

الإدارة المحلية وقطاع البلدي

التحديات والفرص الضائعة

الرياض أنموذجاً

١٤١٨-١٤٣٣هـ

١٩٩٧-٢٠١٢م

عبدالعزیز بن محمد بن عیّاف

الإدارة المحلية وقطاع البلدي

التحديات والفرص الضائعة

الرياض أنموذجًا

١٤١٨-١٤٣٣هـ

١٩٩٧-٢٠١٢م

١٤٤٢هـ / ٢٠٢٠م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شركة تارة الدولية ، ١٤٤٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بن عياف ، عبدالعزيز بن محمد
الإدارة المحليّة والقطاع البلدي.. التحيّيات والفرص الضائعة..
الرياض أنموذجًا ١٤١٨-١٤٣٣هـ / ١٩٩٧-٢٠١٢م. / عبدالعزيز بن
محمد بن عياف .- الرياض ، ١٤٤١هـ
٣٢٤ ص ؛ ٢٤x١٦,٥ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٩٧٢-٨-٠

١- الإدارة المحليّة - السعودية ٢- أمانة مدينة الرياض أ.العنوان
٣٥٢,٠٥٣١ ديوي ١٤٤١/٨٩٢٠

رقم الإيداع: ١٤٤١/٨٩٢٠

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٩٧٢-٨-٠

جميع الحقوق محفوظة، لا يجوز إعادة نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزينه أو تضمينه في جهاز للاسترجاع، أو نقله بأي صورة أو وسيلة سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير الضوئي أم بالتسجيل أو بغير ذلك، دون الإذن المسبق من صاحب الحقوق.

All rights reserved, may not republish any part of this book, or stored or included in any device for retrieval, or to be transmitted, in any form or means whether electronic, mechanical or photocopying or recording, or otherwise, without prior authorization from the rights holder.



المملكة العربية السعودية ص.ب: ٧٥٦٢٢ الرياض ١١٥٨٨
هاتف: ٩٦٦-١١-٢٦٩٨١٦١ فاكس: ٩٦٦-١١-٢٦٩٨٢١٥

Kingdom of Saudi Arabia, PO. Box 75622 Riyadh 11588
Tel: +966 11 2698161 Fax: +966 11 2698215

E-mail: info@tarah.com.sa
Website: www.tarah.com.sa



المحتويات

المحتويات

١١ المقدمة
١٩ الفصل الأول
٢١ الإدارة المحليّة والقطاع البلدي بين النظريّة والتّطبيق
٣١ - الإدارة المحليّة والصّالح العام
٣٩ - صناعة الصورة الذهنيّة وتعزيزها في القطاع البلدي
٤٩ الفصل الثاني
٥١ الرّياض الكبرى: مدنٌ في مدينة
٥١ أوّلاً: تعزيز اللامركزيّة والتأسيس لنهج الإدارة المحليّة
٥٦ ثانياً: المدخل النظري
٥٦ تجسير الفجوة بين المركزيّة واللامركزيّة الإداريّة
٦٢ ثالثاً: تصوّر عامٌ لتعزيز اللامركزيّة في البلديات
٦٨ رابعاً: إعادة هيكلة التّوزيع الجغرافيّ والمكانيّ للخدمات البلديّة ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) ...
٨٠ خامساً: برنامج مباني المراكز الإداريّة الموحّدة ١٤٢١هـ (٢٠٠١م)
٨٤ سادساً: برنامج تقسيم عقود النظافة ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)
٨٩ الفصل الثالث
٩١ العمل البلدي... الواقع والمأمول
٩١ - خارطة طريقٍ سابقه للقطاع البلدي
٩٣ - تقرير عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)
١٠٧ الفصل الرابع
١٠٩ الجانب الإداري
١٠٩ اقتناص الفرص الضّائعة وتعظيم استثمارها
١١٣ أوّلاً: مبادرة التأسيس لفكرٍ جديدٍ للاستثمار البلدي ١٤١٨هـ (١٩٩٧م)
١١٧ ثانياً: مبادرات التأسيس لاستثمار أنظمة البناء

- ١١٧ مبادرة نظام البناء المطور على شوارع الثلاثين ١٤١٩هـ (١٩٩٨م)
- ١٢٢ مقترح المقابل المالي لنظام بناء مطور ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م)
- ١٣٠ ثالثاً: مبادرة التأسيس لتحفيز القطاع الخاص لإعادة التطوير والتنمية
- ١٣٠ - طريق الأمير محمد بن عبدالعزيز ١٤١٩هـ (١٩٩٨م)
- ١٣٨ رابعاً: مقترح لتأسيس صندوق نزع الملكيات ١٤٢١هـ (٢٠٠١م)
- ١٤٥ خامساً: مقترح لتأسيس صندوق تمويل مشاريع المدينة ١٤٢١هـ (٢٠٠١م)
- ١٤٧ - مقترح رسوم بيع الأراضي والعقارات
- ١٤٩ - مقترح رسوم ارتفاع الشوارع والملكيات البلدية

١٥٣ الفصل الخامس

١٥٥ الجانب المالي

١٥٥ اقتناص الفرص الضائعة وتعظيم استثمارها

- ١٥٩ مبادرات دعم التمويل البلدي وتجسير الشراكة مع القطاع الخاص
- ١٥٩ - المبادرة مع شركة المعقليّة (الرياض القابضة) ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م)
- ١٧٦ - المبادرة مع شركة الرياض للتعمير ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)
- ١٨٨ - مبادرة رخص البناء الفوريّة ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م)
- ١٨٨ سبق للتنظيم والتسهيل وإشراك القطاع الخاص
- ١٩٣ - مبادرة برنامج نظام الرقابة المركزيّة ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م)

٢٠١ الفصل السادس

٢٠٣ الجانب التخطيطي

٢٠٣ اقتناص الفرص الضائعة وتعظيم استثمارها

- ٢٠٣ - إعادة النظر في نهج التخطيط العمراني
- ٢٠٣ التطوير الشامل للمخططات بدلاً عن التطوير الفردي
- ٢٠٩ - مخططات تلال الرياض في حي الملقا ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م)
- ٢٠٩ بدايات مع التطوير الشامل

٢١٣	- مخطط القصر في حي السويدى ١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م)
٢١٣	نهج جديد وتحفيز مستحق للتطوير الشامل
٢٢١	- القبول والانتشار لنهج التطوير الشامل ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م)
٢٢١	تسعة مخططات عمرانية وتجسير الشراكة مع القطاع الخاص
٢٢٧	الفصل السابع
٢٢٩	قضايا ملكيات ومنح الأراضي
٢٢٩	- ملكيات الأراضي وإعاقة التنمية
٢٣٦	- منح الأراضي الحكومية: البدائل الأجدى
٢٦٣	الفصل الثامن
٢٦٥	أنسنة المدن
٢٦٨	برامج ومبادرات الأنسنة
٢٦٨	أولاً- مبادرات تعزيز التنمية الثقافية للمدينة
٢٧٣	ثانياً- مبادرات التريض والمشى والساحات البلدية
٢٧٦	ثالثاً- مبادرات التنمية البيئية
٢٨١	رابعاً- مبادرات توسيع نطاق الخدمات البلدية لفئات المجتمع
٢٨٥	خامساً- مبادرات حماية المستهلك وتنشيط الأسواق الشعبية
٢٩٤	أنسنة المدن... نهج تأسس لبقى ويمتد
٢٩٧	الخاتمة
٢٩٩	ملاحم من خطوات للمستقبل
٢٩٩	- لا عوض، لا غنى، لا بديل
٢٩٩	- لا عوض عن... صندوق للمدينة
٣٠٥	- لا غنى عن... الخصخصة البلدية
٣١٢	- لا بديل عن... الإدارة المحلية



المقدمة³¹

المقدمة

إدارة المدن وخاصةً ما يتعلّق بالشأن البلديّ على وجه الخصوص كانت وستظلُّ أحد أهم اهتماماتي العلميّة والعملية. فقد قضيت ثلاثين عاماً دارساً ومهتماً وممارساً في شأن التخطيط العمرانيّ وإدارة المدن، منها أكثر من خمسة عشر عاماً منشغلاً في أكثرها بالنظرية دراسةً وتدریساً ما بين جامعة الملك سعود طالباً ثمّ معيداً، فمبتعثاً إلى جامعة بنسلفانيا في فيلادلفيا بأمريكا للدراسات العليا. عدت بعدها في عام ١٤١٢هـ (١٩٩٢م) لجامعة الملك سعود عضو هيئة تدريس ثم رئيساً لقسم التخطيط العمرانيّ فيها. وفي عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م) أتحت لي الفرصة أن أقضي خمسة عشر عاماً أخرى في التطبيق والعمل الميدانيّ أميناً لمدينة الرياض ثم لمنطقة الرياض، وهي فرصة أسعدتني بلا شكّ، ومثّلت بالنسبة لي التحدي العمليّ الأكبر، فقد أتاحت مجالات رحبة للانطلاق من عالم النظرية إلى عالم التطبيق.

لقد منحني هذه الفرصة العمل تحت مظلة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز (أمير منطقة الرياض آنذاك^(١)) والعمل معه عن قرب لمدة تزيد عن خمسة عشر عاماً تحت إمرته وتوجيهاته. كانت بالنسبة لي فرصة تاريخية. كيف لا وهو -حفظه الله- كان ولأكثر من خمسين عاماً ذلك الحاضر المتألق، والفاعل الإيجابي في جميع قضايا الوطن، وهو القريب الخبير في كلّ ما يدور في أروقة الحكم والإدارة والمستشار الأمين لولاة الأمر. وكان العمل تحت توجيهه -حفظه الله- أشبه بالتعلم والتدريب المستمر المصحوب بالتحفيز للتفكير الثاقب والعمل الدؤوب والحرص على تميّز الإنجاز.

لمهندس الرياض وقائد عمرانها عبر نصف قرن، سلمان بن عبدالعزيز،

(١) سأشير إلى مقامه حفظه الله بصفته أميراً لمنطقة الرياض في سياق هذا الكتاب، إلا فيما يتعلّق به خادماً للحرمين الشريفين، ملكاً للمملكة العربية السعودية.

في تاريخ الرياض الشطر الأكبر من الفضل بعد الله سبحانه وتعالى، لما استقام من نجاحات تعابنها العيون اليوم. مليكنا حفظه الله، وأمير الرياض والباقي في قلبها وقلوب ساكنيها، الذي منَّ عليَّ الله تعالى بالعمل في معيَّته، والتعلم المباشر منه، والإنصات إلى حكمته. مع هذا القائد، سرنا على درب رأى في سلوكه الخير والتقدم لهذه المدينة. وقد عشقناها لعشقه إياها، وعملنا لسنين دون كلل أو ملل، راضين راغبين مستمتعين بأن نكون بحارة في هذه المسيرة الطويلة.

لا يملك الرائد لسيرة الملك سلمان الإدارية عندما كان أميراً للرياض إلا أن يبهر بتألق سلمان بن عبدالعزيز بكل جدارة واقتدار. رجل لمَّح وذو خبرة واسعة وتجربة طويلة، ويمتلك أسلوباً إدارياً متميزاً واستثنائياً يجمع بين المركزيَّة واللامركزيَّة في نهج إداريٍّ خاص. ويتمثل في إدارته الميزان بينهما حسب ظروف العمل وما تقتضيه من تفويض للسلطة والصلاحيات والمحاسبة عليها. وأسهم كلُّ ذلك في أن تكون الرياض أنموذجاً يُنظر إليه وإلى تجاربه من قبل المناطق الأخرى نظراً لاعتدائه بتعدده بحق أميراً لأمرء المناطق ورائداً للإدارة المحليَّة.

شهدت مع سموه حفظه الله رائداً للإدارة المحليَّة توجَّهه ودعمه للامركزيَّة، ومن آخرها ما عملت عليه أمانة منطقة الرياض بتوجيهه في التعامل مع مدينة الرياض بوصفها مجموعة مدن في مدينة، وذلك بإنشاء (١٥) مركزاً إدارياً، يضمُّ كلُّ منها فروعاً للإدارات الحكوميَّة، كالإمارة والأمانة وكتابة العدل والمحكمة والشرطة والبريد والجوازات وغيرها، بحيث يكون النطاق المكاني لكلِّ مركز إداريٍّ من تلك المراكز مدينةً بحدِّ ذاتها. وهذا التوجُّه يأتي ضمن رؤيته الداعمة للإدارة المحليَّة وللأمركزيَّة الإداريَّة وتفويض المزيد من الصلاحيات لفروع الإدارات الحكوميَّة في المدينة. وقد أثبتت تلك الأفكار الرياديَّة نجاح التجربة. وهاهي مدنٌ كثيرة في المملكة قد بدأت للتو في محاكاة

تلك التجارب وغيرها مما نفذته الرياض منذ عقود لتطوير إمكانات الرياض الإدارية والتنموية.

لا أظن أن مدينةً على الأرض حظيت بعلاقةٍ كالتّي حظيتُ الرياض بها بسلمان.. أوّلاها أجملَ أوقاته وأثمنَ جهده وغايةَ حبه؛ فكانت الرياض التي ستبقى آثاره وتأثيره فيها وفي أهلها وسكانها ما بقي الدهر. وسيظل سلمان بن عبدالعزيز معلماً ومُلهماً للأجيال القادمة، في مجالاتٍ كثيرةٍ، منها مجال الإدارة المحليّة.

ووفاءً وتكريماً للملك سلمان حفظه الله، وتقديراً من جامعة الأمير سلطان لدوره الريادي في الإدارة المحليّة عندما كان أميراً لمنطقة الرياض؛ فقد بادرتُ باقتراحي الذي باركه مجلس الأمناء، بتأسيس الجامعة مركز الملك سلمان للإدارة المحليّة في عام ١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م)، والذي يهدف إلى إجراء البحوث والدراسات وتطوير وتدريب قيادات في الإدارة المحليّة بنهج الملك سلمان الإداري. كذلك وكأحد أبرز رواد الإدارة المحليّة في الوطن العربي. ولتأسيس أن يكون منهج سموه الإداري وأسلوبه القيادي نبراساً للقيادات الإداريّة المحليّة العربيّة الشابّة؛ فقد قامت المنظمة العربيّة للتنمية الإداريّة التابعة لجامعة الدول العربيّة في عام ١٤٢٢هـ (٢٠١١م) بإطلاق جائزة الأمير سلمان بن عبدالعزيز للإدارة المحليّة العربيّة بالتعاون مع مركز الملك سلمان للإدارة المحليّة.

تحديات العمل البلدي وإدارة المدن كثيرةٌ، وستستمر مثل هذه التحديات ما استمر وجود المدن، إلا أن التحديات شيءٌ والوقوع في مأزقٍ شيءٌ آخر، وهو ما أعتقد أن مدننا والعمل البلدي عامّة للأسف واقعٌ فيه ويعاني منه. وهذا المأزق يتمثّل في عدم استطاعة البلديات بأسلوب إدارتها الحالي وبإمكاناتها الماليّة المتاحة، الاستمرار في تقديم ولو الحد الأدنى من الخدمات الأساسيّة المطلوبة

منها، فضلاً عن استطاعتها تطوير هذه الخدمات وزيادتها كيفاً وكماً أو حتى مواكبة الحد الأدنى من التطلعات المطردة للسُّكَّان إلى خدماتٍ بلديةٍ جديدةٍ وبأسلوبٍ ومستوىٍ مختلفين.

إنَّ التَّحدي الحقيقي أمام المدن السعودية هو في انتقالها من الاعتماد الكليَّ على الدولة في تكوين ميزانياتها إلى الاعتماد الذاتي على إيراداتها واستثماراتها البلدية في دعم ميزانياتها. وللخروج من هذا المأزق فلا بدَّ للعمل البلديّ ولإدارة المدن من التَّفكير خارج الصندوق، وبعيداً عن رادار مظلة العمل البلديّ التقليديّ الحاليّ وبفكرٍ جديدٍ وخلّاقٍ.

يستعرض الكتاب عدداً من المبادرات والمقترحات بالإضافة إلى عددٍ من البرامج والمشاريع التي قامت بها أمانة منطقة الرياض، وهي مبادرات لم تكن لتثمر لولا أن الأمانة سعت، وبعيداً عن تأثير القطاع البلديّ الروتيني وإدارته المركزيّة، لمحاكاة نهج الإدارة المحليّة بدعمٍ ومساندةٍ من سموّ أمير منطقة الرياض. لا نستطيع الزعم بوجود تامٍّ لمفهوم الإدارة المحليّة، ولكننا استطعنا إيجادها ولو بالحدِّ الأدنى والمشّي بين ملفات البيروقراطيّة بدعمٍ حاكمٍ الرياض سلمان بن عبدالعزيز. وقد شجّعنا ما تم من إنجازات وانفراجات في عملنا البلدي على المطالبة بضرورة تبني الإدارة المحليّة في الرياض وغيرها من مناطق المملكة؛ لأنّه لا بديل غير ذلك إذا ما أردنا مدناً أن تتطوّر وتتنافس في تقديم وتنويع خدماتها للسُّكَّان، وباستقلاليّة تامّة ماليّاً وإداريّاً.

بحمد الله، ومع رؤية المملكة ٢٠٣٠ أصبح الطموح أكبر والمستحيل أمكن والبعيد أقرب والتغيير أسرع بإذن الله. لذلك يحدوني الأمل في أن نستمرّ في تطوير مسار الإدارة المحليّة ببوادره النّاجحة، وأن نتمكّن وسريعاً من تبنيّ وتعميق مبدأ الإدارة المحليّة وما تعنيه من تعميق الأواصر بين السُّكَّان وأصحاب القرار في مناطقهم ومؤسّساتهم الإداريّة؛ مما يزيد من إنتاجيّتهم ويتألّق بوطنيّتهم.

لا مناص من ضرورة إعادة هيكلة التركيبة والمرجعية المؤسسية الإدارية للبلديات والدفع بها نحو الاستقلالية المالية والإدارية، وجعل القطاع البلدي جاذباً لأفكار ومبادرات جديدة وجريئة، وتفعيل خطوات الخصخصة المدروسة لعدد من الخدمات المقدمة، وتعزيز برامج الأتمتة فيما يُقدم من خدمات، ولا مناص أيضاً للمدن والمناطق متى ما أرادت تحقيق ذلك والاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية وتطويرها كمّاً ونوعاً من أن تتبنى الإدارة المحلية كمنصة انطلاق في إدارة شؤونها البلدية.

أتمنى أن تكون المبادرات والمقترحات وكذلك البرامج والمشاريع التي يطرحها ويستعرض آليات تنفيذها هذا الكتاب مدخلاً لخارطة طريق مقترحة وبذرةً لحوارٍ متعمقٍ حول مستقبل الإدارة المحلية، خصوصاً وأن نهج سلمان بن عبد العزيز في منطقة الرياض كان وما يزال يمثل أساساً لمنصة يمكن الانطلاق منها والبناء عليها لتبني الإدارة المحلية. ويحتاج هذا النهج إلى مزيد من التوسع والتطوير والمأسسة. وغني عن القول أن ما كان في السابق يمثل تطلعات وأمنيات في القطاع الإداري عامةً وفي البلدي خاصة، أصبح اليوم جزءاً من الواقع والمعاشية اليومية. فبرؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة برعاية خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان وبقيادة وهندسة وإشراف سمو ولي عهده الأمين الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز، فُتحت الأبواب للأفكار الجديدة، ورُفعت الأسقف للطموحات والتطلعات، وبدأت برامج ومشاريع استصلاح الإمكانيات المادية والبشرية تعطي ثمارها في التحسين والتطوير لبيئات العمل ولتوجهات التنمية على جميع الأصعدة... والمستقبل بإذن الله يحمل ويعد بالأكثر.



الفصل الأول^{١٣}

الإدارة المحليّة والقطاع البلدي بين النظرية والتطبيق

– الإدارة المحليّة والصالح العام

– صناعة الصورة الذهنيّة وتعزيزها في القطاع البلدي

الإدارة المحليّة والقطاع البلدي بين النّظريّة والتّطبيق

بعدها فرغتُ من المهام في أمانة منطقة الرياض، عزمتُ على أن أوثق وأعرض بعضاً من جوانب تجربتي في القطاع البلدي، حفزتني خلفيتي الأكاديميّة، أستاذًا جامعيًا، يقف بين يدي طلابه تحدوه الرّغبة في حثّ عقولهم على فهم التّحدّي الماثل أمام مدننا، وفي معاونتهم على خوض مغامرة مواجهتها. كما أن عقدًا ونصف في تولّي مسؤوليّة أمانة منطقة الرياض والانخراط في إدارة مؤسسة هي الأولى في الإنماء الحضري والعمل البلدي يحمّلني بواجب مهنيّ بأن أطرح بين زملاء القطاع البلديّ في مواقع المسؤوليّة على اختلافها، بعضًا مما رأيت وما تكشّف أمامي في خلال هذه الرحلة، وبعضًا مما خلصت إليه عبر المعاشة والخبرة.

في هذه الصّفحات وددت لو أسير على درب الكتابة الأكاديميّة بالتزاماتها التقليديّة، لكن الغاية من الكتاب ليست مخاطبة الوسط الأكاديميّ وحسب، بل فئات متنوعة ممن يُعنون بقضيّة التنمية ومستقبلها في المملكة، مسؤولين، وعاملين، ومنتقّين في الدّولة وفي القطاعات الاقتصاديّة الخاصّة، وعموم المعنيّين بالشّأن العام. لذا كان من الضروريّ أن أعبّر لأسلوب أكثر اشتباكًا مع الموضوع، بلغة تجمع بين الشّخصي والموضوعي، في مسارات قد تتفرّع، لكنها تنتهي جميعاً إلى خلاصات، غايتي أن أصفها أمام القارئ، وأطرح ما أراه من جوانب وقضايا وإشكالات لقضيّة استدامة مدننا، منتهيًا إلى طرح جملة من الأفكار تبيّن ما أراه من سبل تجسير هذه الفجوة بين الجوانب النّظريّة التي عاينتها في عمليّ البحثيّ الممتد، وبين التّطبيق الذي عشته وكنت أحد فاعليه. لا أبتغي من وراء هذا فرض رأي بعينه، بل الغاية كل الغاية أن تتسع مساحة عبر هذه الصّفحات لطرح نقاشٍ جديّ يجمع بين أهل الاختصاص ورؤاد المهنة، حول سؤالات الإنماء الحضري المطروحة تحديّاته وبما يفتح المجال لآخرين من المتخصّصين والمعنيّين بقضية التنمية؛ لكي يقولوا كلمتهم عن المستقبل، وكيف نخوض غماره، ونتكيّف ومعطياته، ونتجاوز حاضرنا باتجاهه.

أذكر أنني حين غادرتُ الحقل الأكاديميَّ إلى رحاب الأمانة، ومع بدء مهامِّي في عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م) أميناً لمدينة الرياض، حملت معي التوقُّع بأنني سأواجه جملةً من القضايا؛ ولعليَّ في أطروحتي للدكتوراه قد نبَّهت لخطورة بعضها، وإعاقتها للتنمية الحضريَّة. إذ كانت رسالتي التي أعدتها في جامعة بنسلفانيا بفيلا دلفيا بعنوان (تجسير الهوة بين المركزيَّة واللامركزيَّة في نظام العمل والتَّخطيط البلدي- Bridging the gap: Centralization VS. Decentralization in the Saudi Municipal planning system and its impact on the physical environment). في عام ١٤١٢هـ (١٩٩٢م) جمعت حصيلةً من قناعاتي من خلال متابعة الشَّان البلدي من موقع الباحث، وخلصات جهد دراسة وبحث وتدريب قضيتها في برنامج الدكتوراه في الجامعة. لذلك فقد اصطفَّ أمامي ركامٌ من قضايا الإنماء الحضريِّ التقليديَّة التي تعرقل نمو المدن العربيَّة الحديثة، وجلُّها مترابطٌ ومتَّصلٌ ببعضه البعض. عناوينها لا تخرج عن:

أولاً: حيرة الإدارة الحضريَّة بين نهج المركزيَّة الموروث والمهيمن وبين محاولات الأخذ باللامركزيَّة.

ثانياً: حالة الضَّعف التي تكتف مائيَّة البلديات بالعموم، والاعتماد التام على ما تقرُّره الميزانيات المركزيَّة، وتحدُّده سلطة المركز.

ثالثاً: ملمح تغييب المشاركة العامَّة في صناعة واتِّخاذ القرار البلدي.

رابعاً: المركزيَّة البلديَّة وتشكيلها للبيئة العمرانيَّة الجديدة.

