطرة المباشرة للقطاع العام، وتعزيز الكفاءة في تخصيص الموارد وتعبئتها وإدارة الإنفاق (OECD, 2019; Rondinelli et al., 1999).

إن نجاح اللامركزية مرهون بقدررة الإدارة المحلية على ممارسة هذه الصلاحيات بفعالية ضمن نموذج حوكمة يدمج الفاعلين الحكوميين وغير الحكوميين في إدارة الشأن العام (van der Wal et al., 2021). وقد عززت اتجاهات الإدارة العامة الجديدة (NPM) هذا التحول عبر تفكيك المركزية الصارمة، وتقليص البيروقراطية، وإنشاء وحدات أكثر مرونة لتعزيز الأداء (Holmes & Shand, 1995). ومع ذلك، تظل اللامركزية وسيلة استراتيجية وليست غاية بحد ذاتها -لتحسين جودة الخدمات والاستجابة للتحديات المعقدة، شريطة تحقيق توازن مؤسسي بين الاستقلال المحلي والمساءلة العامة (Hope, 2000; Rondinelli et al., 1999).

الشركات الحكومية: الكفاءة والاستجابة

أفضت إصلاحات القطاع العام خلال العقود الأخيرة إلى توسع ملحوظ في استخدام الشركات العامة بوصفها كيانات مملوكة للدولة تعمل وفق أطر تنظيمية أقرب للقطاع الخاص. وتوضح الأدبيات أن هذا التحول لا يقتصر على رفع الكفاءة، بل يعكس إعادة تشكيل لدور الدولة وتراجع الحدود بين العام والخاص، مع صعود مفهوم التشريك (Corporatization) كأداة حوكمة مركزية، خاصة في السياقات اللامركزية (Voorn, Van Genugten, & Van Thiel, 2017; Christensen & Lægred, 2017; Hood & Dixon, 2015; Faguet & Poeschl, 2015).

يرتكز هذا التوجه إلى نظرية المنشأة عند (Coase (1937، التي تفسر وجود التنظيمات كبديل أقل تكلفة من السوق في ظل ارتفاع تكاليف المعاملات، وهو ما طوره (Williamson (1981 ضمن اقتصاديات تكاليف المعاملات من خلال المفاضلة بين الهرمية والسوق. وفي القطاع العام يتجلى ذلك في قرار «الإنتاج أم الشراء»، حيث تمثل الشركات العامة صيغة وسطى تجمع بين التنسيق الداخلي وحوافز السوق. ويتقاطع هذا التحليل مع نظرية الوكالة (Jensen & Meckling, 1976) التي تبرز مخاطر عدم تماثل المعلومات بين الحكومة ومقدمي الخدمة.

وقد تزامن ذلك مع صعود الإدارة العامة التنفيذية الجديدة (New Public Management) التي دعت إلى إدخال منطق السوق والتركيز على النتائج بدل الإجراءات (Hood, 1991; 1995)، وهو ما جعل الشركات العامة أداة ملائمة تجمع بين المرونة التشغيلية واحتفاظ الدولة بالتوجيه الاستراتيجي. وعلى المستوى المقارن، تشير تجارب الإصلاح إلى إنشاء هيئات وشركات أكثر استقلالاً إدارياً ومالياً لتعزيز الأداء في القطاعات المعقدة (Pollitt & Bouckaert, 2004).

وتدعم أدبيات المنظمات الهجينة هذا التوجه، إذ يرى (Wettenhall (2001 أن التشريك لا يعني خصخصة مقنعة، بل صعود صيغ تنظيمية تمزج بين الملكية العامة والمنطق التجاري، في إطار تراجع «المنطقة الوسطى» التقليدية. ومن منظور تقديم الخدمات، تختار الحكومات المحلية بين الإنتاج الذاتي، التعاقد، التعاون بين البلديات، أو الشركات العامة، وفق اعتبارات الكلفة والسيطرة وجودة الخدمة (Bel & Warner, 2015)، وتتعاظم أهمية الشركات في النظم اللامركزية لتمكين الحكومات دون الوطنية من تفعيل استقلالها فعلياً.

غير أن هذا التحول ينطوي على مفاضلة بين الكفاءة والمساءلة. فاختيار النموذج يتأثر بطبيعة الخدمة والوضع المالي والتوجهات السياسية (Schoute et al., 2018)، كما تتباين آثار الضائقة المالية على قرارات الخصخصة أو إعادة التقديم العام (Warner & Hefetz, 2012; Rodrigues et al., 2012; Gradus & Budding, 2016). ويُعد تبني منطق السوق دافعاً رئيساً (Girth, 2014)، مقابل توجهات تدعو لتعزيز أداء القطاع العام دون فقدان السيطرة (Tavares & Camoes, 2010)، بل وعودة بعض البلديات للتقديم العام (Suarez-Varela et al., 2016).

مؤسسياً، تُنتقد البيروقراطيات العامة لضعف الحوافز وصعوبة الربط بين المدخلات والمخرجات (Niskanen, 1971)، في حين تفسر الاستقلالية والتمويل الذاتي النسبي انتشار الشركات الحكومية المحلية (Voorn et al., 2017; Florio & Fecher, 2011; Grossi & Reichard, 2008). وتؤكد الدراسات المقارنة وجود فروق في الكفاءة والفاعلية (Bognetti & Robotti, 2007; Da Cruz & Marques, 2011, 2012; Dijkgraaf & Gradus, 2013; Marra, 2007; Zafra-Gómez et al., 2013). مع ضرورة الموازنة بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية (Gargani & Villani, 2013; Rondinel, 2005)، خاصة عند اعتماد الشركات على دعم مالي عام، بما يعيد إشكالية التوفيق بين المرونة والمساءلة والعدالة (Horn, 1995; Peters, 2001).

الرؤية الوطنية 2030 والحوكمة المحلية

يمثل مستهدف «حكومة فاعلة» ضمن رؤية السعودية 2030 منطلقاً استراتيجياً لتحول مؤسسي عميق، يركز على رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين إدارة الموارد، وزيادة مرونة الهياكل التنظيمية. وفي هذا الإطار، اضطلع مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بمأسسة هذا التوجه عبر إطار حوكمة متكامل يهدف إلى تحسين التنسيق والمتابعة ورفع كفاءة التنفيذ، بما يجعل تطوير الإدارة والتنمية المحلية أحد المسارات الرئيسة لتحقيق حكومة فاعلة، ومن بينها «برنامج التنمية المناطقية» بوصفه أداة لتفعيل البُعد المحلي للتنمية، وإن كان الشروع في تنفيذه قد يستغرق وقتاً. غير أن هذا التوجه يعكس إدراك صانع القرار السعودي بأن تحسين جودة الخدمات ورفع إنتاجية الجهاز الحكومي يستلزمان عملياً تبني نهج اللامركزية وتحديث هياكل الإدارة المحلية، في انسجام مع مسار الإصلاحات المؤسسية وإعادة

هيكلية منظومة صناعة القرار وحوكمتها على المستوى الوطني. وفي هذا السياق، تشكل توجهات الرؤية في الحوكمة والتطوير التنظيمي بيئة حاضنة لتعزيز استقلالية الإدارة المحلية، وتهيئة الأطر النظامية لابتكار أدوات تنفيذية أكثر مرونة وكفاءة. وتبرز «اللامركزية الاقتصادية» من خلال تأسيس الشركات الحكومية المحلية كخيار استراتيجي قابل للتطبيق في المدى القصير؛ إذ تمثل صيغة تشغيلية متطورة تجمع بين كفاءة القطاع الخاص والمصلحة العامة. كما تسهم هذه الأداة في تعزيز الارتباط الوثيق بين مستهدفات التنمية المحلية وجودة الخدمات، وترشيد الإنفاق الحكومي، فضلاً عن دورها الجوهرية في تعزيز مشاركة المواطنين في الشأن المحلي (الشيحة، 2023)

تجربة المملكة العربية السعودية في توفير الخدمات العامة المحلية

1- البيروقراطيات العامة

شكلت البيروقراطيات العامة في المملكة العربية السعودية الأساس المؤسسي للتنمية، حيث تولت تقديم الخدمات الأساسية في ظل ضعف دور القطاع الخاص. ومع تأسيس مجلس الوزراء عام 1953م ترسخت المركزية المؤسسية، رغم استمرار قدر من الاستقلال النسبي لإمارات المناطق، وتوالت التنظيمات المنظمة لإدارة المحليات (إنشاء مجالس بلدية منتخبة في الستينيات، ونظام المقاطعات 1963 غير المفعل، ثم نظام المناطق 1982، وإعادة تفعيل المجالس البلدية عام 2004) دون أن تحد من هيمنة الوزارات المركزية على القرار الإداري والمالي المحلي، ما أضعف موازنة الخدمات مع متطلبات التنمية المحلية. واتسم الأداء البيروقراطي بالبطء والترهل وضعف المرونة، وظهرت فجوة بين الموارد والنتائج التنموية مع تطبيق خطط التنمية الخمسية، حيث غلبت المصالح البيروقراطية على الصالح العام (Ageli, 2013; Joharji & Willoughby, 2014). وقد أدرك صناع القرار هذه التحديات؛ إذ دعا ولي العهد (2016) إلى الحد من «البيروقراطية السلبية»، بينما يرى ابن عياف (2017) أن البيروقراطية المركزية كانت ملائمة في المراحل الأولى، لكنها لم تعد كافية في ظل النمو السكاني والاقتصادي، ما يستدعي تعزيز اللامركزية ومنح البلديات ومجالسها استقلالاً مالياً وإدارياً يدعم المبادرة التنموية والتخطيط الحضري المستدام.

