

**الباب الثاني**  
**الفصل الأول**

**خطة البحث**

obeikandi.com

## الفصل الأول

### خطة البحث

#### الإطار النظري :-

بنهاية السنة المالية ١٣٩٩ - ١٤٠٠ هـ تكون المملكة العربية السعودية، قد مرت بعشر سنوات من الجهود المبذولة والمنظمة، لعمليات التخطيط المعتمد للتنمية، وتكون بذلك قد تخطت تجربة الخطتين الأولى والثانية بكثير من الإيجابيات، وتعود الأسباب لهذه الإيجابيات والسلبيات في تجربة المملكة في التخطيط، إلى عوامل متعددة سيكشف البحث عنها، قد يكون منها اتباع أساليب ومناهج وتقنيات إدارية عند ممارسة عملية التخطيط للتنمية التي ظهرت عند تنفيذ برامج ومشروعات التنمية بعضها ينبثق من بيئة إدارية محلية داخلية، وبعضها مكتسب ومستورد من بيئات إدارية خارجية مختلفة، ويدخل في ذلك عمليات إجراء الدراسات والإعداد والتخطيط والبرمجة والميزانية والمتابعة، وهي مجال من مجالات إدارة التنمية في المملكة.

وإدارة التنمية التي يسبقها ويصحبها تنمية إدارية مستمرة، هي مفتاح نجاح خطط التنمية في الدول النامية بمفهومها الواسع، من تنمية اجتماعية، واقتصادية، وزراعية، وتعليمية، ودفاعية، وتنمية الموارد البشرية والطبيعية وغيرها من عناصر التنمية.

وقد ظهرت أهمية إدارة التنمية بعد عشر أو فشل بعض برامج ومشروعات التنمية وبخاصة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية التي نفذت بعد الحرب العالمية الثانية. لقد ثبت لتلك الدول التي تبنت خططاً

طموحة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية في دول آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية وهي ما تسمى بالعالم الثالث بمساعدة منظمات هيئة الأمم المتحدة والدول المتقدمة .

وسرعان ما أدركت تلك الدول والهيئات الدولية المساعدة تعثر وفشل بعض تلك الخطط والتي أظهرتها البحوث العلمية في الخمسينيات والستينيات في هذا القرن ولما أجريت الدراسات والأبحاث لمعرفة الأسباب وجد أن من أهمها التخلف الإداري ، والبيئة الإدارية للدول النامية ، واستعارة أساليب ومناهج وتقنيات ونماذج لإدارة التنمية فيها من دول متقدمة تختلف عنها من حيث المستوى الثقافي والتقاليد والعادات الاجتماعية بسبب اختلاف النظرة الاقتصادية تبعاً لاختلاف الأديان والمذاهب والنظريات والأيدولوجية الخاصة بهم .

هذا وبالإضافة إلى جهل وقلة معرفة الخبراء والفنيين الأجانب المساعدين في إجراء الدراسات للخطط أو المساعدين في الإشراف على وضع الخطط وتنفيذها ، مما ينتج عنه انعكاسات وتغيرات اجتماعية في بعض الدول النامية أدى إلى تخلف نسبي ، وإلى عرقلة في تنفيذ وتحقيق أهداف خطط التنمية المنشودة . وقد ظهرت نتيجة لتلك الدراسات والأبحاث نماذج عديدة للتنمية وتحسين الإدارة الحكومية وجعلها قادرة على حمل عبء التنمية ومن أهمها نماذج الدراسات للإدارة المقارنة (٣٠) .

ولهذا فقد ظهر الاهتمام بإدارة التنمية ، والتنمية الإدارية ، كشرط مسبق للتنمية الشاملة كما تجلت أهمية دراسة البيئة الإدارية كأسلوب للعمل قبل

---

(٣٠) انظر كتاب الدكتور فردرجز ، الإدارة في الدول النامية ١٩٦٤ م . (المقدمة) .

المضي في تبني برامج التنمية وأصبح الخبير الإداري كالطبيب الذي يجب عليه قبل وصف العلاج اللازم للمريض أن يشخص ويحدد الأسباب المؤدية إلى المرض لكي يصف العلاج الناجح . وذلك لضمان نجاح وتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدول النامية . تبعا لذلك فقد تعددت مداخل التنمية الإدارية فبعضها يركز على أهمية تنمية القوى البشرية والعاملة والبعض الآخر يركز على التنظيم والإصلاح الإداري وتحسين أساليب العمل ، وتطوير الأنظمة وتحديث التكنولوجيا الإدارية .

### **الغرض من البحث :-**

إن الغرض من هذا البحث هو دراسة الطرق والأساليب والمناهج والتقنيات المستخدمة في عمليات التخطيط والميزانية والمتابعة كفرع من فروع إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية خلال فترتي الخطة الأولى والثانية ، وفترة الإعداد للخطة الثالثة الواقعة في الفترة ما بين ١٣٩٠ - ١٤٠٠ هـ وذلك لمعرفة الإيجابيات والسلبيات في إدارة التنمية التي تؤثر في أهداف التنمية إيجاباً وسلباً .

### **الفرضيات :-**

ويفترض أنه خلال السنوات العشر التي مارست حكومة المملكة العربية السعودية التخطيط المعتمد والمنظم للتنمية خلالها ، حيث إنه قد استخدمت وأدخلت بعض الأساليب والطرق والمناهج ، والتقنيات الحديثة للتخطيط والبرمجة والميزانية والمتابعة إلى جانب المعارف المتوافرة والمتأصلة في المجتمع السعودي . وإن اجتماع الخبرة المحلية والمكتسبة والأجنبية في إدارة التنمية لهدف نقل المجتمع السعودي

خطوات تقدمية إلى الأمام وزيادة الرفاهية للشعب السعودي مع المحافظة على القيم الدينية والاجتماعية - كما يفترض أن يكون - قد صاحب هذا التقدم والتنمية معوقات يعود بعضها إلى تلك الأساليب والمناهج والتقنيات أو قصورها عن تحقيق أهداف التنمية أو تجاوزها في بعض الأحوال على حساب أهداف أخرى لم تتحقق وذلك نتيجة إما لعدم التوفيق والتنسيق بين مختلف خطط القطاعات، أو لقصور الدراسات التي عادة تسبق إعداد الخطط. أو أنها ترجع لأسباب أخرى كندرة الطاقة البشرية والقوى العاملة المدربة ونقص الإحصاءات، أو سوء استخدامها أو الجهل بها، ويهدف هذا البحث إلى محاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه والمساهمة في الأبحاث الأخرى المماثلة لنا إلى أي مدى وصل نظام التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة. ومدى مشاركة المسؤولين على مختلف المستويات في الإدارة الحكومية وفي جميع عمليات التخطيط للتنمية. ولا يهدف هذا البحث إلى دراسة ومعرفة محتويات الخطط خلال الفترة المذكورة وما تحقق وأنجز منها، وإنما يهدف إلى معرفة عمليات التخطيط من أجل التنمية وكيفية إدارتها بقصد إيجاد مناخ للحوار العلمي بين القائمين بعملية التخطيط والمنفذين لها والمشاركين في الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية للتنمية لتنشيط التفكير الجدي بأهمية التخطيط وإدارة التنمية لمعرفة الأسباب والمعوقات والمخائق للوصول إلى بدائل أفضل تؤدي حتما إلى تطوير عملية التنمية والتخطيط لها للوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف التنمية ذاتها. وإن الافتراضات الإحصائية الواردة في البند (٤ / ٢ / ٣) تعتبر مكتملة لهذه الفرضيات في هذا الفصل.

## موضوع الدراسة : .

لغرض هذه الدراسة فإن استعمال مفهوم التنمية لا يقتصر على المفهوم الضيق لها وهو أخذ جانب واحد من جوانب التنمية، كالتنمية الاقتصادية مثلا والتركيز عليه وجعله هدفا أساسيا لخطة التنمية وهو الجانب المادي . . . ولكن يدخل في تعريفنا للتنمية المفهوم الشامل لجوانب التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والإدارية، والتعليمية، والصناعية، والزراعية، والدفاعية، والجوانب الروحية، والدينية، والخلقية والثقافية، أي أخذ جميع الجوانب المعنوية، والمادية في الاعتبار، على أساس أن الإنسان هو الهدف الرئيس للتنمية.

وموضوع الدراسة لهذا هو الإدارة الحكومية التي تتبنى خطط التنمية، وتشرف على تنفيذها بوصفها المحرك الأساسي لعجلة النمو، كظاهرة من ظواهر الدول النامية التي تعتمد على القطاع العام، في تمويل تنفيذ برامج ومشروعات التنمية، ولا يدخل في ذلك إدارة الأعمال الخاصة والتجارية في القطاع الخاص. وهو بالتحديد يهدف إلى معرفة أساليب وطرق ومناهج وتقنيات التخطيط، ووضع البرامج وإدارة الميزانية وتمويل الخطة ومتابعة تنفيذها.

وسيتطرق البحث إلى نطاق التخطيط في الميزانية والأجهزة المتعلقة بها، والعلاقة بين وزارة التخطيط ووحدات وإدارات التخطيط والميزانية والمتابعة في الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة لمعرفة الأسباب والتقنيات المستخدمة فيها. كما ستعرض الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأجهزة التخطيطية والتنفيذية ودور كل منها في إدخال المعلومات ووضع الخطط وإدارتها، ومتابعة تنفيذها.

## أسلوب وإجراءات البحث :

ستعتمد هذه الدراسة على الجمع بين الأسلوب النظري، بالرجوع إلى المؤلفات والكتابات التي تعرضت لموضوع الدراسة. والأسلوب التطبيقي الميداني والبحث العلمي وذلك بإجراء استبيان لعينة من المسؤولين والموظفين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية العليا. كما ستستخدم الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات للاستبانة والوصول إلى النتائج المنشودة باستخدام الحاسب الآلي (الكمبيوتر) في العمليات الإحصائية وتحليل المعلومات.

والإجراءات المتبعة في اختيار العينة العشوائية وتوزيع وتجميع استمارات الاستبانة وكذلك استخدام الأساليب والوسائل الإحصائية العلمية المتعارف عليها. ومع هذا فإن البحث تعرض لبعض الصعوبات والمحددات، إما لعدم إجابة بعض المسؤولين والموظفين على أسئلة الاستبانة كلها أو بعضها أو لعدم وجود المسؤول على رأس عمله وقت إجراء البحث.

كما أن عدم تقدير وتجاوب البعض الآخر من العوامل التي أثرت على البحث ونتائجه. وعلى العموم فإن التجاوب العام الذي حظي به البحث والتشجيع الذي لقيه الكاتب من كثير من المهتمين والمسؤولين بالإجابات على معظم الأسئلة والرد على الاستبانة تعد مشجعة للغاية وكافية في نظر الباحث وتؤدي الغرض من البحث.

كما أنه لقلة ما كتب في الموضوع فإن الباحث سيعتمد في تحليل النتائج وكتابة البحث في معظمه على المصادر الأولية ونتائج تحليل

البيانات وتجاربه الشخصية . وعلى بعض المقابلات التي أجراها لبعض المسؤولين بالإضافة إلى ملاحظته على الإدارة الحكومية والعاملين فيها والأساليب المستعملة في عمليات التخطيط والميزانية والمتابعة من جراء الزيارات التي قام بها لبعض إدارات التخطيط في الوزارات المختلفة .

## أهمية البحث :-

إن الرسائل العلمية والكتب المعتمد عليها، والمطبوعات الحكومية، وشبه الحكومية، المتوافرة عن موضوع البحث تمثل الخلفية للجانب النظري لموضوع البحث، وقد ساعدت الباحث على تكوين الصورة العامة عن مسار وحجم التنمية وأبعادها إلا أنها تفتقر جميعاً إلى جانب البحث الميداني التطبيقي؛ إذ لم يكن من بينها مطبوع واحد يحتوي على ما يهدف هذا البحث إلى تحقيقه. ومن هنا تظهر وتبرز أهمية البحث وضرورته وخصوصاً في هذه المرحلة من مراحل التنمية التي تمر فيها المملكة بتجربة جديدة في مجالات التخطيط والبرمجة وتنفيذ المشروعات وإدارة الأموال، ومتابعة التنفيذ الأمر الذي يزيد من مسؤوليات الحكومة لإدارة التنمية والتي تحتاج منها إلى وقفة تأمل، وتفكير ودراسة وتقويم لإعادة النظر في الأساليب والطرق والمناهج والتقنيات المستخدمة والتي تحتاجها خطة التنمية المقبلة، والأمل أن يغطي هذا البحث الجانب المفقود عن الأساليب الفنية لخطط التنمية في المملكة ويساعد على إيجاد حوار علمي بين العاملين في مجالات التخطيط والميزانية، والمتابعة وإدارة التنمية خصوصاً والإدارة الحكومية بصفة عامة والعاملين في الحقل العلمي الأكاديمي، كما هو الأمل أن يهيئ جواً من التفاهم والتعاون، بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية.

## تعريف المصطلحات العلمية والفنية الواردة في البحث :-

لأن هذا البحث اعتمد على المنهج العلمي التجريبي (empirical) الذي يقيم المعرفة على التجربة المباشرة والملاحظة، والمنهج الاستقرائي (inductive) الذي يعتمد على استقراء تجربة المملكة في التخطيط خلال العشر السنوات الواقعة ما بين ١٣٩٠ هـ - ١٤٠٠ هـ، فقد استعملت بعض المصطلحات والتعابير العلمية والفنية، ولأن أهم الخصائص التي يجب توافرها في التفكير العلمي هي دقة المفاهيم والمصطلحات العلمية، فقد استحسن إيراد قائمة بتعريف للمصطلحات المهمة، والمستعملة في البحث لتسهيل مهمة القارئ والكاتب، ولإيجاد اتفاق على معاني الكلمات والمصطلحات، لكي تفهم بالمعنى نفسه المقصود به في البحث.

## تعريف المصطلحات العلمية (٣١) :-

### الفرض :- assumption

يعرف الفرض بأنه تعميم مبدئي تظل صحته وصلاحيته موضع اختيار. ويحاول الباحث أن يتحقق من صدقه ليتخذ سبيلاً إلى فهم الظواهر وتفسيرها. وتستنبط الفروض عن طريق الحدس أو التخمين أو باستخدام نتائج بحث أو بحوث سابقة، كفروض للبحث، أو عن طريق الاستنتاج المنطقي. أو بطريقة ملاحظة واستقراء الحوادث.

(٣١) المصدر : أحمد زكي بدوي «معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية» مكتبة لبنان، بيروت.

١٩٧٨م صفحات ٢٩، ٩٩، ١٣٢، ١٥٠، ٢٠٥، ٢١٣، ٢٥٠، ٢٦٦، ٢٦٧، ٢٨٧،

٢٩٠، ٣١٥، ٣٤٦، ٣٦٨، ٤١٢، ٤٢٢، ٤٢٤.

## الاستنباط : . deduction

يدل هذا الاصطلاح في المنطق على التفكير الذي ينتقل من المقدمات إلى النتائج، أو تستخرج بمقتضاه من المبادئ الموجودة، مبادئ أخرى، وتكون المقدمات عادة أعم من النتيجة. ولذا ينطوي الاستنباط على الانتقال من الكل إلى الجزء، أو من العام إلى الخاص، ويقابل الاستنباط «الاستقار» (induction).

## المنهج التجريبي : . empirical method

### أو المذهب التجريبي : . (empircism)

وهو المذهب الذي يقيم المعرفة على التجربة المباشرة والملاحظة.

## الواقعة، الظاهرة : . fact

ما يحدث بالفعل سواء كان موضوعيًا أو ذاتيًا. والواقعة الاجتماعية (fact social) هي عبارة عن طريقة، أو نموذج، للسلوك الاجتماعي في أمر من الأمور الاجتماعية، أو هي نموذج التفكير والعمل في جماعة من الجماعات.

ويميز بعضهم بين الواقعة، (fact) والظاهرة (phenomenon) على أساس أن الواقعة موضوعية والظاهرة تجريدية، أي تدل على النظر للوقائع الاجتماعية من الخارج أو من ناحية الملاحظة.

ويقوم الباحث عادة بتحقيق أو استقصاء الوقائع، كما يعتمد على الوقائع، في تأييد فرض أو رأي بحيث يدحض الوقائع (factual refutation) والفروض الأخرى، ومن ثم يبني حكمه على الواقع. (factual judgement)

## النمط أو النموذج المثالي : - ideal type

يمثل النموذج المثالي مفردات فرضية محسوسة، يقيمها الباحث بنفسه لكي تكون أساساً تنهض عليه المقارنة، وبهذا المعنى فإن النموذج لا يعد مفهوماً عاماً أو مجرداً، ولكنه يوصف بأنه أسلوب نموذجي معياري يفترض أهدافاً معينة، وطرائق للاتجاه المعياري المرتبط بالفاعل. والنموذج بناء عقلي يتحقق كفكرة، والنماذج المثالية: هي وسائل نستطيع من خلالها أن نفهم العالم الواقعي، ونحلل الأحداث التاريخية، كذلك يحتل النموذج مكانة بارزة في التفسير ووضع الفروض، كما يحتل في ذهن الباحث وقت إجراء دراسته، ويكشف المواقف الواقعية التي يحاول أن يفهمها.

## الاستقراء : - induction

الاستقراء في المنطق هو تتبع الجزئيات للتوصل إلى حكم كلي، أو الوصول عن طريق الملاحظة من الخاص إلى العام، وتتكون في العملية الاستدلالية التعميمات أو القوانين والمبادئ، وعلى ذلك فالجزء الأكبر من المعرفة البشرية، ذو طابع استقرائي، أو تجريبي، ما دام يتألف من تعليمات نجريها على تجربتنا الحسية.

## المنطق : - logic

هو العلم الذي يدرس صور الفكر، وطرق الاستدلال السليم، فيعنى بوصف وتصنيف القواعد التي يتبعها التفكير بالفعل في مختلف أنواع العلوم، كما يمتد إلى نقدها، وتمحيصها، والبحث عن المبادئ التي

قامت على أساسها ، وعن المشكلات والصعوبات التي قد تثيرها . وهناك المنطق الصوري (formal logic) ويبحث في تركيب الفروض والتفكير القائم على الاستنباط عن طريق تجريد مضمون الفروض موضوع البحث ومعالجة شكلها المنطقي دون غيره .

واللوجستيقا أو المنطق الرياضي ، أو المنطق الرمزي ، ويطلق على بحث المنطق الشكلي ، عن طريق حساب التفاصيل والتكامل ، لتجنب الغموض ، وقصور اللغة العادية ، ويعد فرعاً مستقلاً لكنه يعد طريقة حديثة وفعالة في المنطق الشكلي .

### **المنهج : method**

المنهج قوامه الاستقراء ، ويتمثل في عدة خطوات ، تبدأ بملاحظة الظواهر ، وإجراء التجارب ، ثم وضع الفروض التي تحدد نوع الحقائق التي ينبغي أن يبحث عنها ، وتنتهي بمحاولة التحقق من صدق الفروض أو بطلانها إلى وضع قوانين عامة ، تربط بين الظواهر ، وتوجد العلاقات بينها . وهناك أنواع مختلفة من المناهج : -

المنهج الوصفي = descriptive method

المنهج التجريبي = experimental method

المنهج التاريخي = historical method

### **دراسة طرق العمل : study method**

تسجيل وتحليل وفحص دقيق للطرق والحركات التي تدخل في إنجاز أي جزء من العمل . وابتكار أسهل الطرق وأكثرها إنتاجية لإتمام العمل .

## مناهج البحث : methodology

١ - أحد فروع المنطق، ويبحث في مناهج العلوم المختلفة. ولا تبتكر هذه الدراسة طرقاً للبحث لكنها تدرس فقط المناهج المستخدمة وذلك بتحليل بناء العلوم بدراسة أهدافها وكيفية نموها وأنواع التعميمات التي تتضمنها، وأسسها أو فروضها الفلسفية وعلاقتها بالعلوم الأخرى.

٢ - إجراءات البحث وأساليبه بما في ذلك طرق جمع البيانات ومعالجتها.

## المعيار : norm

نموذج أو مقياس مادي أو معنوي لما ينبغي أن يكون عليه الشيء. فهو في الأخلاق نموذج السلوك الحسن وقاعدة العمل السديد. وفي الاكولوجيا مقياس الحكم على القيم، وفي علم الجمال مقياس الحكم على الإنتاج الفني، وفي المنطق قاعدة الاستنتاج الصحيح.

## المعيار أو المستوى الاجتماعي : norm, social

المعايير (social norms) هي الاتجاهات، والعادات، والقيم المشتركة، التي توجه استجابات أعضاء الجماعة، وتحقق التطابق في التصرفات البسيطة أو في الأحكام الخلقية المعقدة مما يزيد من وحدة الجماعة، فهي تعتبر بمثابة إطار يرجع إليها الفرد، كي تكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه.

## الطريقة الحسية : objective method

إحدى طرق تعليم الأفكار، والمفاهيم، أو المعاني الحقيقية للأشياء باستخدام التجارب الملموسة وعن طريق الإدراك الحسي.

وتتخذ هذه الطريقة أشكالا عديدة ، كاستخدام الصور والنماذج ،  
والرحلات ، وإجراء التجارب في المعمل والتمثليات ، والوسائل السمعية  
والبصرية .

### **الإدارة بالأهداف : Management by objectives**

عبارة عن نظام للعمل ، يعتمد بالدرجة الأولى ، على الجوانب  
السلوكية ، في تحقيق أكبر قدر من الأهداف ، التي تسعى إليها المنظمة ،  
والأسس التي يعتمد عليها هذا النظام تتلخص في قيام العامل بتحديد  
هدفه الفردي في العمل ، على مستوى الوحدة التي ينتمي إليها ، وفي إطار  
الهدف العام للمنظمة . ويمنح العامل حرية أكثر في العمل ، وممارسة  
النقد أو الرقابة الذاتية ، على ضوء ما اتفق عليه من أهداف ، وقصر دور  
الرئيس أو المشرف على التوجيه ، والتشجيع ، ومساعدة الفرد في نواحي  
القصور التي قد تبدو عليه أثناء العمل .

ويركز نظام الإدارة بالأهداف ، على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل ،  
وإيجاد الحوافز التي تدفع العامل إلى تنفيذ ذلك العمل بمستوى مقبول  
متطور من الكفاءة .

### **التخطيط المادي (تخطيط المدن) :-**

#### **physical planning (city planning)**

تخطيط المدن من الناحية المادية أي تحديد احتياجات المدينة ، من  
مساكن وطرق ومدارس وغيرها ثم تحديد أنسب الأماكن لإنشاء المباني ،  
التي سوف تضم هذه الألوان من النشاط .

## الترشيد : - rationalization

يقصد بالترشيد في الإدارة مزيد من التقنين والاتساق والتنسيق داخل التنظيم ، أو هو ذلك السلوك الموجه نحو تحقيق أهداف محددة في الإطار المفروض عليه .

ويقصد بالترشيد في الاقتصاد ، والوسائل ، التي ترمي إلى زيادة الإنتاج وتحسينه وتخفيض تكاليفه عن طريق التنظيم الفني المطرد ، بحيث يصل إلى درجة من الرشد ينخفض معها الضياع أو التبذير إلى أدنى حد ممكن .

## المنهج العلمي : scientific method

هو الطريقة التي يسلكها العقل ، في دراسة موضوع أي علم من العلوم ، للوصول إلى قضاياها الكلية أي القوانين العلمية أو هي الطريقة التي يبني بها العلم قواعده ويصل إلى حقائقه وتنقسم مناهج العلوم إلى قسمين : -

١ - المناهج الفنية التي يعالج بها الباحث موضوع بحثه على نحو معين بحسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه وهذه كثيرة متنوعة بتنوع العلوم .

٢ - المناهج المنطقية أي الطرق العقلية التي يستخدمها الباحث في كسب المطالب العلمية ، وهي موضوع بحث المنطق ، ومن أهم سمات المنهج العلمي أنه لا ظاهرة دون علة ، وإذا وقعت العلة فلا بد أن يحدث مفعولها وأن القانون العلمي يفسر الظواهر ، وأن التحديد الكمي أخص خصائص المنهج العلمي .

## الذاتية : - Subjectivism

منحى فلسفي يرى أن المعرفة - الأحكام القيمية - إنما ترجع إلى الخبرة

الذاتية ويقال : منهج ذاتي (subjective method) أي الاستبطان الذي لا يدرك إلا ما يبدو للشعور في لحظة ما .

### النظرية : Theory.

النظرية عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ، ويضعها في نسق علمي مترابط ويمكن تعريف النظرية أيضًا على أنها مجموعة الافتراضات التي تتوافر فيها القدرة على التنبؤ وتفسير ما يمكن أن ينتج في حالة حدوث حالات معينة .

وبناء النظرية العلمية يعتمد على جهد عقلي تركيبي من جانب الباحث يتميز بالنظرة الكلية إلى الحقائق الجزئية ، ويحرص على الإجراء في نطاق كلي موحد ، ولذا تعد دائمًا أعلى مستويات المعرفة .

وتتشرك النظرية العلمية ، مع القوانين العلمية ، في كونها نسبية وتقريبية ، إلا أنها في الوقت نفسه أقل تأكيدًا من القوانين ، ولذا ينظر إليها على أنها فرض من الدرجة الثانية .

ويزداد يقين العلماء بالنظريات كلما أيدتها التجارب من ناحية . وكلما فسرت أكبر عدد من الظواهر والقوانين من ناحية أخرى .

ولا بد للنظريات أن تتطور دائمًا مع تطور الزمن ، وهي تعبر عن المرحلة الراهنة لمعرفتنا ، ولذا يجب تعديلها تبعًا لتقدم العلم .

### الاختبار الإحصائي : statistical test

الاختبار هو المعيار الذي يستخدم لإظهار الصواب أو الخطأ طبقًا لظروف مفترضة ، ومستخدمًا الإحصاءات والرياضيات ، للحصول على إثبات علمي لنتيجة البحث .

## تعريف المصطلحات الفنية (٣٢) :-

الاستراتيجية : هي مجموعة الأهداف العامة، المتداخلة لكافة القطاعات، والتي تشكل في مجموعها أهداف خطة التنمية. ويعرفها آخرون بأنها مجموعة السياسات والوسائل التي يتم تطبيقها لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

الهدف العام : بيان يصاغ بصورة عامة، لتحديد المتطلبات المراد تحقيقها من خلال اتباع طريقة، أو طرق مختارة للعمل، خلال فترة محددة من الزمن، ومثال ذلك أن تنوع القاعدة الاقتصادية للمملكة أحد الأهداف العامة لخطة التنمية.

السياسة : الوسيلة المقترحة لتحقيق هدف أو أهداف معينة بواسطتها، ومثال ذلك السياسة الهادفة إلى تحسين الصحة العامة لسكان المملكة عن طريق رفع مستوى خدمات الصحة الوقائية.

الهدف المحدد : النتائج الكمية المحددة المراد تحقيقها خلال وقت معين بواسطة خطة أو سياسة أو برنامج أو مشروع أو هو التاريخ الذي يتم فيه إنجاز نشاط أو عمل. فعلى سبيل المثال : فإن أحد الأهداف العامة لقطاع الصحة، هو رفع المستوى العام للصحة في جميع أنحاء المملكة، ولتحقيق هذا الهدف فإن إحدى السياسات المراد اتباعها، هي : تحسين خدمات الصحة الوقائية، وقد يكون أحد

---

(٣٢) المصدر : دليل إعداد خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠ - ١٤٠٥ هـ - وزارة التخطيط الرياض  
صفحة (٦).

الأهداف المحددة إنشاء (عيادات لرعاية الأمومة والأطفال)  
وتزويدها بالموظفين حتى نهاية السنة المالية ١٤٠٠ -  
١٤٠١ هـ مثلاً . . .

الخطوة : مجموعة من إجراءات العمل المتناسقة، والمناسبة، التي تم  
تصميمها للوصول إلى أهداف عامة معينة، من خلال  
تحقيق أهداف محددة، في فترة زمنية معينة، وفي نطاق  
القيود المالية، والمادية، والبشرية، المحسوبة .

البرامج : مجموعة المشروعات والنشاطات المتداخلة التي تشكل  
جزءاً من خطة، مثل برنامج إنشاء المستشفيات الخاصة  
بوزارة الصحة. (وينقسم البرنامج إلى برامج فرعية منها  
على سبيل المثال البرنامج الفرعي لبناء مستشفيات  
متخصصة في نطاق البرنامج العام لبناء المستشفيات).

المشروع : بند مستقل في برنامج فرعي كإنشاء مستشفى معين في نطاق  
بناء المستشفيات، أو فعالية كتدريب ٥٠٠ مواطن، أو  
عملية تنظيم إداري . . . إلخ .

الميزانية العامة : تشمل الميزانية العامة على بيانات الإيرادات والمصروفات  
للدولة، لفترة معينة، عادة سنة وتعكس الميزانية العامة  
السياسة المالية للحكومة، وهي وسيلة فعالة، من  
وسائل تنفيذ الخطة وتعد الميزانية السنوية بمثابة البرنامج  
العملي لتنفيذ برامج ومشروعات خطة التنمية في  
المملكة .

المتابعة : هي نوع من الرقابة على نتائج الجهود التي بذلت نحو حالة فردية، أو في مشروع ما لتقرير ما إذا كان يحقق أهدافه، وأن تنفيذ برامجه مطابق للخطة الموضوعة بما يتفق مع الزمن المحدد وبأقل قدر من النفقات وبأكثر قدر من الكفاية .

---

ملاحظة : التعريفين الأخيرين للميزانية العامة والمتابعة لم ترد في قائمة التعاريف الفنية المشار إليها في المصدر رقم (٣) صفحة ١٢٢ الواردة في دليل خطة التنمية الثالثة والصادر من وزارة التخطيط .

## الفصل الثاني

# خلفية الدراسة

obeikandi.com

## الفصل الثاني

### خلفية الدراسة

قبل المضي في عرض وتحليل البيانات الإحصائية واستخراج النتائج، والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات للبحث، يحسن بنا الوقوف على خلفية لا بد منها كأساس للدراسة إذ لا بد من معرفة التنظيم الإداري الحكومي القائم وقت إجراء البحث، والتعرف على نظام التخطيط والميزانية، والمتابعة في المملكة. كما أن المناسب استعراض موجز أهداف خطط التنمية الأولى والثانية، لتقف على الدور الذي تقام به الأجهزة الإدارية الموكل إليها إدارة التنمية.

وخلال تجربة المملكة في التخطيط المنتظم أخذت الأجهزة الحكومية المعنية بالتخطيط، بعدة طرق ومناهج، وأساليب للتخطيط، والميزانية والمتابعة، وفي هذا الباب نعرض لأهمها وهو منهج حساب الدخل القومي، الذي به تترجم أهداف خطط التنمية، وخطط القطاعات إلى أرقام، به يحدد الوضع الراهن، واتجاهات الخطة في المستقبل، وكذلك طريقة تصنيف الميزانية، في قطاعات حسب اتجاه الخطة والميزانية، لكي يسهل توزيع موارد الدولة وحجم الخطة والميزانية، إلى أرقام باتجاه القنوات التي بموجبها تتحقق أهداف الخطة والميزانية والموارد البشرية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، ثم بتنمية التجهيزات الأساسية والموارد الإنتاجية، وتحقيق الأمن الخارجي والداخلي والاستقرار في إطار المحافظة على القيم الدينية والأخلاقية الإسلامية، ويتم كل ذلك بالتأكد من تنفيذ الخطة والميزانية، عن طريق نظام المتابعة، ومن بين الأساليب

المتبعة في نظام التخطيط والميزانية والمتابعة أسلوب اللجان الذي يحقق الاستفادة القصوى من الخبراء السعوديين ، وغيرهم من مختلف التخصصات ، للوصول إلى الاجتماع في الرأي لمساعدة متخذي القرارات في سبيل اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف التنمية .

وهذه الطرق والمناهج والأساليب المتبعة في التخطيط والميزانية والمتابعة ، التي ورد ذكرها على سبيل المثال ، وليس على سبيل الحصر هي بلا شك تؤثر إيجابياً وسلبياً على تحقيق أهداف التنمية ، مما يستلزم دراستها وتحليلها للوصول إلى الأفضل عن طريق تحسين وتطوير الطرق والمناهج والأساليب المستخدمة حالياً في التخطيط والميزانية والمتابعة ، واقتراح طرق ومناهج ووسائل جديدة مفيدة ، ورد ذكر بعضها في التوصيات لهذا البحث والأمل أن تساعد البحوث المقبلة في هذا المجال إلى المزيد منها .

## **التنظيم الإداري في المملكة :-**

لقد سبق اعتماد الخطة الخمسية الأولى خلال العشر السنوات الواقعة بين ١٣٨٠ - ١٣٩٠ هـ ، دراسة شاملة للوضع الإداري ، أعقبه تبني برنامج للإصلاح الإداري تم على أثره إعادة التنظيم للإدارة الحكومية ، كان من بينها تشكيل لجنة للتنمية الاقتصادية ، أعقبه تشكيل مجلس للتخطيط والذي تحول إلى هيئة مركزية للتخطيط ، وإحداث وحدات للتخطيط في الوزارات لتكون الإدارة الحكومية قادرة على تبني وتنفيذ خطة التنمية الأولى والثانية ١٣٩٠ - ١٤٠٠ هـ - ولقد صاحب تنفيذ هذه الخطط نمو سريع للتنظيم الإداري واشتملت كل خطة على جزء بالإصلاح الإداري ، وإعادة التنظيم المطلوب في كل مرحلة ، كما زاد تبعاً لذلك حجم الوظائف ،

حسب زيادة المسؤوليات الموكلة للجهاز الحكومي ، كما أن زيادة حجم الخطة ، جعل من الصعوبة للتنظيمات القائمة قبل اعتماد الخطة الأولى للتنمية ، القيام بتنفيذها ، مما استدعى الأمر إعادة التنظيم لها ، وإلى إعادة تقسيم العمل وإحداث وزارات متخصصة ، وهيئات حكومية ومؤسسات عامة جديدة . ونظرة مقارنة للوضع الإداري السابق قبل عام ١٣٩٠ هـ ، نجد أن عدد الوزارات قد زاد من (١٤) إلى (٢٠) وزارة في نهاية الخطة الخمسية الثانية .

كما بلغت الهيئات والمصالح الحكومية ذات الميزانية المستقلة (١٠٠) ميزانية بينما كان عددها قبل عام ١٣٩٠ هـ (٧٧) ميزانية .

وبلغ عدد المؤسسات العامة (٢٩) مؤسسة في نهاية الخطة الخمسية الثانية بينما كان عددها قبل الخطة الأولى (٨) مؤسسات عامة ، وبلغ عدد الوظائف المدنية (٧٤٠٥٧) وظيفة في ميزانية العام المالي ١٤٠٠/٩٩ هـ بينما كان عددها قبل سنة ١٣٩٠ هـ (٥٢٤٩٥) وظيفة .

وترتب على هذا الوضع الجديد حدوث تغيرات على حجم الطلب على القوى العاملة مما استدعى استقدام غير سعوديين لشغل بعض الوظائف المدنية ، وحصل تعديل على أنظمة الخدمة المدنية ونظام استقدام غير السعوديين وتعديلات على المرتبات ، وتصنيف الوظائف وتدريب الموظفين .

وتمثل لوحة التنظيم التالية لجهاز حكومة المملكة العربية السعودية لعام ١٣٩٩ هـ (٣٣) .

ومن لوحة التنظيم لجهاز الحكومة في المملكة العربية السعودية (شكل (١) ص ٤٦) يتضح لنا أن الأجهزة المعنية بالتخطيط والميزانية والمتابعة تمثل ثلاثة مستويات : -

---

(٣٣) المصدر : الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة - وزارة المالية والاقتصاد الوطني الرياض ١٣٩٧ هـ .

## ١. المستوى الأول :-

مستوى السلطة العليا المتمثلة في جلالة الملك ومجلس الوزراء ؛ واللجان العليا كاللجنة العليا للإصلاح الإداري ، واللجنة العليا لسياسة التعليم ، والمجالس العليا ، كالمجلس الأعلى لسياسة البترول ، ومجلس الخدمة المدنية ، والمجلس الأعلى للقوى العاملة ، ويعاونهم ويساعدهم الدواوين الملكية ، والأمانة العامة لمجلس الوزراء ، وشعبة الخبراء والشعبة السياسية ، والمالية والعسكرية ، بمجلس الوزراء .

## ٢. المستوى الثاني :-

السلطات الاستشارية والفنية ، وهي الوزارات ، والجهات ، والهيئات ، واللجان الاستشارية والفنية ، كوزارة التخطيط ، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني ، وديوان الخدمة المدنية ، وديوان المظالم ، والاستخبارات العامة ، والأمانة لمجلس الخدمة المدنية ، واللجان الوزارية ، ولجان الوكلاء للخطة والميزانية والمتابعة .

## ٣. المستوى الثالث :-

السلطة التنفيذية والمتمثلة في الوزارات والمصالح الحكومية ، التنفيذية ، والهيئات ، والمؤسسات العامة ، والجامعات ، والإمارات ، والبلديات ، والدوائر الحكومية في المناطق .

هذه المستويات الثلاثة تشترك في عمليات التخطيط ، والميزانية ، والمتابعة ، كل بحسب اختصاصه ويقاس مدى نجاح الحكومة في تنفيذ خطط التنمية لأهدافها بمدى كفاءة وفعالية وضع الخطط وتمويلها ،



وتنفيذها، ومتابعة تنفيذ البرامج والمشروعات من قبل جميع المجالس، والوزارات والهيئات، والمؤسسات والمصالح الحكومية، المختلفة والتنسيق فيما بينها.

## **نظام التخطيط والميزانية والمتابعة :-**

إن نظام التخطيط في المملكة العربية السعودية، يعتمد على المزج بين المركزية واللامركزية في عملياته، وبينما تقوم وزارة التخطيط بإعداد الاستراتيجية، والأهداف العامة، والمحدد لخطة التنمية، تعمل وزارة ومصلحة حكومية، بتحديد أهدافها العامة، والمحددة لها لتكون منسجمة مع الأهداف العامة والمحددة، لخطة التنمية للمملكة، ووفقا لسياسة التنمية التي يصدرها مجلس الوزراء، للربط بين خطط وبرامج ومشروعات مختلف القطاعات، ثم تقوم وزارة التخطيط بالتنسيق بين الأجزاء المختلفة للخطة، عن طريق إزالة التناقض والازدواج، بين الأهداف في الخطة وتم عمليات الخطة بثلاث مراحل رئيسة هي :-

(١) مرحلة العمليات السابقة لإعداد الخطة وهي تحديد الاستراتيجية، وإقرار السياسة العامة للتنمية.

(٢) مرحلة إعداد الخطة ثم اعتمادها.

(٣) مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها، وفقا لنظام المتابعة، وستتناول هذه المراحل الثلاث بشيء من الإيجاز.

## **المرحلة الأولى - الخطوات التحضيرية السابقة لإعداد الخطة :-**

تقوم السلطة السياسية العليا - جلالة الملك ومجلس الوزراء - بتحديد

السياسات، والإطارات العامة للخطة، والاختيار بين الاستراتيجيات المقترحة، عادة من قبل وزارة التخطيط التي تقوم بإعداد تقرير، ووضع تصور للوضع الراهن، وما ينتظر أن يحدث في المستقبل القريب والبعيد، وبعد اعتماد الاستراتيجية تعد وزارة التخطيط دليلاً لوضع الخطة، وتعد الندوات لشرح خطوات وضع الخطة.

وقد قامت الدولة عند بدء التحضير لخطة التنمية الثالثة، باتخاذ خطوة جديدة، وذلك بتشكيل لجنة للاستراتيجية من ١٤ خبيراً سعودياً، برئاسة معالي وزير التخطيط، أعدت الأهداف الاستراتيجية للخطة الثالثة، ثم قدمت إلى لجنة وزارية لدراستها وأخذت ملاحظات الوزراء عليها، وبعد ذلك أقرت من مجلس الوزراء، وبتشكيل هذه اللجنة الوطنية تكون الدولة، قد وسعت مجال المشاركة، لتلافي السلبيات التي حدثت في الخطط السابقة(\*) .

## **المرحلة الثانية - إعداد الخطة واعتمادها :-**

تمر مرحلة إعداد الخطة واعتمادها، بخطوات وعمليات عديدة أهمها :  
(١) إعداد الهيكل العام للخطة من قبل وزارة التخطيط بناء على ما يردها من الوزارات .

(٢) مشاركة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة في وضع خطط القطاعات ومناقشتها مع وزارة التخطيط .

---

(\*) لمزيد من الإيضاح حول هذا الموضوع .

انظر حديث معالي وزير التخطيط المنشور في مجلة المبتعث العدد العاشر ربيع الثاني ١٤٠١ هـ ص ١٥ - ص ٢٣ تصدر عن المكتب التعليمي السعودي بأمريكا .

(٣) التنسيق بين وزارة التخطيط والوزارات المختلفة، لتوحيد الخطة ورفعها لمقام مجلس الوزراء .

(٤) اعتماد الخطة من قبل مجلس الوزراء بعد مناقشتها، ثم تبليغها للتنفيذ، ويكون اعتمادها عادة مع بداية السنة المالية الجديدة التالية لنهاية الخطة السابقة .

### **المرحلة الثالثة . تنفيذ الخطة ومتابعة تنفيذها :**

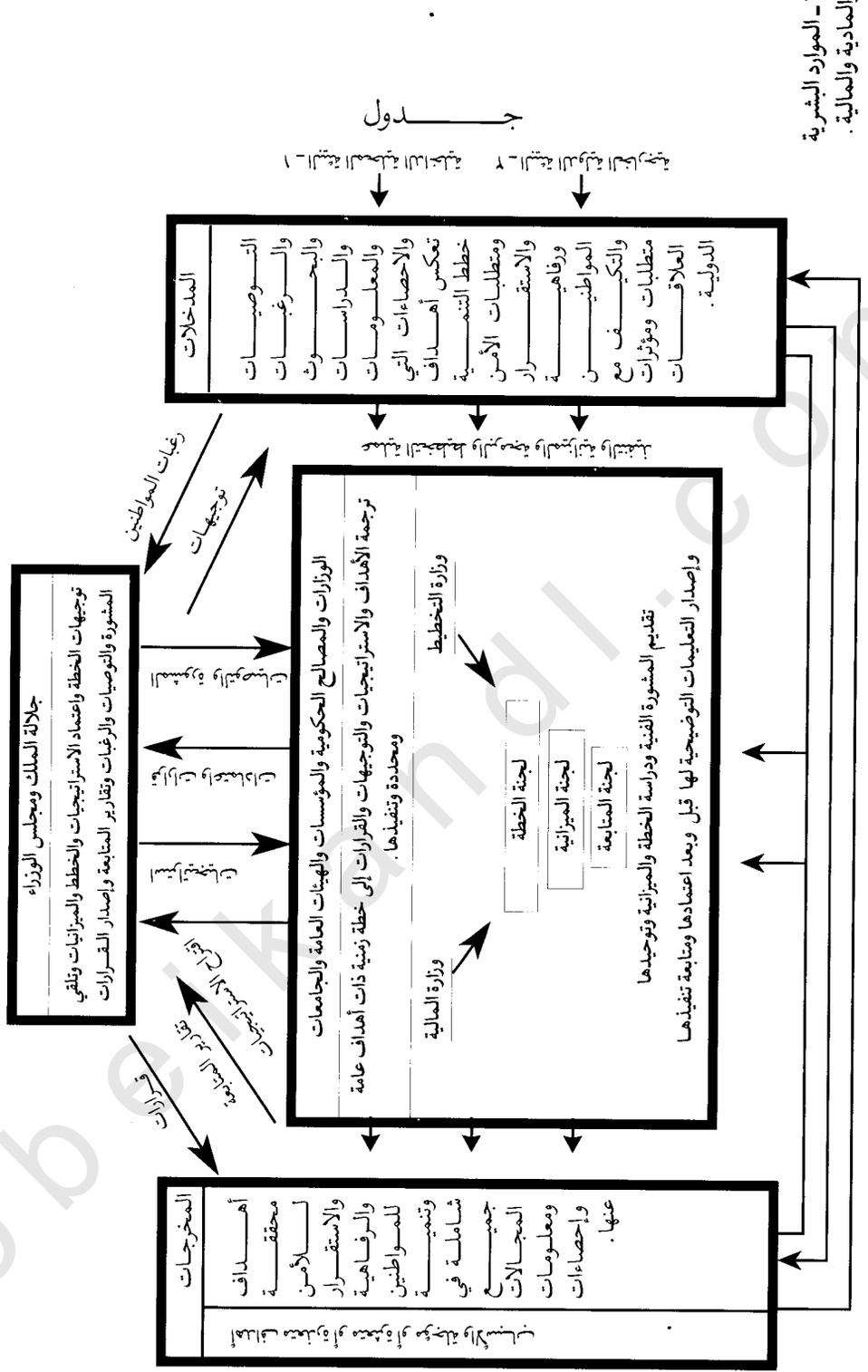
يتم تنفيذ الخطة من قبل القطاعات بالوزارات والمصالح الحكومية، وتعتمد المبالغ اللازمة لها سنويا مع الميزانية، وتتم متابعتها من قبل وحدات المتابعة بالوزارات وإدارة المتابعة بوزارة التخطيط، وتعرض تقارير المتابعة على اللجنة الوزارية للمتابعة، وترفع النتائج لمجلس الوزراء .

وبصفة عامة فإن عمليات إعداد الخطة ومتابعة تنفيذها، يظهر لنا من خلال الشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي لمراحل إعداد الخطة والمراحل التي تمر بها عمليات تنفيذ الخطة على مستوى الدولة، ويبدو في ذلك العلاقة التنسيقية بين وزارة التخطيط، ووزارة المالية، والوزارات والمصالح الحكومية الأخرى .

ويتضح نظام التخطيط والميزانية والمتابعة وعلاقة الجهات المختصة ودور كل منهما في النظام من الشكلين التاليين :

(شكل (٢) ص ٥٠) ويشتمل على نظام التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة العربية السعودية، والذي يبدأ بتوجيهات الخطة، واعتماد الاستراتيجيات، والخطط والميزانيات، وتلقي المشورة والتوصيات، وتقارير المتابعة، وإصدار القرارات من قبل جلالة الملك ومجلس الوزراء .

# هيكل نظام التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة العربية السعودية



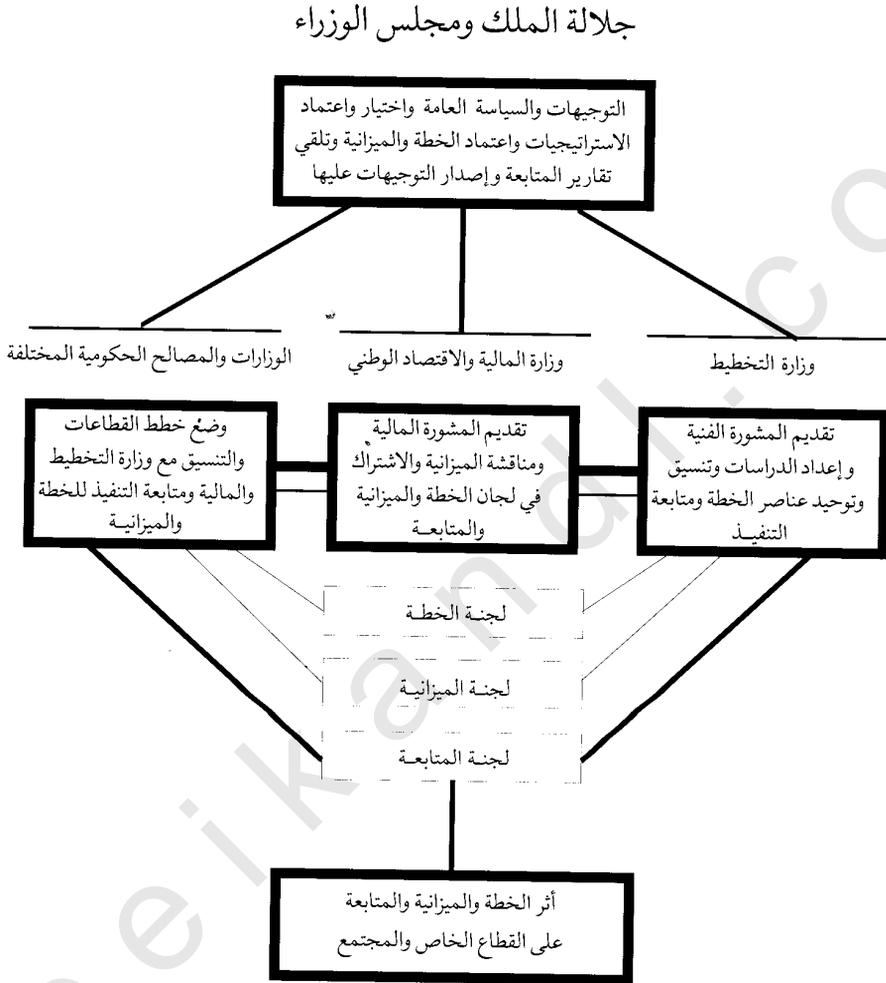
ومدخلات النظام هي التوصيات والرغبات للمواطنين، والبحوث، والدراسات من قبل المختصين بناء على المعلومات والإحصاءات التي تعكس أهداف خطط التنمية، ومتطلبات الأمن والاستقرار، ورفاهية المواطنين، والتكيف مع متطلبات ومؤثرات البيئات المحلية والدولية.

ثم تتم عملية التخطيط والبرمجة والميزانية والتنفيذ لها، وذلك بأن تقوم الوزارات والمصالح الحكومية، والمؤسسات العامة، والجامعات بترجمة الأهداف والاستراتيجيات، والقرارات إلى خطة زمنية ذات أهداف عامة ومحددة والإشراف على تنفيذها.

كما تقوم كل من وزارتي التخطيط والمالية، بتقديم المشورة الفنية للوزارات والمصالح الحكومية ودراسة الخطة والميزانية وتوحيدها وإصدار التعليمات التوضيحية لها قبل وبعد اعتمادها مع متابعة تنفيذها من خلال لجان الخطة، والميزانية، والمتابعة، التي تشترك فيها الوزارتان مع الوزارة أو الجهة الحكومية المعنية.

ويمثل جانب المخرجات لنظام التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة، الأهداف المحققة التي تمثل تحقيق الأمن الوطني والاستقرار والرفاهية للمواطنين، وتنمية شاملة في المجالات الدينية والاجتماعية والاقتصادية، والعمرانية، والصناعية، والزراعية، وجميع المجالات الأخرى ويتبع ذلك توافر قاعدة من المعلومات والإحصاءات التي تفيد التخطيط والميزانيات التي تحت التنفيذ أو الموقعة مع إيضاح الأسباب والتوصيات من خلال مردودات النظام، التي تشمل على الدروس المستفادة والعواقب الحميدة، أو المخانق أو العوائق الحميدة، والصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطط.

## الهيكل التنظيمي لمراحل إعداد الخطة والميزانية والمتابعة



شكل (٧)

أما الشكل (٥) (ص ١٣٧)

فيمثل الهيكل التنظيمي : المراحل الرئيسية لإعداد الخطة، والميزانية، والمتابعة ودور كل من السلطة العليا – جلالة الملك، ومجلس الوزراء - ودور وزارتي التخطيط والمالية ودور الوزارات والمصالح الحكومية، ولجان الخطة، والميزانية، والمتابعة، وأثرها على القطاع الخاص والمجتمع .

## **تطور الهيكل التنظيمي لنظام التخطيط والميزانية والمتابعة :**

يقوم بعمليات إعداد الخطة وإدارتها ومتابعة تنفيذها في المملكة العربية السعودية أجهزة مخصصة للتخطيط والميزانية، والمتابعة من إطار تنظيمي، وقانوني متطور ومن خلال قرارات مجلس الوزراء المنظم لأعمال التخطيط والميزانية، والمتابعة ويمكنه إدراك ومعرفة التطور التاريخي لسياسة التنمية والإطار القانوني لتلك الأجهزة .

لقد مرت هذه الأجهزة بتكوين لجنة التنمية الاقتصادية، التي شكلت سنة ١٣٧٦ هـ تلاها تشكيل مجلس التخطيط الأعلى المشكل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٥٠ لسنة ١٣٨١ هـ، أعقبها تشكيل الهيئة المركزية للتخطيط بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٤٠ وتاريخ ١١/١٢/١٣٨٤ هـ والمرسوم الملكي رقم م/ ١٩ وتاريخ ١٧/٩/١٣٨٤ هـ. وبموجب الفقرة (د) من المادة (٥) من قرار مجلس الوزراء المشار إليه، على أن ينشأ في كل وزارة ودائرة مستقلة جهاز للتخطيط خاص بها .

والغرض من إنشاء هذه الأجهزة، هو التشاور والتنسيق مع الهيئة

المركزية للتخطيط آنذاك فيما يتعلق بشؤون التخطيط . ثم تحولت الهيئة المركزية إلى وزارة التخطيط بالأمر الملكي رقم ٢٢٦ / ١ وتاريخ ١٣٩٥ / ١٠ / ٨ هـ وتعاون وحدات وإدارات التخطيط في الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة مع وزارة التخطيط في جميع مراحل إعداد الخطة ومتابعة تنفيذها .