الإ أنَّني وأثناء مباشرة العمل لفت نظري بروز صنفين مضافين من القضايا، لا يقلان أهميَّة عن الأربعة السَّابقة:

الخامس: وهو ما يتعلَّق بغيبة البعد الإنسانيِّ للسياسات الحضريَّة، أو ما أسميته بالبعد الإنساني واصطلاحاً أنسنة المدن، وحالة إخفاق في

هذه السياسات باعدت بين العمل البلديّ وحاجة حقيقةً لمنظور يكفل أنسنة التعمير والتطوير ونظم الإدارة، بما يجعلها حساسةً لاحتياجات ساكن المدينة. وبتُّ مقتنعاً بأهميةً وضرورة تعزيز هذا البعد عبر برنامج شامل للأنسنة، ووضعه كبعدٍ جوهريٍّ في العمل البلدي. ولا أغالي إن قلت: إنَّ هذا البعد حين وجد طريقه للعناية وحزمةً من سياسات وبرامج تعنى به، كان فتحاً جديداً في التنمية الحضريّة بالمملكة. لم أستكن بل عملت على تحويل التحديّ لفرصةٍ كبيرة، حين لم أجد اهتماماً به، ورأيت ملامح إغفاله في مشروعات التعمير وفي قواعد التنظيم وإجراءات الإدارة، وكيف لم تتوافر له مرجعيةً نظاميةً ومؤسسيةً، سعتُ لقلب هذا الحال لحالٍ آخر.

السادس: وهو محور قضايا واستخدامات الأراضي وتنظيمها. وهو محورٌ بالغ الأهمية ظلّ متروكاً فيما تسير المخططات العمرانية بغير رؤية هادية، وبما يستنزف الموارد، ويخفق في تحقيق الاستدامة المطلوبة للتنمية الحضريّة. تجلّى ذلك ظاهراً في نقص الأراضي المخصّصة للمرافق والخدمات بما فيها المناطق الخضراء. فكان الاقتناع بضرورة الدخول لهذه المنطقة العسرة، وإحداث تعديلاتٍ جوهريّةٍ في فلسفتها وما يتبعها من أنظمة واشتراطات البناء، وما يتعلّق ببرنامج منح الأراضي وأسلوب توزيعها وخدمتها وتحويلها إلى مشكلةٍ على المدينة.

في معرض التأريخ للبدایات، من المهم أن أشير لما عاينته من غرسٍ للبذرة في أرض الرياض، وتحديدًا لفكر الملك سلمان بن عبدالعزيز، وكيف وضعها أملاً أن تقاوم معيقات التنمية. كان حفظه الله يمارس فكر الإدارة المحليّة بكل مهنيةٍ واقتدار. وهو من حثنا العاملين معه على فهم مبادئ هذا النهج، وعززَ فينا الرغبة إلى تبني ما يزيل المعوقات أمام خير المواطنين، ومأسسة العمل

بها. وقد كان بشخصيته وموهبته بمثابة الملاذ الآمن لنا بعد الله في النفاذ من سطوة المركزية الإدارية؛ سواءً التي سادت في وزارة الشؤون البلدية والقروية أو في وزارة المالية، وامتدت لغيرهما من بقية الوزارات المعنية بإنماء المدن وتطوير البلديات.

في يقيني؛ يظلُّ القطاع البلديُّ وخاصةً في المدن الرئيسية كالرياض هو أنسب القطاعات الخدمية الحكومية قابلةً إلى التحوُّل لفكر وممارسات ونظم الإدارة المحلية. فبجانب وجود بعض من ثقافتها ومبادئها التي سبق أن ترجمت في الممارسة في حالات هنا وهناك، وكذلك بجانب وجود هيكل للإدارة متعدّد ومتّسع، يضمُّ جهازي الهيئة الملكية لمدينة الرياض وأمانة منطقة الرياض بخبرتهما الكبيرة، والمجالس الأخرى مثل المجلس البلدي، ومجلس المنطقة، ومجلس الغرفة التجارية، فهو أيضاً قطاعٌ عامٌ يحمل من الميزات ما يمكن به إحداث تطوير جيد، عبر تفعيل التوجُّه للإدارة المحلية. وكجهازٍ خدميٍّ يمتاز أداؤه عن بقية القطاعات الخدمية الأخرى بمزايا أربعة تشكّل في مجملها بذوراً للامركزية:

أولاً: أسسُ وبنى القطاع البلدي، على الأقل نظرياً، في عمله وهيكله التنظيمي على مبدأ اللامركزية الإدارية والاستقلالية المالية حسب نظام البلديات الصادر عام ١٣٩٧هـ (١٩٧٧م)، حيث أنشئت الأمانات والبلديات في جميع مناطق ومحافظات المملكة بمستويات إدارية متعدّدة، كان الهدف منه المحافظة على استقلاليتها وعلى مبدأ اللامركزية في إدارتها.

ثانياً: انتشاره الميداني الشامل، فالقطاع البلديُّ يغطّي نطاق البلديات الجغرافي في أنحاء المملكة، عبر شبكات الإدارة التي تشمل عملاً ميدانياً يومياً، يضطلع به أناسٌ كثيرون، منهم الفنيون، والمراقبون الصحيون ومتابعو الأعمال الإنشائية الكثيرة، والقائمون على توفير الخدمات

اليوميَّة للمواطنين. ولا أدلَّ على ذلك من أن كوادِر البلديَّات لا يخلو شارعٌ صغيرٌ أو كبيرٌ من وقع أقدامهم، تعبر فرق النظافة فيه وتعمل، أو تذهب عين الرقابة إليه، أو تعمل أيدي التطوير والتنمية والتشغيل والصيانة فيه.

ثالثاً: هو القطاع الخدميُّ الوحيد الذي فتح المجال للمشاركة العامَّة في اتخاذ القرار من خلال آليات مؤسَّسيَّة منمَّمة في تجربة الانتخابات البلديَّة كأول تجربة خدميَّة للانتخابات البلديَّة في المملكة.

رابعاً: هو المبادر في إتاحة الفرصة للنساء بدءاً من عام ١٤٢٢ هـ (٢٠٠١م) في إدارة العمل البلديِّ خاصَّة في جميع ما يتعلَّق بالأعمال والأنشطة النسائيَّة المختلفة والمتمثل بإنشاء الإدارة العامَّة للخدمات النسائيَّة في الأمانة، وتضم سبعة عشر فرعاً، فيها أكثر من ستمئة موظفة لهنَّ علاقةٌ بأكثر من (٢٥) ألف منشأة في مدينة الرياض، وتتابع وتراقب بصورة مباشرة أكثر من ألفي منشأة.

وقد يتساءل البعض متشكِّكاً: إن كنتم تقولون بضرورة التحوُّل إلى نهج الإدارة المحليَّة، فكيف قفزت مدن المملكة إذن بتنميتها طيلة السنين الماضية، وأنتم لا تتكرون ذلك، دون هذا النهج، بينما يسود نهجٌ للإدارة المركزيَّة. ولعلَّ الرد يكون في أننا لا نعني بدعوتنا أن المركزيَّة سوءٌ محض. ليس لأنَّ هذا القول يجال في العلم والتجربة فيما نعرفه وخبرناه، بل كذلك لأنَّه ينكر عاملين مهمَّين في تقرير أيِّ النهجين أنسب: عامل البدايات الإنمائيَّة، التي قد يصلح فيها ما لا يصلح في سياقات أخرى أكثر تعقُّداً وتطوُّراً، وعامل الاحتياجات المتغيِّرة، الذي يعني أن ما كان يصلح للوفاء بحاجات ساكن المدينة بالأمس لم يعد هو المرغوب اليوم؛ وباختصار، جماع الأمر في التنااسب.

ما نفع الرياض في فترة بدايات إنمائها وناسب ظروفًا رسمت واقعها آنذاك ولبى ما كان من احتياجات ساكنها، يعيى اليوم عن أن يلبي الجديد مما استحدثته التنمية والتقنية وتحولات الاقتصاد وقفزات الديموغرافيا، ناهيك أن يكون هو السبيل لإحداث تطوير مستقبلي. كانت المركزية بلا شك في فترة البدايات الكبرى لإنماء المدن، والرغبة الحثيثة على بعث نهضتها نهجًا ضروريًا. والحال آنذاك، لو أردنا تقريب المسألة، كان أشبه بتحدي خوض الحرب، حيث إلحاح الرغبة في إحداث نقلة سريعة، وتغيير كبير، يحتاج لعمل مركزي، وتوجيه كثيف من قيادة في القلب. كان حال نقص عناصر العمران والافتقار إلى الخدمات الأساسية دافعًا جهة منظومة قرار وإدارة مركزية تضمن وصول وشمول التنمية لمناطق مختلفة، بغض النظر عن التكلفة أو العائد الربحي المادي من ذلك. هي حرب تموية نجح النهج المركزي الذي يناسب ظروفها تمامًا في تحقيق الانتصار فيها، بمد شبكة الإنماء الحضري إلى مناطق نائية في المملكة، لم تكن لتصلها التنمية لو كان الأمر لنهج غير ذلك النهج. إلى هنا لا خلاف، لكن التنمية ذاتها وتوسُّعها فرض واقعًا أكثر تعقيدًا وحاجات مغايرة.

من هنا حين بدأت الأصوات الخافتة تبرز وتعلو مطالبة بالتنبه إلى وصول النهج المركزي بحاله التقليدي إلى طريق مسدودة، وانعدام أي أفق تنموي أمامه، علت في مواجهته الأصوات التي تخشى التغيير، وتقاوم قواه البازغة، وتكر إلحاحه وضرورته النابعة من السياق الاجتماعي والاقتصادي لمدننا. لفهم هذه المدافعة بين الفريق لأبد من التفريق بين أمرين بخصوص طبيعة القطاع البلدي:

الأمر الأول: اختلاف النظام البلدي عن بقية أنظمة الوزارات الخدمية، حيث يتيح حيزًا من الاستقلالية المالية والإدارية. ويتشكل الهيكل التنظيمي العام بشكل من أشكال اللامركزية، إذ يرأس المدن الخمس الكبيرة أمناء بالمرتبة الممتازة، وهو ما يميزهم عن قرنائهم من رؤساء القطاعات الخدمية

الأخرى، كالتعليم والصحة وغيرها من القطاعات الخدمية. وهو ما ساعد القيادات البلدية في هذه الأمانات ممن تحركهم الرغبة العارمة في إحداث التطوير والإمساك بإنجازات، إلى محاولة النفاذ ولو بحدود ضيقة من عثرات القنوات البيروقراطية التقليدية. ولكن مع زيادة عدد السكّان في المدن، ومع تغيير مستوى طلبات السكّان لنوعية الخدمات ومع تكرّر تذبذب الإيرادات العامة المرتبطة بمداخل البترول أصبح الأمر مختلفاً، وصارت عثرات النظام المركزي حُدّاً للتنمية لا دفعاً لها كما كان الأمر في البدايات.

والأمر الثاني هو: أنّ غالب المشروعات والبرامج الناجحة كانت وليدة أفكار جريئة وغير نمطية، توقّف النجاح فيها على قدرة القائمين عليها، وتمكنهم من أخذها لمسار خاصّ يحدّد البيروقراطية الإدارية في داخل الجهاز الحكومي، أو يبعد عنها تماماً؛ فمدينتا ينبع والجبيل الصناعيتين لم تظهراً إلى الوجود من رحم وزارة الصناعة ولا من وزارة البترول؛ كذلك جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؛ ووزارة التعليم العالي؛ وحتى مستشفى الملك فيصل التخصصي ووزارة الصحة، وجامعة الأمير سلطان لم تخرج من أروقة وزارة التعليم أو وزارة التجارة أو وزارة الاستثمار؛ وتأسيس هيئات فاعلة بعقل أقرب إلى اللامركزية كالهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض^(١) احتاج لمبادرات استثنائية جاوزت الفكر المركزي. وجميعها - وهي جزرٌ من النجاحات المستمرة والمستديمة - أساس نجاحها واستدامتها أنّها قد تأسست بمنأى عن المركزية، ومساراتها الضيقة الحرجة. وكان وراء كلٍّ منها أبٌ وراع يتابع ويوجه ويرفع المعوقات. في الرياض كان سلمان بن عبدالعزيز أباً لمبادرات قفزت إلى النجاح، بعيداً عن يد المركزية. بتوجيهه ودعمه حفظه الله، سارت البرامج والمبادرات الناجحة في أمانة منطقة الرياض لأهدافها منعتة من الروتين البلدي المركزي. حملت جميع هذه المبادرات والبرامج والمشاريع شيئاً من روح الإدارة

(١) صدر الأمر الملكي رقم (٤٧٠/أ) وتاريخ ٢٩-١٢-١٤٤٠هـ بتحويل «هيئة تطوير مدينة الرياض» إلى هيئة ملكية باسم «الهيئة الملكية لمدينة الرياض».

المحليّة. هذا القائد الاستثنائي أحدث الفرق حين جعل همّته وقدرته على غلّ
يد البيروقراطية عن إعاقة التطوير بمثابة المحرّك والأساس في ازدهار مدينة
الرياض ومشروعات تطویرها العديدة.

ولا يصنع التعويل على دور للقيادة وحدها أسساً للاستدامة في المستقبل.
مثالنا هنا هو سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، الذي كان يستلهم بخبرته
الطويلة في الإنماء والتعمير، أهميّة المبادرات النابعة من بيئتها المحليّة، وضرورة
تلقّفها، وإحاطتها بالرعاية، وتفعيل آليّات عمل تستوعب روح الإدارة المحليّة
لخدمتها. كان يمارسها بسجيّته المستندة إلى لماحيّة وموهبة إداريّة فذّة. وأجاد
في ذلك الصّدّد التّغريد بإيجابيّة خارج السّرب تاركًا التقيّد بالمسلك التقليديّ
لإدارة المناطق مع كامل التزامه النّظام وسياسات الدّولة. ولا شك أنّ بذور
الإدارة المحليّة في فكره قد نبتت من ثقة ظلّ يضعها في القدرات المحليّة، دفعته
إلى بناء قدرات عمل فاعلة في أمانة منطقة الرياض، تحرّكها كوادر مستوعبة
لما يفكر به ويتوق إليه من غايات الإنماء. كانت الإدارة المحليّة في الرياض تتمثّل
في حركته الدّائبة، ومتابعته الحثيثة، وفي ثقته ودعمه، وكذلك في محاسبته
للمسؤولين التنفيذيين الذين أكثر ما يمكن تشبيهه علاقتهم به أنّهم وزراء في
مجلس وزراء الأمير سلمان (إبّان تولّيه أمانة الرياض)، يساعده في ذلك ويشد
عضده سمو نائبه الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

لكن، وهنا تكمن أهميّة استدعاء نظام بديل؛ فما ظلّ يمارسه سمو الأمير
سلمان باحترافية القائد والخبير المتمرّس، قد لا يتمكّن غيره من مشابهته فيه،
لذا فمخرجات هذه التجربة لا يجب أن تذهب طيّ الرّيح، بل يلزم تأطيرها في
بنية نظاميّة وسياسات عامّة معتمّدة. لم تكن تلقائيّة ميله إلى تشكيل آليّات
عملٍ محليّة تعبر عن نموذج نظاميّ للإدارة المحليّة مكتمل الصّوابط والأركان،
وإن حمل بشارات هذا النهج ونبّه إليه. كانت توجّهات تلقائيّة استطاعت خلخلة
العراقيل المركزيّة، دافعةً بالكثير من برامج ومشاريع التنمية إلى مسار آمن.
ولم يكن ينقص هذه الممارسات إلاّ ترجمتها في استراتيجيّة للتطوير الإداريّ

كبرنامج وطني متكامل الأركان. وهذه هي مسؤوليتنا أمام هذا القائد الذي أرشد إلى الطريق.

إن هذه البذور العظيمة لم تزل بعد متاحة، وتأمّلها والنظر إليها بل والسعي إلى تبنيها هو باب الانطلاق صوب التطوير. هناك الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وأمانة منطقة الرياض، ومجلس المنطقة وكذلك المجلس البلدي وغيرها من الأجهزة الإدارية التي لامست فكر سلمان بن عبدالعزيز، وأدركت قيمة الانتظام اللامركزي. وهي قد تساعد إذا ما تمّ تطويرها مع غيرها في التأسيس لإدارة حضرية محلية.

ليس من باب النقد لو قلت: إننا قد بتنا أمام تحدٍّ يستوجب دفع البلديات إلى التعامل مع قضايا التنمية بأسلوب الوقاية من الحرائق بدلاً من الاضطرار إلى إطفائها بعدما تركزت لتشتعل. وعلى البلديات حفز المبادرات المحلية لتجاوز العثرات الرأهنة بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال. إن من شأن وضع أسس لنظام حقيقي للإدارة المحلية أن يُمكن من توجيه وإنجاز أهداف التنمية بدلاً من اللهاث في محاولة ملاحقتها. علينا أن نحث الخطى، اليوم لا الغد، صوب تأسيس منظومة تعكس استقلالية القرار المحلي المالي والإداري.

ما أطرحه في هذا الكتاب من قضايا أراها تمهد السبيل إلى الإدارة المحلية المنشودة. وبكل الصدق سأحاول رسم جوانب المبادرات والبرامج والمشاريع التي تبنتها الأمانة، ما نجح منها وبعضاً ممّا تعثّر. وسأشدد على تلك التي لم تكن لتنجح لو لم تغرّد الأمانة بإيجابية خارج السرب البلدي، ولو لم يكن هناك دعم من قيادة تتفهّم وتتبنى نهج الإدارة المحلية، وتتفهّم طبيعته وتؤمن بضرورته في العمل البلدي. ويني أن مثل هذه المبادرات كانت ستنجح أكثر وستنتشر أوسع لو كان هناك دعم وعدم إعاقة من المستويات المركزية. وكانت لتثمر وترعرع أكثر لو كان هذا النهج هو السائد لدينا في القطاع البلدي. أقولها وقد استخلصت من تجربتي أن البيئة الإدارية في داخل العمل البلدي وخارجه لم

تشجّع أو تحفّز لمبادرات جديدة، وارتبكت إزاءها، وحتى في الأحوال القليلة التي تعاطت بإيجابية معها، كان ذلك يجيء بعد استفاد وقت وجه كبيرين، وبعد تقليص وتقليم للتطلعات التي توخّتها المبادرات. تدفع هذه العلاقة بين المركز والبلديات بالمبادرة إلى التفكير مرّات قبل طرح فكرته، فيرضى طوعاً وقبولاً بتقزيمها أو بالرّضا بخروجها ناقصةً أو مشوهة. ولن أنسى في هذا الكتاب بعضاً من تلك المبادرات التي لم تر النور بسبب عوائق إدارية من المركز حالت دون البدء التنفيذي فيها وتلك التي أجهضت مبكراً. فبسردها تكتمل رؤية تحليلية لمن يود فهم ضرورة التحوّل لأسلوب وثقافة الإدارة المحليّة الشاملة.

أخيراً، فإنّ هذا الكتاب يحاول إلى جانب توثيقه تجارب ومبادرات في العمل البلدي، أن ينبّه إلى جذر التحديّ أمام العمل البلدي، ومستقبل مدننا، وهي قضية الاعتمادية وعدم الاستقلالية الماليّة والإدارية وغياب أي قدرة مستقلة على المبادرة من جهة البلديات، كما سيحاول في طيات هذه القضية الشائكة والحرجة أن يكشف الواقع الإداري في البلديات، وبالخصوص في ظلّ نهج إدارتها الحالي، ومع ما يسود في ثقافتها المهنية.

أتطلّع كما أسلفت لأن يتمّ التعاطي مع ما يطرحه الكتاب بروح منفتحة على النقاش لغاية نهوض مستقبلية هي من مسؤوليتنا جميعاً. وأن تلقى دعوتي لتبني نهج الإدارة المحليّة كفكر ومنهج وألويّات للتغيير صداها المأمول. وأخيراً ومن إسناد الفضل لأهله، أن أوكد أنّ الجانب الأكبر من التجارب التي سأسردها في الكتاب لم يكن ليتأتى دون المشاركة المخلصة من زملائي في العمل البلدي بالرياض. لم يكن التجديد في الفكر وطرح المبادرات وحسب نتاجاً لما وقفت عليه كأستاذ جامعيّ وباحث، بل كانت تثار وتدعم من المجتمع ومن خبرات هؤلاء المخلصين وضياء بصيرتهم.

الإدارة المحليّة والصّالح العام

تتفاوت البلدان في تبنّيها نظام الإدارة العامّة بين صور التركيز الإداري الهرميّ لسلطة القرار وصور الانتشار والتوزع الواسع لها؛ الأولى يميّزها حال وحدة جهاز الإدارة واختصار مستوياته في مراتب قليلة، مع احتكاره لمجمل عمليّات تقديم وتوزيع الخدمات العامّة. وهناك صورة أخرى تغاير هذا، يتوزع فيها جهاز الإدارة بين محليّ ومركزي، حيث يتمتّع الأوّل بقدر معتبر من سلطات القرار في توازن مع المستوى المركزي. ويتفاوت هذا التوزيع للسلطات بين قدر جزئيّ محدود وقدرٍ متنوعٍ ومتنوع. وفي هذا النوع لا تبقى السُلطة في توجيه الموارد العامّة حكراً بيد هؤلاء المتمركزين في دواوين الوزارات وحدهم.

انفراد بيروقراطية الوزارات الرئسيّة المركزيّة بالقرار التوزيعي، ووضع عمليّة صنعه بحذافيرها في أيدٍ محدودة من كوادِر السُلطة التّفيذيّة ورئاستها، يحيل الجميع في علاقتهم بالمركز إلى محلّ تابع جامد، ملزم بنمط للأوامر ذي اتجاه واحد، حاجزاً أيّ أفكار متنوّعة أو مخالفة لما هو معتاد. حيث لا يتعدّى حقّ التّخطيط والتّوجيه والمتابعة والرّقابة والمراجعة والتقييم أسوار الدواوين، فضلاً عن حقّ التّعديل والتّغيير الذي ينحسب أيضاً في دائرة السُلطة بأعلى الهرم الإداري الحاد. وتفتقر تلك العلاقة إلى تكوين حساسيّة حقيقيّة باحتياجات النّاس الأبعد عن المركز، وبما ينتج تشوّهاً توزيعياً مريعاً في الكثير من الحالات. ونلمس في الكثير من الأحوال التي يتّسع فيها حجم الحاجات والمشكلات في الميدان عن قدرة هذه الدائرة الصّغيرة. فرغم أنّ السُلطة (الأمرة النّهائية) تتركز بيدها، يكون باعث الحركة في عجلة الإدارة هو عنصر التّوجيه السّلطوي، الذي لا ينبع من نبض ميدان تطابق السّياسات، ولا يعبر بحال عن حاجات النّاس، وإنّما ترسمه حسب تصوّرات دائرة القرار الصّغيرة، ومصالح محدودة تحكم حركتها.

البحوث كثيرةٌ في إثبات أن سمات الترهّل الإداريِّ وسوء نوعيّة الاستجابة التّنفيدية وبعدها عن أن تكون ملبيةً لحاجات الناس أو متفهمّة لتطلّعاتهم، هي الباب الأهم لتكاثر عناصر المحاباة والتهميش وتلويين علاقة جهاز الإدارة بالمواطنين بالحدّة وعدم الثّقة. كما أن تناسق العمل ويسر تنفيذ السّياسات والقرارات يفتقد المأسسة، فعلى قدر سلطويّتها النّافذة تبينّ البحوث كيف أن ثقة دائرة القرار الضّيقة في التزام الدائرة الواسعة من موظّفيهم التّابعين تخبو، ويتحوّل سياق الإدارة لحالة بوليسيّة وتفتيش أكثر من كونه توجيهًا ودفعًا بالتّمية. ومن منطلق ما رأيته، فإنّ هذا أيضًا بابٌ لتوالد الفساد، ويبينّ حقل الدّراسات المقارنة في المجال المحليّ كيف عانت من نظم الإدارة شديدة المركزيّة في العالم.

وقد جاءت اللامركزيّة لتبدّل هذا الوضع، وأصبح النمط الإداريّ المستند إليها هو الغالب الآن في معظم بلدان العالم المتقدّمة والنّامية على السّواء. نمطٌ لتوزيع سلطات القرار وكسر احتكار دوائر الدواوين القليلة لها، بما يفتح أفقًا جديدًا، عنوانه المشاركة، وتوسيع رقعة القرار، وتوزيع سلطاته وفق معايير واضحة، عنوانها الكفاءة ورفقيّ الأداء، وجودة الخدمة العامّة. وهذا خروجٌ عمّا يمكن وصفه بالإذعائيّة الإداريّة، إلى حال مغايرة تقوم على الانتشار الأفقيّ للسلطة، وتنويع مساحات الأداء الإداريّ الفاعل والمستجيب بكفاءة للحاجات الحقيقيّة للمواطنين. وهذا نمطٌ يجاوز التّصورات القديمة الموروثة لدينا، والتي، كما أسلفنا القول، كانت تناسب لحظة التّأسيس وغاية إنجاز التّسارع المطلوب للتّمية مع نشوء جهاز الدّولة الحديث، وإلحاح ضرورات توحيد عناصر الإدارة بيدٍ واحدة.