2- التعاقد مع القطاع الخاص

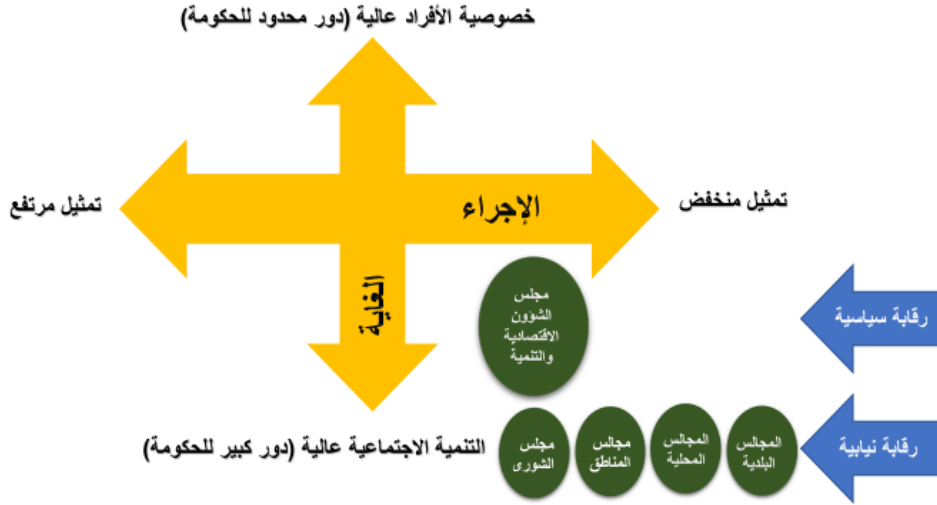
مع الطفرة الاقتصادية الأولى في منتصف السبعينيات، توسع الاقتصاد الوطني مدفوعاً بالعوائد النفطية، وتبنت الدولة برامج تنموية طموحة، إلا أن محدودية القدرات الإدارية حدت من كفاءة التنفيذ في ظل تسارع النمو الحضري. ولتعويض ذلك، جرى التوسع في التعاقد مع القطاع الخاص والشركات الأجنبية بعقود سريعة، ما أدى في بعض الحالات إلى ارتفاع التكاليف وتفاوت الجودة. ويشير البكر والعهداني (2018) إلى أن ضعف خبرة كثير من الشركات الوطنية واقتصار دورها على الوساطة قلص الأثر المحلي للإنفاق الحكومي وأسهم في تسرب جزء منه للخارج، إضافة إلى تشوهات في سوق العمل بسبب الاعتماد المكثف على العمالة الأجنبية، ضمن نموذج نمو لم يحقق تراكماً كافياً لرأس المال البشري أو تنوعاً اقتصادياً مستداماً.

3- المجالس النيابية المحلية

تمثل مجالس المناطق والمحافظات والبلديات الإطار التنظيمي للإدارة المحلية في المملكة، إلا أن ضعف صلاحياتها الإدارية والمالية حد من قدرتها على صياغة الاستراتيجيات التنموية ومواجهة التحديات المحلية. وقد بين الشيحة والحريقي (2002) أن نظام المناطق لم يحدث تغييراً عملياً في سياسات التخطيط الحضري والإقليمي، حيث استمر النهج المركزي مع هيمنة وزارة الشؤون البلدية والقروية (حالياً وزارة الشؤون البلدية والإسكان) على التشريع والإشراف والتصديق على الخطط، مع عدم إلزامية آراء المجالس المحلية. كما أوضحت دراسة الشيحة (2015) قصور الإمكانيات الإدارية والموارد البشرية، وغياب جهة محلية جامعة لقطاعات التنمية، وضعف استقلالية المجالس البلدية مالياً وإدارياً. ويعكس ذلك توجه نظام الإدارة العامة نحو تحقيق الرفاه عبر تنظيمات بيروقراطية مع أدوار محدودة للمجالس النيابية، كما يوضحه شكل (4).

ورغم أن تأسيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية عزز الرقابة السياسية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بما يخدم رؤية 2030، إلا أن هذا الإصلاح انصب أساساً على الأجهزة المركزية في إطار «الإصلاح السريع»، دون إعادة تنظيم جوهرية للعلاقة مع المجالس المحلية. ومع ذلك، تؤكد الرؤية الوطنية الوطنية أهمية التنمية المحلية عبر «برنامج التنمية المناطقية»، بما يستدعي تطوير نظم وآليات تمكّن المناطق والمحافظات والبلديات من صنع القرار التنموي. ويرى الشيحة والذيب (2018)

أن تحقيق ذلك يتطلب صياغة نظام موحد للإدارة المحلية، غير أن هذا الإصلاح الجذري يحتاج وقتاً، مما يجعل الاعتماد على المجالس المحلية في المدى القصير محدود الأثر، ويُبقي ضعف صلاحياتها عاملاً سلبياً مؤثراً في مسار التنمية المحلية.



المصدر: الباحث، 2019.

الشكل (4) تصور عام لنظام الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية

ممارسات وطنية ناجحة في الإدارة المحلية

هناك أمثلة لممارسات وطنية ناجحة في الإدارة المحلية يمكن الاستفادة منها واستنساخها بما يتوافق مع المعطيات الجديدة، ويبرز في هذا المجال تجربتين متميزتين هما الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض (حاليًا الهيئة الملكية لمدينة الرياض) والهيئة الملكية للجبيل وينبع. والسمة المشتركة بين النموذجين هو الاستقلال الإداري والمالي ومساحة كبيرة من حرية صنع القرار المحلي ومرونة في التعاطي مع المتغيرات والمستجدات والتخطيط للمستقبل.

1- الهيئة الملكية لمدينة الرياض

أنشئت الهيئة الملكية لمدينة الرياض عام 1974م بمبادرة من الملك سلمان بن عبد العزيز -أمير الرياض آنذاك- إدراكًا للحاجة إلى كيان إداري يتمتع بصلاحيات واسعة وقدرة تنفيذية عالية لتطوير العاصمة. وقد جمعت الهيئة بين دور المجلس البلدي والجهاز المتخصص، وارتكز نجاحها على استقلالها الإداري والمالي، وسلطتها الفاعلة في التخطيط والتنسيق والرقابة على الجهات الخدمية. ويرأس الهيئة حاليًا سمو ولي العهد، ويضم مجلسها وزراء وممثلين عن القطاع الخاص والأهالي، ويتبعها مركز المشاريع والتخطيط (تأسس عام 1983م) بوصفه الذراع الفني والتنفيذي. وتُعد الهيئة نموذجًا رائدًا يؤكد أن منح الإدارات المحلية الاستقلالية والصلاحيات التنفيذية يشكّل شرطًا أساسيًا لنجاح الإدارة المحلية والتنمية الحضرية المستدامة.

2- الهيئة الملكية للجبيل وينبع

تُعدّ الهيئة الملكية للجبيل وينبع من أبرز التجارب المؤسسية في المملكة، إذ أنشئت عام 1975م لتأسيس مدينتين صناعيتين من الصفر، ما استلزم منحها استقلالًا إداريًا وماليًا وميزانية مستقلة. وقد نص مرسوم إنشائها على تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال في وضع السياسات واتخاذ القرارات، بما في ذلك الصرف المالي دون التقييد بالإجراءات الحكومية التقليدية.

وقد مكّن هذا النموذج المرن الهيئة من تجاوز القيود البيروقراطية وتحقيق إنجازات تنموية واستثمارية كبرى؛ حيث بلغت الاستثمارات التراكمية في الجبيل وينبع 1,457 مليار ريال بنهاية عام 2024م، مع إدارة نطاق جغرافي واسع وتقديم خدمات متكاملة للسكان، وتحقيق معدلات توظيف مرتفعة وصادرات صناعية كبيرة. وتؤكد هذه المؤشرات أن نموذج الهيئة الملكية يمثل مرجعية معيارية لتطوير الإدارة المحلية في المملكة، ويبرهن مرة أخرى على أن الاستقلال المالي والإداري، مقرونًا بالحوكمة الفاعلة والصلاحيات التنفيذية، يشكّل شرطًا جوهريًا لنجاح الإدارة المحلية والتنمية المحلية المستدامة.

3- الشركات الحكومية

تتبنى المملكة إنشاء الشركات الحكومية كأداة استراتيجية لموازنة المرونة التشغيلية مع المصلحة العامة، وضمان الاستقلال المالي والإداري بعيداً عن القيود البيروقراطية. وقد أكد سمو ولي العهد (2016) على هذا التوجه، مستشهداً بنجاح تجربة شركة الاتصالات السعودية، وموضحاً أن النموذج المستقبلي (كما في قطاع الصحة) يركز على تحويل الأصول إلى شركات قابضة تُطرح للاكتتاب العام؛ لتعزيز الشفافية وتوسيع قاعدة الاستفادة للمواطنين مباشرة (العربية، 2016). ويُعد هذا التحول خياراً جوهرياً لمعالجة المركزية، وهو ما يتسق مع رؤية ابن عياف (2017) حول ضرورة تمكين المدن الكبرى من تحقيق الاستفادة الذاتية لتخفيف العبء عن الميزانية المركزية وتوجيه الدعم للمدن الأصغر تحقيقاً للتوازن الحضري. وتكمن القيمة المضافة لهذه الشركات في قدرتها على:

- رفع كفاءة الإنتاج وتوليد وظائف نوعية.
- إشراك المجتمع في القرار الاقتصادي عبر مجالس الإدارة.
- إعادة توزيع الدخل من خلال طرح الأسهم للاكتتاب العام.