وبصدور قرار مجلس الوزراء رقم ٦٦٣ وتاريخ ١٣٨٩ / ٥ / ٤ هـ بخصوص الخطوط العريضة لخطة التنمية الأولى ظهرت واتضحت سياسة التنمية في المملكة ، كما نصت عليها المادة الأولى منه ، بأنها تستهدف الحفاظ على القيم الدينية ، والأخلاقية ، وزيادة الرفاهية ، ورفع مستوى المعيشة ، لشعب المملكة العربية السعودية ، مع الحفاظ على الأمن الوطني والاستقرار الاقتصادي ، والاجتماعي وذلك بالعمل على تحقيق أهداف التنمية العامة (٣٤) .

وبعد صدور هذه السياسة أصبحت خطط التنمية اللاحقة ، تلتزم بها وتسير في إطارها ، وذلك بإعادة تكرارها في قرار إعداد الخطة واعتمادها . ثم تلا ذلك صدور قرار مجلس الوزراء رقم ٣٩٩ وتاريخ ١٣٩٢ / ٥ / ١٠ هـ والذي نصت المادة الخامسة منه ، على أن ينشأ في الهيئة المركزية للتخطيط جهاز متخصص لملاحقة تنفيذ المشروعات منذ اعتمادها في الميزانية ، وعلى الهيئة المركزية للتخطيط أن تحدد الجهات التي لا بد لها أن تنشئ أجهزة تابعة للوزير ، وتكون أجهزة المتابعة المنشأة في الوزارات هي حلقة الاتصال بين الوزارات والمصالح ، الحكومية ، وبين الهيئة المركزية للتخطيط فيما يخص متابعة تنفيذ المشروعات ، ولكن لم يتم

(٣٤) مجلد خطة التنمية الأولى - وزارة التخطيط . الرياض صفحة ٢٥ .

إنشاء جهاز للمتابعة، إلا بعد تشكيل وزارة التخطيط باسم إدارة المتابعة، كما لم يتم تشكيل وحدات المتابعة في الوزارات، إلا بعد صدور نظام المتابعة الذي سيأتي ذكره، وحتى بعد صدور النظام لا زالت بعض الوزارات لم تشكل وحدات للمتابعة.

ثم تبع ذلك صدور قرار مجلس الوزراء رقم ١٤٦٤ وتاريخ ٣٠/١١/١٣٩٣ هـ بالموافقة على إعداد خطة التنمية الثانية على ضوء الاستراتيجية التي وافق عليها المجلس ونص عليها في القرار وشمل القرار ترتيبات وضع الخطة وما يجب أن تهدف إليه.

وبعد إعدادها ورفعها للمجلس صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٥٦٥ وتاريخ ١٠/٥/١٣٩٤ هـ، بالموافقة على خطة التنمية الثانية، بما اشتملت عليه من أهداف وبرامج ومشروعات، وحدد الإطار الزمني لها بخمس سنوات تبدأ من رجب ١٣٩٥ هـ. ونصت المادة الرابعة من ذلك القرار على تشكيل لجنة وزارية لوضع نظام للمتابعة. صدر بعد ذلك نظام المتابعة بقرار من مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨ هـ وتاريخ ٢٢/٨/١٣٩٦ هـ المنظم للقواعد الأساسية لمتابعة تنفيذ خطة التنمية، وحدد النظام أهداف المتابعة ومسؤوليتها وطريقة تدريب الموظفين، ونصت المادة الثالثة من القرار على التشكيل الإداري لجهاز التخطيط والميزانية والمتابعة بالوزارات، والمصالح الحكومية، تحت مسمى واحد في إدارة واحدة باسم إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة، وأعطى وزارة التخطيط ومسؤولية متابعة تنفيذ بعض المشروعات الحيوية الكبرى مباشرة، كما نص القرار على تشكيل لجنة وزارية للمتابعة التي تعدها وزارة التخطيط والوزارات التنفيذية المختلفة (٣٥).

---

(٣٥) المصدر : لجميع القرارات والوثائق المشار إليها في هذا الفصل مركز الوثائق بمعهد الإدارة العامة.

إن مناهج وأساليب وتقنيات التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة، تتأثر إلى حد بعيد بالتنظيم الإداري والإطار القانوني لأجهزة التخطيط ومن الملاحظ من الاستعراض التاريخي لتطور التنظيم الإداري لأجهزة التخطيط، أنها لم تتكامل إلا بعد صدور نظام المتابعة عام ١٣٩٦هـ، ومعنى هذا أنه خلال الست السنوات التي بدأ فيها التخطيط المنظم، لم تتكامل فيه تشكيلات أجهزة التخطيط ولم يتكامل فيه النظام المتوقع أن يظهر هذا الأثر، في نتائج تحليل المعلومات، للاستبانة الذي يشتمل عليه هذا البحث، كما أنه يتوقع أن هذا الإطار التنظيمي والقانوني مثالي وأن التطبيق العملي له لم يتكامل حتى بعد صدور نظام المتابعة عام ١٣٩٦هـ.

### **الشكل المثالي لنظام التخطيط والميزانية والمتابعة :**

كان التخطيط الاستراتيجي والمالي للوزارات والمصالح الحكومية، يتم بطريقة لامركزية قبل السنة المالية ٩٠/٩١هـ، وبعد إحداث الهيئة المركزية للتخطيط، وإدارات ووحدات التخطيط وإعداد الخطة الخمسية الأولى للتنمية، بدأت أعمال التخطيط والإشراف على الميزانية تتم مركزيا بالتنسيق مع وزارة التخطيط ووزارة المالية والاقتصاد الوطني، وكل وزارة، وهذا الجزء يحتوي على شرح لنظام التخطيط والبرمجة والميزانية، والمتابعة بالوزارات، والهيكل التنظيمي للإدارات، والوحدات، التي تتولى هذه الأعمال، ودور كل منها، ومراحل العملية الإدارية من تخطيط وميزانية، ومتابعة، كمثال لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين أجهزة التخطيط.

١/ تتم عملية التخطيط والبرمجة والتمويل للوزارات والمصالح الحكومية، بموجب مراحل وخطوات عملية منسقة، لكي تكون الخطة محققة للأهداف، والمحددة المقررة وفقا للسياسة العامة

للمملكة، وتقوم بعملية التخطيط والبرامج، والميزانية، والمتابعة، إلى جانب وزارة التخطيط أجهزة متخصصة لذلك وفقاً للنظام المعين .

وتبدأ أول مراحل التخطيط بمرحلة جمع المعلومات، وإجراء الدراسات وتحديد المتطلبات وتقوم بها الجهات المختصة في فروع كل وزارة، ومصالحة حكومية، يعاونهم في ذلك إدارة التخطيط، والميزانية، والمتابعة المركزية لكل وزارة .

٢/ تعرض الدراسات والمتطلبات على لجنة الخطة والميزانية ثم ترفع للوزير مع التوصيات اللازمة نحو الاستراتيجية والبرامج والمشروعات المقترحة على ضوء استراتيجية الخطة العامة .

٣/ تصدر الأوامر بعد ذلك بالموافقة والتوجيهات الأولية .

٤/ تحدد الأهداف العامة لخطة كل وزارة، والأهداف المحددة لكل فرع من فروع الوزارة، ثم تنسق بواسطة إدارة التخطيط، والميزانية، والمتابعة، بالوزارة، وفرق العمل المشكلة لهذا الغرض .

٥/ توضع الخطة وفقاً لبرامج معلومة، ويشمل كل برنامج عناصر ومشروعات واضحة الأهداف والتكاليف .

٦/ تقوم إدارة التخطيط والميزانية، والمتابعة بالوزارة، بالتنسيق والتعاون المستمر مع الجهات المختصة وإبلاغ التوجيهات، وتحديد الجداول الزمنية، لجميع مراحل إعداد وتحضير وإقرار إبلاغ الخطة .

٧/ توضع الخطط للفروع في خطة واحدة، شاملة للبرامج، والنشاطات والمشروعات وتعرض على لجنة الخطة والميزانية، والوزير، ثم ترسل

لوزارة التخطيط لضمها مع الخطة العامة، وبعد دراستها ترفع لمجلس الوزراء، وذلك بعد مناقشتها، وتحليلها، من قبل المختصين بوزارة التخطيط .

٨/ بعد الموافقة على الخطة، من المجلس، وجمالة الملك، تبلغ الجهات المختصة للتنفيذ .

٩/ تقوم الجهات المعنية بالتنفيذ، بتقديم تقرير ربع سنوي، عن مستوى التنفيذ للخطة والبرامج والمشروعات والميزانية .

١٠/ تعرض التقارير ربع السنوية، على لجنة الخطة، والميزانية، والمتابعة، في كل وزارة .

١١/ يقوم مديرو البرامج والمشروعات، بتقديم تقرير شفهي وتحريري، للجنة المتابعة، في أوقات محددة حسب تقدم تنفيذ المشروعات .

١٢/ تعرض تقارير، وتوصيات اللجنة، على الوزير المختص .

١٣/ تعد الميزانيات للفروع كل عام وفقاً للخطة، مع المرونة اللازمة، زيادة وخفضاً حسب الأحوال .

١٤/ تقوم إدار التخطيط بأعمال السكرتارية للخطة، وتقوم وحدة الميزانية بأعمال السكرتارية للجنة الميزانية، وتقوم وحدة المتابعة بأعمال السكرتارية للجنة المتابعة، وتعد التقارير مع تحليل للمنصرف الفعلي، ونسب ومستوى التنفيذ، للخطة والبرامج والمشروعات والميزانية .

١٥/ تتم جميع العمليات السابقة، في إطار السياسة العامة للتنمية الواردة، في قرار اعتماد الخطة الأولى والثانية : قرار اعتماد الخطة

الأولى، قرار مجلس الوزراء رقم ٦٩٣ وتاريخ ٤/٥/١٣٨٩هـ،  
ونظام المتابعة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨ وتاريخ  
٢٢/٨/١٣٩٦هـ.

وبإيجاز فإن عملية إعداد الخطة في المملكة العربية السعودية، تمر  
بعده مراحل، تبدأ بوضع تقرير اقتصادي، ثم وضع الأهداف  
والاستراتيجيات لتحقيقها، ويتلو ذلك العرض على مقام مجلس الوزراء،  
لإقرار السياسة العامة لوضع الخطة على ضوءها، وتقوم وزارة التخطيط  
بإعداد التقرير الاقتصادي واقتراح الاستراتيجيات، والبدائل، لوضع  
الخطة، وبعد ذلك تعد وزارة التخطيط دليلاً وتعليمات الخطة، على ضوء  
ما يقرره مجلس الوزراء، وتعمل الوزارات والمصالح الحكومية خططها  
على ضوءها، بالتنسيق مع وزارة التخطيط، وعلى ضوء السياسات  
التعليمية، والصناعية، والزراعية والتموينية، والمالية، والدفاعية المعلنة  
والمقررة سلفاً ويتخلل وضع الخطة ندوات تعقدها وزارة التخطيط،  
والوزارات المعنية ثم تتم مناقشة الخطة من قبل لجنة الخطة والمكونة من  
الوزير ووزيري التخطيط، والمالية، والاقتصاد الوطني، ومن ثم ترفع  
الخطة لمجلس الوزراء لمناقشتها، ثم إقرارها، وتعلن في جلسة يرأسها  
جلالة الملك ثم تبلغ للتنفيذ، ويتلو ذلك مرحلة المتابعة، وتقوم إدارة  
التخطيط والميزانية والمتابعة في الوزارات والمصالح الحكومية، بدور فعال  
في إعداد الخطة والميزانية ومتابعة تنفيذها، وتعتمد الخطة عند وضعها،  
على البحوث والدراسات والإحصاء، وتوضح الصورة التي يتم بها التعاون  
بين وحدات البحوث والإحصاء، والتخطيط والميزانية، والمتابعة، على  
النحو المبين في الهيكل التالي (شكل (٤) ص ١٤٦).

## أهداف وحجم خطتي التنمية الأولى والثانية :

### أولاً : الأهداف العامة لخطة التنمية الأولى :

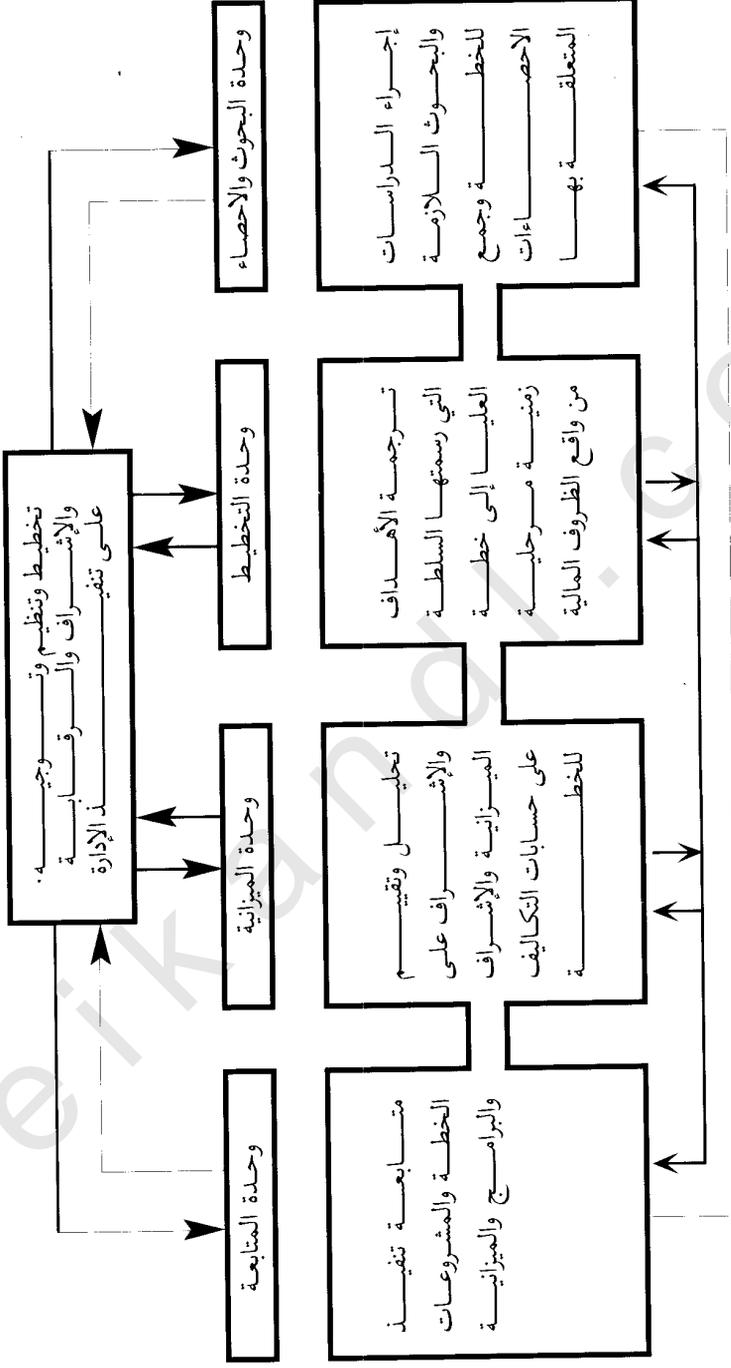
الأهداف العامة التي أوجزها مجلس الوزراء في المادة (أولاً) من قراره رقم ٦٩٣ وتاريخ ٤ - ٥ / ٧ / ١٣٨٩ هـ وتنص على الحفاظ على القيم الدينية، والأخلاقية، وزيادة الرفاهية، ورفع مستوى المعيشة لشعب المملكة العربية السعودية، مع الحفاظ على الأمن والاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي، وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف العامة التالية : (٣٦).

---

(٣٦) المصدر السابق.

شكل (٨)

مراحل عملية نظام التخطيط ومسؤولية تنفيذ المهام الموكلة لإدارات التخطيط والميزانية والتخطيط والمتابعة بالوزارات المختلفة  
مدير التخطيط والميزانية والمتابعة



- ١/ زيادة معدل نمو الإنتاج المحلي الإجمالي
- ٢/ تطوير الموارد البشرية لتمكين عناصر المجتمع المختلفة من زيادة مساهمتها الإنتاجية وتمكينها من المشاركة الكاملة في عملية التنمية .
- ٣/ تنوع مصادر الدخل الوطني ، وتخفيف الاعتماد على البترول ، عن طريق زيادة مساهمة القطاعات الإنتاجية الأخرى في الإنتاج المحلي الإجمالي .

### « بيان ا »

#### ملخص الاعتمادات المالية لخطة التنمية الأولى (بملايين الريالات) (٣٧)

المجموع		مشاريع	نفقات متكررة	
النسبة المئوية	المبلغ			
١٨,٦	٧٧١٧,٤	٩٢٢,٨	٦٧٩٤,٦	الإدارة العامة
٢٣,١	٩٥٥٥,٠	٥٥٧٥,٠	٣٩٨٠,٠	الدفاع
١٧,٨	٧٣٧٧,٧	١٢٢٧,٥	٦١٥٠,٢	التعليم والتدريب المهني والشؤون الثقافية
٤,٧	١٩٢١,١	٣٠٨,٢	١٦١٢,٩	الصحة والشؤون الاجتماعية
١١,١	٤٥٧٢,٣	٣٣٢٥,٤	١٢٤٦,٩	المرافق العامة وتطوير المدن
١٨,١	٧٤٧٦,٥	٥٧١٩,٢	١٧٦٧,٣	النقل والمواصلات
٣,٦	١٤٦٧,٧	٤٩٣,٩	٩٧٣,٨	الزراعة
٠,٣	١٢٧,٣	٤٣,٨	٨٣,٥	التجارة والخدمات
٢,٧	١٠٩٨,٥	٧٧٦,٧	٣٢١,٨	الصناعة
١٠٠,٠	٤١٣١٣,٥	١٨٣٨٢,٥	٢٢٩٣١,٠	المجموع

(٣٧) المصدر : خطة التنمية الأولى - ١٣٩٠ هـ ، وزارة التخطيط . صفحة ٢٥ .

## ثانياً : الأهداف العامة لخطة التنمية الثانية : (٣٨)

التخطيط يعني (فيما يعنيه) الاستخدام الفعال ، المنتج للموارد لبلدنا ، وفقاً لأولويات معينة تحدد على أساس مدروس ، لتحقيق أهداف تقتضيها المصلحة الوطنية العامة .

ولما كانت الأهداف العامة ، تستند إلى نوعية القيم التاريخية ، والأخلاقية والسياسية التي يسير على هديها أي بلد فإن خطة التنمية ، تعكس في جوهرها بالضرورة المبادئ والقيم لذلك البلد . وتعكس الأهداف التالية ، للمبادئ التي تسترشد المملكة بها في مسيرتها المتوازنة نحو التنمية .

- \* الحفاظ على القيم الدينية ، والأخلاقية والإسلامية .
- \* تعزيز الدفاع عن المملكة واستمرار ترسيخ الأمن الداخلي فيها .
- \* تحقيق (والحفاظ على) معدل مرتفع للنمو الاقتصادي عن طريق تنمية الموارد الاقتصادية والحصول على أقصى قدر من إيرادات الزيت خلال أطول فترة ممكنة ، مع الحفاظ على الموارد القابلة للنضوب .
- \* تخفيف اعتماد اقتصاد المملكة على صادراتها من الزيت الخام ، عن طريق توسيع القاعدة الاقتصادية للمملكة .
- \* تنمية القوى البشرية ، عن طريق التوسع في التعليم والتدريب ورفع المستوى الصحي .
- \* زيادة الرفاهية لجميع فئات المجتمع ، ودعم الاستقرار الاجتماعي في مواجهة التغيرات السريعة .

---

(٣٨) المصدر : خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ - ١٤٠٠ هـ - وزارة التخطيط - الرياض صفحة ٢٨ .

\* بناء التجهيزات الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة المحددة أعلاه.

## بيان رقم (٢)

مقارنة بين إجمالي المتطلبات المالية لخطتي

التنمية الأولى والثانية (٣٩)

(بملايين الريالات)

نسبة الخطة الثانية للأولى	الخطة الثانية		الخطة الأولى		
	النسبة المئوية	المبلغ	النسبة المئوية	المبلغ	
١٥,٣	١٨,٥	٩٢١٣٥,٠	١٠,٧	٦٠٣٣,٣	تنمية الموارد الاقتصادية البشرية
٧,٩	١٦,١	٨٠١٢٣,٩	١٨,١	١٠١٩٨,٧	التنمية الاجتماعية
١٣,٦	٦,٧	٣٢٢١٨,٨	٤,٤	٣٤٤٣,٠	إنشاء التجهيزات الأساسية الفيزيائية
٨,٠	٢٢,٧	١١٢٩٤٤,٦	٢٥,١	١٤٠٨٦,٨	المجموع الفرعي للتنمية الإدارية
٩,٧	٦٣,٩	٣١٨٤١٦,٣	٥٨,٣	٣٢٧٦١,٨	الدفاع
٣,٧	٧,٧	٣٨١٧٩,٢	١٨,٦	١٠٤٦٦,٥	المساعدات الخارجية واعتمادات الطوارئ وإعانات الأغذية والاحتياطي العام
٦,٠	١٥,٧	٧٨١٥٦,٥	٢٣,١	١٢٩٩٤,٧	
	١٢,٧	٦٣٤٧٨,٢			
٧,٧	٣٦,١	١٧٩٨١٣,٩	٤١,٧	٢٣٤٦١,٢	المجموع الفرعي
٨,٩	١٠٠	٤٩٨٢٣٠,٢	١٠٠	٥٦٢٢٣	المجموع الكلي

(٣٩) المصدر : خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ هـ - وزارة التخطيط - الرياض (جدول رقم ٨ - ١)

صفحة ٧٥٨.

## ملاحظات :

(١) تم تعديل مبالغ خطة التنمية الأولى طبقاً لأسعار ١٣٩٤/١٣٩٥ هـ (كما استخدمت في تقديرات خطة التنمية الثانية بصفة عامة. فيما عدا بعض التقديرات طويلة المدى التي تضمنت عوامل تضخمية).

### منهج حسابات الدخل القومي للمملكة العربية السعودية (٤٠) :

لقد أعطت مصلحة الإحصاء العامة في نشرتها بعنوان حسابات الدخل القومي للمملكة العربية السعودية ١٣٨٧/٨٦ هـ ١٣٩٢/٩١ هـ، وصفا مختصراً للأسباب التي اتبعتها المصلحة في إعداد حسابات الدخل القومي للمملكة، وهي التي تم إعدادها في شهر يوليو عام ١٩٧٣ م والأسلوب يبنى عادة على أساس نظام الحسابات القومية الدولي للأمم المتحدة ١٩٦٨ م، ولكن هناك بعض الانحراف عن متطلبات نظام الدخل القومي، بسبب نقص في البيانات الأساسية.

وهذه الدراسة لا تقدم، أو تدعي بأنها تقدم مراجعة كاملة لحسابات الدخل القومي بالمملكة العربية السعودية، ومن الممكن أيضاً أن يكون المنهج الذي استعملته مصلحة الإحصاءات العامة، قد طرأت عليه بعض

(٤٠) استند في إعداد هذا الجزء من الدراسة على المرجعين التاليين :-

- كتاب «نظام الدخل القومي» دراسات في مناهج السلطة أف رقم ٢ الطبعة (٣) ١٩٦٨ م هيئة الأمم المتحدة، نيويورك صفحة ٨٧ - ٨٩.

- حسابات الدخل القومي للمملكة العربية السعودية ١٣٨٧/٨٦ - ١٣٩٢/٩١ هـ مصلحة الإحصاءات العامة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني جمادى الآخرة ١٣٩٣ هـ صفحة (١٠ - ٣١).

التحسينات إلى حد ما، ولكن التوضيح الذي تقدمه في الجزء، يشير إلى الحاجة إلى تحسين السلسلة الأساسية، حتى يتم إدخال الموضوعية، في تقدير القدرة الإنتاجية للأمة.

وبعد توفر نتائج تعداد السكان والمساكن ١٣٩٤ هـ، والإحصاء الزراعي، وعدد آخر من الأبحاث الاجتماعية، الاقتصادية، بما في ذلك بحوث عن المؤسسات، تمت في الستين الأخيرتين فمن المتوقع أن تقديرات الناتج المحلي الإجمالي، وتقديرات الاستهلاك الوسيط، وأجور عمال وموظفي الحكومة والقطاع الخاص. الخ سوف تمر بتنقيحات كبيرة، وعلى أية حال فلا تزال هناك ثغرات كبيرة في البيانات الأساسية، ومثل هذه الثغرات يتم إنجازها حالياً، باستعمال طرق أولية وجاهزة، مثل النسبة التقديرية، ومعدلات النمو العشوائية «وتسمى أحيانا مؤشرات»، وأغلب الأرقام هذه، هي أرقام بسيطة ليس لها وزن، وهي تختلف عن متطلبات نظام الحسابات القومية الدولي المنقح، كما ذكر في الأقسام (٤ - ٤٤) إلى (٤٧ - ٤) ومن المستحسن أن تقوم لجنة من الخبراء من المنظمات المحلية والأجنبية، بما في ذلك الأمم المتحدة بمراجعة حسابات الدخل القومي الحالية للمملكة العربية السعودية.

## تصنيف المنتجين :-

يفرق نظام الحسابات الدولي بين أربعة أنواع من المنتجين هي :

- ١/ الصناعات الحكومية.
- ٢/ منتجو المنتجات الحكومية.
- ٣/ منتجو الخدمات الخاصة غير الهادفة للربح والتي تخدم الأسر.
- ٤/ الخدمات المنزلية للأسر. أما في تقديرات مصلحة الإحصاء العامة فقد تم تصنيف المنتجين إلى فئتين : (١) الصناعات والمنتجون الآخرون (٢) منتجو خدمات حكومية.

ولم يتضح من أسلوب مصلحة الإحصاءات العامة ما إذا كانت الخدمات المنزلية، للأسر مشمولة في المجموعة الأولى، أو أنها أهملت لعدم توافر البيانات، وفيما يتعلق بالخدم السعوديين الذين يعملون في المنازل فإنه من الممكن أن تكون بعض البيانات قد جمعت بواسطة الإحصاء الرسمي للسكان في عام ١٣٩٤هـ وبالنسبة إلى تعويض الموظفين فربما أمكن الحصول على نتائج مسح الأجور من وزارة العمل.

إذا تمت تغطية هذا النوع من أنواع المنتجين تغطية تامة، فهذا بلا شك سوف يملأ حقولاً مهمة في البيانات، ويحسن تقديرات الناتج المحلي الإجمالي إلى هذا المدى.

## **الزراعة والغابات وصيد الأسماك :-**

### **الإنتاج الإجمالي والاستهلاك الوسيط :-**

يقول تقرير مصلحة الإحصاءات العامة، إن التقديرات السابقة للإنتاج الإجمالي والاستهلاك الوسيط، بخصوص المحاصيل الحقلية، والخضروات، والفواكه، وتربية الحيوانات، بنيت على نتائج الدراسة الزراعية لعام ١٣٨٤هـ.

لتقويم الإنتاج الإجمالي للمحاصيل الحقلية، والخضروات، والفواكه، وغيرها، فالبيانات المطلوبة هي مساحة الأرض. ومعدلات الإنتاج، وأسعار المحاصيل (أسعار المزارع). فمنذ الابتداء بالخطبة الخمسية الأولى، أصبحت هناك زيادة في مساحة الفدادين المزروعة، بالمحاصيل، والخضروات والفواكه، وعلى نحو مشابه لهذا بمعدلات الإنتاج، ارتفعت نتيجة لتحسين الدور، والأسمدة، وتوفير مياه الري ووجود وسائل أفضل للري، ووسائل أفضل للحرث، وإزالة الحشائش

الضارة، والاستعمال الأكثر للتراكاتورات والآلات المطورة الأخرى، وقد ازدادت كذلك أسعار المزارع إلى حد كبير جدا.

وبالنظر إلى التغيرات المذكورة فلا بد أن الإنتاج الإجمالي في القطاع الزراعي قد عكس قدرة إنتاجية أكبر بكثير للبلاد، ولكن حيث إن البيانات الحديثة لا تستعمل فإن الإنتاج لا يزال منخفضا. وحسب نشرة مصلحة الإحصاءات العامة، فإن التقديرات الحالية، مبنية على «طرق أولية وجاهزة»، وحيث إن هذا هو القطاع الأساسي للتنمية، فهناك حاجة لجهود أكبر كثيرا لجميع البيانات في أوجه متعددة من الزراعة، مثل تجاوب أخذ عينات من المحاصيل لوضع تقديرات موضوعية عن معدلات الإنتاج، ودراسة أسعار المحاصيل (أسعار المزارع).

والأرقام المتعلقة بالمساحات المزروعة، بالمحاصيل، والفواكه، والخضروات، يتم جمعها كإنتاج فرعي للإدارة في البلاد الأخرى، ويفترض أن يقوم موظفو الحقول في وزارة الزراعة، بتقدير التغيرات السنوية، في مساحة الأرض المزروعة تقديرا جيدا، وكذلك يجب أن تجري دراسة للضروريات الأولية (المياه والبذور والأسمدة . . إلخ) وغيرها من مقومات الاستهلاك الوسيط في فترات دورية أكثر.

وحسب تقدير مصلحة الإحصاءات العامة فإن البيانات الجزئية الخاصة بأجور عمال وموظفي الحكومة والقطاع الخاص، من العاملين في المزارع . . إلخ كانت تتعلق بالمحاصيل الحقلية، والخضروات، والفواكه، ولكن لم تتوافر بيانات عن تعويضات الموظفين الذين يعملون في تربية

المواشي ، وصيد الأسماك ، فمصلحة الإحصاءات العامة افترضت أن البيانات المتوفرة ، عن بعض المناطق تنطبق على بقية المناطق في البلد ، وافترضت أنه في تربية المواشي ، وصيد الأسماك ، كان معدل تعويض الموظفين بالنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي ، هو معدل موظفي المحاصيل الحقلية نفسه ، ويستحسن أن يتم اختيار هذه الافتراضات ، التي وضعها المصلحة ، اختياراً ميدانياً حتى يمكن تحسين تقديرات الناتج المحلي الإجمالي .

### **الصناعات الأساسية (عدا صناعة تكرير البترول) :**

هذا القطاع ضروري للتصنيع في المملكة ، وآخر تقدير الناتج المحلي الإجمالي في هذا القطاع مبني على نتائج حصر المؤسسات الذي تقوم المصلحة باستمرار منذ عام ١٣٩١ هـ ومثل القطاعات الأخرى فهناك بعض الثغرات في البيانات ، فبالإضافة إلى نقص البيانات حول ذبح المواشي ، وتصنيع الخبز ، فإن الصناعات الصغيرة في المدن ، والمناطق الريفية ، وموارد المياه ، لم تتم تغطيتها على نحو كاف ، وفيما يلي بعض منتجات هذه الصناعات الصغيرة : بيوت الشعر (الخيام) ، وصناعة الجلود (الملابس وغيرها) ، المنتجات الحيوانية (الزبدة والسمن واللبن والقشطة) ، تعبئة التمور ، صناعة الأسلحة (مثل السيوف والرماح والخناجر) ، منتجات الخوص - سعف النخيل - وغيرها .

ولقد استعملت مصلحة الإحصاءات العامة (رقما اسميا) بلغ ٢٠ مليون ريال ، كإنتاج إجمالي في صناعات أخرى في المناطق الريفية ، في عام

١٣٨٩ / ٨٨ هـ، وتحسب الأرقام في السنوات التالية، باستعمال الافتراض، أن الإنتاج الإجمالي، ازداد بمعدل سنوي بلغ (٥٪)، وتستعمل المعدلات التقديرية لتقويم الاستهلاك الوسيط، وتعويض الموظفين، ومن المستحسن أن تجري دراسة المعدلات التقديرية لتقويم الاستهلاك الوسيط، وتعويض الموظفين، ومن المستحسن أن تجري دراسة شاملة للصناعات الصغيرة، لملء الثغرات الموجودة في المعلومات عن هذا القطاع.

## **الإشياء :**

### **ب / القطاع الخاص :**

#### **إنشاء المباني السكنية :**

في بيان المنهج (الأسلوب)، بينت المصلحة أن الناتج المحلي الإجمالي، في هذا القطاع، كان مقدرا كما يلي «تم استخراج قيمة إنشاء المساكن بواسطة ضرب الأعداد المقدرة لمختلف أنواع المساكن المبنية، في مقدار تكلفة كل مسكن، وقدر عدد المساكن المبنية، على أساس الطلب على المساكن من قبل السكان الأجانب والسعوديين في المدن، أما السعوديون الذين يسكنون البادية فقد استعملت في تقدير هذا الطلب، وقدرت تكلفة الإنشاء على أسس فرضية.

يلاحظ أن تقديرات الناتج المحلي الإجمالي، مبنية على التخمينات، ولا تزال هناك حاجة إلى أساس ثابت حول المعايير

الموضوعية، فبعض الدول تجري دراسات للإنشاءات الجديدة، في المدن وبعضها تأخذ الكثير من المعلومات المفيدة، من إحصاءات السكان، والدراسات الاجتماعية - الاقتصادية، ومن الأفضل أن يتم تحسين تقديرات الناتج المحلي الإجمالي في هذا القطاع بواسطة إدخال أرقام جديدة.

### **تجارة الجملة والمفرق، المطاعم والفنادق :**

قامت مصلحة الإحصاء العامة بتقدير الإنتاج الإجمالي، والاستهلاك الوسيط، وتعويض الموظفين في هذا القطاع كما يلي :

#### **١ / التجارة في المدن الكبيرة :**

وقد أخذت أرقام الإنتاج الإجمالي والاستهلاك الوسيط، وتعويض الموظفين من حصص المؤسسات.

#### **٢ / التجارة في المدن الصغيرة والقرى :**

قدر الناتج المحلي الإجمالي في هذه الحالة بمبلغ (١٠٠) مليون ريال لعام ١٣٩٠هـ وبالوصول إلى هذا الرقم، تم استعمال تقدير للتجارة في المدن الصغيرة، والقرى بلغ (١٢٥) مليون ريال، وشمل التقدير السابق ليكون بمثابة الموجه.

#### **٣ / النشاطات التجارية التي ليس لها مكان ثابت :**

قدر الناتج المحلي الإجمالي في هذا الجزء بنسبة (٦٪) من الناتج الإجمالي في المؤسسات التي شملها حصر عام ١٣٩١هـ.

#### ٤ / الأعمال التجارية الأخرى التي لم تدخل في أماكن أخرى :

تم شمول تقدير عشوائي بلغ (٥٠) مليون ريال لتغطية الناتج المحلي الإجمالي في تجارة الجملة والمفرق لمنتجات البترول من بترولين وشركات الزيت .

#### ٥ / المطاعم والفنادق في المدن الصغيرة والقرى :

قدرت نسبة الناتج المحلي الإجمالي على نحو عشوائي ، حيث إن (١٠٪) من الناتج المحلي الإجمالي في المؤسسات شملها حصر المؤسسات في (٦١) مدينة في المملكة عام ١٣٩١ هـ .

ومن الطريقة السابقة لإعداد تقديرات الناتج المحلي الإجمالي بواسطة مصلحة الإحصاءات العامة ، يلاحظ أنه تم اتباع طريقة غير دقيقة ، في تحديد القدرة الإنتاجية للبلد في تجارة الجملة والمفرق والمطاعم والفنادق ، ويستحسن أن يتم إجراء دراسات مناسبة ، مثل دراسة الهوامش التجارية ودراسات خاصة لتحسين نوعية تقديرات الناتج المحلي الإجمالي في هذا القطاع .

### **إعداد الميزانية العامة للدولة كبرنامج عملي لتنفيذ برامج ومشروعات خطة التنمية.**

تعد الميزانية العامة البرنامج العملي والخطة المالية للدولة ، وأداتها في تنفيذ خطة التنمية في المملكة ، وتنفيذ السياسة المالية ، والاقتصادية ، لتحقيق التوازن ، حسبما تملية الأولوية والظروف المالية بين احتياجات أوجه الإنفاق المختلفة وتوزيع وتوقيت التمويل بما يتفق مع حاجات الاستثمار والاستهلاك البديلة أي بما يتفق مع المتطلبات المختلفة على موارد الميزانية المحدودة وذلك في شكل برنامج عملي ومحدد يكفل

التوصل إلى أهداف الميزانية العامة وهي تحقيق التوظيف ، وتحقيق مستوى عال للاستثمار والمحافظة على الاستقرار ويتجنب كل من حالتي التضخم والانكماش . وحصيلة هذه الأهداف هي زيادة الإنتاج المحلي ، ومن ثم درجة الرفاهية العامة وتساعد الميزانية العامة في تحقيق أهداف خطة التنمية كبرنامج عملي لتنفيذ برامج ومشروعات .

وقد اشتمل برنامج الإصلاح الإداري على إدخال تحسينات وضع الميزانية ، منها : أن وزارة المالية والاقتصاد الوطني ترفع تقريراً إلى مقام مجلس الوزراء ، قبل اعتماد الميزانية ، يتضمن وصفاً تحليلياً ، لأوضاع الميزانية ، وحجم وتوزيع واتجاهات أنواع الإنفاق المختلفة ، وقياسها على الإيرادات المتحققة ، وتقدير الإيرادات المتوقعة ، لإظهار أبعادها الحقيقية ، مشيرة إلى ما يبدو لها من تغيرات ، أو تحسين نتيجة ، لهذا القياس على ضوء متطلبات خطة التنمية ، وعلى هذا الأساس تقدم وزارة المالية ، والاقتصاد الوطني ، اقتراحاتها وتوصياتها ، إلى المجلس ، وما تراه مناسباً ، من إجراءات واتباع سياسة عامة ، في وضع وإعداد الميزانية التالية ، وبعد تلقي توجيهات مجلس الوزراء ، بشأن الميزانية القادمة ، تبلغ وزارة المالية والاقتصاد الوطني تعليماتها السنوية إلى الوزارات ، والمؤسسات العامة ، والمصالح الحكومية المختلفة ، لوضع الميزانية ، ويتلو ذلك ، مناقشة مشروعات الميزانية ، والذي يشترك فيه موظفون من الوزارات المعنية ، إلى جانب مندوبين من وزارة التخطيط ، وديوان الخدمة المدنية ، ووزارة المالية ، والاقتصاد الوطني ، (الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة وإدارة الميزانية العامة) ، وبعدها ترفع إلى مجلس الوزراء لإقرارها ، ثم تبلغ للتنفيذ . . مصحوبة بمذكرة الميزانية ، التي توضح أهم التغيرات التي طرأت على الخطة ، أثناء التنفيذ ، وزيادة ونقصا ، ولكنها تكون في

الغالب في الإطار العام للخطة، وعدم مطابقة مشروعات الميزانية للخطة، يرجع إلى أن الخطة تعد تقديرات، بينما الميزانية اعتمادات، ويتبع في وضع الميزانية التقسيمات الواردة في الخطة على أساس قطاعات، كقطاع الزراعة، والمياه، والبترو، والتعدين، والصناعة، والتجارة، والخدمات، والإدارة العامة والأمن الداخلي، والدفاع، والتعليم، والصحة، والشؤون الاجتماعية، بما يكفل تنفيذ سياسة التنمية، وكمثال على نموذج من سياسة التنمية، يظهر في قرار مجلس الوزراء، رقم ٦٩٣ وتاريخ ٤ / ٥ / ١٣٨٩ هـ الذي وضع أول خطوط عريضة، لخطة التنمية الأولى في المملكة.

ويتم تصنيف الميزانية العامة وفقا لتصنيف قطاعات خطة التنمية، حسب التنسيق الذي يتم عادة، بين وزارة التخطيط، ووزارة المالية، والاقتصاد الوطني، في إطار اللجنة الوزارية للخطة، ولجنة الوكلاء، لمناقشة الميزانية - وتظهر هذه العلاقة والتصنيف المتبع، من الجزء الثاني، مقارنة لما هو متبع لدى هيئة الأمم المتحدة.

## **مقارنة لتصنيفات الميزانية العامة وتصنيف قطاعات التنمية لأغراض التخطيط :**

في هذا الجزء من الدراسة، تتم مقارنة، بين ثلاثة من مصادر تصنيف الميزانية العامة، باعتبارها خطة الدولة، لسنة مالية، في قطاعات وتصنيف التنمية، إلى قطاعات اقتصادية، واجتماعية لأغراض التخطيط :

١ / قطاعات الاقتصاد لأغراض التخطيط — وزارة التخطيط .. الملحق (١).

٢ / تصنيف الميزانية العامة للمملكة العربية السعودية حسب القطاعات -  
وزارة المالية والاقتصاد الوطني، (مجلد الميزانية ٩٧/١٣٩٨ هـ  
ص ٢٤-٢٦). الملحق (٢).

٣ / تصنيف الأمم المتحدة للحكومة حسب الأهداف نظام الحسابات  
الوطنية - دراسات في الوسائل السلسلة أف رقم (٢) ريف ٣-١٩٦٨  
ص ٨٧-٨٩ . . الملحق (٣).

إن لكل من التصنيفات المذكورة أعلاه هدفاً مميزاً، واستعمالاً مستقلاً،  
وتعريف وزارة التخطيط لكلمة (القطاعات)، يتعلق بكل من القطاعين :  
القطاع العام، والقطاع الخاص، من اقتصاد، وإن تقديرات الإنتاج  
المحلي والإجمالي وغيرها، من مؤشرات الدخل القومي، أعدت حسب  
هذه القطاعات، وهكذا، فمن السهولة جعلها قاعدة لأهداف التخطيط،  
وتعريف الأهداف والمنجزات .

وتصنيف وزارة المالية والاقتصاد الوطني، وهو أول تصنيف تقوم به وزارة  
المالية، والاقتصاد الوطني، له هدف عملي، ومفيد جداً على نحو  
مباشر، فإن تصنيف أقسام الميزانية، وفروعها في «قطاعات» معروفة، من  
الوجهة الاقتصادية، يجعل من السهل للقارئ العادي فهم الحجم  
النسبي، والأهمية، وتكوين قطاعات التنمية المهمة والموارد المخصصة  
لها.

وتصنيف الأمم المتحدة، يهتم بأهداف حسابات الدخل القومي، وهو  
قابل للاستعمال العام، وهو مرن وعملي، وهو مفيد كذلك لتصنيف  
الميزانية العامة، لدولة، تكون قائمة على تعريفات قياسية .

إن الغرض هو مقارنة المصادر الثلاثة المذكورة أعلاه، ومناقشة تغطية كل قطاع ومحتوياته، على نحو واسع لمعرفة العلاقة بين وزارة التخطيط، ووزارة المالية، والاقتصاد الوطني من جهة، ومعرفة الأسس العلمية التي تعتمدها، كل من الوزارتين، مع المقارنة بما هو مقترح من قبل هيئة الأمم المتحدة حول تصنيف الميزانية.

## الأقسام أو القطاعات الرئيسة في الأنظمة الثلاثة

إن المصادر الثلاثة موضوع الدراسة، لديها الأقسام

أو القطاعات الرئيسة التالية :

الأمم المتحدة	وزارة المالية والاقتصاد الوطني	وزارة التخطيط
١ / الخدمات العامة بما فيها الإدارة العامة، الشؤون الخارجية، الأمن الداخلي، البحوث العامة .	١ / الإدارة العامة، بما فيها الشؤون الخارجية	١ / الزراعة والغابات وصيد الأسماك والمواشي
٢ / الدفاع	٢ / الدفاع الوطني	٢ / البترول الخام
٣ / التعليم	٣ / الأمن الداخلي	٣ / نشاطات تعدينية أخرى
٤ / الصحة	٤ / تنمية المصادر الاقتصادية	٤ / تكرير البترول
٥ / الأمن الاجتماعي والرفاه الاجتماعي	٥ / تنمية الطاقة البشرية	٥ / الصناعات الأخرى
٦ / الإسكان والمنافع العامة	٦ / تنمية التجهيزات الأساسية	٦ / التشييد والبناء
٧ / خدمات اجتماعية أخرى	٧ / الصحة والشؤون الاجتماعية	٧ / المنافع العامة
٨ / الخدمات الاقتصادية	٨ / شؤون العدل	٨ / التجارة
٨ / ١ الإدارة العامة والتنظيم والبحاث	٩ / البنود العامة	٩ / النقل والاتصالات
٨ / ٢ الزراعة والغابات وصيد الأسماك والصيد		١ / الخدمات المالية
٨ / ٣ المعادن والصناعات والتشييد والبناء		١ / الخدمات الشخصية والاجتماعية
٨ / ٤ الكهرباء والغاز والماء		١ / الحكومة
٨ / ٥ الطرق		
٨ / ٦ المجاري المائية في الداخل وفي السواحل		
٨ / ٧ النقل والاتصالات الأخرى		
٨ / ٨ خدمات اقتصادية أخرى		
٩ / أغراض أخرى .		

نلاحظ من المقارنة الموضحة أعلاه أن الأقسام الرئيسية في المصادر الثلاثة متداخلة في الغالب، والاختلافات بينها تتألف غالبا من :  
(أ) التسمية . (ب) درجة التفصيل . أو نوع التوكيد المعطى حسب الغرض ، من قسم ، أو قطاع معين ، والدور الذي يقوم به .

فعلى سبيل المثال ، فإن تصنيف وزارة التخطيط للقطاعات ح ١ إلى ٧ و ٩ يغطيها القسمان ٨ و ٦ من تصنف الأمم المتحدة . وعلى نحو معاكس فإن القطاع (١٢) في تصنيف وزارة التخطيط (الحكومة يشمل أجزاء من جميع القطاعات التي يشملها تصنيف وزارة المالية تقريبا .

وهناك تقارب إلى حد ما بين تصنيف الأمم المتحدة وتصنيف وزارة المالية — فهما يتطابقان تقريبا في بعض المواضيع . ويتغايران في مواضع أخرى ، ونقاط التشابه اثنان على الأقل هما :

(١) كلاهما يبين الدفاع كقطاع مستقل .

(٢) إن ما تسميه الأمم المتحدة (التعليم) تطلق وزارة المالية عليه (تنمية الطاقة البشرية) .

وفيما يلي نقاط الاختلاف بينهما :

١ / يقسم تصنيف الأمم المتحدة القسم الرئيسي (الخدمات العامة) إلى أربعة أقسام .

أ / الإدارة العامة .

ب / الشؤون الخارجية .

ج / الأمن العام .

د / البحوث العامة .

الإدارة العامة بما فيها البحوث العامة والشؤون الخارجية - الأمن الداخلي .

٢/ تصنيف الأمم المتحدة يضع (الإسكان والمنافع العامة) في قسم مستقل ، ولكن تصنيف وزارة المالية ، يدمج (الإسكان والمنافع العامة) ، مع الطرق ، الموانئ ، المطارات ، السكك الحديدية ، البريد والبرقيات . . إلخ ، وتطلق عليها اسم (تنمية التجهيزات الأساسية) . وعلى العكس فإن الأمم المتحدة تضع الطرق والموانئ والمطارات . . إلخ كأقسام فرعية للقسم الرئيسي (الخدمات الاقتصادية) ، إن وجهة نظر وزارة المالية تقوم على أساس تفكير أحدث ، عن التنمية الاقتصادية ، وهي تقول إن التجهيزات الأساسية شرط أساسي للتنمية في قطاعات أخرى ، وتصنيف الأمم المتحدة يعطي الأهمية نفسها لهذه الحقيقة ، ويتصورون تصنيف الميزانيات ، في طريقة تتوافر فيها تفاصيل ، عن الإسكان ، والمنافع العامة ، والنقل والاتصالات ، لأي ضم أو تقسيم محتمل .

٣/ إن قسم (الخدمات الاقتصادية) في تصنيف الأمم المتحدة لا يشابه قطاع (تنمية المصادر الاقتصادية) ، في تصنيف وزارة المالية ، فالأول عبارة عن أجزاء من الثاني ، وقطاع آخر هو (الإدارة العامة) .

٤/ تصنيف وزارة المالية ، وضع الصحة ، والشؤون الاجتماعية في قطاع واحد أسماه : (الصحة والشؤون الاجتماعية) ، ومن الجهة الأخرى فقد وضعها تصنيف الأمم المتحدة في قسمين مستقلين هما :

أ/ الصحة .

ب/ الأمن الاجتماعي والرفاه الاجتماعي .

٥ / تصنيف وزارة المالية أوضح (شؤون العدل) كقطاع مستقل ، ولكن تصنيف الأمم المتحدة وضعها في قسمين منفصلين هما :  
الشؤون الدينية، وهي موحدة، وتتبع قطاع (خدمات اجتماعية أخرى)، ووزارة العدل ونظام المحاكم، التي تتبع وزارة العدل، وكل منهما في قطاع «الأمن العام» .

## **تعريفات مفصلة عما يجب ضمه في القطاعات أو الأقسام الرئيسية :**

في البيان الإيضاحي السابق، الذي يوضح عناصر كل قطاع رئيسي، يلاحظ أن وزارة المالية، قد اقتربت إلى حد ما، من تعريفات الأمم المتحدة، وحيث إن تصنيف وزارة المالية، للميزانية العامة للمملكة، حسب القطاع : هو الأول من نوعه، فالأمل معقود بأن يكون التصنيف مفيدًا جدًا، في السنوات القادمة، للقارئ العادي، وأولئك الذين يستفيدون من بيانات الميزانية .

ومن المستحسن أن تقوم وزارة المالية، بمراجعة تصنيفها مرة ثانية، على ضوء تعريفات الأمم المتحدة، لمختلف القطاعات، ومن الأفضل أن تتم مراجعة التصنيف وتنقيحه مرة واحدة فقط، حتى يمكن إجراء مقارنة للبيانات سنة بعد سنة، والنقاط التالية تحتاج إلى بعض الاهتمام من محلي الميزانية، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني .

١ / إدارة المواصفات، والمقاييس، ومصصلحة الإرصاء، لا تتبعان قطاع (الإدارة العامة)، فحسب تصنيف الأمم المتحدة يجب أن تكون ضمن قطاع (الخدمات الاقتصادية) .

٢ / حسب تصنيف الأمم المتحدة، فإن قطاع الدفاع الوطني يشمل (المعونات العسكرية الخارجية)، ويستبعد (الاستخبارات العامة).

٣ / حسب تعريف قطاع (التعليم) الذي تطلق عليه وزارة المالية اسم (تنمية الطاقة البشرية). فلا يجب أن يشتمل على وزارة الإعلام، وأفضل تصنيف لها، أن تكون في الإدارة العامة.

٤ / (رعاية الشباب) لا تتبع قطاع (الصحة). وقد أوضح تصنيف الأمم المتحدة، أن هذا النشاط يتبع قطاع (خدمات اجتماعية أخرى).

## نظام المتابعة :

يقال إن العملية الإدارية ديناميكية متحركة أي أنها نشاط مستمر متطور لتأدية وظائف (التخطيط، والتنظيم، والتمويل، والتنسيق، والتعاون، والتوجيه، والرقابة، والإشراف). ومن الكلمات المستحدثة في قاموس الإدارة الحديثة كلمة «المتابعة» : وهي إن اختلفت عن مفهوم الرقابة والإشراف والمحاسبة، والتفتيش، في المعنى، فإنها تتفق في الغاية والهدف أحيانا، وتفترق في الأسلوب تارة أخرى. وموضوع البحث في هذا الفصل : المتابعة ومفهومها، وأوجهها وأسلوبها، ومسؤولياتها. وسيتركز البحث على متابعة تنفيذ العقود الإدارية، كوسيلة لتدريب الموظفين العاملين، في مجال التخطيط، وإدارة العقود، والشؤون المالية والميزانية، ومتابعة تنفيذ المشروعات وستشمل هذه الدراسة ملامح عن المتابعة، بين النظرية والتطبيق، آخذا بعين الاعتبار حالة المتابعة، متابعة تنفيذ العقود كحالة للدراسة ؛ لأن العقود تمثل جزءًا كبيرًا من الخطة والميزانية.

## مفهوم المتابعة :

بينما نجد أن أولى العمليات الإدارية هي عملية التخطيط نجد أن المتابعة تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر من ناحية، كما أنها تعد بداية لعملية إدارية جديدة أو تستند إلى نتائجها حين إعداد خطة العمل ولعل من أهم المشكلات التي تواجه المملكة بعد ارتفاع حجم الميزانية، وضخامة المشروعات فيها هي مشكلة متابعة التنفيذ وتقييم الأداء. وتنتج الصعوبة في تحديد مقاييس التقييم، واختيار أسلوب، أو نظام للمتابعة.

ويجدر بنا قبل المضي في معرفة ما هو مطلوب منا معرفته، عن متابعة التنفيذ للعقود أن نعرف ماذا نعني بالمتابعة، وما الفرق بين المتابعة، والرقابة، والتفتيش، إن الاتفاق على مفاهيم واضحة لمعاني الكلمات المتداولة، أمر تستلزمه طبيعة البحوث العملية، للوصول إلى مفهوم عام، وموحد، بين المتكلم والسامعين، وبين الكاتب والقراء.

## نشأة المتابعة :

لجأت الوزارات والمؤسسات الحكومية، إلى التعاقد مع الأفراد، والشركات، والمؤسسات المحلية والعمالية، الأهلية منها والحكومية، بقصد الحصول على ما تريد من المعدات والخدمات والأعمال اللازمة، للمنشآت، والمرافق، والتمكن من إدارتها، إدارة سليمة، وبمستوى عال من التقنية، والدقة، وتخضع الوزارات في التعاقد مع الآخرين، للقواعد العامة التي تقتضيها متطلبات، ومحتويات العقود الإدارية<sup>(٤١)</sup> التي تحكم

---

(٤١) مطلب عبد الله النفيسة : مقدمة في العقود الإدارية - مجلة معهد الإدارة العامة، العدد الخامس رمضان ١٣٨٦ هـ.