لذلك فإنّ هذا النمط الهرميّ الحادّ لابدّ أن يتغيّر مع تغيّر سياق التحديّ التّمويّ في مدننا وتبدّل غاياته. فقد بتنا أمام معركة تنمية جديدة، لها ظروفها وسياقاتها التي لا تصلح معها وحدة القيادة وجعل دفّة التّوجيه لمجمل

العمل في بؤرة مركزية، والالتزام الحرّيّ لدى القائمين على التنفيذ. مزايا تبني المركزية التي كانت الأوضح منذ خمسة عقود، لم تعد مزايا في حال باتت مختلفة بشكل جذريّ عمّا كان عليه الحال في مرحلة التأسيس. نحن الآن أمام حاجات جديدة متنوّعة لم نعهد لها، ولا يصلح تصوّرها، كحرب تجزها وحدة القرار المتدرج الصّارم.

ويقتضي إعادة توزيع هذه السُّلطات التوجيهية والتنفيذية بناءً معيارية تحدّد ما يبقى في مكاتب المركز وما يذهب لغيرهم من الموظفين في مستويات الإدارة المختلفة وصولاً لأصغر وحدة محلية، قوامها عوامل الكفاءة والجودة؛ ليبقى توزع السُّلطة في نطاق واسع من أصحاب الوظائف العامة المتعلقة قانونياً بمستويات مراقبة ليست مركزية فقط، بل ومحلية من خلال مجالس البلديات والهيئات الاجتماعية المحلية، مما يعبر عن سكان المناطق.

نؤكد أنّ الأمر ليس سلباً بأيّ حال لأعمال الوزارات، بل هو تخفيف عن كاهلها، بإفساح المجال أمامها للقيام بما تستوجبه مهام أخرى أجل. إنّ إرهاق كاهلها بأعمال تجاوز قدرتها على إدراك التفاصيل والتعامل اليوميّ الحذق معها، ليس من المصلحة ولا من الخير العام في شيء. ومن ثمّ نشر هذه السُّلطة بيد موظفيها التابعين في المدن والبلديات هو تمكين لها في الأخير. فالأخرون متدرجون في سلمها الإداري، وليسوا منفكين عنها تماماً. والأمر موقوف على مدى وضوح دوائر السُّلطة ومقادير توزع المسؤولية والموارد فيها، وذلك وفق معايير واضحة لا احتكارية، منتهها هو كفاءة الخدمة ورضا المواطنين. هذا نمط ممّا يمكننا تسميته بديموقراطية الإدارة، ونحن أولى به، ومستعدون له إذا ما نحينا عن أوهام المركزية، صوب الإدارة المحلية.

لابدّ من الاعتراف بأنّ هناك نقاشاً نظرياً لم يزل محتدماً في قاعات الدّرس وأروقة البحث، حول ذلك المقدار المناسب من السُّلطة الذي يمنح لكلّ

مستوى، ومن يحدّد ذلك، ووفق أيّ معايير، وبناءً على أيّة بواعث. ولكنّ أنتهي من كلّ هذا بتأكيد أنّه لا خلاف على ضرورة إعادة توزيع سلطات القرار وتجاوز المركزية وعثراتها. والأمر الأجدر بالتنبّه له هو أنّ نماذج توزيع سلطات الإدارة المركزية تبحث جميعها عن السبيل الأفضل للإدارة الرّاشدة، التي لا تقصي أو تهّمّش أو تستبعد سكانياً أو مناطقيّاً على أيّ نحو. والتي تصل بالخدمة العامّة لمستويات الجودة الأعلى والأكثر حظوةً برضا المواطنين.

وعلى القائم على التشريع الإداريّ أن يتفهّم أنّ الأمر في تبنّي أيّ من هذه النماذج راجع لعاملين: طبيعة الدّولة، ومستوى التطوّر الديموغرافي. فمن جهة طبيعة الدّولة تشير تجربة العديد من البلدان، التي تخشى من التفتت الطائفي أو المشكلات المناطقيّة ذات الطابع الانفصاليّ أو التوزيعيّ الميل جهة نموذج يمثل الحدّ الأدنى من الإدارة المحليّة، فيما الدول الأخرى التي لا تخشى هذا الأمر أو تلك التي تتمتع بجغرافيا متّسعة، أو تشتتت أجزاء إقليمها وتتباعده، تنحو جهة تبنّي نموذج يميل لمنح سلطةٍ أوسع إلى تلك المحليّات المتباعدة. فضلاً عن هذا، فإنّ القفزات الديموغرافيّة وطفرات نموّ المدن قد تكون سبباً بذاته في التخلي عن السّلطات المركزيّة لصالح المحليّات. والأمر باعته هو صعوبة التّعامل مركزياً مع المشكلات الخاصّة بالمناطق كثيفة السكّان سريعة التطوّر؛ ممّا يدفع بالمشروع الإداريّ إلى العمل على تخفيف أثقال الإدارة بتحميلها للمستويات المحليّة. كذلك الحال في الانسحاب أو التنازل جزئيّاً عن إدارة أعمالٍ خدميّة تستطيع قوى المجتمع المحليّ وريادات الأعمال والمبادرات التطوعيّة الاجتماعيّة الاضطلاع بها، لتكون الدّولة شريكاً، وليس محتكراً لتوفير هذه الخدمة.

الحال في المملكة أنّ طبيعة الدّولة والحمد لله لا تشهد أيّاً من بواعث التنازل عن سلطات المركز الواسعة لسبب تنازعيّ طائفيّ أو مناطقي. فالسلام والوثام الاجتماعي والوحدة في رعاية الملك - حفظه الله - تظلّ ربوعنا جميعها. وإنّما تأتي البواعث من قفزات النموّ الديموغرافيّ الكبير، والتحوّلات الناتجة عن

زيادة المواليد والهجرة الداخلية للمدن والانتساع الحضري غير المسبوق فيما بعد الطفرة البتروليّة. هذا فضلاً عن توسع السوق الاقتصاديّة التي يأتي معها اتساع في حجم القوى البشريّة الوافدة للعمل في المملكة. ولعلّ التطور الديموغرافيّ قد تجلّى في أبرز صورهِ في مدينة مثل الرياض، التي اتّسع إقليمها بسبب التوسّع العمرانيّ الحضريّ حتى بلغ قطر المدينة ما يناهز ثمانين كيلو متراً، أي تضاعفت من حيث الرقعة في نصف قرن عدّة مرّات. وهو توسّع رسمته عوامل الهجرة من البوادي، وتخلخل البنية السكّانيّة التقليديّة للقرى والبلديّات، وفي مقابلها الانتساع الكبير في سكنى المدن مع الطفرة الاقتصاديّة التي أحدثتها قفزات أسعار البترول مع التسعينيات من القرن الماضي (السبعينيات من القرن الميلادي الماضي). ناهيك عن تحولات ديموغرافيّة طبيعيّة ضخمة هي نتاج للزواج والميلاد، ما جعل تعداد سكان المدينة يتضاعف كلّ عشريّة. ويجيء اتساع وتضخم سكّانيّ مع تحوّل في أنماط المعيشة كبير جداً، وتبدّل لما نعنيه بحاجات سكّانيّة، وما نعرّفه بأنّه خدمة عامّة من أنماط السكن، وطبائع الاستهلاك، وأنماط الانتقال، وغيرها. ويقتضي كلّ هذا تطويراً موازياً واستيعابياً في نمط الإدارة وبما يكفل توفير الخدمات العامّة لهذه الرقعة المتسعة والمتكاثفة سكّانياً.

سؤال الإدارة ظلّ دوماً مطروحاً في علاقة الحكومة بالمواطنين. فإن كانت علاقة الأخيرين بالحكومة تحكمها عوامل الموالاة والمواطنيّة وحبّ الوطن، فإنّه وبالمقابل يقيس المواطنون رضاهم عن جهاز الحكومة بمقدار ما يحسن في عمله، وما يوفره من خدمات جيّدة، وما يقوم بتلبيته من حاجاتهم والوفاء بتوقّعاتهم المعيشيّة. وتقول معاشتي البحثيّة أنّ الحال من هذه الناحية ظلّ يراوح بين الرضا والسخط، وبميل أكبر إلى الأخير. فكنا نجد أنّه في أحوال كفاءة جهاز الخدمة، يقلّ عدد المراجعين، ويخفت صوت الشكوى، وتتقلّص لحدّها الأدنى الطّبيعي، وفي أحوال ترهّل كفاءة الجهاز وضعف أدائه وغياب معايير الجودة والتيسير الخدميّ عن نهجه يتصاعد مؤشّر السخط، وتتسع فجوة عدم الثقة.

ووفق مجمل خبرتي في العمل في أمانة منطقة الرياض التي ناهزت عقداً ونصف، فإن رباط هذه العلاقة ومحك استقرارها عند نقطة الرضا المثلى أو بالقرب منها مرهونٌ بكفاءة الإدارة. وهذه مسألةٌ يمكنني تفكيكها إلى شرطين: أولهما وجود هيكل خدمة يقوم على كوادرات ذات كفاءة وفق نظام للعمل مواتٍ ومناسبٍ للمهمة، وثانيهما هو التمويل الكافي المستديم. فإن انتظمت معادلة الإدارة بهذين الشرطين، كان الرضا هو الناتج، وإن لم تنتظم وفقاً لهما كان ما رأيناه لسنواتٍ من اتساع لفجوة العرض والطلب على الخدمات.

والعنصر المهم في التغيير المتوخى متعلق برسم هيكل للإدارة المحلية جديدٍ قوامه ذراعان: ذراعٌ تنفيذيٌّ، وذراعٌ توجيهيٌّ ورقابيٌّ؛ رأسٌ للعمل التنفيذيِّ، ورأسٌ للتعبير عن الإرادة والمشاركة العامة. هما مجلسان بتعبيرات الإدارة المحلية: تنفيذيٌّ وبلدي. بينهما تتحقق اللامركزية بتكريس فكرة تفويض السُّلطة للمحليات، وإيجاد مستوى رقابيٍّ وإشرافيٍّ محليٍّ مبدؤهُ الانتخاب، فلا يعدُّ الارتهان للإدارة المركزية في مجمل إدارة الخدمات هو المميّز. وحتى لا ندخل في نفق جداليٍّ نقولها اختصاراً: إنَّ أيَّ قدر من الانتخاب نريد، ليس أمراً نجيب عنه بكلمة يسيرة، وهو جدلٌ من الضروري أن يخوضه مجتمعنا الفتى، وتعزز الإجابة فيه التجربة، والتجربة في المقام الأول. ولعلَّ مؤشرات هذا تجيب عنها مجالسنا البلدية الجديدة، وتمهد لها تلك الرغبة في تمكينها وتطويرها التي تسكن قيادة الدولة. وهناك أيضاً عامل الثقة بالقدرات المحلية خصوصاً لدى قطاع الأعمال، وتشكيل الأذرع التنفيذية بالمشاركة معه لقيادة التنمية. لكنَّ محل تركيزي هو التغييرات المطلوبة داخل الجهاز التنفيذيِّ نفسه، وتعزيز فهمه لضرورة رسم علاقة جديدة بالمجتمع تضبط معادلة سلطة الإدارة، وتحدّد بوصلةً للتنمية تناسب الوقت الراهن، وتستجيب بفاعليةً للتحديات التي يرسمها المستقبل.

يبقى أن أؤكد أنَّ مستويات الاستقلالية المالية والإدارية المطلوبة هي مستوياتٌ مشروطة، بقيد فاعلية الرقابة من المستويين المركزيِّ والشعبيِّ. وهذا

الاستقلال هو أمرٌ يخضع لمقتضيات الإنجاز التنموي المطلوب، ويحدده ويرسم نطاقاته إطار القانون بما فيه من مراسيم ولوائح. فلا مجال من الأصل للفصل بين مصالح محليةٍ وأخرى وطنيةٍ.

اللامركزية فلسفةٌ قوامها عدالة توزيع الموارد بين المركز والمحليات، وبناء إطار للإدارة الرأشدة يعزز الإنتاجية وتكاملها مع متطلبات السكّان. وهي مدخلٌ يعين على هندسة سلطة الإدارة بشكلٍ كفاء، مبدؤه تعيين دوائر للصلاحيّة مختلفة، بحيث تعضد المهمة المطلوبة من المستوى المحليّ سلطة توجيه للموارد مناسبة لهذه المهمة. الشرط أنّ تعيين نطاق السّلطة لا يجاوز الغاية التي أنشئت من أجلها.

لا جدال أنّ فهم آليات توزيع الخدمات العامّة وكيفية تحقق عناصر الاستجابة الفاعلة في هذا المجال يحتاج إلى ثقافة عمل مغايرة، ويمكننا أن نلخص هنا بعداً قيمياً لهذا التحوّل لجهة الإدارة المحليّة يبيّن خيريتها. أوّلاً أنّها تمهّد للمشاركة العامّة في الإدارة، بتوسيع قواعد المشاركة فيها، وجعل المواطن في بؤرة تركيزها شريكاً في إنجازها وهدفاً لها. وأنّها تمكّن كوادر الإدارة في المستويات المحليّة والاستفادة من خبرتهم في التّعامل الميداني وتطويرها، وتوفير القدرات التي تعينهم على تطوير أدائهم وتوسيع رقعة الخدمة بشكلٍ حقيقيٍّ وواقعي. كذلك فإنّها ترفع الأعباء الإداريّة والماليّة عن المستوى المركزيّ، فتسمح له بالانتباه أكثر لمهمّته الأصليّة في رسم السّياسات العامّة ووضع القواعد التي تتمُّ بها الإدارة، وتنظيم عجلة العمل، وتفعيل آليات الرّقابة والمساءلة، بشكلٍ حقيقيٍّ ووفق بوصلةٍ تنمويّةٍ متجاوبة. بالإضافة إلى أنّها تحمل بعض العبء عن المركز في تحديد نوع ومستوى الإيرادات والرّسوم والمداخيل، وبقبول ورضا محليٍّ أكبر. وأخيراً فهي تراعي عناصر التمكين المحلي، والإمكانيات المتوّعة للمحليات، وعناصر التمايز بينها، فلا تهمل مورداً ولا تهمل أسباب الاختلاف الموضوعيّة بين الجهات والبلديات، بل تستثمرها.

يقيني أنّ الرّهان التّموي معقودٌ على هذه القدرات الكامنة المنسيّة في
المحليّات، والتي تعرقلها البيروقراطيّة والمركزيّة واحتكاراتُ لبعض الموارد
والاختصاصات الإداريّة ممّن ليسوا قريبين من مستوى توفير الخدمة وتقديمها
للمواطنين.

صناعة الصورة الذهنية وتعزيزها في القطاع البلدي

في بداية عملي، وجدت أن مكانة القطاع البلديّ وصورته الذهنيّة لم تكن للأسف ولظروف كثيرة متعدّدة في أحسن حال، إلا باستثناءات هنا وهناك. ورغم ما يعتقدّه العاملون في القطاع من تعدّد إنجازاتهم وخدماتهم وما بذلته البلديّات من جهود وخدمات يوميّة في سبيل تطوير المدن وإرضاء سكّانها، إلا أنّ المزاج العام بين السكّان يغلب عليه الإحباط والتذمّر من القطاع، بل يصل الأمر إلى نكران الجهود والأتهام بالتقصير وبالفساد؛ ممّا ينعكس على القطاع البلديّ، ويكرّس صورة ذهنيّة سلبيةّ عنه وعن القائمين عليه والعاملين فيه. وقد أسهمت ظروف كثيرة في تشكيل تلك الصوورة الذهنيّة، ودفعت بإظهار القطاع بالصوورة الضعيفة، وكرّست فيه صورة العاجز، ونالت بشدّة من مصداقيته لدى السكّان، حتى تحوّل ذلك إلى نهج تعودّ عليه العاملون في القطاع البلدي، وبدأ بعضهم يعتقد به ويصدقّه، بل ويسهم في تكرّسه.

سادت النظرة العامّة عن القطاع البلدي بأنّه مقصر، وربّما هو بالفعل جزئيّاً كذلك، ولكن ليس هو من يلام وحده. فما يطلبه السكّان من القطاع البلدي هو أكبر بكثير مما تملكه البلديّات من إمكانيات ماليّة أو إداريّة، فالبلديّات تحارب في مناقشتها لميزانيّاتها مع وزارة الماليّة، وتمرّ إجراءات تخصيص الميزانيّة لكثير من المشاريع البلديّة، وإجراءات استقطاب كفاءات جديدة وعاملين متخصصين، بخطوات كثيرة من القصّ والتقزيم والتحوير والتأجيل أو الرفض في بعض الأحيان. على أنّه ومن الجانب الآخر فإنّ القطاع البلديّ لم يحاول مجابهة هذا الوضع من التقييد أو التعامل معه، بل بدأ مستسلماً راضياً، إذ لم يحاول أن يبادر لإعادة برمجة وهندسة آليّات وأدوات تواصله الداخليّة في القطاع نفسه أو مع الوزارة المركزيّة للبلديّات أو وزارة الماليّة أو حتى مع السكّان أنفسهم وغيرهم ممن يفترض أن يكونوا شركاء دائمين للبلديّات. بل لم يبادر حتى إلى طرح بدائل يمكن أن تغنيه عن تلك الإجراءات الروتينيّة المعقّدة في الاستقطاب والتوظيف أو المزيد من الإيرادات والعوائد.

استمرت الصورة الذهنية السلبية بالتشكل، ولم تبذل البلديات ما يكفي من الجهود الموفقة لتبني وتطوير مفهوم صناعة الصورة الذهنية الإيجابية، إذ لم يكن ذلك من ضمن أولوياتها فضلاً عن محاولة تطوير صناعته. بل كانت بعض الممارسات من المؤسسات البلدية ومن بعض العاملين فيها تسهم بعمق في تكريس صورة ذهنية سلبية عن القطاع البلدي كمؤسسة وكعاملين وإنجاز. وتراكت هذه الصورة عبر السنين، وأصبحت جزءاً من حياة القطاع البلدي يتعايش معها بصفة مستمرة. وعلى الرغم من تغير منظومة الإعلام آنذاك وبداية ظهور الإنترنت وبعض أدوات التواصل الاجتماعي مع ما صاحبها من ارتفاع في سقف حريات التعبير والنقد فإن النهج البلدي مع الإعلام لم يتطور بما يجب استجابة لذلك. فلم تكن هناك خطط إعلامية للقطاع البلدي بالعموم، بل مجرد اجتهادات وأفكار فردية ومنعزلة تتبناها كل بلدية على حدة. وإن وجد بعض الكفاءات المتحمسة فلا يوجد لها دعم أو مساندة أو توجيه بأسلوب مهني محترف وعلى أساس مؤسساتي منظم. فكانت جميعها اجتهادات آنية وردود فعل متحمسة على ما يطرحه الإعلام المحلي الذي عادة ما يكون في غالبه طرحاً سلبياً.

لم يرق لي ذلك الجو العام والثقافة السائدة في أروقة القطاع البلدي، وكنت أدرك أن القطاع رغم ما عليه فإن له ما له وبإمكانه عمل الكثير، ولم أرغب في أن يسيطر ذلك الشعور المنتشر من الإحباط وقلة الحيلة وأن ليس بالأمكان أفضل مما كان ويكون. لذلك رأيت أن التحسين الحقيقي للصورة الذهنية للأمانة هو أولى منطلقات الإصلاح للقطاع البلدي، حيث يمكن من خلاله اقتناص الكثير من الفرص المتاحة واستعادة الأكثر من الفرص الضائعة والرفع من مستويات التعامل والإنجاز البلدي. وأدركت سريعاً أن لصناعة الصورة الذهنية الإيجابية متطلبات كثيرة لا بد من خوضها والولوج لعالمها وما فيه من تحديات. وتأكدت وزملائي بأن القطاع البلدي يحتاج من ضمن ما يحتاجه إلى المبادرة بطرح أفكار وبرامج جديدة كاستجابة عاجلة للمتغيرات

من حوله، بالإضافة وهو الأهم إلى جعل الإنسان وساكن الرياض في مقدّمة اهتماماته كشريك فاعل وليس كمتلقٍ صامت. باختصار كان لزاماً علينا أن نعيد النظر في مفهوم العمل البلديّ وفي أولوياته وأسلوب ومنهج إدارته، وأن نحدّث أفكاره وبرامجه ومبادراته. كنت أبتُّ فيمن حولي قناعتني بأنّ القطاع البلديّ من أهم القطاعات وأقربها للناس، وأنّ القطاع للناس وبالناس، ويمكنه أن ينهض ويرتقي ويأخذ حقه من التقدير المفترض والمستحقّ له متى ما عمل واجتهد لتقديم الخدمة. كنت أذكر دائماً أنّ وجود قائد كسلمان بن عبدالعزيز بما ميّزه الله من حكمة وحكمة وخبرة طويلة هو فرصة تاريخية لنا كعاملين في القطاع لخدمة المدينة، وأنّ الفرصة في الرياض وبوجود سموه هي أكبر وأكثر من غيرها من المدن الأخرى، وقد لا تعوّض إن تغيّرت.

على العموم، ورغم قوّة دوافع الاستسلام لذلك الجوّ من الإحباط والاستسلام للظروف ولما هو قائم، إلاّ أنّني كنت عازماً على التغيّر نحو وضع أكثر إيجابيةً وتفاعلاً. كانت صناعة التغيّر للأفضل هاجسي، وهاجسي الأكبر هو كيف يمكن عمل ذلك وما الطريقة المثلى للوصول لذلك دون التأثير السلبى على المنجز القائم؛ وكيف يمكن تشكيل وتحفيز فريق عمل يشاركني الرؤية والتوجّهات. إذ كنت أعرف حجم ومكانة سمو أمير منطقة الرياض ومحبّته للمدينة وسكّانها ورغبته وأريحيّته في دعم أيّ جهد في ذلك المجال، وكان ذلك ثروة أفادتني طيلة مسيرتي. كذلك كنت واثقاً بأنّ لدى الأمانة برجالها وبصلاحيّاتها وبقربها من حياة الناس اليومية الكثير ويمكنها الكثير لتقديمه. وكنت أيضاً أعرف وعلى قناعة بأنّ في الرياض بحمد الله الكثير من الكفاءات التي ترغب وتتمنّى أن تتاح لها الفرصة في خدمة المدينة وسكّانها. وسأذكر باختصار بعضاً من الخطوات والبرامج والقرارات التي تمّ اتخاذها في سبيل صناعة الصّورة الإيجابية بديلاً عن تلك التي تمّ تكوينها وتعظيمها عن القطاع البلديّ بصفة عامّة وعن أمانة مدينة الرياض بصفة خاصّة.

المكانة والمحبة والتقدير والشراكة وأهمها المبادرة، كلها مفردات تم زرعها ضمن عملنا اليومي في الأمانة. وتم استعمالها وممارستها بين البلدية وسكان المدينة، وبين البلدية وشركائها المحتملين. وكنت أبحث عن آلية يمكن عن طريقها بناء جسور من المحبة والتقدير والشراكة بين الأطراف تتبعها المكانة، مكانة الإنجاز، وهي مكانة إيجابية ليست مفروضة بالرسوم والمخالفات والتسلط، بل هي تلك المكانة التي تتبع من الاحترام والتقدير. ووجدت في المبادرة للإنجاز الآلية الأفضل لتأسيس المكانة الإيجابية ولتحسين الصورة الذهنية؛ الإنجاز المقرون بالمصداقية والمبني على قرارات مدروسة وصحيحة هدفها خدمة الغالبية من الناس؛ الإنجاز الذي يراعي حاجة الناس ولا يغفل مصالحهم؛ الإنجاز الذي يشعرهم بمحبة إدارة المدينة لهم ورغبتها المخلصة في خدمتهم وتحقيق رغباتهم، الإنجاز الذي يتلمس حاجاتهم قبل طلبهم لها، والذي يسبق تطلعاتهم ويبادر لتقديم المفاجآت السارة لهم، الإنجاز الذي لا يغفل الاصطفاف مع ساكن المدينة. لا سيما أنني وجدت في العمل البلدي فرصاً كثيرة ضائعة، بعضها غير مستغلة، وأخرى تائهة، وكلها تعود سلبياً على البلديات. لذا كنت دائماً أقتصص الفرص فيما يبدو للكثير أنها مشاكل بلدية مستديمة، وللأسف تستديم معها تغذية الصورة الذهنية السلبية عن البلديات، ولكننا قررنا مواجهتها لكي لا تكبر وتتعاظم. كانت قناعتنا أن في مواجهتها والتغلب عليها تكمن الفرصة المزدوجة، الأولى في حلها، والثانية في إرسال الرسالة الإيجابية للمجتمع عن قدرة البلديات في الحل عند تدخلها، وذلك هو إحدى آليات صنع وبناء الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة البلدية وتعزيز هيبة الإنجاز.