أ- الشركة السعودية للصناعة الأساسية (سابك)

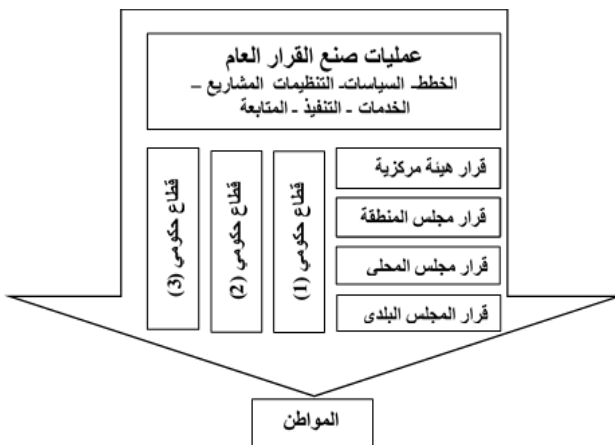
تُعد «سابك» (تأسست 1976م) نموذجاً وطنياً رائداً للشركات الحكومية التي تجمع بين كفاءة القطاع الخاص والمصلحة العامة. يركز نجاحها على نموذج ملكية هجين (70% للحكومة و30% للاكتتاب العام)، مما أسهم في إعادة توزيع الدخل وإشراك المجتمع في ثمار التنمية. وبيانتشارها في 50 دولة وقوة عاملة تصل إلى 35 ألف موظف، أثبتت «سابك» قدرة الشركات الحكومية على توليد الوظائف وتنوع الدخل الوطني. وتمثل هذه التجربة مرجعاً قابلاً للتطبيق في تطوير الخدمات الحضرية ومشاريع البنية التحتية المناطقية، كأداة لتحقيق التنمية المحلية المتوازنة وتوطيد الإنفاق الحكومي..

ب- شركتي الرياض للتعمير والمعيقلية

تمثل هاتان الشركتان نماذج رائدة للأذرع التطويرية والاستثمارية على المستوى المحلي، والتي أُسست بمبادرة من الملك سلمان (إبان إمارته لمنطقة الرياض) لتعزيز التمويل الذاتي وبناء القدرات المحلية. ويرى ابن عياف (2017) أن هذه التجربة تشكل فرصة استراتيجية للاستنساخ والتطوير عبر تأسيس شركات متخصصة في مجالات العمل البلدي المختلفة، مما يضمن كفاءة التشغيل وتحرر الأمانات من القيود المالية والإدارية المركزية. ويسهم هذا النهج في تحسين جودة الخدمات وتقليل الاعتماد على مخصصات وزارة المالية دون تحميل المواطنين أعباءً إضافية، شريطة تبني نموذج إدارة محلية متطور بقيادة أمير المنطقة.

مشكلة البحث

تُعدّ المناطق والمحافظات والمدن فضاءً للفعل الاجتماعي والنشاط الاقتصادي، الأمر الذي يستدعي تحليل القرار

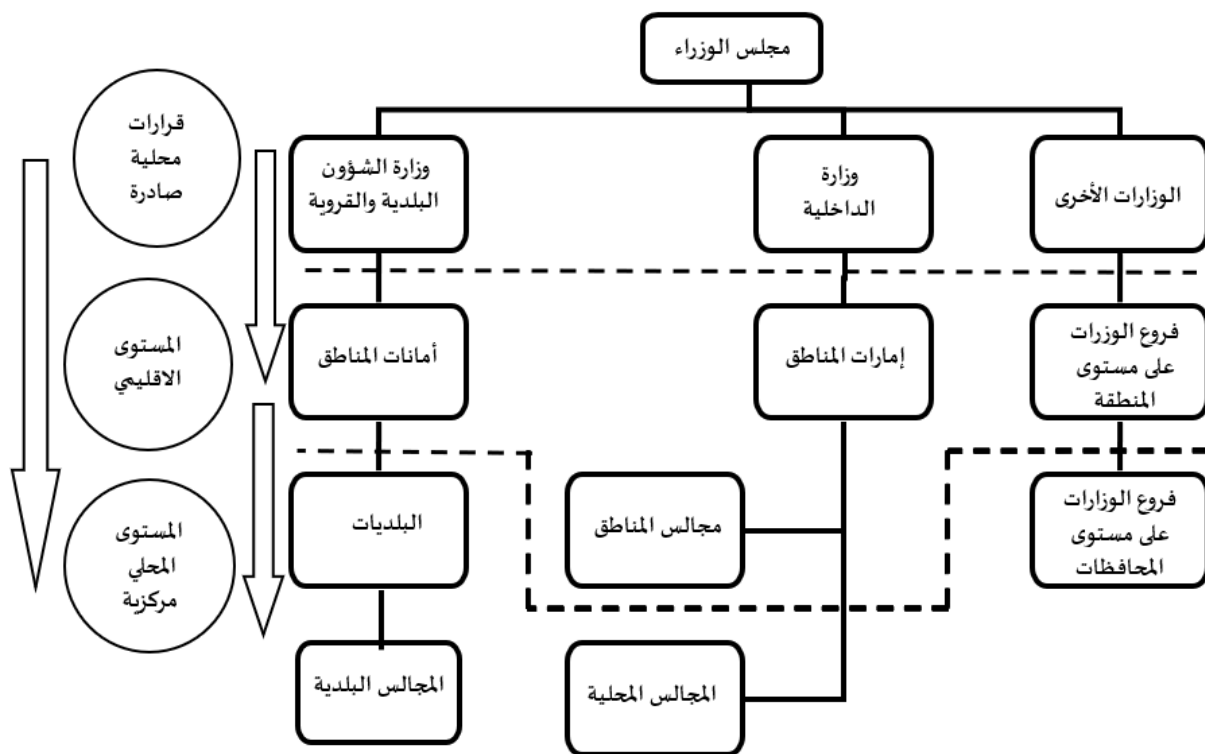


المصدر: الشبيحة (2012م)

الشكل (2) عملية صنع القرار العام

الحكومي من منظور مكاني يراعي المستويات الإدارية المختلفة وإسهام كل مستوى في صنع القرار العام ضمن نطاقه الجغرافي. ويؤكد الشبيحة (2012) أهمية إدراك الهرمية المكانية للقرار الحكومي، التي تمتد من المستوى المركزي ذي الأثر الوطني الشامل، إلى مستوى المنطقة، ثم المحافظة، وصولاً إلى المدينة. ويوضح الشكل (2) أن واقع صنع القرار المحلي يتسم بما يمكن وصفه بـ «مركزية القرار ومحلية التنفيذ»، إذ تُتخذ معظم القرارات المحلية في البيروقراطيات المركزية دون مشاركة مجتمعية محلية فعّالة.

ويوضح الشكل (3) تسلسل صناعة القرار المكاني من المركز إلى المناطق والمحافظات والبلديات.



المصدر: الشيخة (2012)

الشكل (3) صناعة القرار المحلي

وتكتسب القرارات المحلية أهمية محورية بوصفها أحد مرتكزات التنمية الوطنية وتنفيذ رؤية المملكة 2030، إلا أن مجالس المناطق والمحافظات تعمل ضمن أطر تنظيمية ضيقة تحد من أدائها التنموي. فقد اختزل نظام المناطق الصادر عام 1992م دور مجالس المناطق في نطاق التنسيق دون منحها سلطة نافذة على فروع الوزارات، مع استمرار ارتباط الأجهزة الحكومية بمراجعتها المركزية. وأما البلديات فعلى الرغم من أن نظام البلديات الصادر عام 1977م نصّ على منحها استقلالاً إدارياً ومالياً، إلا أن التطبيق العملي يُظهر تعارضاً واضحاً مع هذا النص النظامي، حيث ظل القرار المالي والإداري خاضعاً لهيمنة المستوى المركزي.

وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى صياغة نظام شامل للإدارة المحلية يحدد بوضوح الأدوار والصلاحيات والعلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة. ومع إدراك أن هذا الإصلاح المؤسسي قد يستغرق وقتاً طويلاً، تبرز في المدى القصير أهمية تبني تنظيمات وهيكلية عملية تعزز مشاركة المناطق في التنمية المحلية، وترفع كفاءة الأداء الحكومي المحلي، بما يساهم في تنفيذ برامج ومستهدفات رؤية المملكة 2030.

سؤال البحث

يحاول البحث الإجابة على السؤال الآتي:

ما التنظيم الهيكلي للإدارة المحلية الذي يمكن تنفيذه على المدى القصير ويحقق:

- الاستجابة والمشاركة والشفافية.
- الجمع بين كفاءة القطاع الخاص وتحقيق المصلحة العامة.
- الربط بين الدوافع الذاتية للمواطنين والمصلحة العامة.
- توزيع كفاء وعادل لمخرجات التنمية المحلية.
- توليد الوظائف في المناطق.
- كفاءة ترشيد الإنفاق الحكومي محلياً.

هدف البحث

يهدف البحث إلى وضع تصور لتنظيم هيكلي يمكن تطبيقه في المدى القصير لتفعيل مبادرة برنامج التنمية المناطقية بما يسهم في زيادة مشاركة المناطق في التنمية المحلية ورفع كفاءة العمل الحكومي المحلي كجزء مهم ومكمل لمنظومة تنفيذ الرؤية الوطنية 2030.

منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على مدخل المنهج الوصفي التحليلي الكيفي، لاستكشاف وبناء تصور تنظيمي لمعالجة إشكالية مؤسسية معقدة في سياق حوكمة رؤية المملكة 2030، ولا سيما ما يتصل بقضايا الإدارة المحلية واللامركزية وأدوارهما في تعزيز التنمية المناطقية وتحسين كفاءة الأداء الحكومي على المستوى المحلي.

أولاً- الركائز المنهجية والتحليلية

اعتمد الباحث في بناء التصور التنظيمي المقترح على ثلاثة محاور تحليلية رئيسية متكاملة، هي:

- التحليل الوثائقي: من خلال فحص الاستراتيجيات الوطنية والأنظمة واللوائح والسياسات العامة ذات الصلة بالإدارة المحلية واللامركزية وتنمية المناطق، وتحليل مضامين التقارير الرسمية والبيانات الإحصائية الحكومية ذات العلاقة، بهدف استخلاص الإطار المؤسسي القائم وتحديد فجواته وتحدياته.
- التحليل المقارن للبدائل التنظيمية: عبر استعراض نماذج تقديم الخدمات العامة وتنفيذ المشروعات التنموية في إطار الإدارة المحلية، بما في ذلك النموذج البيروقراطي التقليدي، ونموذج التعاقد مع القطاع الخاص، ونماذج الشراكات، ومقارنتها بنموذج الشركات الحكومية بوصفه أحد أشكال اللامركزية الاقتصادية، وذلك لتقييم مزايا كل بديل وحدوده من حيث الكفاءة والفعالية والقدرة على التطبيق في المدى القصير.
- استشراف آراء الخبراء: باستخدام تقنيات المقابلات النوعية شبه المنظمة لاستخلاص محددات التنظيم الهيكلي الملائم لتفعيل مبادرة برنامج التنمية المناطقية في سياق تعزيز الإدارة المحلية وتدرج تطبيق اللامركزية، وبما ينسجم مع أهداف الرؤية الوطنية. تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع تسعة خبراء، استخدمت لاستكشاف خبراتهم وملاحظاتهم حول سمات ومحددات التنظيم الهيكلي للإدارة المحلية القابل للتطبيق في المدى القصير، مع التركيز على آليات تقديم الخدمات، درجات الاستقلالية والمساءلة، وسبل تعزيز الكفاءة وربط الأهداف التنموية بمصلحة المجتمع المحلي. وقد جُمعت المعلومات عبر تسجيل المقابلات، تفرغها نصياً، وتحليلها باستخدام تحليل المحتوى النوعي لتحديد الأنماط المتكررة والموضوعات الرئيسة.

تحليل آراء الخبراء

للتعرف على التوقعات المستقبلية للإدارة المحلية السعودية والتنظيم الهيكلي الذي يحقق مبادرة تنمية المناطق في المدى القصير بما يتفق مع أهداف وبرامج الرؤية الوطنية 2030، تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع خبراء في مجال الإدارة العامة والتخطيط الحضري والإقليمي (الملحق 1). تضمنت المقابلة المحاور التالية (أسئلة مفتوحة، ملحق 2):

- 1- التوجه نحو اللامركزية في المستقبل المنظور (أقل من 5 سنوات) ومستوى الاستقلال الإداري والمالي لمجالس المناطق.
- 2- نوع اللامركزية في المستقبل المنظور (أقل من 5 سنوات): سياسية، إدارية، مالية، اقتصادية
- 3- قدرة فروع الوزارات في المناطق على تلبية احتياجات التنمية المحلية في الوقت الراهن
- 4- إبرام العقود مع مؤسسات القطاع الخاص في الوقت الراهن لتوفير الخدمات العامة وتحقيق التنمية الإقليمية في المناطق
- 5- إنشاء شركات حكومية في المناطق تمتلك الحكومة 70% و30% تطرح للاكتتاب العام، تقوم بالمشاريع المدنية والبنى التحتية وتوفر الخدمات العامة
- 6- النموذج المناسب لتقديم خدمات العامة ومشاريع حكومية محلية في المدى القصير (خلال الخمس سنوات القادمة)

الذي يحقق:

- الربط بين الخدمات العامة وأهداف التنمية المحلية.
 - يجمع بين كفاءة القطاع الخاص وتحقيق المصلحة العامة.
 - يحقق توزيع كفاء وعادل لمخرجات التنمية المحلية.
 - يسهم في توليد الوظائف في المناطق.
 - يحقق كفاءة في ترشيد الإنفاق الحكومي محلياً.
 - يربط بين الدوافع الذاتية للمواطنين والمصلحة العامة ويدفعهم نحو المشاركة الفاعلة.
- وقد تضمنت قائمة الخبراء مجموعة من المختصين في مجالي الإدارة العامة والتخطيط الحضري والإقليمي، روعي في اختيارهم الجمع بين المعرفة العلمية والخبرة الاستشارية والممارسة العملية (ملحق 1).

المحور الأول: التوجه نحو اللامركزية ومنح مجالس المناطق الاستقلال الإداري والمالي في المدى المنظور

تباينت آراء الخبراء حول إمكانية تطبيق اللامركزية ومنح مجالس المناطق الاستقلال الإداري والمالي في المدى القريب. فبينما يستبعد بعضهم وجود توجه فعلي نحو اللامركزية، يرى آخرون أن ثمة إمكانية لتوسيع الصلاحيات بشكل تدريجي، وإن كان ذلك يواجه تحديات مؤسسية وتنظيمية.

يرى الحريقي أنه لا توجد مؤشرات على توجه يمنح مجالس المناطق استقلالاً إدارياً ومالياً أو سلطة نافذة على فروع الأجهزة الحكومية، بل إن الاتجاه يميل إلى مزيد من المركزية، وهو ما يتفق معه الثابت الذي يؤكد غياب دعم واضح للاستقلال الإداري، مع ترجيحه منح المجالس صلاحيات أوسع ودرجة أكبر من الاستقلال المالي، بحيث تُربط ميزانيات الأجهزة الحكومية في المناطق بالتوجهات التنموية التي يعتمدها مجلس المنطقة.

في المقابل، يرى البراك وجود مؤشرات محدودة على التوجه نحو اللامركزية في المدى المنظور، قد تُفضي إلى منح مزيد من الصلاحيات لمجالس المناطق، وإن كانت -في تقديره- لن تصل إلى مستوى الاستقلالية الكاملة. ويُرجع الكبيسي صعوبة تطبيق اللامركزية إلى غياب متطلباتها الأساسية، مؤكداً أن نجاحها يستلزم بنية قانونية وتنظيمية واضحة، وكفاءات بشرية محلية قادرة على إدارة الصلاحيات، وأن وجود التوجه أو القناعة وحده لا يكفي لتحقيق أهدافها.

ويتقاطع خاشقجي مع هذا الطرح، مشدداً على أن أي توجه جاد نحو اللامركزية يستوجب تطوير منظومة العمل الحكومي وتعديل بعض النصوص الواردة في نظام المناطق الصادر عام 1412هـ، ويرى أن توسيع اختصاصات مجالس المناطق مرتبط مباشرة بتعديل هذا النظام، وهو ما قد يتحقق في المستقبل القريب. في المقابل، يشاطر المعيوف الحريقي الرأي، مؤكداً عدم وجود مؤشرات واضحة على تبني اللامركزية في المدى المنظور، وهو ما يتفق معه السناني، الذي يرى أن إعادة النظر في نظام المناطق -رغم صدور توجيهات عليا بذلك- قد يستغرق تنفيذها عدة سنوات، مما يعني بقاء الوضع القائم، وربما تعزيز المركزية في الإشراف والمتابعة، مع احتمال دمج مجالس المناطق بالمجالس البلدية بصيغة تنظيمية جديدة. أما البسام فيطرح رؤية وسطية، مفادها أن هناك تحولاً تدريجياً وبطيئاً نحو اللامركزية ومنح صلاحيات أوسع لمجالس المناطق، إلا أن هذا التحول قد يأتي عبر مبادرات قطاعية محددة، أكثر من كونه جزءاً من خطة وطنية شاملة.

المحور الثاني: نوع اللامركزية الذي يستشرفه الخبراء

تشير آراء الخبراء إلى شبه اتفاق على تبني اللامركزية الإدارية بوصفها المسار الأكثر واقعية في المدى المنظور، مع تباين محدود يتركز في حدودها ومستوياتها، إذ لا تمتد إلى اللامركزية السياسية، بل تتراوح بين الإدارية والمرقمية والاقتصادية، أو الموازنة فيما بينها. ففي حين يقترح الكبيسي نموذجاً للامركزية الإدارية يقوم على نقل صلاحيات تنفيذية ومالية واسعة لفروع الوزارات في المناطق، مع منح المجالس المحلية دور الإشراف والمتابعة، مع بقاء المساءلة للوزارات وفق موازنات البرامج والأداء، يرى الثابت أن التوجه السائد هو اللامركزية الاقتصادية من خلال إنشاء هيئات تطوير المناطق لتعزيز التنمية المحلية ورفع الناتج المحلي للمناطق.

ويتقاطع البراك مع هذا الطرح، مؤكداً وجود توجه متزايد نحو الاستقلالية الإدارية، مستشهداً بمنح بعض الجهات صلاحيات التوظيف لفروعها الإقليمية، وبوجود استعداد مؤسسي لدى بعض القطاعات لتطبيق اللامركزية، رغم غياب خطة وطنية شاملة. في المقابل، لا يرى كل من الحريقي والمعيوف مؤشرات واضحة على تبني اللامركزية في الوقت الراهن.