إبرامها، وتنظيم اختيار الإدارة للتعاقد معها، وإحكام آثار هذه العقود،  
منها ما جاء في نظام مجلس الوزراء، مثل عدم جواز التعاقد أو الالتزام  
بمبالغ معينة، إلا إذا وجد الاعتماد المالي اللازم، ومنها ما ورد في نظام  
المشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي م/ ١٤ في ٧/٤/٩٧هـ.  
ومع التفويض الذي تسلمه الوزارة للتعاقد مع الآخرين تلتزم الوزارة  
بمسئولية المتابعة، والإشراف على التنفيذ، حتى يحقق العقد أغراضه،  
وبصدور قرار مجلس الوزراء رقم ٣٩٩ وتاريخ ١٠/٥/١٣٩٣هـ،  
القاضي بإحداث أجهزة المتابعة في الوزارات التي تحتاجها، وصدور قرار  
مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨ هـ وتاريخ ٢٢/٨/١٣٩٦هـ باعتماد نظام  
المتابعة، أصبحت عملية المتابعة جزءاً متمماً لعمليات التخطيط،  
والميزانية، ومكماً لها، والتزاماً يجب أن تقوم به وزارة التخطيط والوزارات  
التنفيذية.

### **مسئولية المتابعة :**

وتتجلى أهمية المتابعة، بشكل خاص، في كونها أداة تقويم للأعمال  
المنجزة، ومطابقتها على الخطط والميزانيات الموضوعية، تمكن من  
إدخال التعديلات عليها، كلما كان ذلك ممكناً، لذلك فإن مسؤولية  
المتابعة، ليست قاصرة على المسؤولية، في الإدارة العليا فحسب، بل هي  
من أولى واجبات كل مدير، أو رئيس إدارة، في المشروع، فالقادة  
والمديرون والرؤساء الإداريون يقومون بإشرافهم على تنفيذ الأعمال المناطة  
بهم، وبمروءيتهم ويمكنهم أن يزودوا رؤساءهم ووحدة المتابعة الملحقة  
بالإدارة العليا، بملاحظاتهم عن العمل وتقاريرهم، لتتخذ التدابير اللازمة

نحو التقويم والإصلاح - ولذلك فإن أي مشروع أو برنامج يضم عقداً أو عقوداً ينبغي أن تكون مسؤولية المتابعة المباشرة لديها كجزء من برنامج المتابعة للوزارة، وقد يتمثل ذلك في إيجاد مسؤول، أو أكثر من المسؤولين، عن المتابعة، والإشراف، ولكنها لا تخلي الرئيس المباشر عن مسؤولية بل إنها مساعدة له و متممة لعمله .

وإذا تقدمت الإدارات المسؤولة عن إدارة المشروعات والمنفذة للعقود، أو إدارات الميزانية بتقاريرها إلى الإدارة أو حتى إذا أعدتها لاستخدامها الشخصي فإن تحضير هذه التقارير يعد في حد ذاته صورة من صور التقدير والتقويم والقياس التي تسعى المتابعة لتحقيقها، علاوة على أنها وسيلة من وسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المشروع .

### **وسائل المتابعة**

تتبع إجراءات داخلية، وإجراءات خارجية، كوسائل للمتابعة الفعالة، كالاتصال المباشر، وبواسطة وسائل الاتصال، كالتليفون والتلغراف، والتقارير الدورية عن التنفيذ بموجب نماذج وتعليمات معدة مسبقاً، لهذا الغرض، وبعد وصول المعلومات تستخدم وحدات القياس، لمعرفة مستوى ونسبة الأداء، ومقارنتها بمعدلات الأداء، ويقترن ذلك بتطبيق ميزانية الأداء، التي تبرز الهدف من المشروع، ولا يختلف اثنان في الأجهزة الحكومية، لكن المحاولة واجبة، للوصول إلى الأفضل، كما أن التقارير قد تكون مفيدة إذا اتخذ عليها إجراءات مباشرة، وقد تؤدي إلى نتائج عكسية، إذا كان مصيرها في أدراج المكاتب، وللقضاء على هذه المشكلة يمكن الاستعانة بلجان ثابتة للمتابعة .

## نماذج المتابعة :

تتبع وزارة التخطيط والوزارات المختصة بعض النماذج للمتابعة، ولا يغيب عن الأذهان أن النماذج تصمم لتحقيق الغرض المطلوب، ف نموذج متابعة تنفيذ خطة معينة، قد يختلف عن تنفيذ خطة أخرى، حسب الغرض وعناصر الخطة، وكذلك نماذج متابعة تنفيذ المشروعات والعقود.

## نظام المتابعة (٤٢) :

صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨ بتاريخ ٢٢/٨/١٣٨٦هـ، الذي يقضي باعتماد نظام جديد للمتابعة، يشمل الأسس والقواعد المنظمة، لمتابعة تنفيذ الخطة، والغرض من النظام هو تحقيق الأهداف التالية :

جمع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطة، على أساس دوري، وتسجيل ما ينفذ من مشروعات وما يتعثر تنفيذه منها، والتركيز على مسببات التعثر، والمضاعفات، وتحديد مسؤوليتها، واقتراح الإجراءات المناسبة لإزالتها.

ويتكون النظام من العناصر التالية :

مهام إدارة المتابعة بوزارة التخطيط، ومهام إدارة التخطيط والميزانية، والمتابعة في الوزارات والمصالح الحكومية، ولوزارة التخطيط، أن تتولى بصورة مباشرة، متابعة تنفيذ المشروعات الحكومية الكبرى، وتقديم تقرير سنوي من وزارة التخطيط إلى مجلس الوزراء، وتقوم هيئة التحقيق

---

(٤٢) المصدر : مكتب الإدارة - العدد الثالث - السنة الخامسة ١٣٩٨هـ / مارس ١٩٧٨م معهد الإدارة العامة، الرياض .

والتأديب، باستقصاء أسباب القصور في تنفيذ المشروعات، وتشكيل لجنة وزارية لمتابعة تنفيذ الخطة.

## **التنمية الإدارية وإدارة التنمية :**

التنمية الإدارية هي تطوير التنظيم الإداري، وتقويم الطرق والوسائل والمناهج، للعمليات الإدارية وتجديد السياسات والأنظمة الحكومية، وتحسين سبل استخدام الموارد البشرية، والمالية، والمادية وتدريب القوى العاملة، وتحديث الآلات، والمعدات المكتبية لتكون قادرة على تنفيذ خطط وبرامج ومشروعات التنمية.

وإدارة التنمية، هي تخطيط، وتنسيق الجهود، والعمليات الإدارية، التي تقوم بها الأجهزة الحكومية لتنفيذ البرامج، والمشروعات، وتوظيف وتمويل الموارد البشرية والمالية لخدمة أغراض وأهداف خطط التنمية، ومتابعة تنفيذها.

ولقد استلزم تبني حكومة المملكة العربية السعودية، لخطط التنمية إصدار العديد من الأنظمة الحكومية، والسياسات العامة، وإحداث تنظيمات إدارية جديدة، وإعادة التنظيم الإداري لمعظم الوزارات والمصالح الحكومية، وذلك نتيجة لإحداث تطورات عديدة، في الأهداف التي ينهض التنظيم الإداري بتحقيقها والاتساع في وظيفة الدولة، وازدياد أهمية ودور الإدارة العامة فيها، حيث وضعت الدولة برامج للتنمية الإدارية، والإصلاح الإداري قبل البدء في تنفيذ خطة التنمية الأولى - أي قبل عام ١٣٩٠ هـ - خلال تنفيذ خطط التنمية الأولى والثانية.

وفي هذا الفصل سنورد لمحة موجزة عن أهم برامج ومنجزات التنمية الإدارية، والإصلاح الإداري في الفترة ما بين ١٣٩١ - ١٤٠٠ هـ، وبخاصة

ما يتعلق منها بأجهزة التخطيط ، وإدارة التنمية ، والتي تشتمل بالتحديد على عناصر الأنظمة ، والسياسات الحكومية ، والتنظيمات الإدارية ، أو التي أعيد تنظيمها .

### الأنظمة الحكومية (٤٣) :

ففي مجال الأنظمة الحكومية ، قد تطلب تنفيذ خطط التنمية ، تحسين وتنمية الموارد البشرية ، والمالية ، عن طريق إصدار العديد من أنظمة الخدمة واللوائح المدنية .

نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٤٩ / ٩ وتاريخ ١٠ / ٧ / ١٣٩٧ هـ لتنظيم شؤون الخدمة المدنية ، واشتمل على زيادة في الرواتب والمميزات والحوافز التشجيعية .

وقد صدرت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية ، بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١) وتاريخ ٢٧ / ٧ / ١٣٩٧ هـ .

وقد صدرت اللائحة الجديدة للمستخدمين ، بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣) وتاريخ ٢٠ / ٩ / ١٣٩٧ هـ ولائحة توظيف غير السعوديين ، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م / ٤١ وتاريخ ٢٩ / ٧ / ١٣٩٣ هـ .

وصدر نظام ديوان الموظفين العام بالمرسوم الملكي رقم م / ٨ وتاريخ ١ / ٢ / ١٣٩١ هـ .

ونظام مجلس الخدمة المدنية بالمرسوم الملكي رقم م / ٤٨ وتاريخ ١٠ / ٧ / ١٣٩٧ هـ للإشراف على الخدمة المدنية ، وإصدار الأنظمة واللوائح المتعلقة بها .

---

(٤٣) انظر المصادر في نهاية البحث .

وصدرت أنظمة جديدة للجامعات السعودية :

- نظام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمرسوم الملكي رقم م/ ٥٠ وتاريخ ٢٣/٨/١٣٩٤ هـ.
- ونظام جامعة الملك فيصل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٦٧ وتاريخ ٢٨/٧/١٣٩٥ هـ.
- نظام جامعة الرياض بالمرسوم الملكي رقم م/ ٦ في ٢٨/١/١٣٩٢ هـ.
- نظام جامعة الملك عبد العزيز بالمرسوم الملكي رقم م/ ٥ في ٢٢/١/١٣٩٢ هـ.
- نظام الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة بالمرسوم الملكي رقم م/ ٧٠ وتاريخ ٧/٨/١٣٩٥ هـ.
- ونظام مجلس الأوقاف الأعلى بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٥ وتاريخ ١٨/٧/١٣٨٦ هـ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٧١ وتاريخ ١١/٨/١٣٩٥ هـ.
- وأنظمة الخدمة العسكرية : مثل نظام خدمة الضباط الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤٣ وتاريخ ٢٨/٨/١٣٣ هـ. والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤٥ في ١٢/٦/١٣٩٥ هـ.
- ونظام خدمة الأفراد الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٩ وتاريخ ٢٤/٣/١٣٩٧ هـ. ونظام خدمة التقاعد العسكري، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٢٤ وتاريخ ٥/٤/١٣٩٥ هـ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٤ وتاريخ ٢٢/٤/١٣٩٥ هـ.

كما صدر نظام تأمين مشتريات الحكومة بالمرسوم الملكي رقم م/ ١٤ وتاريخ ٧/ ٤/ ١٣٩٧هـ.

ونظام جديد للمتابعة، بقرار مجلس الوزراء رقم ١٣٦٨ وتاريخ ٢٢/ ٨/ ١٣٩٦هـ ويشتمل على القواعد الأساسية لمتابعة تنفيذ خطة التنمية، وتستهدف عملية المتابعة التأكد من تنفيذ خطة التنمية بطريقة منسقة فعالة.

كما صدر نظام صندوق التنمية العقارية بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم م/ ٢٣ وتاريخ ١١/ ٦/ ١٣٩٤هـ ويهدف إلى إعطاء قروض للأفراد والمؤسسات لإقامة مشروعات عقارية، للاستعمال الخاص أو الاستعمال التجاري.

ونظام صندوق الاستثمارات العامة، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٢٤ وتاريخ ٢٥/ ٦/ ١٣٩١هـ، ويهدف إلى تمويل الاستثمار من المشروعات الإنتاجية، ذات الطابع التجاري، سواء كانت تابعة للحكومة أو لمؤسسات الإقراض الصناعي، المرتبطة بها أو المؤسسات العامة، سواء كانت هذه المشروعات تنفذ استقلالا أو عن طريق مشاركة الجهات الإدارية لمؤسسات خاصة.

ونظام صندوق التنمية الصناعية السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣ وتاريخ ٢٦/ ٢/ ١٣٩٤هـ، يهدف الصندوق إلى دعم التنمية الصناعية في القطاع الأهلي لاقتصاد المملكة، عن طريق تقديم قروض متوسطة، أو طويلة الأجل، دون فوائد للمنشآت الصناعية الجديدة، التي تؤسس في المملكة، وللمنشآت الصناعية الخاصة القائمة، بغرض توسعة نشاطها، أو استبدال معداتها، وإدخال الأساليب العصرية عليها، وتقديم

المشورة الاقتصادية، أو الفنية، أو الإدارية، للمنشآت الصناعية في المملكة.

كما صدر نظام بنك التسليف السعودي، بموجب المرسوم الملكي رقم م/ ٤٤ وتاريخ ٢١/٩/١٣٩١ هـ، والغرض من البنك هو إعطاء قروض دون فائدة للمواطنين السعوديين، ذوي الإمكانيات المحددة لمساعدتهم على التغلب على صعوباتهم المالية.

ونظام الصندوق السعودي للتنمية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤٨ وتاريخ ١٤/٨/١٣٩٤ هـ. ويهدف إلى تمويل المشروعات الإنمائية في الدول النامية، عن طريق منح القروض لتلك الدول.

كما صدر نظام الشركة العقارية السعودية، للمساهمة في بناء العمائر السكنية، والمكتبية والمحلات التجارية الكبيرة.

ونظام الفنادق الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٢٧ في ١١/٤/١٣٩٥ هـ والترخيص بتأسيس شركة سعودية للفنادق، والمناطق السياحية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٦٩ وتاريخ ٧٢٨/١٣٩٥ هـ، لتشجيع الصناعة الفندقية، وتنمية المناطق السياحية في المملكة، والنقل الجماعي، للمساهمة في تسهيل عمليات النقل داخل المدن، وبين الأقاليم في المملكة.

ونظام تعداد السكان الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ١٣ وتاريخ ٢٣/٤/١٣٩١ هـ بموجبه تم تعداد السكان لعام ١٣٩٤ هـ، لخدمة أغراض خطة التنمية، في جميع المجالات التعليمية، والصحية، والسكنية، والزراعية، والصناعية، والدفاعية، وغيرها.

ونظام الجمارك واللائحة التنفيذية . ونظام الأراضي البور، لتشجيع استثمار وزراعة الأراضي البور.

وأخيراً صدر نظام جديد لمجلس القوى العاملة بموجب المرسوم الملكي رقم م/ ٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠هـ كما صدر نظام المؤسسة العامة للتعليم الفني، والتدريب المهني بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٠ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠هـ.

### **السياسات العامة للتنمية :**

أما فيما يتعلق بالسياسات العامة، فقد أصدرت الدولة سياسة التنمية ضمن الخطوط العريضة لخطة التنمية الأولى بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٦٦٣ وتاريخ ٤/٥/١٣٨٩هـ، وتستهدف سياسة التنمية في المملكة العربية السعودية : الحفاظ على القيم الدينية، والأخلاقية، وزيادة الرفاهية، ورفع مستوى المعيشة، لشعب المملكة العربية السعودية، مع الحفاظ على الأمن الوطني، والاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي .

كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٠١٧ وتاريخ ٢٢/١٢/١٣٩٤هـ، المتضمن اعتماد السياسة الدفاعية وتهدف السياسة الدفاعية، في المملكة إلى بناء القوى الدفاعية، للدفاع الخارجي، عن المملكة العربية السعودية، ورد الاعتداء عنها، بكافة الوسائل الدفاعية، المشروعة، لتحقيقه براً وجواً وبحراً لحماية المملكة والدفاع عنها من أي اعتداء، وتوطيد الحرية والحفاظ على استقرار وحماية ثرواتها ومصالحها .

كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٧٧٩ وتاريخ ١٦، ١٧/٩/١٣٨٩هـ المتضمن اعتماد السياسة التعليمية في المملكة وجعل التعليم بكافة أنواعه

ومراحلته وأجهزته ووسائله يعمل لتحقيق الأغراض الإسلامية، ويخضع لأحكام الإسلام، ومقتضياته، ويسعى إلى إصلاح الفرد، والنهوض بالمجتمع، خلقيا وفكريا واجتماعيا واقتصاديا .

كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١٥ وتاريخ ١٤ / ١ / ١٣٩٤ هـ، المتضمن اعتماد السياسة الصناعية وتهدف السياسة الصناعية، إلى تشجيع، وتوسيع الصناعات الإنتاجية، بما في ذلك الصناعات الزراعية التي من شأنها المساهمة بشكل فعال في زيادة الدخل القومي، ورفع مستوى المعيشة والعمالة، وتنوع اقتصاد المملكة .

كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٦٠ وتاريخ ٢٥ / ١ / ١٣٩٣ هـ، المتضمن اعتماد السياسة التموينية، وتهدف السياسة التموينية، إلى توفير المتطلبات الغذائية الرئيسية للمواطنين، بصورة دائمة، وذلك بتطوير، وتشجيع الإنتاج الزراعي، والحيواني، وإنشاء صوامع الغلال، وتطوير المخازن، والثلاجات، والمستودعات التموينية، بغية تقليل اعتماد المملكة في سد احتياجاتها من المواد التموينية، على مصادر خارجية، وتحقيق أكبر قدر من الكفاية الغذائية من هذه الموارد، بما يكفل الاستقرار المنشود .

وسياسات الاستثمار، والتنمية، والقروض العقارية، والاقتصادية، والزراعية، وسياسات الأجور، والأراضي، والتي صدرت بها موافقة جلالة الملك على قرار مجلس الوزراء رقم ١١٥٩ بتاريخ ١٢ / ١١ / ١٣٩٥ هـ بعدم زيادة أجور العقار لعام ١٣٩٦ هـ. وسياسات الإعانات الحكومية، للموارد التموينية، والمقاولين، وإعانات المواد الغذائية، والأغنام وسياسات تحويل البنوك الأجنبية إلى شركات سعودية .

والسياسة المالية التي تظهر سنويا في مرسوم الميزانية العامة للدولة ،  
ومذكرة الميزانية التي تصدرها وزارة المالية ، والاقتصاد الوطني سنويا ،  
وتتميز السياسة المالية بتركيزها على توازن الميزانية ، ومكافحة التضخم  
المالي ، وتنويع مصادر الدخل ، والدعم المالي لخطة التنمية ، وترشيد  
الإنفاق الحكومي .

## التنظيمات الإدارية :

وفيما يتعلق بالتنظيمات الإدارية الجديدة ، فقد أحدثت وزارات جديدة  
للتعليم العالي والبلديات والشؤون القروية ، والأشغال العامة والإسكان ،  
والبرق والبريد والهاتف ، والصناعة والكهرباء ، والتخطيط .

كما أحدثت مؤسسات عامة للموانئ ، والكهرباء ، تحلية المياه ،  
وصوامع الغلال ، والمركز الوطني للعلوم والتكنولوجيا .

وأحدثت هيئة للمواصفات والمقاييس ، وهيئة ملكية للجيبيل وينبع ،  
وتحويل مركز الأبحاث إلى هيئة استشارية سعودية ، ومستشفى الملك  
فيصل التخصصي .

كما جرى تشكيل مجالس جديدة للخدمة المدنية ، مجلس للسياسة  
البتروولية ، ومجلس للقوى العاملة ، بالإضافة إلى إنشاء شركات عامة  
للصناعات الأساسية ، والنقل الجماعي ، والنقل البحري ، والفنادق ،  
والشركات العقارية وتأسيس صناديق للاستثمارات العامة ، والتنمية  
العقارية ، والتنمية الصناعية ، والبنك الزراعي ، وإحداث العديد من  
الجامعات مثل : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وجامعة الملك  
فيصل وكليات الشريعة والتربية بأبها والقصيم ، وجامعة أم القرى بمكة .

كما أعيد تنظيم وزارات : المعارف، والصحة، والدفاع، والمالية، والزراعة، والتجارة، والحج، والعدل، والمصالح الحكومية الأخرى مثل مصلحة الجمارك، الحرس الوطني، ومصحة المياه والمجاري، ويتبع إعادة التنظيم الإداري في بعض الحالات، تحسين في أسلوب العمل، وإجراءاته، كما حدث في مصلحة الجمارك لتسهيل خدمات التجارة، ونقل المواد، والمعدات اللازمة للإنشاء، والتعمير، والتنمية عموماً، مما يخدم أهداف الخطة .

كما يترتب على الأنظمة، والسياسات، والتنظيمات الإدارية الجديدة إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية، ومحاولة استخدامها بكفاءة وفعالية، لإدارة وتنفيذ خطط التنمية .

وكل هذه الأنظمة، والسياسات، والتنظيمات، الإدارية الجديدة، يسبقها دراسة فنية من قبل لجان متخصصة، واللجنة التحضيرية، واللجنة العليا للإصلاح الإداري، وتصدر بها أوامر سامية، ومراسيم ملكية وقرارات من مجلس الوزراء .

obeikandi.com

**الفصل الثالث**  
**وصف العينة الإحصائية**  
**وتحليل البيانات**

obeikandi.com

## الفصل الثالث

### وصف العينة الإحصائية وتحليل البيانات

#### وصف العينة الإحصائية : نطاق الدراسة :

يؤلف مجال الدراسة من الموظفين المدنيين السعوديين العاملين في حكومة المملكة العربية السعودية، والمرتبطين في المقام الأول، بالتخطيط، والميزانية، والمتابعة، ثلاثة مستويات هي :

#### ١ / الإدارة العليا :

وهذا المستوى شمل الوزراء ونواب الوزراء، ووكلاء الوزارات ومساعدى الوزراء ومديري الجامعات، والمديرين العاملين للمصالح الكبرى ورؤساء الشركات الحكومية . . إلخ .

#### ٢ / الإدارة المتوسطة :

وهذا المستوى شمل الموظفين الذين يعملون في المراتب بين السادسة والثالثة عشرة، والذين تعلقت أعمالهم بالتخطيط والميزانية والمتابعة بوزاراتهم ومصالحهم .

#### ٣ / الإدارة التنفيذية العليا :

وهذا المستوى شمل المسؤولين العاملين في المناطق، والبلديات المختلفة، في المملكة الذين تولوا مسؤولية تنفيذ الخطتين الأولى والثانية، وفي أثناء هذا البحث كانت الخطة الثالثة (١٤٠٠ - ١٤٠٥ هـ) لا تزال في طور الإعداد، ولذلك لم تدخل مرحلة التنفيذ بعد. وعلى وجه التحديد

فقد شمل هذا المستوى أمراء المناطق ، ونواب الأمراء ، ومديري المكاتب ، والفروع في المناطق ، في حقول الزراعة ، والمياه ، والصناعة ، والتعليم ، والصحة ، والمالية ، والشؤون البلدية ، والبريد ، والهاتف ، والجوازات والجنسية . . الخ .

والمسؤولين الذين تم اختيارهم في العينة ، تم تعريفهم بكلمة «المجيبون» لكل من المستويات المذكورة .

وتجدر الملاحظة إلى أن هذه الدراسة ، استثنت جميع الأجانب العاملين في الحكومة ، في مجالات التخطيط ، والميزانية ، والمتابعة ، وقد استثنت كذلك جميع السعوديين والأجانب ، في القطاع الخاص ، بالرغم من أنهم كانوا مرتبطين بعقود مع الحكومة ، تتعلق بالإنشاءات وتوفر التموينات والخدمات . . إلخ .

### **وقت المسح :**

تم المسح في الفترة الواقعة بين شهري جمادى الأولى ورجب من عام ١٣٩٩هـ ، فالفترة المشيرة إلى البيانات المذكورة ، في هذه الدراسة هي منتصف عام ١٣٩٩هـ .

وبسبب وقت الإشارة بالنسبة إلى المسح ، فهذه الدراسة ، استثنت أولئك المسؤولين الذين كانوا يعملون في حقول التخطيط ، والبرامج ، والميزانية ، لكنهم أحيلوا إلى التقاعد أو ماتوا أو نقلوا إلى وظائف أخرى ، قبل أول أيام جمادى الأولى عام ١٣٩٩هـ .

### **« العدد الشامل » للدراسة :**

«العدد الشامل» للدراسة : يعني العدد الإجمالي «الحقيقي ، أو

الحقيقي تقريبا» للمجيبين في المستويات الإدارية المذكورة آنفا، أدق من تقدير للعدد الإجمالي للمجيبين - على أساس أكثر المعلومات المتوافرة صحة - هو كما يلي :

الإدارة العليا	٣٢١
الإدارة المتوسطة	١٦٦٢
الإدارة التنفيذية	
العليا	١٤١
الإجمالي	٢١٢٤

### إطار الدراسة :

كانت هناك صعوبة كبيرة في الوصول إلى العدد الإجمالي للمجيبين المذكورين أعلاه، والسبب الرئيسي هو أنه لم تتم أية دراسة سابقة من هذا النوع من قبل، ثانيا على الرغم من أن مجلد الميزانية للسنة المالية ١٣٩٩/٩٨هـ اشتمل على معلومات، مثل عدد الوظائف المقررة بالمراتب المدنية للوزارات، و الإدارات المختلفة، فلا تتوافر أية معلومات تتعلق بعدد الوظائف التي يحتلها موظفون سعوديون، وأسمائهم ومجالات عملهم، في أية وثيقة حكومية .

وقد استفدنا استفادة كبيرة من بيان لم ينشر، قام ديوان الخدمة بإصداره بواسطة الكمبيوتر، يحتوي على أسماء كبار الموظفين في المملكة بتاريخ ١٥/٩/١٣٩٩هـ وذلك إلى عدد الوظائف التي يحتلها السعوديون من المرتبة (١١) فما فوق .

وعلى أية حال، فذلك البيان لم يشتمل على أسماء الموظفين، دون المرتبة الحادية عشرة بينما تطلبت هذه الدراسة معلومات عن الموظفين

السعوديين (أسمائهم وحقوق عملهم)، من المرتبة السادسة فما فوق، وفي سبيل تخطي هذه الصعوبة المتعلقة بإطار الدراسة، تطوع خمسة باحثين على الأقل «أثنان من معهد الإدارة العامة، وثلاثة طلاب جامعيين»، للقيام بزيارة مختلف الوزارات والمصالح الحكومية، لتجميع أسماء، وعناوين الموظفين المسؤولين عن التخطيط، والميزانية، والمتابعة، وقد نجحت جهودهم إلى حد كبير، لكن لا يمكن إهمال الحاجة إلى قائمة دقيقة، تحتوي على أحدث المعلومات عن أسماء الموظفين ومؤهلاتهم، ومراتبهم، وعناوينهم ومجالات عملهم، بالرغم من أن مثل هذه القائمة ستكون مقتصرة على الاستخدام الرسمي فقط .

### **تقسيم الجيبين حسب المراتب :**

تم التوصل إلى عدد وأسماء الموظفين العاملين في الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية العليا، بواسطة الزيارات الميدانية، ومعلومات إضافية أخرى .

ثم جرى تطبيق المعلومات التي تم تجميعها مع البيان الآلي الذي أصدره ديوان الخدمة المدنية في ١٥ / ٩ / ١٣٩٩ هـ .  
وقد برزت مشكلة كبيرة تتعلق بالإدارة المتوسطة :

### **الطريقة الأولى :**

كانت عبارة عن تقدير عدد إدارات التخطيط والميزانية، فقد ظهر أن ميزانية المملكة مقسمة إلى (٣٧) قسما، (٣٦) قسما منها تخص المصالح والوزارات الحكومية، وقسم واحد يخص جميع المؤسسات الحكومية . وكان التقدير بأن هناك (١٢٣) ميزانية رئيسية . وإذا افترضنا الآن

أنه يوجد عدد مساو من إدارات، لديها في المتوسط (٣) مسؤولين . (مدير ومساعدان) وأن كل إدارة ميزانية لديها في المتوسط (١٠ - ١١) موظفا، فمن الممكن القول أن هناك (١٦٠٠ إلى ١٧٠٠) موظف يعملون في الإدارة المتوسطة، وهذا العدد يمثل ٥, ٢٪ من العدد الإجمالي للوظائف المقررة للمراتب (٦ إلى ١٣).

### **الطريقة الثانية :**

تمت بتقدير عدد الموظفين في المراتب العليا (١١ إلى ١٣)، وإقامة علاقة بين المراتب العليا والمراتب الصغيرة، وظهر أنه طبقا لمصدر ديوان الخدمة المدنية فقد كان هناك (٥٩٧) موظفا، معينين على المراتب (١١ إلى ١٣).

وإذا افترضنا الآن أن كل مسؤول من المراتب (١١ إلى ١٣)، يقابله موظفان من المراتب الصغيرة (٦ إلى ١٠) يتعلق عملهما بالتخطيط والميزانية والمتابعة، فإننا نستطيع أن نضع تقديرا يكاد يكون حقيقيا، بأن هناك (١٦٦٢) موظفا تقريبا في الإدارة المتوسطة. والبيان التالي يذكر عدد الموظفين في مختلف المستويات :

**بيان رقم (٣)**  
**تقدير عدد المجيبين في مختلف المستويات الإدارية**  
**منتصف عام ١٣٩٩هـ**

عدد الوظائف التي يشغلها موظفون سعوديون			عدد الوظائف المقررة في ميزانية عام ١٣٩٩/٩٨هـ	
الإدارة التنفيذية	الإدارة المتوسطة	الإدارة العليا		
١٢		٤٨	٦٥	وزراء وأعضاء مناطق
٥		٥	٥	نواب وزراء ومساعدي وزراء
٢		١٠	٢١	ممتازة
٨		١١٩	١٨٠	١٥
٦		١١٠	١٥٢	١٤
—		٦	٦	مديرو الجامعات
—		٢٨	٢٨	رؤساء المؤسسات الحكومية
٥	١٠٣	—	١٥٩	١٣
٢١	١٧٦		٣٥٣	١٢
١٧	٢٧٥		٦٥٠	١١
٧	٣٣		١٩٢٢	١٠
٢٠	٩٠		٥٤٥٥	٩
—	٢٤	٢١٠	١١٨٣٢	٨
—	٣٦٥		٢١١١٢	٧
—	٤١٠		٢٤٠٧٩	٦
١٤١	١٦٦٢	٣٢١	٦٥٩٩٤	المجموع

\* ملاحظة : يشغلون وظائف وزراء أو ممتازة .

## طريقة العينة :

بعد أن قدرنا أن الإدارة العليا كانت تتكون من (٣٢١) موظفاً، والإدارة المتوسطة من (١٦٦٢) موظفاً، والإدارة التنفيذية العليا من (١٤١) موظفاً، فقد تم تطبيق طريقة العينة على المستويين الأولين، أما بالنسبة إلى الإدارة التنفيذية العليا، فقد تم اتباع طريقة الحصر التعدادي (١٠٠٪) حيث إن العدد كان قليلاً.

## التقسيم إلى طبقات إحصائية :

لو وجدت قائمة دقيقة، تحتوي على أحدث المعلومات، حول الموظفين وتصنيفهم حسب مجالات العمل، أو نوع النشاط الاقتصادي، لأمكن تقسيم المجيبين إلى طبقات، ولربما تحسنت جودة البيانات.

وكانت هناك طريقة جيدة للتقسيم، وذلك بواسطة تصنيف المجيبين طبقاً لنوع النشاط الاقتصادي، على أساس تصنيف الأمم المتحدة، للأنشطة الاقتصادية الدولية، وكانت هناك مشكلتان في طريق التقسيم.

## المشكلة الأولى :

هي أن القطاع الخاص تم استثناءه من هذه الدراسة، وعلى ذلك فمن الواضح أن بعض أنواع النشاطات الاقتصادية، لم تكن لتظهر في التقسيم، مثل التصنيع، عدا تكرير البترول، تجارة الجملة والتجزئة، المطاعم وخدمات الأعمال . . إلخ.

## المشكلة الثانية :

هي أن الموظفين في الجهاز الحكومي يصعب تخصيصهم لنوع معين

من النشاط الاقتصادي، ومعظم الموظفين عليهم القيام بنشاطات اقتصادية متنوعة، مثلاً : الإنشاء، وفي الوقت نفسه الزراعة، أو الصحة، أو التعليم، أو التعدين، أو النقل والمواصلات، وهذه النقطة تتعلق على نحو خاص بالإدارة العليا، لأن أولئك الموظفين، مسؤولون عن التخطيط ورسم السياسات لجميع القطاعات تقريباً، ولذلك فمن الصعوبة رسم خط واضح وسريع بين وظائفهم حسب القطاعات، أو نوع النشاط الاقتصادي.

وفي ضوء الملاحظات السابقة كان التقسيم حسب المراتب والوزارات/المصالح يبدو وكأنه أكثر الطرق المناسبة عملياً للتقسيم، بالرغم من أن التقسيم حسب النشاط الاقتصادي ربما كان ذا مدلول أعم وفائدة أكبر.

### ٨/١/٣ اختيار العينة :

وفيما يتعلق بالإدارة العليا، فقد تم اختيار الموظفين، بواسطة الطريقة العشوائية البسيطة، (احتمال متساو دون تبديل).

وبالنسبة إلى الإدارة المتوسطة، فقد تم اختيار عينة ذات مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم اختيار (١٥) وزارة ومصالحة (هيئات تشمل مؤسسات حكومية)، باحتمال تناسبي للحجم الإجمالي، فيما يتعلق بإجمالي الوظائف المقررة (المراتب — ٦ — ١٣).

وتم التوزيع التناسبي للعدد اللازم من وحدات العينة الأولية، لهيئات مختلفة، في العينة، ثم جرى اختياره بواسطة طريقة العينة العشوائية البسيطة دون تبديل.

### ٩/١/٣ حجم العينة :

فيما يلي حجم العينة الناتج :

## بيان رقم (٤)

المستوى	الإطار الشامل للمجيبين	العدد في العينة	نسبة العينة
الإدارة العليا	٣٢١	٨١	٪٢٥
الإدارة المتوسطة	١٦٦٢	١٦٦	٪١٠
الإدارة التنفيذية العليا	١٤١	١٤١	٪١٠٠
المجموع	٢١٢٤	٣٨٨	

## ١٠/١/٣ غير المجيبين :

وأثناء إجراء الاختيار العشوائي، تم اختيار عدد احتياطي كاف، ليكون محل المجيبين الذين لم يستطيعوا الإجابة على الاستفتاء، لأسباب خارجة عن إرادتهم، وعلى الرغم من هذا الاحتياط، فقد كانت نسبة عدم المجيبين كبيرة بعض الشيء، خاصة في الإدارة التنفيذية العليا. وفيما يلي نسبة عدد المجيبين :

## بيان رقم (٥)

المستوى	العدد الذي تم اختياره في الميزانية	عدد المجيبين	نسبة عدد المجيبين
الإدارة العليا	٨١	٤٥	٪٤٤,٤
الإدارة المتوسطة	١٦٦	٩٠	٪٤٥,٨
الإدارة التنفيذية العليا	١٤١	٦٤	٪٥٤,٦
المجموع	٣٨٨	١٩٩	

## جمع البيانات والتحليل الإحصائي :

### ١/٢/٣ جمع البيانات :

من الاستبانة المستخدم في هذه الدراسة الذي هو بمثابة الملحق لهذه الدراسة، سوف يلاحظ منه أن مجيبي كل مستوى كان أمامهم مجموعة مستقلة من الأسئلة، بالإضافة إلى بعض الأسئلة (الجزء الأول من الاستبانة) التي طرحت على جميع المجيبين. وكانت الأسئلة في شكل مجموعة من الأجوبة أو الآراء البديلة الممكنة، وطلب من المجيبين وضع إشارة أمام الآراء التي كانوا يعتقدون أنها صحيحة أو مناسبة، طبقا لمعرفتهم وخبرتهم وفهمهم الشخصي وطلب من جميع المجيبين الإجابة على الأسئلة، على نحو مستقل، وتجنب المناقشات المشتركة مع بعضهم البعض.

وتم تعيين أربعة باحثين للقيام شخصيا بزيارة مختلف الهيئات والمسؤولين؛ لتسليم الاستبانات، ثم العودة إليهم مرة أخرى بعد فترة تتراوح بين (٧ إلى ١٠) أيام، لجمع الاستبانات الكاملة، واضطر الباحثون كذلك إلى السفر خارج الرياض؛ لجمع البيانات، وقد وعدنا جميع المجيبين بحفظ إجاباتهم في سرية تامة، واستخدامها لأغراض إحصائية فقط بدون الإشارة إلى الأفراد ومراكزهم الوظيفية، وقد كان جميع المجيبين تقريبا، متعاونين ومتفهمين جيدا وأبدوا اهتماما شديدا بالاستبانة.

وقد تم اختيار موظفين عشوائيا في العينة، وقد كانوا مهتمين وراغبين في الإجابة على الأسئلة في الحال، وبالرغم من قسوة الطقس، والإجهاد بسبب الذهاب والإياب فقد أبدى الباحثون ثباتا وتحملا كبيرين، وقد قام الباحثون بالعودة إلى مختلف المجيبين، لكن عدداً منهم لم يتم تسليم

إجاباتهم؛ إما لأنهم كانوا مشغولين لدرجة كبيرة، أو لأنهم لم يكونوا متواجدين على الإطلاق .

وكان يجب اختيار الاستبانة قبل الشرع فيه، لكن لم يتم هذا الاختيار، وبسبب عدم إجراء هذا الاختيار المبدئي، فقد وجدت الأجوبة البديلة للأسئلة، وكان أغلب المجيبين يعطون رأين أو أكثر حول قضايا معينة، وهكذا فالمتغيرات في الفئات تضاعفت في كل نوع من الأسئلة .

وهذا النموذج من الإجابات أعاق تطبيق اختبار كاتربريغ لمعظم المعلومات حول الصفات المميزة التي تم تجميعها كما يشرح فيما بعد في هذه الدراسة .

### ٢/٢/٣ انحراف العينة وغير العينة :

قبل الشروع في التحليل الإحصائي الناتج، يبدو من الضروري القول إنه على الرغم من الحرص التام في اختيار العينة وتجميع البيانات فإن الدقة في نتيجة ما تتأثر بأخطاء العينة الناتجة عن الاختلافات العشوائية في اختيار العينة، وتتأثر كذلك بالعاملين التاليين :

أ/ انعدام الدقة في نقل المعلومات من قبل المجيبين .

ب/ تغطية ناقصة أو خاطئة لعينة عشوائية معينة .

ونوع الأخطاء أو المتغيرات تحت (أ) و (ب) تجمع عادة تحت عنوان «أخطاء غير عينية»، وهذا يعود أساسا إلى عدم الدقة، في فهم المجيبين، للمصطلحات، واختلاف آرائهم بطبيعة الحال، وأي مسح عيني لا يمكن أن يدعي الخلوة من الاختلافات غير العينية، وعلى أية حال فالوسائل الإحصائية موجودة لقياس الأخطاء العينية .

## ٣/٢/٣ اختبار كاتربيع للاستقلال الإحصائي للتغيرات في الفئات :

إنه أمر عادي في مسح عيني، كهذا، أن يتم تقديم قياس لمدى الثقة في النتائج، ووضع بعض الافتراضات، واختبارها، بطرق إحصائية سارية، تناسب اتجاه البيانات، وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها، في المسح، كانت من النوع التعدادي، واشتملت البيانات على عدد من المشاهدات في كل فئة، وكان هناك فئتان معيتان متقطعتان أو أكثر، وعدد المشاهدات المبوب في كل فئة كان مستقلا، وهكذا فإن اختبار كاتربيع اعتبر مناسباً.

## ٤/٢/٣ وضع الافتراضات :

كما ذكر سابقاً، أعطى كثير من المجيبين أكثر من رأي حول طبيعة ومحتويات وعمليات وحلول المشكلات المتعلقة بالتخطيط، والميزانية، والمتابعة، وهذا لم يسبب مشكلة في التبويب فحسب، ولكنه خفض كذلك عدد المشاهدات في فئات معينة، ولهذا تم اختيار عدد محدود من الافتراضات بواسطة اختبار كاتربيع.

وفيما يلي بعض تلك الافتراضات :

١/ لتقرير ما إذا كان الموظفون في كل من الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والإدارة التنفيذية العليا، يختلفون فيما بينهم فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية.

٢/ لتقرير ما إذا كان هناك اختلاف كبير بين الموظفين في الإدارات الثلاث، فيما يتعلق بمدى مشاركتهم في الخطة الخمسية الأولى.

٣/ لتقرير ما إذا كان هناك اختلاف كبير بين الموظفين في الإدارات الثلاث، فيما يتعلق بمدى مشاركتهم في الخطة الخمسية الثانية.

٤/ لتقرير ما إذا كانت الآراء في الإدارة العليا تختلف فيما بينها، فيما يتعلق بأمور مهمة مثل: (أ) نظام التخطيط. (ب) الجهود المبذولة في سبيل تحقيق الإصلاح الإداري. (ج) التدريب الإداري. (د) تطوير السياسات والأنظمة. (هـ) البيئة الإدارية.

٥/ لتقرير ما إذا كانت الآراء في الإدارة المتوسطة تختلف اختلافا كبيرا فيما بينها، فيما يتعلق بالنسبة المئوية للمتعاقدن الأجانب في جهات عملهم.

٦/ لتقرير ما إذا كان الموظفون في الإدارة التنفيذية العليا، يختلفون اختلافا كبيرا، فيما يتعلق بطبيعة نظام المتابعة في المملكة. اشتملت الافتراضات السابقة على نوعين من الحالات في تحليل البيانات، حالة المتغير الواحد وجدول التوافق (٣×٣ و ٣×٢).

### ٣/٢/٥ تطبيق اختبار كاتر بيغ :

تم تطبيق اختبار كاتر بيغ على الافتراض رقم (١) مثلا، وهي حالة جدول التوافق (٣×٣) كما يلي :

- أ / مصدر البيانات : نتائج العينة في الجدول (١).
- ب/ افتراض سلبي (H<sub>0</sub>) لا يوجد اختلاف بين الإدارات الثلاث في المؤهلات التعليمية.
- ج/ افتراض بديل (H<sub>i</sub>) يوجد اختلاف بين الإدارات الثلاث في المؤهلات التعليمية.
- د/ الاختبار الإحصائي : تم تطبيق اختبار كاتر بيغ.

هـ/ مستوى المعنوية  $(\alpha) = 0,05$  ، وبعبارة أخرى نرفض الافتراض السلبى  
 إذ ظهرت نتيجة معطاة بالمصادفة (0.5%) أو أقل .  
 و/ درجات الحرية :  
 في هذه الحالة درجات الحرية = (عدد الصفوف - 1)  $\times$  (عدد الأعمدة - 1)  $= 2 \times 2 = 4$   
 ز/ مساحة رفض الافتراض فى إذا أخذنا درجات الحرية (4) ومستوى المعنوية (0.5%)  
 المنحنى فسوف نرفض الافتراض السلبى إذا كانت القيمة مساوية  
 أو أكثر من (4, 888, 9) .

تم إجراء اختبار كاتربيع كما يلي :

$$\chi^2 = \frac{\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$O_{ij}$  اعتبر عدد المشاهدات فى صف (i) وعمود (j) .

$E_{ij}$  اعتبر عدد المشاهدات المتوقعة فى صف (i) وعمود (j) =

$$\frac{C_i R_j}{\pi}$$

$\sum_{j=1}^c O_{ij} = R_j$  = مجموع عدد المشاهدات فى صف (i) .

$\sum_{i=1}^r O_{ij} = C_j$  = مجموع عدد المشاهدات فى عمود (j) .

وفىما يتعلق بحالة المتغير الواحد، فقد تم تطبيق الطريقة نفسها  
 باستثناء أن :

أ / تم تقرير مستوى المعنوية (0.1%) .

ب/ افتراض أن درجات الحرية = (عدد الفئات - 1) .

نتيجة اختبار الافتراض : فيما يلى نتيجة الاختبارات :

## بيان رقم (٦) نتيجة اختبار الافتراض

الافتراض السلبي	القيمة المحسوبة لاختبار كاتربير	القيمة المئوية	الافتراض السلبي
أرفض	٥٠,١٠٠٢	٩,٤٨٨	١/ لا يوجد اختلاف في المؤهلات بين الإدارات الثلاث (درجات الحرية = مستوى المعنوية = ٥)
أقبل	٢,٠٣٧٥	٩,٤٨٨	٢/ لا يوجد اختلاف بين الإدارات الثلاث في مدى المشاركة في : أ/ الخطة الخمسية الأولى
أقبل	٣,٩٥٩٨	٩,٤٨٨	ب/ الخطة الخمسية الثانية
أقبل	٨,٣٤٤٩	٩,٤٨٨	ج/ الخطة الخمسية الثالثة ٣/ لا يوجد اختلاف بين الإدارات الثلاث حول قراءة :
أرفض	١٧,٩٠٩٠	٥,٩٩١	أ/ الخطة الخمسية الأولى
أرفض	٢٠,٦٧٢٦	٥,٩٩١	ب/ الخطة الخمسية الثانية (حيث درجات الحرية = مستوى المعنوية = ٥%)
أرفض	١١,٩٠	٩,٢١٠	٤/ لا يوجد اختلاف في الرأي في الإدارة العليا فيما يتعلق بنظام التخطيط «المفضل» أو «المرغوب به» في المملكة (درجات الحرية = ٢ ومستوى المعنوية = ١%).
أرفض	٥٨,١٣٣٢	٩/٢١٠	٥/ لا يوجد اختلاف في رأي الإدارة العليا فيما يتعلق بالجهود المبذولة لتحقيق الإصلاح الإداري في المملكة.

الافتراض السلبي	القيمة المحسوبة لاختبار كاتربيع	القيمة المبوبة	الافتراض السلبي
أرفض	٤١,١٩٩٨	٩/٢١٠	(درجات الحرية = ٢ ومستوى المعنوية = ١٪). ٦/ لا يوجد اختلاف في الرأي في الإدارة العليا فيما يتعلق بالترتيبات للتدريب الإداري في المملكة.
أرفض	٥٢,٩٣٣٢	٩,٩٢١٠	(درجات الحرية = ٢ ومستوى المعنوية = ١٪). ٧/ لا يوجد اختلاف في الرأي في الإدارة العليا فيما يتعلق بتطوير السياسات والأنظمة في المملكة.
أرفض	٢٨,٨٦٦٥	١١,٣٤١	٨/ لا يوجد اختلاف في الرأي في الإدارة العليا فيما يتعلق بالبيئة الإدارية المرغوبة
أرفض	١٩,٤٤٤٣	١٣,٢٧٧	(درجات الحرية = مستوى المعنوية = ١٪). ٩/ لا يوجد اختلاف في الرأي في الإدارة المتوسطة فيما يتعلق بالنسبة المئوية المرغوبة من المتعاقدين السعوديين في جهات عملهم (درجات الحرارة = ٤ ومستوى المعنوية = ١٪).
أرفض	٤٢,٧٥٠٠	١١,٣٤١	١٠/ لا يوجد اختلاف في الرأي في الإدارة التنفيذية العليا فيما يتعلق بالطبيعة المرغوبة لنظام المتابعة في المملكة. (درجات الحرية = مستوى المعنوية = ١٪).

- يلاحظ من البيان أنه يمكننا أن نخرج بالاستنتاجات التالية :
- ١/ تختلف المؤهلات العلمية للموظفين في الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والإدارة التنفيذية العليا .
  - ٢/ اختلف المجيبون من المستويات الثلاثة على نحو كبير حول القضايا والعمليات الأساسية، المتعلقة بالتخطيط، والميزانية، والمتابعة، مثل نظام التخطيط، البيئة الإدارية، ترتيبات التدريب الإداري، وتطوير السياسات والأنظمة في المملكة .
  - ٣/ يختلف المجيبون من الإدارة المتوسطة فيما يتعلق بالنسبة المئوية للمتعاقدين الأجانب في الجهات الحكومية .
  - ٤/ لا يختلف المجيبون من المستويات الثلاثة حول مدى المشاركة في الخطط الخمسية .

### بيانات إحصائية :

كما ذكرنا سابقاً فإن العدد الإجمالي لمن أجاب على أسئلة هذا المسح كان (٢١٢٤ مجيباً، وكان ٣٢١ منهم من مستوى الإدارة العليا، و١٦٦٢ من مستوى الإدارة المتوسطة، و١٤١ من مستوى الإدارة التنفيذية العليا، وهذا يعني أنه في مقابل كل فرد في مستوى الإدارة المتوسطة . كان هناك فردان في مستوى الإدارة العليا، و(١٢) فرداً في مستوى الإدارة المتوسطة .

ويلاحظ من الجداول أن كثيراً من المجيبين لم يعطوا أية إجابة لأسئلة عديدة، ولهذا فقد تم تصنيفهم تحت عنوان «بدون رأي» ويجب إدراك حقيقة أن مجموعة «بدون رأي» في كل جدول تمثل أولئك المجيبين، الذين إما أنهم امتنعوا عن الإجابة على عدة أسئلة بسبب انعدام الرأي، أو أن مثل تلك الأسئلة لم تنطبق عليهم، وتم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من المسح تحت ثلاثة عناوين رئيسة هي :

١ / الإدارة العليا .

٢ / الإدارة المتوسطة .

٣ / الإدارة التنفيذية العليا .

بيانات احصائية تشتمل على (٢٥) جدولاً في نهاية البحث وتحليل الإحصائية كالتالي :

بيانات الإدارة العليا :

### **المؤهلات التعليمية للمجيبين :**

من بين العدد التقديري للمجيبين في مستوى الإدارة العليا، والذي يبلغ (٣٢١) مجيباً فإن (٩٤٪) منهم يحملون درجة جامعية، أو أكثر، والبقية (٦٪) يحملون الشهادة الثانوية فما دون .

وهذا يعني أن أغلبية المجيبين في هذا المستوى يحملون مؤهلات عالية . (انظر جدول (١) للتفاصيل).

### **طبيعة المشاركة في التخطيط :**

توضح هذه الدراسة أن ٧٤٪ لم يعطوا أي رأي من طبيعة مشاركتهم في الخطة الأولى، ولم يعبر ٣٢٪ عن رأيهم في الخطة الثانية، ولم يعبر ٢٤٪ فقط عن رأيهم حول طبيعة مشاركتهم في الخطة الثالثة .

ومن الإجابات على الاستبانة، يستنتج أنه شارك حوالي ١٤٪ في تحديد الأهداف، ووضع السياسة لكل من الخطتين الأولى والثانية، وبالمقارنة مع ذلك، فإن حوالي ٥٤٪ شاركوا في الخطة الثالثة في تحديد الأهداف واتخاذ قرارات أخرى، تتعلق بالسياسات، وهذا يبين أن معدل المشاركة في الخطة الثالثة تضاعف أربع مرات عنه في الخطتين الأولى والثانية .

وكانت أقلية قليلة تبلغ ٢, ٢٪ مسؤولة عن وضع الخطتين الأولى والثانية، وبرمجتها فنيا، والذين شاركوا في مرحلة التنفيذ والمتابعة كانوا ١٨٪، للخطة الأولى و٣٦٪ للخطة الثانية، وبالنسبة إلى الخطة الثالثة فقد كان الوقت مبكرا لطرح مثل هذا السؤال : (حيث إن وقت طرح هذا السؤال كان السنة الخامسة من الخطة الثانية).

### مدى المشاركة :

لقد تم تصنيف مدى المشاركة في الخطط الخمسية للمملكة تحت ثلاث فئات هي :

١ / مشاركة تامة . ٢ / مشاركة محدودة . ٣ / عدم المشاركة .

وتبين الدراسة أن أولئك الذين شاركوا مشاركة تامة في الخطط كانوا كما يلي :

١٦٪ في الخطة الأولى . ٢٢٪ في الخطة الثانية . ٣٦٪ في الخطة الثالثة .

أما الذين شاركوا مشاركة محدودة فكانوا كما يلي :

٢٠٪ في الخطة الأولى . ٤٠٪ في الخطة الثانية . ٣١٪ في الخطة الثالثة .

وهذا يعني أن مدى المشاركة سواء التامة منها، أو المحدودة، كانت ٣٦٪ للخطة الأولى، ٦٢٪ للخطة الثانية، ٦٧٪ للخطة الثالثة، وهذا يعني ازديادا مطردا في المشاركة، والأقلية من المجيبين الذين لم يشاركوا في أي من الخطط أو الذين لم يجيبوا على هذا السؤال كانوا كما يلي :

## بيان رقم (٧)

المجموع	نسبة الذين لم يجيبوا على هذا السؤال	نسبة عدم المشاركة	الخطة الخمسية
٪٦٤	٪٥١	٪١٣	الأولى
٪٣٨	٪٢٧	٪١١	الثانية
٪٣٣	٪٢٢	٪١١	الثالثة

ويلاحظ من البيان السابق أن العدد والنسبة المقابلة لعدم المشاركة انخفضت من ٪٦٤ في الخطة الأولى، إلى ٪٣٨ في الخطة الثانية، إلى ٪٣٣ في الخطة الثالثة. ويبدو أن أحد أسباب عدم المشاركة هو أن مسؤوليات واختصاصات الذين لم يشاركوا لم يكن لها على ما يبدو أي اتصال بالتخطيط، وعلى أي حال فإن مما يسر أن نلاحظ انخفاض عدد الذين لم يشاركوا أثناء العقد الماضي (انظر جدول ٣ للتفاصيل).