سنستعرض في الفصول القادمة بعضاً من فرص كثيرة كانت سانحة، ولم يلتفت إليها كفرصة المشاركة مع القطاع الخاص وتحفيزه، أو فرصة الخصخصة المتوازنة مع شركات قائمة وللأمانة نصيب فيها، أو فرصة استثمار القرار البلدي مالياً أو إدارياً أو فنياً، أو فرصة الاصطفاف مع السكان

واستقطابهم كشركاء وخدمتهم كعملاء. اجتهدنا في اقتناص أي فرصة يمكننا من خلالها دعم الاستقلالية المالية والإدارية للقطاع البلدي عامةً ولأمانة الرياض خاصة. فرصٌ أخرى كثيرةٌ مرّت على القطاع البلديّ كان يُنظر لها على أنّها مشاكل واستطاعت الأمانة أن تحول بعضها إلى فرص تم استثمارها، وعادت إيجاباً على الأمانة وعلى فريق العمل فيها وعلى سكّان المدينة بالعموم. فعلى سبيل المثال وليس الحصر، شكاوى من مشاكل حالات التسمّم الغذائي، شكاوى من مشاكل السُّيول، شكاوى من ضعف مستوى النظافة، تذرُّم من عدم السّماح ببناء ملاحق علويّة لأكثر من ١٠٪، عدم ارتياح بعض السكّان من بعض الحداثق المهجورة والمهملة في أحيائهم واستغلال بعض الناس لها، شكاوى بعض السكّان من الإزعاج نتيجة استغلال بعض الأراضي المجاورة لمساكنهم من مجموعة من الشّباب يتجمّعون ويستخدمونها كملاعب لكرة القدم، الشكاوى من الباعة الجائلين، وما يذكره بعض سكّان المدينة من عدم وجود ترفيهٍ لهم ولأطفالهم خارج الأسواق التجاريّة والمطاعم السريعة خاصّة في الأعياد وفي العطل الأسبوعيّة، طلب بعض مدن المملكة من الرياض مساندها في بعض مشاكلها الطارئة كمثال السُّيول في جدة، أو السُّيول في مكة المكرمة في موسم الحج، أو تعرُّث النظافة في الطائف في موسم الصّيف، وغيرها كثير.

كانت كلّها مشاكل ومسؤوليات نجحت الأمانة في النظر إليها بطرق مختلفة وغير تقليديّة، وتعاملت معها على أنّها فرصٌ جيّدة للإنجاز. كلٌّ أو معظم تلك المشاكل سجّلت فيها الأمانة رصيّدًا من مكانة الإنجاز. نذكر على سبيل المثال احتفالات العيد والمناسبات الوطنيّة، وبرنامج الأمانة الأسبوعيّ من مهرجانات ومسرحيّات وغيرها، وواحات الملك سلمان للعلوم، وإعادة إحياء وتأهيل وادي السلي، والحداثق المليونيّة، وبرنامج حداثق بلا أسوار، ومشاريع السّاحات البلديّة. وقد اختارت الأمانة الاصطفاف مع المواطن، فأنشأت المراكز الإداريّة التي تضمُّ فروع مكاتب لجميع الدوائر الحكوميّة في المدينة، وتعاملت من نطاق كلّ بلديّة على أنّه مدينة مستقلة، وزادت من مساحات

الحدائق وانتشارها، وأبرزت الهوية العريقة للرياض بتغيير نمط المخططات العمرانية، وزادت المساحات المخصصة للمساجد وأبرزتها في مواقع على الطرق العامة، وخصّصت أراض لسكن الأئمة والمؤذنين بمعزل عن مساحات المساجد. وتخفيفاً على السُكَّان وتجاوباً مع متطلباتهم وحاجاتهم رفعت الأمانة نسبة السّماح ببناء الملاحق العلويّة من ١٠٪ إلى ٣٠٪ ومن ثمّ إلى ٥٠٪، وغير ذلك الكثير الكثير.

حاولت الأمانة أن تتميز بإيجابية وبعيداً عن الروتينيّة. إحدى التجارب مثلاً كانت عندما حصلت مشكلة السيول في محافظة جدّة، وطلبت وزارة الشؤون البلدية والقروية من جميع الأمانات المساهمة في دعم أمانة جدّة لمواجهة تبعات السيول. فبدلاً من أن ترسل أمانة الرياض بعض العمالة أو بعض المعدات والآليات للانضمام إلى طاقم أمانة جدّة كما هي العادة عند طلب المساندة من أيّ من البلديات، قامت الرياض بإرسال فرق متكاملة، وطلبت من أمانة جدّة تخصيص منطقة جغرافيّة تتولاها أمانة الرياض من الألف إلى الياء، وهذا ما تم وهو ما لاقى صدًى طيباً عند أمانة جدّة والأهالي. ولم تتكفّف أمانة جدّة سوى التفاهم على تحديد منطقة جغرافيّة تستلمها أمانة الرياض لتقوم بالواجب بما في ذلك استئجار وتهيئة إحدى الاستراحات كسكن للإداريين ورؤساء فرق العمل وأخرى كورشة للعمالة والآليات والمعدات. وقد تولّت الأمانة الاتفاق مع متعهد للضيافة ليتولّى التّغذية لطواقمها. وقد كانوا أشبه بـ "الكوماندوز" البلدي الذي أتى للقيام بمهمّة مساندة حقيقيّة دون تكليف أيّ جهد ماليّ أو إداريّ أو خلافه على أمانة جدّة، واستمرّ ذلك الفريق عدّة أشهر. وقد تمّ تكرار ذلك كأسلوب عمل في أيّ حالة مساندة للآخرين، وتمّ تطبيقه بعدها في الطائف عندما تعرّثت شركات النّظافة مرّةً، وكان الوقت في فترة السّياحة الصّيفيّة وزيارة المصطافين. وبالطريقة نفسها والمنهجية تمّت المساندة وبأفضل ما يمكن وعدّة أشهر أيضاً. تجاربٌ ثمينةٌ ومميّزةٌ تستحقّ التوثيق من جانب الرياض، وكذلك من جانب المتلقين في جدّة والطائف.

استطاعت الأمانة استثمار ما حقّته من بعض الإنجاز في تحسين صورتها الذهنيّة لدى السُّكَّان ولدى الأجهزة الحكوميّة لصالح المزيد من تثبيت قدراتها وتعزيز الموثوقيّة ببرامجها ومشاريعها وما تطرحه من مبادرات ومقترحات. وتمكّنت الأمانة في وقت قصير ومن خلال برامج كثيرة ومتنوّعة من إعادة البسمة إلى المدينة والسُّكَّان، وأثبتت إيجابيّتها وحضورها الدائم كشريك مع السَّاكن للمدينة وتحقيق آماله لمدينته وللحيّ الذي يسكن فيه. وبعد أن كنّا نطلب التبرُّعات لإقامة احتفالات العيد، استطعنا ولأوّل مرّة فرضها ضمن بنود ميزانيّات الأمانة، تبعها ميزانيّات لممرّات المشاة، وأخرى للسّاحات البلديّة، وغيرها لواحاحات العلوم، والكثير الكثير.

عملنا على الدّفع وبقوّة لرفع إيرادات الأمانة بشرط عدم المساس بالسُّكَّان، فكان أن تضاعفت مداخيل الأمانة من اللّوحات الدّعائيّة والإعلانيّة، وأصبحت الرياض أكثر المدن مدخولاً من الإعلانات وأقلّها عددًا في اللّوحات وانتشارها في المدينة. كنّا نتفهّم ضرورة المحافظة على التوازن بين مظهر المدينة كعاصمة للمملكة وانتشار اللّوحات الدّعائيّة بلا رقيب. وتعلّمنا من التجربة أنّه كلّما ارتفع عدد اللّوحات (العرض) كلما انخفض الإيراد (الطلب). ولذلك استطاعت الأمانة تعظيم دخلها بأقلّ انتشارٍ دعائيٍّ وإعلانيّ.

بدائل أخرى كثيرة من الاستثمار الذي حقّق زيادةً في العوائد، وعزّز من صورة الأمانة وقدرتها على تحسين خدماتها للمدينة وسكّانها ليس أقلّه فتح أبواب استثمارات جديدة من تأجير للأراضي وبعض العقارات، وكذلك الدخول في شراكة مع شركة المعيقليّة وغيرها. وقد تمّ من خلال زيادة الإيرادات إقناع وزارة الماليّة بأنّ في استطاعتنا تحقيق إيرادات أكثر مما يتوقّع عادةً، طالما كانت لنا حرية التصرف بجزء من الزيادة فيما نراه من برامج ومشاريع. وبالفعل كان ذلك بابًا على كنز من الاستقلاليّة الماليّة والإداريّة للأمانة وإن كان محدودًا جدًّا، استطعنا من خلاله تحقيق الكثير بتميزٍ وانفرادٍ عن بقيّة القطاع البلديّ.

أضاف ما تمّ من حشد للجهود ونجاح في الإنجاز المزيد من الدّعم، ودخلنا في دائرة إيجابية مغلقة يتولّد فيها الإنجاز ويولد الدّعم للمزيد من الإنجاز والثّقة في الأداء والطرح. خفّف كل ذلك الضّغط على الأمانة ورفد قدراتها وإمكاناتها الإداريّة والفنيّة والرقائيّة. ولذكر القليل ممّا تحقق من خلال استفادتنا من فائض الإيرادات، يمكننا الإشارة إلى تأسيس الأمانة لبرنامج استقطاب للكفاءات تمّ من خلاله توظيف أكثر من ستمئة موظّفة سعوديّة عملن جميعهنّ في الوحدات النسائيّة التي تمّ تأسيسها. وكذلك برنامج آخر تمّ من خلاله تعيين عشرات الشّباب من المهندسين المؤهلّين، وبرنامج آخر تمّ فيه تعيين عشرات من المراقبين الصّحيين والفنيين وتدريبهم وتمكينهم من وسائل الرّقابة اللازمّة من معدّات وملابس وسيّارات وغيرها.

استطعنا أيضاً من خلال أحد البرامج المموّلة من فائض الإيرادات إعادة تأهيل وتجديد كامل معدّات وآليّات الأمانة، وتأسيس أكثر من ستين فرقة طوارئ للسّبول وللدوريات الشّاملة للبلديات الفرعيّة. لا يتّسع المجال لذكر تفاصيل أكثر من تلك البرامج والمبادرات، على أنّنا ورغم محدوديّة ما يردنا من الفائض وكذلك تدخل وزارة الماليّة في ما نختاره من بنود للصّرف فقد تنفّسنا الصّعداء، واستطعنا من خلال تحسين الصّورة الذهنيّة للأمانة وإثبات قدرتها على الإنجاز ورضا السّكان عنها نتيجة لاصطفافها معهم ولمصالحهم الدخول بالأمانة والقطاع البلديّ في مجال إيجابيٍّ، وأصبح تأثيرها قويّاً، واستمرّت موثوقيّته ومصداقيّته تتزايد مع الوقت.

يجب ألاّ يكون العملُ البلديّ بمعزلٍ عن مثيله العالمي، ومحاكاة التجارب الأخرى والاستفادة منها وتطويرها بما يتناسب مع الظروف المحليّة، يجب أن يكون مطلباً مستمرّاً. غالباً ما يطرح السّؤال لماذا لا تحظى مدننا وما يقدّم فيها من خدمات بمثيلاتها من المدن في العالم المتقدّم، صورة ذهنيّة جميلة تتشكّل دائماً عن الآخر وعكسها عن المحلي.

عند سعيها لتغيير الصورة الذهنية العامة عن أداء القطاع البلدي، كان لزاماً علينا أن نقوم برصد جيد للتجارب الناجحة من حولنا. وكان تركيزنا على مستوى الإنجاز والتجاوب السريع مع متطلبات السكان أو العملاء والمنافسة على تنوع الخدمات المقدمة لهم بأعلى المستويات. كانت تجربة البنوك السعودية وتطويرها لذاتها وتطوير علاقتها بزبائنهم وما تقدمه لهم من خدمات في وقت قياسي وبمستويات منافسة عالمياً مثار إعجابي المستمر. وكنت أتوق لتكرارها في قطاعنا البلدي، وأرى في مثلها منقداً عاجلاً وسريعاً للقطاع. تجربة البنوك السعودية مع الشركاء العالميين في التأسيس والتطوير والإدارة والتشغيل تجربة تستحق التأمل. فمن خلالها انتقل قطاعنا البنكي إلى المصاف الأولى عالمياً نتيجة للشراكة المترنة مع الخبرات العالمية التي نقلت خبرتها ومعرفتها إلى الشباب السعودي عن طريق التعليم والتدريب المستمر في خطوة مثالية لنقل التقنية والخبرات وتوطينها. محاولة الأمانة لمحاكاة التجربة لم تكن بالشكل الذي كنت أطمح له بالتعاقد مع شريك خبير في كافة قطاعات الأمانة، تماماً كما كانت البنوك في بدايتها شريطة نقل الخبرة والتقنية بالتدرج وتوطينها بأيدي خبراء محلية. ولكن وتطبيقاً لـ "ما لا يدرك كله لا يترك جله" كان من الضروري لنا خوض التجربة وبطريقتنا الخاصة.

أجرت الأمانة تحسينات ملموسة على نظم الإدارة والتخطيط والتنفيذ، ودفعت بمداخل جديدة لتصميم وتنفيذ المشروعات البلدية ومن ثم إدارتها وتشغيلها وصيانتها. وتم ذلك بجهود ذاتية في استقطاب بعض الكفاءات والمستشارين من الجامعات السعودية، وكذلك بالتعاقد مع عدد من المكاتب الاستشارية الفنية المتخصصة لدعم بعض الإدارات العامة في الأمانة؛ حيث استهدف بعضها التخطيط العمراني، والآخر التنفيذ والإشراف، وثالث الإدارة العامة للنظافة، ورابع الدراسات والتصاميم، وخامس الصيانة والتشغيل. وغيرها كثير، حيث حرصنا على أن تتوزع وتنتشر مثل هذه الخبرات في جميع أجهزة ومفاصل الأمانة الإدارية والفنية.

أعانتنا تلك التَّجربة على تحسين الصُّورة الذهنيَّة والفعليَّة للعمل البلدي في أمانة منطقة الرِّياض، من خلال التغيُّر الإيجابي لمستوى المنجز والقدرة على تطوير مبادراتٍ أخرى ذات نوعيَّةٍ مميَّزة ركَّزت على رفع مستوى الأداء، وعلى قدرة الأمانة على المنافسة والتميُّز والمبادرة، وعلى الاهتمام بساكن المدينة. ولعلَّ من المفيد أن يطرَّ القِطاع البلديُّ خطَّةً فاعلةً وشاملةً لمحاكاة تجربة البنوك مع الشَّرِيك الأجنبي عن طريق استقطاب خبرات عالميَّة كشركاء للأمانات تكون بمثابة إدارات ظلِّ يوكل إليها القيام وبمشاركة العاملين فيه بجميع المهامِّ البلديَّة وتطويرها وما يلزم ذلك من تعليم وتدريب على العمل البلدي، شراكةً تدوم لعشر أو خمس عشرة سنة من خلالها يتمكَّن القِطاع البلدي تدريجيًّا من الاعتماد على نفسه وطاقاته وتطويرها.



الفصل الثاني

١٣

الرياض الكبرى مدن في مدينة

أولاً: تعزيز اللامركزية والتأسيس لنهج الإدارة المحلية
ثانياً: المدخل النظري

تجسير الفجوة بين المركزية واللامركزية الإدارية

ثالثاً: تصوّر عام لتعزيز اللامركزية في البلديات

رابعاً: إعادة هيكلة التوزيع الجغرافي والمكاني للخدمات
البلدية ١٤١٩هـ (١٩٩٨م)

خامساً: برنامج مباني المراكز الإدارية الموحدة ١٤٢١هـ
(٢٠٠١م)

سادساً: برنامج تقسيم عقود النظافة ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)

الرياض الكبرى مدنٌ فاي مدينة

أولاً: تعزيز اللامركزية والتأسيس لنهج الإدارة المحليّة

الرياض الكبرى هي الرياض التي نعرفها اليوم بسكانها الذين تعدّوا ستّة ملايين نسمة وبلدياتها الفرعيّة الخمس عشرة، والتي يقارب تعداد سكّان بعضها مليون نسمة. رياض سلمان خاضت بلا شك معركةً تنمويّةً استطاعت بعد توفيق الله تعالى، من مدّ التّمنية إلى أحيائها كافّة. فوجود الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، على رأس هرم إدارة تنميتها قائداً وموجّهاً ومتابعاً، هو ما أحدث الفرق وجسر الهوة بين العرض والطلب على البنية التحتيّة. فما كان يمارسه أميراً للرياض باحترافيّة القائد الإداري والخبير الممارس هو ما ساعد في تجاوز الكثير من العقبات، ودفع بالكثير من برامج ومشاريع التّمنية، واحتاجت تلك الجهود أن تُطوّر كبرنامجٍ إداريٍّ وطنيٍّ مؤسّسيٍّ كامل الأركان.

نشرت صحيفة "التليجراف" في عام ٢٠١٧م (١٤٣٨هـ) قائمةً بأسرع المدن نموّاً حول العالم من حيث عدد السكّان اعتماداً على بيانات معدلات النّموّ للأمم المتّحدة خلال فترة السّنوات العشر الماضية. واشتملت القائمة على عشرين من المدن التي يقيم بها خمسة ملايين شخص على الأقل. وكانت مدينة الرياض المدينة العربيّة الوحيدة التي ظهرت في القائمة محتلّة المرتبة الخامسة عشرة، بعدد سكّان يصل إلى ٥،٦٧ مليون شخص، ونسبة نموٍّ ٣،١٦٪ سنويّاً.

وتمثّل الرياض اليوم مجموعةً من مدنٍ في مدينة. وبجانب كونها عاصمة المملكة العربيّة السعوديّة ومركز الحكم والإدارة فيها، فهي أكبر مدنها مساحةً وأكثرها سكّاناً، وتضمُّ جميع الوزارات والمقارّ الرئيسيّة لكثيرٍ من المصالح

والهيئات العامّة والخاصّة والدولية. وقد شهدت خلال خمسة عقود مضت حركة تطوّر ونموً ولا نظير لها بين كبريات مدن العالم خاصّةً من حيث سرعة التّسمية. واستمرّ عدد سكّان الرياض يتضاعف كلّ عشر سنوات، حيث كان العدد التقديري في عام ١٣٥٤هـ (١٩٣٥م) في حدود ٣٥,٠٠٠ نسمة، واستمرّ في التّزايد حتى وصل إلى حوالي ستّة ملايين نسمة حسب آخر التقديرات وعلى مساحة امتدّت في سائر الاتّجاهات، متجاوزةً في ذلك كثيراً من توقّعات واحتمالات التّخطيط.

تفرض هذه المعدّلات العالية من النموّ السكّانيّ والجغرافيّ إعادة النّظر في إدارة مدينة كالرياض وغيرها من مدن المملكة الكبرى، وكذلك إعادة صياغة مفهوم إدارة المدن والعمل البلديّ بصفة عامّة، وبما يضمن تبنّي منهج الإدارة المحليّة والحضريّة للمدن، المتمثّل في تعزيز مبدأ اللامركزيّة وتشجيع الاستقلاليّة الماليّة والإداريّة، وبما يضمن كذلك تحفيز البلديات للتّعامل مع قضايا التّسمية بأسلوب الوقاية من الحرائق بدلاً من إطفائها، وإطلاق المبادرات بدلاً من ردود الأفعال، وتوجيه التّسمية بدلاً من ملاحظتها، ومشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات البلديّة. ومن حسن الحظّ أنّ الرياض وبتوجيهات مباشرة من سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز قد أسّست وخطت خطوات إيجابيّة في هذا الاتّجاه، وكلّ ما تحتاج إليه حاضراً هو تطوير بذورها ودعمها وتفعيلها وتعميق تجربة تطبيقها.

للأسف وكما هو معلوم، يسود الاعتقاد البيروقراطيّ التّقليدي بأنّ من أمارات قوّة المستوى المركزيّ في الحكومة أن تتكفّف فيه صلاحيّات القرار، وأنّ يحتكر سلطة التوجيه. وينظر إلى توزيع العمليّات المتعلّقة بتقديم الخدمة الحكوميّة: تخطيطاً وتمويلاً وتنفيذاً، عبر مستويات عدّة ودوائر عمل متنوّعة، كملح ترهّل وتسيّب إداري. وقد جعل همّ الإحكام والسّيطرة من احتكار المركز أداء الوظائف العامّة حكمةً لا تناقش. وهو في ظنّي توهم يقف سبباً خلف ما نراه اليوم من الإصرار على تضخيم المستويات المركزيّة، وتضخّمها الكبير،

واختناقها بسلطتها وضعف كاهلها أن ينوء بحمل هو في ذاته يتضخم بعوامل التنمية والنمو السكاني الأخرى. هذا في وقت تكابد فيه المستويات الأخرى شحاً في سلطات إدارة الخدمات، وتقديرًا فيما يتوافر لها من موارد. ونتاج ذلك خلل في توزيع التنمية المحليّة وصعوبة رَأب الفجوة التّمْويّة. كنتُ أرى هذا لدى وصولي إلى أمانة مدينة الرياض مسؤولاً أوّلًا، وحاولت كشف مسارات جديدة لتجاوز هذا المأزق، رغم المكبّلات البيروقراطية والقانونيّة العديدة.

وبالرغم من كل تلك التّحدّيات، فقد استطاعت الرياض ولو نسبيًا، ولزمن طويل مواكبة الزيادة السكّانيّة والتمدّد العمرانيّ والارتفاع المذهل في الطّلب على الخدمات التّحتيّة والوقويّة والقفز بتميّتها. حيث توجّهت الرياض إلى محاولات لتطبيق اللّامركزيّة في كثيرٍ من الأجهزة الإداريّة عبر تقديمها للخدمات العامّة للمواطنين ولكن بمراحل مختلفة. فبينما نجد بعض الإدارات كانت السبّاقة في تطبيق اللّامركزيّة ومرّت بالتّجربة لفترة زمنيّة طويلة نسبيًا، نجد بعضها الآخر قد بدأ التّطبيق متأخّرًا، وتعثّرت جهود بعض منها نحو التّطبيق الفعلي ووضع الخطط اللازمة لذلك.

لأمانة مدينة الرياض، على سبيل المثال، تجربة مبكّرة في ذلك المجال، فحتى عام ١٣٩٧هـ (١٩٧٧م)، كانت هناك ستة مكاتب فرعيّة لأمانة مدينة الرياض. ومع تطوّر المدينة وزيادة عدد سكّانها وما تبعه من اتّساع في مساحتها وخدماتها، وجدت الأمانة نفسها في ضائقة إداريّة استلزمت ترحيل بعض الأعباء الإداريّة إلى وحدات إداريّة فرعيّة. وصدرت الموافقة السّامية عام ١٣٩٧هـ (١٩٧٧م) على زيادة مكاتبها الفرعيّة إلى عشرة وتقسيم مدينة الرياض بناءً على ذلك، بحيث يكون في كلّ قسم بلديّة فرعيّة تتبع أمانة مدينة الرياض. واستمرّت الأمانة في مواكبة استمرار تطوّر المدينة واتّساعها وزيادة سكّانها بمعدّلات سريعة ومطرّدة، في زيادة وتطوير بلدياتها الفرعيّة حسب الحاجة حتى وصلت خمس عشرة بلديّة فرعيّة.

من أمثلة المبادرات التي من المفيد سرد بعض تفاصيلها لاحقاً، هي مبادرة خضناها في أمانة منطقة الرياض، كانت غايتها إعادة النظر في التوزيع المكاني للإدارات والمستويات الخدمية، وفيها طبقنا جملةً من المبادئ التنظيمية المغايرة، تسهم في تيسير نوع من اللامركزية يتوسل سبيلاً أسرع للارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة من هذه الإدارات، وبما يحد من ترهل المستويات المركزية، ويخفف من الطابع الروتيني لعملها، وذلك عن طريق نقل العديد من المسؤوليات والوظائف إلى وحدات فرعية تابعة. وفي البدء ظهرت حالة من الارتباك، سببها الخشية من التعامل مع ظرف جديد، وحال يصير معها التعامل بين المواطن وجهاز الخدمة تعاملاً مباشراً في المكان الأقرب لنقطة تقديمها، وبعيداً عن المقر الرئيسي للأمانة. كان رأيي أن علينا حوض التجربة، وتوسيع آفاق العمل البلدي لأبعد من هذه الدواوين المختنقة والنائية بحملها. ومع دخول النظام الجديد لحيز النفاذ، لسنا كيف يستشعر المواطنون في اللحظة التي يفتح فيها مجال التواصل المباشر بينهم وبين المسؤول عن توفير الخدمات هذه لهم، من القريين منهم، سواءً في مناطقهم أو في أحيائهم، فائدة توفير الجهد والوقت. كان إبقاء المسؤول عن تقديمها قريباً من مستوى تلقيها، وفاهماً لظروف تقديم الخدمة، يستشعر الحاجات الفعلية للمواطنين، ورضاهم عنها من وجوه الجودة والإتاحة، يمثل بذاته انتقالاً نوعياً.