أما خاشقجي والحمدان فيقدمان طرحًا شموليًا يؤكد أن اللامركزية منظومة متكاملة لا يمكن تجزئتها، وأن نجاحها يتطلب توازنًا متوازنًا بين الأبعاد السياسية والإدارية والمالية والاقتصادية. ويذهب السناني إلى أن المركزية ستظل ضرورية للحفاظ على الوحدة الوطنية، بينما تقتصر اللامركزية المتوقعة على الجانب المرفقي، من خلال تخطيط تنموي ينطلق من القاعدة لتحقيق حد أدنى من التنمية الإقليمية بين المناطق.

المحور الثالث: فروع الوزارات في المناطق وتلبية احتياجات التنمية المحلية

يتفق الخبراء على الأهمية المحورية لفروع الوزارات في تنمية المناطق، إلا أنهم يجمعون -رغم تباين أطروحاته- على أن قدرتها الحالية على أداء هذا الدور تظل محدودة بسبب ضعف الصلاحيات. ويعزو الحريقي ذلك إلى التزام فروع الوزارات بتطبيق أنظمة وتوجهات صيغت مركزياً ولا تراعي الخصوصيات المحلية، بينما يرى خاشقجي تفاوت أداء هذه الفروع بين القطاعات والمناطق، مع حاجة بعضها إلى دعم إداري ومالي أكبر. ومن منظور عملي، يشير البراك إلى وجود درجة من النضج المؤسسي في بعض الفروع -كإدارات التعليم- مع أهمية تنمية قدراتها لتمكينها من معالجة القضايا المحلية بفاعلية أكبر.

ويتفق الثابت مع هذا الطرح، موضحاً أن ارتباط فروع الوزارات بأولويات الجهاز المركزي المالية، إلى جانب عدم اكتمال الإمكانيات البشرية والهيكلية، أدى إلى قصور في دورها التنموي المحلي. ويرى الكبيسي أن هذه الفروع يمكن أن تضطلع بدور فاعل إذا مُنحت صلاحيات تنفيذية واسعة، ومكّنت بكفاءات محلية، وأُخضعت للمساءلة على النتائج. ويذهب المعيوف إلى أن الاعتماد على فروع الوزارات يظل الخيار الوحيد المتاح في ظل تبني المركزية، رغم ما تعانيه التنمية المناطقية من اختلالات. أما البسام فيرى أن هذه الفروع قد تلبى الاحتياجات إلى حد ما، لكنه يحذر من تراجع مستوى الخدمات مستقبلاً مع تزايد السكان، مقترحاً تعزيز الاستقلال الإداري والمالي، وتفعيل الرقابة المحلية، ومعالجة تداخل الصلاحيات. ويضيف الحمدان أن إسهام فروع الوزارات يبرز في مرحلة صناعة القرار لا اتخاذه، لافتقارها إلى الاعتمادات المالية والإدارية، بينما يربط السناني فاعليتها بأهمية المنطقة الاستراتيجية، ودورها في تنويع الدخل، وقوة المطالب المحلية.

المحور الرابع: التعاقد مع مؤسسات القطاع الخاص كوسيلة لتوفير الخدمات العامة وتحقيق التنمية المحلية

يتقارب رأي الخبراء إلى حدٍ كبير حول محدودية قدرة القطاع الخاص في وضعه الراهن على توفير الخدمات العامة والتنمية في المناطق. إذ يرى خاشقجي أن القطاع الخاص لا يتمتع بقدرة أفضل من القطاع الحكومي، نظراً لمعاناته من تحديات تنظيمية ومالية تحد من نضجه وكفاءته. ويؤكد المعيوف والبسام هذا التوجه، مشيرين إلى أن التعاقد مع القطاع الخاص -رغم شيوعه- يعاني ضعف الفاعلية بسبب قصور الرقابة الحكومية وعدم تأهيل الشركات في عدد من المناطق، ما ينعكس على جودة الخدمات.

في المقابل، يرى البراك أن التعاقد مع القطاع الخاص يظل أحد أفضل الخيارات المتاحة، خاصة في ظل التوجه نحو التخصيص، إلا أن نجاحه مرهون بتحسين القدرات التعاقدية وتعزيز الرقابة على الأداء. ويتفق الحريقي والمعيوف والبسام على أن فاعلية إشراك القطاع الخاص ترتبط بوجود متابعة ورقابة محلية فعّالة، بما يتيح تحسين جودة الخدمات وتوليد فرص عمل محلية.

ويطرح الكبيسي بديلاً يتمثل في الشراكة بين القطاعين العام والخاص عبر إنشاء شركات مختلطة أو تعاونية، بما يحقق توازنًا بين الكفاءة والرقابة. كما يقترح البسام تبني المؤسسات العامة في المدى القصير مع تهيئة القطاع الخاص للتحويل المستقبلي، بينما يشدد الحمدان على أن نقل تقديم الخدمات إلى القطاع الخاص قد يتيح للحكومة التركيز على التخطيط وضبط الجودة، شريطة وجود منظومة حوكمة فعّالة وعقود محددة المدة تتضمن نقل المعرفة وبناء القدرات.

وبوجه عام، يتضح أن إشراك القطاع الخاص في تنمية المناطق يظل خياراً مشروطاً بتحسين الحوكمة، ورفع كفاءة الرقابة، وتأهيل الشركات، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية دون الإخلال بجودة الخدمات أو العدالة المكانية.

المحور الخامس: النموذج المناسب للتنمية المناطقية في المدى القصير

يستعرض هذا المحور مرئيات الخبراء حول النموذج الأمثل للتنمية المناطقية في المدى القصير (الخمس سنوات القادمة)، بما يحقق التكامل بين الخدمات العامة والتنمية المحلية، ويوازن بين كفاءة القطاع الخاص

ومتطلبات المصلحة العامة، ويرفع كفاءة الإنفاق الحكومي، ويعزز المشاركة المجتمعية وتوليد الفرص الوظيفية، اتساقاً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

يقترح الكبيسي نموذجاً متدرجاً يبدأ في المدى القصير باللامركزية الإدارية والقطاعية وتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص والمشروعات الصغيرة، على أن يتطور لاحقاً نحو اللامركزية السياسية (الحكم المحلي). بينما يرى المعيوف أن أي نموذج عملي للتنمية المناطقية يستلزم إعادة النظر في دور وصلاحيات إمارات المناطق، التي يقتصر دورها حالياً على الجوانب الإدارية والرمزية دون أدوار تنموية فاعلة. ويؤكد السناني أن نجاح أي تنظيم قصير المدى مرهون بدعم القيادة، وفعالية أجهزة الرقابة، وتوفير الكفاءات البشرية، وإطار قانوني منظم، مع استقلال مجالس المناطق مالياً وإدارياً مع بقاء أمير المنطقة رئيساً لها.

ويتفق معظم الخبراء على أن الشركات الحكومية في المناطق تمثل الخيار الهيكلي الأنسب في المدى القصير لتفعيل التنمية المناطقية، من خلال تأسيس شركات متخصصة في المشاريع المدنية والبنية التحتية، بملكية حكومية أغلبية مع إشراك المواطنين عبر الاكتتاب العام. ويرى مؤيدو هذا النموذج أنه يحقق معادلة الكفاءة والمصلحة العامة، ويسهم في ترشيد الإنفاق، وتوليد فرص العمل، وتعزيز العدالة في توزيع مخرجات التنمية والمشاركة المجتمعية. ويستشهد خاشقجي بنجاح الشركات العامة الوطنية، في حين يتحفظ السناني على هذا النموذج خشية تضخم هذه الشركات وبطء أداءها وعدم مواءمتها لخصوصيات المناطق.

ويرى الثابت أن إنشاء الشركات الحكومية قد يكون مناسباً لبعض المناطق، خاصة الطرفية منها، لتحقيق أهداف تنموية سريعة، بينما يقترح الحمدان مقارنة هذا الخيار بإنشاء وزارة متخصصة للأشغال العامة. ويؤيد البسام والمعيوف والحريقي إنشاء الشركات الحكومية بشرط توافر المقومات الاقتصادية والحوكمة الفاعلة، وعدم الازدواجية مع الأجهزة الحكومية، والاستفادة من الكوادر المحلية، مع تفعيل الرقابة. أما البراك فيؤكد أن المنافسة، لا شكل الملكية، هي العامل الحاسم في الكفاءة، مقترحاً شراكات متعددة وتعدد الشركات بدل حصرها في شركة واحدة بكل منطقة.

وخلص القول، يتفق الخبراء على أن النموذج الأمثل للتنمية المناطقية في المدى القصير يقوم على إعادة هيكلة الإدارة المحلية ومنحها استقلالاً إدارياً ومالياً نسبياً، مع تطبيق اللامركزية الاقتصادية عبر أدوات مؤسسية مرنة - وفي مقدمتها الشركات الحكومية أو المختلطة - تمهيداً للتحويل التدريجي نحو أنماط أوسع من اللامركزية مستقبلاً.

مناقشة نتائج البحث

أظهرت المقابلات مع الخبراء أن الغالبية العظمى يرون أن تفعيل مبادرة التنمية المناطقية ضمن رؤية المملكة 2030 خلال السنوات الخمس القادمة يتطلب تبني نهج اللامركزية الاقتصادية من خلال إنشاء الشركات الحكومية. ويرى الخبراء أن هذه الشركات تمثل آلية فعالة لتقديم الخدمات العامة التنموية المحلية بكفاءة واستجابة عالية، مع تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية بما يتوافق مع أهداف الرؤية الوطنية. ويشير الخبراء إلى أن هذا النموذج يحقق عدة أهداف مترابطة، منها: الربط بين الخدمات العامة وأهداف التنمية المحلية، الجمع بين كفاءة القطاع الخاص ومتطلبات المصلحة العامة، ضمان التوزيع الكفء والعادل لمخرجات التنمية، الإسهام في توليد فرص عمل محلية، ترشيد الإنفاق الحكومي، وربط الدوافع الذاتية للمواطنين بالمصلحة العامة لتعزيز المشاركة الفاعلة.