### طبيعة الخطط :

تم تصنيف طبيعة الخطط بأنها خطط شاملة، أو اقتصادية، أو اجتماعية. وقد قال ٪٤٩ من المجيبين إن الخطة الأولى كانت شاملة، وقال ٪٥٦ منهم إن الخطتين الثانية والثالثة كانتا شاملتين أيضا. وقال ٪١٦ من المجيبين إن الخطة الأولى كانت تنمية اقتصادية فقط.

أما الذين وصفوا الخطة الخمسية الثانية بأنها خطة اقتصادية فقط، فقد شكلوا نسبة ٪١١ فقط، والذين وصفوا الخطة الثالثة بأنها خطة اقتصادية كانوا ٪٤ فقط. والذين اعتقدوا أن الخطط كانت خططا للتنمية الاجتماعية شكلوا نسبة ٢ إلى ٪٤ فقط. أما الذين وصفوا الخطط بأنها متعلقة بكل من

التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، فقد كانوا ٢ إلى ٧٪، وبعبارة أخرى فإن ٢٢٪ قالوا إن الخطتين الأولى والثانية، كانتا للتنمية الاقتصادية الاجتماعية، وجدير بالذكر أن ٢٥٪، و١٦٪، و٣١٪ امتنعوا عن إعطاء أي رأي حول طبيعة الخطط الأولى والثانية والثالثة على التوالي. (انظر جدول ٤ للتفاصيل).

### **توفير الإحصاءات :**

تساعد الإحصاءات على نمو مفيد جدا في وضع وتنفيذ خطط التنمية، وتوضح الدراسة أن ٩٣٪ من المجيبين في مستوى الإدارة العليا، عبروا عن رأيهم في أن هناك نقصا في الإحصاءات الكافية، لأغراض التخطيط، وهذا يطرح سؤالا مهما أمام مصلحة الإحصاءات العامة وإدارات ووحدات الإحصاء في الوزارات والمصالح الحكومية، لمراجعة الإحصاءات المتوافرة لديها ورؤية ما إذا كانت المعلومات المتوافرة كافية من ناحية المدى، والمحتويات، والتغطية، والتوقيت، والتكرار، لمساندة عملية التخطيط، كما يمكن الإشارة إلى أنه قد يعود إلى عدم فهم أساليب الإحصاء وبالتالي تعذر الاستفادة المتوافرة.

### **دراسات تحضيرية للخطتين الأولى والثانية :**

إن ٤٢٪ من المجيبين في هذا المستوى قالوا : إن الدراسات التحضيرية المتعلقة بالخطتين الأولى والثانية أعدتها فرق عمل سعودية، وقال ٩٪ إن هذه الدراسات تم إعدادها بأيدي عمل سعودية بالتعاون مع متعاقدين غير سعوديين، و٧٪ منهم يعتقدون أن الدراسات أعدت على أيدي مستشارين أو موظفين أجانب. وقد امتنع ٢٠٪ منهم عن إعطاء أي رأي يتعلق بمؤلفي هذه الدراسات أو مصادرها.

وتمثل هذه الدراسات الإشارة إلى أن فرق عمل سعودية، قامت بإعداد أغلب هذه الدراسات بالتعاون مع مستشارين مختصين، أو متعاقدين أجنب، ومن الجدير بالذكر أن أحدًا لم يذكر أية مساهمة في هذا الصدد، من جانب مراكز البحوث في الجامعات، أو معهد الإدارة العامة، وقد أشير إلى الفجوة الحاصلة بين الجامعات ومراكز البحوث العلمية. ومن العاملين في مجالات التخطيط، والميزانية، والمتابعة، في وزارة التخطيط، والوزارات، والمصالح الحكومية المختلفة كما تظهر الدراسة وجوب تقوية مراكز البحوث الجامعية، ومعهد الإدارة العامة، من الناحية المالية والبشرية، حتى تلعب دورًا أكبر في إعداد الدراسات الخاصة، المتعلقة بخطة التنمية في المملكة، مستقبلاً (انظر جدول (٥) للتفاصيل).

### **معرفة الخطط والمشاركة فيها :**

اعترف حوالي ٨٤٪ من الأفراد في هذا المستوى أنهم لم يقرأوا الخطة الثانية، وعلى العكس فقد قال ٧٦٪ أنهم قرأوا الخطة الأولى، وقال ٨٩٪ من الأشخاص إنهم اشتركوا في وضع الأهداف والسياسات للخطة الأولى، لكن ٧١٪ قالوا إنهم لم يضعوا أهدافا وسياسات للخطة الثانية، وهكذا يلاحظ من هذه الإحصاءات أن غالبية المجيبين لم يقرأوا الخطة الثانية فحسب، بل إنهم لم يشاركوا في مسؤولية وضع الأهداف، وتوجيهات السياسة للخطة الثانية بالدرجة والنسبة المفروضة «انظر جدول (٦) للتفاصيل».

### **طبيعة وتغطية ونوع التنسيق في الخطط :**

قال ٥٨٪ من المجيبين : إن الخطتين الأولى والثانية هما خطتان

وطنيتان شاملتان، وقال ٣٦٪ منهم : إن الخطتين تكونتا من خطط القطاعات لكن لم يقل أحد منهم : إنهما شملتا خططا إقليمية . وقالت المجموعة الأولى (٥٨٪) إن الخطتين الأولى والثانية أعطتا كلا من القطاعين العام والخاص اهتمامًا، لكن ٤٠٪ قالوا إن الخطتين اهتما بتنمية القطاع العام فقط .

والجدير بالذكر أن ٨٧٪ قالوا إنه لم يكن هناك تنسيق بين خطط القطاعات والخطط الإقليمية . «انظر جدول (٧)» .

### **الفترة الوقتية المناسبة لخطط المملكة :**

يعتقد معظم الأشخاص المجيبين (٧٦٪) : أن الخطوات ذات الفترات المتوسطة (٥ إلى ٧ سنوات) مناسبة للمملكة . ويرغب آخرون (٩٪) في خطط طويلة المدى، (١٠ - ٢٠) سنة . بينما يفضل آخرون (١١٪) الخطط ذات المدى القصير، (١ - ٣) سنوات . «انظر جدول (٨)» .

### **مدى استخدام الدراسات الفنية للخطة :**

سعت هذه الدراسة إلى معرفة رأي المجيبين فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا التالية في إعداد الخطط :

١ / التكنولوجيا التي تعتمد على نظام المدخلات والمخرجات .

٢ / استخدام النماذج بواسطة الكمبيوتر .

٣ / طريق المحاولة والخطأ .

قال ٢٠٪ من المجيبين إنهم استخدموا طريقة الإدخال والإخراج . وقال ٢٤ ، ٢٤٪ إنه تم تطوير النماذج واستخدام الكمبيوتر . وقال ٢ ، ٢٪ إنهم استخدموا طريقة الإدخال والإخراج بالإضافة إلى طريقة النماذج بواسطة الكمبيوتر . وقال ٢٧٪ وبصراحة إنهم استخدموا طريقة المحاولة والخطأ .

ولم يعبر ٢٢٪ عن رأيهم حول الموضوع . وباختصار، فإن هذه الإحصاءات تبين أن ٤٧٪ تقريباً استخدموا الطريقة العلمية و٢٧٪ استخدموا طريقة المحاولة والخطأ «انظر جدول (٩) للتفاصيل» .

### أسباب مشكلة القوة البشرية :

من المعروف أن المملكة هي إحدى الدول النادرة في العالم التي وفرت تسهيلات عظيمة لتعليم وتدريب السعوديين في الداخل والخارج ، حيث إن هذا هو أفضل حل للتغلب على مشكلة القوة البشرية في الوقت المناسب .

وفي هذه الدراسة تم طرح سؤال عما إذا كانت مشكلة القوة البشرية في المملكة سببها :

- ١ / نقص عدد السكان .
- ٢ / سوء استخدام للقوة البشرية الموجودة .
- ٣ / نقص عدد الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة .

وقال ٩٪ من المجيبين : إن مشكلة الأيدي العاملة سببها نقص عدد السكان ، وقال ١٦٪ منهم إن السبب هو سوء استخدام الأيدي العاملة الموجودة . وربط ١١٪ منهم مشكلة القوة البشرية بنقص الأشخاص المؤهلين والمدربين . وعلى أي حال فالغالبية (٣٨٪) عزت مشكلة الأيدي العاملة إلى مجموعة من الأسباب المختلفة مثل نقص عدد السكان ، وسوء استخدام القوة البشرية الموجودة ، ونقص عدد الأفراد المدربين والمؤهلين . «انظر جدول (١٠) للتفاصيل» .

### نظام التخطيط :

عبرت غالبية المجيبين (٤٤ ، ٤)٪ عن رأيها : في أن نظام التخطيط في

المملكة هو نظام ثابت ذو فترات محدودة. ويعتقد ٧٪ : أن نظام التخطيط هو نظام دائري مثال : توضع خطة كل سنة وتضاف للخطة مكان خطة السنة السابقة. وقال ٣١٪ منهم : إن نظام التخطيط هو اندماج بين النوعين الرئيسيين ، وهما نظام ثابت لفترة محدودة ونظام دائري (انظر جدول ١١).

## توجيهات لإعداد الميزانية :

أبرزت الدراسة ثلاثة أنواع من التوجيهات الخاصة بإعداد الميزانية وهي :

١/ توجيه رقابي : وطبقا لهذا التوجيه ، فإن الميزانية العامة تصبح أداة مساعدة فقط ، للرقابة المركزية على المصروفات العامة .

٢/ التوجيه الإداري : وطبقا لهذا التوجيه ، فإن الميزانية العامة تخصص في ضمان أداء فعال لأعمال أوجه النشاط المحدود .

٣/ توجيه التخطيط : وطبقا لهذا ، فإن الوجه الرئيسي من أوجه الميزانية هو التخطيط

والكثيرون من المجيبين (٨ ، ٤٦٪) أعربوا عن رأيهم في أنهم أعدوا الميزانية طبقا لتوجيه التخطيط ، وأشار آخرون (٢٠٪) إلى أن وزاراتهم/ إداراتهم كانت تقوم بإعداد الميزانية طبقا لتوجيه المراقبة ، وأولئك الذين قاموا بإعداد ميزانيات طبقا للتوجيه الإداري ، كانوا ٦ ، ١٥٪ و ١١٪ عملوا بمجموعة من التوجيهات هي الإدارة والرقابة والتخطيط ، ولم يعط ٦ ، ٦٪ من المجيبين أية إجابة لهذا السؤال .

وباختصار فقد قال أكثر من نصف المجيبين في هذا المستوى إن الميزانيات في جهات عملهم ، يتم إعدادها ، طبقا لتوجيه التخطيط ، لكن

بعض الوزارات/ الإدارات تتبع التوجيهات الإدارية والرقابية في إعداد ميزانياتها. (انظر جدول ١٢ للتفاصيل).

### معوقات وعقبات تخطيط التنمية :

تم في هذا المسح تحديد سبعة أنواع كبرى من العقبات ، وطلب من المجيبين تحديد نوعية العقبات التي تنطبق على مجالات عملهم ، والأجوبة التي تلقيناها لا تحدد عقبات محددة مشتركة ، لكنها تشير إلى مجموعة معقدة من العقبات ، مما يجعل من الصعوبة تحديد أي العقبات أكثر أهمية من غيرها . وإعادة تبويب الأجوبة التي تلقيناها يوضح النسبة المئوية الموزونة التالية للآراء فيما يتعلق بكل عقبة كبرى :

### البيان رقم (٨)

العقبة	النسبة المئوية الموزونة للمجيبين
نقص الأيدي العاملة المدربة	٢١,٦ %
نقص الأموال	١,٢ %
البيئة الإدارية	١٦,١ %
قصور في النظام المالي	١٣,٦ %
نقص في وسائل وطرق التخطيط	١٥,٤ %
قصور في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ	١٧,٣ %
الاعتماد غير المناسب على الأجانب في الخطط	١٤,٨ %

يلاحظ في البيان السابق أن أهم عقبة ذكرت في المسح هي نقص الأيدي العاملة المدربة، بل ذلك قصور في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ، وتأتي البيئة الإدارية في الدرجة الثالثة من عقبات تخطيط التنمية، ويمكن الإشارة إلى أي نوع من المشكلات مثل نقص الموظفين، وعدم كفاءة الهيئة الإدارية، والقصور الإداري، ونقص الحوافز، ونقص تخطيط الحياة العملية للعاملين الصغار . . إلخ .

وتأتي مشكلة النقص في وسائل وطرق التخطيط في المرتبة الرابعة، وعنق الزجاجة الذي يتساوى في الأهمية هو الاعتماد غير المناسب، على الأجانب الذين يتولون المشاركة، في مسؤولية وضع التخطيط، ويقول ٦, ١٣٪ من المجيبين إن القصور في النظام المالي هو عقبة مهمة، لكن نقص الأموال لا يمثل مشكلة، رغم أنه في الواقع يعد نقص الأموال هو المشكلة الأولى في دول نامية أخرى . لكن في المملكة تأتي هذه المشكلة في الدرجة الأخيرة من الأهمية (انظر جدول ١٣ للتفاصيل).

### **الطريقة الحالية لإعلان ونشر الخطط :**

قالت الأغلبية (٦٩٪) إن الخطة توزع لمجلد خاص للاستعمال الرسمي . ويقول ١٣٪ إن الخطة تعلن وتنشر من خلال الصحف ووسائل الإعلام الأخرى، وذكر ٦, ١٥٪ إن الخطط لا تنشر في مجلد خاص للاستعمال الرسمي فحسب ولكن كذلك تنشر في الصحف ووسائل الإعلام الأخرى . والغريب قولهم إن الخطط لا تنشر ولا تعلن وأنها تحفظ سرا، وربما أن هؤلاء المجيبين كانوا يقصدون إجراءات معينة من الخطط مثل الدفاع، والاتفاقيات الثنائية، والمشروعات والصناعات ذات الأهمية الاستراتيجية . . إلخ . وفي الواقع أنه لا عجب أن تحفظ مثل هذه الأمور سراً في كل أنحاء العالم مع العلم أن ملخصات الخطة الأولى والثانية قد

نشرت في كتيبات إعلامية وأشير إليها في الكتب العلمية وفي الصحف والمجلات . «انظر جدول (١٤) للتفاصيل» .

## **الآراء المتعلقة بمستويات الإصلاح الإداري والتدريب الإداري وإدارة التنمية والسياسات والأنظمة.**

عبر ٨٧٪ من المجيبين عن رأيهم في أن الجهود المبذولة، في سبيل الإصلاح الإداري هي جهود محدودة، في المدى والمحتوى، مثل ذلك فإن الأغلبية (٧٨٪) تعتقد أن التدريب في الإدارة محدود. ويقول ٨٤٪ إنه تمت تنمية السياسات والأنظمة إلى مدى محدود. ويذكر أن الإصلاحات الإدارية والتدريب الإداري (في مستوى السياسة والأنظمة الإدارية محدودة، فيبدو أن هناك تأكيداً على وجوب بذل جهود مكثفة، في هذا الصدد «انظر جدول (١٥)» .

## **نوع الأدوات المستخدمة في عملية التخطيط ووضع الميزانية والمتابعة :**

تتكون الأدوات المستخدمة في إدارات التخطيط والميزانية، والمتابعة، للحصول على المعرفة الفنية، من الآلات الكاتبة اليدوية، والآلات الحاسبة اليدوية، والآلات الحاسبة والكاتبة الكهربائية وأجهزة إطار الصور، وأجهزة الكمبيوتر الصغيرة، أو المتوسطة، أو الكبيرة الحجم، ونهايات الكمبيوتر (ترمinal). وتنوع الآلات يبين عملية التطوير.

والاستخدام المتزايد للآلات الكاتبة والحاسبة الكهربائية، وبعض أنواع أجهزة الكمبيوتر يشير إلى أن الكفاءة والاقتصاد هما الهدف الرئيسي في معظم الوزارات/ الإدارات، رغم تعدد أحجام الكمبيوتر في الوزارات والمصالح الحكومية، وفيما يلي الأهمية النسبية لمختلف أنواع الآلات :

## البيان رقم (٩)

النسبة المئوية الموزونة للمستخدمين	نوع الآلة
٢٠,٤ %	آلات كتابة يدوية
١٧,١ %	آلات كتابة كهربائية
٣٢,٢ %	آلات حاسبة يدوية
٦,١ %	آلات حاسبة مبرمجة
١٢,٢ %	أجهزة إظهار الصور
٥,٤ %	أجهزة الميكروفيلم/ الميكروفيش
٦,١ %	أجهزة الكمبيوتر الصغيرة
٣,٤ %	أجهزة الكمبيوتر المتوسطة
٤,٧ %	أجهزة الكمبيوتر الكبيرة
١,٤ %	محطة الكمبيوتر

يلاحظ من البيان السابق أن ٣,٢ % من المجيبين قالوا : إنهم يستخدمون آلات حاسبة يدوية . وتأتي الآلة الكاتبة اليدوية في المرتبة الثانية من الأهمية ، حيث يقول ٢٠,٤ % من المجيبين إنهم يستخدمونها في جهات عملهم ، ويستخدم ١٧,١ % الآلات الكاتبة الكهربائية ، ويستخدم ١٥,٦ % أجهزة الكمبيوتر، و ١٢,٢ يستخدمون أجهزة إظهار الصور (انظر جدول ١٦ للتفاصيل).

### المدى الذي تؤثر عنده البيئة الإدارية في تخطيط التنمية :

يبين الجدول ١٧ أن ١٥,١ % من المجيبين يعتقدون أن للبيئة الإدارية تأثيراً سلبياً في تخطيط التنمية ، بينما يقول ٣٧,٨ % منهم : إن تأثير البيئة الإدارية هو تأثير إيجابي ، ولم يعط ٤,٤ % من المجيبين إجابة عن هذا

السؤال ، وقال ٧, ٦٪ بأنه لم يكن هناك أي تأثير للبيئة الإدارية في تخطيط التنمية .

وهذه الدراسة له تهدف إلى التعميق في موضوع السؤال ، ولهذا نقدم آراء المجيبين في مستوى الإدارة العليا ، كما يبينها المسح ، وإذا بين المسح أن العدد الإجمالي للمجيبين مقسوم بالتساوي على قضية معينة كما في هذه الحالة فالأمر متروك لاختيار باحث آخر للبحث فيه على نحو أكبر .

### **مسؤوليات عملية التخطيط :**

يوضح الجدول ١٨ أن ٧, ٢٦٪ من المجيبين يعتقدون أن مسؤوليات أعمال التخطيط في جهات عملهم أنيطت بالسعوديين . ويقول ٤, ٤٤٪ منهم : إن مسؤوليات عملية التخطيط اشترك فيها موظفون سعوديون بالتعاون مع خبراء أجنبي . ولم يعط ٩, ١٨٪ من المجيبين إجابة عن هذا السؤال .

ومن المؤسف أن نلاحظ أن أياً من المجيبين في هذا المستوى لم يقل إن مسؤولية عملية التخطيط قد عهدت إلى الشركات الاستشارية السعودية ، أو مركز تنمية البحوث الصناعية ، أو مراكز البحوث في الجامعات السعودية ، فالجامعات الوطنية ومراكز البحوث في عدد من دول العالم تلعب دوراً عظيماً في إعداد دراسات أو خطط خاصة لدولها ، إما بمبادرة منها ، أو تطبيقاً لعقد مع الوكالات الحكومية . ويبدو أن هذا لا يحدث في المملكة في هذه المرحلة ، حيث إن مراكز البحوث في الجامعات الوطنية لا تزال في مرحلة التأسيس . والأمل معقود عليها لتلعب دوراً أكبر في المستقبل القريب (انظر جدول ١٨ للتفاصيل) .

## أغراض متابعة تنفيذ الخطط والبرامج والميزانيات :

تم طرح أربعة أغراض لمتابعة تنفيذ الخطط، والبرامج، والميزانيات، وطلب من المجيبين تحديد غرض المتابعة الذي ينطبق على مجالات عملهم، وفيما يلي الأهمية النسبية للأغراض :

### البيان رقم (١٠)

أغراض المتابعة	النسبة المئوية الموزونة
دراسات وبحوث لازمة للخطط القادمة	٣١,٥ %
إجراء تعديلات في الخطة الحالية	٢٠,٦ %
إجراء تعديلات في الميزانية	١٧ %
المردودات للتأكد من أن التنفيذ يتم حسب الأنظمة	٣٠,٩ %

يوضح البيان السابق، أن أهم أغراض المتابعة، هو إجراء دراسات وبحوث لازمة، للخطط القادمة. وثاني الأغراض أهمية هو الحصول على مردودات يمكن أن تساعد على تقرير ما إذا كان التنفيذ يتم وفقا للخطة.

ونظام المتابعة الذي أعلنته الحكومة السعودية، يشمل غرضا مهماً آخر يحدد العوائق، حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة، لتخطي هذه العقبات، التي تقف أمام التنمية والمتابعة، تساعد على تقرير التعديلات اللازمة، التي يمكن إجراؤها على الخطة الحالية، ويعتقد ١٧% من المجيبين أن أهم أغراض المتابعة، هو إجراء تعديلات في الميزانية، وتحويل الأموال من مشروع معين إلى مشروع آخر أكثر أهمية نسبياً، أو لتحويل الأموال من حساب لآخر. (انظر جدول ١٩ للتفاصيل).

## بيانات الإدارة المتوسطة :

تم في هذا المستوى طرح مجموعة مختلفة من الأسئلة، بالإضافة إلى بعض الأسئلة العامة التي طرحت على مجيبي المستويات الأخرى، وكان العدد الإجمالي للمجيبين في هذا المستوى ١٦٦٢ شخصاً.

## المؤهلات التعليمية للمجيبين :

كانت غالبية المجيبين (٧, ٥٧٪) في هذا المستوى من حملة الشهادة الجامعية فما فوق، و٢, ٤٢٪ منهم يحملون الشهادة الثانوية فما دون. وبعبارة أخرى فإن أكثر من نصف المجيبين مؤهلون تأهيلاً مناسباً.

## طبيعة المشاركة في التخطيط :

يبين هذا المسح أن ٤, ١٤٪ شاركوا في الخطة الثالثة، وذلك في تحديد الأهداف ووضع السياسات، بالمقارنة مع ٤, ٤٪ للخطة الثانية و٥, ٥٪ للخطة الأولى.

وفيما يتعلق بوضع الخطة وبرمجتها فنياً، فقد شارك ٨, ٧٪ منهم في الخطة الثالثة، بالمقارنة مع ٤, ٤٪ في الخطة الثانية، و٣, ٣٪ في الخطة الأولى، وفيما يتعلق بمرحلة التنفيذ والمتابعة فقد شارك ١, ٢١٪ في الخطة الثانية، بالمقارنة مع ٤, ١٣٪ في الخطة الأولى. لكن معدل المشاركة في الخطة الثالثة كان ٩, ٨٪ حيث إن الوقت غير مناسب لطرح هذا السؤال، وهذه الإحصاءات تبين أن مشاركة مستوى الإدارة المتوسطة، في عملية التخطيط ازداد على نحو كبير في العقد الماضي.

والجدير بالذكر أن ٦٠٪ من المجيبين لم يعطوا أجوبة فيما يتعلق بالخطة الأولى بالمقارنة مع ٨, ٤٧٪ للخطة الثانية، و٤٠٪ للخطة الثالثة. وبالرغم من أن الخطة الثالثة، لم تدخل مرحلة التنفيذ والمتابعة بعد، فقد

كانت هناك مشاركة أكبر من جانب المستوى المتوسط في وضع الخطة ،  
بالمقارنة مع الخطتين السابقتين . (انظر جدول ٢٠ للتفاصيل).

### مدى المشاركة :

تبين الدراسة أن ٩ ، ١٨٪ من المجيبين في هذا المستوى شاركوا مشاركة  
تامة في الخطتين السابقتين ، وأولئك الذين شاركوا مشاركة محدودة كانوا  
كما يلي :

٣ ، ٣٣٪ في الخطة الأولى .

٢ ، ٣٢٪ في الخطة الثانية .

٤٠٪ في الخطة الثالثة .

وهذا يعني أن مدى المشاركة سواء كانت كاملة أو محدودة كان حوالي  
٦٠٪ في الخطة الثالثة ، بالمقارنة مع ٤ ، ٤٤٪ في الخطة الثانية ،  
٥ ، ٤٥٪ في الخطة الأولى ، ومن المناسب أن نذكر أنه بينما لم يعط  
٤ ، ٣٤٪ منهم ، إجابة على الخطة الأولى ، فإن ٢ ، ٤٢٪ لم يعطوا إجابة  
على الخطة الثانية ، وبلغت نسبة الذين لم يعطوا أجوبة على الخطة الثالثة  
٦ ، ٢٦٪ فقط .

وهكذا فمن المعتقد أن عدد الذين لم يشتركوا قد انخفض تدريجيا ،  
وعلى نحو كبير في العقد الماضي ، بسبب وجود السعوديين المؤهلين ،  
والمتعلمين ، في هذا المستوى الإداري المتوسط (انظر جدول ٢١  
للتفاصيل).

### طبيعة الخطط :

قال ٤ ، ٦٤٪ من المجيبين إن الخطة الثالثة كانت خطة شاملة بالمقارنة  
مع ٦ ، ٥٥٪ من المجيبين قالوا إن الخطتين الأولى والثانية كانتا شاملتين ،

وقال ٩، ٨٪ من المجيبين إن الخطة الأولى كانت خطة التنمية الاقتصادية فقط . وبلغت نسبة أولئك الذين وصفوا الخطين الثانية والثالثة بنفس الشيء ٣، ٣٪، و٦، ٦٪ على التوالي، أما الذين يعتقدون أن الخطة اهتمت بالتنمية الاجتماعية فقط، فقد كانوا كما يلي ٢، ٢٪ للخطة الأولى، ٣، ٣٪ للخطة الثانية، ١، ١٪ للإعداد للخط الثالثة. أما الذين امتنعوا عن إعطاء أي رأي يتعلق بطبيعة الخطط فقط بلغت نسبتهم كما يلي : ٤، ٤٪ للخطة الأولى، ٢، ٣٢٪ للخطة الثانية، ١٩٪ للخطة الثالثة.

## **الآراء المتعلقة بالنماذج والتوجيهات التي أصدرتها وزارة التخطيط لوضع خطط التنمية :**

تقوم وزارة التخطيط بإصدار مجموعة من النماذج والتوجيهات الخاصة، بوضع خطط القطاعات المختلفة، طبقاً لما قاله المستجيبون في هذا المستوى، فقد أشار ٣، ٧٣٪ منهم أن تلك النماذج والتوجيهات فعالة كموجهات، وقال ٢، ١٢٪ إنها لم تكن مفيدة وكافية، ولم يعط ٤، ١٤٪ أي رأي في هذا الصدد. ٨، ٣٧٪ من المجيبين سنحت لهم الفرصة لقراءة الخطة الأولى لكن ٧، ٥٦٪ قرأوا الخطة الثانية. وقال معظم المجيبين (٣، ٥٣٪) إنه لم تكن بينهم وبين المسؤولين في وزارة التخطيط أية علاقة مباشرة وهذا يعني الحاجة إلى مزيد من توثيق الصلة بين أجهزة التخطيط. (انظر جدول ٢٣).

## **تنظيم عملية التخطيط :**

قال ١، ٦١٪ من المجيبين إن لديهم تنظيماً إدارياً واحداً للتخطيط ووضع الميزانية والمتابعة، بينما قال ١٩٪ منهم إن لديهم تنظيماً إدارياً يتكون من التخطيط والميزانية لكنه لا يشمل المتابعة. (انظر جدول ٢٤)

ويتطلب الأمر متابعة تنفيذ النظام ضمان بدمج وحدات التخطيط والميزانية والمتابعة في إدارة التخطيط .

## **وسائل التنسيق بين إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة في الوزارة نفسها :**

إن أهم وسائل التنسيق المستخدمة : هي نظام اللجان حسب الحاجة ، تليها في الأهمية وسيلة المراسلة الرسمية ، وقد قال ١٩٪ من المجيبين : إنه يعقد في وزاراتهم اجتماعات دورية محدودة مسبقا لأغراض التنسيق ، وأشار ٣٦٪ إلى مجموعة من وسائل التنسيق المتبعة كالتالي تبرز في الشكل التالي (انظر جدول ٢٥) .

## **الإجراء المكتوب لتوجيه الموظفين :**

كشفت الدراسة أن ٦٣,٣٪ من المجيبين يدعون أنه ليس لديهم إجراءات مكتوبة لتوجيه الموظفين ، ولا حاجة للإشارة إلى أن كتيبات الأوامر السارية ، وكتيبات تعليمات التشغيل لكل واحدة أو فرع هي إحدى الشروط الأساسية لرفع الكفاءة في مختلف الوظائف المتعلقة بالتخطيط والميزانية والمتابعة .

## **الآراء المتعلقة بحقول الإقتصاص اللازمة للعمل في إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة :**

طرحت على المجيبين أسئلة لمعرفة الاحتياجات المطلوبة من المختصين لأعمال إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة ، وفيما يلي خمسة اختصاصات ذكرت في الاستفتاء ، وأمام كل منها النسبة المئوية لأهميتها :

## البيان رقم (II)

النسبة المئوية الموزونة لأهميته	حقل الاختصاص
٢٩,٦٪	اقتصاديون
٢٦,٦٪	إحصائيون
٢٠,٦٪	إداريون
١٦,٣٪	مهندسون
٦,٨٪	اجتماعيون
٠,١٪	آخرون

يبين التحليل السابق الاختصاصات حسب أهميتها، فالاقتصاديون يحتلون المرتبة الأولى ثم الإحصائيون ثم الإداريون ثم المهندسون، وتبين الإحصاءات أن الحاجة إلى الاقتصاديين تصل إلى ٢٩,٦٪، ٢٦,٦٪ للإحصائيين، و٢٠,٦٪ للإداريين، ١٦,٣٪ للمهندسين، وأقلها أهمية أعطيت للاجتماعيين حتى بلغت ٦,٨٪ فقط، وهذا يعني أن الاتجاه إلى التخطيط لا زال ينظر إليه على أنه يركز على التنمية الاقتصادية.

### التطابق بين مخصصات الميزانية المعتمدة والأهداف المرسومة :

بين المسح أن هناك درجة عالية جدا من التوافق بين الميزانية المعتمدة، والأهداف المرسومة، فقد قال ١٩٪ من المجيبين إن هناك أقل من ٥٠٪ من التوافق، بين مخصصات الميزانية المعتمدة والأهداف المرسومة، ويعتقد ٤٣٪ : أن نسبق التطابق بين الإثنين ٧٥٪ أو أكثر.

وبعبارة أخرى فهذه الإحصاءات تبين أن الحكومة توفر المصادر المالية الوافرة لتحقيق الأهداف المرسومة (انظر جدول ٢٧ للتفاصيل). إلا أن نسبة عدم تطابق الاعتمادات المالية في الميزانية مع اعتمادات الخطة ٢٥٪.

## أساس التخطيط :

إنه من الملاحظ أن ٧, ٨٪ من المجيبين لم يجيبوا عن على هذا السؤال، لكن أكثر من نصفهم قالوا : إن الميزانيات السنوية تقوم على أساس الخطط السابقة، ويقول ٤٠٪ منهم : إنه يتم إجراء تقويم إجمالي للخطة. وقال (١, ١٪) إنه يتم العمل بالطريقتين .

يوحي البيان السابق بما هو معروف . فالميزانيات السنوية للوزارات والمصالح الحكومية تقوم على أساس نسب متزايدة (تقدر على أساس وهمي) تتعلق بخطط/ ميزانيات العام السابق، لكي لا يتم اتباع نظام الميزانية قاعدة الصفر، وكل نشاط لا يتعرض لأفضليات متنافسة، ومستويات قاسية من التبرير قبل منح المخصصات المالية له .

وفيما يتعلق بالتقدير الإجمالي العام للخطة، فهذا يتم فعلا في المملكة كما يتم في أنحاء العالم، والغرض من السؤال هو جذب الانتباه إلى أن التقويم الإجمالي العام للخطة، يجب أن يقوم على أساس نموذج رياضي، (مثلا : تحليل الانحدار المتعدد التغيرات)، أو طريقة محددة وعلمية .

## نماذج وتعليمات إعداد الميزانيات :

يتم إعداد الميزانيات في المملكة على أساس التعليمات، وبموجب النماذج التي تصدرها وزارة المالية، والاقتصاد الوطني، وقد تم في المسح

طرح أسئلة لمعرفة ما إذا كانت هذه الاستثمارات . . إلخ مناسبة أم لا ؟  
ويقول ٦٢٪ من المجيبين : إنها مناسبة . لكن ٣٨٪ قالوا : إن تلك  
الاستثمارات والتعليمات ليست مناسبة . (انظر جدول ٢٩) .

### **أساس مناقشة الميزانية في وزارة المالية والاقتصاد الوطني :**

أشار ٢٧,٨٪ من المجيبين إلى أن أساس مناقشة ميزانياتهم هي  
«طريقة المساومة» ويقول ١٩٪ : إن أساس مناقشتهم هو جعل وزارة  
المالية توافق على الزيادة بنسبة مئوية معينة أو نسبة متزايدة، وتضاف  
المبالغ المحسوبة على هذا الأساس إلى ميزانية العام السابق مما يغطي  
ميزانية السنة الجديدة، وقال ١٤٪ : إنهم يقومون بإعداد الميزانية على  
أساس قاعدة الصفر، وقال ٩٪ منهم : إنهم يستخدمون تحليل التكلفة -  
القائدة - لتبرير طلب الميزانية، ومما يشجع أن نلاحظ أن ٢٣٪ على  
الأقل : ذكروا طريقتين علميتين يمكن أن تصبحا، أو أصبحتا فعلا،  
أساسا لمناقشة الميزانيات في وزارة المالية .

ولم يجب ١٠٪ من المجيبين على هذا السؤال ، والبقية (٣٨٪) قالوا :  
إنهم يستخدمون مجموعة من عدة طرق لمناقشة ميزانياتهم في وزارة المالية  
(انظر جدول ٢٩ للتفاصيل) .

### **مسؤولية العمل الفني والإداري :**

يشير جدول ٣٠ إلى الترتيب التالي لمختلف مجموعات الخبرات في  
تأدية مسؤولية العمل الفني والإداري في الوزارات والمصالح الحكومية  
وذلك حسب الأهمية :

## البيان رقم (١٢)

النسبة المئوية الموزونة للأهمية	مجموعة الخبرة	الترتيب
٥٩,٧٪	موظفون وخبراء سعوديون	١
٢٤,٠٪	متعاقدون أجانب	٢
٧,٨٪	خبراء متعاقدون	٣
٦,١٪	شركات استشارية أجنبية	٤
٢,٣٪	شركات استشارية سعودية	٥

يلاحظ من البيان السابق أن الموظفين والخبراء السعوديين يشكلون أهم مسؤولية عن الأعمال الإدارية والفنية، ويساعدهم في أغلب الأحيان متعاقدون أجانب ومستشارون وخبراء أجانب.

ومن المؤسف أن نلاحظ أن الشركات الاستشارية السعودية، لا تتحمل أية مسؤولية كبيرة تجاه الأعمال الإدارية والفنية، إما بسبب عوائقها وقيودها، أو بسبب نقص القدرات (انظر جدول ٣٠ للتفاصيل).

### النسبة المئوية للموظفين السعوديين :

يبين جدول ٣١ أن ٣٠٪ من المجيبين قالوا : إن نسبة الموظفين السعوديين لديهم تبلغ ١٠٠٪ وقال ١, ٣١٪ منهم : إن نسبة الموظفين السعوديين لديهم تبلغ ٧٥٪، وقال ٧, ١٦٪ من المجيبين : إن نسبة الموظفين السعوديين لديهم ٥٠٪.

والوضع الذي يدعو إلى القلق جاء من ٦, ١٥٪ من المجيبين حين ذكروا : أن نسبة الموظفين السعوديين لديهم تبلغ ٢٥٪ فقط، والبقية (٦, ٧٪) لم يجيبوا عن هذا السؤال.

## حالة الخطط :

قال معظم المجيبين (٦, ٥٥٪) : إن خططهم تكونت من برامج شملت عدة مشروعات وقال ١, ١١٪ : إن خططهم شملت مشروعات لم تكن ضمن أي برنامج ، وقال ٨, ١٧٪ منهم : إن خططهم مقدمة في شكل إجماليات لقطاعات مختلفة .

ولم يجب ٨, ٧٪ عن هذا السؤال . (انظر جدول ٣٢ للتفاصيل) .

## تسهيلات التدريب في حقل التخطيط والميزانية والمتابعة :

أجاب ٧٧٪ من المسؤولين تقريبا قائلين إن تسهيلات التدريب في حقل التخطيط والميزانية والمتابعة تم توفيرها بواسطة معهد الإدارة العامة ، وقال ٩٪ منهم إنهم حصلوا على تسهيلات التدريب نفسها في دول أجنبية ، (٨٪ منهم : تلقوا التدريب في هذا الحقل لدى الجامعات المحلية) .

ومعهد الإدارة العامة ، والجامعات السعودية ، تلعب دوراً مشكوراً فيما يتعلق بتوفير تسهيلات التدريب للسعوديين ، في حقل التخطيط والميزانية والمتابعة ، لكن نوع التدريب الذي يدرس يميل إلى أن يكون نظريا .

وهناك حاجة ماسة إلى بذل جهود كبيرة لتوفير التدريب والتوجيه العملي للمتدربين في هذا الحقل (انظر جدول ٣٣ للتفاصيل) .

## استخدام الوسائل الإدارية التكنولوجية :

يستخدم ٤, ٥٤٪ من المجيبين آلات حاسبة ، وآلات كاتبة يدوية ، وآلات تصوير النسخ ، وبالإضافة إلى ٩, ١٨٪ يستخدمون الآلات الحاسبة اليدوية ، و ١, ١١٪ يستخدمون الآلات الكاتبة ، وآلات التصوير ،

وهكذا فإن ما مجموعه ٤, ٨٤٪ من المجيبين يستخدمون ثلاث وسائل  
تكنولوجية مهمة، هي الآلات الحاسبة اليدوية، الآلات الكاتبة اليدوية،  
آلات تصوير النسخ.

ولم يذكر أي من المجيبين أن لديهم نهاية (ترمينال) كمبيوترية، من  
الحاسب الآلي الوطني لكن ذكر ٦, ١٥٪ أن لديهم حاسباً آلياً مستقلاً.  
(انظر جدول ٣٤).

### **مسؤولية نظام المتابعة :**

أشار نصف المجيبين تقريباً، في مستوى الإدارة المتوسطة إلى أن  
إدارات التخطيط في جهات عملهم، لديها نظام ضمني للمتابعة، مما  
يعني أن إدارة التخطيط تتولى أعمال المتابعة كذلك.

وقال ١, ٢١٪ من المجيبين : إن لديهم إدارات مسؤولة، عن متابعة  
تنفيذ المشروعات، والمتابعة هي مسؤوليتهم باستمرار، وبالإضافة إلى  
ذلك فقد قال ١٠٪ إن لديهم إدارات مستقلة للمتابعة، وهي منفصلة تماماً  
عن إدارة التخطيط، وقال ٢, ١٢٪ من المجيبين : إنه ليس لديهم نظام  
للمتابعة، ومن الغريب أن نسمع هذا، لأنه طبقاً للمرسوم الملكي فإن كل  
وزارة/ جهة حكومية، أو شبه حكومية، ملزمة بأن يكون لديها نظام  
للمتابعة، وإجابة غريبة أخرى هي أن ١, ١٪ من المجيبين قالوا : إن  
لديهم نظاماً إدارياً للتنفيذ، ولكن ليس لديهم نظام للمتابعة (انظر جدول  
٣٥).

### **عدد الموظفين العاملين في التخطيط والميزانية والمتابعة :**

يبين الجدول ٣٦ أن ٥, ٣٤٪ من المجيبين يقولون : إن لديهم ١٠

موظفين أو أكثر في جهات عملهم ، يتولون مسؤولية عمل التخطيط والميزانية ، والمتابعة ، و ١ ، ٦١٪ منهم لديهم أقل من عشرة موظفين ، ولم يجب ٤ ، ٤٪ منهم عن هذا السؤال . (انظر جدول ٣٦) .

### ارتباط التخطيط والميزانية والمتابعة :

أشار ٧ ، ٣٦٪ من المجيبين إلى أن إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة ، ترتبط بنائب الوزير ، أو وكيل الوزارة ، وقال ٣ ، ٣٣٪ : إن الوزير أو الرئيس العام مسؤول عن التخطيط والميزانية والمتابعة ، وترتبط به . ويقول ١ ، ٢١٪ إن إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة ترتبط بالمدير العام للوزارة (انظر جدول ٣٧) .

### مصادر الإحصاء المستخدمة لأغراض التخطيط :

طرح على المجيبين أسئلة لتحديد مصادر الإحصاءات النسبية لمصادر الإحصاءات :

### البيان رقم (١٣)

الأهمية النسبية (المتوسط الموزون)	مصدر الإحصاءات
٢٥,٤٪	مصلحة الإحصاءات العامة (وزارة المالية)
٧,١٪	مؤسسة النقد العربي السعودي
٥٤٪	الوزارة نفسها
١٣,٤٪	وزارات / مصادر أخرى .

نرى من البيان السابق أن أكبر الاعتماد تتحمله الجهة الإحصائية في الوزارة نفسها، ويستخدم ٤, ٢٥٪ الإحصاءات التي تنشرها مصلحة الإحصاءات العامة، وفي الواقع إن معظم الإحصاءات التي تصدرها مصلحة الإحصاءات العامة تقوم المصلحة بجمعها من الوزارات الأخرى كإنتاج فرعي إداري. والإحصاءات التي تنشرها مؤسسة النقد العربي السعودي في تقريرها السنوي، أو نشراتها الإحصائية، يستخدمها ١, ٧٪ من المجيبين ويستخدم ٤, ١٣٪ المصادر الأخرى للإحصاءات. (انظر جدول ٣٨).

### **(الوضع الحالي وإمكانات المستقبل) :**

طلب من المجيبين إبداء آرائهم فيما يتعلق بفائدة أنواع الميزانيات التالية :

١ / ميزانية البنود.

٢ / ميزانية الأداء.

٣ / ميزانية البرامج.

٤ / نظام التخطيط والبرامج والميزانية.

ففيما يتعلق بالوضع الحالي فجميع المجيبين قالوا : إنه يتم استخدام ميزانية البنود، وفيما يتعلق بالاستخدام الممكن في المستقبل، فقط اتجهت الرغبة الكبيرة إلى نظام التخطيط والبرامج، والميزانية، أو ميزانية البرامج أو ميزانية الأداء.

ودون شك يمكن أن يكون هذا التغيير بمثابة التحسين، شريطة أن يفهم الأسلوب المرتبط به، فهما جيدا، وأن يمارسه الجميع بفاعلية (انظر جدول ٣٩).

## بيانات الإدارة التنفيذية العليا :

طرحت على مجيبي هذا المستوى ، مجموعة من الأسئلة بالإضافة إلى أسئلة عامة ، طرحت على المستويين الآخرين . وكان العدد الإجمالي للمجيبين في هذا المستوى ١٤١ مجيباً .

## المؤهلات التعليمية للمجيبين :

من بين العدد المذكور للمجيبين هنا فإن ٦ , ٥٤٪ منهم يحملون درجات جامعية ، أو أكثر والباقيون ( ٤ , ٤٥٪ ) يحملون الشهادة الثانوية فما دون ، وبعبارة أخرى فإن أكثر من نصفهم من الخريجين المؤهلين تأهيلاً يدخلون لهم القيام بعمل تنفيذ الخطط والبرامج والميزانيات على أفضل وجه (انظر جدول ٤٠ للتفاصيل) .

## طبيعة المشاركة في التخطيط :

تبين هذه الدراسة أن ٥٦٪ لم يبدو آراءهم حول طبيعة مشاركتهم في الخطة الأولى . و ٦ , ٤٠٪ لم يعطوا رأيهم حول الخطة الثانية ، ٦ , ٣٢٪ لم يوضحوا آراءهم حول طبيعة مشاركتهم في الخطة الثالثة .

وقد شارك حوالي ٨ , ٢٪ منهم ، في تحديد الأهداف ، ووضع السياسات لكل من الخطتين الأولى والثانية ، لكن بالمقارنة مع ذلك ، فقد شارك حوالي ٧ , ٢٢٪ في الخطة الثالثة ، لأغراض تحديد الأهداف ، واتخاذ قرارات أخرى حول السياسات . وهذا يبين أن معدل المشاركة ، تضاعف ثماني مرات بالنسبة إلى الخطة الثالثة ، بالمقارنة مع الخطتين السابقتين . ومن الملاحظ أن ٢ , ٩٪ و ٨ , ١٢٪ كانوا مسؤولين عن وضع الخطط الأولى والثانية ، والثالثة على التوالي وبرمجتها فنياً . وأولئك الذين شاركوا

في مرحلة التنفيذ والمتابعة، كانوا ٣٩٪ للخطة الأولى، و٢، ٥٨٪ للخطة الثانية. وفيما يتعلق بالخطة الثالثة، فالوقت لم يحن بعد لطرح هذا السؤال، حيث إن الوقت كان السنة الرابعة من الخطة الثانية. (انظر جدول ٤٠ للتفاصيل).

### **مدى المشاركة :**

كما ذكرنا سابقا، فإن مدى المشاركة في الخطط الخمسية للمملكة، وضع تحت ثلاث فئات :

١ / المشاركة التامة .

٢ / المشاركة المحدودة .

٣ / عدم المشاركة .

والدراسة تكشف أن ٦، ١٠٪ من المجيبين، شاركوا مشاركة تامة، في الخطتين الأولى والثانية، بالمقارنة مع ٦، ١٥٪ شاركوا في الخطة الثالثة، وأولئك الذين فكروا أن مشاركتهم كانت محدودة كانوا ٨، ٢٩٪ في الخطة الأولى، و٤٤٪ في الخطة الثانية، و ٣، ٥٠٪ في الخطة الثالثة .

وفيما يتعلق بأولئك الذين لم يشاركوا إطلاقا، أو لم يجيبوا عن السؤال، فقد كانوا ٦٠٪ في الخطة الأولى، و ٤٥٪ في الخطة الثانية، و ٣٤٪ في الخطة الثالثة، (انظر جدول ٤١ للتفاصيل).

### **طبيعة الخطط :**

تم تصنيف طبيعة الخطط بأنها خطط تنمية شاملة، أو اقتصادية، أو اجتماعية، وقال ٤، ٨٤٪ من المجيبين : إن الخطتين الأولى والثانية،

كانتا خطتين شاملتين . ومثل ذلك فقد أبدى ٨, ٥١ رأيهم : في أن الخطة الثالثة ستكون خطة شاملة ، وأولئك الذين وصفوا الخطط بأنها خطط تنمية اقتصادية كانوا ٧٪ للخطة الأولى ، و٩٪ للخطة الثانية ، ٤, ٦٪ للخطة الثالثة ، وعلى العكس فإن أولئك الذين قالوا إن الخطط كانت خطط تنمية اجتماعية كانوا ٧٪ للخطة الأولى ، ٩٪ للخطة الثانية ، و٤٪ للخطة الثالثة .

والمجيبون الذين امتنعوا عن الإجابة عن هذا السؤال ، كانوا ٥, ٣٧٪ للخطين الأولى والثانية ، و٢, ٣٦٪ للخطة الثالثة ، (انظر جدول ٤٢ للتفاصيل) .

### **دراسة الخطتين الأولى والثانية :**

وكان السؤال الأول للمجيبين ، هو ما إذا كانوا قد تلقوا نسخة من الخطتين الأولى والثانية ، وكان جواب ٤, ٥٩٪ منهم ، أنهم لم يستلموا نسخة من الخطة الأولى أو الثانية ، والسؤال الثاني كان عما إذا كان المجيبون قرأوا الخطتين الأولى والثانية : وقال ٢, ٥٦٪ بصراحة : إنهم لم يقرأوا الخطتين الأولى والثانية (انظر جدول ٤٣ للتفاصيل) .

### **دراسة نظام المتابعة :**

وطرح سؤال آخر عما إذا كان المجيبون قد قرأوا نظام المتابعة ، الذي أقره مجلس الوزراء . وجاء في المسح أن ٨, ٢٨٪ لم يتح لهم قراءة نظام المتابعة ، الذي أقره مجلس الوزراء (انظر جدول ٤٤) .

## الطرق المستخدمة لمتابعة تنفيذ المشروعات :

فيما يلي الأهمية النسبية لمختلف الوسائل المستخدمة لمتابعة تنفيذ المشروعات :

### البيان رقم (١٤)

النسبة المئوية الموزونة للمجيبين	طريقة المتابعة
٣٦,٥ %	تقارير دورية مكتوبة
٢٦,١ %	زيارات ميدانية أحيانا
٢٢ %	اجتماعات دورية مع المسؤولين عن التنفيذ
١٥,٤ %	نظام اللجان المسؤولة عن التنفيذ

ويلاحظ من الإحصاءات السابقة أن أكثر الوسائل شيوعا، هي التقارير الدورية المكتوبة، وأقلها انتشارا نظام اللجان. ولم يجب ٨٥٪ تقريبا عن هذا السؤال.

### طرق التنسيق بين مختلف المشروعات في الإقليم نفسه :

فيما يلي بيان الوسائل الحالية للتنسيق بين مختلف المشروعات في الأقاليم نفسها :

### البيان رقم (١٥)

النسبة المئوية للمجيبين	طريقة التنسيق	الترتيب
٤٤,٣ %	نظام اللجان عند اللزوم	١
٤٣ %	الاجتماعات الدورية	٢
١٢,٧ %	توزيع تقارير تقديرية بين المسؤولين عن تخطيط وتنفيذ المشروعات.	٣

وبعبارة أخرى، فإن أكثر الطرق المتبعة للتنسيق شيوعاً، هو نظام اللجان، يلي ذلك طريقة الاجتماعات الدورية، مع من يهمله الأمر، ولم يجب ١٦٪ تقريباً عن هذا السؤال (انظر جدول ٤٥ للتفاصيل).

## **استخدام الحاسب الآلي (الكمبيوتر) في التخطيط وإنهاء المتطلبات المالية :**

لم يقل أي مجيب : إنهم يستخدمون الكمبيوتر في عملية التخطيط، وإجراء المتطلبات المالية (انظر جدول ٤٦).

## **الطرق المستخدمة لتقويم الاحتياجات :**

تم تحديد ثلاث طرق للمجيبين وطلب منهم ذكر الطريقة التي يستخدمونها فعلاً، وتحليل الإجابات بين أن ٩، ٥٣٪ من المجيبين استخدموا ملاحظات شخصية، أو ما يسمى بالحكم الشخصي، لتقدير المتطلبات المالية، الإجمالية، وبلغت نسبة الذين استخدموا الطرق الإحصائية، ٧، ٣٧٪، والبقية (٤، ٨٪) استخدموا طريقة المحاولة والخطأ. (انظر جدول ٤٦).

## **الطرق المستخدمة للمتابعة :**

استخدم ثلثا المجيبين التقارير الدورية المكتوبة بواسطة البريد، وذلك لأغراض متابعة تقدم مشروعات التنمية، والثلث الباقي استخدموا البرقيات، والتلكس للمتابعة، استخدام نهايات الكمبيوتر (الترمينال) لا يزال محدوداً جداً (٦، ١٪). (انظر جدول ٤٧ للتفاصيل).

## **طبيعة متابعة تنفيذ المشروعات :**

طرح على المجيبين سؤال عما إذا كانت المتابعة تتم بطريقة مركزية، أو غير مركزية، أو من كليهما، وذلك في المنطقة، الإقليم المعني، ولم

يجب ٨٪ عن هذا السؤال، وأجاب ٦, ٢٦٪ : أن المتابعة تتم بطريقة مركزية، وقال ١١٪ : إن المتابعة غير مركزية، وقالت الأغلبية (٨, ٥٧٪) : إن لديهم نظاما مزدوجا من الاثنين (انظر جدول ٤٨ للتفاصيل).

## **دور الإمارة/ البلدية المعنية في التخطيط والميزانية والمتابعة للبرامج والمشروعات :**

قال ثلث المجيبين إن الدور الذي تلعبه الإمارة/ البلدية هو دور أساسي . وقال ١٧٪ إن دورها ذو طبيعة ثانوية . وقال ٢٧٪ إنهم يتعاونون مع الجهات المركزية (انظر جدول ٤٩).

## **طبيعة تخطيط المدن على مستوى الإقليم :**

طرح على المجيبين سؤال حول طبيعة المدن، على مستوى الإقليم، ولم يجب ٦, ٤٠٪ منهم عن هذا السؤال، وقال ٣٠٪ إن تخطيط المدن في إقليمهم يتم ضمن إطار الخطة العامة، وقال ١٢٪ : إن تخطيط المدن في إقليمهم يتم ضمن إطار خطة الإقليم، وقال ٤, ١٩٪ : إن تخطيط المدن في إقليمهم يتم على شكل مستقل ومنفصل (انظر جدول ٥٠).