ولعلّ ممّا أعان في البداية على نجاح هذه التطبيقات الأولى للامركزية المكانية في نظام اعتاد المركزية الشديدة اعتمادها على التفويض، الأمر الذي يقتضي أن غالب الصلاحيات الإدارية والمالية التي تحوزها المستويات العليا ستبقى بأيديهم، من خلال منظومة للقرار يتم التحكم بها مركزياً، مما يشجع ويحفز المسؤولين لتطبيقها والاستفادة منها في ضوء أنها لا تشمل على تنازلات عن السلطة.

ورغم هذه المحدودية، لا بد من الإشارة لتجارب ناجحة في دول أخرى في

المجال المحلي بيّنت إمكانية تعميق مفهوم المشاركة العامة لدى المواطنين في شؤون بلدياتهم، معززة في العموم من مبدأ الممارسة الديمقراطية، وموسعة في الوقت ذاته من قاعدة الإدارة عبر اجتذابها القيادات الإدارية الشابة. وهو ما نأمل في تنبيهه في منظومة الإدارة المحلية بالمملكة.

كان التوجه إلى تطبيق اللامركزية في الرياض عبر إعادة هيكلة نظام تقديم الخدمة البلدية في مدينة الرياض شاملاً، ولكنه لم يكن ضمن برنامج محدّد الأهداف وبجدول زمنيّ للتنفيذ، حيث جرى عبر مراحل متفاوتة زمنياً؛ فبينما نجد أنّ بعض الإدارات كانت سباقاً في تطبيق اللامركزية، وخاضت مساراً تجريبياً طويلاً، وصل بعضها الآخر إليها حديثاً وشرع في التطبيق، فيما لم يزل بقية في طور التفكير ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لذلك.

ثانيًا المدخل النظري:

تجسير الفجوة بين المركزية واللامركزية الإدارية

يكاد يكون انتهاج أسلوب اللامركزية كأداة فعّالة لإدارة تقديم الخدمات للمواطنين أحد التوجّهات الرئيسيّة الذي تشترك فيه الكثير من المدن الكبيرة ذات الكثافات السكّانية العالية والمساحات الكبيرة. وعلى الرُغم من الاختلاف في أهداف ومستويات التطبيق، إلاّ أنّ أكثر المدن تشترك في طريقة التطبيق التي عادةً ما تتضمّن تقسيم المدينة إلى أقسام جغرافيّة، ينشأ في كلٍّ منها إدارة خاصّة كفرع للإدارة الأم المركزيّة.

مدينة الرياض هي إحدى تلك المدن التي خاضت تجارب عدّة وفي أوقات مختلفة للامركزية لكثير من القطاعات والأجهزة الإداريّة التي تقدّم خدمات يومية للمواطنين، ففي الماضي ونظرًا لقلّة عدد السكّان ومحدوديّة مساحة مدينة الرياض، كانت السّمة العامّة لأسلوب تقديم الخدمات على مستوى المدينة هو الأسلوب المركزي، وكانت أكثر القطاعات الحكوميّة تكتفي بمكتب واحد أو مكتبين لتقديم خدماتها إلى المواطنين، ولكن مع زيادة عدد السكّان في المدينة واتّساع رقعتها العمرانيّة وما تبع ذلك من ضغط على المكاتب الرئيسيّة للمدينة وتأثير ذلك على مستوى الأداء؛ انتهجت مدينة الرياض أسلوب اللامركزية المكانيّة في تقديمها للكثير من الخدمات بهدف تسهيل مهمّة المواطنين عند طلب هذه الخدمات، وكذلك لفكّ الاختناقات الإداريّة في المراكز الرئيسيّة، وبطبيعة الحال لم يقتصر مثل هذا التوجّه إلى تطبيق اللامركزية المكانيّة على القطاع العامّ فقط، بل شمل أيضًا وبدرجات متفاوتة القطاع الخاص، فبدأت البنوك والمكاتب والشركات في فتح فروع لها في أنحاء المدينة بهدف الانتشار والمنافسة لجذب أكبر عددٍ من العملاء.

لا شكّ أنّ مثل هذا التوجّه إلى اللامركزية كان توجّهًا جيّدًا تقتضيه

ظروف المدينة الإدارية والسُّكَّانِيَّة والعمرانيَّة والاقتصاديَّة، ولكن ما لُوَحِظَ على مثل هذا التوجه ضعف تفويض بعض الصَّلاحيَّات وغياب المنسَّق العام لهذه التوجُّهات. والذي يفترض أن يكون إدارة المدينة، صاحبه ضعفٌ، وفي كثيرٍ من الأحيان غياب التَّنسيق البيني بين تلك القطاعات المختلفة؛ مما نتج عنه وجود تقسيمات مختلفة ومتباينة، الأمر الذي كان يؤثِّر سلباً على برامج التَّخطيط العمرانيِّ للمدينة.

ورغم اختلاف الباحثين في تحديد تعريف موحدٍ لمصطلحات المركزيَّة واللامركزيَّة، إلاَّ أنه يمكن القول بأنَّهما أسلوبان من أساليب الإدارة يعنيان بتوزيع السُّلطات والصَّلاحيَّات في المنظَّمات والمؤسَّسات الإداريَّة، فبينما تعنى المركزيَّة وتعبر عن تركُّز الصَّلاحيَّات في المستويات العليا من الإدارة وفي أيدي عدد قليل من المسؤولين، نجد أنَّ اللامركزيَّة تعنى بالجانب الآخر، وهو توزيع السُّلطة على مستويات مختلفة من الإدارة؛ ممَّا يسمح بتوزيع سلطة اتخاذ القرار على عددٍ أكبر من الموظفين.

ولكلا الأسلوبين أهميَّته الخاصَّة وجوانبه الإيجابيَّة وكذلك السُّلبيَّة، فلا يمكن إطلاق الحكم بالأفضليَّة لأيٍّ منهما إلاَّ بعد معرفة الأهداف من وراء تطبيق أيٍّ منهما، وكذلك معرفة الظروف المحيطة بالمؤسَّسة الإداريَّة التي يراد لها تبني أحد الأسلوبين المركزيَّة أو اللامركزيَّة، ولكن وبصفة عامَّة يمكن لنا القول إنَّ ظروف كثير من المدن -خاصَّةً الكبيرة منها- تتطلَّب التوجُّه إلى الأسلوب اللامركزيِّ في إدارة شؤونها، فلم يعد بالإمكان إدارة شؤون مدينة كمدينة الرياض بالأسلوب نفسه الذي كانت تدار به عندما كان عدد السُّكَّان لا يتجاوز ثلاثمئة ألف نسمة، لا سيَّما أنَّ تزايد عدد السُّكَّان يرافقه عادةً زيادةً في مساحة المدينة وتعدُّد النِّشاطات الملقاة على عاتق الإدارة في توفير مختلف الخدمات لجميع السُّكَّان وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفعاليَّة، ويمكن لنا أن نتصوَّر عدد المراجعين وعدد المعاملات والقضايا التي يتطلَّب من إدارة

المدينة أن تقوم بها على المستوى اليومي في حالة ما إذا كان هناك مكتبٌ رئيسيٌ واحدٌ يعنى بإدارة المدينة وخدماتها البلدية، وما قد يسببه مثل هذا التزايد في الأعباء والمهام من ضغط على المسؤولين في الإدارة المركزية، وفي أحيان كثيرة في إشغالهم عن التفرد للأمر الكبير من رسم للاستراتيجيات والخطط العليا لإداراتهم.

بالإضافة إلى النتائج الإيجابية لتطبيقات اللامركزية المكانية والمتضمنة توفير الوقت والجهد للمواطنين وتسهيل عملية الاتصال بينهم وبين المسؤولين، وكذلك تخفيف الأعباء الإدارية على الإدارات المركزية ونقلها إلى وحدات أخرى فرعية، فإنه يمكن كذلك لبعض النتائج الإيجابية الأخرى لتجارب ناجحة أدت فيما أدت إليه إلى تعميق مفهوم المشاركة العامة لدى المواطنين، وعززت كذلك من مبدأ الممارسة الديمقراطية، وأسهمت بشكل واضح في تخريج واكتشاف وتدريب قيادات إدارية شابة.

وتأخذ اللامركزية صوراً وأشكالاً مختلفة ومتعددة، ومن الصعوبة بمكان تمييز الحدود الفاصلة بين هذه الأشكال، إلا أنها تختلف فيما بينها بحسب درجة الاستقلالية والصلاحيات الممنوحة من المركز. وهناك تقسيمات كثيرة لباحثين مختلفين، نذكر منها ما تم طرحه في دراساتهم عن اللامركزية، حيث قدموا أشكالاً عدة من صور اللامركزية هي:

الأولى: اللاتركيز.. ويمكن أن تُعرف باللامركزية المكانية التي يتم فيها نقل بعض الأعباء الإدارية، وليس سلطة القرار، من الإدارة المركزية إلى مكاتب تتبع الإدارة المركزية، ولكن في مواقع أخرى.

الثانية: التفويض.. وفيه يتم تخويل بعض سلطات وصلاحيات اتخاذ القرار إلى وحدات إدارية في مستوى أقل في الهيكل البيروقراطي للإدارة المركزية، مع بقاء السيطرة على هذه الوحدات الإدارية من قبل الإدارة العليا.

الثالثة: التَّخْوِيل.. وفيه يتمُّ نقل السُّلطة بنقل جزءٍ من السُّلطات والصَّلاحيَّات إلى وحداتٍ إداريةٍ خارج الهيكل البيروقراطيِّ للإدارة المركزيَّة، مع بقاء حقِّ التَّدخُّل والسَّيطرة للإدارة العليا، بحيث تكون هذه الوحدات مسؤولةً مسؤولةً مباشرةً أمام الإدارة المركزيَّة عن سير العمل في هذه الوحدات.

الرابعة: الاستقلاليَّة.. وفيها تكون الوحدات الإداريَّة مستقلَّةً ومعتمدةً على نفسها اعتماداً ذاتياً، وفي هذه الحالة يكون الوضع القانونيُّ لهذه الوحدات وضعاً منفصلاً ومستقلاً عن الإدارة المركزيَّة.

الخامسة: التخصيص.. وفيها يتمُّ تنازل الإدارة المركزيَّة عن تقديم بعض الوظائف والأعمال، وذلك إمَّا عن طريق نقلها إلى مؤسَّسات تطوعيَّة أو عن طريق السَّماح للقطاع الخاصِّ بتقديم هذه الخدمات مقابل رسومٍ محدَّدة.

ومن مراجعة بعض تجارب تطبيقات اللامركزيَّة في دولٍ مختلفة، فإنَّه لا يمكن الحكم بالإطلاق على نتائج مثل هذه التجارب، بل يتَّضح صعوبة الحكم على نجاح أو فشل تجارب اللامركزيَّة بالعموم، وذلك يرجع لأسباب عدَّة، منها على سبيل المثال لا الحصر الآتي:

أولاً: إنَّ أهداف الدُّول في تطبيقها للامركزيَّة تختلف عن بعضها البعض باختلاف الظروف السياسيَّة والاقتصاديَّة والاجتماعيَّة لهذه الدُّول.. فبينما تهدف بعضها عند توجُّهها للامركزيَّة إلى تعزيز نشر الديمقراطية والاستقلاليَّة في اتخاذ القرارات، نجد أنَّ بعضها الآخر يهدف من وراء تطبيق اللامركزيَّة إلى تثبيت وتدعيم المركزيَّة بذاتها، وفي الوقت نفسه نجد دولاً أخرى تهدف إلى تطوير الأداء في تقديم الخدمات.

ثانياً: إنَّ المقاييس والمعايير التي يمكن عن طريقها قياس مدى نجاح تطبيق اللامركزية من عدمه غير ثابتة ولا دقيقة.

ثالثاً: إنَّ الأهداف المعلنة لبعض الدول أو المؤسسات الإدارية عند تطبيقها للامركزية تختلف عن الأهداف الحقيقية؛ لذلك، فإن ما يكتب أو ينشر لا يعكس بالتّمام ما هو حاصل بالفعل، مما ينتج عنه صعوبة بالغة في تقييم الأداء.

الأ أنّه وبالرغم من ذلك فإنّه يمكننا في هذا السياق رصد بعض الملاحظات العامّة على تجارب اللامركزية وإيجازها في النقاط الآتية:

١ - تختلف نتائج تطبيقات اللامركزية وتتباين عن بعضها تبعاً لظروف كل دولة وكل مؤسّارية. فبينما تكون ناجحة في قطاع ما في دولة معيّنة، تكون نتيجتها العكس في دولة أخرى أو مؤسسة أخرى.

٢ - يعدُّ التحكم بالموارد الماليّة من الإدارة المركزية والنقص في الإمكانيات البشريّة المدربة والمؤهلة، من أهمّ العوامل التي تسببت في تعثر الكثير من تطبيقات اللامركزية.

٣ - يقرُّ الكثير من الباحثين والمنظرين في مجال تطبيقات اللامركزية بوجود الفجوة بين النظرية والتطبيق، وكذلك بين الواقع والطموحات في مجال تطبيقات اللامركزية، فسياسات الدول والمؤسسات الإدارية على الورق تختلف في كثير من الأحيان عنها في الممارسة، مما يخلُّ بميزان التقييم لهذه التجارب.

٤ - تنظر الكثير من الدول والمؤسسات الإدارية إلى اللامركزية على أنها الحلّ السريع والمفتاح السحري لمواجهة جميع المشكلات، وذلك بالطبع غير صحيح، فكلّما كانت أهداف اللامركزية محدّدة ومحدودة كانت فرص النّجاح لها أكبر.

٥ - يعدُّ اللاتركيز.. أو ما يمكن تسميته باللامركزية المكانية - رغم أنه لم يصل إلى الطموحات المرجوة منه - من أنجح التجارب التي طبقت في مؤسسات إدارية ودول كثيرة مختلفة.

ويمكن إرجاع أسباب نجاح اللامركزية المكانية إلى أن الإدارات المركزية الحكومية تنظر عادةً إلى اللامركزية المكانية على أنها الوسيلة السريعة لتطوير نوعية تقديم الخدمات المقدمة من هذه الإدارات، بجانب أنها تساعد على التخفيف من العمل الروتيني اليومي عن طريق نقله إلى وحدات فرعية تابعة، بالإضافة إلى ذلك فإن المواطنين يشعرون بفائدتها مباشرة عن طريق تخفيف الروتين، وفتح مجال الاتصال المباشر بينهم وبين المسؤولين الذين عادةً ما يكونون قريبين منهم، سواءً في مناطقهم أو في أحيائهم؛ فيختصر جهد المراجعين ووقتهم. الأمر الآخر والمهم والذي يؤدي إلى نجاح تطبيقات اللامركزية المكانية يكمن في أنها لا تتطلب أي تنازل عن الصلاحيات الإدارية والمالية من الإدارة العليا في المؤسسة الإدارية، وهو ما يشجع ويحفز المسؤولين نحو تطبيقها والاستفادة منها، دون تنازلات تذكر من جانبهم.

ثالثاً: تصوّر عامّ لتعزيز اللامركزية في البلديات

تتعدّد النظريّات ونماذج الإدارة العامّة وتطبيقاتها في ساحة إدارة العمل البلديّ وتقديم الخدمات العامّة على النطاق المحلي. وبقيناً، فإنّ ما ينطبق على بلدانٍ أخرى، مهما بلغ إغواء نموذجه، ليس فرضاً بالضرورة أن نأخذه (كوصفة جاهزة) تصلح لمدننا. أقدّر غالباً تلك الجهود التي حاولت إحضار العالم إلينا، وإنجاز انتقالٍ سريعةٍ في مدننا، لكن بقي أسلوب الإدارة كما هو مع تغييرات بسيطة هنا وهناك. وبقيت مدننا الكبرى في حالٍ يحتاج إلى تطوير سريعٍ في نموذج إدارتها، إذ تحتاج إلى نقلة نوعيّة لا تعبر بها وحسب ما تراكم من مشكلاتٍ تذر بالخطر، بل تواكب المستقبل وتكّيف مع معطياته وتحدياته.

إنّ تطويرنا نموذجاً سعودياً يوافق طبيعة محليّاتنا واحتياجاتها وسياق تطورها الاقتصادي والاجتماعي ليس حلماً مستبعداً، ولا أمراً مستهجناً؛ فتجربة التطوير الحضريّ في العالم تقول بأنّها صيرورة تتشكّل من لدن الذات المحليّة ابتداءً، ومنها تنمو عبر التفاعل المبدع بين تحدٍّ واستجابة. والوصول لهذا النموذج، في يقيني، أمرٌ ممكن، ومفتاح سرّه كامنٌ في قدرات كوادرنا المحليّة على الاشتقاق الواعي من معين تجربتنا العريضة، والنظر بعين فاحصة إلى ما شهدته مدننا وخصوصاً الرياض التي سأعرض هنا جانباً من تجربتها. فتلك التجربة التي تخطّت نصف قرن، تشكّل ملحمةً حقيقيّةً للتطور، ومدونةً حاويةً للعديد من الدروس المستفادة والأفكار الملهمة. هذا دون إهمال ما يوجد به العلم ودون التّعالي على ما تحمله تجارب الآخرين من خيرٍ عميم، والسعي لتبنيها بوعي وإبداع.

إنّ الأمر متعلّق في الأخير بفهمنا طبيعة تلك التّحديات التي باتت عبئاً كبيراً على مدننا وبلدياتنا. وبصدق مسعانا لدعم المحليّات، وإعانتها على الانطلاق نحو المستقبل. وقوامه ابتداء سياساتٍ عامّةٍ لتمكين الإدارة المحليّة، وتطبيقات

نظاميةً وشروط عمل جديدة تعتمدها من غوائل البيروقراطية والتفاوت التوزيعي للتنمية. وأكرر، إن الأمر بأيدينا، وحسبنا أن تجربة مدن المملكة فيها الكثير من الدروس المستفادة، وملاحح لسبيلٍ ليست عثرةً للمضيّ قدماً.

ولكي أسند حجتي في هذا الأمر وأعزز دعوتي لنهج الإدارة المحلية، سأترك التطرق لما يتعلق بالاستقلالية المالية وإدارية لطرحة ومناقشته في فصل قادم. وفي هذا الفصل سأعرض بعضاً من التجارب الإدارية البلدية في مدينة الرياض ومحاولاتها للتوجه للأمر كزيّة والاستقلالية الإدارية، عبر عرض مبسّط وموجز، أبين فيه كيف تولد المبادرات، وكيف يمكن لها أن تمرّ لعالم النجاج والتطور والنمو. هنا أرى من اللازم أن نذكر أن ما بذل من جهود لطرح المبادرات لم تكن الطريق في ذلك تمضي بانسيابية وترحيب وتشجيع، بل كان هناك طريق آخر يتم الدفع إليه بجميع المبادرات، إلا ما استطعنا الإفلات به، ليكون مصيرها الابتسار والإجهاض.

وعلى العموم سأبين كيف خاضت أمانة منطقة الرياض، في فترة تولي مسؤولية أمانتها، غمار المبادرة، وكيف كان العبور بالمبادرات لمداخل مبشرة تعين أهل المجال المهني والأكاديمي على تجاوز نمط التفكير العقيم وهذا النهج المتكلس الرأهن في إدارة مدننا. هي دعوة لأن نعرف موطن الجمود، وما بات متيبساً في مفاصل العمل والإدارة، ولتفهم لما قد أفرغ طاقته، واستنفد إمكانياته. وهي بداية منطقية لرؤية أبواب الإجابة عن أسئلة المستقبل وتحدياته البازغة أمام مدننا.

الإجابة الأولى وربما الأهم كأمنة في مفهوم اللامركزية، وفي مسعى تمكين المدن والبلديات من تحسين أدائها الذاتي وتعظيم إيراداتها المحلية، وفق منظور تنموي غايته الوصول بالخدمة البلدية إلى مستوى راقٍ، سمته الجودة والتنافسية.

سأحاول تبيان ملامح النهج في مبادراتنا، وممكن الإلهام في أن هذه التجارب قد نبتت من قلب النهج المركزي، وتحذت حوائطه البيروقراطية المانعة، مفتشة عن مساحات للحركة والفعل، تتيح لها قدرة أكبر على المبادرة وإنجاز أهداف التطوير والإنماء التي تستدعيها البواعث المحلية والمشكلات اليومية التي تعتور العمل، ويستشعرها القائمون على العمل البلدي.

فيما يتعلق بالاستقلالية الإدارية والدفع بالقطاع البلدي نحو اللامركزية، ففي عام ١٤١٨ هـ (١٩٩٧ م) وعندما بدأت عملي أميناً لمدينة الرياض، كان لدي تصور عام ومعالم خارطة طريق لرياض المستقبل واضح. كنت قبلها، ولحسن الحظ، قد أنهيت دراسة ميدانية عن المركزية واللامركزية الإدارية في القطاع البلدي في مدينة الرياض. مدينة بمساحة وبعدهد سكان الرياض لا يمكن أن تستمر إدارتها بالأسلوب الإداري والمالي القديم وبالمركية الطاغية. ولا يمكن الانتظار لحين إطلاق برنامج وطني يعنى بالإدارة المحلية، ويعزز من اللامركزية، ويدفع بالاستقلالية المالية والإدارية لقطاع البلديات. لذلك كان لا بد من بذل الجهود حسب المتاح للأخذ بأسلوب آخر مغاير، والبدء باتخاذ خطوات عملية على طريق الإصلاح البلدي.

لم يكن لأمانة منطقة الرياض القرار ولا الخيار في الزيادة المطردة للسكان ولا ما تبعها من توسع جغرافي للمدينة. فمعظم -إن لم يكن جميع- القرارات الرئيسية المؤثرة في توسع المدينة لم يكن للأمانة فيها دورٌ بالموافقة أو عدمها. فقد وقعت الأمانة في دائرة مغلقة، لم تستطع الخروج منها: الأولى الهجرة السكانية العالية سواء من السعوديين أو غيرهم ممن يقصدون الرياض للعمل أو للدراسة أو لوجود خدمات وحياء أفضل مما هي موجودة في مناطقهم. والثانية تشجيع الأمانة لإدارات الخدمات العامة كالصحة والتعليم وغيرها لتغطية الحاجة للزيادة السكاني في المدينة، وهكذا كلما زاد السكان زادت متابعتهم بالخدمات، وكلما توفرت الخدمات زاد الطلب عليها بالهجرة للمدينة. وكلاهما لا تملك الأمانة دورٌ في إيقافه أو حتى ضبطه. فحرية التنقل

بين مناطق ومدن المملكة مكفولة للجميع، وتكلفة المعيشة خاصة فيما يتعلق بالمرافق والخدمات العامة موحدة في عموم المملكة سواء الكهرباء والمياه أو التعليم والصحة، إلا أن المستوى والخيارات والجاذبية تظل أفضل في العاصمة الرياض عنها في مناطق أخرى من المملكة.

وجود جهاز تنفيذي وقتها كمرکز المشاريع والتخطيط بالهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض التي تم تأسيسها لتعمل كمفكر لمستقبل المدينة ومنسق لجميع مشاريعها كان هو الأقدّر على ضبط التنمية، خاصة أنه برئاسة سمو أمير المنطقة، وكذلك كان يضم عدداً من رؤساء الأجهزة الخدمية، إلا أن جهود مركز المشاريع في ذلك الاتجاه للأسف لم تكن واضحة، ولم تتعدّ الجهود لضبط التنمية آنذاك محاولة الالتزام بتطبيق نظام النطاق العمراني الذي شمل جميع مدن المملكة الذي جدول توسع المدينة على مراحل كمحاولة للحد من الانتشار العشوائي للتنمية والتقليل من ملاحقة الأجهزة الخدمية للنمو العمراني. واستمر مركز المشاريع والتخطيط على تطوير بعض المشاريع المميزة في المدينة، مثل إنشاء حيّ السفارات وتطوير منطقة قصر الحكم وتأهيل وادي حنيفة. وبالعموم لم تبذل جهود تذكر للحد من الهجرة السكانية ولا من التمدد الجغرافي لمساحة المدينة، ولم تصدر أي سياسات تنظيمية تموية أو تخطيطية عمرانية سواء للهجرة للرياض أو تحفيز الهجرة المعاكسة من الرياض. ما كان هو جهد شخصي حيث من سمو أمير المنطقة بأن حاول وطالب بفتح كليات جامعات ومناطق صناعية في مختلف مناطق المملكة وفي محافظات المناطق بهدف توفير فرص التعليم والعمل الجاذبة خارج نطاق المدن الكبيرة، رغبة من سموه في توطين السكّان في مناطقهم، ولوضع مصدّات عمرانية تحوي السكّان المهاجرين من مناطقهم قبل وصولهم للمدن الرئيسية.