وتؤكد الغالبية أهمية أن تكون الشركات الحكومية مقسمة بحيث تمتلك الحكومة 70% من رأس المال، و30% للاكتتاب العام، مع التركيز على تنفيذ المشاريع المدنية والبنى التحتية وتقديم الخدمات العامة المحلية. ويرى الخبراء أن إنشاء هذه الشركات سيعزز المشاركة الشعبية في صياغة التوجهات الاقتصادية المستقبلية للمنطقة عبر المجالس العمومية، وخلق فرص وظيفية، وإعادة توزيع الدخل بما يحقق أهداف التنمية المحلية.

ويعضد هذا التوجه ما أشار إليه الخبراء من التجارب الوطنية الناجحة للشركات الحكومية، مثل سابك، والمعيقلية، والتطوير العقاري، بالإضافة إلى شركات الكهرباء والاتصالات وأرامكو، باعتبارها نماذج أثبتت فاعليتها في تعزيز التنمية المحلية وتغطية القصور المؤسسي في الإدارة المحلية. بالمقابل، يرى معظم الخبراء أن القطاع الخاص غير قادر على توفير الخدمات العامة والتنموية بشكل مستقل، وأن فروع الوزارات، رغم أهميتها، تظل محدودة الصلاحيات وغير قادرة على إدارة التنمية المحلية بفعالية في الوقت الحالي، مما يؤكد أهمية الشركات الحكومية كخيار عملي لتحقيق أهداف التنمية المحلية.

أما فيما يتعلق بالمجالس النيابية المحلية، وبالأخص مجالس المناطق، فيرى الخبراء أنها لا تزال تعاني من ضعف الصلاحيات وضيق نطاق الأدوار التنموية. وعلى الرغم من تفاوت وجهات النظر حول مدى إمكانية تطبيق اللامركزية في المدى القصير، هناك اتفاق نسبي على أن تطبيق اللامركزية ومنح المجالس الاستقلال الإداري والمالي يواجه تحديات كبيرة. وتراوح آراء الخبراء بين من يستبعد تطبيق اللامركزية، ومن يرى أن التوجه الحالي يميل نحو مزيد من المركزية. وحتى الخبراء الذين يؤيدون تطبيق اللامركزية يعترفون بوجود صعوبات عملية. ومع ذلك، هناك شبه إجماع على أولوية تطبيق اللامركزية الاقتصادية في المدى القصير، مع تفاوت محدود بين الآراء حول مدى توسعها إلى اللامركزية الإدارية أو المرفقية، فيما يُستبعد الوصول إلى مستوى اللامركزية السياسية في هذه المرحلة.

توصيات البحث

تستهدف مبادرة تنمية المناطق استكشاف الإمكانيات المحلية وتوظيفها، وتمكين القدرات وبناء قاعدة اقتصادية وصناعية متينة ترفع من تنافسية الاقتصاد المحلي لكل منطقة. إلا أن تحليل الوضع الراهن للإدارة المحلية السعودية، وبالأخص مجالس المناطق، يشير إلى أنها عاجزة عن القيام بدورها التنموي بسبب المركزية الشديدة التي تقيد قدرتها على صناعة القرار المحلي.

وبناءً على ذلك، يدعو الخبراء إلى تخفيف المركزية ومنح مجالس المناطق الاستقلال الإداري والمالي، بما يتيح لها وضع ميزانيتها وفق أولويات المنطقة وخصائصها النسبية، والتمتع بحرية التصرف في توزيع المخصصات المالية. ويؤكد الخبراء أن هذه الخطوة من شأنها توطین الإنفاق الحكومي وترشيده، وربط الموارد المالية باحتياجات المواطنين، وبالتالي تعزيز التنمية المحلية المستدامة، وتحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي. فالمناطق والمحافظات والمدن هي فضاء الفعل الاجتماعي والاقتصادي، واقتراب السلطات المحلية من المواطن يمثل المعيار الأهم لفاعلية الإنفاق.

وفي حال تعذر تطبيق الاستقلال الإداري والمالي للمجالس في المدى القصير (خمس سنوات)، يوصي الخبراء بتطبيق اللامركزية الاقتصادية والمالية من خلال إنشاء شركات حكومية مساهمة في كل منطقة لتنفيذ الأعمال المدنية، بما يشمل مشاريع البنية التحتية والفوقية التي تتطلب مخصصات مالية كبيرة. ويؤكد الخبراء أن هذه الشركات التنموية، عند طرح جزء من أسهمها للاكتتاب العام، تحقق أهدافاً متعددة، منها:

- تمكين المواطنين من المشاركة في صنع القرار الاقتصادي عبر الجمعيات العمومية للشركات.
- تحسين مستوى معيشة السكان من خلال توزيع الأرباح وتوفير وظائف ذات دخل مناسب.
- توطین الخبرة والمعرفة وتحريك الموارد وبناء القدرات المحلية، بما يحقق تنمية متوازنة ومستدامة.

يسهم هذا النموذج في توليد فرص العمل بشكل مباشر، ويضمن أن يصل الإنفاق الحكومي لأكبر عدد من المواطنين، مع تقليل الهجرة نحو المناطق والمدن الأكثر تنمية، وتعزيز الجاذبية الاقتصادية للمدن المتوسطة والمناطق النائية. وتأتي هذه التوصية متسقة مع الاستراتيجية العمرانية الصادرة عام 1420هـ، التي ركزت على تطوير المدن المتوسطة عبر مشاريع حكومية تشكل نواة للتنمية المحلية.

كما يشير الخبراء إلى أن مجرد إقامة مشاريع تنموية وخدمية لا يكفي لتحقيق الازدهار؛ بل يجب توطین الإنفاق ضمن الاقتصاد المحلي. فمثال الجامعات الناشئة في المحافظات يوضح ذلك: رغم الميزانيات الضخمة، فإن الفائدة الاقتصادية للسكان المحليين محدودة، ويذهب جزء كبير من المخصصات خارج المنطقة، ما يؤدي إلى تنمية قاصرة ويحد من فرص تشغيل الخريجين ضمن اقتصاد منطقتهم. ومن هنا تتجلى أهمية إنشاء شركات حكومية مساهمة لإدارة المشاريع والخدمات المحلية بشكل فعال يضمن تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- آل سعود، محمد بن سلمان (2016)، مؤتمر صحفي عن الرؤية السعودية، استرجعت بتاريخ 2026/11/19 الموقع الإلكتروني العربية، الرابط التالي: www.alarabiya.net/ar/saudi-today.html
- آل سعود، محمد بن سلمان (2016)، مقابلة تلفزيونية في قناة العربية عن الرؤية السعودية، استرجعت بتاريخ 2026/11/20 الموقع الإلكتروني الأسواق العربية، الرابط التالي: <https://www.alarabiya.net/aswaq/special-interviews/2016/04/25/%D9%85%D9%82%D8%A7%D8%A8%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%8A%D8%B1-%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF-%D8%A8%D9%86-%D8%B3%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%86-%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9->
- البكر، أحمد، والعهداني، أروى. (2018). *تحديات سوق العمل في المملكة العربية السعودية* (ورقة عمل). مؤسسة النقد العربي السعودي، إدارة الأبحاث الاقتصادية.
- الشيخة، عدنان عبد الله. (2012). الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: الوضع الراهن ونموذج مقترح، *مجلة العلوم الإدارية*، المجلد 24، العدد 1، جامعة الملك سعود.
- الشيخة، عدنان عبد الله. (2014). الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية: من البيروقراطية المركزية إلى توسيع سلطات المجالس المحلية، *المجلة العلمية للإدارة*، العدد 9.
- الشيخة، عدنان عبد الله. (2015). *إمكانات التنمية المحلية في محافظات ومراكز المناطق بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية*، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، العدد (141).
- الشيخة، عدنان عبد الله. (2023). الإدارة المحلية السعودية: الوضع الراهن وتصور مستقبلي لمدى تطبيق نهج اللامركزية. *دورية الحكامة*، 4 (7)، 1-35.
- الشيخة، عدنان عبد الله، وفؤاد ديب. (2019). مدى الحاجة لتطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية لمواكبة رؤية المملكة 2030. *مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رؤية 2030. (2018)، استرجعت بتاريخ 2018/11/27 الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030، الرابط التالي: <https://vision2030.gov.sa/ar/node/259>
- عياف، عبد العزيز بن محمد. (2017). *الإدارة المحلية لم تعد خياراً*، استرجعت بتاريخ 2026/11/25 الموقع الإلكتروني لمركز الملك سلمان للإدارة المحلية، الرابط التالي: <http://www.ksclg.org/publication-project/english-local-governance-is-no-longer-optional-funding-the-municipal-sector-as-an-example/>
- معهد الإدارة العامة. *نظام البلديات والقرى لعام 1397 هـ، المرسوم الملكي رقم (م/5) 1397/2/21 هـ*، مركز الوثائق معهد الإدارة العامة، الرياض.
- نظام المجالس البلدية لعام 1435 استرجعت بتاريخ 2018/12/2 الموقع الإلكتروني هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، الرابط التالي: <https://www.boe.gov.sa/ShowPDF.aspx?filename=24282036-9411-40b4-a107-0cad01ab8d9e&SystemID=345&VersionID=321>
- نظام المقاطعات، المرسوم الملكي رقم 12 وتاريخ 21/5/1383 هـ استرجعت بتاريخ 2018/12/2 الموقع الإلكتروني قاعدة معلومات الملك خالد، الرابط التالي: <http://www.kingkhalid.org.sa/Gallery/Text/ViewBooks.aspx?View=Page&PageID=29&BookID=57>
- هيئة تطوير مدينة الرياض، استرجعت بتاريخ 2026/11/28 الموقع الإلكتروني هيئة تطوير مدينة الرياض، الرابط التالي: http://www.ada.gov.sa/ADA_A/About_ADA_A/index.htm?i=2
- وكالة الوزارة لشئون المناطق، وزارة الداخلية. *نظام المناطق، الأمر الملكي رقم (أ/92) 1412/8/27 هـ والتعديلات المدخلة عليه بالأمر الملكي رقم (أ/21) 1414/3/30 هـ* وكالة الوزارة لشئون المناطق، وزارة الداخلية السعودية.