## **طريقة إعداد تقديرات الميزانية :**

قال ٥٣٪ من المجيبين : إنهم يقومون بإعداد التقديرات السنوية، بغض النظر عن الخطة وقال ٢٦٪ : إنهم يطلبون زيادة تبلغ نسبة مئوية معينة على ميزانية العام السابق، (٢١٪) قالوا : إنهم يقومون بإعداد تقديرات الميزانية على أساس الخطة (انظر جدول ٥١).

## **استخدام المعايير لتقويم أدا، المشروعات والخطط :**

إن أكثر المعايير استخداما هو النسبة المئوية، للمنصرف الفعلي،

بالنظر إلى الميزانية المعتمدة، وذلك لتقويم أداء الميزانية، والمشروعات والخطط، وقد قال ٢, ٥٥٪ من المجيبين : إنهم يفضلون هذا المعيار، ويستخدم ٤, ٢٥٪ من المجيبين معيار «الإدارة بالأهداف». ويستخدم ٤, ١٩٪ من المجيبين حسابات التكاليف والفوائد كمعيار للتقويم. (انظر جدول ٥٢).

## الفصل الرابع

# النتائج والإيضاحات

obeikandi.com

## الفصل الرابع

### النتائج والإيضاحات

لقد أوردنا في الجزء الثالث من هذا البحث تحليلاً إحصائياً للنتائج التي ظهرت من الدراسة والإجابات عن أسئلة الاستبيان، الموجهة لفئات من موظفي الإدارة العليا، والمتوسطة، والتنفيذية العليا التي جرى عرضها وتحليلها دون تعليق من الباحث إلا يسيراً.

وفي هذا الجزء ستركز البحث على أهم تلك النتائج، التي لها تأثير مباشر على أساليب ومناهج وطرق التخطيط، والميزانية، والمتابعة، بشيء من الإيضاح، والتعليق، متبوعة بالتوصيات والمرئيات، التي يراها الكاتب ضرورية وملائمة لأخذها في الاعتبار في الخطة المقبلة.

ويلاحظ أن تحليل النتائج رتب في الجزء السابق على أساس تصنيف الإجابات حسب المستويات الإدارية، بينما سيتم ترتيب النتائج مع الإشارة إلى بعض النسب الإحصائية بشكل موجز، متبوعة بالتوصيات والمرئيات، التي يراها الكاتب ضرورية وملائمة لأخذها في الاعتبار في الخطة المقبلة.

### مثالية النظام :

من النتائج الرئيسية التي أظهرها البحث : مثالية النظام . وأعني به نظام التخطيط والميزانية والمتابعة، الذي يتمثل في القرارات، والأوامر، والتعليمات، والإجراءات المطلوب اتخاذها في جميع مراحل خطط التنمية، سواء كانت قرارات، وأوامر صادرة من مجلس الوزراء، أو تعليمات وإجراءات صادرة من وزارة التخطيط، وأجهزة التخطيط والميزانية

والمتابعة في الوزارات، حيث إن النظام كما هو معتمد ومقر من الدولة، يعد مثاليا، وعباراته منسقة، ويمثل إطارا لصورة جميلة، لما يجب أن تكون عليه خطط التنمية، ولكن عندما نقيس مدى إمكانية، وصلاحيه، تطبيقه نجد من البحث فجوة بين النظام والتطبيق، فإذا اتبعنا القرارات المحددة لسياسات الأهداف العامة لخطط التنمية في المملكة، والتي ورد ذكرها في الجزء النظري من هذه الدراسة، وكذلك القرارات والتعليمات المنظمة لتشكيلات ووظائف أجهزة التخطيط والميزانية، والمتابعة، لم نجد من معظم الإجابات عن الاستبيان أنها مفهومة، وواضحة ومطبقة فعلا.

حيث ثبت أن النظام كما هو معتمد، ومقر من الدولة يعد مثاليا من حيث الجوهر، والمحتوى، ومكتوب بلغة عالية، وعبارات منسقة، ويمثل الإطار القانوني والرسمي تلك الصورة التي يجب أن تكون عليها خطط التنمية، لكن عندما نقيس مدى إمكانية وصلاحيه تطبيق النظام، نجد من تحليل النتائج للبحث، حدوث فجوة بين النظام والتطبيق وسيتم عرض أمثلة لذلك، لجميع مراحل النظام، في عمليات التخطيط والميزانية والمتابعة وستوضح نتائج الاستبيان أسباب ذلك.

## نظام التخطيط :

عبر غالبية المجيبين من موظفي الإدارة العليا (٤ , ٤٤٪) على سؤال عن نوعية نظام التخطيط بأنه نظام ثابت لفترة زمنية محددة، وعبر آخرون (٧٪) أنه نظام دائري، أي توضع خطة كل سنة وتضاف للخطة بدلا من السنة السابقة، وقال (٣١٪) إنها تجمع بين النوعين، وعن طبيعة الخطة ذكر (٥٨٪) منهم : أن الخطة كانت شاملة، أي اقتصادية واجتماعية، بينما

ذكر بعضهم (٣٦٪) أنها اقتصادية فقط، كما ذكروا أنها في الغالب خطة وطنية، تهتم بالقطاع العام، مقسمة إلى قطاعات، ولا تهتم بخطط الأقاليم، ذكر (٨٧٪) منهم أنه ليس هناك تنسيق كامل بين خطط القطاعات، ويشاركونهم في الرأي موظفو الإدارة المتوسطة، بنسب مختلفة، فقد ذكر (٦, ٥٥٪) أن الخطة الأولى والثانية، كانت خططا شاملة، بينما قال (٤, ٦٤٪) من الموظفين: إن الخطة الثانية، خطة شاملة، وقد امتنع بعضهم عن إعطاء رأي حول طبيعة الخطة، مما يوحي بعدم الفهم لمضمون الخطط، والغريب أن غالبية المجيبين ذكروا أنهم لم يقرأوا الخطتين الأولى والثانية.

ومن إجابات موظفي الإدارة العليا: (الوزراء، والوكلاء، والمديرين العامين)، وموظفي الإدارة التنفيذية العليا: (الأمراء ورؤساء البلديات والمديرين العامين للإدارات العامة للمناطق): أن مشاركتهم في وضع السياسات والأهداف لخطط التنمية، الأولى والثانية، محدودة، ولكن زادت مساهمتهم ومشاركتهم في الدراسات الأولية، لوضع الخطة الثالثة، ومن حيث التنظيم الإداري لأجهزة التخطيط ظهر من نتائج البحث، أن هناك اختلافا في التنظيم، ولارتباط إدارات التخطيط، والميزانية، والمتابعة، فقد أشار (١, ٦١٪) منهم: أنه يوجد لديهم تنظيم واحد للتخطيط، والميزانية والمتابعة، ورد بعض موظفي الإدارة المتوسطة (١٩٪): إنه يوجد لديهم إدارات للتخطيط والميزانية فقط ولا يوجد لديهم جهاز للمتابعة ولا نظام للمتابعة، وبعض الإدارات تكون إدارة التخطيط منفصلة عن إدارة الميزانية، وهذا خلاف للقرار الصادر بتوحيد هذه الإدارات في إدارة واحدة بمسمى إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة.

وذكر (٣, ٥٣٪) منهم : أنه لا يوجد علاقة بينهم وبين وزارة التخطيط ، كما أن الارتباط مختلف من وجهة إلى أخرى ، فبعض الوزارات ترتبط إدارة التخطيط فيها بالوزير أو الرئيس العام وبعضها ترتبط بنائب الوزير ، أو وكيل الوزارة ، وبعضها مرتبط بالمدير العام ، وهذا الاختلاف والتباين في التشكيل والعلاقة ، ولارتباط أجهزة التخطيط ، سترتب عليه بالضرورة فروق كبيرة ، في التطبيق للنظام ، واختلاف في الأساليب والطرق ، والمناهج ، مما يؤثر على فعالية ، وكفاءة التخطيط ، وإمكانات هذه الأجهزة للقيام بالعمل المطلوب ، وهذا يظهر بوضوح مثالية النظام التي أشرنا إليه ، ومن المعلوم أن الوضع المثالي لارتباط أجهزة التخطيط : هو الوزير أو الرئيس العام ، للوزارة أو المصلحة ، وذلك لارتباط التخطيط بالسياسة العامة .

ويظهر البحث أن دليل وضع الخطة ، والنماذج ، التي تضعها وزارة التخطيط عادة ، قبل الخطة تعد في نظر الغالبية ، (٣, ٧٣٪) مفيدة ، ولكنها في نظر بعضهم الآخر (٢, ١٢٪) غير ملائمة ، وغير كافية ، ولم يعطنا الباقون ، أي رأي حول هذا الموضوع ، ومن نتائج البحث أن العلاقة بين أجهزة التخطيط محدودة ، وتكاد تكون معدومة ، ويرجع هذا التباين في الإجابات على مثالية النظام ، وعدم تطبيقه وذلك إما لعدم فهم ، أو نقص في التدريب ، عليه أو قصور في متابعته والحزم على تنفيذه ، أو إلى قصور في التنسيق والتعاون .

ويرى الكاتب أن الحاجة تدعو إلى تبسيط النظام ، وإجراء المزيد من الندوات ، والمحاضرات وتوثيق الصلة ، والعلاقة بين أجهزة التخطيط ، ووزارة التخطيط ، مع تكثيف التدريب الإداري في مجالات الخطط ، والميزانية ، والمتابعة ، بالتعاون ، والتنسيق ، مع معهد الإدارة العامة ، والجامعات السعودية لتنويع البرامج لتحقيق الأغراض المطلوبة .

وبالنسبة للفترة الزمنية للخطة، يعتقد الذين أجابوا عن هذا السؤال (٧٦٪) : أن الخطط ذات الفترة المتوسطة، (٥ - ٧ سنوات) مناسبة للمملكة، ويرى آخرون (٩٪) أن الخطط طويلة المدى (١٠ - ٢٥ سنة)، مناسبة بينما يفضل (١١٪) الخطط قصيرة المدى (١ - ٣ سنوات) وما دامت الغالبية تشير إلى ملاءمة الخطط المتوسطة الأجل، وهي الطريقة المطبقة، إلا أنه لا يمنع من الأخذ بالاعتبار عند وضع الخطط متوسطة الأجل، اعتبار أهداف أجزاء الخطة كمشروعات التصنيع لأمد طويل الأجل، ولكن لا يدخل في حساب التكاليف للخطة الخمسية الحالية، وإنما ترحل للخطط المقبلة، وبالمثل يمكن اعتماد خطط قصيرة الأجل لمدة (١ - ٣ سنوات)، لبعض المشروعات وإدخالها في إطار الخطط الخمسية، لأنه لا يمكن تعطيل بعض المشروعات، خاصة تلك المتعلقة بالخدمات المباشرة للجمهور، من أجل الانتظار للخطة الخمسية القادمة، إذ لا بد لبعض المشروعات اعتماد خطط قصيرة الأجل، وفي الوقت نفسه الأخذ بنظام التخطيط طويل الأجل وتسير بشكل متوازن، مثل ما اتبع في مشروعات المطارات في المملكة.

كما أن نتائج البحث تشير إلى أن (٣، ٦٢٪) من المجيبين، والعاملين، في أجهزة التخطيط في الوزارات، ذكروا : أنه ليس لديهم تعليمات مستديمة، وإجراءات مكتوبة لطريقة العمل، وتوجيه الموظفين، والمعلوم أن مثل هذه التعليمات، والإجراءات المستديمة، هي من شروط العمل في إدارة التخطيط والميزانية، والمتابعة، في الوزارات والمصالح الحكومية، ذكر (٣٤٪) من المجيبين من موظفي الإدارة المتوسطة أن

لديهم عشرة موظفين أو أكثر في جهات عملهم ويتولون مسؤولية عملية التخطيط والميزانية والمتابعة بينما ذكر ( ١ , ٦١٪ ) منهم أن لديهم أقل من عشرة موظفين ، ولم يجب ( ٤ , ٤٪ ) منهم على هذا السؤال إن عدد الموظفين اللازمين في إدارات التخطيط يتوقف على حجم العمل ، وحجم الوزارة المعنية ، كما أن تأهيل وتدريب الموظفين يحدد كفاءتهم ، وبالتالي عددهم للقيام بأعمال جمع المعلومات والإحصائيات اللازمة للخطة وبرمجتها ، بالإضافة إلى أعمال الميزانية السنوية ، ومتابعة التنفيذ ، لأن متوسط الحجم الأمثل لوزارة متوسطة الحجم ، هو في نظر الكاتب عشرة موظفين ، من ذوي اختصاصات مختلفة ، وذوي كفاءة عالية ، ويظهر من تحليل النتائج ، أن الغالبية من إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة ينخفض العدد فيها عن عشرة موظفين ، هذا أمر ينبغي تداركه والعمل على تلافيه .

## نظام الميزانية :

من نتائج البحث اتضح أن تعليمات الميزانية التي تصدرها وزارة المالية سنوية ، مناسبة في نظر الغالبية من المجيبين ولكن البعض يرى أنها غير ملائمة ، كما ظهر في معظم الإجابات . أن أساس مناقشة الميزانية ، مع وزارة المالية هو أسلوب المساومة ، وذكر بعضهم : أنهم يحاولون إقناع موظفي الميزانية بوزارة المالية ، بزيادة ميزانياتهم ، بنسب يتفق عليها زيادة عن ميزانية السنة السابقة ، وقليل منهم ذكروا أنهم يتبعون الأسس العلمية ، كاتباع أسلوب تحليل التكلفة ، والعائد ، واتباع أسلوب قاعدة الصفر ، وترتيب الأولويات ، أما بالنسبة لاعتمادات الميزانية ، ومدى مطابقتها لاعتمادات الخطة فذكر معظمهم ، أن اعتمادات الميزانية غالبا ما تتوافق

مع اعتمادات الخطة ، ولكن بعض الميزانيات تناقش صرف النظر عما هو معتمد في الخطة .

ومن تحليل النتائج لمعرفة علاقة الميزانية بالخطة ، ونظرة الموظفين عن الميزانية ، ووجهتها ، وهل هي تخطيطية ، أو رقابية ، أو إدارية ، ظهر أن (٨, ٤٦٪) من المجيبين : يرون أن الميزانية ينبغي أن تعد طبقا لتوجيه التخطيط ، بينما أشار (٢٠٪) إلى أنهم كانوا يعدون الميزانية على أساس أنها أداة رقابة صرف على الأموال ، وتنفيذ المشروعات ، أما الذين يرون أن الميزانية هي أداة إدارية ، فيقدرون بنسبة (٦, ١٥٪) وذكر (١١٪) منهم ، أنهم يستخدمون الطرق الثلاث ، فهم يرون أن الميزانية يجب أن تكون وسيلة لتنفيذ الخطة ، ويجب أن تعد على هذا الأساس ، وفي الوقت نفسه يؤخذ في الاعتبار كونها وسيلة رقابة على المصروفات ، ووسيلة إدارية للتأكد من تنفيذ المشروعات ، ولم يعط (٦, ٦٪) من المجيبين إجابة عن هذا السؤال .

وفيما يتعلق بالوضع الحالي للميزانية ، ونوعيتها من حيث التصنيف العلمي ، وهل هي تعد ميزانية بنود ، أو ميزانية أداء ، أو ميزانية تخطيط ، وبرامج ، وميزانيتها معا ، فقد أظهرت نتائج البحث أن الميزانية تعد في الوقت الحاضر في الغالب ، على أساس البنود ، وفيما يتعلق بالاستخدام المفصل مستقبلا فقد اتجهت الرغبة إلى الأخذ بنظام التخطيط ، والبرامج ، والميزانية ، وإذ اتعدر الأخذ بذلك لأسباب فنية ، فإنه يمكن الأخذ بميزانية البرامج ، وميزانية الأداء ، وبعبارة أخرى فالمجيبون ليسوا مقتنعين بميزانية البنود ، ولكنهم يميلون إلى التغيير إلى الأنواع الأخرى الأكثر تقدما .

ويدلل على هذا أيضا، أن الإدارة التنفيذية، نظرا لقصور النظام، وعدم وجود أجهزة متخصصة للتخطيط، والميزانية، والمتابعة، لا زال (٩, ٥٣٪) من المجيبين منهم، يستخدمون الملاحظة الشخصية، في تقدير الاحتياجات المالية، المطلوبة، ونسبة (٧, ٣٧٪) منهم، يستخدمون الطرق الإحصائية إلا أن البقية (٤, ٨٪) يستخدمون طريق المحاولة والخطأ، وعن طريق إعداد الميزانية أوضح (٥٣٪) من المجيبين في الإدارة التنفيذية : أنهم يقومون بإعداد الميزانية السنوية بغض النظر عن الخطة، وقال (٢٦٪) : إنهم يطلبون نسبة معينة، عن ميزانية العام السابق والبقية (٢١٪) قالوا : إنهم يقومون بإعداد تقديرات الميزانية، على أساس الخطة، ويرجع بعض المجيبين بنسبة (٦, ١٣٪) عامة عند السؤال عن أهم عقبات تنفيذ الخطط، أن قصور النظام المالي أدى إلى نشوء كثير من المشكلات المالية، وقصور الميزانية، عن مطابقة اعتمادات الخطة، كما يرجع إلى الإجراءات والتعليمات، المالية، تدني أسلوب مناقشة الميزانية المتبع، ويعودونه من العقبات التي تواجه التنمية .

ولهذا يرى الكاتب أن الحاجة تدعو إلى إعادة النظر، ودراسة أسلوب مناقشة الميزانية السنوية، وجعلها تتبع الأسلوب العلمي، مع الحاجة إلى مراجعة مستمرة إلى الاجراءات، والتعليمات والأنظمة المالية، وجعلها أكثر ملاءمة للتطور الحاصل في البلاد .

## **نظام المتابعة :**

لقد صدرت عدة قرارات حكومية، تؤكد عن أهمية المتابعة لتنفيذ الخطة والبرامج والمشروعات والميزانية، وكان آخرها قرار مجلس الوزراء لعام

١٣٩٦هـ، الذي صدر به نظام المتابعة الجديد، والحالي ويشتمل على القواعد التي بها تتم متابعة التنفيذ، كما تضمن النظام النص على توحيد أجهزة التخطيط والميزانية والمتابعة في إدارة واحدة، ومن تحليلنا للنتائج ظهر أن بعض الدوائر، والوزارات لم تنفذ هذا النظام، وأنه لا تزال تشكيلات تلك الأجهزة، ينفصل بعضها عن بعض، وبعضها لا توجد لديهم إدارات أو وحدات للمتابعة، ولا نظام للمتابعة، فقد أشار موظفو الإدارة المتوسطة، الذين يعملون في إدارات التخطيط، والميزانية، في بعض الوزارات أنه لا يوجد لديهم نظام للمتابعة، ولا جهاز للمتابعة كما ذكر موظفو الإدارة التنفيذية، أنه لا يوجد لديهم جهاز متخصص للمتابعة، ولكنهم يتبعون بعض أساليب المتابعة، كالإشراف المباشر، من قبل المسؤولين، ونظام اللجان، ويستخدمون البريد، والبرقيات، للمراسلات، لبعث تقارير المتابعة في الوزارات والدوائر الحكومية، التي وجد بها نظام، وتشكيل للمتابعة، ويقومون بمتابعة تنفيذ المشروعات مركزيا، عن طريق تقارير المتابعة المكتوبة.

وعن أغراض المتابعة، يتضح من تحليل النتائج، أن الذين لديهم تشكيلات ونظام للمتابعة، يدركون أغراض المتابعة، حيث كانت الإجابات تعطي وزنا للأغراض المذكورة في الاستبيان، والتأكد من تنفيذ البرامج والمشروعات حسب الأهداف المطلوبة والاستفادة من الإحصائيات المتوافرة في تقارير المتابعة، في الدراسات والبحوث اللازمة، للخطة المقبلة، إلا أن استخدام المعايير لتقويم الأداء، وتنفيذ الخطة، لا زال يتم بطريقة التأكد من المصروفات بمعدلات النسب المئوية، وليس بطريقة الإدارة بالأهداف، وقليل يستخدمون طريقة حساب التكاليف، والعوائد، معيارًا للتقويم في عملية المتابعة.

وبلغة الأرقام قد ذكر (٥, ٣١٪) من موظفي الإدارة العليا، أن من أغراض المتابعة، استخدام المعلومات المتحصلة، من عملية المتابعة، هو الاستفادة منها في الدراسات، والبحوث، اللازمة للخطة المقبلة، كالدروس مستفادة، كما ذكر (٦, ٢٠٪) منهم أن من أغراض المتابعة أيضا، إجراء التعديلات اللازمة، على الخطة الحالية، بعد دخول مرحلة التنفيذ. وقال (١٧٪) منهم إن من أغراض المتابعة إجراء تعديلات على الميزانية وإنشاء السنة المالية.

وذكر (٩, ٣٠٪) منهم أن من أغراض المتابعة المردودات الإحصائية والمعلومات للتأكد من أن التنفيذ للبرامج والمشروعات يتم حسب الخطة. وعن تشكيل المتابعة أشار نصف المجيبين تقريبا (٩, ٥١٪) من مستوى الإدارة العليا المتوسطة إلى أن إدارات التخطيط في جهات عملهم، لديها نظام ضمني بموجبه تقوم بالمتابعة، وذكر (١, ٢١٪) من المجيبين: أن لديهم إدارات مسؤولة عن المتابعة لبعض البرامج والمشروعات، تعد عملية المتابعة هي مسؤوليتهم الرئيسة، وقال (١٠٪): إن لديهم إدارات مستقلة، لمتابعة للخطة، وهي منفصلة عن إدارة التخطيط والميزانية، بينما ذكر (٢, ١٢٪) منهم أنه ليس لديهم نظام ولا تشكيل للمتابعة.

وطرح سؤال على موظفي الإدارة التنفيذية العليا، عما إذا كانوا قد قرأوا نظام المتابعة الذي صدر به قرار من مجلس الوزراء، لعام ١٣٩٦ هـ، فذكر (٨, ٢٨٪) من المجيبين منهم: أنهم لم يقرأوا النظام.

أما الطرق والوسائل التي يستخدمونها لتحقيق أغراض المتابعة، فقد ذكر (٥, ٣١٪) منهم: أنهم يتبعون نظام الزيارات الميدانية، كما ذكر

(٢٢٪) : أنهم يتبعون نظام الاجتماعات الدورية ، مع المسؤولية عن التنفيذ، وقال آخرون (٤, ١٥٪) : إنهم يتبعون نظام اللجان المسؤولة عن متابعة التنفيذ للخطة والمشروعات، ولم يجب (٥, ٨٪) عن هذا السؤال .

وعن طريق التنسيق بين مختلف المشروعات، في الأقاليم ذكر (٣, ٤٤٪) من موظفي الإدارة التنفيذية، أنهم يتبعون نظام اللجان عند اللزوم، وذكر (٤٣٪) منهم : أنهم يتبعون نظام الاجتماعات الدورية، للمسؤولين عن التنفيذ وذكر (٧, ١٢٪) : أنهم يتبادلون المعلومات، عن متابعة الخطة، والمشروعات بين المسؤولين عن التخطيط، والتنفيذ، عن طريق التقارير المكتوبة، ولم يجب (١٦٪) عن هذا السؤال، وهذا يدل على أن أكثر الطرق شيوعا هي : نظام اللجان .

أما أكثر الطرق المستخدمة لتقويم الأداء فهي معيار المنصرف الفعلي، فقد ذكر (٢, ٥٥٪) من المجيبين أنهم يستدلون على تنفيذ المشروعات بالمنصرف الفعلي، من الميزانية، ويستخدم (٤, ٢٥٪) معيار الإدارة بالأهداف، وهو التحقق من أهداف الخطة، وقليل منهم (٤, ١٩٪) يتبع نظام المشروعات بموجب حساب التكاليف والعوائد، وهذا يدل على الحاجة إلى تطوير المفاهيم، ووسائل تقسيم المشروعات والتدريب عليها.

### **عقبات تنفيذ خطة التنمية الأولى والثانية في المملكة :**

أظهر تحليل النتائج للبحث، أن أهم العقبات، والصعوبات، التي سببت في عرقلة تنفيذ خطط التنمية الأولى والثانية، وكانت السبب في

إيجاد بعض المخانق التي كادت أن توقف مسار التنمية مرئية، حسب أولويتها، وأكثرية النسب المئوية للمجيبين على أسئلة استبيان البحث هي :

- ١/ نقص الأيدي العاملة المدربة (٦, ٢١٪).
- ٢/ قصور في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ (٣, ١٧٪).
- ٣/ البيئة الإدارية (٢, ١٦٪).
- ٤/ نقص في وسائل وطريق التخطيط (٤, ١٥٪).
- ٥/ الاعتماد غير المناسب على الأجانب في وضع الخطط (٨, ١٤٪).
- ٦/ قصور في النظام المالي (٦, ١٣٪).
- ٧/ نقص في الأموال المعتمدة في الميزانية والتي هي غير مطابقة للخطة (١٢, ١٪).

وما دامت العقبات أصبحت واضحة، فإن الأمل في إزالة هذه العقبات، أمام الخطة المقبلة ممكنة، ومن النتائج التي يثول إليها ظهور هذه العقبات تعثر برنامج الإصلاح الإداري، فقد أثبت البحث، أن الجهود المبذولة في سبيل الإصلاح الإداري كما عبر عنها المجيبون عن السؤال المتعلق بالموضوع، وهم من الموظفين بالإدارة العليا، حيث ذكر (٨٧٪) أنها محدودة، وكذلك فإن الأغلبية (٧٨٪) تعتقد أن جهود التدريب الإداري محدود، وخصوصاً على مستوى الوزارات والمصالح الحكومية، كما أن نسبة (٨٤٪) تقول : إن تنمية وتطوير السياسات والأنظمة أيضاً محدود. ومن المسببات أيضاً الطريقة الحالية للإعلام والنشر عن الخطة، وبرامج الحكومة، وأسلوب التنفيذ، فقد ذكر (٢٩٪) من المجيبين، أن

الخطة توزع في مجلد خاص للاستعمال الرسمي ، ويقول (١٣٪) : إن الخطة يعلن عنها وتنتشر من خلال الصحف ، ووسائل الإعلام الأخرى ، بينما ذكر (٦ ، ١٥٪) : أنهم لا يعلمون إن كانت الخطة تطبع وتوزع في مجلد خاص للاستعمال الرسمي ، ويعتقد (٢٪) منهم أن الخطة كما هو مفهوم لديهم ، أنها لا تطبع ولا تنشر ، ويحتفظ بها سرية ، وربما أن هؤلاء المجيبين كانوا يقصدون أجزاء معينة من الخطط مثل الدفاع ، والمشروعات الصناعية ذات الأهمية الاستراتيجية .

من المعلوم أن شرح الخطة وإيضاحها للمسؤولين عن التنفيذ ، والمواطنين يؤدي إلى تعاون الجميع ، وتفهمهم ، في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة ، ويزيل كثيرا من العقبات ، التي تعترض التنفيذ ، نتيجة الجهل ، وعدم المعرفة ، ومن ثم عدم التعاون . والمسألة تحتاج إلى زيادة الوعي الإداري بجميع الوسائل المتاحة للنشر والإعلام .

## **المشاركة في وضع خطط التنمية ودور الإمارات والبلديات والإدارات في المناطق في التنفيذ (\*) :**

من تحليل نتائج البحث ظهر من الإجابات العامة ، على الاستبيان ، أن نسبة محدودة بلغت (١٤٪) فقط من الذين أجابوا عن السؤال ، ذكروا : أنهم قد شاركوا في وضع الأهداف ، والسياسات للخطتين الأولى والثانية ، كما شاركوا في وضع برامجها ، وتنفيذها ، بينما زادت نسبة الذين شاركوا

---

(\*) راجع أيضا محاضرة ألقاها صاحب السمو الملكي الأمير خالد الفيصل بن عبد العزيز أمير منطقة عسير بعنوان دور الإمارة في التنمية ألقاها بجامعة الرياض ١٣٨٨ هـ وطبعت بمطابع جامعة الرياض .

في وضع الأهداف الاستراتيجية، للخطة الثالثة (٥٤٪) وهذا يدل على تقدم ملموس في طبيعة المشاركة، بينما كانت المشاركة محدودة في الخطين الأولى والثانية، تكاد تكون شاملة في الخطة الثالثة، وخصوصا في مرحلة دراستها، التي ستظهر نتائجها في التنفيذ، ومعلوم أنه كلما زادت مشاركة العاملين في الإدارة الحكومية، في وضع السياسات والأهداف لخطط التنمية، سهلت مهمة التنفيذ، ومتابعتها لها، ومن ثم تكون المنجزات أقرب إلى تحقيق الأهداف المقررة.

كما أظهرت نتائج البحث أن (٣٣٪) من المجيبين، من مستوى الإدارة التنفيذية العليا، يعتقدون أن للإمارات والبلديات العامة، في الأقاليم، والمناطق، دورا رئيسيا في عملية وضع الخطط وتنفيذها، بينما ذكر بعضهم (١٧٪) : أن دور هذه الأجهزة التنفيذية محدود، وثانوي، وقال آخرون (٢٧٪) منهم : إن التعاون والتنسيق قائم بينهم، وبين الجهات المركزية في جميع مراحل وضع الخطط وتنفيذها، وتشير الدراسة من الإجابات الخاصة لبعض أمراء المناطق، إلى عدم إعطائهم فرصة في المشاركة، في وضع الخطط، ويتحملون مسؤولية أكثر في الإشراف على التنفيذ، دون أن يقابلها صلاحيات واعتمادات مالية كافية، ويؤيد هذا القول، أنه ظهر من نتيجة البحث أن مدى مشاركة موظفي الإدارة التنفيذية العليا، الإمارات والبلديات، والإدارات العامة، في المناطق في وضع خطط لا زالت محدودة، إذ بلغت نسبة مشاركتهم في تحديد الأهداف، ووضع الخطين الأولى والثانية نسبة قليلة هي (١٨, ٢٪)، من المجيبين ولكن بالمقارنة، فقد زادت نسبة المشاركة في تحديد أهداف، ووضع الخطة الثالثة، حيث ذكر عدد كبير من المجيبين (٢١٪)، أنهم شاركوا مشاركة فعالة.

والأمل معقود، أن يتبع هذه الزيادة في المشاركة في وضع تحديد الأهداف، للخطة الثالثة، إعطاء صلاحيات واسعة، اعتماد المبالغ اللازمة، لتنفيذ الخطة، ومزيد من المشاركة في الخطط المقبلة، لا سيما بعد صدور النظام الأساسي للحكم، الذي أعلنت الحكومة عنه، والذي سيعطي الإمارات مسؤولية أكبر، في الإشراف على مشروعات الوزارات، في المناطق اعتماد خطط الأقاليم، والدمج بين التخطيط الإقليمي، مع خطط القطاعات، التوصية هي إيجاد إدارات للتخطيط، والميزانية، والمتابعة، في الإمارات تمهيدا لهذا الإجراء المتوقع حدوثه في المستقبل القريب إن شاء الله .

وعن مدى المشاركة فقد تم تجميع المشاركة التامة والمحدودة لموظفي الإدارة العليا في وضع السياسات، والأهداف، وبلغت نسبة (٣٦٪) بالنسبة للخطة الأولى و (٦٢٪) في الخطة الثانية، و (٦٧٪) في الخطة الثالثة، وهذا يعني زيادة مطردة في المشاركة، أما بالنسبة للذين لم يشاركوا، أو يجيبوا عن السؤال، من الفئة نفسها، فقد بلغت (٦٤٪)، (٣٨٪)، (٣٣٪) في الخطط على التوالي، ومن الملاحظ انخفاض عدم المشاركة، أو عدم الإجابة، بازدياد المشاركة، أما مدى المشاركة في وضع السياسات والأهداف، لموظفي الإدارة المتوسطة، فقد بلغت نسبة المشاركين (٥، ٥٪) في الخطة الأولى، (٤، ١٤٪) في الخطة الثالثة، أما مشاركتهم في وضع الخطة وبرمجتها فنيا، فقد بلغت (٣، ٣٪) في الخطة الأولى، (٤، ٤٪) في الخطة الثانية، (٨، ٧٪) في الخطة الثالثة وهذه زيادة مطردة أيضا. أما مشاركتهم في تنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة، فقد بلغت نسبة المشاركين (٤، ١٣٪) في الخطة الأولى، (١، ٢٪) في الخطة الثانية.

أما كيفية مشاركتهم، سواء كانت تامة، أو محدودة، فكانت نسبة (٥, ٤٥٪) منهم، في الخطوة الأولى، (٤, ٤٤٪) في الخطوة الثانية، (٦٠٪) في الخطوة الثالثة، ومن الملاحظ أن عدد المشاركين، قد زاد، واحتفظ عدد الذين لم يشاركوا بسبب زيادة المؤهلين السعوديين وخبرتهم.

أما مشاركة موظفي الإدارة التنفيذية، فقد شارك (٨, ٢٪) منهم في الخطتين الأولى والثانية، بينما أدت النسبة للمشاركة إلى (٧, ٢٢٪) في الخطوة الثالثة، وذلك في مرحلة السياسة وتحديد الإدارة التنفيذية (٢, ٩٪)، (٨, ١٢٪)، (٥, ٢٠٪) في الخطط الأولى والثانية والثالثة على التوالي.

أما الذين شاركوا في مرحلة التنفيذ والمتابعة فقد بلغت نسبتهم (٣٩٪)، (٢, ٥٨٪) للخطتين الأولى والثانية، كانت في نظرهم خطتين شاملتين، وقد أبدى (٨, ٥١٪) منهم الرأي: أن الخطوة الثالثة حسبما يتوقعون، كانت خطة شاملة، أما الذين يرون أنها خطط اقتصادية فكانت نسبتهم (٧٪، ٩٪، ٤، ٦٪) للخطط الأولى والثانية والثالثة على التوالي.

أما الذين لم يجيبوا عن السؤال فهم (٥, ٣٧٪) بالنسبة للخطتين الأولى والثانية، (٢, ٣٢٪) بالنسبة للخطوة الثالثة.

وعن سؤال لموظفي الإدارة التنفيذية، إذا كانوا قد تلقوا النسخ للخطط الأولى والثانية، فقد ذكر (٤, ٥٩٪) منهم أنهم لم يتسلموا مجلد الخطتين الأولى والثانية، وعن قراءة الخطوة الأولى والثانية، ذكر (٢, ٥٦٪) أنهم لم يقرأوها، وهذا الجهل بالخطط وعدم قراءتها، أدى إلى إضعاف نسبة المشاركة، لهذه الفئة وبالتالي سيعكس أثره على التنفيذ، والمتابعة، الأمر الذي نأمل أن يتجنبه المسؤولون في وزارة التخطيط، والوزارات المركزية، بالنسبة للخطوة الثالثة، والخطط المقبلة إذ يجب أن تبلغ الفروع في

المناطق من إمارات، وبلديات، ومديريات عامة بنسخة من الخطة العامة، ويبلغون بخطط قطاعاتهم ليكونوا على بينة.

وعن تخطيط المدن، ومدى تنسيقه مع خطط التنمية في المملكة، فقد ذكر (٣٠٪) من موظفي الإدارة التنفيذية: أن تخطيط المدن في الأقاليم التي يعملون فيها، يتم ضمن إطار الخطة العامة للتنمية، وقال (١٢٪) منهم: إن تخطيط المدن لديهم يتم ضمن إطار خطة الإقليم، وقال (٤, ١٩٪) منهم: إن تخطيط المدن في المناطق التي يعملون فيها يتم بشكل مستقل ومنفصل عن الخطة العامة، أي أنه ليس هناك تنسيق بين تخطيط المدن لديهم والخطة الوطنية للتنمية. ولم يجب (٦, ٤٠٪) منهم عن هذا السؤال.

يلاحظ أن الإجابة، أو عدمها يدل على ضعف في التنسيق بين تخطيط المدن، وخطة التنمية في المملكة، ومن رأي الكاتب أنه نظرا لكون تخطيط المدن يعد مكملا لخطط التنمية وخطط الأقاليم، فإنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وتعاون تام بين العاملين في أجهزة التخطيط والأجهزة التنفيذية، على مستوى المدن والأقاليم، وعلى المستوى الوطني، ومن ثم نضمن أن يتم التنسيق والتكامل، بين تخطيط المدن، وخطط التنمية. وشكل التعاون والتنسيق ممكن أن يتم على أساس منهم تام وتوفيق بين الأهداف والسياسات العامة، والمحددة للخطط، على المستوى العلمي والأكاديمي، والمستوى التنفيذي، والتطبيقي، من الأساليب التي تحقق التعاون المنشود: تنشيط المجالس البلدية، واللجان المشتركة، والندوات العلمية، وتبادل المعلومات والمطبوعات وتبني برامج تدريبية فعالة، لعمليات التخطيط، والبرمجة، وتقويم المشروعات، وتبادل الخبرات ويخدم هذه الأغراض وجود إعلام جيد، وصحافة متخصصة، ومشاركة

في عملية التطوير، والبناء، ومن الأمثلة على ذلك صدور مجلة البناء السعودي، التي تساهم في نشر الوعي التخطيطي والعمراني على أسس علمية مدروسة .

## اختلاف مستوى التعليم لموظفي الإدارة الحكومية :

ظهر من تحليل نتائج البحث، أن من بين العدد التقديري للمجيبين في مستوى الإدارة العليا بلغ (٣٢١) مجيباً (٩٤٪) منهم يحملون درجة جامعية فأكثر والبقية (٦٪) يحملون الثانوية العامة فما دون، وهذا يعني أن أغلبية المجيبين عن هذا السؤال من هذه الفئة من الموظفين يحملون مؤهلات علمية عالية بما يمكن أن يوصف بالرفاهية العلمية .

ويلي هذه الفئة موظفو الإدارة المتوسطة الذين يعملون في إدارات التخطيط، والميزانية والمتابعة، حيث بلغ عدد المجيبين (١٦٦٢) موظفاً، وكانت نسبة الذين يحملون شهادات جامعية فأكثر (٧، ٥٧٪)، والذين يحملون الشهادة الثانوية العامة فما دون (٢، ٤٢٪)، وبعبارة أخرى فإن أكثر من النصف يحملون مؤهلات جامعية وهي نسبة معقولة .

أما الفئة الثالثة من الموظفين، الذين جرى استفتاءهم من موظفي الإدارة التنفيذية العليا، وعددهم (١٤١) موظفاً، وكان من بينهم (٦، ٥٤٪) يحملون درجات جامعية فأكثر، والباقيون (٤، ٤٥٪) يحملون الشهادة الثانوية فما دون، وإذا أخذنا متوسط هذه الفئات فإن النسب للذين يحملون شهادات جامعية فأكثر، تكون بين موظفي الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية على التوالي (٩٤٪)، (٥٨٪)، وأقل من (٥٠٪)، والذين يحملون شهادات ثانوية فما دون، يكونون (٦٪ - ٤٢٪ - ٥٠٪) بين موظفي الإدارة العليا، والمتوسطة، والتنفيذية، على التوالي .

وهذا الاختلاف وعدم التوازن في التعليم، يوحي بوجود فجوة في مستوى التعليم، بين موظفي الإدارة الحكومية، في مختلف المستويات، مما قد يسبب اختلافا في المفاهيم، والنظرة العلمية للأمور وفهم النظام سيؤدي حتما إلى اختلاف في مستوى التخطيط والتنفيذ، وهذه الظاهرة هي إحدى النتائج المترتبة على ربط الكادر الوظيفي بالمستوى التعليمي، وتقوم الشهادات، والدرجات العلمية، بالمراتب الوظيفية، فكلما ارتفع موقع الوظيفة، في السلم الإداري ارتفع مستوى التعليم لشاغل الوظيفة، وهذه الظاهرة موجودة بوضوح في الدول المتقدمة، بل إنها من الظواهر المشاهدة في الدول التي تفتقر إلى وسائل أخرى للتقويم الإداري، والوظيفي، وتلجأ إلى معيار الشهادة العلمية للتوظيف، والتصنيف، في جميع مستويات الإدارة العامة.

والتوصية هي دراسة متطلبات شغل الوظائف العامة، والبحث عن مقاييس ووسائل أخرى لتقويم وتصنيف الوظيفة الحكومية، وعدم ربطها بالشهادات والدرجات العلمية، وسلم الرواتب، فقد تكون وظيفة فنية وإدارية، في الإدارة المتوسطة أو التنفيذية، يتطلب في شاغلها الحصول على شهادة، أو درجة علمية عالية أعلى من المتطلبات اللازمة لشغل وظيفة في الإدارة العليا أو بالعكس، بمعنى أن الارتباط بين الوظيفة والمرتبة والمتطلبات العلمية في مختلف المستويات الإدارية ينبغي ألاّ تحدد فقط بالمستوى والجهد العلمي المطلوب، وبذلك تتعادل نسبة التعليم، وتتقارب، وتكون أكثر توازنا بين موظفي المستويات المتوسطة، أو التنفيذية بمميزات معنوية ومالية، غير الترقية، على وظيفة، ومرتبة أعلى

ويفقد بها تخصصه . ويمكن تعويض التأهيل العلمي بالتدريب والخبرة على العمل سواء قبل التوظيف أو أثناء العمل في كثير من الحالات .

### **مشكلة النقص في القوى العاملة :**

تعد مشكلة النقص في الطاقة البشرية، بصورة عامة، والنقص في القوى العاملة، بصورة خاصة، من العوائق التي يعزى إليها تعثر خطط التنمية، في الدول النامية كما ونوعا .

وفي المملكة العربية السعودية نجد أن هذه المشكلة، تبرز بشكل يفوق حجمها الحقيقي أحيانا، ولهذا لجأت الحكومة إلى التعويض على النقص في القوى العاملة، تارة بالاستعانة بالهيئات الدولية، والتعاقد مع الشركات الأجنبية لإجراء بعض الدراسات، وتنفيذ بعض المشروعات، حتى لإدارة بعض البرامج في بعض الأحيان، وتارة أخرى باستخدام، واستقدام موظفين متعاقدين غير سعوديين، للقيام ببعض الوظائف الفنية، والإدارية، تتعلق معظمها بإدارة المشروعات مثل الإدارات الهندسية، الموكول إليها الإشراف على تنفيذ خطط التنمية، في جميع المراحل ابتداء من مرحلة الدراسة، والتخطيط إلى مرحلة التنفيذ، والمتابعة .

وحتى الإدارة المالية، وإدارات التخطيط والميزانية، في بعض الوزارات والمصالح الحكومية، تشغل بموظفين غير سعوديين، فإلى أي مدى تمثل هذه المشكلة، والأساليب المتبعة للتغلب عليها، خطورة على تنفيذ برامج ومشروعات خطط التنمية في المملكة ؟ وما مدى الضرر التي تخلفه عملية تعويض النقص، للنقص الحقيقي، والظاهري للقوى العاملة، سواء باستخدام الشركات الأجنبية أو الموظفين المتعاقدين غير السعوديين ؟ إن

نتائج البحث تشير إلى أنه بينما نجد أن نسبة (٢١٪) من المجيبين ، ذكروا أن أهم عوائق تنفيذ خطط التنمية ، هو النقص في القوى العاملة ، نجد أن (١٦٪) منهم ذكروا أن النقص في القوى العاملة ، هو في الواقع ليس نقصاً حقيقياً ، وتجدر الإشارة إلى تجربة فريدة ورائدة ، قام بها صندوق التنمية العقارية ، في توظيف وتشغيل عدد من الخبرات السعودية ، من مهندسين وإداريين لتغطية النقص في القوى العاملة لديه ، ولم تلجأ إلى التعاقد مع غير السعوديين ، إلا في أضيق الحدود ، وكانت نسبة حجم العمالة السعودية ، الموظفين السعوديين (١٠٠٪) ، في أول بداية عمله ، وصلت إلى (٩٩٪ - ٩٥٪) عندما زاد حجم العمل وتغيرت الإدارة العليا فيه ، وكان الدافع لعودة البرنامج يرجع إلى القيادة الإدارية ، التي وفق الصندوق بها من مجلس إدارة ، ومدير عام ، ومساعدين ، وإلى رغبة المسؤولين في الحكومة ، أن يتولى هذا المشروع الحساس ، والمتعلقة خدماته بالجمهور موظفون سعوديون ، وهي تجربة ناجحة يرجى أن يتبعها تجارب أخرى مماثلة ، وأشير إلى تجربة أخرى ناجحة ، في مجال التغلب على نقص في القوى العاملة ، وهي تجربة مصلحة الجمارك العامة ، وما دمننا في مجال ذكر التجارب الناجحة ، فلا ننسى تجربة سكة حديد المملكة العربية السعودية التاريخية ، التي اعتمدت على الخبرة السعودية في إدارة معظم عملياتها .

كما أشارت نتائج البحث إلى أن (١١٪) من المجيبين : يرون أن مشكلة النقص في القوى العاملة ، هي نقص في بعض الأفراد المؤهلين ، والمدربين ، وبذلك يكون رأي (٢٧٪) منهم أن النقص في القوى العاملة في المملكة ، وهذه النتيجة مع التجارب السعودية ، التي جرى ذكرها ،

تجعلنا نوصي بالترهيب ، وعدم المبالغة في ترديد القول المتضمن أن هناك نقصاً في القوى العاملة ، ونلجأ إلى الاستقدام والتعاقد مع الأيدي العاملة غير السعودية ، في الوقت الذي نستطيع فيه توظيف السعوديين للقيام بهذه الأعمال . إذا أحسنا وسائل التوظيف ، وشجعنا السعوديين للقيام بالعمل ، وأعطيناهم الثقة ، مع ما يحتاجون من تدريب ، وتوجيه ، تجنباً لما تسببه عملية الاستقدام من محاذير ومشكلات اجتماعية ، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للسعوديين ، وأصحاب الحق الأساسي في العمل ، في بلدهم . وعملية استخدام واستقدام غير السعوديين ، هي في الواقع تهرب من إيجاد حل حقيقي للمشكلة الأساسية وهي عدم الاستخدام الأفضل للقوى العاملة السعودية المتوافرة وعدم إتاحة فرص التدريب لها ، والاعتماد الجزئي أو الكلي على الأجانب ، كما هو معمول به في بعض المؤسسات العاملة ، كمؤسسة الموانئ التي يزيد نسبة الأجانب والأعمال المتعاقدة فيها على ( ٥٠٪ ) من الوظائف والعمل .

كما أظهرت تحاليل النتائج للبحث أن ( ٧ , ٥٩٪ ) من العاملين في الحقلين الفني والإداري ، في الأجهزة الحكومية ، هم من السعوديين ، إلا أن ( ٢٤٪ ) من المسؤولين عن تأدية الأعمال الفنية والإدارية ، المرتبطة بأجهزة التخطيط بطريق مباشر أو غير مباشر ، كالإدارات الهندسية ، وإدارات المشروعات والإدارات المالية ، هم من الموظفين غير السعوديين ، كما أن ( ٧ , ٨٪ ) من الخبراء والعاملين ، في أجهزة التخطيط السعودية ، ومراكز البحوث والاستشارات ، ومعهد الإدارة العامة ، قد شاركوا مشاركة فعالة في إجراء الدراسات الأولية ، للخطتين الأولى والثانية ، ولكن بدأت تظهر مساهمتها في الخطة الثالثة ، وهذا راجع إما لعدم استعداد

ومقدرة هذه الجامعات، والمراكز، والمؤسسات العلمية، والاستشارية، من الناحية العلمية والفنية، أو لعدم توافر الثقة والتعاون، من قبل الإدارة الحكومية في كلتا الحالتين. وهذا لا يبرر عدم مشاركتها باللجوء إلى الشركات، وفرق العمل الأجنبية، والمشاهد هو وجود نقص واضح في التنسيق والتعاون بينهما، وكان مؤملاً بعد مؤتمر رسالة الجامعة، لعام ١٣٩٥هـ - ١٩٧٥م الذي عقد في الرياض، وركز على دور الجامعات لخدمة المجتمع، ومساهمتها في التنمية، أن يؤتي ثماره، ويوجد جوا من الحوار والتعاون العلمي، في البحوث والدراسات، لمشروعات الخطة الثانية، إلا أنه لم يحقق الهدف، على الأقل في الأمد القصير، وربما يتحقق على المدى الطويل، والتي بدأت تظهر بوادره، بمشاركة الجامعات السعودية، والمؤسسات والشركات الاستشارية السعودية، بالمساهمة في الدراسة للخطة الثالثة، هم من الخبراء غير السعوديين، وأن نسبة (٦, ١٪) من الأعمال الفنية والإدارية التي تتعلق بتنفيذ خطط التنمية، تقوم بها شركات غير سعودية، تبلغ (٤, ٢٪) فقط، كما ظهر في إجابة (٣٠٪) من موظفي الإدارة المتوسطة، أن نسبة السعوديين في إداراتهم تبلغ (١٠٠٪).

وذكر (١, ٣١٪) منهم أن نسبة السعوديين لديهم، تمثل (٧٥٪) بينما ذكر (١٦٪) من المجيبين من هذه الفئة، أن نسبة السعوديين تمثل (٥٠٪) وهذه ظاهرة خطيرة يجب تداركها، ومن نتائج البحث المتعلقة بمشكلة النقص في القوى العاملة، أيضاً، أن (٤, ٤٤٪) من المجيبين ذكروا أن مسؤولية التخطيط، اشترك فيها موظفون غير سعوديين، كما يعتقد (٩٪) منهم أن الدراسات الأولية التي سبقت وضع خطط التنمية الأولى والثانية،

أعدت من قبل أفراد، وشركات استشارية أجنبية، بينما أظهر البحث عدم مشاركة الجامعات، كان من العوامل المؤثرة في تنفيذ الخطط في الدول النامية، بصورة عامة، وعلى تنفيذ خطة التنمية في المملكة، إذ لم تعط التخصصات الأخرى كالعلوم الاجتماعية، والسياسية، والإدارية، والدينية، أهمية تذكر، مما نتج عنه إيجاد كثير من المخائق والعوائق التي نشأت في تنفيذ الخطتين الأولى والثانية.

ومن رأي الكاتب أنه ينبغي جعل عملية التخطيط للتنمية، والتخصصات المطلوبة للعاملين فيها، متوازنة بحيث ينظر إلى التنمية، من جميع جوانبها: الدينية، والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والعلمية، والصحية، والصناعية، والدفاعية، لكي تكون شاملة، ومتكاملة، كما هي في الواقع حسبما تدل عليها أهداف وسياسة التنمية في المملكة.

وذكر أن هذا السؤال طرح في بداية عمل اللجنة المشكلة لدراسة استراتيجية خطة التنمية الثالثة، الذي كان للكاتب شرف المساهمة فيها: هل الخطة خطة اقتصادية أم خطة شاملة؟ وهل هي برنامج لعمل الحكومة أم ماذا؟.

وبعد تداول الرأي توصل المجتمعون إلى أن الخطة كما تدل عليها أهدافها العامة، والمحددة، هي خطة شاملة، وأدخل في الأهداف الاستراتيجية للخطة الثالثة هذا المفهوم الجديد، لخطة التنمية، وأظهر بوضوح، اقتراح وسائل لتنفيذ تلك الأهداف الاستراتيجية، بعد موافقة السلطة العليا، والذي نرجوه أن تأخذ طريقها للتنفيذ مع بداية السنة المالية ١٤٠٠ / ١٤٠١ هـ إن شاء الله.

إن أهداف وسياسة التنمية، كما أعلنتها الحكومة، هي في الأساس لخدمة الإنسان السعودي، بجميع احتياجاته المعنوية، الدينية، والروحية، والاقتصادية، والأمنية، واحتياجاته المادية، والاقتصادية، والصناعية، والعمرانية، والمعاشية، ويجب أن تكون كذلك في جميع مراحل التخطيط والميزانية والمتابعة.

### **تأثير البيئة الإدارية على تنفيذ خطط التنمية :**

من النتائج التي ظهرت في البحث، أن البيئة الإدارية السعودية لها تأثير إيجابي وسلبى على خطط التنمية في المملكة، ولكن مما يؤسف له أن التأثير السلبي، أكثر من الإيجابي، فقد ذكر (١، ٥١٪) من موظفي الإدارة العليا، الذين أجابوا على الاستبانة : أن للبيئة الإدارية كما شاهدهوا تأثيرا سلبيا على تنفيذ خطط التنمية الأولى والثانية، بينما أشار (٨، ٣٧٪) منهم أن تأثير البيئة الإدارية على خطط التنمية هو تأثير إيجابي، ولم يعط (٤، ٤٪) من المجيبين عن هذا السؤال، بينما يعتقد (٧، ٦٪) منهم بأنه لم يكن للبيئة الإدارية، أي تأثير على خطط التنمية، ويدخل في مفهومنا للتأثير الإيجابي، للبيئة الإدارية، الإخلاص في العمل، والأمانة والجدية، والكفاءة، والفعالية، الإدارية العالية، كما يدخل في مفهومنا للتأثير السلبي الفساد الإداري، وعدم الالتزام بالدوام الرسمي، والإهمال في إدارة الوقت في فترة الخطة.

ومن بين المجيبين عن سؤال : ما أهم العوائق التي اعترضت خطط التنمية في المملكة ؟ أجاب نسبة (١، ٦١٪) منهم أنهم يرون أن البيئة أهم عوائق التنمية.

ومن هذه النتائج الاحصائية التي ذكرنا نجد أن الغالبية تقول : إن للبيئة الإدارية تأثيراً سلبياً على تنفيذ التنمية في المملكة.