خلال العقدين الأخيرين بدأ التنفيذ الفعلي لما سبق ونادى به سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز وعلى مستوى المملكة، وتم البدء بإنشاء الجامعات

النَّاشئة، وكذلك المدن والمناطق الصناعيّة، وانتشرت على مستوى جميع مناطق المملكة، ومع إيجابية ما تمّ، إلاّ أنّ الوقت كان متأخراً على إنقاذ المدن الرئيسيّة من الاتّساع الديموغرافيّ والجغرافيّ حتى أصبحت مدينة الرياض مجموعة مدنٍ في مدينة.

أمانة منطقة الرياض وبتوجيهات من سموّ أمير منطقة الرياض لم تنتظر، وبدأت باتّخاذ خطوات إداريّة وتنظيميّة للتعامل مع الوضع القائم المبنيّ على الزيادة السكّانيّة المطردة، ووضعت خارطة طريق لتصوّر مستقبليّ يعزّز اللامركزيّة الإداريّة، ويهيئّ الوضع للانتقال للإدارة المحليّة للمدينة، ولذلك أعدت مقترحات متعدّدة، وتمّ اتّخاذ خطواتٍ عمليّة لتفعيلها، منها:

- تعزيز اللامركزيّة الإداريّة في مدينة الرياض في عام ١٤١٩هـ (١٩٩٩م). وما يتضمّنه من إعادة رسم وتقسيم وتعديل الحدود الجغرافيّة للبلديات الفرعيّة - وعددها خمس عشرة - المكوّنة لمدينة الرياض. تبعه إعادة التوزيع لنطاق الخدمة واعتمادها حدوداً جغرافيّةً ومكانيّةً موحّدة لجميع الأجهزة الخدميّة في الرياض. وأصبحت بعدها كلُّ بلديةٍ فرعيّةٍ لها حدودٌ إداريّةٌ ونطاق خدمة واضحٍ واسمٌ متفقٌ عليه عند جميع الأجهزة الحكوميّة في مدينة الرياض.

- تأسيس برنامج مباني المراكز الإداريّة الموحّدة في عام ١٤٢١هـ (٢٠٠١م)، التي تشمل جميع مباني فروع لجميع الأجهزة الخدميّة في نطاق كلِّ بلديةٍ في موقع واحد هو المركز الإداري. وفي عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٤م) تلاه إضافة مبنى لأمانة الرياض إلى كلِّ من المراكز الإداريّة الموحّدة، وذلك كان إشارةً إيجابيّةً من سمو أمير المنطقة بالموافقة المبدئيّة على أن تكون كلُّ بلديةٍ فرعيّةٍ لها استقلالها الإداري والمالي، وبالإمكان تحويلها إلى محافظةٍ أو مركزٍ مستقلٍّ يتبع لإمارة منطقة الرياض مثلها مثل محافظاتٍ أخرى مثل الدرعيّة والعيّنة وشقراء

والخرج. وهذا بالفعل ما تمّ الرفع به في عام ١٤٣١هـ (٢٠١١م) كمقترح لتحويل مدينة الرياض لمحافظة بحدّ ذاتها مع ضرورة تقسيم المدينة إلى عددٍ من المراكز أو حتى المحافظات.

بذلك اتضحت ملامح التّصوّر وخارطة الطّريق، وبدأنا في أمانة منطقة الرياض نتعامل ونهيئ البلديات الفرعية لتكون كيانات مستقلةً ماليًا وإداريًا. كان الهدف ممّا أُتخذ من خطوات هو السّعي لأن تكون كلُّ بلديةٍ فرعيةٍ عبارةً عن أمانةٍ مصغّرةٍ تتحمّل المسؤوليات، وبما يمكن الأمانة الرئيسيّة للتفرّغ للمتابعة والإشراف ووضع الاستراتيجيات. وبدون ذكر التفاصيل ولتفعيل هذا التوجّه فقد تمّ إعطاء رؤساء البلديات الفرعية صلاحيّاتٍ ماليّةٍ وإداريّةٍ كثيرةٍ لم يكن لها سابق حضورٍ في مشهد البلديات الفرعية منذ تأسيسها.

ميزة هذه المبادرات جميعاً أنّها أتت من باعثٍ محلي، سواءً من فكرة ألهمها العمل الميدانيّ اليومي ولمسنا خيريّتها وواعديّة ما تحمله من تطوير، أو مشكلٍ كان علينا مجابهته؛ فطرحنا له حلولاً، عبّرت عن تطلّع ساكن المدينة، وبيّنت مناحي القدرة والضعف في واقعنا. وفي حينه كنّا أسبق إلى إنشاء المستويات العليا للقرار بإشكالات العمل، ورفعنا تلك التّصورات المبتكرة، والمداخل غير الاعتياديّة التي رأينا فيها الحل، ورفع الأمر بشأنها إلى المعني بها، وسعينا لديه بكلّ الجِدِّ والمثابرة لدعم هذه المبادرات والموافقة على النهج الذي رأيناه، متفهّمين ظروف العمل وما على مسؤولينا من ضغوط، وما يحدهم من تطلّعاتٍ ورؤى، ودون تصادم مع طروحات أخرى، تحفّظنا عليها دون أن نتوقّف عن التدليل على فاعليّة وخيريّة ما طرحناه. وسنلخص في الصّفحات التالية بعضاً من هذه المبادرات تحت جملةٍ من العناوين، ترسم التّحديات أمام العمل البلدي.

رابعاً: إعادة هيكلة التوزيع الجغرافي والمكاني للخدمات البلدية ٤١٩هـ (١٩٩٨م)

كانت لسمو أمير منطقة الرياض سلمان بن عبدالعزيز أياد بيضاء كثيرة على المدينة وأهلها، تمثل بعضها في رغبته الأكيدة وتوجيهه - حفظه الله - للأمانة بضرورة تبني نقلات ومبادرات تؤسس لتوجهه جدي نحو اللامركزية الإدارية. وقد استوعبت الأمانة هذه التوجهات والرغبات والمتوجهة بتوجيهاته، وتمّ العرض على مقامه الكريم بعدد من المبادرات والمقترحات من أجل تحقيق ذلك.

كنت قد أعددت ورقةً بحثيةً عن اللامركزية ومدينة الرياض عندما كنت رئيساً لقسم التخطيط العمراني في جامعة الملك سعود، وكنت قد بدأت خطوات لنشرها كورقة علمية، إلا أنني توقفت عن ذلك عندما كلفت بالعمل أميناً لمدينة الرياض، وفضلت الرّفْع بها لسمو أمير منطقة الرياض على أمل أن تتم الموافقة عليها وعلى ما انتهت إليه من توصيات تمهيداً لتنفيذها على أرض الواقع، وهو ما تمّ بحمد الله.

دعت الورقة إلى التنسيق المشترك بين مختلف القطاعات خاصة فيما يتعلق ببرامج اللامركزية مع التركيز على أهمية توحيد النطاقات المكانية لمختلف الخدمات، مثل التنسيق لخطط اللامركزية والتوحيد للنطاقات المكانية الذي سيترك تأثيراً إيجابياً، ليس فقط على مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، ولكن أيضاً على برامج وقرارات التخطيط العمراني في المدينة، وذلك بتسهيل وتيسير عملية جمع المعلومات ونشر البيانات والإحصائيات، مما يسهل على القطاعات المعنية نفسها، وكذلك الباحثين والدارسين لتقييم الخدمات المقدمة، وعمل المقارنات بين المناطق المختلفة وفي فترات زمنية متفاوتة.

في عام ١٤١٩هـ (١٩٩٩م) وافق سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، على العرض المقدم من أمانة مدينة الرياض بمقترح لتعزيز اللامركزية الإدارية في مدينة الرياض. وقد أوصى المقترح بضرورة توحيد وتثبيت النطاق الجغرافي للإدارات الخدمية وفروعها خاصة أن كثيراً من الإدارات الحكومية آنذاك قد قامت بإنشاء أقسام وفروع لها في مواقع مختلفة من المدينة محاولة للتسهيل على المواطنين. ورغم ما لذلك من إيجابيات كثيرة، إلا أنه لم يخل من بعض السلبيات، ومنها أن بعض الجهات قامت بإنشاء فروع لها في سنوات مختلفة بما يتوافق مع إمكانياتها وخططها دون التنسيق مع بقية الجهات الأخرى ودون وجود برنامج أو خطة شاملة لجميع الجهات. وقد أدى ذلك إلى اختلاف حدود النطاق الجغرافي بين فروع هذه الجهات. فمثلاً تختلف الأحياء التي تغطيها بلدية المزرع عن الأحياء التي تغطيها شرطة المزرع أو مركز صحي المزرع... وهكذا. وقد اعتمد سمو أمير المنطقة مقترح إعادة تحديد الحدود الجغرافية للبلديات الفرعية، وتم الالتزام والتمشي بها لتكون حدوداً إدارية موحدة للشرطة والدفاع المدني والتعليم والصحة وغيرها من الإدارات الخدمية الأخرى.

وكخطوة متقدمة، دعمت الأمانة ذلك التوجه بتعزيز اللامركزية ضمن بلدياتها الفرعية، فأنشأت في كل بلدية إدارة للرخص وأخرى للحدائق وغيرها للنظافة وهكذا، وبدأت في تقسيم عقود النظافة من عقد موحّد لكامل المدينة إلى مجموعة عقود على مستوى البلديات الفرعية، ومثلها توجّهت للعقود الأخرى مثل الصيانة والتشغيل، كما تم إعطاء رؤساء البلديات الفرعية كثيراً من الصلاحيات الإدارية والمالية والفنية، مستهدفة تهيئة وبناء استقلالية البلديات الفرعية، وبما يدعم إشرافها الكامل على نطاقها الجغرافي.

لا شك أن مدينة الرياض بنموها السكاني وتوسعها المكاني الذي يعدّ ضمن الأكبر في العالم تمثل تحدياً أمام الإدارة الحضرية. فهذه المدينة التي لم يتخطَّ

عدد سكّانها قبل نصف قرن ٢٢٠ ألف نسمة، وبنهاية العام الماضي تجاوزت ستة ملايين نسمة، والتي صارت مركزاً ضخماً للأنشطة المتنوّعة، صناعيّة وتجاريّة وخدميّة. وتوجب هذه الزيادة المطردة في عدد سكّان المدينة وهذا الاتّساع في رقعتها توسّعاً مكافئاً في الخدمات، وتوزيعاً لها وفق خريطة تحدّد بشكل أكثر كفاءة نطاقات تقديم الخدمة بما يغطّي التوسّعات الجديدة، ويتكيّف وتحولات الكثافات السكّنيّة بين الأحياء.

وحيث تولّيت أمانة مدينة الرياض كانت لديّ قناعة بأنّ تزايد الاهتمام بتعزيز دور الإدارات الفرعيّة لمختلف الأجهزة الحكوميّة في تقديم الخدمات للمواطنين، وفي نقل بعض الأعباء الإداريّة عن الإدارات المركزيّة إلى الفروع أمرٌ ضروريٌّ وجيدٌ، يساعد في الارتقاء بالخدمة، وييسّر للمواطنين الحصول عليها، وفي الوقت نفسه يفسح المجال للمستوى المركزيّ من أجل التفرّغ لرسم الاستراتيجيّات العليا. كانت هذه التوجّهات وقتئذٍ أقرب للفرديّة، ومجرّد استجابات للضغوط لا تجد لها إطاراً ناظماً ولا استراتيجيّة ضابطة. فقد غاب أيّ توجّه يعالج كيفية تقسيم الرياض إلى نطاقات خدميّة مناسبة، تخدمها إداراتٌ موزعةٌ وفق محدّدات للنطاق المكاني، ولم تطوّر آليّات معلوماتيّة متناسقة، مهمّتها تجميع وتبويب البيانات والمعلومات والإحصائيّات، مما يعين على تخطيط الخدمات بما يواكب توسّع المدينة.

رأينا في ذلك الوقت أنّ تناسق الخدمات، عبر وضع إطار عامّ لنطاقها المكاني، سيعين على تحسين كفاءة توزيعها. وكان من الضروريّ تقدير كثافات السكّان في كلّ حيّ، والمقدار من هذه الكثافة الذي يتوجّب على الوحدة الخدميّة الواحدة أن تخدمه، وبناء بنية معلوماتيّة وتخطيطيّة يمكن لها رصد وتقدير مدى نقص كلّ نوع من هذه الخدمات. وتعين مسألة تعيين النطاق الأجهزة الخدميّة الأخرى على توجيه الجهود التّموّية والتعرّف على الفوارق الموجودة بين مختلف الأحياء على مستوى المدينة، ممّا يسمح لهذه الأجهزة بمعالجة وتقييم التفاوتات الخدميّة وما يستلزمه ذلك من تخطيط ومتابعة.

كما ذكرنا سابقًا، تطوّرت تقسيمات مدينة الرياض تاريخيًا من ستّة أقسام فقط في عام ١٣٩٧هـ (١٩٧٧م)، حتى أوصت شركة مكينزي الاستشاريّة بإعادة تقسيم مدينة الرياض إلى عشرة أقسام، صدر بها أمرٌ سام جعل لكل قسم بلديةً فرعيّةً تتبع أمانة مدينة الرياض. كذلك تمّ في عام ١٤٠٠هـ (١٩٨٠م)، إنشاء أربع بلدياتٍ فرعيّةٍ جديدة، وكذلك إنشاء بلديّتين أخريّتين في ضواحي المدينة تحت إشراف أمانة مدينة الرياض.

كانت الرياض في عام ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) تحوي (١٦) بلديةً فرعيّةً من ضمنها بلدية الدُرعيّة^(١)، و(١٣) مركزًا للشرطة، و(٦) أقسام للدِّفاع المدني، و(٣) أقسام لخدمات مشتركي المياه، و(٤) أقسام لخدمات مشتركي الكهرباء، و(١٣) قسمًا لخدمات مشتركي الهاتف، و(٣٩) مركزًا لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، و(٦) مراكز للبريد، و(٧) أقسام للهِلال الأحمر، و(٥٦) مركزًا صحيًا، بالإضافة إلى إدارات مركزية لكل من المحكمة الكبرى، وإدارة الجوازات، والمرور، وكتابتي العدل، والأحوال المدنيّة. وتقدّمنا بجملة من المقترحات العمليّة العاجلة، تشكّل في مجملها عمليّةً مركّبةً لإعادة تقسيم مدينة الرياض إلى نطاقاتٍ خدميّة، تسهل التعامل معها بين مقدمي الخدمات العامّة المختلفين.

تستهدف مقترحات الأمانة إيجاد حالةٍ من تكامل وتوازن المخرجات التَّنفيذية لبرامج التَّنمية على مستوى المدينة، وتسهيل قياس مدى نجاح الجهود التَّنمويّة المبذولة من مختلف القطاعات. وكان التَّفكير في وضع إطارٍ تنظيميٍّ يمكن عن طريقه توحيد نطاق الخدمات المختلفة سواءً بشكلٍ كليٍّ أو جزئيٍّ،

(١) ارتبطت بلدية الدُرعيّة لاحقًا بوزارة الشؤون البلديّة والقرويّة كبلديّة محافظة، ثم عادت تحت مظلة أمانة مدينة الرياض بعد تطويرها إلى أمانة لمنطقة الرياض بقرار سموّ وزير الشؤون البلديّة والقرويّة رقم ٤٦٣٤٠ في ١٥/٧/١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م) المبني على أمر سام، وقرار لمجلس الوزراء، وذلك لتعنى أمانة منطقة الرياض بالإشراف على كافة البلديات في مدن ومحافظة منطقة الرياض.

والتنسيق فيما بين الجهات المقدمة لها. وفي الأخير وضع آلية خاصة تعنى بهذا التطوير والتنظيم والإشراف والتنسيق والمتابعة لكل ما يتعلق بالتقسيمات الجغرافية الجديدة لمدينة الرياض في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.

كان حال توزيع الخدمات شديد العشوائية. فالأمانة على سبيل المثال كانت تضم (١٦) بلدية فرعية هي الديرة، البطحاء، منفوحة، الملز، عتيقة، العليا، النسيم، الروضة، المعذر وأم الحمام، الشمال، الجنوب، العريحاء، عرقة، الحائر، السلي، وأخيراً الدرعية.

أما الخدمات الأمنية فقد وزعت على نحو مغاير، فقد كان للشرطة بمدينة الرياض (١٣) مركزاً لم يرتبط أي منها في مسماه أو في النطاق الذي يوفّر فيه خدماته مع التقسيم الجغرافي للبلديات وأحيائها. وإذا ما نظرنا في هذا الجانب لخدمات الدفاع المدني ومكافحة الحرائق، فسنجد أن للمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض ستة أقسام جغرافية، يتبع كل قسم منها عدد من مراكز فرعية، بمجموع (٢٨) مركزاً، لا يرتبط أي منها أيضاً من حيث مسماه أو نطاق خدماته بالتقسيم الجغرافي للبلديات وأحيائها.

والحال كذلك في مجال الخدمات الصحية، فقد حوت مدينة الرياض (٥٦) مركزاً صحياً متفرقة في المدينة، وكانت جميعها غير مرتبطة من حيث مسمياتها أو نطاق خدماتها مع التقسيم الجغرافي للبلديات وأحيائها. وكان لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مدينة الرياض (٣٩) مركزاً كانت تغطي أكثر من (٣٩) نطاقاً لا ترتبط بمسمياتها أو بنطاق خدماتها مع التقسيم الجغرافي للبلديات وأحيائها.

ليس الأمر بالطبع في تفضيلنا للتطابق العددي، بل في مدى ملاءمة وانسجام التقسيمات الجغرافية للخدمات المتنوعة وتكاملها. كان التساؤل عن هذا التناسق في العمل الذي يشكل جهازاً خدمياً كبيراً يضم هذه الوحدات

الإدارية في إطار العمل موحد في تعامله مع سكان المدينة ومتفاعل بكفاءة وتناسق مع احتياجاتهم.

كان من الضروري معالجة تلك الاختلافات والتباينات بين المستويات المختلفة، وضبط تحديد النطاق المكاني للخدمات لكل إدارة بإعادة تنسيق توزيع العمل بين هذه القطاعات رغم غياب الخطة الموحدة الشاملة التي تعنى بالتوجه نحو اللامركزية. تمثلت ملامح الإشكال التي رصدناها وبدت ضرورة معالجتها في عدد من المشكلات، منها: تباين التسميات، وعدم تناسب نطاق تقديم الخدمة، واختلاف أسلوب وطريقة التقسيم الجغرافي، وصعوبة الوصول والتباعد المكاني لمقار الإدارات الفرعية، واختلاف نطاق الخدمة ومستواها لكل إدارة، وملكية المقار ومدى تناسبها مع طبيعة الخدمة المقدمة، ومشكلة التكامل بين الخدمات والتنسيق بين الإدارة المقدمة لها. وتعود جميعها إلى عدم وجود قاعدة معلوماتية إحصائية تربط بين تلك الخدمات، وغياب الموقع الجغرافي كمرجع للتحليل المعلوماتي واتخاذ القرار.

تباين التسميات:

لاحظنا اتباع الإدارات في تسمية مكاتبها الفرعية أساليب تسمية مختلفة عن بعضها البعض، فبينما كانت بعض البلديات الفرعية تسمى باسم الحي الذي تقع فيه أو ما يقع تحت نطاق خدمتها، أخذت إدارات أخرى تتبع توجهاً مختلفاً للتسمية، مثل رئاسة هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، التي تبنت تسميات مختلطة، شمل بعضها أسماء الأحياء، فيما حمل بعضها الآخر أسماء بعض الصحابة والأعلام. كان عدم توحيد أسلوب التسمية يسبب الخلط والالتباس لدى المراجعين والسكان. ورأينا أنه من الأفضل أن توحد التسميات ولو جزئياً، وإن لزم الأمر أن يكون الاسم مترادفاً إذا كان ذلك ضرورياً، كأن يكون مثلاً مركز علي بن أبي طالب في حي السليمانية.

عدم تناسب نطاق تقديم الخدمة مع التسمية:

كانت بعض الإدارات التي تحمل أسماءً لأحياء سكنية في الغالب تختلف في الحدود الجغرافية لتغطيتها الخدمية، وكان هذا مصدرًا للالتباس، وأحياناً الخطأ، حيث يفترض على سبيل المثال أن بلدية العليا والسليمانية تغطي خدماتها نفس المساحة والحدود الجغرافية التي يغطيها مثلاً مركز العليا والسليمانية الصحي، لكن الواقع كان غير ذلك تماماً.

غياب المعيار الواضح للتقسيمات:

لم يكن هناك أي محاولة تقيّد بالتقسيم الصادر من أمانة مدينة الرياض، ورغم أننا لا نعد الاختلاف في العدد مشكلة في حد ذاته، إذا ما خضع لنظام معين يرتب مثل هذه التقسيمات، لكن لم يكن مثل هذا المرجع موجوداً.

اختلاف أسلوب وطريقة التقسيم الجغرافي ونطاق الخدمة:

كان لكل إدارة أسلوب وطريقة تقسيم مختلفة، فمنها ما يتبع التقسيمات الهرمية، مثل مديرية الدفاع المدني التي قسّمت مدينة الرياض إلى ستة أقسام رئيسية، يتبع كل قسم منها مراكز فرعية؛ ومنها من اعتمد التقسيم الجغرافي حسب المساحة وتعداد السكان التقريبي، مثل البلديات التي قسّمت المدينة إلى أكثر من ستة عشر قسمًا، في كل قسم بلدية فرعية تتساوى تقريباً في صلاحياتها، وتتبع جميعها الإدارة المركزية الممثلة في أمانة مدينة الرياض، وبلا ترتيب هرمي لهذه البلديات. كذلك بالنسبة لهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر التي أتتبع الأسلوب التفصيلي في وضع مراكزها، مع التركيز على أن تكون قريبة من المراكز التجارية دون تقيّد بالتعداد السكاني أو المساحة الجغرافية.

ولا يمنع أن يكون هناك اختلاف في نطاق الخدمة بين مختلف الإدارات، كل بحسب طبيعة ونوع الخدمة المقدمة وحجم الاستهداف الديموغرافي، كأن

تخدم مثلاً البلدية الفرعية مائتي ألف نسمة من السُّكَّان، وأن يخدم المركز الصحيُّ ما يقارب خمسين ألف نسمة من السُّكَّان. المهمُّ في الأمر هو التَّنسيق بحيث يكون نطاق الخدمة لكلِّ مجموعة محدَّدة من المراكز الصحيَّة مثلاً مطابقاً لنطاق خدمة بلدية فرعيَّة، وأن تكون حدود هذه المناطق مشتركة، لا أن يقع نطاق خدمة مركز صحيٍّ في منطقة مشتركة بين نطاق خدمة بلديَّتين فرعيتين أو غيرهما من المكاتب الفرعية للإدارات الأخرى.

ملكيَّة المقارِّ ومدى تناسبها مع طبيعة الخدمة المقدَّمة:

كان الكثير من مقرَّات الوحدات الإداريَّة أو المكاتب الفرعية للإدارات الرئيسيَّة مستأجرة، وليست ملكاً لهذه الإدارات، فمثلاً ستَّة مقرَّات للبلديات الفرعية مملوكة لأمانة مدينة الرياض، بينما يظلُّ باقي المقرَّات (عدها عشرة) مستأجرة. وبالنسبة لهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فإنَّ مقرّاً واحداً فقط كان مملوكاً، والباقي (عدها ثمانية وثلاثون) شغلت مبانٍ مستأجرة. وبالمثل كانت المراكز الصحيَّة التي كان أربعة منها في مبانٍ حكوميَّة، بينما الباقي (عدها اثنان وخمسون) كانت في مبانٍ مستأجرة. كذلك كانت أغلب مراكز الشرطة في مبانٍ مستأجرة. والإشكال ليس في ملكيَّة المبنى، بل في أنَّ هذه المباني المستأجرة بنيت وصمِّمت على أنها مبانٍ سكنيَّة في الغالب، ولم تكن بحالٍ مؤهَّلة لقيام الإدارة شاغلتها بوظيفتها الخدميَّة الموكلة. يُضاف إلى ذلك مواقعها التي وجدت في داخل مناطق سكنيَّة؛ ممَّا يؤثِّر سلباً على مستوى السُّكنى، ويوجد نوعاً من عدم التوازن والفوضى في استعمالات الأراضي، إضافةً لصعوبة التعرُّف عليها بسهولة من قبل المراجعين. رافق هذا الوضع اختناقات المرور في مناطق وجود هذه المقرَّات لعدم توفُّر المواقف، وكذلك لعدم تهيئة المناطق لمثل هذه الاستعمالات.