ثانياً - مراجع باللغة الاجنبية:

- Ageli, M. M. (2013). Wagner's law in Saudi Arabia 1970-2012: An econometric analysis. *Asian Economic and Financial Review*, 3647-659, (5) .
- Amirkhanyan, A. A., Kim, H. J., & Lambright, K. T. (2007). Putting the pieces together: A comprehensive framework for understanding the decision to contract out and contractor performance. *International Journal of Public Administration*, 30 (6), 699-725. <https://doi.org/10.1080/01900690701302563>
- Bel, G., & Costas, A. (2006). Do public sector reforms get rusty? An empirical analysis on privatization of solid waste collection. *Journal of Policy Reform*, 9 (1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/14681360500518618>
- Bel, G., & Fageda, X. (2010). Partial privatization in local service delivery: An empirical analysis of the choice of mixed firms. *Local Government Studies*, 36 (1), 129-149. <https://doi.org/10.1080/03003930903424698>
- Bel, G., & Fageda, X. (2011). Big guys eat big cakes: Firm size and contracting in urban and rural areas. *International Public Management Journal*, 14(1), 4-26. <https://doi.org/10.1080/10967494.2011.540401>
- Bognetti, G., & Robotti, L. (2007). The provision of local public services through mixed enterprises: The Italian case. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78 (3), 415-437. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2007.00346.x>
- Boyne, G. A. (1998). Bureaucratic theory meets reality: Public choice and service contracting in U.S. local government. *Public Administration Review*, 58(6), 474-484. <https://doi.org/10.2307/976622>
- Brown, T., & Potoski, M. (2003). Managing contract performance: A transaction costs approach. *Journal of Policy Analysis and Management*, 22(2), 275-297. <https://doi.org/10.1002/pam.10129>
- Brown, T. L., & Potoski, M. (2003). Transaction costs and institutional explanations for government service production decisions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (4), 441-468. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug028>
- Brown, T. L., & Potoski, M. (2004). Managing the public service market. *Public Administration Review*, 64(6), 656-668. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00418.x>
- Christensen, T., & Lægveid, P. (Eds.). (2017). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315235790>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2011). The viability of municipal companies in the provision of urban infrastructure services. *Local Government Studies*, 37(1), 93-110. <https://doi.org/10.1080/03003930.2010.521434>
- Dexia Crediop. (2004). *Local public companies in the 25 countries of the European Union*. Dexia.
- Dijkgraaf, E., & Gradus, R. H. J. M. (2007). Collusion in the Dutch waste collection market. *Local Government Studies*, 33(4), 573-588. <https://doi.org/10.1080/03003930701423814>
- Domberger, S., & Jensen, P. (1997). Contracting out by the public sector: Theory, evidence, prospects. *Oxford Review of Economic Policy*, 13(4), 67-78. <https://doi.org/10.1093/oxrep/13.4.67>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and government*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001>
- Faguet, J.-P., & Pöschl, C. (Eds.). (2015). *Is decentralization good for development? Perspectives from academics and policy makers*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198737506.001.0001>

- Florio, M., & Fecher, F. (2011). The future of public enterprises: Contributions to a new discourse. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(4), 361-373. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00466.x>
- Gargani, I., & Villani, M. (2013). When the municipality is partner in business: A mapping of Italian experience. *Public Organization Review*, 13, 167-174. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0198-9>
- Girth, A. M. (2014). What drives the partnership decision? Structural factors influencing public-private partnerships for municipal wireless broadband. *International Public Management Journal*, 17(3), 344-364. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.865673>
- Gradus, R. H. J. M., & Budding, G. T. (2016, September). Re-municipalization is becoming more and more important in the Netherlands: Some explanations. Paper presented at *EPCS Meeting*, Freiburg, Germany.
- Grossi, G., & Reichard, C. (2008). Municipal corporatization in Germany and Italy. *Public Management Review*, 10(5), 597-617. <https://doi.org/10.1080/14719030802217830>
- Hansen, J. R., Mols, N. P., & Villadsen, A. R. (2011). Make and buy: An alternative to make or buy? An investigation of four theoretical explanations in Danish municipalities. *International Journal of Public Administration*, 34(8), 521-532. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.572696>
- Holmes, M., & Shand, D. (1995). Management reform: Some practitioner perspectives on the past ten years. *Governance*, 8(4), 551-578. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1995.tb00243.x>
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198724624.001.0001>
- Hope, K. R. (2000). Decentralisation and local governance theory and the practice in Botswana. *Development Southern Africa*, 17(4), 519-534. <https://doi.org/10.1080/03768350050173912>
- Johari, G., & Willoughby, J. (2014). The Saudi Arabian budgeting system: An institutional assessment. *Public Administration and Development*, 34, 63-80. <https://doi.org/10.1002/pad.1687>
- Kitchen, A. (2005). *Public Services Delivery*. In A. Shah (ed.), The World Bank.
- Lamothe, S., & Lamothe, M. (2025). What options are available for delivering public services, and how do local governments choose between them? *Encyclopedia*, 5(3), 89. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5030089>
- Niblock, T. (2008). Saudi Arabia's economic development: Ambitious visions, difficult dilemmas. *Journal of Middle Eastern and Islamic Studies (in Asia)*, 2(2), 13-31. <https://doi.org/10.1080/19370679.2008.12023114>
- Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Aldine.
- OECD. (2019). *Making decentralization work: A handbook for policy-makers*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>
- Ostrom, E. (1983). A public choice approach to metropolitan institutions: Structure, incentives, and performance. *Social Science Journal*, 20(3), 79-96.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, V., & Ostrom, E. (1977). Public goods and public choices. In E. S. Savas (Ed.), *Alternatives for delivering public services* (pp. 33-64). Westview Press.
- Ozmen, A. (2014). Notes to the concept of decentralization. *European Scientific Journal*, 10(10), 415-424. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/236405436.pdf>

- Peters, B. G. (1996). *The future of governing: Four emerging models*. University Press of Kansas.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*, (2nd ed.). Oxford University Press.
- Prager, J. (1994). Contracting out government services: Lessons from the private sector. *Public Administration Review*, *54* (2), 176-184. <https://doi.org/10.2307/976564>
- Rodrigues, M., Tavares, A. F., & Araújo, J. F. (2012). Municipal service delivery: The role of transaction cost in the choice between alternative governance mechanisms. *Local Government Studies*, *38* (5), 615-638. <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.688069>
- Rondinelli, D. A. (2005). Can public enterprises contribute to development? *United Nations Expert Group Meeting on Reinventing Public Enterprise Management*. United Nations.
- Rondinelli, D. A., Nellis, J. R., & Cheema, G. S. (1999). *Decentralization in developing countries: A review of recent experience*, (World Bank Staff Working Paper No. 581, Management and Development Series No. 8). World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/737671468762476292>
- Salamon, L. M. (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford University Press.
- Schoute, M., Budding, T., & Gradus, R. (2018). Municipalities' choices of service delivery modes: The influence of service, political, governance, and financial characteristics. *International Public Management Journal*, *21* (4), 682-705. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1433649>
- Smith, S. R. (1996). Transforming public services: Contracting for social and health services in the U.S. *Public Administration*, *74* (1), 113-127. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1996.tb00732.x>
- SuarezVarela, L., GarciaVallinas, J., GonzalezGomez, F., & PicazoTadeo, A. J. (2017). Ownership and performance in water services revisited: Does private management really outperform public? *Water Resources Management*, *31* (8), 2355-2373. <https://doi.org/10.1007/s11269-017-1698-4>
- Tavares, A., & Camões, P. (2007). Local service delivery choices in Portugal: A political transaction costs framework. *Local Government Studies*, *33* (4), 535-553. <https://doi.org/10.1080/03003930701438557>
- Tavares, A., & Camões, P. J. (2010). New forms of local governance. *Public Administration Review*, *70* (4), 694-701. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02170.x>
- UNDP. (2004). *Decentralized governance for development: A combined practice note on decentralization, local governance and urban/rural development*. United Nations Development Programme.
- Voorn, B., Van Genugten, M., & Van Thiel, S. (2017). The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: A systematic review. *Local Government Studies*, *43* (5), 820-841. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1292227>
- Warner, M. E., & Hefetz, A. (2012). Insourcing and outsourcing: The dynamics of privatization among U.S. municipalities 2002-2007. *Journal of the American Planning Association*, *78* (3), 313-327. <https://doi.org/10.1080/01944363.2012.699892>
- Wettenhall, R. (2001). Public or private? Public corporations, companies and the decline of the middle ground. *Public Organization Review*, *1* (1), 17-40. <https://doi.org/10.1023/A:1011516927634>
- Whincop, M. J. (2005). *Corporate governance in government corporations*. Ashgate.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, *87* (3), 548-577. <https://doi.org/10.1086/227496>