ويقترن بموضوع تأثير البيئة الإدارية السليبي ، على خطط التنمية ، الإجابة على سؤال عن فعالية جهود الإصلاح الإداري ، لمحاربة الفساد الإداري ، فقد أشارت نتائج البحث أن جهود الحكومة نحو الإصلاح الإداري لا زالت محدودة ، فقد ذكر (٨٧٪) من المجيبين عن هذا السؤال : أن الجهود المبذولة في سبيل الإصلاح الإداري ، هي جهود محدودة في المدى ، كما قد أظهرت نتيجة البحث أن (٧٨٪) منهم يعتقدون : أن برامج التدريب الإداري لا زالت أيضا محدودة ، ومعنى هذا أن الحاجة لا زالت ماسة لبذل مزيد من الجهود الفعالة ، في سبيل برامج جديدة للإصلاح الإداري ، والتدريب الإداري ، وتطوير وتحسين السياسات ، والأنظمة بالتخطيط ، والميزانية ، والمتابعة والإدارة الحكومية عموما لتحسين المستوى الإداري ، لقطاع الخدمات المباشرة ، للجهود وتحقيق أهداف خطط التنمية .

### الوسائل الإحصائية :

يعتمد التخطيط السليم إلى درجة كبيرة على توفير المعلومات ، والإحصاءات ، التي تدخل في مرحلة الدراسات الأولية لخطط التنمية ، وفي جميع مراحل إعداد الخطة والميزانية ، وتنفيذها ومتابعتها ، وقد أشارت نتائج البحث إلى أن (٩٣٪) من المجيبين من موظفي الإدارة العليا ، عبروا عن رأيهم ، بأن هناك نقصا في الإحصاءات اللازمة ، لأغراض التخطيط ، كما ذكر (٥٤٪) من موظفي الإدارة المتوسطة ، والعاملين في إدارات التخطيط ، والميزانية والمتابعة ، أنهم يعتمدون على المصادر الإحصائية لوزاراتهم ، بينما ذكر (٢٥٪) منهم ، أنهم يستفيدون من الإحصاءات التي تصدرها مصلحة الإحصاءات العامة ، وذكر (٧ ، ١٪) منهم أنهم يستعملون الإحصاءات التي تصدرها مؤسسة النقد العربي

السعودي، والبقية وهم (١٣٪) أفادوا بأنهم يستخدمون مصادر إحصائية كالتالي تصدرها الوزارات الأخرى .

وهذه النتيجة، تدل على أنه إما أن الإحصاءات التي توفرها مصلحة الإحصاءات العامة غير كافية وغير متكاملة، وأن النقص حقيقي في كمية ونوع الإحصاءات .

أو أن هناك نقصاً في الخبرة، على استخدام الوسائل الإحصائية، ورأي الكاتب يميل إلى الرأي الأخير، حيث إن المصلحة تقوم بجهود مشكورة، وتوفر إحصاءات دورية، وسنوية، أعتقد أنها لو استخدمت إلى درجة عالية، وبمعرفة فنية، فإنها تحقق الغرض المطلوب .

وهذا لا يمنع من التوصية للمصلحة، بتطوير وسائل عرض المعلومات الإحصائية، وتشجيع تبادل المعلومات، وعقد الندوات، وشرح المعلومات المتوافرة، في النشرات التي تصدرها بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، والجامعات، لتطوير أساليب التعليم، والتدريب، على علوم الإحصاء، وإخراج فئة متخصصة من الإحصائيين، والاهتمام والمحافظة على المتعلمين على الإحصاء، وعدم التفريط بهم ومن الملاحظ أن المصلحة فقدت في سنواتها الأخيرة كثيراً من الخبرات والموظفين السعوديين الأوائل، في التخصص في علم الإحصاء .

كما أن على المصلحة مسؤولية المشاركة في تطوير إدارات ووحدات الإحصاء، التي تتعاون معها في الوزارات، المصلحة الحكومية، في جميع المعلومات وتبويبها .

## التدريب الإداري على أعمال التخطيط والميزانية والمتابعة :

يقوم معهد الإدارة العامة ، بدور فعال في تقديم برامج متعددة في نطاق التدريب الإداري لجميع فروع الإدارة العامة ، يزيد عددها عن مائة برنامج في السنة ، وتعقد هذه البرامج في كل من المركز الرئيسي في الرياض ، وفرعيه في جدة ، والدمام ، ومن بين تلك البرامج ما يسهم مباشرة في تطوير وتحسين أساليب ، وطرق ، ومناهج التخطيط ، والميزانية ، والمتابعة ، كبرامج الإدارة المالية وإدارة الميزانية ، وبرنامج الخطة ، والميزانية ، وبرامج الإحصاء ، وبرنامج الحاسب الآلي وتقدم هذه البرامج على المستويين للإدارة المتوسطة ، والإدارة التنفيذية ، إلى جانب عقد الندوات التي تتم في هذه المجالات ، وفي مجالات أخرى مثل تخطيط القوى العاملة ، وإدارة التنمية الإدارية ، وذلك لموظفي الإدارة العليا .

كما تساهم الجامعات في التعليم الأكاديمي ، إلى جانب عقد دورات قصيرة ، في العلوم الإدارية ، وفي نطاق الدراسة الجامعية ، والدراسات العليا ، ففي جامعة الرياض تعقد كلية العلوم الإدارية دروسا ودورات تدريبية في الإدارة العامة ، والاقتصاد والإحصاء والمحاسبة ، وإدارة الأعمال ، وبالمثل تعقد كلية الاقتصاد والإدارة ، بجامعة الملك عبد العزيز بجدة دروسا ودورات مماثلة في العلوم الاقتصادية ، والإدارية ، وعلى المستوى الجامعي ، أما كلية الإدارة الصناعية ، بجامعة البترول والمعادن بالظهران فهي تقدم دروسا ودورات تدريبية ، في هذه العلوم ، على مستوى الدراسات العليا ، والموظفون يحصلون على نفس التدريب في دول أجنبية ، وذكر (٨٪) منهم أنهم تلقوا التدريب والتعليم في هذا الحقل ، في الجامعات السعودية .

إلى جانب أن مركز الحاسب الآلي في جامعة البترول يعقد دورات تدريبية، على الحاسب الآلي (الكمبيوتر)، والجهود التي يقدم مشكوراً، مركز بحوث التنمية، بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، في مجال البحوث الإدارية، وكل هذه المؤسسات تسهم إلى حد كبير في رفع مستوى الوعي الإداري، وتعطي جزءاً كبيراً من احتياجات التعليم والتدريب في مجالات التخطيط، والميزانية، والمتابعة، وتخدم أغراض خطط التنمية، لقد ظهر أن تحليل نتائج البحث تشير إلى أن (٧٧٪) تقريباً من المجيبين، تعد أن تسهيلات التعليم والتدريب المتخصصة، في حقل التخطيط والميزانية، والمتابعة تم توافرها في معهد الإدارة العامة، وذكر (٩٪) منهم أن نظام التخطيط والميزانية والمتابعة يحتاج إلى جانب التعليم والتدريب الأكاديمي، تدريباً على العمل، باستخدام الحاسب الآلي والتمارين العملية لمواصلة المعرفة التي يتلقاها الموظفون في معهد الإدارة العامة، والجامعات، ولتغطية الحاجات التدريبية، التي لا تستطيع هذه المؤسسات التعليمية، والتدريبية، أن تغطيها، وتقدمها، لجميع موظفي الحكومة.

وملاحظة الكاتب أن نوع التدريب أو التعليم، في هذه المؤسسات التعليمية، والتدريبية، يغلب عليها الطابع النظري الأكاديمي، ولا زال هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود في مجال التدريب العلمي أثناء العمل، فقد أوضحت الدراسة مدى الحاجة إلى التدريب، على نظام التخطيط والميزانية، والمتابعة، والخطة، وما يتعلق بها، مع المساهمة في رفع مستوى الوعي الإداري عن طريق عقد الندوات ونشر مطبوعات الإدارة وتشجيع الوزارات بعقد دورات محلية والتعاون معها في تصميم البرامج،

وذلك لتحقيق أهداف التنمية، ومعلوم أن التعليم والتدريب، الإداري يعد أحد العوامل الأساسية المساعدة لإدارة التنمية.

كما يرى الكاتب ويوصي بأن الحاجة، تدعو إلى المسارعة في البدء في فتح مركز لعقد دورات تدريب، على مستوى البوزارات والمصالح الحكومية، لتوفير الوقت، والجهود المترتبة على إرسال الموظفين للتدريب خارج العمل.

### **وسائل التقنية (التكنولوجية) الإدارية :**

تستلزم إدارة التنمية إدخال وسائل جديدة على الحكومة، لمساعدتها في أداء أعمالها المتزايدة، لمواجهة متطلبات تنفيذ خطط التنمية، وقد تم استخدام التقنية الإدارية، العلمية والمادية، وهي المعرفة الفنية لاستخدام أحداث الآلات، والمعدات المكتبية، والفنية، اللازمة لتصوير إدارة التنمية، كآلات الكتابة، والآلات الحاسبة، والحاسب الآلي «الكمبيوتر»، والمايكروفيش لتصوير وحفظ المعلومات، والوثائق، المستخدمة في وزارة التخطيط، ووزارة المالية، وديوان الخدمة المدنية، وبعض الوزارات والمصالح الحكومية، وخصوصاً في الأقاليم والمناطق، كالإمارات، والبلديات، والإدارات العامة في المناطق الإدارية.

ومن النتائج التي توصل إليها البحث، أن (٤, ٨٤٪) من المجيبين على الاستبانة، في مستوى الإدارة المتوسطة، أنهم يستخدمون على الأقل ثلاث وسائل تكنولوجية إدارية، هي الآلات الحاسبة اليدوية، وآلات التصوير والنسخ، بينما ذكر (٦, ١٥٪) منهم : أنهم يستخدمون إلى جانب تلك الوسائل الحاسب الآلي «الكمبيوتر» المستقل ولم يذكر أحد منهم أن لديهم نهايات كمبيوترية (ترمينال)، من الحاسب الآلي المركزي، إلا أن

موظفي الإدارة التنفيذية العليا، (الإمارات، والبلديات، والإدارات العامة، في المناطق)، لم يذكروا أن لديهم حاسبا آليا ولكنهم يستخدمون الوسائل التكنولوجية الأخرى، ومعنى ذلك أنه لا يزال هناك فجوة بين مستوى العمل الإداري، في المراكز الإدارية، والفروع، وأن استخدام الحاسب الآلي بشكل مستقل، ومتعدد، دون استخدام الحاسب الآلي المركزي، بطريق النهايات الكمبيوترية (الترمينال) وبأنواع وأحجام مختلفة، يعد ليس استخداما اقتصاديا، ومع أنه يفيد في الأمد القصير، إلا أنه في الأمد الطويل، يخشى عواقبه بإهدار ثروات طائلة، وجهود كثيرة مبددة، كما أن تعدد استخدام الحاسب الآلي، والآلات الحديثة يضيف مشكلة جديدة، وهي مشكلة الحاجة، إلى أيدٍ متدربة عالية في هذه المجالات، الأمر الذي يؤدي إلى استخدام القوى العاملة، غير السعودية، لذلك فالكتاب يوصي بتوحيد الجهود المبذولة، حول علاج هذه المشكلة، وتكثيف التدريب للسعوديين، على هذه المجالات الجديدة، من محاولة توحيد الأنظمة، والأجهزة ما أمكن قبل استفحال المشكلة.

وعن استخدام الوسائل الفنية، في وضع الخطط للتنمية، ومتابعة تنفيذها، وجه سؤال عن ماهية التقنية المستخدمة؟

وكانت النتيجة أن (٢٠٪) من المجيبين يستخدمون نظام المدخلات والمخرجات، وهي اتباع وسيلة قياس المنجزات، مما يدخل في عملية تنفيذها من معلومات، وإحصائيات، وجهود، وأهداف، ومعرفة ذلك، من خلال متابعة التنفيذ وقياس المنجزات المنخفضة، مما أدخل فيها من معلومات وجهود ومطابقتها على الأهداف.

وذكر (٤, ٢٤٪) منهم : أنهم يستخدمون النماذج الرياضية، بواسطة الحاسب الآلي، وقال (٢, ٢٪) منهم : إنهم يستخدمون الطريقتين السابقتين معاً، وقال (٢٧٪) : إنهم يستخدمون الطريقة التجريبية المحاولية والخطأ ولم يعبر (٢٢٪) منهم، عن رأيهم حول الموضوع، وبذلك يكون نسبة (٤٧٪) منهم يستخدمون طرقاً عملية، و (٢٧٪) منهم يستخدمون المحاولية والخطأ.

وهذا يعني أن الحاجة تدعو إلى مزيد من التدريب، على استخدام الوسائل العلمية، ولا زالت الحاجة، تدعو إلى تطوير الوسائل الفنية، المستخدمة في خطط التنمية، لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية.

## الفصل الخامس

# الاستنتاجات والتوصيات

obeikandi.com

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### استنتاجات عامة :

يستنتج من البحث أن تجربة التخطيط في المملكة مشجعة، ولكنها مرت بصعوبات ومعوقات كثيرة، نتيجة لحدثة الأخذ بأسلوب التخطيط المنظم، ويمكن حصر الاستنتاجات وإيجازها فيما يلي :

١ / لقد وجد أن الموظفين في الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والإدارة العليا التنفيذية، يختلفون كثيرا في مستوى التعليم، ويرجع ذلك إلى أن نظام الخدمة المدنية يقوم ويسعر الشهادات والدرجات العلمية، بالمراتب الوظيفية، وهذا الإجراء جعل ذوي الدرجات والشهادات العالية يتركزون في الإدارة العليا، ويقفون في المستويات الإدارية المتوسطة، والتنفيذية.

٢ / يستنتج من البحث أن نسبة المشاركة في وضع الخطة، من قبل السعوديين، كانت في البداية محدودة، ولكنها زادت في الخطة الثانية، والإعداد للخطة الثالثة، وضعف مشاركة السعوديين بسبب الاعتماد على الخبرة الأجنبية، مما زاد من معوقات الخطة.

٣ / يستنتج من البحث أن نسبة كبيرة من الموظفين، في جميع المستويات لم يقرأوا الخطط الخمسية الأولى والثانية، كما ينبغي وهذا مما يؤدي إلى نتائج عكسية في تنفيذ الخطة لعدم فهمهم لها، وتظهر الإجابات التي اعتمدت على افتراض أنهم اطلعوا على الخطط الأولى، والثانية، من خلال أعمالهم، عن طريق قراءة

وكتابة التقارير، عن الخطة والميزانية، والمتابعة، وقراءة ما نشر عنها في الصحف المحلية والأجنبية، ومعرفة الخطط بحكم أعمالهم.

٤/ يستتج من البحث أن نظام التخطيط والميزانية والمتابعة رغم أنه معتمد من قبل السلطات العليا، لم يتم تنفيذه بصورة متكاملة، ووجد تفاوت في درجات التنفيذ، واختلاف في الشكليات والارتباط، لإدارات التخطيط، وهذا الاختلاف يؤدي إلى اختلاف في الوسائل والمناهج المتبعة في التخطيط، والميزانية والمتابعة.

٥/ كما أن برامج الإصلاح الإداري محدود، ويتبع ذلك اعتماد السياسات والأنظمة التي تساعد على تنفيذ الخطط، ووجد أن للبيئة الإدارية، أثرا إيجابيا وسلبيا، عن طريق، مناهج، وأساليب التخطيط والميزانية، والمتابعة مثل ظاهرة نقص الإنتاجية واللجوء إلى تكملة الأعمال، أما الأعمال الإضافية، أو باستخدام الأجانب بالإضافة إلى سريان داء القصور الإداري.

٦/ ويستتج من البحث اعتماد بعض الدوائر الحكومية، على نسبة كبيرة من المتعاقدين الأجانب، أو الاعتماد على الشركات، في تنفيذ أعمالها، مما زاد من العبء على الخدمات، التي تسعى الخطط لتحقيقها للمواطنين، وأثر ذلك على اختلاف أساليب العمل، في إدارات التخطيط والميزانية، والمتابعة، وإدارة البرامج والمشروعات.

٧/ كما ظهر أن الإحصاءات، رغم توافرها، غير مفيدة للمخططين، بالدرجة الكافية، ويرجع ذلك إما لعدم تغطية جميع الاحتياجات،

أو لعدم فهم الأساليب الإحصائية، ويرجح الكاتب الرأي الأخير. وفي كلتا الحالتين، فهذه النتيجة ترتب التزامات جديدة، على مصلحة الإحصاءات العامة، وإدارات ووحدات الإحصاء، في الوزارات، والمصالح الحكومية، المختلفة.

٨/ كما يستنتج أن التخطيط الإداري، استخدم التقنيات الجديدة العالية، مثل الحاسب الآلي الذي لا زال في مراحله الأولية، وأن نسبة عالية من طاقة العمل والتشغيل، في الأجهزة التي تم استخدامها بعد، كما أن التنسيق بين الجهات المستعملة لهذه الآلة لا زال محدوداً.

٩/ يستنتج من البحث أن الإدارة التنفيذية العليا : الأمراء، ووكلاءهم، ورؤساء البلديات، والمديرون في المناطق، لم يعطوا دوراً في المشاركة الفعالة، في تحديد أهداف الخطة، ووضعها، وتحديد المشروعات والبرامج، التي تحتاجها مناطقهم بالقدر الكافي، ومن ثم ظهور نقص في التخطيط الإقليمي المكمل للتخطيط الوطني.

١٠/ يستنتج من البحث أن الأسباب الحقيقية لمشكلة النقص، في الطاقة البشرية، غير واضحة، وغير مفهومة، حيث أثبت البحث اختلاف وجهات النظر، في الأسباب المطروحة، وهي نقص العدد، أو سوء استخدام، وإدارة الطاقة الموجودة، أو نقص في التأهيل، والتدريب، ولم يتفق المجيبون على سبب معين، لدرجة مقبولة، ومن رأي الكاتب أن الحاجة إلى مزيد من البحث في هذه المشكلة ينبغي أن يأخذ في الحسبان جميع عناصر خطة الطاقة البشرية وهي

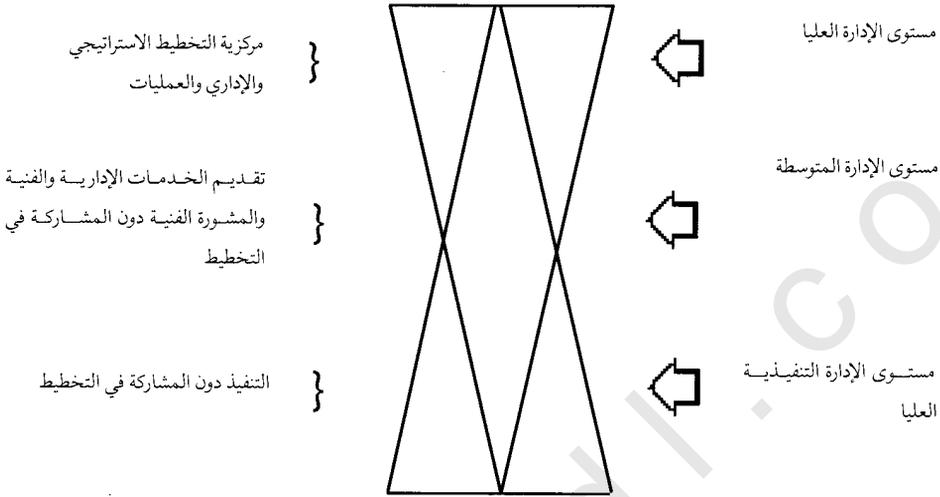
الحصول على الطاقة البشرية وتوظيفها، وتنميتها، والمحافظة عليها.

ومن الاستنتاجات السابقة، يظهر لنا أهمية العناية، بأساليب، وطرق، ومناهج التخطيط، والميزانية، والمتابعة، والحاجة إلى توحيدها، وتطويرها، والتدريب عليها، ويلزم لذلك تبني برامج للتنمية الإدارية، على مختلف المستويات، وفي جميع المناطق، حتى تتمكن الإدارة الحكومية من تحمل مسؤولية إدارة التنمية، بكفاءة وفعالية عالية، ولهذا فإن هذا الباب يشتمل على نموذج للتخطيط القائم، والمقترح، لترشيد نظام التخطيط، كما يشتمل على نموذج التخطيط والتنمية الإدارية، يمكن أن يكون دليلاً يسترشد به، لتحسين وتطوير الأساليب المتبعة، كما يشتمل البحث على توصيات عديدة، نرجو أن تكون ذات فائدة ومتممة لغرض الدراسة.

### **نموذج نظام التخطيط القائم والمقترح :**

كما يظهر من نتائج البحث فإن تخطيط التنمية في المملكة في العشر السنوات الماضية ١٣٩٠ - ١٤٠٠ هـ يميل إلى المركزية، وتركيز عمليات التخطيط الاستراتيجي، والإدارة، والعمليات، في مستوى الإدارة العليا، ويتميز بمحدودية المشاركة من قبل المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية العليا، كما يتضح من الشكل التالي :

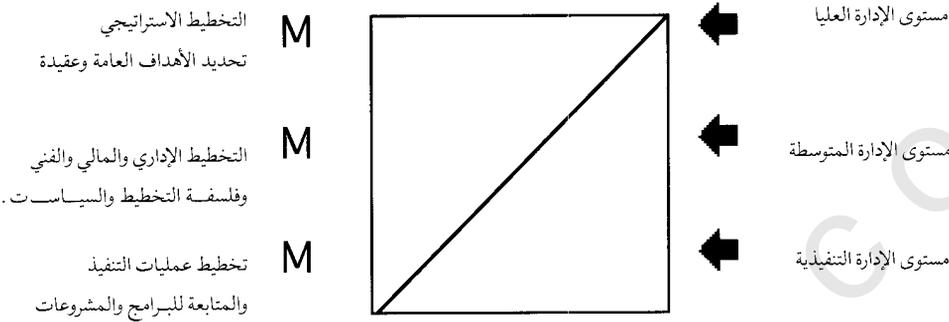
## شكل (٩) نموذج نظام التخطيط القائم ومستوى المشاركة فيه :



ويلاحظ من النموذج أن التخطيط يمثل شكل الهرم المقلوب، تتركز عمليات التخطيط في مستوى الإدارة العليا وهم القلة، والنخبة المتعلمة، وتقل مشاركة الإدارة المتوسطة، والإدارة العليا التنفيذية، وهم الغالبية والمتصلة مباشرة بالمواطنين، وتنفيذ البرامج والمشروعات، وكما ظهر لنا من نتائج البحث أن المشاركة في التخطيط، من قبل مستويات الإدارة المتوسطة، والإدارة التنفيذية العليا، كانت محدودة، وتكاد تكون معدومة، ولهذا فإن النموذج الذي نوصي به لتحسين عمليات التخطيط يعطي قسطاً مناسباً من المسؤولية في المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي والإداري والعمليات، لجميع المستويات الإدارية بنسب متفاوتة حسبما يظهر في الشكل التالي :

## شكل (١٠)

### نموذج نظام التخطيط المقترح ومستوى المشاركة المطلوبة :



ويظهر من النموذج أن مسؤولية عمليات التخطيط الاستراتيجي، والإداري، والتنفيذي، قد وزعت بين المستويات الإدارية العليا، والمتوسطة، والتنفيذية، فكل مستوى موكل إليه مسؤولية أساسية، ويشارك في العمليات الأخرى بنسب أقل، فمثلا تكون مسؤولية الإدارة العليا الأساسية هي التخطيط الاستراتيجي، ولكي نضمن تحقيق هذه العملية : يلزم الإدارة العليا المشاركة في عمليات التخطيط الإداري والتنفيذ، ولكن بنسب أقل وهكذا البقية المستويات .

### مستويات التخطيط للنموذج المقترح :

يمكن تقسيم مستويات التخطيط للتنمية إلى ثلاثة مستويات، حسب تقسيمات المستويات الإدارية، وكل مستوى يتحمل مسؤولية نوع من أنواع التخطيط، ويشارك بنسب متفاوتة، في الأنواع الأخرى ويشمل كل مستوى خطوات ومراحل محددة كما يلي :

## **التخطيط الاستراتيجي : مستوى الإدارة العليا :**

أ/ المشاركة في تحديد العقيدة والفلسفة التي يستند إليها التخطيط، وهي في حالة التخطيط للتنمية في المملكة، المحافظة على القيم الدينية في ضوء الشريعة الإسلامية.

ب/ تحديد الأهداف الاستراتيجية العامة.

ج/ تحديد السياسات والأنظمة.

د/ تحديد الطرق والوسائل التي بموجبها يمكن تحقيق الأهداف.

و/ تحديد التنظيمات الإدارية الموكلة إليها تنفيذ فروع الخطة.

## **التخطيط الإداري - مستوى الإدارة المتوسطة :**

أ/ تحديد مصادر القوى البشرية، وتوظيفها، والمحافظة عليها.

ب/ تحديد المتطلبات المالية وكيفية صرفها.

ج/ تحديد الإجراءات التي تكفل توافر الأفراد، والأموال، وطرق استخدامها وإجراءات العمل.

د/ تقديم التسهيلات للخدمات الإدارية والفنية.

هـ/ وضع المعدلات والمواصفات الفنية.

## **التخطيط التنفيذي - تخطيط العمليات -**

### **مستوى الإدارة التنفيذية :**

أ/ المشاركة في تحديد الأهداف المحددة للبرامج والمشروعات.

ب/ قيادة وإدارة الأفراد لتنفيذ الخطة، وفقا للسياسات والأنظمة، والإجراءات المحددة، لتحقيق الأهداف.

- ج/ متابعة وتقييم الخطة ، وفقا للمعايير والمواصفات الموضوعية .
- د/ تقديم المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والإداري ، والمشاركة في تلك العمليات .

### توصيات خاصة بالتخطيط :

- ١/ الاعتماد على المفهوم العلمي في التخطيط الاقتصادي ، والاجتماعي ، من أجل التنمية وذلك لتحقيق أهداف الخطة .
- ٢/ توسيع مجال المشاركة في تحديد الأهداف ، ووضع الخطة ، وخصوصا من قبل أمراء المناطق ، والاهتمام بالتخطيط الإقليمي ، عملا بقوله تعالى ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ [سورة الشورى (آية ٣٨)].
- ٣/ تخفيف المركزية التي يتميز بها التخطيط في المملكة ، واللجوء إلى الموازنة ، بين المركزية واللامركزية في التخطيط ، بتوسيع قاعدة المشاركة في التخطيط .
- ٤/ ينبغي الاعتماد على العنصر الوطني بقدر الإمكان ، تلافيا لما حصل في تنفيذ الخطتين الأولى والثانية ، للتغلب على ما فيها من معوقات وتشجيع المرأة في الأعمال المناسبة لها حسب ما تمليه تعاليم دينها وعادات مجتمعها وتخفيف الاعتماد على الأجانب .
- ٥/ ضرورة إجراء اجتماعات دورية ، بين إدارات التخطيط ، ووزارة التخطيط ، لتبادل الخبرات والمعلومات .
- ٦/ الاهتمام بالتدريب الإداري للتخطيط وتشجيع عقد وحضور الندوات العلمية ، في مجالات إدارة التنمية والتخطيط الإداري .
- ٧/ ضرورة مراجعة أساليب العمل والاستخدام الأفضل للتقنية ،

والمعرفة الفنية، المتوافرة في البلاد، مثل الحاسب الآلي المركزي، وتشجيع إدارات التخطيط، من قبل وزارة التخطيط ووزارة المالية باستخدامه.

٨/ تشجيع الإعلام للخطة، ونشر ملخصات في كتيبات، وتوزيعها على المسؤولين في مختلف المستويات، بالإضافة إلى المجلدات الكبيرة، وتوزيعها أيضا على الجامعات، ومراكز البحوث لدراساتها وتقديم أبحاث علمية عليها.

٩/ تشجيع عقد الندوات المفتوحة للمهتمين في مجال التخطيط، وأساتذة وطلاب الجامعات.

١٠/ مراعاة الإمكانيات البشرية والتنظيمية المتاحة قبل اعتماد خطط وبرامج ومشروعات التنمية.

### **توصيات خاصة بالميزانية :**

١/ تطوير أسلوب مناقشة الميزانية، وجعله أكثر إيجابية، وعلمية، واستبعاد أسلوب المساومة، وغرس الثقة بين الموظفين، وعدم تركيزها في عدد قليل من الموظفين.

٢/ تحديث الأنظمة والتعليمات المالية المتعلقة بالميزانية، والأخذ بأسلوب ميزانية البرامج.

٣/ محاولة التقريب بين الميزانية والخطة في الاعتمادات، والبدء في مناقشة الميزانية بمدة كافية، تمكن من المناقشة المفيدة والمستمرة.

٤/ طبع ملخصات الميزانية، ومذكرة وزارة المالية الإيضاحية بعد الميزانية في كتيبات الوعي الإداري عن الميزانية.

٥ / ضرورة إعادة النظر في الوضع التنظيمي للإدارة العامة للميزانية، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة وتدعيمها بكفاءات متخصصة في مجال عملهما.

٦ / توسيع قاعدة المشاركة في وضع المشروعات، والميزانيات، ومتابعة تنفيذها، والاعتماد على أمراء المناطق، والمديرين العاملين في الأقاليم، كمصادر للمعلومات، ومساعدين في التنفيذ، ومشاركين في تحديد الأهداف ووضع المشروعات والميزانيات.

### **توصيات خاصة بالمتابعة :**

١ / تشجيع الوزارات المختلفة بكتابة تقارير للمتابعة، مماثلة للتقارير التي تعدها وزارة التخطيط.

٢ / الاعتماد على وسائل علمية، في تقويم الخطة، والأداء، لتنفيذ المشروعات غير الاعتماد على المنصرف الفعلي.

٣ / القيام بزيارات ميدانية من قبل الوزراء، ورؤساء المصالح الحكومية، والمسؤولين في وزارة التخطيط، للتأكد من تنفيذ نظام المتابعة حيث ثبت من البحث عدم تطبيقه في جميع الدوائر الحكومية.

٤ / نشر نتائج المتابعة، في شكل دراسات للاستفادة منها في التدريب، والتدريس والبحوث.

٥ / ربط الفروع بالمراكز الإدارية في الوزارات، بشبكة معلومات، بالحاسب الآلي لتسهيل متابعة تنفيذ الخطة والميزانية.

### **التوصيات الخاصة بتحسين الوسائل الإحصائية وفهم حساب**

### **الدخل القومي :**

١ / يمكن استعمال نتائج إحصاء السكان لعام ١٣٩٤ هـ والإحصاء الزراعي وذلك لملء بعض الثغرات في البيانات.

- ٢/ يستحسن إجراء دراسة شاملة للصناعات الصغيرة في المدن والقرى ومصادر المياه .
- ٣/ يمكن جمع ونشر الإحصاءات السنوية للمساحات المزروعة ، ويفضل أن يتم وضع فهرس موضوعي لمعدلات الإنتاج .
- ٤/ من الأفضل إجراء تجارب فصل المحاصيل المهمة في أوقات دورية أكثر ، ووضع تقدير موضوعي لمعدلات الإنتاج .
- ٥/ يمكن بناء سلسلة من الإنشاءات الجديدة ، في القطاعات المدنية ، والريفية ، لملء الثغرات الموجودة في البيانات .
- ٦/ يستحسن إجراء حصر للمؤسسات التجارية ، والباعة المتجولين في المدن الكبيرة ، والصغيرة ، والقرى ، ويمكن إجراء دراسات متعلقة بهذا الموضوع على نحو اختياري .
- ٧/ من الممكن تحسين تقديرات الناتج المحلي ، الإجمالي ، فيما يتعلق ببيع الجملة والمفرق ، لمنتجات البترول بواسطة بترومين وشركات الزيت .
- ٨/ نشر الوعي الإحصائي بين المواطنين ، وخصوصا الموظفين العاملين في مجالات التخطيط والميزانية والمتابعة .
- ٩/ إجراء المزيد من التدريب ، على أعمال الإحصاء والتنسيق ، بين برامج التدريب والتعليم ، للعمليات الإحصائية في الجامعات ، ومعهد الإدارة العامة ، وفروعه ومراكز البحوث .
- ١٠/ إجراء إحصاء السكان في موعده المحدد ، ومن المستحسن البدء في التحضير له من الآن ، والاستفادة من التجارب والدروس المجربة من الإحصاء للسكان لعام ١٣٩٤ هـ .

## دليل ومرشد التخطيط للتنمية :

كما وضح لنا من البحث أن إدارة التنمية تعد مفتاح نجاح خطط التنمية في المملكة، والحاجة إلى التنمية الإدارية، وهي تبني برامج طموحة للإصلاح الإداري، وتغيير وتعديل في التنظيم الإداري الحكومي، ولنجاح برامج التنمية الإدارية، يلزم وضع خطة مسبقة لها.

وهذا الجزء الأخير من البحث يحتوي على تقديم دراسة تحتوي على توصيات، ومقترحات تعد دليلاً ومرشداً للتخطيط، وللتنمية الإدارية، كنموذج فقط، ولا تدعي الكمال، بل تفتح مجالات جديدة للتساؤل، وتطرح الكثير من الأسئلة للدارسين والباحثين الذين يودون مواصلة البحث والدراسة.

وفي البداية يحق لنا أن نتساءل: لماذا التأكيد على أهمية التنمية الإدارية كوسيلة لنجاح خطط التنمية في المملكة؟ والجواب متعدد الجوانب. . أولها أن البيئة المحلية، والدولية تملّي التغيير والتعديل المستمر في أساليب وطرق ومناهج التخطيط للتنمية، اليوم قبل الغد. وثانيها أن التغيير لم يعد ظاهرة وقتية لإصلاح خطأ طارئ، ويتوقف، بل إنه أصبح ظاهرة من ظواهر العصر التي تتميز دائماً بالحركة الديناميكية والاستمرارية المتطورة.

والقيادة الإدارية اليوم تتطلب التجاوب مع معطيات البيئة، واستمرار التجديد والحركة والتغيير للأحسن، فمثلاً الأهداف الاستراتيجية لم تعد تؤخذ كما هي، قضية مسلم بها، بل ينبغي مراجعتها باستمرار، للتأكد مع محافظتها على القيم الدينية، والاجتماعية في البلاد وملاءمتها لحاجات

المجتمع السعودي ، بحيث تكون هذه الأهداف اقتصادية بقدر الإمكان ؛ لأن المواد المالية وإن زادت ، فهي محدودة ، أي أنه يمكن تحقيقها بأقل التكاليف ، وينبغي أن تؤدي وتدار بفاعلية أي بعمل الأشياء وتنفيذ البرامج بدقة وإتقان ، وبكفاءة عالية ، أي باختيار الأشياء والبرامج الصحية واللازمة .

ومحاربة التضخم المالي ، والتكيف حسب البيئة ، وتشجيع الإبداع ، والابتكار ، والآراء البناءة ، والعناية والاهتمام بحاجات موظفي الحكومة المتزايدة ، لمنع التسبب الوظيفي ، من الإدارة الحكومية والتجاوب مع القيادة ، لتلبية المواطنين وتحقيق تطلعاتهم .

ومن الأسباب الأخرى التي تدعو لتبني خطة التنمية الإدارية ، كشرط أساسي لسلامة التنفيذ لخطط التنمية ، تزايد اعتماد التنظيم الإداري الحكومي ، بعضه على بعض ، وحاجته للتنسيق والتعاون ، سواء منه التنظيم المؤقت - الهيئات واللجان أم التنظيم الدائم للوزارات ، والمصالح الحكومية ، والمؤسسات العامة ، وسواء كان التنظيم المركزي ، أم التنظيم في المناطق والأقاليم ، وتزايد عدد السكان في المملكة والعالم ، وتزايد احتياجاتهم ، واعتمادهم على الموارد البترولية ، والطاقة المتوفرة في المملكة .

وتزايد وتعدد الأنظمة الحكومية ، وتطور وسائل المواصلات ، وتكاثر المعلومات المكتوبة والمسموعة ، والمشاهدة المنقولة عبر وسائل الإعلام المختلفة .

إذاً ما الوسائل والطرق والمناهج المستخدمة للتنمية الإدارية ، والتغيير والتعديل في التنظيمات الحكومية ؟

هناك وسائل و «استراتيجيات» متعددة للتنمية الإدارية ، منها إعادة التنظيم ، ونقل بعض الاختصاصات ، وتوحيد النشاطات المتشابهة ، وتوظيف خبرات سعودية جديدة ، وتغيير وتعديل في السياسات والأنظمة المالية ، وتبني برامج جديدة للتدريب والتعليم . ومن الاستراتيجيات المستخدمة في التنمية الإدارية الاستراتيجية ، التطور التدريجي المخطط له ، وليس المفاجئ ، واستراتيجية الدفع والقوة ، وعند وضع الخطة ينبغي أخذ الاعتبارات التالية بجديّة .

ففي ظل البيئة المعروفة والتنبؤات المتوقعة ، يمكن وضع خطة شاملة وطويلة الأجل واضحة الأهداف ، لتوظيف جميع الموارد البشرية ، والمالية المتاحة ، واستخدام نظرية الإدارة بالأهداف ، ونظرية الإدارة بالمشاركة ، وتجنب الأنانية ، والصراعات ، والخلافات الجانبية ، ووضع دليل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالخطة وطريقة تنفيذها .

وفي حالة البيئة المجهولة وعدم وضوح الأهداف ، فتوضع الخطة قصيرة الأجل ، وغير شاملة ، واعتبار القرارات هي الخطة ، والتأني في التنفيذ وتبني مبدأ الإدارة بالاستثناء ، مع توقع حدوث الخطأ لوجود عنصر المخاطرة .

ويمكن تلخيص كل ما سبق في النموذج التالي الذي يعد دليلاً ومرشداً ، لوضع خطة التنمية الإدارية .

## نموذج وضع الخطة :

### استراتيجية ومبادئ الخطة :

١/ تحديد الأهداف الموزونة بين الأهداف المرغوبة والممكنة .

٢/ تحديد الموارد البشرية والمالية ومصادرهما .

٣/ تحديد الاستراتيجيات والسياسات والمتطلبات والمجهودات اللازمة .

٤/ وضوح الخطة ومرورها .

٥/ تحديد جدول زمني للخطة وتحديد وقت التنفيذ .

٦/ معرفة الأفراد الذين سيعملون في الخطة والذين سيتعرضون لها .

٧/ وضع خطة التنفيذ .

٨/ تدريب العاملين على الخطة والمنفذين لها .

٩/ الاعتماد على العنصر الوطني ما أمكن عند وضع الخطة .

١٠/ الاستفادة من الإمكانيات المتوافرة ومن تجارب الخطط السابقة .

### **خطة التنفيذ :**

١/ شرح الخطة للمسؤولين للحصول على التأييد .

٢/ إيضاح الجديد في الخطة واختلافها عن الواقع .

٣/ الحصول على الموافقة ونظامية الخطة .

٤/ وضع معايير للتقويم ومتابعة التنفيذ .

٥/ الحصول على التأييد ومشاركة العاملين في التنظيم (الوزارة أو المصلحة الحكومية أو المؤسسة العامة) .

٦/ الحصول على التأييد من الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة من خارج التنظيم .

### **المحاذير والمخاطر :**

١/ توقع حدوث مقارنة للتغيير والعمل على تلافيه قبل وقوعه .

٢/ الحذر من زيادة التكاليف والعمل على حفظها ما أمكن دون أن يخل أو يؤثر في الأهداف المقررة .

- ٣ / الالتزام بالأهداف الاستراتيجية والعامية ، والمحدودة للخطة ما أمكن  
وعدم الانحراف عنها .
- ٤ / عدم التوقف متى بدأ تنفيذ الخطة .
- ٥ / عدم الإهمال في أخذ مردودات التنفيذ في الاعتبار .

# الخاتمة

obeikandi.com

## الخاتمة

بحمد الله وتوفيقه فقد تم الانتهاء من العمل ، لإخراج هذا الكتاب ، وقد استغرق العمل لإعداده أساس الكتاب وكتابته مدة سنتين ، بدأت بالتجهيز والإعداد للبحث سنة ١٣٩٨ هـ ، وتم جمع المعلومات والإحصاءات وتحليلها سنة ١٣٩٩ هـ ، وانتهى العمل بكتابة البحث سنة ١٤٠٠ هـ ، وتم طبع طبعتين عامي ١٤٠٢ - ١٤٠٤ هـ قبل هذه الطبعة الثالثة سنة ١٤١٥ هـ .

إنه نتيجة لاستخدام البحث العلمي التجريبي والاستقرائي لتجربة المملكة في التخطيط خلال السنوات العشر الماضية بين ١٣٩٠ - ١٤٠٠ هـ أمكن الاستنباط عن طريق تجريد مضمون الفروض موضوع البحث ، وذلك بتحقيق الغرض والهدف من البحث عن طريق إظهار الحقائق التالية :

- ١/ لقد أوضح البحث بالوصف التحليلي والميزانية والمتابعة المعتمد ، والمستخدم في المملكة ، خلال فترة البحث وما طرأ عليه من تعديل وتطوير .
- ٢/ جرى شرح تفصيلي لاستراتيجيات ، وعمليات ومشكلات التخطيط ، وإدارات التنمية ، في المملكة .
- ٣/ أظهر الاستقصاء أنواع ومدى الطرق ، والأساليب ، والمناهج ، والتقنيات المستخدمة في التخطيط ، والميزانية ، والمتابعة ، وأثرها في إيجاد الصعوبات والمعوقات ، التي اعترضت تنفيذ خطط التنمية في المملكة .
- ٤/ أوضح البحث الصعوبات والمعوقات ، التي واجهت المخططين والمنفذين في المملكة ، وبعضها يرجع إلى الطرق والوسائل

والتقنيات المستخدمة في التخطيط، والميزانية، والمتابعة، حيث أثبت المنهج العلمي أنه لا ظاهرة دون علة، واشتمل البحث على اقتراح الحلول لها.

وإن القراءة والدراسة المنصفة، والمعتمدة على دقة الملاحظة، ستظهر جليا مدى تحقيق البحث للغرض والهدف الذي أعد من أجله.

والأمل أن يكون هذا المجهود المتواضع، قد حقق الهدف الذي أعد وكتب من أجله، ومع الاعتراف بالتقصير، فإن الكاتب يشعر بالرضا؛ لأن الكتاب ينتهي بالشكل الذي تراه أيها القارئ الكريم. وينبغي الإشارة إلى أنه بقدر ما حاول الكاتب الإجابة عن الأسئلة التي وردت في الدراسة، فقد برزت أسئلة تحتاج إلى بحوث أخرى، عسى أن يوفق الكاتب والباحثون الآخرون إلى الإجابة عنها مستقبلا، ومجالات الأبحاث التي يقترح الكاتب إجراؤها مستقبلا هي :

١/ دراسة ومعرفة محتويات خطط التنمية في المملكة، ومنجزاتها، من خلال الرجوع إلى أهداف خطط التنمية الأولى، والثانية، والثالثة، ومقارنتها بما يتحقق منها، والواردة في تقارير المتابعة، ومن المشاهدة الفعلية لمنجزات الخطط كميًا ونوعيًا.

٢/ تقويم الطرق والمناهج والتقنيات المستخدمة، في التخطيط والميزانية، والمتابعة في المملكة، والتي أوضحها البحث، لمعرفة مدى فاعليتها، ومدى توحيدها وتطبيقها في مكانه الأجهزة الحكومية.

٣/ المقارنة بين التخطيط الوطني، والتخطيط الإقليمي في المملكة، وإدارة التنمية في المدن والأقاليم.

- ٤/ مدى مطابقة تخطيط المدن مع الخطة الوطنية للمملكة .
- ٥/ تأثير البيئة الإدارية السعودية ، على فعالية التخطيط في المملكة ، ومدى قدرة البيئة الإدارية والاجتماعية السعودية لإيجاد نموذج جديد في التخطيط والتنمية .
- ٦/ تأثير الدراسات والتقنيات المستخدمة في المملكة ، والمقتبسة من تجارب الأمم المتحدة والدول المتعاملة في المملكة ، في مجالات التخطيط ، وتنفيذ المشروعات لمعرفة مدى تأثير البيئة الخارجية ، على البيئة المحلية ، إداريا واجتماعيا .
- ٧/ دراسة مدى تأثير النظام المالي ، ونظام الميزانية ، على تحديد اتجاهات التخطيط في المملكة .
- ٨/ اختبار السياسات والأنظمة ، التي صدرت خلال الخطة الخمسية الأولى والثانية والثالثة ، لمعرفة مدى تطبيقها ، وتحقيقها لأهداف الخطة .
- ٩/ دراسة مدى تأثير سوء إدارة ، واستخدام الطاقة البشرية السعودية ، سواء من القوى العاملة ، أو المعطلة ، على مستقبل خطط التنمية ، واقتراح الحلول المناسبة لإيجاد الحوافز المشجعة لرفع إنتاجية القوى العاملة السعودية .
- ١٠/ إجراء بحث عن الدراسات المستخدمة ، في خطط التنمية ، ومصادرها ، ونسبة مشاركة البيوت ، والمؤسسات ، والخبرات السعودية ، فيها وما الطرق الملائمة للاستفادة منها ؟
- ١١/ تحديد إطار شامل للمسؤوليات الإدارية ، للعاملين في مجالات التخطيط ، والميزانية ، والمتابعة ، في جميع الوزارات والمصالح

- الحكومية، وفي جميع مناطق المملكة، لتسهيل أخذ العينات الإحصائية للدراسات المقبلة عن التخطيط والميزانية والمتابعة.
- ١٣ / مدى تأثير استخدام الأيدي العاملة الأجنبية على البيئة السعودية.
- ١٤ / مدى الاستفادة والاستخدام للحاسب الآلي والتقنيات، مثل الآلات الحاسبة، والآلات الكاتبة، وآلات التصوير، لمعرفة المهارات الفنية المكتسبة وتوفير الطاقة البشرية.
- ١٥ / إجراء دراسة وبحوث عن معالجة مسألة النقص في الطاقة البشرية، على ضوء الشريعة الإسلامية.

\* إن المقترحات الواردة في آخر هذه الدراسة من الاقتراح رقم ١ (ص ٢٨٨) إلى الاقتراح رقم ١٥ (ص ٢٩٠) والتي اقترحت في أساس الدراسة؛ قد تم الأخذ بمعظمها كما تبين في المقدمة والفصول الثلاثة الواردة في الباب الأول من هذا الكتاب، والتي أضيفت في هذه الطبعة الثالثة، ولكن الكاتب لا زال يرى الحاجة إلى مزيد من التحسين والتطوير والتغيير إلى الأفضل لنظام التخطيط في المملكة العربية السعودية ليواكب التطورات والإضافات المستجدة.

ولهذا فإن المؤلف يوصي بالأخذ بالمقترحات التالية في الخطط المقبلة :

- ١ - التقريب بين التخطيط والميزانية وتضييق الفجوة بينهما في الإعداد والتنفيذ للخطة والميزانية.
- ٢ - التفريق في المفهوم بين أعمال التفتيش الذي يركز على الأعمال الإدارية والمتابعة التي تركز على الخطة والتقريب بينهما في التطبيق والنتائج.
- ٣ - إعادة النظر في التنظيم الإداري للدولة بعد التقييم اللازم لنتائج المنطقات للتنظيمات الحكومية.
- ٤ - ضرورة وجود جهاز مركزي لشؤون البيئة للتنسيق بين أجهزة البيئة في الوزارات والهيئات الحكومية ومتابعة التطورات الدولية في مجال البيئة و متابعة تنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالبيئة.
- ٥ - احتساب تكاليف حماية البيئة ضمن الخطط والميزانيات المقبلة.
- ٦ - الربط بين البيئة والتنمية في المستقبل

# ملاحقہ

obeikandi.com

مُلحق رقم ١

# الأشكال والخرائط

obeikandi.com

## الأشكال

- شكل - (١) (ص ٢٦) .  
نظام التخطيط وتوزيع المهام في الخطة الرابعة .
- شكل - (٢) - (ص ٤٠) .  
تسلسل عملية التخطيط في الخطة الأولى .
- شكل - (٣) (ص ٤٣) .  
هيكل التخطيط في الخطة الخمسية الثانية .
- شكل - (٤) (ص ٧١) .  
هيكل نظام إدارة التخطيط والتنظيم في المملكة العربية السعودية .
- شكل - (٥) (ص ١٣١) .  
هيكل تنظيم جهاز حكومة المملكة العربية السعودية .
- شكل - (٦) (ص ١٣٥) .  
هيكل نظام التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة العربية السعودية .
- شكل - (٧) (ص ١٣٧) .  
الهيكل التنظيمي لمراحل إعداد الخطة والميزانية والمتابعة .
- شكل - (٨) (ص ١٤٦) .  
مراحل عملية نظام التخطيط ومسؤولية المهام الموكلة لإدارات التخطيط والميزانية والمتابعة بالوزارات المختلفة .
- شكل - (٩) (ص ٢٧٣) .  
نموذج نظام التخطيط القائم ومستوى المشاركة فيه .
- شكل - (١٠) (ص ٢٧٤) .  
نموذج نظام التخطيط المقترح ومستوى المشاركة المطلوبة .

obeikandi.com

مُلحق رقم ٢

**مصادر ومراجع  
وهوامش الكتاب**

obeikandi.com

## المصادر والمراجع

هيئة التخطيط المركزية  
وزارة التخطيط  
مجلة خطة التنمية الأولى ١٣٩٠هـ الرياض صفحة  
(٢٥).

وزارة التخطيط  
مجلة خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ - ١٤٠٠هـ الرياض  
(٧٥٨، ٢٨).

دليل إعداد خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠ - ١٤٠٥هـ  
الرياض صفحة (٦).

هيئة الأمم المتحدة  
نظام الدخل القومي (دراسات في مناهج - السلسلة أف  
رقم (٢) الطبعة (٣) ١٩٦٨ م نيويورك صفحة ٨٧ - ٨٩.

مصلحة الإحصاء العامة  
وزارة المالية والاقتصاد الوطني  
حساب الدخل القومي للمملكة العربية السعودية  
٨٦/٨٧ - ٩٢/٩١ الرياض - جمادى الآخرة ١٣٩٣ -  
صفحة (١٠ - ٣١).

مطلب عبد الله النفيسة  
مقدمة العقود الإدارية - مجلة معهد الإدارة العامة العدد  
الخامس رمضان ١٣٨٦هـ الرياض .

الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة  
وزارة المالية والاقتصاد الوطني  
هيكل تنظيم جهاز حكومة المملكة العربية السعودية  
صفر ١٣٩٧هـ الرياض

دكتور فردجر  
أحمد زكي بدوي  
الإدارة في الدول النامية ١٩٦٤م (المقدمة).  
معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - مكتبة لبنان -  
بيروت ١٩٧٨م صفحات ٢٩ - ٩٩ - ١٣٢ - ١٥٠ -  
٢٠٥ - ٢١٣ - ٢٥٠ - ٢٦٦ - ٢٦٧ - ٢٨٧ - ٢٩٠ -  
٣١٥ - ٣٤٦ - ٣٦٨ - ٤١٢ - ٤٢٢ - ٤٢٤ .

مركز البحوث العلمية والتنمية  
كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز - جدة.  
تابع لمركز البحوث والتنمية .

البحث العلمي في خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ - ١٤٠٠ هـ  
محرم ١٣٩٨ هـ - صفحة ٢ .

مجموعة أنظمة ولوائح الخدمة المدنية في المملكة  
العربية السعودية رقم (١) بسلسلة الأنظمة السعودية  
(١٣٩٧ هـ / ١٩٧٧ م).

مجموعة أنظمة ولوائح البنوك في المملكة العربية  
السعودية رقم (٢) بسلسلة الأنظمة السعودية  
١٣٩٧ / ١٩٧٧ م صفحة ٤٣ - ٧١ - ٩٣ - ١٠١ - ١٠٩ .  
ملحق مجموعة أنظمة ولوائح الخدمة المدنية في  
المملكة العربية السعودية رقم (٤) بسلسلة الأنظمة  
السعودية ١٣٩٨ / ١٩٧٨ م صفحة ٢١ - ٣٢ - ٨٣ .

نشرة الأنظمة السعودية لعام ١٣٩٥ هـ - صفحة ٥٨ - ٥٩  
- ٦٤ - ٧٦ - ٧٨ - ١٧٨ - ٢٢٠ .

نشرة الأنظمة السعودية لعام ١٣٩٦ هـ - صفحة ٥٩ - ١٥٧  
- ١٦٠ - ٢١١ - ٢١٩ .

مجموعة أنظمة التجارة في المملكة العربية السعودية  
رقم (٦) بسلسلة الأنظمة السعودية ١٣٩٩ / ١٩٧٩ م  
صفحة (٣٠٧) .

تطور الخدمة العسكرية في المملكة العربية السعودية مع  
مجموعة أنظمة الخدمة العسكرية (طبعة ثانية) ١٤٠٠ هـ  
مطابع القوات المسلحة بالرياض .

نشرة الآراء والتعاميم الصادرة من الديوان على نظام  
الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، النشرة الرابعة -  
الرياض .

منشور دوري عن الاستفسارات الواردة حول تطبيق نظام  
تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها  
ولائحته التنفيذية والردود الصادرة عليها .  
إعداد وزارة المالية والاقتصاد الوطني ومعهد الإدارة العامة  
الرياض - جمادى الأولى ١٣٩٨ هـ .