التكامل بين الخدمات، والتباعد المكاني لمقار الإدارات الفرعية:

كان تناثر وعدم تقارب مواقع المكاتب الفرعية للإدارات المختلفة في كل منطقة يزيد من معاناة المراجعين والمواطنين، لا سيما أن مواقع بعضها في مناطق غير بارزة، وأخرى وجدت في مواقع داخل الأحياء، اختيرت دون أي اعتبار لتكوين علاقة مكانية مع بعضها البعض.

وعلى الرغم من التباعد المكاني، يستحسن المنطق الخدمي تجميع مقار الإدارات الخدمية المتنوعة في الحي الواحد، خاصة تلك المترابطة ببعضها البعض مثل كتابة العدل والشرطة والدفاع المدني وغيرها، في موقع واحد أو بقعة متقاربة، وإن كانت في مبان منفصلة، بهدف تسهيل الوصول إليها على طالبي خدماتها، وتيسير التنسيق فيما بينها توفيراً لوقت المواطن عند المراجعة لأكثر من إدارة، وبما يساعد أيضاً على توفير الخدمات اللازمة لهذه الإدارات كالمواقف مثلاً. ناهيك أن هذا سوف يحفظ للأحياء السكنية خصوصيتها التي عادة ما تنتهك بوجود مثل هذه الإدارات متناثرة داخلها.

رأينا في ذلك الوقت أن بدء تبني العديد من الإدارات الخدمية نوعاً من اللامركزية عبر تقسيم المدينة إلى عدة أقسام أمر جيد، لكن قدرنا أن نجاحه سيظل مرتبطاً بمدى التنسيق والتعاون والتخطيط الموحد بين مختلف القطاعات العامة والخاصة على مستوى المدينة. وفي ظل غياب معيارية أو أطر لهذا العمل، ستبقى الاجتهادات الفردية من قبل مختلف الأجهزة الإدارية المعنية هي النمط السائد، فيما يخبو أي تنسيق أو آلية مشتركة توفر الموارد، وتضمن للجميع تبادل الخبرات والتجارب والأفكار. ولذلك تناول المقترح والتصور العام المقدم للتطوير إعادة ترتيب وتنظيم الحدود الجغرافية لنطاق خدمات البلديات الفرعية بما يتناسب كلياً مع نظام التسميات والتقسيمات المعتمدة في نظام التسمية والترقيم لمدينة الرياض، حتى وإن تطلب ذلك بعض التعديلات في التقسيمات المتبعة في نظام التسمية والترقيم.

وقد تمّت إعادة تسمية البلديات الفرعية بحيث تكون أكثر تعبيراً عن المنطقة التي يشملها نطاق الخدمة، وكذلك الشارع العام الذي يقع عليه مبنى البلدية الفرعية. مع مراعاة أن يتناسق ذلك كلياً مع التسميات المعتمدة في نظام التسمية والترقيم لمدينة الرياض.

تمّ كذلك تقسيم نطاق البلديات الفرعية إلى تقسيمات أصغر تحت مسميات فرعية بحيث تكون المدينة مقسمة إلى ستة أو سبعة عشر قطاعاً أو منطقة، يكون كلٌّ منها بمثابة البلدية الفرعية، وكلُّ بلدية (قطاع) يقسم مثلاً إلى خمسة أو ستة أقسام صغيرة من الأحياء أو المجاورات السكنية، يمكن تسميتها إدارات أو مراكز بلدية فرعية، تبقى ضمن الهيكل الإداري وفي مبنى الإدارة للبلدية الفرعية نفسه، ومن الممكن في هذا الشأن اعتبار تقسيمات الأحياء المعتمدة من الأمانة مع مراعاة محاولة تقارب المساحات وأعداد السكان في مثل هذه التقسيمات، إمّا بضمّ بعض الأحياء مع بعضها البعض، وإما بتقسيم بعضها لأكثر من حيٍّ... وهكذا.

وبناء عليه، تمّ اعتماد نظام التقسيم للبلديات الفرعية، كأساس لأيّ تقسيم آخر تقوم به أيُّ مصلحة حكومية أخرى، بحيث يمكن للإدارات التي لا تحتاج إلى نفس العدد من التقسيمات البلدية العمل ضمن النطاق المكاني لبلديتين أو أكثر في نطاق واحد، شريطة الالتزام بأخذ النطاق كاملاً لكل بلدية فرعية دون تجزئتها، وأن تكون الحدود للنطاقين مشتركة. بالمثل، فإن الإدارات التي تحتاج إلى تقسيمات أكثر من تقسيمات البلديات عليها الالتزام بالتقسيمات الفرعية (المراكز) المقترحة للبلديات الفرعية، ويمكن ضمن مركز أو أكثر شريطة الالتزام بعدم خلط مراكز تتبع لأكثر من بلدية فرعية مع بعضها البعض.

تلتزم جميع الإدارات والمصالح الحكومية بجمع وتسجيل ونشر المعلومات والبيانات الإحصائية على أساس متدرّج من التقسيمات، تشمل التقسيمات

الأساسية للبلديات الفرعية موضحاً عليها التقسيمات الأصغر (المراكز)، بحيث يمكن المقارنة والتقييم بين المناطق المختلفة في مدينة الرياض على ذلك الأساس. بهذه الطريقة يمكن وبسهولة الاستفادة من تلك المعلومات والبيانات الإحصائية من قبل المخططين والباحثين عند إعداد الدراسات والمخططات التي تخص المدينة، وتساعد كذلك المسؤولين الإداريين عند صناعة أو اتخاذ أي قرار له علاقة بالمدينة، وما تحتاجه من تطوير أو تقييم أو إضافة في الخدمات والمرافق.

لقد تطلب الأمر ضرورة التنسيق بين مختلف الجهات المشاركة في عملية التنمية لتوحيد الإطار العام للنطاق المكاني للخدمات في مدينة الرياض، وتعزيز دور الإدارات الفرعية لتلك الجهات في تقديم الخدمات للمواطنين، وتحمل الأعباء الإدارية عن الإدارات المركزية، التي يجب أن تتفرغ لوضع السياسات والاستراتيجيات.

ونظراً لقيام بعض الأجهزة بتطوير أسلوب تقديم الخدمات للمواطنين من خلال تقسيم المدينة إلى عدة أقسام، ولكن دون تنسيق بين جميع الجهات المشاركة في عملية التنمية، وهو ما أوجد خللاً في التقسيمات آنذاك، فقد أصبح من الضروري إعادة تقسيم المدينة، وتوحيد النطاق المكاني لجميع الجهات المعنية بخدمة سكان المدينة. ولتحقيق ذلك، اتخذت أمانة مدينة الرياض عدداً من المعايير الرئيسية والمحددات لعمل التقسيمات الإدارية الجديدة بالمدينة، من أبرزها الطرق الرئيسية بالمدينة التي سهلت تقسيم المدينة إلى أقسام شمالية وشرقية وجنوبية وغربية، ومنها: طريق الملك فهد، طريق مكة المكرمة، الطريق الدائري، إضافة إلى الكثافة السكانية؛ حيث تم تقسيم المدينة إلى مناطق مرتفعة الكثافة السكانية، ومناطق متوسطة الكثافة السكانية، وأخرى قليلة الكثافة السكانية. وقد وضعت الأمانة المعالم الطبيعية الثابتة من أودية وشعاب وجبال من أولويات المعايير عند تنفيذ المراكز الإدارية، والتي تحد

المدينة وتشكّل معالمها الرئيسيّة؛ مثل وادي حنيفة، ووادي السلي وغيرهما.

والهدف من ذلك هو توحيد المرجعيّة الجغرافيّة لجميع الأجهزة الخدميّة، فعندما نذكر على سبيل المثال أن بلدية العليا أصدرت عددًا من رخص البناء أو الرخص التجاريّة فإننا نعني المساحة نفسها التي تذكر شرطة العليّا مثلاً أعداد الحوادث فيها، أو يذكر مرور العليّا عدد المخالفات المروريّة فيها. كل ذلك سيمكّن متّخذ القرار من اتّخاذ القرار المناسب للمنطقة الجغرافيّة المسماة العليّا مع ربط جميع معلوماتها من عدد السكّان وعدد المساكن وعدد السيّارات والمستوى الاجتماعي وغير ذلك من الإحصائيّات الضروريّة التي تساعد صاحب القرار ومساعديه على تحليلها وإصدار القرارات المناسبة.

خامساً: برنامج مباني المراكز الإدارية الموحدة ١٤٢١هـ (٢٠٠١م)

إدراكاً بأن الرياض أصبحت مجموعة مدن في مدينة، ورغبةً بالاتّجاه بالبلديات الفرعية لتكوين نويات مدن صغيرة ومستقلة داخل مدينة الرياض تتمتع باستقلالية مالية وإدارية، وفي الوقت نفسه لتعزيز التنسيق بين مختلف الجهات الخدمية داخل هذه المدن الصغيرة، فقد تم تأسيس برنامج لمباني المراكز الإدارية الموحدة، تم فيه تجميع الإدارات الخدمية. وبما أن الواقع كان وما يزال، أن فروع الجهات المعنية بخدمة سكان المدينة هي في مواقع متفرقة ومتباعدة في مدينة الرياض، مما يتطلب من المراجعين التنقل بين تلك المواقع لقضاء مصالحهم، ويستنفد منهم الوقت والجهد، ويسهم في ازدحام الحركة المرورية في الشوارع، إضافة إلى عدم تجانس توزيع الخدمات في المدينة مع نطاق التغطية والكثافات السكانية، فضلاً عن أن الكثير من هذه الفروع يعمل في مبانٍ مستأجرة، وغير مناسبة لأداء تلك الجهات، ووسط مناطق سكنية، مما يزيد من إزعاج السكان ومزاحمتهم في مواقف سياراتهم داخل الأحياء وأمام المنازل، الأمر الذي يجعلها في حاجة ماسة للحصول على مقار دائمة ومنظمة.

جاءت فكرة إنشاء المراكز الإدارية الموحدة بناءً على تقسيم إداري جديد لمدينة الرياض، وتوحيد نطاقه لدى مختلف الأجهزة العاملة في المدينة، وتعزيز توجهات الإدارة الحضرية نحو اللامركزية في تقديم الخدمات، بحيث يكون لكل نطاق بلدية فرعية مركز إداري موحد لتقديم الخدمات المرتبطة باحتياجات المواطن المتكررة.

في عام ١٤٢١هـ (٢٠٠١م) وكخطوة تنفيذية مكملة لاستمرار تعزيز اللامركزية الإدارية، وتأسيساً لنهج الإدارة المحلية وتيسيراً لتعامل المواطنين مع

مختلف الأجهزة الخدمية وتحسين ظروف أداء تلك الأجهزة، وتحقيقاً للتسويق والتكامل بينها وافق سمو الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، على المقترح المقدم من أمانة منطقة الرياض بتأسيس برنامج مباني المراكز الإدارية الذي يعنى بإقامة مراكز إدارية في نطاق كل بلدية فرعية بمجموع خمسة عشر مركزاً إدارياً، على أن يتضمن كل مركز إداري مقرات الجهات الخدمية التي تخدم النطاق الجغرافي للبلدية الفرعية مثل البلدية الفرعية، والشرطة، والدفاع المدني، وكتابة العدل، وهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والشؤون الصحية، والكهرباء، والاتصالات، والمياه والصرف الصحي، والهلال الأحمر، وغيرها من الإدارات الخدمية الأخرى. إذ تعزز مثل هذه المراكز الإدارية من الانتقال من اللامركزية المكانية إلى اللامركزية الإدارية ذات القرار الإداري والمالي المستقل، وستكون بمثابة المرجعية الإدارية والخدمية لسكان البلدية التي يقام فيها المركز الإداري. وفي عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٤م) صدر توجيه سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، بأن يتم إضافة مبنى لأمانة الرياض في كل من المراكز الإدارية، وذلك تعبيراً منه - حفظه الله - عن اهتمامه وقناعته بهذا التوجه، ورغبةً منه في تعزيز اللامركزية ودعم الإدارة المحلية.

وفي عام ١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م) تم الانتهاء من إجراءات المسابقة المعمارية للتصاميم الموحدة للمراكز الإدارية. كما تم في عام ١٤٢٦هـ (٢٠٠٦م) البدء بمشروع المركز الإداري الأول في نطاق بلدية السلي شرق مدينة الرياض وعلى مساحة تقارب مئة وعشرين ألف متر مربع. وتوالى إنشاء مشاريع المراكز الإدارية في كل من نطاق بلديات الشفا، نمار، العريجاء، العزيزية، الحائر، والبقية في الطريق بإذن الله. وستسهم عند اكتمالها في تحقيق التواصل المباشر بين مختلف الأجهزة المشاركة في التنمية، وتعريف الأجهزة المعنية بالمرافق والخدمات العامة على النمو السكاني والعمراني للمدينة وتفعيل الجانب الإداري لها. ويمكن إجمال أهم الإيجابيات في النقاط الآتية:

• أن هذا التّقسيم ييسّر التّسيق بين الأجهزة المشاركة في عملية التّمنية، وفي النّواحي الأمنيّة والطّارئة، على نحو أفضل. كما أنّه يسهّل مهمّة صانعي القرار في اتّخاذ القرارات المناسبة. ويساعد أيضاً على إيجاد هويّة واضحة المعالم للأحياء المشمولة بتلك التقسيمات، مع تقريب الخدمات للسكّان، وتخفيف ضغط المراجعين على الإدارات المركزيّة. وفضلاً عن هذا، يمكن من تعارف السكّان والأجهزة المعنيّة على الحدود الجغرافيّة والإداريّة. وكذلك يسهّل المسوحات السكّانيّة، وعمل الدّراسات التّخطيطيّة.

• أن المراكز الإداريّة تهدف إلى توزيع الأنشطة ودعم اللامركزيّة الإداريّة وتخفيف الاعتماد على المراكز الرئيسيّة في وسط المدينة، بحيث تشتمل هذه المراكز على كلّ جوانب التّمنية الأساسيّة، وتشكّل في مجملها مراكز جديدة للمدينة ونويات لمدن صغيرة مستقلة مالياً وإدارياً في كلّ من بلدياتها الفرعية. كما أنّ تجميع الفروع لكل الأجهزة المعنيّة في موقع موحّد يعطي للمدينة شخصيّة إداريّة لامركزيّة متميّزة، بالإضافة إلى وضوح وسهولة معرفة مواقع المراكز، واختصار الجهد والوقت على طالبي الخدمة، من خلال متابعة كافّة الإجراءات المرتبطة بشكل متواصل وفي موقع واحد، وتيسير التّسيق بين الجهات مع بعضها البعض، والقضاء على سلبيّات مجاورة تلك الجهات للمباني السكنيّة، وتوفير مواقف السيّارات.

• أن هذه المراكز تشكّل أماكن للتّجمّع الإداريّ والخدمي، وتضمّ جميع الخدمات والأنشطة بحيث تخدم أعداداً كبيرة من السكّان، الأمر الذي يساهم في الحدّ من الازدحام وكثافة المرور في وسط المدينة، ويسهم في تقريب وتوفير الخدمات والمرافق والأنشطة العامّة والخاصّة لسكّان الأحياء والمخططات الجديدة في أطراف المدينة.

وكخطوة أخرى متقدّمة لتعزيز التوجّه للامركزيّة ونهج الإدارة المحليّة

رفعت الأمانة في عام ١٤٣١هـ (٢٠١١م) مقترحاً لسمو أمير منطقة الرياض بأن تكون مدينة الرياض كمحافظة مع ضرورة تقسيم المدينة إلى عدد من المراكز الإدارية تتبع محافظة مدينة الرياض أو أن تكون محافظات شقيقة تتبع لمنطقة الرياض؛ كأن يكون الملزُّ مركزاً أو محافظة، وكذلك النَّسيم والبطحاء وهكذا لكل من نطاقات البلديات الخمس عشرة المكوّنة للمدينة، خاصةً أن عدد السُّكَّان في بعض من هذه النُّطاقات يضاهاي مثيله في بعض مدن المملكة. فعلى سبيل المثال كان عدد سُّكَّان بلدية البطحاء يفوق الـ ٨٥٠.٠٠٠ نسمة، والملز قريباً من ذلك.

والهدف من المقترح هو التَّعامل الإيجابي مع مدينة الرياض على أساس أنَّها مجموعة مدن في مدينة، وأنَّ مثل ذلك التَّعامل يسهِّل على الإدارة المركزيَّة التَّخطيط والإشراف والمراقبة، مع إحالة الأعمال اليوميَّة والتنفيذية للمراكز الخمسة عشر في الميدان. وبذلك ينعم سُّكَّان المدينة بقرب أجهزة الخدمات لهم وسهولة التَّجاوب مع متطلَّباتهم. وتتاح الفرصة للبلديات والأجهزة الفرعية بأن تستقلَّ بميزانيَّاتها وقراراتها الإداريَّة وبما يخدم سُّكَّان كلِّ مركزٍ منها.

سادساً: برنامج تقسيم عقود النظافة ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)

ساعدت الخطوات التي اتخذتها الأمانة باتجاه تعزيز اللامركزية وبإيجابية بالدفع بخطوات أخرى كثيرة نحو المزيد من اللامركزية، قد لا يتسع المجال لذكر تفاصيلها. وسأكتفي هنا بتسليط بعض الضوء على أحد البرامج التي ساعدت الخطوات المتخذة في نجاحه، ألا وهو برنامج تقسيم عقود النظافة الذي ابتدأت فكرة تطويره عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م)، وابتدىء في تنفيذه بعد انتهاء العقد القائم وقتها عن عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٤م).

مرّت منظومة النظافة بمدينة الرياض بعدد من المراحل، المرحلة الأولى، ما قبل عام ١٣٩٧هـ (١٩٧٧م)، وفيها كانت البلديات تقدم خدمات النظافة بجهودها الذاتية؛ والمرحلة الثانية، بين عامي ١٣٩٧هـ (١٩٧٧م) و١٤٠٨هـ (١٩٨٧م)، وفي هذه الفترة أسندت النظافة إلى شركة عالمية متخصصة. فيما قامت الأمانة خلال تلك الفترة بإسناد بعض أطراف المدينة لبعض المؤسسات الوطنية الصغيرة. والثالثة بين عامي ١٤٠٨هـ (١٩٨٧م) و١٤١٨هـ (١٩٩٧م)، حيث أسندت عمليات النظافة بالكامل لشركة وطنية كبيرة عنيت بمعظم أحياء المدينة ومعها بعض المؤسسات الوطنية الصغيرة لبعض أجزاء المدينة قليلة السكّان في الأطراف. أمّا المرحلة الرابعة وهي ما تعيننا هنا، فقد بدأت مع العام ١٤١٨هـ (١٩٨٧م) حينما استشعرت أمانة مدينة الرياض ضرورة تبني برامج تطويرية جديدة شاملة لقطاع النظافة، تتواءم مع النمو الكبير والسريع للمدينة، وتتماشى مع المستجدات والمتغيرات الحديثة والمتسارعة. وبناءً على ذلك فقد اعتمدت برامج تطويرية حديثة، استطاعت من خلالها أن تنقل هذه الخدمات نقلة نوعية، بل أصبحت أسلوباً يُحتذى لدى أمانات المدن الأخرى في المملكة العربية السعودية، ولعلّ من أبرز تلك البرامج التطويرية (برنامج إعادة تقسيم عقود النظافة).

كانت عقود النظافة في مدينة الرياض تتكون من عقد رئيسي يغطي أكثر

من ٧٠٪ من مساحة المدينة، بالإضافة إلى عقود أخرى صغيرة مع مؤسسات صغيرة بعمالة وإمكانات وخبرات محدودة جداً تغطي باقي المساحة، إلى جانب ما تقوم به الأمانة من تغطية المناطق الخارجة عن نطاق عقود المقاولين. وقد نتج عن هذا الوضع عددٌ من السلبيات بسبب مركزية التشغيل حيث كان العمل يتم من قبل شركة واحدة، فإذا ما كان هناك قصور فهو يتعدى ليشمل جميع أنحاء المدينة، كما أن سياسة التشغيل المقتصرة على فكر شخص واحد - هو مدير المشروع - لم تكن تترك مجالاً للمنافسة مع آخرين. ومن ثم لا تحفز على الابتكار والتطوير أو التوجيه بفكر أجدى وأفضل، وكذلك أدى سكن العمالة في مكان واحد إلى خدمة أحياء قبل أخرى، وتفاوت جودة الأداء في أحياء دون غيرها. كان على رأس السلبيات عجز الأمانة عن التدخل في حالة تقصير المقاول الرئيسي أو عجزه عن تأدية بعض الخدمات في حيٍّ أو عدة أحياء من العقد الموكَّل إليه، نتيجةً لتساع المساحة وكثافتها السكانية. وكذلك مشكلة وجود أحياء متباعدة تجعل من الصَّعب على المقاول تنفيذ الخدمات بالشكل المطلوب، إضافةً إلى صعوبة مراقبتها والإشراف عليها من قبل الأمانة. وأخيراً وجود تفاوت كبير بين المقاولين من حيث الإمكانيات. كما أن صغر العقود المخصصة لأطراف المدينة شجَّع بعض الشركات والمؤسسات الصغيرة على التقدُّم لمناقضاتها، على الرغم من أنه لا تتوفر لديها الإمكانيات المادية والبشرية للوفاء بالالتزامات المطلوبة.

أعدت الأمانة خطةً لذلك الغرض، ووضعت الدراسات التفصيلية لخطوة جريئة غير مسبوقه في مدن المملكة لإعادة تقسيم العقود بهدف منع الاحتكار والحد من المخاطرة بنظافة المدينة مع مقاول رئيسي واحد. وكذلك تشجيع المقاولين السعوديين من أصحاب الشركات الصغيرة للخوض في التجربة وتطوير وتمية شركاتهم وخبراتهم في هذا المجال، وكذلك فتح المجال للمنافسة بين الشركات الوطنية بما يفيد المدن، وينعكس على النظافة العامة. وأخيراً، تطوير صناعة نظافة المدن بشكل عام. يضاف إلى ذلك الالتفات للبلديات الفرعية

وجذبها كشريك رئيسي مع أمانة المنطقة في الإشراف والمتابعة والمراقبة على هذه العقود؛ تهيئةً لنقل كامل المسؤولية لتلك البلديات الفرعية كل حسب حدوده الجغرافية.

راعت الأمانة في خطة تقسيم العقود الجديدة ضوابط، منها أن حدود جميع العقود هي شوارع رئيسية. وأنها تتم وفق التوزيع الجغرافي للمدينة، وأحجام الكثافة السكانية. وقد اعتمدنا في التقسيم على تقسيمات البلديات الفرعية الجديدة، وروعي في هذا التقسيم المحاور الرئيسية في المدينة آنذاك، والتمثلة في طريق الملك فهد، وطريق مكة... والتناسق في خدمات الأحياء، مثل المرافق الحكومية، والخدمات التعليمية، والأسواق التجارية... واستهدف التقسيم تيسير الوصول إلى مناطق العقود، والخروج منها عبر تحديدها بشوارع رئيسية، وتيسير المراقبة والإشراف على هذه العقود.

كان ذلك بعد تطبيق قرار توحيد حدود ونطاق العمل الجغرافي للإدارات الخدمية بمدينة الرياض بنهاية عام ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م)، الذي قُسمت بموجبه المدينة إلى (١٥) بلديةً بحدود واضحة المعالم، ومن خلال ثمانية عقود جديدة، هي عقد الروضة والشمال؛ عقد الجنوب ومنفوحة وعتيقة؛ عقد المعذر وعرقه؛ عقد النسيم والسلي؛ عقد العليا والسليمانية؛ عقد الملز والبطحاء؛ عقد العريجات؛ عقد الديرة. ورغم أن بعض العقود شاملةً لنطاق بلديتين فرعيتين، إلا أن معالم وحدود ومتطلبات النظافة والتكلفة لكل بلدية فرعية كان واضحاً ومتفقاً عليه مما يمكن الأمانة من سحب أي عقد نظافة لأي نطاق بلدية فرعية وتسليمه لمقاول آخر في حال أحل المقاول المعتمد بشروط عقد النظافة معه. بالإضافة إلى خدمات الإدارة العامة للنظافة في خارج المدينة، التي تغطي الاستراحات ومواقع تجمع الرعاة ومربي الماشية والمنتزهات البرية.