ملحق (1)

الخبراء المشاركون في الاستفتاء المختصون في مجالي الإدارة العامة والتخطيط الحضري والإقليمي

- الأستاذ الدكتور هاني بن يوسف خاشقجي
عضو مجلس الشورى
أستاذ الإدارة المحلية بجامعة الملك سعود (سابقاً)
- الأستاذ الدكتور عامر بن خضير الكبيسي
أستاذ الإدارة العامة
عميد كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية (الأسبق)
- الدكتور أحمد بن محمد السناني
عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود
وكيل وزارة الداخلية لشؤون المناطق (الأسبق)
- الدكتور عبد الرحمن بن عمر البراك
عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود
وكيل وزارة التربية والتعليم للتخطيط والمعلومات (الأسبق)
- الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف
عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود (سابقاً)
نائب مدير عام معهد الإدارة لشؤون التدريب (الأسبق)
- الدكتور عبد الله بن أحمد الثابت
عضو هيئة التدريس بقسم التخطيط العمراني
عميد كلية العمارة والتخطيط بجامعة الملك سعود (الأسبق)
- المهندس بدر بن ناصر الحمدان
مدير عام مركز التراث العمراني الوطني
رئيس بلدية المجمعة (الأسبق)
- الأستاذ الدكتور فهد بن عبد الله الحريقي
أستاذ التخطيط الحضري والإقليمي بجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل (سابقاً)
ورئيس قسم التخطيط الحضري والإقليمي بجامعة الإمام عبد الرحمن الأسبق
- الأستاذ الدكتور بسام بن عبد الله البسام
عميد كلية إدارة الأعمال (الأسبق)
عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود
نائب مدير معهد الإدارة العامة للتطوير والجودة (الأسبق)

ملحق (2)

أسئلة المقابلة (شبه المنظمة)

مع الخبراء في مجال الإدارة العامة والتخطيط الحضري والإقليمي حول نظرتهم المستقبلية للإدارة المحلية السعودية

الاسم: التاريخ:

- 1- هل ترون في المستقبل المنظور (أقل من خمس سنوات) توجه نحو اللامركزية بمنح مجالس المناطق الاستقلال الإداري والمالي وسلطة نافذة على فروع الأجهزة الحكومية؟
- 2- إذا كنتم ترون توجه نحو اللامركزية في المستقبل المنظور (أقل من خمس سنوات)، فما نوع اللامركزية التي تستشرفونها: سياسية، إدارية، مالية، اقتصادية؟ وما الافتراضات التي بنيتم عليها رأيكم؟
- 3- هل ترون (في الوقت الراهن) أن فروع الوزارات في المناطق تلبى احتياجات التنمية المحلية في المناطق؟ وتسهم في معالجة المشكلات المحلية؟ تعليقكم؟
- 4- هل ترون أن إبرام العقود مع مؤسسات القطاع الخاص في الوقت الراهن أفضل وسيلة لتوفير الخدمات العامة وتحقيق التنمية الإقليمية في المناطق؟ تعليقكم؟
- 5- هل ترون أن إنشاء شركات حكومية في المناطق (تمتلك الحكومة 70% و 30% تطرح للاكتتاب العام، تقوم بالمشاريع المدنية والبنى التحتية وتوفر الخدمات العامة) يحقق أهداف التنمية المحلية ويعزز المشاركة الشعبية في صياغة التوجهات المستقبلية لاقتصاد المنطقة من خلال مجالسها العمومية، وخلق فرص وظيفية وإعادة توزيع الدخل؟ تعليقكم؟
- 6- في ظل التوجه الإصلاحى للدولة وتحقيقاً لأهداف الرؤية الوطنية 2030، ما النموذج الذي ترونه مناسباً للإدارة المحلية في المدى القصير (خلال الخمس سنوات القادمة)؟ وفي المدى الطويل (أكثر من خمس سنوات)؟ ارجو الإجابة من خلال الجدولين المرفقين (في الأسفل).

هناك اعتماد كبير على فروع الوزارات في توفير الخدمات العامة في مقابل دور ضعيف لمجلس المناطق، ما التنظيم الهيكلي الذي تستشرفونه على **المدى القصير**

(أقل من خمس سنوات) لتقديم الخدمات العامة وتحقيق الكفاءة والاستجابة والمشاركة والشفافية في التنمية المحلية في المناطق بما يتناسب مع أهداف الرؤية الوطنية؟
أرجو تقييم التنظيمات المذكورة في الجدول حسب تحقيقها للمعايير المطلوبة، بحيث يكون رقم 1 الأفضل في الترتيب

المعايير

التقييم (الترتيب)	يربط بين		يجمع بين		يربط بين	
	الدوافع الذاتية للمواطنين والمصلحة العامة ويدفعهم نحو المشاركة الفاعلة	يحقق كفاءة في ترشيد الانفاق الحكومي محلياً	يسهم في توليد الوظائف في المناطق	يحقق توزيع كفاء وعادل لمخرجات التنمية المحلية	كفاءة القطاع الخاص وتحقيق المصلحة العامة	الخدمات العامة وأهداف التنمية المحلية

نوع التنظيم

ع	م	ن	ع	م	ن	ع	م	ن	ع	م	ن	ع	م	ن	ع	م	ن	
																		البيروقراطية العامة (فروع الوزارات في المناطق من خلال مجلس المنطقة بصلاحيته الحالية)
																		البيروقراطية العامة (فروع الوزارات في المناطق من خلال مجلس المنطقة بسلطة نافذة وبصلاحيات تمنحه الاستقلال الإداري والمالي)
																		تقديم الخدمات العامة والمشاريع المدنية في المناطق عن طريق التعاقد مع القطاع الخاص

هناك اعتماد كبير على فروع الوزارات في توفير الخدمات العامة في مقابل دور ضعيف لمجالس المناطق، ما التنظيم الهيكلي الذي تستشرفونه على **المدى القصير** (أقل من خمس سنوات) لتقديم الخدمات العامة ويحقق الكفاءة والاستجابة والمشاركة والشفافية في التنمية المحلية في المناطق بما يتناسب مع اهداف الرؤية الوطنية؟ أرجو تقييم التنظيمات المذكورة في الجدول حسب تحقيقها للمعايير المطلوبة، بحيث يكون رقم 1 الافضل في الترتيب

المعايير		يربط بين الخدمات العامة وأهداف التنمية المحلية		يجمع بين كفاءة القطاع الخاص وتحقيق المصلحة العامة		يحقق توزيع كفاء وعادل لمخرجات التنمية المحلية		يسهم في توليد الوظائف في المناطق		يحقق كفاءة في ترشيد الانفاق الحكومي محلياً		يربط بين الدوافع الذاتية للمواطنين والمصلحة العامة ويدفعهم نحو المشاركة الفاعلة	
نوع التنظيم		عالي	متوسط	عالي	متوسط	عالي	متوسط	عالي	متوسط	عالي	متوسط	عالي	متوسط
	الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص												
	تقديم الخدمات العامة والمشاريع المدنية عن طريق شركات حكومية تنشأ لهذا الغرض في المناطق												
	البيروقراطية العامة (فروع الوزارات في المناطق من خلال مجلس المنطقة بصلاحيته الحالية)												
	البيروقراطية العامة (فروع الوزارات في المناطق من خلال مجلس المنطقة بسلطة نافذة وبصلاحيات تمنحه الاستقلال الإداري والمالي)												
	تقديم الخدمات العامة والمشاريع المدنية في المناطق عن طريق التعاقد مع القطاع الخاص												
	الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص												
	تقديم الخدمات العامة والمشاريع المدنية عن طريق شركات حكومية تنشأ لهذا الغرض في المناطق												

Economic Decentralization as an Approach to Activating the Regional Development Program in Saudi Vision 2030: A Proposed Framework

Dr. Adnan Alshiha

Department of Public Administration

College of Business Administration

King Saud University

aadnan@ksu.edu.sa

ABSTRACT

This study aims to develop a practical, short-term organizational framework to operationalize the “Regional Development Program” within the objectives of Saudi Vision 2030, thereby strengthening the role of provinces in leading local development and enhancing governmental performance efficiency. The study addresses a central challenge: the limited developmental powers granted to regions under persistent administrative and financial centralization. It seeks to identify the optimal structural model capable of promoting community participation, increasing transparency, improving resource allocation, and generating local employment opportunities.

Employing a qualitative descriptive-analytical approach, the study combines a documentary review of relevant regulations and policies with a comparative analysis of public service delivery models, including the traditional bureaucratic approach, private-sector contracting, and partnership arrangements, juxtaposed with the state-owned enterprise (SOE) model. The analysis is further enriched by insights from experts in public administration and urban planning.

The findings reveal a consensus that SOEs constitute the most effective structural option for activating regional development over the next five years, based on a proposed ownership model allocating 70% to the government and 30% to public investment through an IPO. The results also underscore the importance of granting regions administrative and financial autonomy to enable them to fulfill their developmental roles effectively. Accordingly, the study recommends pursuing decentralization as a long-term strategic objective, while adopting the “Economic Decentralization” model as a practical, transitional mechanism to achieve immediate outcomes.

Keywords: *Regional Development Initiative; Saudi local Administration; Decentralization; Regional Councils; Public Administration; Saudi Vision 2030; Kingdom of Saudi Arabia.*