يوسف إبراهيم السلوم .

الديوان العام للخدمة المدنية  
(الإدارة القانونية)

معهد الإدارة العامة

قرارات مجلس الوزراء المتعلقة بالخطة والإصلاح  
الإداري معهد الإدارة العامة - مركز الوثائق - الرياض .  
معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية . بيروت : مكتبة  
لبنان ، ١٩٧٨ م .

أحمد زكي بدوي

مقدمة في العقود الإدارية . الرياض : معهد الإدارة  
العامة ، مجلة الإدارة ، ع (٥) .  
كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز - جدة -  
محرم . س . ١٣٩٨ هـ .

مطلب عبد الله النفيسة

مركز البحوث والتنمية

الإدارة في الدول النامية .  
خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ - ١٤٠٠ هـ .  
مجلة البحث العلمي في خطة التنمية ١٣٩٥ -  
١٤٠٠ هـ .

الدكتور فردرجز

وزارة التخطيط - الرياض

وزارة التخطيط - الرياض

الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة صفر س . ١٣٩٧ هـ .  
خطة التنمية الأولى . ١٣٩٠ هـ .  
العدد (١٠) ربيع الثاني ١٤٠١ هـ . حديث معالي وزير  
التخطيط .

وزارة المالية . الرياض

وزارة التخطيط . الرياض

مجلة المبتعث . أمريكا

معهد الإدارة العامة ع ٥ رمضان ١٣٨٦ هـ .  
معهد الإدارة العامة ع ٣ س ١٣٩٨ هـ .  
(دور الإمارة في التنمية) محاضرة أقيمت بجامعة الرياض  
١٣٨٨ هـ .

مجلة الإدارة العامة . الرياض

مكتبة الإدارة . الرياض

سمو الأمير خالد الفيصل .

## المصادر

(١) إنجازات خطط التنمية : حقائق وأرقام - وزارة التخطيط - الرياض من سنة ١٣٩٥ هـ، كما صدرت تقارير شاملة سنة ١٤٠٧ هـ، بالعنوان نفسه يشتمل على إنجازات التخطيط في المملكة لمدة خمسة عشرة عاما من سنة ١٣٩٠ هـ - ١٤٠٥ هـ كما صدر تقرير لاحق بعنوان منجزات خطط التنمية لسبعة عشر عاما من سنة ١٣٩٠ هـ - ١٤٠٧ هـ الموافق ١٩٧٠ - ١٩٨٧ م صدر سنة ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م، وتابعته وزارة التخطيط بواسطة وكالة الوزارة لشئون المتابعة وإصدار التقارير، وآخر تقرير صدر قبل إصدار هذه الطبعة هو التقرير الصادر سنة ١٤١٤ هـ.

(٢) دليل إعداد خطة التنمية السادسة ١٤١٥ هـ / ١٤٢٠ هـ وزارة التخطيط - الرياض - رمضان ١٤١٤ هـ / يونيو ١٩٩٣ م.

(٣) راجع مجلد خطة التنمية الرابعة - وزارة التخطيط - الرياض - ١٤٠٦ هـ.

(٤) مجلد خطة التنمية الرابعة - وزارة التخطيط - الرياض ١٤٠٤ هـ.

(٥) قرار مجلس الوزراء رقم ٣ وتاريخ ١ / ١ / ١٤٠٣ هـ.

مركز الوثائق - معهد الإدارة العامة - الرياض .

وانظر أيضا مقال د. خالد حسن زروق عن لائحة تنمية وتطوير القرى في المملكة العربية السعودية والتنمية الريفية المتكاملة : دراسة تحليلية - مجلة معهد الإدارة العامة - العدد (٤٩) رجب ١٤٠٦ هـ ص ٨١.

(٦) دليل البحوث والدراسات للفترة من ١٣٩٣ هـ إلى ١٤٠٣ هـ - إدارة الدراسات والأبحاث - وزارة التخطيط - الرياض ١٤٠٤ - ١٩٨٤ م، وصدرت طبعة جديدة لهذا الدليل سنة . . . . .

(٧) Al- Husain/Zaid A. Development Planning - A Realistic approach for Saudi Arabia, University of Northern Colorado, 1981.

(٨) علي عبد الحفيظ عمر - دور وحدات التخطيط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية - معهد الإدارة العامة - ١٤٠٤ هـ.

(٩) يوسف بن إبراهيم السلوم - أضواء على استراتيجية خطة التنمية في المملكة العربية السعودية - الرياض - ١٤٠٦ هـ.

(١٠) المرسوم الملكي رقم م/٣٢ بتاريخ ١٢/١٢/١٤٠٦ هـ.

(١١) المرسوم الملكي رقم م/٦ بتاريخ ١٢/٤/١٤٠٧ هـ.

(١٢) وزارة التخطيط - منجزات خطط التنمية : حقائق وأرقام ١٣٩٠ هـ - ١٤٠٧ هـ الموافق ١٩٧٠ م - ١٩٨٧ م. صدر من الرياض سنة ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م - مطابع وزارة التخطيط - المملكة العربية السعودية.

- (١٣) مجلد خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ - ١٤٠٠ هـ وزارة التخطيط الرياض .
- والبحث العلمي في خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ - ١٤٠٠ هـ مركز البحوث والتنمية كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز - جدة المحرم ١٣٩٨ هـ صفحة (٣) .
- (١٤) محمد سعيد فهدود، علم المالية العامة مع دراسة تطبيقية عن المملكة العربية السعودية - مطبوعات معهد الإدارة العامة بالرياض - ١٤٠٢ هـ صفحة ٥٠٩ - ٥١٣ .
- (١٥) محمد عبد الله الشريف، الرقابة المالية في المملكة العربية السعودية - الطبعة الأولى - ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م . مطابع دار الهلال للأوفست بالرياض - ص (١٧١) نقلا عن جريدة أم القرى - العدد (٦٢) الصادر بتاريخ ٢٧ من شعبان ١٣٤٤ هـ الموافق ١٩٢٦ م .
- (١٦) محمد توفيق صادق، تطور نظام الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية - مطبوعات معهد الإدارة العامة - ١٣٨٥ هـ / ١٩٦٥ م وجريدة أم القرى العدد (١٩٥) بتاريخ ١٣٤٧/٤/٧ هـ الموافق ١٩٢٨/٩/٢١ م .
- (١٧) المصدر جريدة أم القرى - العدد (٤٠٧) بتاريخ ٢٩ / ٥ / ١٣٥١ هـ .
- (١٨) صدر الأمر السامي رقم ٨٤ / ١ / ٥ / وتاريخ ١٩ / ١ / ١٣٥٦ هـ - بالموافقة على النظام المذكور .
- (١٩) محمد بن عبد الله الشريف - مرجع سابق / صفحة (١٩٢) .
- (٢٠) محمد عبد الله الشريف - مرجع سابق / صفحة (١٩٢) .
- (٢١) محمد صادق، آفاق الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية - الإدارة العامة - نشرة (مجلة) يصدرها معهد الإدارة العامة - العدد الثالث - ربيع الثاني ١٣٨٤ هـ / أغسطس ١٩٦٤ م - ص ٧ ، (وتحولت هذه النشرة فيما بعد إلى مجلة الإدارة العامة التي استمرت في الصدور بهذا الاسم الجديد، وحملت تسلسل أرقام الصدور نفسه) .
- (٢٢) مساعد بن عبد الرحمن - من كلمة ألقى في مؤتمر الميزانية المنعقد بتاريخ ٢٦ - ٢٧ / ١ / ١٣٨٤ هـ - مجلة معهد الإدارة العامة - العدد (٣) - ربيع الثاني ١٣٨٤ هـ .
- (٢٣) مذكرة وزارة المالية والاقتصاد الوطني - مجلة معهد الإدارة العامة - (عدد ٣) - مرجع سابق ص ٣١ .
- (٢٤) نص مذكرة وزارة المالية والاقتصاد الوطني في مؤتمر الميزانية - مرجع سابق ص ٣١ .
- (٢٥) انظر مذكرة خبير الميزانية السيد / شوكمال في مؤتمر الميزانية بعنوان (طريقة تحضير الميزانية - ١٣٨٤ / ١٣٨٥ هـ - مجلة الإدارة العامة - العدد الثالث - ص ٤٦) .
- (٢٦) محمد بن عبد الله الشريف - مرجع سابق - صفحة (١٩٢) .
- (٢٧) محمد عبد الله الشباني - الميزانية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - مطبوعات معهد الإدارة العامة بالرياض - صفر ١٤٠٢ هـ .

- (٢٨) جريدة أم القرى - مجلد ٤ - عدد ٣٧٠، مركز الوثائق - معهد الإدارة العامة عن محمد شاكر عصفور، مذكرات الميزانية - معهد الإدارة العامة - الرياض .
- (٢٩) المصدر - أنظمة وقرارات مجلس الوزراء المتعلقة بالتنمية في المملكة . وزارة التخطيط - الرياض - المطابع الأهلية للأوفست .
- (٣٠) انظر كتاب الدكتور فدرجز، الإدارة في الدول النامية ١٩٦٤م . (المقدمة) .
- (٣١) المصدر : أحمد زكي بدوي «معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية» مكتبة لبنان، بيروت . ١٩٧٨م صفحات ٢٩، ٩٩، ١٣٢، ١٥٠، ٢٠٥، ٢١٣، ٢٥٠، ٢٦٦، ٢٦٧، ٢٨٧، ٢٩٠، ٣١٥، ٣٤٦، ٣٦٨، ٤١٢، ٤٢٢، ٤٢٤ .
- (٣٢) المصدر : دليل إعداد خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠ - ١٤٠٥ هـ - وزارة التخطيط الرياض صفحة (٦) .
- (٣٣) المصدر : الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة - وزارة المالية والاقتصاد الوطني الرياض ١٣٩٧ هـ .
- (٣٤) مجلد خطة التنمية الأولى - وزارة التخطيط، الرياض، صفحة ٢٥ .
- (٣٥) المصدر : لجمع القرارات والوثائق المشار إليها في هذا الفصل مركز الوثائق بمعهد الإدارة العامة .
- (٣٦) المصدر السابق .
- (٣٧) المصدر : خطة التنمية الأولى - ١٣٩٠ هـ، وزارة التخطيط . صفحة ٢٥ .
- (٣٨) المصدر : خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ - ١٤٠٠ هـ - وزارة التخطيط - الرياض صفحة ٢٨ .
- (٣٩) المصدر : خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ هـ - وزارة التخطيط - الرياض (جدول رقم ٨ - ١) صفحة ٧٥٨ .
- (٤٠) استند في إعداد هذا الجزء من الدراسة على المرجعين التاليين : -  
 كتاب «نظام الدخل القومي» دراسات في مناهج السلطة أف رقم ٢ الطبعة (٣) ١٩٦٨م هيئة الأمم المتحدة، نيويورك صفحة ٨٧ - ٨٩ .
- حسابات الدخل القومي للمملكة العربية السعودية ٨٦/٨٧ - ٩١/١٣٩٢ هـ مصلحة الإحصاءات العامة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني جمادى الآخرة ١٣٩٣ هـ صفحة (١٠ - ٣١) .
- (٤١) مطلب عبد الله النفيسة : مقدمة في العقود الإدارية - مجلة معهد الإدارة العامة، العدد الخامس رمضان ١٣٨٦ هـ .
- (٤٢) المصدر : مكتب الإدارة - العدد الثالث - السنة الخامسة ١٣٩٨ هـ / مارس ١٩٧٨م معهد الإدارة العامة، الرياض .
- (٤٣) انظر المصادر في نهاية البحث .

مُلحق رقم ٣

**تعريف القطاعات لأغراض التخطيط**

obeikandi.com

## الملحق الثالث

### تعريف القطاعات لأغراض التخطيط \*

فيما يلي أهم فروع القطاع الإقتصادي التي تستعمل لإعداد  
الخطة :

#### القطاعات الأولية :

- ١ / الزراعة .
- ٢ / النفط الخام .
- ٣ / النشاطات التعدينية الأخرى .

#### القطاعات الثانوية :

- ٤ / تكرير البترول .
- ٥ / صناعات أخرى .

#### القطاعات الثالثة :

- ٦ / الإنشاء (يوصف أحيانا بالقطاع الثاني) .
- ٧ / المنافع .
- ٨ / التجارة .
- ٩ / النقل .
- ١٠ / الخدمات المالية .

---

\* المصدر : وزارة التخطيط .

١١ / خدمات شخصية واجتماعية .

١٢ / الحكومة : هذه الفئات مشتقة من نظام الأمم المتحدة للحسابات القومية ، وتم تطويرها لاستعمالها في المملكة العربية السعودية بواسطة البنك الدولي .

وفيما يلي تصنيف مفصل لهذه الفئات الرئيسة . ويجب ملاحظة أن هذه الفئات وضعت أساسا لتخطيط الأعمال الاقتصادية المنتجة . ولكن يجب أن تستوعب المهن الوظيفية وهذا يعني أنه سيكون هناك بعض التداخل .

### ١ / الزراعة :

الزراعة المستقرة، البدو، صيد السمك، زراعة الغابات، المزارع التي تملكها الحكومة (مثل حرض والخرج) وهذا لا يشمل الإداريين والعاملين بوزارة الزراعة، فتشملهم فئة الحكومة والمياه المخصصة للأغراض الزراعية تقع ضمن هذه الفئة .

### ٢ / النفط الخام :

جميع نشاطات صناعة البترول .

### ٣ / النشاطات التعدينية الأخرى :

جميع النشاطات التعدينية الأخرى ونشاطات الحجارة .

### ٤ / تكرير البترول :

وهذا يشمل بترومين وشركتي (سايبك) وآرامكو والمشروعات الأخرى التي تصنع الهيدروكربون (مثل سافكو) ولا يشمل نشاطات بترومين غير البترولية (مثل صهر الفولاذ) والأقسام الإدارية في بترومين ومشروع سايبك ووزارة البترول .

## ٥ / الصناعات الأخرى :

جميع المشروعات الصناعية غير البترولية التي لا تصنع الهيدروكربون مباشرة وهذا لا يشمل الحرف اليدوية .

## ٦ / الإنشاء :

جميع شركات الإنشاء وكذلك الأفراد المعينون في بإنشاء الطرق والموانئ والمطارات . . إلخ وهذا لا يشمل الأقسام الإدارية المشرفة على النشاطات الإنشائية (مثل وزارة الأشغال العامة والإسكان والمجلس الأعلى والإدارات الهندسية في الوزارات) .

## ٧ / المنافع :

الكهرباء شركات الغاز والمياه والوكالات المعنية بتوليد هذه الخدمات وتصنيعها (بما في ذلك محطات تحلية المياه) .

## ٨ / التجارة :

جميع مؤسسات تجارة الجملة والمفرق والفنادق والمطاعم .

## ٩ / النقل والاتصالات والتخزين :

وهذه تشمل الخطوط السعودية والموانئ والسكك الحديدية والأعمدة والتلفونات والبرقيات والوكالات (ما عدا الديوان العام للإدارة المركزية) وجميع المشروعات الخاصة المعنية بالنقل والاتصالات والتخزين وما يتعلق بها من خدمات مباشرة .

## ١٠ / الخدمات المالية :

جميع المؤسسات المالية ، البنوك ، شركات التأمين ، صرافي النقود ،

والبنوك الحكومية مثل مؤسسة النقد العربي وصندوق التنمية الصناعية السعودي والبنك الزراعي والبنك العقاري .

## ١١ / الخدمات الشخصية والجماعية والاجتماعية :

وهذه تشمل العاملين في حقل الرفاهية الاجتماعية، وجميع الأفراد العاملين بالطب الصحي (ماعداء الإداريين والخدم الخصوصيين) والممثلين ووسائل الرياضة والتنزه العامة . والمذيعين والأشخاص المتصلين بالمؤسسات الدينية، والخدمات التعليمية الخاصة . وتشمل كذلك أولئك الذين يقومون بمشروعات شخصية صغيرة مثل الحلاقين والنجارين والمصلحين . وهذه الفئة ضرورية ومعروفة على نحو مرن لتحتوي على كل الذين ليسوا موظفين في أعمال منتجة اقتصادية ولا مفر من وجود بعض التداخل مع الفئة (١٢) الإدارة الحكومية .

## ١٢ / الحكومة :

وهذه الفئة تغطي جميع الأشخاص المعنيين في الإدارة العامة الحكومية، والذين لا يملأون وظائف إنتاجية متخصصة . وتشمل كذلك على أفراد الدفاع والأمن والمعلمين .

مُلحق رقم ٤

# تصنيف القطاعات

obeikandi.com

ملحق رقم (٤)

## تصنيف القطاعات في الميزانية العامة

بموجب ميزانية ١٣٩٨/٩٧هـ

### قطاع الإدارة العامة :

الدواوين الملكية، رئاسة مجلس الوزراء، مجلس الشورى، ديوان المظالم، ديوان المراقبة العامة، ديوان الخدمة المدنية، هيئة التحقيق والتأديب، وزارة الخارجية، وزارة التخطيط، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، مصلحة الأرصاد، هيئة المواصفات والمقاييس .

### قطاع الدفاع الوطني :

الحرس الوطني، سلاح الحدود، وزارة الدفاع، (الديوان العام)، رئاسة هيئة الأركان العامة، القوات البرية، القوات الجوية، القوات البحرية، المصانع الحربية، الكلية الحربية، الكلية الجوية، الخدمات الطبية، الاستخبارات العامة .

### قطاع الأمن الداخلي :

وزارة الداخلية (الديوان العام)، إمارات المناطق، الدفاع المدني، المباحث العامة، قوة الأمن الخاصة، مجلس الأمن الوطني، كلية قوى الأمن الداخلي، إدارة المجاهدين، الجوازات والأحوال المدنية .

### قطاع تنمية الموارد الاقتصادية :

وزارة الزراعة والمياه، المؤسسة العامة لتحلية المياه، وزارة البترول والثروة

المعدنية، مؤسسة البترول والمعادن، وزارة الصناعة والكهرباء، المؤسسة العامة للكهرباء، الأشغال العامة، وزارة التجارة، صوامع الغلال ومطاحن الدقيق.

### **قطاع تنمية القوى البشرية :**

تعليم البنين، تعليم البنات، التعليم العالي، الجامعات، معهد العاصمة، مدارس الثغر، الإعلام، العمل، معهد الإدارة العامة.

### **قطاع تنمية التجهيزات الأساسية :**

الطرق، الموانئ، المطارات، السكة الحديد، الخطوط الجوية، البرق والهاتف والبريد، الإسكان، الشؤون البلدية والقروية.

### **قطاع الشؤون الصحية والاجتماعية :**

وزارة الصحة، وزارة العمل (الديوان العام)، الشؤون الاجتماعية، الضمان الاجتماعي، الهلال الأحمر السعودي، رعاية الشباب.

### **قطاع الشؤون القضائية :**

وزارة الحج والأوقاف، وزارة العدل، هيئات الأمر بالمعروف، البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد، الإشراف الديني بالمسجد الحرام.

مُلحق رقم ٥

**التصنيف الاقتصادي للميزانية العامة**

**وفقاً لحسابات الدخل القومي المقترحة**

**من قبل هيئة الأمم المتحدة**

obeikandi.com

## الملحق الخامس

### التصنيف الاقتصادي للميزانية العامة

#### وفقا لحسابات الدخل القومي

#### المقترحة من قبل هيئة الأمم المتحدة

##### ١/ الخدمات العامة :

##### ١/١ الإدارة العامة :

الجهات الحكومية والشؤون المالية والإدارة المالية والمكاتب التي تخدم الحكومة ككل ، مثل خدمات التخطيط والمكاتب الإحصائية وإدارة الأفراد والخدمات العامة مثل شراء وتشغيل المباني الحكومية ، وأوجه أخرى للإدارة العامة لم تشمل هنا ، والأجهزة الحكومية تشمل الهيئات التشريعية ، والأجهزة المنفذة الرئيسة على جميع مستويات الحكومة وموظفيها ومكاتبها وبحوثها والتسهيلات الأخرى والأفراد ومنظمات التدقيق في الحسابات ، والعمولات الدائمة أو ذات الصلة بذلك ، والوكالات المشابهة التي تعمل نيابة عن هذه الهيئات . وتتألف الشؤون المالية والإدارات المالية من مهمات مثل جمع الضرائب وجمع الأموال الحكومية وإدارة ديون الحكومة والإشراف على إنفاق أموال الحكومة . والوكالات المعنية هي الخزانة أو وزارة المالية ومكتب الميزانية وسلطات العائدات الداخلية والجمارك والخدمات العامة مثل الطباعة أو تشغيل المباني الحكومية أو خدمات السيارات المركزية أو توفير خدمات الإصلاح والصيانة - هذه الخدمات تكون مشمولة عندما يكون فصل هذه النشاطات وتحويلها إلى مشروعات حكومية إضافية شيئاً غير عملي .

## ٢/١ الشؤون الخارجية :

وتغطي نفقات الوكالات المسؤولة بصفة أولية عن وضع السياسة الخارجية وتنفيذها والقيام بالعلاقات الأجنبية وكل النفقات المدفوعة للمساندة الاقتصادية في الخارج والمساهمات في الهيئات الدولية عدا الأتحاف والمنظمات العسكرية .

وعلى نحو العموم ، فهذا يشمل المصروفات على جميع الوكالات في الخارج ما عدا الوحدات العسكرية ، كما يشمل النفقات على الخدمات الإذاعية والوسائل الإعلامية الأخرى الموجهة إلى الدول الأجنبية ، بالإضافة إلى المكتبات والنشاطات الثقافية الأخرى التي يتم القيام بها في الخارج .

وجميع المنح والقروض النقدية أو خلافها بغرض تقديم العون الاقتصادي للدول الأجنبية والنفقات على المساندة الفنية وإدارة المعونات الاقتصادية الأجنبية ، وكل المساهمات النقدية أو خلاف ذلك في المنظمات والبرامج الدولية .

## ٣/١ الأمن العام :

الإدارة والبحوث المتصلة بصيانة الأمن في الداخل ، والمحاكم القانونية والشرطة ، ومكافحة الحرائق ، والسجون والأماكن الأخرى التي تستخدم في الإيقاف والتصحيح ، وتغطي كل النفقات على المحاكم القانونية والجهاز بما في ذلك المحاكم القانونية العامة والمنظمات التابعة المسؤولة عن نشاطات إطلاق السراح ، المشروط واختبار المسجونين للتأكد من أهليتهم لإطلاق سراحهم وتسجيل الأسماء القانونية للأموال ، وتحويل

الدفعات المالية للمساعدة القانونية إلى العائلات والمؤسسات الخاصة التي لا تعمل في سبيل الربح العادي ، والنفقات على نشاطات الشرطة بما في ذلك تنظيم المرور والنفقات على تشغيل وصيانة وإنشاء السجون والأماكن الأخرى الخاصة بالاعتقال والتصحيح مثل مأوي المجرمين وإصلاحات الأحداث ومدارس الإصلاح .

## ٤/١ البحوث العامة :

المعاهد والمنظمات ذات العلاقة بالبحوث الأساسية والعامة . وتطوير هذه البحوث والمعارف والتجارب العلمية . وهذه تغطي جميع المنح والنفقات على البحوث الأساسية والعامة والتجارب العلمية في علوم الأحياء أو الطبيعة أو الاجتماع التي ليست متصلة بتوفير أو تطوير أي نوع معين من أنواع الخدمة أو النشاط .

## ٢ / الدفاع :

الإدارة المركزية والنفقات على البحوث المتعلقة بالنشاطات التي يتم القيام بها للأغراض الدفاعية . المصروفات على الدفاع العسكري والمدني والمساعدات العسكرية الأجنبية والمساهمات في المنظمات والأخلاف العسكرية الدولية وهذه تغطي جميع نفقات التجنيد والتدريب والتزويد بالمعدات والنقل والتغذية والملابس وتوفير السكن لأفراد القوات المسلحة وعلى الرعاية الطبية وخدمات أخرى لهم سواء قامت بذلك وزارة الدفاع أو غيرها . وهذه تشمل كذلك النفقات على الإنشاءات والمعدات العسكرية والتفتيش والنقل والتخزين وكذلك النفقات المالية لتوفير مساكن لعائلات الأفراد العسكريين والنفقات على المدارس العسكرية والنفقات على

أغراض تقوية الخدمات العامة لمقابلة احتياجات حالات الطوارئ في أوقات الحرب، وتدريب أفراد الدفاع المدني والحصول على المواد والمعدات لهذه الأغراض .

### ٣ / التعليم :

#### ١/٣ الإدارة والتنظيم والبحوث العامة :

إدارة الوزارات أو الإدارات المركزية للتعليم ، والتنظيم والتطوير العام لأنظمة المدارس والمعاهد العالية ونشاطات تعليم الكبار والمصروفات على البحوث حول الأهداف والتنظيم والإدارة والمناهج لجميع أنواع التعليم .

#### ٢/٣ المدارس والجامعات والتسهيلات التعليمية الأخرى :

تموين وإدارة وتفتيش ومساندة المدارس الابتدائية والثانوية والكليات والجامعات ، ومعاهد التدريب الفني ومدارس النور الخارجية ، وتسهيلات تعليم الكبار والمنح وقروض ومنح مشابهة إلى الأفراد لأغراض تعليمية وتدريبية .

#### ٣/٣ الخدمات الفرعية :

نقل أطفال المدارس والوجبات الغذائية والخدمات الطبية المقدمة في المدارس وخدمات إضافية الغرض منها زيادة طلاب المدارس وسهولة دراستهم .

### ٤ / الصحة :

#### ١/٤ الإدارة والتنظيم والبحوث العامة :

وزارات الصحة والإدارات الحكومية المشابهة وتنظيم مستويات

المستشفيات والعيادات الطبية وعيادات الأسنان والأطباء وأطباء الأسنان والممرضات والمولدات والصحة والنظافة الصحية وإدارة خطط الصحة الوطنية وخطط التأمين الطبي والإنفاق على البحوث الطبية وبحوث طب الأسنان ، وتقديم المنح لذلك . تسجيل المعلومات عن الأحداث المهمة وتجميع الإحصاءات حول الأمراض المعدية وما شابه ذلك .

## **٢/٤ المستشفيات والعيادات :**

المستشفيات وما شابهها بما في ذلك مصحات الأمراض العقلية والعناية بالمتخلفين عقليا ، الإنفاق على العيادات الطبية وعيادات الأسنان والمراكز المشابهة والإنفاق على العناية بالمستشفيات والعيادات والصحة العامة وخطط التأمين الطبي .

## **٣/٤ الخدمات الصحية المستقلة :**

الخدمات الطبية وطب الأسنان والتوليد خارج المستشفيات والعيادات ، وتوفير الأدوية والأجهزة والتحصين الوقائي والتطعيم والبرامج الميدانية المشابهة ، الإنفاق على خدمات الأطباء وأطباء الأسنان . . إلخ المستغلين أدوية وأجهزة الصحة العامة وخطط التأمين الطبي .

## **٥ / الأمان الاجتماعي والخدمات الخيرية :**

## **٥ / ١ الأمان والمساعدة الاجتماعية :**

إدارة أموال ودفعات العاطلين عن عمل ومعاشات التقاعد لكبار السن والمتعرضين للحوادث والإصابات والأمراض والمخصصات الأخرى للتعويض عن الخسارة في الدخل ، ومخصصات العوائل والوصاة والأرامل والإعانات العامة ومخصصات المحاربين القدماء وما شابه ذلك .

## ٢/٥ الخدمات الخيرية :

الخدمات والمؤسسات الخيرية للأطفال ومساكن للمسنين والعاجزين والعميان والعناية بهم . الوكالات والخدمات الخيرية للعوائل ومؤسسات ومنظمات خيرية أخرى .

## ١/٦ الإسكان والمنافع العامة :

### ١/٦ الإسكان :

إدارة وتنظيم المستويات وتطوير النشاطات والتسهيلات الخاصة بالإسكان :

البحوث والإعلانات والمصرفيات المالية على الإسكان . وهذا يشمل المصرفيات على توفير ومساعدة أو دعم الإسكان والنشاطات بإزالة الأحياء القديمة ، إدارة نفقات الإدارات الحكومية المعنية بالتمويل المالي بواسطة الرهن العقاري للمباني السكنية التي تقع ديونها على الحكومة فقط .

### ٢/٦ التنمية الداخلية :

الوكالات المعنية بتخطيط المدن والمسؤولة عن تطوير ومساندة هذه النشاطات إدارة ، وتطوير ودعم وتجديد المدن والمناطق الريفية والمنافع العامة ، والبحوث المتعلقة بالتنمية الداخلية .

### ٣/٦ الخدمات التنظيفية :

المرافق والخدمات المعنية بجمع النفايات والمهملات والتخلص منها ، وتصريف المجاري وتشغيل أجهزة التصريف ، وتنظيف الشوارع وخدمات تنظيفية أخرى ، والتنظيمات المتعلقة بالدخان والتطهير والتخلص من النفايات . . الخ .

دورات المياه العامة ومحطات الاستراحة ، ونشاطات أخرى من هذا القبيل ليست مصنفة في موقع آخر.

## **٧ / خدمات عامة واجتماعية أخرى :**

### **١/٧ الخدمات الاجتماعية والثقافية :**

توفير المرافق الترفيهية مثل الحدائق وساحات اللعب والبيادين الرياضية والشواطئ وبرك السباحة والمعسكرات وبيوت الشباب ، وأماكن أخرى للسكن لا تعمل على أساس تجاري . الحدائق النباتية والحيوانية . المكتبات والمتاحف وما شابه ذلك والمسارح ودور الفرق الموسيقية (الأوركسترا) ودور الفنون وهذا يشمل مصروفات لدعم المؤسسات التي لا تعمل على أساس الربح المادي والتي توجه نشاطات في تقديم الخدمات الترفيهية والثقافية .

### **٢/٧ الخدمات الدينية :**

الإفناق للأغراض الدينية والمساهمات في المنظمات الدينية . والمساهمة في المنظمات الأخوية والمدنية ومنظمات الشباب والمنظمات الاجتماعية .

## **٨ / الخدمات الاقتصادية :**

### **١ /٨ الإدارة والتنظيم والبحوث العامة :**

الوزارات والإدارات المركزية المسؤولة عن الإدارة العامة للشؤون الاقتصادية والتجارية وشؤون العمل للتنظيم العام وتسجيل الأعمال ، البحوث التكنولوجية والهندسية بالسوق وما شابه ذلك من البحوث التي لا

يمكن تحديدها لأنواع معينة من الصناعة .

وهذا يشمل وكالات مراقبة الأسعار والأجور والخدمات العمالية ، مجالس التحكيم والمبادلات الوظيفية ، وتفتيش المصانع وتنظيم أموال العمل . الإنفاق على تنظيم وتطوير وبحوث أنواع معينة من الصناعة مصنف في الفترة التالية .

## ٢ / ٨ الزراعة والغابات وصيد السمك وصيد الحيوانات :

خدمات استشارية ، والمحافظة والمساعدة والاستثمار لغرض التنمية والاستعمال الفعال للتربية ، والغابات والمواشي والمصادر السمكية والحياة الطبيعية في البلاد . وهذا يشمل النفقات على الخدمات البيطرية وخدمات التوسعة الزراعية : ري الأراضي وتصريف المياه واستصلاح الأراضي البور والاستيطان في الأراضي . إعادة زرع الغابات ومكافحة حرائق الغابات . تكاثر الثروة السمكية والحياة الطبيعية وحمايتها ، تقديم المعونات إلى المزارعين وخطط مساندة أسعار المنتجات الزراعية غير المنظمة والتي لا تعمل على أساس أنها أعمال حكومية .

## ٣ / ٨ حفر المناجم والتصنيع والإنشاء :

التطوير والتنظيم والبحوث والمنح الاستثمارية والمعونات والمساعدات الأخرى المتعلقة بتنمية واستخراج الفحم والبتروك ، والمصادر الطبيعية الأخرى . التصنيع - صناعة البناء والإنشاء . وهذا يشمل كذلك المسوح الجيولوجية والخاصة بالتنقيب عن المعادن وغيره .

## ٤ / ٨ الكهرباء ، والغاز والبخار والماء :

التطوير والتنظيم والبحوث والمنح الاستثمارية والمعونات والمساعدات

الأخرى المتعلقة بإنتاج وتحويل وتوزيع الكهرباء والغاز والبخار والحرارة والقوة وحفظ المياه وتجميعها وتنقيتها وتوزيعها .

## **٥/٨ الطرق :**

الإدارة والبحوث والاستثمار ومصروفات أخرى تنفق على تطوير وتوفير وصيانة وإنارة الطرق الدولية والشوارع والجسور، والأنفاق ومواقف السيارات . . إلخ وسوف يتم استثناء الجسور والأنفاق ومواقف السيارات والطرق الدولية التي تدفع الرسم لاستعمالها .

## **٦/٨ القنوات المائية في الداخل وعلى الشواطئ :**

الإدارة والبحوث والاستثمار ومصروفات أخرى لتطوير وصيانة وسائل الإيجار على المياه في الداخل وعلى الشواطئ ، ولتنظيم استعمال هذه الوسائل . وهذا يشمل مصروفات لتنظيف القنوات والأنهار والبحيرات ، عوامات الإرساد الخاصة بالمنارات البحرية ومساعدات أخرى ، إنشاء قنوات جديدة ، وإنشاء وصيانة وتشغيل خدمات الموانئ وحماية الشواطئ . وتستثنى هنا القنوات والموانئ التي يتم تنظيمها وتشغيلها لتعد مشروعات حكومية وعلى أي حال فالاستثمارات والمنح والمساعدات الأخرى لهذه الخدمات مشمولة هنا .

## **٧/٨ النقل والاتصالات الأخرى :**

التطوير والتنظيم والبحوث والمنح الاستثمارية ، والمعونات والمساعدات الأخرى المتعلقة بالسكك الحديدية والنقل البري والجوي والاتصالات .

## ٨/٨ خدمات اقتصادية أخرى :

التطوير والتنظيم والبحوث والمنح الاستثمارية والمعونات والمساعدات الأخرى الخاصة بالتجارة بما في ذلك التخزين والمخازن ونشاطات اقتصادية أخرى ، وهذا يشمل مشروعات متعددة الأغراض للسيطرة على الفيضانات ، للري والكهرباء وللبحرية وهذه غير مصنفة في موضع آخر.

## ٩ / أهداف أخرى :

١/٩ معاملات الديون الحكومية.

٢/٩ تحويل ميزة عامة إلى جهات حكومية أخرى.

٣/٩ النفقات على النكبات والمصائب.

٤/٩ النفقات غير المصنفة في موضع آخر.

مُلحق رقم ٦

# نموذج للاستبانة

obeikandi.com

**استبانة مناهج وتكنولوجيا التخطيط  
والميزانية والمتابعة  
في المملكة العربية السعودية**

١٣٩٠-١٤٠٠ هـ

١٩٧٠-١٩٨٠ م

إعداد

**يوسف إبراهيم السلوم**

١٣٩٨ هـ

obeikandi.com

## « بسم الله الرحمن الرحيم »

### الفرض :

يتم توزيع هذا الاستبانة بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، كجزء من بحث لدراسة الطرق والأساليب والتقنية المستخدمة في التخطيط والميزانية والمتابعة في المملكة العربية السعودية خلال فترة الخطتين الخمسيتين الأولى والثانية ١٣٩٠ - ١٤٠٠ هـ وكذلك يدخل في فترة مرحلة الإعداد للخطة الخمسية الثالثة. والمتوقع أنه خلال العشر السنوات التي مارست حكومة المملكة العربية السعودية التخطيط المعتمد قد أدخل كثير من الطرق والأساليب الحديثة، لنقل المجتمع السعودي والبلاد السعودية خطوات تقدمية إلى الأمام، باستخدام وانتقال التقنية الحديثة (التكنولوجيا) المستخدمة في البلاد المتقدمة. وهذه الاستبانة سيكشف لنا إلى أي مدى وصل نظام التخطيط في هذا المجال، ومدى مشاركة المسؤولين في أجهزة التخطيط على مختلف المستويات، ولا يهدف البحث بأية حال من الأحوال إلى الكشف عن أوجه قصور معينة، إنما يهدف إلى تغطية عملية التخطيط من أجل التنمية، بقصد إيجاد حوار علمي مع القائمين بعملية التخطيط لتنشيط التفكير في بدائل تؤدي حتما إلى تطور عملية التخطيط نفسها، كما أن البحث لا يهدف إلى محتويات الخطة وآثارها الإيجابية، أو السياسية وهذا يحتاج إلى بحث مستقل.

### مجال البحث :

لقد تم تصميم إطار هذه الاستبانة ليشمل أسئلة مقسمة إلى أربعة أقسام : القسم الأول عام ويتوقع الإجابة عليه من جميع الذين وقع عليهم

الاختيار والأقسام الثلاثة الباقية موجهة لرجال الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية على التوالي والمتوقع من كل فئة الإجابة عن الأسئلة المعنية . ويقصد بمستوى الإدارة العليا الوزراء ونواب الوزراء وذوو المراتب الممتازة من رؤساء المصالح الحكومية ذات الميزانيات المستقلة، ورؤساء المؤسسات العامة، ومديرو الجامعات كما يشمل وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين والمديرين العاملين، الذين يساعدون رجال الإدارة العليا في اتخاذ القرارات من ذوي المراتب (١٥ - ١٤).

أما مستوى الإدارة المتوسطة فشمّل المديرين العامين ومديري الإدارات في مجالات التخطيط والميزانية والمتابعة والمحاسبة وهم الذين يقومون بالأعمال الاستشارية والفنية من ذوي المراتب (١٣ - ٦).

أما الإدارة التنفيذية فيقصد بهم أمراء ووكلاء أمراء المناطق ذات الميزانيات المستقلة في المملكة وأمناء رؤساء البلديات، ووكلاء البلديات، والمديرون العامون لفروع قطاعات التعليم، والزراعة والصناعة والتجارة في مختلف المناطق التابعة للإمارات ذات الميزانيات المستقلة فقط، ولا يشمل أمراء ورؤساء جميع المناطق والبلديات في كافة أنحاء المملكة .

### **طريقة اختيار العينة الإحصائية :**

اعتمد في اختيار من وجهت إليهم الأسئلة في هذه الاستبانة إلى الرجوع إلى قوائم الوزارات والمصالح الحكومية، والمؤسسات العامة من واقع مجلد الميزانية العامة للدولة للعام المالي ٩٨/٩٩ للمستويات الثلاثة المذكورة، وتم الاختيار على أساس الحصر العيني بالطريقة العشوائية،

لذلك فالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة مطلوبة؛ لأنه سيعكس ويعطي نتائج إيجابية للبحث وعدم الإجابة سيؤثر حتما على نتائج البحث بعكسه، وسوف يحتفظ بسرية المعلومات الواردة في الإجابات ولن تستخدم لغير أغراض هذه الدراسة لذلك فالمرجو من الذين وقع عليهم الاختيار التفضل بالإجابة مشكورين، وسيزود المجيبون على الأسئلة بنتائج البحث.

### القسم الأول - أسئلة عامة

- ١ / الاسم - إذا أمكن :
- ٢ / الوظيفة :
- ٣ / المرتبة :
- ٤ / المؤهل العلمي : ( ) الثانوية العامة فأقل ( ) جامعي ( ) دراسات عليا .
- ٥ / ما طبيعة ومدى المشاركة في مراحل الخطة ؟ ضع علامة (x) على المناسب .

الإعداد للخطوة الخامسة الثالثة ١٣٩٨-١٤٠٠هـ		الخطوة الخامسة الثانية ١٣٩٦-١٤٠٠هـ		الخطوة الخامسة الأولى ١٣٩١-١٣٩٥هـ		
لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
						<p><u>طبيعة المشاركة :</u></p> <p>أ/ مرحلة تحديد الأهداف ووضع السياسات ب/ مرحلة وضع الخطوة وبرمجتها فنياً. ج/ مرحلة التنفيذ والمتابعة. د/ اشتركت في جميع المراحل لخطة التنمية. <u>مدى المشاركة :</u></p> <p>أ/ كاملة ب/ محدودة ج/ لم أشرك <u>نوع الخطوة :</u></p> <p>هل تعد خطة التنمية للمملكة</p> <p>خطة تنمية :</p> <p>أ / اقتصادية ب/ اجتماعية ج/ إدارية</p>

## القسم الثاني

### أسئلة موجهة لرجال الإدارة العليا

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة :

١/ هل تعد الإحصاءات المتوافرة كافية في نظرك لأغراض التخطيط ( ) نعم ( ) لا.

٢/ من الذي أعد الدراسات التي اعتمدت عليها الخطط الخمسية الأولى والثانية في مجال عملك (القطاع الذي تعمل فيه) :

( ) مراكز البحوث في الجامعات . ( ) فريق عمل سعودي .

( ) مركز الأبحاث الصناعية . ( ) شركة استشارية متخصصة غير

سعودية .

( ) معهد الإدارة العامة . ( ) عمل مشترك بين فريق عمل سعودي وشركة

استشارية متخصصة .

( ) شركة استشارية سعودية . ( ) موظفون غير سعوديين (متعاقدون) .

٣/ هل قرأت الخطة الخمسية الأولى للتنمية للمملكة ( ) نعم ( ) لا .

٤/ هل قرأت الخطة الخمسية الثانية للمملكة ( ) نعم ( ) لا .

٥/ هل شاركت في وضع الأهداف والسياسات .

للخطة الخمسية الأولى للتنمية للمملكة ( ) نعم ( ) لا .

للخطة الخمسية الثانية للتنمية للمملكة ( ) نعم ( ) لا .

٦/ ماذا تعد خطط التنمية الأولى والثانية في المملكة .

( ) خطة وطنية شاملة .

( ) خطة قطاعات .

( ) خطة أقاليم .

٧/ هل شملت خطط التنمية الأولى والثانية في المملكة .

( ) القطاع العام .

( ) القطاع الخاص .

( ) مجموع القطاع العام والقطاع الخاص .

٨/ ما هي المدة الملائمة في نظرك لخطط التنمية في المملكة :

( ) خطط طويلة الأجل من (١٠ - ٢٥ سنة) .

( ) خطط متوسطة الأجل من (٥ - ٧ سنوات) .

( ) خطط قصيرة الأجل من (١ - ٣ سنوات) .

٩/ هل ترى في نظرك أن التنسيق بين خطط القطاعات والأقاليم يجري

حسب المقرر في الخطة ( ) نعم ( ) لا .

١٠/ ما مدى الاستفادة من الدراسات الفنية التالية للخطة :

( ) التقنيات المعتمدة على نظام المدخلات والمخرجات .

( ) المحاولة والخطأ .

( ) القياس العام للنماذج باستخدام الكمبيوتر .

١١/ يعد العنصر البشري مشكلة قائمة في التخطيط في المملكة

بأسباب :

( ) نقص في العدد .

( ) سوء استخدام الموجود .

( ) نقص في التأهيل والتدريب .

١٢/ يعد نظام التخطيط في المملكة :

( ) نظام ثابت لمدة محددة .

( ) نظام دوار (أي تعمل خطة كل سنة تضاف للخطة بدلا من خطة

السنة المنتهية) .

( ) نظام مختلط .

١٣ / تعد الاتجاهات التالية لإعداد الميزانية ملائمة في المملكة :

( ) اتجاه إداري وبموجبه تختص الميزانية العامة بضمان الأداء الفعال للأعمال لأوجه النشاطات المحددة .

( ) اتجاه تخطيطي وبموجبه فإن الميزانية العامة ووجهتها الأساسية للتخطيط .

١٤ / ما معوقات بعض خطط التنمية في المملكة في نظرك :

( ) نقص في الطاقة البشرية المدربة .

( ) نقص في الأموال .

( ) البيئة الإدارية .

( ) قصور في الأنظمة المالية المتبعة .

( ) قصور في الأساليب والطرق للتخطيط .

( ) عجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ .

( ) الاعتماد في وضع الخطط على العنصر الأجنبي .

١٥ / يتم نشر وإبلاغ الخطة الخمسية للتنمية .

( ) بمجلد خاص يوزع للأغراض الرسمية .

( ) في الصحف والوسائل الإعلامية .

( ) لا تنشر ولا تطبع ويحتفظ بها سرية .

/ تعد التنمية الإدارية شرطاً أساسياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

فإلى أي مدى تم تحقيق مستوى معين في التنمية الإدارية :

متقدم محدود

( ) ( ) جهود الإصلاح الإداري .

( ) ( ) التدريب الإداري .

( ) ( ) تطوير السياسات والأنظمة .

١٧ / أي من الأدوات الفنية يتم استخدامها في عمليات التخطيط والميزانية والمتابعة في محيط عملكم كوسيلة لانتقال المعرفة الفنية (التكنولوجيا الحديثة) .

( ) جهاز عرض الصور ( ) آلات حاسبة يدوية .

( ) جهاز عرض فيديو ( ) آلات حاسبة قابلة للبرمجة مثل الآلة الحاسبة .

( ) مايكرو فيلم ( ) أجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) مصغرة .

( ) مايكرو فيش ( ) المشاركة في الوقت عن طريق النهايات من مركز الحاسب الآلي الوطني .

( ) آلات كاتبة يدوية ( ) أجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) متوسط الحجم .

( ) آلات كاتبة كهربائية ( ) أجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) كبير الحجم .

١٨ / تغيير البيئة عامل مؤثر في خطط التنمية فإلى أي مدى تؤثر البيئة الإدارية في المملكة في خطط التنمية :

( ) إيجابي ( ) سلبي ( ) ليس لها تأثير .

١٩ / من الذي يقوم فعلا بعملية التخطيط داخل الوزارة أو المؤسسة التي تعمل بها :

( ) شركة استشارية سعودية ( ) سعوديون وحدهم .

( ) شركة استشارية أجنبية ( ) موظفون سعوديون يقومون بالإشراف على خبراء غير سعوديين .

( ) مركز الأبحاث الصناعية ( ) خبراء غير سعوديين وحدهم (متعاقدون) .

( ) مراكز البحوث في الجامعات أو المؤسسات التعليمية .

( ) شركات استشارية سعودية وأجنبية .

٢٠ / تعد نتائج متابعة التنفيذ للخطة والبرامج والمشروعات والميزانية معتمدة للأغراض التالية :

( ) للدراسات والبحوث اللازمة للخطة المقبلة .

( ) لإجراء تعديلات على الخطة الحالية .

( ) لإجراء تعديلات على الميزانية .

( ) مخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة .

## القسم الثالث

### أسئلة موجهة لرجال الإدارة المتوسطة

#### ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة :

١/ هل تعد النماذج ودليل وضع الخطة التي تصدر عادة من وزارة

التخطيط قبل وضع الخطط للتنمية .

( ) كافيا ومرشدا لك عند وضع برمجة الخطط .

( ) غير مفيد .

٢/ هل قرأت مجلة خطة التنمية :

الأولى ( ) نعم ( ) لا .

الثانية ( ) نعم ( ) لا .

٣/ هل أنت على اتصال بالمسؤولين في قطاع التخطيط الذي يناسب

القطاع الذي تعمل به ( ) نعم ( ) لا .

٤/ تنظيم عملية التخطيط في الوزارة أو المؤسسة التي تعمل بها في أحد

الأشكال التالية :

( ) جهاز إداري واحد للتخطيط والميزانية والمتابعة .

( ) جهاز إداري منفصل للتخطيط وآخر للميزانية وثالث للمتابعة .

( ) جهاز إداري يضم التخطيط والميزانية فقط ولا يوجد جهاز للمتابعة .

٥/ ما أساليب التنسيق بين إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة في الوزارة

أو المؤسسة التي تعمل بها من جهة ، وبين المسؤولية في القطاع

المختص بوزارة التخطيط .

( ) أسلوب اللجان وقت الحاجة .

( ) أسلوب الخطابات الرسمية .

( ) الاجتماعات الدورية المحددة سلفا .

٦/ هل لديك إجراءات عمل مكتوبة لإرشاد الموظفين توضح أسلوب العمل لوضع الخطط .

( ) نعم ( ) لا .

٧/ تعد مجالات التخصص الذي يحتاج لها العمل أكثر .  
في إدارات التخطيط والميزانية والمتابعة .

( ) المهندسون .

( ) الاقتصاديون .

( ) الإداريون .

( ) الإحصائيون .

( ) علماء الاجتماع .

( ) آخرون .

٨/ هل يتم التوافق بين ما هو معتمد في الميزانية مع ما هو مقرر في  
الخطة :

( ) بنسبة ١٠٠٪ - ٩٠٪ .

( ) بنسبة ٨٩٪ - ٧٥٪ .

( ) بنسبة ٧٤٪ - ٥٠٪ .

( ) بنسبة أقل من ٥٠٪ .

٩ / هل يتم التخطيط على أساس :

( ) وضع ميزانيات سنويا لسنوات الخطة مسبقا .

( ) تقدير إجمالي عام للخطة .

١٠ / تتم مناقشة الميزانية لأبوابها الأربعة بينكم وبين المسؤولين في القطاع

المختص بوزارة المالية على أساس :

( ) أسلوب المساومة .

( ) أسلوب إضافة مبالغ لاعتمادات السنة الماضية يتفق عليها .

( ) أسلوب قاعدة الصغر بأن تبدأ بمناقشة كل مبلغ ، بصرف النظر عما

اعتمد في العام الماضي .

( ) أسلوب حساب التكاليف والعوائد .

١١ / هل تعد تعليمات ونماذج إعداد الميزانية التي تصدرها وزارة المالية

مناسبة وتتفق مع المتطلبات والجهود المبذولة .

( ) نعم ( ) لا .

١٢ / من الذي يقوم بالأعمال الفنية والإدارية في إدارات التخطيط

والميزانية والمتابعة :

( ) خبراء وموظفون سعوديون .

( ) شركات استشارية سعودية .

( ) متعاقدون غير سعوديين .

( ) شركات استشارية غير سعودية .

( ) خبراء وموظفون غير سعوديين .

١٣ / كم نسبة المتعاقدين غير السعوديين للموظفين السعوديين في أجهزة وإدارات التخطيط والميزانية والمتابعة .

( ) سعوديون ١٠٠٪ .

( ) أكثر من ٧٥٪ متعاقدون غير سعوديين .

( ) في حدود ٥٠٪ متعاقدون غير سعوديين .

( ) أقل من ٢٥٪ متعاقدون غير سعوديين .

١٤ / هل يتم وضع الخطة في شكل :

( ) برامج تشمل عدة مشروعات .

( ) مشروعات ليست ضمن برامج محددة .

( ) إجماليات على أساس القطاعات .

١٥ / تتم عملية التدريب على أعمال التخطيط والميزانية والمتابعة في المؤسسات التدريبية التالية :

( ) مركز تدريب تابع للوزارة .

( ) معهد الإدارة العامة وفروعه في المملكة .

( ) الجامعات السعودية .

( ) خارج المملكة .

( ) لا تتاح فرص التدريب للموظفين .

١٦ / أي من الوسائل التكنولوجية الإدارية تستخدم لأغراض التخطيط والميزانية والمتابعة لديكم :

( ) آلات حاسبة يدوية .

( ) حاسب آلي (كمبيوتر) مستقل .

( ) نهاية من الحاسب الآلي الوطني .

( ) آلات الطبع والتصوير المكتبة .

١٧ / من يقوم بأعمال المتابعة لتنفيذ الخطة والميزانية :

( ) جهاز مرتبط بإدارة التخطيط .

( ) جهاز مستقل مرتبط بجهة غير إدارة التخطيط .

( ) الإدارة التنفيذية .

( ) لا يوجد جهاز للمتابعة .

١٨ / كم عدد العاملين في إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة بالجهة التي

تعمل بها :

( ) أقل من خمسة موظفين .

( ) من ٥ - إلى ١٠ موظفين .

( ) من ١٠ - ١٥ موظفًا .

( ) من ١٥ - ٣٠ موظفًا .

( ) أكثر من ٢٠ موظفًا .

١٩ / ترتبط إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة بالجهات التالية :

( ) بالوزير أو الرئيس .

( ) بالنائب أو الوكيل .

( ) بالمدير العام للإدارة .

( ) غير ما ذكر .

٢٠ / تعتمد في الخطة على الإحصاءات المتوافرة من المصلحة التالية :

( ) من مصلحة الإحصاءات العامة .

( ) من مؤسسة النقد العربي السعودي .

( ) من الوزارات التي تعمل بها .

( ) من الإحصاءات التي تعدها الوزارات الأخرى .

( ) من مصادر أخرى .

٢١ / أي أنواع الميزانية التي تستخدم في المملكة تراه ملائمًا

للاستخدام في المستقبل .

المستخدم المفضل استخدامه

( ) ميزانية البنود .

( ) ميزانية الآراء .

( ) ميزانية البرامج .

( ) نظام الميزانية والبرامج التخطيطية ( ) .

## القسم الرابع

### أسئلة موجهة لرجال الإدارة التنفيذية العليا

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة :

- ١/ هل تسلمت نسخة من الخطة الخمسية الأولى والثانية ( ) نعم ( ) لا.
- ٢/ هل قرأت الخطة الخمسية الأولى والثانية ( ) نعم ( ) لا.
- ٣/ ما أساليب المتابعة الجارية في تنفيذ المشروعات من قبلك أو المسؤولين معك والوزارة المعنية .  
( ) تقارير دورية مكتوبة .  
( ) زيارات ميدانية في أوقات مختلفة .  
( ) نظام اللجان مع المسؤولين عن التنفيذ .  
( ) اجتماعات دورية بين المسؤولين عن التخطيط والتنفيذ .
- ٤/ ما أساليب التنسيق بين مختلف المشروعات في منطقتك .  
( ) نظام اللجان وقت الحاجة .  
( ) اجتماعات دورية (شهرية) أو ربع سنوية .  
( ) توزيع تقارير التقويم على المسؤولين عن تخطيط وتنفيذ المشروعات .
- ٥/ ما الأساليب المستخدمة في منطقتك لتقدير الاحتياج .  
( ) أساليب إحصائية .  
( ) الملاحظة الشخصية .

( ) التخمين المعتمد على الخطأ والصواب .

٦ / هل يتم استخدام الحاسب الآلي (الكمبيوتر) في التخطيط وتقدير الاحتياج؟

( ) نعم ( ) لا .

٧ / ما الأساليب المستخدمة لمتابعة تنفيذ المشروعات في منطقتك :

( ) تقارير دورية مكتوبة ترسل بالبريد .

( ) استخدام المراسلات والمبرقات .

( ) استخدام نهايات الحاسب الآلي (ترمينال) من المركز الرئيسي .

٨ / كيف تتم متابعة تنفيذ المشروعات :

( ) مركزيا .

( ) لا مركزيا .

( ) مركزيا ولا مركزيا .

٩ / هل قرأت نظام المتابعة الصادر من مقام مجلس الوزراء :

( ) نعم ( ) لا .

١٠ / ما دور الإمارة أو (البلدية) في التخطيط والميزانية والمتابعة للبرامج والمشروعات في منطقتك :

( ) دور أساسي .

( ) دور ثانوي .

( ) مشاركة مع الأجهزة المركزية .

١١ / هل يتم تخطيط المدن في المملكة :

( ) في نطاق الخطة الخمسية للمنطقة (خطة إقليمية).

( ) ضمن إطار الخطة الوطنية للتنمية .

( ) تخطيط منفصل ومستقل عن تخطيط الإقليم والخطة الوطنية .

كيف يتم تقديركم للميزانية :

( ) على أساس الخطة .

( ) طلب زيادة بنسبة معينة عن ميزانية العام السابق .

( ) تقدير الاحتياج بصرف النظر عن الخطة وميزانية العام السابق .

١٣ / تستعمل المعايير التالية لتقويم الآراء عند متابعة تنفيذ الخطة

والمشروعات :

( ) النسب المئوية للصرف من الميزانية .

( ) حساب التكاليف والعوائد .

( ) تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف .

مُلحق رقم ٧

## جداول إحصائية

obeikandi.com

# الإدارة العليا

## جدول (١)

المجيبون حسب الإدارة والمؤهل العلمي :

المؤهل العلمي				الإدارة
الجملة	دراسات عليا	جامعي	الثانوية العامة فأقل	
٣٢١	٢٤٣	٥٧	٢١	الإدارة العليا
١٦٦٢	٣٥١	٦٠٩	٧٠٢	الإدارة المتوسطة
١٤١	٢٦	٥١	٦٤	الإدارة التنفيذية العليا
٢١٢٤	٦٢٠	٧١٧	٧٨٧	المجموع

## جدول (٢) الإدارة العليا

### طبيعة المشاركة :

الخطة الخمسية				طبيعة المشاركة
نسبة الخطة الثانية %	الخطة الثالثة	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
٤,٥	١٢٩	١٤	٢١	١ / مرحلة تحديد الأهداف .
—	—	—	٧	٢ / مرحلة وضع الخطة .
٣٣,٣	٢١	١٠٧	٤٣	٣ / مرحلة التنفيذ والمتابعة .
٢٠	٥٠	٦٤	٢١	٤ / جميع المراحل .
—	٣٦	—	٧	١ × ٢ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة وضع الخطة .
٨,٩	٧	٢٩	١٥	١ × ٣ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة التنفيذ والمتابعة .
٢,٢	—	٧	—	٢ × ٣ مرحلة وضع الخطة ومرحلة التنفيذ والمتابعة .
٣١,١	٧٨	١٠٠	٢٠٧	لم ترد إجابة
١٠٠	٣٢١	٣٢١	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (٣) الإدارة العليا

**مدى المشاركة :**

الخطة الخمسية				مدى المشاركة
نسبة الخطة الثانية %	الخطة الثالثة	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
٢٢,٢	١١٤	٧١	٥٠	كاملة
٤٠	١٠٠	١٢٨	٦٤	محدودة
١١,١	٣٦	٣٦	٤٣	لم أشارك
٢٦,٧	٧١	٨٦	١٦٤	لم ترد إجابة
١٠٠	٣٢١	٣٢١	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (٤) الإدارة العليا

### نوعية الخطة :

الخطة الخمسية				نوعية الخطة
نسبة الخطة الثانية %	الخطة الثالثة	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
١١,١	١٤	٣٦	٥٠	١/ اقتصادية
٤,٤	٧	١٤	١٤	٢/ اجتماعية
—	—	—	٧	٣/ إدارية
٥٥,٦	١٧٩	١٧٩	١٥٧	٤/ شاملة
٦,٧	٢١	٢١	٧	١ × ٢ اقتصادية واجتماعية
٤,٤	—	١٤	٧	١ × ٣ اقتصادية وإدارية
٢,٢	—	٧	—	٢ × ٣ اجتماعية وإدارية
١٥,٦	١٠٠	٥٠	٧٩	لم ترد إجابة
١٠٠	٣٢١	٣٢١	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (٥) الإدارة العليا

### دور الإحصاءات ومصادر الدراسات للخطط

النسبة المئوية %	عدد الأشخاص الموافقين	
		<u>الإحصاءات المتوفرة كافية؟</u>
٦,٧	٢١	نعم
٩٣,٣	٣٠٠	لا
		<u>من الذي أعد الدراسات التي اعتمدت عليها الخطتان الأولى والثانية؟</u>
—	—	١/ جامعات
٤٢,٢	١٣٦	٢/ فريق عمل سعودي
—	—	٣/ مركز الأبحاث الصناعية
٤,٤	١٤	٤/ شركة استشارية غير سعودية
—	—	٥/ معهد الإدارة العامة
١١,١	٣٦	٦/ عمل مشترك
—	—	٧/ شركة استشارية سعودية
٤,٥	١٤	٨/ موظفون غير سعوديين
٤,٥	١٤	٢ × ٤ فريق عمل سعودي وشركة استشارية غير سعودية
٨,٨	٣٩	٢ × ٨ فريق عمل سعودي وموظفون غير سعوديين
٢,٢	٧	٤ × ٨ شركة استشارية غير سعودية وموظفون غير سعوديين
٢,٣	٧	٢ × ٤ × ٦ × ٨ فريق عمل سعودي وشركة استشارية غير سعودية وعمل مشترك بين فريق عمل سعودي وموظفين غير سعوديين
٢٠	٦٤	لم ترد إجابة
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (٦) الإدارة العليا

### المعرفة والمشاركة في وضع الأهداف والسياسات للخطتين الأولي والثانية

النسبة المئوية %	عدد الأشخاص الموافقين	
		<u>١ / الخطة الأولى</u>
		قرأت؟
٧٥,٦	٢٤٣	نعم
٢٤,٤	٧٨	لا
		شاركت؟
٨٨,٩	٢٨٥	نعم
١١,١	٣٦	لا
		<u>٢ / الخطة الثانية</u>
		قرأت؟
١٥,٦	٥٠	نعم
٨٤,٤	٢٧١	لا
		شاركت؟
٢٨,٩	٩٣	نعم
٧١,١	٢٢٨	لا
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (٧) الإدارة العليا

### نوعية وشمول الخطتين الأولى والثانية وكيفية التنسيق

#### بين خطط القطاعات وخطط الأقاليم

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
		<u>نوعية الخطتين الأولى والثانية</u>
٥٧,٨	١٨٦	١ / خطة وطنية شاملة
٣٥,٦	١١٤	٢ / خطة قطاعات
—	—	٣ / خطة أقاليم
٢,٢	٧	١ + ٢ خطة وطنية شاملة وخطة قطاعات
٤,٤	١٤	لم ترد إجابة
		<u>شمول الخطتين الأولى والثانية</u>
٤٠,٠	١٢٩	١ / القطاع العام
—	—	٢ / القطاع الخاص
٥٧,٨	١٨٥	٣ / مجموع القطاع العام والخاص
٢,٢	٧	لم ترد إجابة
		<u>التنسيق بين خطط القطاعات والأقاليم</u>
١٣,٣	٤٣	نعم
٨٦,٧	٢٧٨	لا
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (٨) الإدارة العليا

### المدة الملائمة للخطة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	المدة الملائمة للخطة (بالسنوات)
٨,٩	٢٨	١٠ - ٢٥ سنة
٧٥,٦	٢٤٣	٥ - ٧ سنوات
١١,١	٣٦	١ - ٣ سنوات
٢,٢	٧	٥ - ٧ سنوات و ١ - ٣ سنوات
٢,٢	٧	١٠ - ٢٥ سنة و ١ - ٣ سنوات
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (٩) الإدارة العليا

### الدراسات الفنية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	طريقة الدراسات الفنية
٢٠	٦٤	١ / نظام الدراسات والمخرجات
٢٦,٨	٨٧	٢ / المحاولة والخطأ
٢٤,٤	٧٨	٣ / استخدام الكمبيوتر
٢,٢	٧	١ × ٢ × ٣ نظام المدخلات والمخرجات واستخدام الكمبيوتر.
٤,٤	١٤	١ × ٢ × ٣ نظام المدخلات والمخرجات والمحاولة والخطأ
٢٢,٢	٧١	استخدام الكمبيوتر. لم ترد إجابة
١٠٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (١٠) الإدارة العليا

### مشكلة العنصر البشري وأسبابها

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	أسباب
٨,٩	٢٨	١/ نقص في العدد
١٥,٦	٥٠	٢/ سوء استخدام الموجود
١١,١	٣٦	٣/ نقص في التأهيل والتدريب
١٥,٦	٥٠	٢ + ٣ سوء استخدام الموجود ونقص في التأهيل والتدريب
١١,١	٣٦	١ + ٣ نقص في العدد ونقص في التأهيل والتدريب
٣٧,٨	١٢١	١ + ٢ + ٣ نقص في العدد وسوء استخدام الموجود ونقص في التأهيل والتدريب
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (١١) الإدارة العليا

### نظام التخطيط

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	نظام التخطيط
٤٤,٤	١٤٣	١/ نظام ثابت لمدد محدودة
٦,٧	٢١	٢/ نظام دوار
٣١,١	١٠٠	٣/ نظام مختلط
١٧,٨	٥٧	لم ترد إجابة
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

جدول (١٢) الإدارة العليا

الاتجاهات المتبعة لإعداد الميزانية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	الاتجاهات
٢٠	٦٤	١ / اتجاه رقابي
١٥,٦	٥٠	٢ / اتجاه إداري
٤٦,٨	١٥١	٣ / اتجاه تخطيطي
٢,٢	٧	٢ + ٣ اتجاه إداري واتجاه تخطيطي
٢,٢	٧	١ + ٣ اتجاه رقابي واتجاه تخطيطي
٦,٦	٢١	١ + ٢ + ٣ اتجاه رقابي وإداري وتخطيطي
٦,٦	٢١	لم ترد إجابة
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (١٣) الإدارة العليا

### معوقات خطط التنمية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	نوع المعوقات
٢,٢	٧	١/ نقص في الطاقة البشرية
—	—	٢/ نقص في الأموال
—	—	٣/ البيئة الإدارية
—	—	٤/ قصور في الأنظمة المالية
—	—	٥/ قصور في أساليب وطرق التخطيط
٤,٤	١٤	٦/ عجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ
٢,٢	٧	٧/ الاعتماد على العنصر الأجنبي
٢,٢	٧	١ + ٤ نقص في الطاقة البشرية وقصور في الأنظمة المالية
٢,٢	٧	١ + ٦ نقص في الطاقة البشرية وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ
٤,٤	١٤	١ + ٧ نقص في الطاقة البشرية والاعتماد على العنصر الأجنبي
٢,٢	٧	٣ + ٧ البيئة الإدارية والاعتماد على العنصر الأجنبي
٤,٤	١٤	٥ + ٦ قصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ
٢,٢	٧	٥ + ٧ قصور في أساليب وطرق التخطيط والاعتماد على العنصر الأجنبي
٤,٤	١٤	١ + ٣ + ٤ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية.
٤,٤	١٤	١ + ٤ + ٦ نقص في الطاقة البشرية وقصور في الأنظمة المالية وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ.
٢,٢	٧	١ + ٦ + ٧ نقص في الطاقة البشرية وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ والاعتماد على العنصر الأجنبي.

تابع جدول (١٣) الإدارة العليا - معوقات خطط التنمية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	نوع المعوقات
٤,٤	١٤	١ + ٣ + ٦ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ.
٢,٢	٧	٣ + ٤ + ٧ البيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية والاعتماد على العنصر الأجنبي
١ من ٣		
٢,٢	٧	٤ + ٥ + ٧ قصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط والاعتماد على العنصر الأجنبي .
٢,٣	٨	١ + ٢ + ٣ + ٦ نقص في الطاقة البشرية ونقص في الأموال والبيئة الإدارية وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ .
٢,٢	٧	١ + ٣ + ٦ + ٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ والاعتماد على العنصر الأجنبي
٢,٢	٧	١ + ٣ + ٥ + ٦ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ .
٢,٢	٨	١ + ٥ + ٦ + ٧ نقص في الطاقة البشرية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ .
٢,٢	٧	١ + ٣ + ٥ + ٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في أساليب وطرق التخطيط والاعتماد على العنصر الأجنبي
٢,٢	٧	٣ + ٤ + ٦ + ٧ البيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ والاعتماد على العنصر الأجنبي .
٢,٢	٧	١ + ٤ + ٥ + ٦ نقص في الطاقة البشرية وقصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ

تابع جدول (١٣) الإدارة العليا - معوقات خطط التنمية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	نوع المعوقات
٤,٤	١٤	١ + ٣ + ٤ + ٥ + ٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط والاعتماد على العنصر الأجنبي .
٨,٩	٢٩	١ + ٣ + ٤ + ٥ + ٦ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ .

٢ من ٣

٤,٤	١٤	١ + ٤ + ٥ + ٦ + ٧ نقص في الطاقة البشرية وقصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ والاعتماد على العنصر الأجنبي .
٢,٢	٧	١ + ٣ + ٥ + ٦ + ٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة .
٢,٢	٧	١ + ٢ + ٣ + ٤ + ٥ + ٧ نقص في الطاقة البشرية ونقص في الأموال والبيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط والاعتماد على العنصر الأجنبي .
١٥,٦	٥٠	١ + ٢ + ٤ + ٥ + ٦ + ٧ نقص في الطاقة البشرية والبيئة الإدارية وقصور في الأنظمة المالية وقصور في أساليب وطرق التخطيط وعجز في الإدارة المسؤولة عن التنفيذ والاعتماد على العنصر الأجنبي .
١٠٠	٣٢١	المجموع

٣ من ٣

## جدول (١٤) الإدارة العليا

### طرق نشر وإبلاغ الخطّة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٦٨,٩	٢٢١	١ / مجلد خاص يوزع للأغراض الرسمية .
١٣,٣	٤٣	٢ / في الصحف والوسائل الإعلامية .
٢,٢	٧	٣ / لا تنشر ولا تطبع .
١٥,٦	٥٠	١ + ٢ مجلد خاص يوزع للأغراض الرسمية وفي الصحف والوسائل الإعلامية .
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

جدول (١٥) الإدارة العليا

مستوى التنمية الإدارية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
		<u>جهود الإصلاح الإداري</u>
١١,١	٣٦	متقدم
٨٦,٧	٢٧٨	محدود
٢,٢	٧	لم ترد إجابة
		<u>التدريب الإداري</u>
١٧,٨	٥٧	متقدم
٧٧,٨	٢٥٠	محدود
٤,٤	١٤	لم ترد إجابة
		<u>تطوير السياسات والأنظمة</u>
٦,٧	٢١	متقدم
٨٤,٤	٢٧١	محدود
٨,٩	٢٩	لم ترد إجابة
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (١٦) الإدارة العليا

### الأدوات الفنية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٤,٤	١٤	آلات كاتبة يدوية
٦,٧	٢١	آلات حاسبة يدوية
١٥,٦	٥٠	آلات كاتبة يدوية وآلات حاسبة يدوية
٦,٧	٢١	آلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية
٢,٢	٧	آلات كاتبة كهربائية وكمبيوتر كبير الحجم
٢,٢	٧	آلات كاتبة يدوية وكمبيوتر كبير الحجم
٦,٧	٢١	آلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية
٢,٢	٧	آلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة .
٢,٢	٨	جهاز عرض الصور وآلات كاتبة كهربائية وأجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) مصغرة .
٦,٧	٢١	جهاز عرض الصور وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية .
٢,٢	٧	جهاز عرض الصور وميكروفيلم وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية .
٢,٢	٧	جهاز عرض فيديو وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية .
٢,٢	٨	ميكروفيلم وآلات كاتبة يدوية وآلات حاسبة يدوية وجهاز حاسب آلي (كمبيوتر) متوسط الحجم .
٢,٢	٧	جهاز عرض الصور وجهاز عرض فيديو وميكروفيلم وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية .

تابع جدول (١٦) الإدارة العليا - الأدوات الفنية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٢,٢	٧	جهاز عرض الصور وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وأجهزة حاسب آلي مصغرة وكمبيوتر كبير الحجم .
٢,٢	٧	جهاز عرض الصور وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة .

١ من ٣

٢,٢	٨	جهاز عرض الصور وميكروفيلم وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة كهربائية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة .
٢,٢	٧	جهاز عرض الصور وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة وأجهزة حاسب آلي (كمبيوتر) مصغرة .
٢,٢	٨	جهاز عرض الصور وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وأجهزة حاسبة آلية (كمبيوتر) مصغرة وكمبيوتر كبير الحجم .
٢,٢	٧	جهاز عرض الصور وميكروفيلم وميكروفيش وآلات كاتبة يدوية وكهربائية وآلات حاسبة يدوية وقابلة للبرمجة وكمبيوتر مصغر والمشاركة في الوقت عن طريق الحاسب الآلي .
٢,٢	٧	جهاز عرض الصور وميكروفيلم وآلات كاتبة يدوية وآلات كاتبة كهربائية وآلات حاسبة يدوية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة وكمبيوتر مصغر وكمبيوتر متوسط الحجم .

تابع جدول (١٦) الإدارة العليا . الأدوات الفنية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٤,٤	١٤	جهاز عرض الصور وجهاز عرض فيديو وميكروفيلم وميكروفيش وآلات كاتبة يدوية وكهربائية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة وكمبيوتر كبير الحجم .
٤,٤	١٤	جهاز عرض الصور وميكروفيلم وآلات كاتبة يدوية وكهربائية وآلات حاسبة قابلة للبرمجة وكمبيوتر متوسط الحجم .
٢,٢	٧	جهاز عرض الصور وجهاز عرض فيديو وميكروفيلم وميكروفيش وآلات كاتبة يدوية وكهربائية وآلات حاسبة يدوية وكمبيوتر مصغر .

٢ من ٣

٢,٢	٨	جهاز عرض الصور وجهاز عرض فيديو وميكروفيلم وآلات كاتبة يدوية وكهربائية وآلات حاسبة يدوية وآلات حاسبة والمشاركة في الوقت بطريق الحاسب الآلي . لم ترد إجابة
٦,٧	٢١	
١٠٠	٣٢١	المجموع

٣ من ٣

## جدول (١٧) الإدارة العليا

### البيئة الإدارية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	الهيئة الإدارية
٣٧,٨	١٢٢	١ / إيجابي
٥١,١	١٦٤	٢ / سلبي
٦,٧	٢١	٣ / ليس لها تأثير
٤,٤	١٤	لم ترد إجابة
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (١٨) الإدارة العليا

### مسئولية عملية التخطيط داخل الوزارة/المؤسسة العامة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
—	—	١/ شركة استشارية سعودية .
٤,٤	١٤	٢/ شركة استشارية أجنبية .
—	—	٣/ مركز الأبحاث الصناعية .
—	—	٤/ جامعات .
٢٦,٧	٨٦	٥/ سعوديون وحدهم .
٤٤,٤	١٤٣	٦/ موظفون سعوديون يقومون بالإشراف على خبراء غير سعوديين .
—	—	٧/ خبراء متعاقدون غير سعوديين وحدهم .
٢,٢	٧	٨/ شركات استشارية سعودية وأجنبية
٤,٤	١٤	٢ × ٦ شركة استشارية أجنبية وموظفون سعوديون يقومون بالإشراف على خبراء غير سعوديين .
٢,٢	٧	٤ × ٥ جامعات وسعوديون وحدهم .
٢,٢	٨	٥ × ٦ سعوديون وحدهم وموظفون سعوديون يقومون بالإشراف على خبراء غير سعوديين .
٢,٢	٧	٢ × ٥ × ٦ شركة استشارية أجنبية وسعوديون وحدهم وموظفون سعوديون يقومون بالإشراف على خبراء غير سعوديين .
٢,٢	٧	١ × ٢ × ٥ × ٦ شركة استشارية سعودية وشركة استشارية أجنبية وسعوديون يقومون بالإشراف على خبراء غير سعوديين .
٨,٩	٢٨	لم ترد إجابة .
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (١٩) الإدارة العليا

### أغراض متابعة تنفيذ الخطة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	الأغراض
١١,١	٣٦	١/ الدراسات والبحوث .
٦,٧	٢١	٢/ إجراء تعديلات على الخطة المالية .
٦,٧	٢١	٣/ إجراء تعديلات على الميزانية .
١٥,٦	٥٠	٤/ مخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة .
٤,٤	١٤	١ × ٢ الدراسات والبحوث وإجراء التعديلات على الخطة المالية .
٢,٢	٧	١ × ٣ الدراسات والبحوث وإجراء تعديلات على الميزانية
١١,١	٣٦	١ × ٤ الدراسات والبحوث ومخرجات للتأكد من مطابقة تنفيذ الخطة .
٢,٢	٧	٢ × ٤ إجراء تعديلات على الخطة المالية ومخرجات للتأكد من مطابقة تنفيذ الخطة .
٢,٢	٨	١ × ٢ × ٣ الدراسات والبحوث وإجراء تعديلات على الخطة المالية وإجراء تعديلات على الميزانية .
٦,٧	٢١	١ × ٢ × ٤ الدراسات والبحوث وإجراء تعديلات على الخطة الحالية ومخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة .
٤,٤	١٤	١ × ٣ × ٤ الدراسات والبحوث وإجراء تعديلات على الميزانية ومخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة .
١٥,٦	٥٠	٠ × ٢ × ٣ × ٤ الدراسات والبحوث وإجراء تعديلات على الخطة الحالية والميزانية ومخرجات للتأكد من مطابقة التنفيذ للخطة
١١,١	٣٦	لم ترد إجابة
١٠٠	٣٢١	المجموع

١ من ١

## جدول (٢٠) الإدارة المتوسطة

### طبيعة المشاركة

الخطة الخمسية				طبيعة المشاركة
الخطة الثانية %	الخطة الثالثة	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
٤,٤	٢٤٠	٧٤	٩٢	١ / مرحلة تحديد الأهداف
٤,٤	١٢٩	٧٤	٥٥	٢ / مرحلة وضع الخطة
٢١,١	١٤٨	٣٥١	٢٢٢	٣ / مرحلة التنفيذ والمتابعة
١٦,٧	٢٩٥	٢٧٧	٢٠٣	٤ / جميع المراحل
٢,٢	١٢٩	٣٧	١٨	١ × ٢ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة وضع الخطة
١,١	١٨	١٨	٣٧	١ × ٣ مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة التنفيذ والمتابعة
٢,٢	٣٧	٣٧	٢٧	٢ × ٣ مرحلة وضع الخطة ومرحلة التنفيذ والمتابعة
٤٧,٨	٦٦٥	٧٩٤	٩٩٨	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	١٦٦٢	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

جدول (٢١) الإدارة المتوسطة

مدى المشاركة

الخطة الخمسية				طبيعة المشاركة
الخطة الثانية %	الخطة الثالثة	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
١٢,٢	٣١٤	٢٠٣	٢٠٣	١/ كاملة
٣٢,٢	٦٦٥	٥٣٦	٥٥٤	٢/ محدودة
١٣,٣	٢٤٠	٢٢٢	٣٣٢	٣/ لم أشارك
٤٢,٢	٤٤٣	٧٠١	٥٧٣	٤/ لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	١٦٦٢	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

جدول (٢٢) الإدارة المتوسطة

نوعية الخطة

الخطة الخمسية				طبيعة المشاركة
الخطة الثانية %	الخطة الثالثة	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
٣,٣	١١١	٥٥	١٤٨	١ / اقتصادية
٣,٣	١٨	٥٥	٣٧	٢ / اجتماعية
٤,٤	٩٢	٧٤	٣٧	٣ / إدارية
٥٥,٦	١٠٧١	٩٢٤	٩٢٤	٤ / شاملة
١,١	٥٦	١٨	٩٢	١ × ٢ اقتصادية واجتماعية
—	—	—	١٨	٢ × ٣ اجتماعية وإدارية
٣٢,٢	٣١٤	٥٣٦	٤٠٦	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	١٦٦٢	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

جدول (٢٣) الإدارة المتوسطة

كيفية وضع الخطة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	كيفية وضع الخطة
		<u>النماذج ودليل وضع الخطة من وزارة التخطيط</u>
٧٣,٣	١٢١٩	كاف
١٢,٢	٢٠٣	غير مفيد
١٤,٤	٢٤٠	لم ترد إجابة
		<u>هل قرأت مجلد الخطة؟</u>
٣٧,٨	٦٢٨	الخطة الأولى
٥٦,٧	٩٤٢	الخطة الثانية
		<u>الاتصال بالمسؤولين في وزارة التخطيط</u>
٤٦,٧	٧٧٦	نعم
٥٣,٣	٨٨٦	لا
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٢٤) الإدارة المتوسطة

### تنظيم عملية التخطيط في الوزارة أو المؤسسة العامة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	تنظيم عملية التخطيط
٦١,١	١٠١٦	١/ جهاز إداري واحد
١٨,٩	٣١٣	٢/ جهاز إداري منفصل
١٣,٣	٢٢١	٣/ جهاز إداري يتكون من التخطيط والميزانية فقط ولا يوجد للمتابعة.
٦,٧	١١١	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

جدول (٢٥) الإدارة المتوسطة

أساليب التنسيق الجارية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
		<u>أساليب التنسيق :</u>
٢٥,٦	٤٢٥	١/ اللجان وقت الحاجة
٢٠	٣٣٢	٢/ الخطابات الرسمية
١٨,٩	٣١٤	٣/ الاجتماعات الدورية المحددة سلفا
١٥,٦	٢٥٨	١ × ٢ اللجان وقت الحاجة والخطابات الرسمية
٣,٣	٥٥	٢ × ٣ الخطابات الرسمية والاجتماعات الدورية المحددة سلفا
٣,٣	٥٥	١ × ٣ اللجان وقت الحاجة والاجتماعات الدورية المحددة سلفا
٨,٩	١٤٨	١ × ٢ × ٣ اللجان وقت الحاجة والخطابات الرسمية والاجتماعات الدورية .
٤,٤	٧٤	لم ترد إجابة
		<u>إجراءات عمل مكتوبة لإرشاد الموظفين :</u>
٣٦,٧	٦٠٩	نعم
٦٣,٣	١٠٥٢	لا
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٢٦) الإدارة المتوسطة

### مجالات التخصص التي يحتاج لها العمل أكثر

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	مجال التخصص
—	—	١ / المهندسون .
٨,٩	١٤٨	٢ / الاقتصاديون
٤,٤	٧٤	٣ / الإداريون .
٢,٢	٧٤	٤ / الإحصائيون .
—	—	٥ / علماء الاجتماع .
٢,٢	٣٧	٦ / آخرون .
٢٠	٣٣٢	٢ × ٣ × ٤ الاقتصاديون والإداريون والإحصائيون .
١٠	١٦٦	٢ × ٤ الاقتصاديون والإحصائيون .
٨,٩	١٤٨	١ × ٢ × ٤ المهندسون والاقتصاديون والإحصائيون .
٨,٩	١٤٨	١ × ٢ × ٣ × ٤ المهندسون والاقتصاديون والإداريون .
٧,٨	١٢٩	١ × ٢ × ٣ × ٤ × ٥ - ٦ المهندسون والاقتصاديون والإداريون والإحصائيون وعلماء الاجتماع وآخرون .
٢,٢	٣٧	١ × ٣ × ٤ × ٦ المهندسون والإداريون والإحصائيون وآخرون .
٣,٣	٥٥	١ × ٣ × ٤ المهندسون والإداريون والإحصائيون .
٢,٢	٣٧	١ × ٢ × ٤ × ٥ المهندسون والاقتصاديون والإحصائيون وعلماء الاجتماع .
٢,٢	٣٧	١ × ٢ × ٣ × ٤ × ٥ المهندسون والاقتصاديون والإداريون وعلماء الاجتماع .
١,١	١٨	١ × ٢ × ٣ المهندسون والاقتصاديون والإداريون .
١,١	١٨	١ × ٢ × ٣ × ٤ × ٥ × ٦ المهندسون والإداريون والإحصائيون وعلماء الاجتماع وآخرون .

تابع جدول (٢٦) الإدارة المتوسطة

مجال التخصيص التي يحتاج لها العمل أكثر

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	مجال التخصيص
١,١	١٩	١ × ٢ × ٣ × ٤ × ٦ المهندسون والاقتصاديون والإداريون والإحصائيون وآخرون .
١,١	١٨	٢ × ٣ × ٤ × ٥ × ٦ الاقتصاديون والإداريون والإحصائيون وعلماء الاجتماع وآخرون .
١,١	١٨	٢ × ٤ × ٦ الاقتصاديون والإحصائيون وآخرون .
١,١	١٩	٢ × ٣ × ٤ × ٦ الاقتصاديون والإداريون والإحصائيون وآخرون .
١,١	١٨	١ × ٣ × ٤ × ٥ المهندسون والإداريون والإحصائيون وعلماء الاجتماع .
١,١	١٨	١ × ٢ المهندسون والاقتصاديون .

١ من ٢

١,١	١٩	٢ × ٣ الاقتصاديون والإداريون
١,١	١٩	٣ × ٦ الإداريون وآخرون
١,١	١٨	٤ × ٦ الإحصائيون وآخرون
١,١	١٨	٣ × ٥ الإداريون وعلماء الاجتماع
١,١	١٨	٣ × ٤ × ٥ الإداريون والإحصائيون وعلماء الاجتماع
١,١	١٩	٣ × ٤ × ٦ الإداريون والإحصائيون وآخرون
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

٢ من ٢

جدول (٢٧) الإدارة المتوسطة

التوفيق بين الميزانية المعتمدة والمقرر للخطة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	التوفيق بين الميزانية المعتمدة والمقرر للخطة
١١,١	١٨٥	٩٠ — ١٠٠ %
٣٢,٢	٥٣٥	٧٥ — ٨٩ %
٣٣,٣	٥٥٤	٥٠ — ٧٤ %
١٨,٩	٣١٤	أقل من ٥٠ %
٤,٤	٧٤	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٢٨) الإدارة المتوسطة

### أساس التخطيط

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	أساس التخطيط
٥١,١	٨٥٠	١ / ميزانية سنوية لسنوات الخطة مسبقا
٤٠,٠	٦٦٥	٢ / تقرير إجمالي عام
١,١	١٨	٢١ ميزانية سنوية لسنوات الخطة مسبقا وتقرير إجمالي عام
٧,٨	١٢٩	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٢٩) الإدارة المتوسطة

### تعليمات ونماذج إعداد الميزانية وأساس المناقشة مع وزارة المالية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
		<u>تعليمات ونماذج إعداد الميزانية</u>
٦٢,٢	١٠٣٤	مناسب
٣٧,٨	٦٢٨	غير مناسب
		<u>أساس المناقشة :</u>
٢٧,٨	٤٦٢	١ / أسلوب المساومة
١٨,٩	٣١٤	٢ / أسلوب إضافة مبالغ متفق عليها لمخصصات السنة الماضية
١٤,٤	٢٤٠	٣ / أسلوب قاعدة الصفر
٦,٧	١١١	٤ / أسلوب المساومة وأسلوب إضافة مبالغ متفق عليها لمخصصات السنة الماضية
٢,٢	٣٧	١ × ٣ أسلوب المساومة وأسلوب قاعدة الصفر
٥,٦	٩٢	١ × ٤ أسلوب المساومة وأسلوب تحليل التكاليف والأرباح
١,١	١٨	٢ × ٣ أسلوب إضافة مبالغ متفق عليها لمخصصات السنة الماضية وأسلوب قاعدة الصفر وأسلوب تحليل التكاليف والأرباح
١,١	١٩	١ × ٢ × ٤ أسلوب المساومة وأسلوب إضافة مبالغ متفق عليها لمخصصات السنة الماضية وأسلوب تحليل التكاليف والأرباح.
٢,٢	٣٧	٢ × ٣ × ٤ أسلوب إضافة مبالغ متفق عليها لمخصصات السنة الماضية وأسلوب قاعدة الصفر وأسلوب تحليل التكاليف والأرباح.
١٠	١٦٦	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

## جدول (٣٠) الإدارة المتوسطة

### مسئولية الأعمال الفنية والإدارية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٤٧,٨	٧٩٤	١ / خبراء وموظفون سعوديون .
—	—	٢ / شركات استشارية سعودية .
٥,٦	٩٢	٣ / متعاقدون غير سعوديين .
٢,٢	٣٧	٤ / شركات استشارية غير سعودية .
—	—	٥ / خبراء وموظفون غير سعوديين .
٢٠	٣٣٣	١ × ٣ خبراء وموظفون سعوديون ومتعاقدون غير سعوديين .
٢,٢	٣٧	١ × ٤ خبراء وموظفون سعوديون وشركات استشارية غير سعودية
٨,٩	١٤٨	١ × ٥ خبراء وموظفون سعوديون وخبراء وموظفون غير سعوديين
١,١	١٨	٣ × ٤ متعاقدون غير سعوديين وشركات استشارية غير سعودية
٣,٣	٥٥	٣ × ٥ متعاقدون غير سعوديين وخبراء وموظفون غير سعوديين
١,١	١٩	١ × ٢ × ٣ خبراء وموظفون سعوديون وشركات استشارية سعودية ومتعاقدون غير سعوديين .
٢,٢	٣٧	١ × ٣ × ٤ خبراء وموظفون سعوديون ومتعاقدون غير سعوديين وشركات استشارية غير سعودية .
١,١	١٨	١ × ٢ × ٤ خبراء وموظفون سعوديون وشركات استشارية سعودية وشركات استشارية غير سعودية .
١,١	١٩	١ × ٢ × ٥ خبراء وموظفون سعوديون وشركات استشارية سعودية وخبراء وموظفون غير سعوديين .
١,١	١٨	١ × ٢ × ٥ خبراء وموظفون سعوديون ومتعاقدون غير سعوديين وخبراء وموظفون غير سعوديين .
٢,٢	٣٧	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

## جدول (٣١) الإدارة المتوسطة

### نسبة المتعاقدين غير السعوديين إلى الموظفين السعوديين.

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٣٠	٤٩٩	سعوديون ١٠٠٪
١٥,٦	٢٥٨	أكثر من ٧٥٪ متعاقدون غير سعوديين
١٦,٧	٢٧٧	في حدود ٥٠٪ متعاقدون غير سعوديين
٣١,١	٥١٧	أقل من ٢٥٪ متعاقدون غير سعوديين
٦,٧	١١١	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

جدول (٣٢) الإدارة المتوسطة

أشكال وضع الخطة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٥٥,٦	٩٢٣	١ / برامج تشمل عدة مشروعات
١١,١	١٨٥	٢ / مشروعات ليست ضمن برامج معينة
١٧,٨	٢٩٦	٣ / إجماليات على أساس القطاعات
٤,٤	٧٤	١ × ٢ برامج تشمل عدة مشروعات ، ومشروعات ليست ضمن برامج معينة
٣,٣	٥٥	١ × ٣ برامج تشمل عدة مشروعات إجمالية على أساس القطاعات
٧,٨	١٢٩	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٣٣) الإدارة المتوسطة

### التدريب على أعمال التخطيط والميزانية والمتابعة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
١,١	١٨	١ / مركز تدريب تابع للوزارة
٤٢,٢	٧٠٢	٢ / معهد الإدارة العامة
٢,٢	٣٨	٣ / الجامعات السعودية
٣,٣	٥٦	٤ / خارج المملكة
١٦,٧	٢٧٧	٥ / لا توجد فرص التدريب للموظفين
١,١	١٨	١ × ٣ مركز تدريب تابع للوزارة والجامعات السعودية
٣,٣	٥٥	٢ × ٣ معهد الإدارة العامة والجامعات السعودية
٢٢,٢	٣٦٩	٢ × ٤ معهد الإدارة العامة وخارج المملكة
٥,٦	٩٢	٢ × ٣ × ٤ معهد الإدارة العامة والجامعات السعودية وخارج المملكة
٢,٢	٣٧	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

جدول (٣٤) الإدارة المتوسطة

استخدام الوسائل التكنولوجية الإدارية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
١٨,٩	٣١٤	١/ آلات حاسبة يدوية
٤,٤	٧٤	٢/ كمبيوتر مستقل
—	—	٣/ نهاية من الحاسب الآلي الوطني
١١,١	١٨٥	٤/ آلات الطبع والتصوير المكتبية
٤,٤	٧٤	٢ ١ آلات حاسبة يدوية وكمبيوتر مستقل
٥٤,٤	٩٠٥	٤ ١ آلات حاسبة يدوية وآلات الطبع والتصوير المكتبية
١,١	١٨	٤ ٢ كمبيوتر مستقل وآلات الطبع والتصوير المكتبية
٥,٦	٩٢	٢ ١ آلات حاسبة يدوية وكمبيوتر مستقل وآلات الطبع والتصوير المكتبية.
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٣٥) الإدارة المتوسطة

### مسئولية أعمال متابعة تنفيذ الخطط

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٥٢,٢	٨٦٨	١ / جهاز مرتبط بإدارة التخطيط
١٠	١٦٦	٢ / جهاز منفصل مرتبط بجهة غير إدارة التخطيط
٢١,١	٣٥١	٣ / الإدارة التنفيذية
١٢,٢	٢٠٣	٤ / لا يوجد جهاز للمتابعة
١,١	١٨	٣ + ٤ الإدارة التنفيذية ولا يوجد جهاز للمتابعة
٣,٣	٥٦	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٣٦) الإدارة المتوسطة

### عدد العاملين في إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	عدد العاملين
٢٨,٩	٤٨٠	أقل من ٥ موظفين
٣٢,٢	٥٣٦	٥ - ١٠ موظفين
٧,٨	١٢٩	١٠ - ١٥ موظفا
٥,٦	٩٢	١٥ - ٢٠ موظفا
٢١,١	٣٥١	أكثر من ٢٠ موظفا
٤,٤	٧٤	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٣٧) الإدارة المتوسطة

### ارتباط إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة بالجهات.

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٣٣,٣	٥٥٤	١/ بالوزير أو الرئيس
٣٦,٧	٦٠٩	٢/ بالنائب أو الوكيل
٢١,١	٣٥١	٣/ بالمدير العام للإدارة
٣,٣	٥٥	٤/ غير ما ذكر
٣,٣	٥٥	١ × ٢ بالوزير أو الرئيس والنائب أو الوكيل
١,١	١٩	١ × ٣ بالوزير أو الرئيس والمدير العام للإدارة
١,١	١٩	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٣٨) الإدارة المتوسطة

### مصدر الإحصاءات المتوفرة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	مصدر الإحصاءات المتوفرة
٥,٦	٩٢	١/ مصلحة الإحصاءات العامة
١,١	١٨	٢/ مؤسسة النقد العربي السعودي
٤١,١	٦٨٣	٣/ الوزارة التي يعمل بها
٢,٢	٣٧	٤/ الوزارات الأخرى
٢,٢	٣٧	٥/ مصادر أخرى
١,١	١٩	١ × ٢ مصلحة الإحصاءات العامة ومؤسسة النقد العربي السعودي
١٤,٤	٢٤٠	١ × ٣ مصلحة الإحصاءات العامة والوزارة التي يعمل بها
٣,٣	٥٥	٣ × ٥ الوزارة التي يعمل بها ومصادر أخرى
٢,٢	٣٨	٢ × ٣ مؤسسة النقد العربي السعودي والوزارة التي يعمل بها
١,١	١٨	٤ × ٥ الوزارات الأخرى ومصادر أخرى
٣,٣	٥٥	٣ × ٤ الوزارات التي يعمل بها والوزارات الأخرى
١,١	١٩	١ × ٥ مصلحة الإحصاءات العامة ومصادر أخرى
٢,٢	٣٧	١ × ٢ × ٣ مصلحة الإحصاءات العامة ومؤسسة النقد العربي السعودي والوزارة التي يعمل بها
٥,٥	٩٢	١ × ٣ × ٤ مصلحة الإحصاءات العامة والوزارة التي يعمل بها والوزارات الأخرى
١,١	١٨	١ × ٢ × ٥ مصلحة الإحصاءات العامة ومؤسسة النقد العربي السعودي ومصادر أخرى.



**تابع جدول (٣٨) الإدارة المتوسطة**

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	مصدر الإحصاءات المتوفرة
١,١	١٩	١ × ٤ × ٥ مصلحة الإحصاءات العامة والوزارات الأخرى ومصادر أخرى
٢,٢	٣٨	١ × ٢ × ٣ × ٥ مصلحة الإحصاءات العامة ومؤسسة النقد العربي السعودي والوزارة التي يعمل بها ومصادر أخرى
١,١	١٨	١ × ٣ × ٤ × ٥ مصلحة الإحصاءات العامة والوزارة التي يعمل بها والوزارات الأخرى ومصادر أخرى
٧,٨	١٢٩	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

## جدول (٣٩) الإدارة المتوسطة

### أنواع الميزانية الملائمة للاستخدام في المستقبل

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	أنواع الميزانية
		<u>الميزانيات المستخدمة :</u>
١٠٠	١٦٦٢	١/ ميزانية البنود العامة
—	—	٢/ ميزانية الأداء
—	—	٣/ ميزانية البرامج
—	—	٤/ نظام الميزانية والبرامج والتخطيط
		<u>الميزانيات الملائمة للاستخدام في المستقبل :</u>
١٦,٧	٢٧٧	١/ ميزانية البنود العامة
١١,١	١٨٥	٢/ ميزانية الأداء
٢٣,٣	٣٨٨	٣/ ميزانية البرامج
٣٣,٣	٥٥٤	٤/ نظام الميزانية والبرامج والتخطيط
٢,٢	٣٧	٢ × ٣ ميزانية الأداء وميزانية البرامج
٤,٤	٧٤	٣ × ٤ ميزانية البرامج ونظام الميزانية والبرامج والتخطيط
٨,٩	١٤٨	لم ترد إجابة
١٠٠	١٦٦٢	المجموع

١ من ١

جدول (٤٠) الإدارة التنفيذية العليا

طبيعة المشاركة

الخطة الخمسية				طبيعة المشاركة
الخطة الثانية	الخطة الثالثة	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
—	١٣	—	٢	١ / مرحلة تحديد الأهداف .
—	٤	—	—	٢ / مرحلة وضع الخطة .
٤٢,٢	٣٥	٦٠	٤٠	٣ / مرحلة التنفيذ والمتابعة .
—	١٤	—	—	٤ / مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة وضع الخطة .
١٢,٥	١١	١٨	١٣	٥ / مرحلة وضع الخطة ومرحلة التنفيذ والمتابعة .
٣,١	٥	٤	٢	٦ / مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة التنفيذ والمتابعة .
١,٦	١٣	٢	٥	٧ / جميع المراحل .
٤٠,٦	٤٦	٥٧	٧٩	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	١٤١	١٤١	المجموع

١ من ١

جدول (٤١) الإدارة التنفيذية العليا

مدى المشاركة

الخطة الخمسية				طبيعة المشاركة
الخطة الثانية	الخطة الثالثة	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
١٠,٩	٢٢	١٥	١٥	١ / كاملة
٤٣,٨	٧١	٦٢	٤٢	٢ / محدودة
٧,٨	١٣	١١	٢٠	٣ / لم أشرك
٣٧,٥	٣٥	٥٣	٦٤	٤ / لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	١٤١	١٤١	المجموع

١ من ١

جدول (٤٢) الإدارة التنفيذية العليا

نوعية النط

الخطة الخمسية				طبيعة المشاركة
الخطة الثانية	الخطة الثالثة	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
٣,١	٧	٤	٧	١ / اقتصادية
١,٦	٢	٢	٧	٢ / اجتماعية
١,٦	٤	٣	٢	٣ / إدارية
٦,٢	٢	٩	٤	٤ / اقتصادية واجتماعية
١,٦	٢	٢	—	٥ / اجتماعية وإدارية
٤٨,٤	٧٣	٦٨	٦٨	٦ / شاملة
٣٧,٥	٥١	٥٣	٥٣	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	١٤١	١٤١	المجموع

١ من ١

جدول (٤٣) الإدارة التنفيذية العليا

دراسة الخطتين الأولى والثانية :

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
		<u>هل تسلمت نسختي الخطة الأولى والثانية؟</u>
٤٠,٦	٥٧	نعم
٥٩,٤	٨٤	لا
		<u>هل قرأت الخطتين الأولى والثانية؟</u>
٤٣,٨	٦٢	نعم
٥٦,٢	٧٩	لا
١٠٠	١٤١	المجموع

١ من ١

## جدول ( ٤٤ ) الإدارة التنفيذية العليا

### الأساليب المستخدمة حالياً في متابعة تنفيذ المشاريع

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
		هل قرأت نظام المتابعة الصادر من مقام مجلس الوزراء ؟
١٧,٢	٢٤	نعم
٨٢,٨	١١٧	لا
		<u>أساليب المتابعة الجارية في تنفيذ المشروعات :</u>
٧,٨	١١	١/ تقارير دورية مكتوبة
٦,٢	٩	٢/ زيارات ميدانية
٣,١	٥	٣/ نظام اللجان
٦,٢	٩	٤/ اجتماعات دورية
٢٣,٤	٣٣	١ × ٢ تقارير دورية مكتوبة وزيارات ميدانية
٣,١	٤	٢ × ٣ زيارات ميدانية ونظام اللجان
١,٦	٢	٣ × ٤ نظام اللجان واجتماعات دورية
١,٦	٢	١ × ٤ تقارير دورية مكتوبة واجتماعات دورية
٣,١	٤	٢ × ٤ زيارات ميدانية واجتماعات دورية
٦,٢	٩	١ × ٢ × ٣ تقارير دورية وزيارات ميدانية ونظام اللجان
١,٦	٢	٢ × ٣ × ٤ زيارات ميدانية ونظام اللجان واجتماعات دورية
١٥,٦	٢٢	١ × ٢ × ٤ تقارير دورية مكتوبة وزيارات ميدانية واجتماعات دورية
١٢,٥	١٨	١ × ٢ × ٣ × ٤ تقارير دورية مكتوبة وزيارات ميدانية واجتماعات دورية ونظام اللجان
٧,٨	١١	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	المجموع

## جدول (٤٥) الإدارة التنفيذية العليا

### أساليب التنسيق

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٢٩,٧	٤٢	١/ نظام اللجان وقت الحاجة
٢٨,١	٤٠	٢/ اجتماعات دورية
٦,٢	٩	٣/ توزيع تقارير التقييم على المسؤولين
١٢,٥	١٨	١ + ٢ نظام اللجان واجتماعات دورية
٣,١	٤	٢ + ٣ اجتماعات دورية وتوزيع تقارير التقييم على المسؤولين
٣,١	٤	١ + ٣ نظام اللجان وقت الحاجة وتوزيع تقارير التقييم على المسؤولين
١,٦	٢	١ + ٢ + ٣ نظام اللجان وقت الحاجة واجتماعات دورية وتوزيع تقارير التقييم على المسؤولين .
١٥,٦	٢٢	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	المجموع

١ من ١

## جدول (٤٦) الإدارة التنفيذية العليا

### الأساليب المستخدمة لتقدير الاحتياجات

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
—	—	نعم
١٠٠	١٤١	لا
		<u>هل يتم استخدام الحاسب الآلي (الكمبيوتر) في التخطيط وتقدير الاحتياج؟</u>
		<u>الأساليب المستخدمة لتقدير الاحتياج</u>
١٥,٦	٢٢	١ / أساليب إحصائية
٣١,٢	٤٤	٢ / الملاحظة الشخصية
١,٦	٢	٣ / التخمين المعتمد على الخطأ والصواب
٣٥,٩	٥١	١ × ٢ أساليب إحصائية والملاحظة الشخصية
٧,٨	١١	٢ × ٣ الملاحظة الشخصية والتخمين المعتمد على الخطأ والصواب
٣,١	٤	١ × ٢ × ٣ أساليب إحصائية والملاحظة الشخصية والتخمين المعتمد على الخطأ والصواب .
٤,٧	٧	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	المجموع

١ من ١

## جدول (٤٧) الإدارة التنفيذية العليا

### الأساليب المستخدمة لمتابعة تنفيذ المشروعات لكل منطقة

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٤٦,٩	٦٦	١/ تقارير دورية مكتوبة ترسل بالبريد
٦,٢	٩	٢/ استخدام البرقيات والمبرقات (التلكس)
١,٦	٢	٣/ استخدام نهايات الحاسب الآلي (ترميناكس)
٤٠,٦	٥٧	١ × ٢ تقارير دورية مكتوبة ترسل بالبريد واستخدام المراسلات والبرقيات .
٤,٧	٧	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	المجموع

١ من ١

## جدول (٤٨) الإدارة التنفيذية العليا

### كيفية متابعة تنفيذ المشاريع

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٢٦,٦	٣٧	١/ مركزيا
٧,٨	١١	٢/ لا مركزيا
٥٧,٨	٨٢	٣/ مركزيا ولا مركزيا
٧,٨	١١	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	المجموع

١ من ١

## جدول (٤٩) الإدارة التنفيذية العليا

### دور الإمارة والبلدية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٣٤,٤	٤٨	١/ دور أساسي
١٧,٢	٢٤	٢/ دور ثانوي
٢٦,٦	٣٧	٣/ مشاركة مع الأجهزة المركزية
١,٦	٢	٢ × ٣ دور ثانوي ومشاركة مع الأجهزة المركزية
٤,٧	٧	١ × ٣ دور أساسي ومشاركة مع الأجهزة المركزية.
١,٦	٢	١ × ٢ × ٣ دور أساسي ودور ثانوي ومشاركة مع الأجهزة المركزية
١,١	٢١	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	المجموع

١ من ١

جدول (٥٠) الإدارة التنفيذية العليا

كيفية تخطيط المهن

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
		هل يتم تخطيط المدن في المملكة ؟
٩,٤	١٣	١/ في نطاق الخطة الإقليمية
٢٦,٦	٣٨	٢/ ضمن إطار الخطة الوطنية
١٨,٨	٢٧	٣/ تخطيط منفصل ومستقل
٣,١	٤	١ × ٢ في نطاق الخطة الإقليمية وضمن إطار الخطة الوطنية
١,٦	٢	٢ × ٣ ضمن إطار الخطة الوطنية وتخطيط منفصل ومستقل
٤٠,٦	٥٧	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	المجموع

١ من ١

## جدول (٥١) الإدارة التنفيذية العليا

### طريقة إعداد تقديرات الميزانية

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
١٢,٨	١٨	١ / على أساس الخطة
٢٠,٣	١٨	٢ / طلب زيادة بنسبة معينة على ميزانية العام السابق
٤٦,٩	٦٦	٣ / تقدير الاحتياج السنوي بصرف النظر عن الخطة
٣,١	٤	١ × ٢ على أساس الخطة وطلب زيادة بنسبة معينة على ميزانية العام السابق
٦,٢	٩	٢ × ٣ طلب زيادة بنسبة معينة على ميزانية العام السابق وتقدير الاحتياج السنوي بصرف النظر عن الخطة
٧,٨	١١	١ × ٣ على أساس الخطة وتقدير الاحتياج السنوي بصرف النظر عن الخطة
٣,١	٥	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	المجموع

١ من ١

## جدول (٥٢) الإدارة التنفيذية العليا

### استعمال المعايير لتقويم الأداء.

النسبة المئوية (%)	عدد الأشخاص الموافقين	
٤٦,٩	٦٧	١ / النسب المئوية للصرف من الميزانية
١٥,٦	٢٢	٢ / حساب التكاليف والعوائد
١٥,٦	٢٢	٣ / تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف
١,٦	٢	١ × ٢ النسب المئوية للصرف من الميزانية وحساب التكاليف والأرباح
١,٦	٢	٢ × ٣ حساب التكاليف والأرباح وتطبيق نظرية الإدارة بالأهداف
٧,٨	١١	١ × ٣ النسبة المئوية للصرف من الميزانية وتطبيق نظرية الإدارة بالأهداف
١,٦	٢	١ × ٢ × ٣ النسب المئوية للصرف من الميزانية وحساب التكاليف والأرباح وتطبيق نظرية الإدارة بالأهداف.
٩,٤	١٣	لم ترد إجابة
١٠٠	١٤١	المجموع

١ من ١