لعل من أنجح السبل التي ارتقت بمستوى نظافة الرياض أن تم التعاقد

أيضاً مع شركات استشارية متخصصة في التطوير والرّقابة التي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة العامّة للنّظافة لمتابعة المشاريع، ومن ثمّ أصبح الجميع يعمل في منظومة واحدة لتبقى الرياض "المدينة النظيفة". وبتبنيها الطّموح والسّريع للتقنية الحديثة في هذا المجال، طوّرت الأمانة أساليب الضّبط والمراقبة من أجل إدارة هذه العقود ومتابعتها كاستخدام أجهزة التّتبّع لتحديد ومتابعة مواقع الآليات، أعدت نظاماً تقنياً للمتابعة وإعداد التّقارير من خلال الحاسب الآلي يقدّم تقارير شهرية عن مدى توافر اليد العاملة والآليات في المواقع. واعتمدت التقنية للمتابعة الآنية لحركة آليات النّظافة الدّاخلية والخارجية، مع جميع المعلومات المرتبطة بهذه الحركة، حيث تمّ ضبط السيّارات والحاويات وضبط المراقبة بمتابعة ما يدخل ويخرج في مرامي النّفايات. وأيضاً تقديم تقارير تفصيلية آنية عن مدفن النفايات. وجرى تسجيل شكاوى المواطنين وتحليلها ومعالجتها بشكل فوري.

قامت الأمانة بتنظيم مواقع الحاويات وإلغاء جميع البراميل من الطرق والشوارع الرئيسية والتجارية، وخفض عدد الحاويات إلى الحد الأدنى الممكن، وتنفيذ مواقع ثابتة ذات تصميم وشكل موحد للحاويات اللازم بقاؤها، والحد من سلبيات وجود براميل وحاويات النفايات في طرق وشوارع المدينة. وتمّ تنفيذ 6,000 موقع ثابت للحاويات في الشوارع والطرق الرئيسية والتجارية خلال عام 1429هـ. كما قامت بفصل عقود الوقاية الصحية والمكافحة الحشرية عن عقود النّظافة؛ ما أدى إلى رفع كفاءة الخدمة والأداء من خلال جهة متخصصة. وتمّ تنفيذ عدد من البرامج الهادفة والحملات التوعوية بأهمية النّظافة وإبراز دورها في الصّحة العامّة، وجعل ثقافة النّظافة خلقاً وسلوكاً. كما طوّرت الأمانة نظاماً لإدارة النفايات البلدية ينقسم قسمين رئيسيين: قسم قواعد البيانات، ويحتوي على معلومات تفصيلية عن كل ما له علاقة بأعمال النّظافة، فبالنسبة للموارد البشرية على سبيل المثال تحتوي قواعد البيانات على رمز العامل وتصنيف العمل ورقم الإقامة وجواز السفر وتاريخ

انتهاء صلاحية كل منها والجنسية، أما قسم الخرائط الرقمية فيحتوي على كل الخرائط الرقمية المتعلقة بأعمال النظافة بدءاً من خريطة توزيع مناطق العقود على مستوى مدينة الرياض، وانتهاءً بخرائط توزيع العمال على مناطق الكنس اليدوي، ويحتوي هذا القسم على حوالي (٢,٠٠٠) خريطة رقمية.

خطت أمانة مدينة الرياض بذلك خطوةً رائدةً وإيجابيةً هدفت إلى تطوير خدمات النظافة في الرياض والارتقاء بمستواها وبما يليق بها بوصفها عاصمةً للمملكة العربية السعودية، ويتمشى ويحقق طموحات سكّانها. وأثبت الوقت صحّة ورجاحة القرار وعائده الإيجابي على المدينة وسكّانها وعلى صناعة نظافة المدن في المملكة بصفة عامّة. فبعد أن كان عقد النظافة للمدينة تسيطر عليه شركة نظافة واحدة كبيرة، ويدار مركزياً، استطاعت الأمانة أن تقسّم العقد إلى مجموعة عقود وعلى مستوى البلديات الفرعية، وتطرح تلك العقود للمنافسة بين شركات متعدّدة، الأمر الذي رفع مستوى النظافة، وحرّر الأمانة من سطوة المقاول الوحيد، وساعد في دفعها وتمييزها لمقاولين متعدّدين بشركاتٍ صغيرةٍ ومتوسّطةٍ كبرت مع الوقت، وتم من خلالها تعزيز صناعة النظافة على مستوى المملكة، هذا بالإضافة إلى أنه عزّز مبدأ اللامركزية بأن جعل من البلديات الفرعية شريكاً رئيسياً في مراقبة ومتابعة عقود شركات النظافة؛ كل منها في حدودها الجغرافية، بعد أن كانت النظافة بجميع تفاصيلها تدار من الإدارة المركزية في أمانة منطقة الرياض.



أمانة منطقة الرياض

تقرير مرفوع من أمانة مدينة الرياض

لحاجب السمو الملكي وزير الشؤون البلدية والقروية

أهم القضايا والمواضيع المرتبطة بأعمال الأمانات والبلديات وإختصاصاتها

والعقبات والمشاكل التي تواجهها

والتفكير في إيجاد الحلول والمقترحات للتغلب عليها

جمادى الأولى ١٤٢٤هـ

١٣ الفصل الثالث

العمل البلدي الواقع والمأمول

- خارطة طريقٍ سابقةٍ للقطاع البلدي
- تقرير عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)

العمل البلدي الواقع والمأمول

خارطة طريقٍ سابقةٍ للقطاع البلدي

وردنا في عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م) توجيه سمو وزير الشؤون البلدية والقروية^(١) بإعداد تقرير يشتمل على أهم القضايا والمواضيع المرتبطة بأعمال الأمانات والبلديات واختصاصاتها والعقبات والمشكلات التي تواجهها. لحسن الحظ كنا قد أعدنا في أمانة منطقة الرياض تقريراً تشخيصياً للوضع البلدي في مدينة الرياض، بالإضافة إلى ملامح لنهج جديد وخارطة طريق للقطاع البلدي تساعد على التغلب على بعض التحديات التي تتعاظم مع الوقت، وتضع البلديات في الموقف الضعيف إزاء تقديمها للخدمات المطلوبة لسكان المدينة. طالبنا في التقرير بصناعة رؤية جديدة لمستقبل القطاع البلدي، ويستشرف مستقبل المدن والقرى، وبما يضمن تحقيق الرفاهية للمواطنين، ويقلل التكلفة على الدولة.

كنت قد أمضيت في ذلك العام في عملي حوالي خمس سنوات، وأستطيع أن أقول: إنني قد اكتسبت من الخبرة ما يكفي لمعرفة الكثير من الظروف التي تمر بها البلديات، والكثير أيضاً من العوائق التي دائماً ما تواجهها البلديات في الوصول لأهدافها وطموحاتها في تقديم خدمات بلدية متميزة. وكنا في الأمانة في ذلك الوقت نتمتع برصيد جيد من المبادرات والإنجازات.

(١) خلال فترتي أميناً لمنطقة الرياض (١٤١٨-١٤٣٣هـ، ١٩٩٧-٢٠١٢م) كان وزير الشؤون البلدية والقروية هو معالي الدكتور محمد بن إبراهيم الجار الله الذي تولّى الوزارة من ١٤١٦-١٤٢٤هـ (١٩٩٦-٢٠٠٤م). وتولّى الوزارة بعده صاحب السمو الملكي الأمير متعب بن عبد العزيز من ١٤٢٤-١٤٣٠هـ (٢٠٠٤-٢٠٠٩م). وتولّى صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور منصور بن متعب بن عبد العزيز منصب نائب وزير الشؤون البلدية والقروية من ١٤٢٧-١٤٣٠هـ (٢٠٠٦-٢٠٠٩م)، وبعدها تولّى وزارة الشؤون البلدية والقروية من ١٤٣٠-١٤٣٦هـ (٢٠٠٩-٢٠١٥م).

رفعت التقرير إلى سموّ الوزير، وأشارت في خطابي لسموّه بأن ما حواه التقرير يظل بحاجة إلى دراسة ومناقشة مستفيضة أكثر. واقترحت إقامة ندوة برعاية سموّه الكريم، يشترك فيها أمناء المدن ورؤساء البلديات في مناطق المملكة، ويُدعى لها من المتخصّصين في علوم الإدارة وغيرها ممّن لهم علاقة بقطاع البلديات، لمناقشة التقرير وأيّ طروحات قد تقدّم من أصحاب المعالي الأمناء وأصحاب السعادة رؤساء البلديات، وذلك للخروج برؤية مستقبلية لقطاع البلديات.

استعرض التقرير كثرة مشكلات البلديات وعوائق الإنجاز فيها، وما يُصاحب ذلك من نقص في الكوادر والكفاءات، وعدم الوضوح أو الدقة في بعض الإجراءات.. وكذلك ضعف العمل والأداء المؤسسي؛ ممّا أدّى إلى غرقها في المشكلات اليومية، وغياب الرؤية الواضحة لمستقبلها وآليات تحقيق أهدافها. وتمّ التّركيز على أربعة جوانب تعدّ قواعد لانطلاق أيّ مبادرات أو جهودٍ تطويريةٍ وتصحيحيةٍ لقطاع البلديات عمومًا ولإدارات المدن خصوصًا.. يمكن إيجازها في الآتي:

أولاً: صياغة رؤيةٍ مستقبليةٍ جديدةٍ لقطاع البلديات.

ثانيًا: مواجهة الوضع المالي للبلديات ودعم استقلاليتها الماليّة.

ثالثًا: تطوير مفهوم الإدارة الحضريّة للمدن.

رابعًا: إعادة النّظر في برنامج البلديات لمنح الأراضي.

بعد تقديم التقرير لسموّ الوزير وجّه بأن يطّلع عليه أمناء المدن الأربع الرئسيّة مكة المكرمة والمدينة المنورة وجدة والدّمّام لإبداء المرنّيات. وبالفعل تمّ الاجتماع، وعرضت عليهم التّقرير، وتناقشنا فيما فيه من أفكارٍ وتحليلٍ وخارطة طريقٍ للمساهمة بالارتقاء بالعمل البلديّ. وتمّت موافقتهم بالإجماع على التّقرير وبما جاء فيه، وتمّ الرفع بذلك لسموّ الوزير مرّةً أخرى.

لم تتجاوب الوزارة للأسف كما كان المأمول مع ما تضمّنه التقرير. وأيقننا في الأمانة أنّ علينا أن نستمرّ في توجّهاتنا وفي تطوير أعمالنا في حدود ما نملك من صلاحيّات دون انتظار دعم من الوزارة. واعتبرنا ذلك التقرير بمثابة خارطة طريق نسعى نحو تحقيقها وتطوير مسارها متى ما اقتضى الأمر ذلك.

سيتمّ في الجزء التالي تقديم عرضٍ موجزٍ لهذا التقرير بدءاً بعرض فهرس محتواه لإعطاء الصورة العامّة له:

تقرير عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)

أولاً: البلديّات.. رؤية مستقبلية عامّة.

ثانياً: المدن والاعتمادات الماليّة:

- المدن: بين ضعف الإمكانيات الماليّة وقوّة الفرص المتاحة.
- المدن: الاعتمادات الماليّة الحاليّة والعشرين عاماً القادمة.
- المدن: من ظلّ الاعتمادات إلى ذاتيّة الاعتمادات.

ثالثاً: المدن والإدارة الحضريّة:

- ما يُخصّص لأمانة مدينة الرياض هو (٢٥٪) فقط من المفترض.
- رؤية مستقبلية لإدارة حضرية حديثة.
- ضعف في الإمكانيات الماليّة ونقص في الكفاءات البشريّة.
- المدن ومركزيّة التنمية.
- تعدّد الأطراف المشاركة في القرار البلدي.
- المدن والمستجدّات: قصور في المواجهة وبطء في المبادرات.
- المركزيّة واللامركزيّة في الإدارة الحضريّة للمدن.

رابعاً: الرؤية المستقبلية لبرنامج منح الأراضي:

منح الأراضي من إيجابيات متعددة إلى سلبيات متكررة ومكلفة، يدفع ضربيتها المؤجلة المواطن والمدينة.

- الرؤية المستقبلية لبرنامج منح الأراضي.
- الأراضي... الواقع والمأمول بين الاستنزاف والاستثمار.
- الأراضي... سكن لكل مواطن... هدف ممكن.

أولاً: البلديات... رؤية مستقبلية عامة:

أشار التقرير إلى احتياج البلديات والمدن السعودية إلى إعادة نظر وتجديد وتحديث وتطوير ووضع رؤية جديدة لمستقبلها ودورها في التنمية خاصة أن الخدمات البلدية لها التصاق كبير بالمواطن يتعدى علاقتها بالبيئة العمرانية لتشمل انعكاسات اجتماعية وسياسية واقتصادية على الوطن والمواطن. واقترح التقرير التأكيد على ضرورة صياغة - وإن صح التعبير (صناعة) - رؤية مستقبلية لقطاع البلديات في المملكة، يستشرف مستقبل المدن والقرى والهجر، بما يضمن تحقيق الرفاهية للمواطنين، ويقلل التكلفة على الدولة، من الناحيتين المالية والإدارية.

من الناحية المالية:

من المهم أن تشمل الرؤية مستقبل المدن الكبيرة والمدن المتوسطة والصغيرة وتوازن التنمية فيها، وكذلك دعم المدن الكبيرة نحو التوجه للاستقلالية المالية والإدارية واعتمادها على إيراداتها الذاتية وتخفيف العبء على الإدارة المركزية بما يضمن لها زيادة الدعم المالي والإداري

للمدن الصغيرة، وانتشالها من الانحسار على خريطة التنمية السعودية.. فالمدن الكبيرة يجب ألا تعتمد في مواردها على الدولة، وبالإمكان محاكاة تجارب عالمية كثيرة في زيادة إيرادات المدن بما يضمن عدم الإثقال على المواطن، ولا يُثقل في الوقت نفسه على الدولة في الصرف على مدن كبيرة قد لا يكون من المناسب دعم تركز التنمية فيها. الجدير بالذكر هنا أنني قد ذكرت لسمو الوزير في التقرير أن من المناسب توجيه كامل ميزانية البلديات إلى المدن المتوسطة والصغيرة، وترك المدن الكبيرة لإيراداتها الذاتية بعد وضع الضوابط والحوافز لتطوير برنامج متوازن لرفع إيراداتها، ورفع مستوى خدماتها.

من الناحية الإدارية:

رغم أن القطاع البلدي تأسس نظرياً على منهج اللامركزية الإدارية، فإن تجربة البلديات في تطبيق اللامركزية ولأسباب منطقية وعملية معروفة لم تخل من السلبيات.. ولنجاح اللامركزية لا بد من توفير الكفاءات الفنية والإدارية، وهو الأمر الذي ما زالت تعاني منه البلديات عمومًا. وقد طالب التقرير بالتوجه نحو المزيد من اللامركزية والخصخصة، وتفرض الجهاز المركزي لمتابعة تطبيق وتنفيذ هذا التوجه، مدعومًا بالدراسات والتنظيم والمتابعة والمراقبة، وتكوين جو من المبادرات والتنافس بين الإدارات البلدية.

من جانب آخر، فإن العلاقة بين الوزارة والأمانات، وبين الأمانات والجهات ذات العلاقة الأخرى، وكذلك بينها وبين بلدياتها الفرعية بحاجة ماسة إلى إعادة تنظيم إداري. فنظام البلديات الصادر عام ١٣٩٧هـ (١٩٧٧م) تقادم وتغير بما يتطلب إعادة النظر فيه أو إصدار نظام جديد يتوافق مع المتطلبات والمستجدات للبلديات على العموم وعلى المدن الكبيرة على وجه الخصوص.

وكذلك لا بدّ من التفريق بين الجوانب التشريعية والتنفيذية، وأن يتضح ذلك في الجهاز التنظيمي للبلديات، مع مراعاة ما يوجد من اختلافات وظروف بيئية واجتماعية بين مناطق المملكة، الأمر الذي يجعل توحيد بعض الأنظمة والتعليمات العمرانية على كافة المدن الكبيرة والمتوسطة والصغيرة في كافة مناطق المملكة بحاجة إلى إعادة نظر.

ثانياً: الاعتمادات المالية والتحدّي الحقيقي للمدن السعودية:

ركّز التقرير على أن التحدّي الحقيقي للمدن السعودية هو في انتقالها من الاعتماد الكليّ مالياً على الدولة إلى الاعتماد الذاتي على إيراداتها واستثماراتها البلدية. وبلا شك فإن عملية الانتقال تتطلب التهيؤ والاستعداد وفتح قنوات جديدة وآليات مناسبة لتحقيق مثل هذا الهدف، مع ضرورة مراعاة البدء بخطة مستقبلية مرحلية وتدرجية لتحقيق ذلك، تتفادى أن يتم ذلك بنقل العبء على المواطن. بمعنى أعم، ألا تركز البلديات على فرض رسوم وضرائب مباشرة على المواطن.

الجانب الإداري البلدي هو أيضاً من الجوانب المهمة والأساسية التي يتطلب النظر لها وإعادة صياغتها وتطويرها، إذ لا بدّ من تطوير إداري يواكب المرحلة، ولا أقلّ من تعزيز مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وما يتطلبه ذلك من دعم فني وتدريب لقطاع البلديات.

كذلك فإن الجانب الفني في قطاع البلديات بحاجة ماسة إلى دعم وتطوير، وقد يكون للبلديات في محاكاة تجربة البنوك السعودية مخرج مناسب، حيث استطاعت هذه البنوك، وبمساعدة ومشاركة الشريك الأجنبي القوي المتطور، أن تنتقل من مرحلة كان فيها فتح حساب في فرع من الفروع أو معرفة رصيد شخص أو تسلّم نقد تجربة شاقّة، إلى مرحلة تمكّنت فيها من تحديث إمكاناتها وأساليبها، وأن ترفع من مستوى

استثماراتها وإداراتها وعلاقتها الداخليّة والخارجيّة، والطّريق مفتوحٌ للبلديّات لمحاكاة مثل هذه التجربة عن طريق المشاركة مع المتخصّصين وذوي الخبرة، وكذلك إعداد البرامج التدريبيّة والتأهيليّة لما هو قائم.

إنّها القدرة الماليّة، عندما تقترن بالإدارة والتّخطيط يمكنها تغيير الوضع إلى أوضاع أكثر إيجابيّةً وبما يُمكنُ المدنَ من الارتقاء بأدائها وما تقدّمه لسكّانها من خدمات.

الوضع الماليُّ للبلديّات

تناول التقرير (١٤٢٤هـ) الوضع الماليُّ الرّاهن للبلديّات من جانبين:

الجانب الأوّل: أنّ ما يُعتمد للبلديّات غير كافٍ، ولا يُمكنُ المدن والبلديّات من القيام بمهامّها على الوجه المطلوب، ولا يُهيئها للاستعداد للمستقبل، وتحقيق احتياجات السكّان المتزايدة والمتنوّعة إلى الخدمات.

الجانب الثّاني: أنّ الفرصة متاحةٌ جدًّا خاصةً للمدن الكبيرة لاعتمادها ماليًّا على نفسها وتخفيف العبء المالي عن كاهل الدولة، ولاسيما أنّ المدن الكبيرة وحدها قادرةٌ بمشيئة الله على مضاعفة إيراداتها عن طريق قنوات كثيرة لا تمسُّ المواطن، بل يتمُّ التّركيز على جوانب مختلفة وعلى أنشطة متعدّدة بعيدة عن المواطن. وفي هذا الجانب تمّت الإشارة إلى أنّ ميزانيّة أمانة مدينة الرياض في عام ١٤٠٠هـ (١٩٨٠م) كانت حوالي مليار وستمئة مليون ريال، وكان السكّان حينذاك في حدود ثمانمئة وخمسين ألف نسمة، وكان معدّل ما يُصرف على السّاكّن من ميزانيّة البلديّات في حدود ثلاثة آلاف ريال سنويًّا. بالمقابل في عام ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م) وصل عدد السكّان إلى أربعة ملايين نسمة، بينما نقصت ميزانيّة الأمانة إلى ما يقارب ستمئة مليون ريال فقط. وبذلك

فإنَّ ما يُصرف كعمدَل للسَّكَّان قد انخفض إلى مئة وخمسين ريالاً..
 مما يُوَكِّد بأنَّ قطاع البلديَّات في مدينة كالرياض كان المخصَّص له
 لا يتعدى ما نسبته ٥% فقط مما يُفترض أن يُخصَّص له، خاصَّةً إذا
 رغبتا المقارنة بين إنجازات عام ١٤٠٠هـ (١٩٨٠م) و عام ١٤٢٠هـ
 (١٩٩٩م).

ذكر التَّقرير أنَّ ما تعيشه مدننا هو في الواقع ثمرةٌ لجهود الدَّعم
 الحكوميِّ خلال ثلاثة أو أربعة عقود مضت منذ بداية الوفرة، والاستثمارات
 الحكوميَّة والاعتمادات الماليَّة الكبيرة في السَّنوات السَّابقة، والأ كيف
 استطاعت مدينة الرياض وغيرها من مدن المملكة احتواء واستيعاب النُّمو
 السُّكَّانيَّ المطرد وغير المسبوق. وذكر التَّقرير من أن لا مناص، مع هذا
 التناقص المستمرِّ للدَّعم الحكوميِّ وما يقابله من نموِّ سكَّانيٍّ متزايدٍ وتمدُّدٍ
 مستمرِّ في المساحة وزيادة المساكن وتغير نوعيَّة الخدمات البلديَّة المطلوبة،
 من إعطاء البلديَّات المزيد من اللامركزيَّة والمرونة والاستقلاليَّة المرشدة
 للانطلاق من الرُّوتين وإيجاد مصادر لمواردها الذاتيَّة. وأن لا خيار للمدن
 السعوديَّة سوى الاعتماد على ذاتها في جلب وزيادة إيراداتها، عن طريق
 قنوات جديدة تُصاغ بطريقة ذكيَّة تضمن عدم المساس المباشر بالمواطنين.
 ويحتاج الأمر إلى مبادرات فاعلة وجريئة وبخطوات منظمَّة وعمليَّة. وذكر
 التَّقرير بعض الأسئلة التي بقيت حائرةً، وتنتظر الإجابات البلديَّة لها،
 ومنها على سبيل المثال:

- ماذا سنقدِّم لمدننا للعشرين عاماً القادمة وما بعدها؟
- وكيف سنؤمِّن الموارد في ظلِّ احتياجات متزايدة ونموِّ دائمٍ في السُّكَّان؟
- هل يمكن لمدننا الاستمرار على مصادر دخلها المحدودة؟
- هل يمكن للبلديَّات القفز إلى ذاتيَّة الاعتمادات الماليَّة؟
- لماذا لا تطوِّر البلديَّات استثماراتها البلديَّة؟
- ماذا عن المدن المتوسِّطة والصَّغيرة التي لا موارد استثماريَّة لها؟

وكمحاولة للإجابة على تساؤل مهم، وهو هل ستقوم مدننا بتطوير قدراتها الذاتية والاستفادة منها وتنجح في تنمية وتنوع موارد تمويلها؟ أم تبقى معتمدة بشكل كامل على الدعم الحكومي؟ فقد استعرض التقرير عدداً من وسائل رفق وتمويل سعت إليها أمانة مدينة الرياض تدعم في مجملها متطلبات الاحتياج المستقبلي، وتغطي التناقص المحتمل لمخصصات المدينة في ظل الاتجاه العام نحو ضغط الإنفاق الحكومي، آخذة في الحسبان، وكشرط أساسي، أن يكون التمويل ضمن إطار السياسة الثابتة للدولة والقائم على عدم المساس المباشر بالمواطن، وأن لا يأتي عن طريق فرض ضرائب أو تحصيل رسوم أو تحميله عبئاً ثقيلاً على كاهله.

ومن الروافد التي ذكر تقرير عام ١٤٢٤هـ أن الأمانة اقترحتها، ويمكن استثمارها لذلك الغرض إنشاء عدد من الصناديق، مثل:

- صندوق نزع الملكيات.
- صندوق الإيرادات.
- صندوق تمويل المشاريع.
- برنامج تطوير منح الأراضي.

مشاركة البلديات للقطاع الخاص:

تطوير لوائح الرسوم والغرامات والاستثمارات البلدية:

أشار التقرير إلى أنه إذا ما تم دمج إيرادات هذه الصناديق وكذلك المقترحات المتعلقة باستثمارات أراضي المنح وغيرها مما يندرج تحت الهدف نفسه، بصندوق موحد (صندوق للمدينة) فإن ذلك سوف يقدم للأمانة وفرأ مالياً يمكن أن يكون منطلقاً في الحفاظ على حجم المنجز الذي تتمتع به مدينة الرياض وساكنيها، وتساهم في دفع عجلة التنمية بخطى واثقة للمستقبل.

ثالثاً: المدن والإدارة الحضرية:

طالب التقرير بضرورة استشراف المستقبل البلدي وإدارة المدن بإدارة ورؤية جديدة تضمن للبلديات تخطي العقبات والمعوقات البيروقراطية، وطالب كذلك بإعادة النظر في ترتيب العلاقات الإدارية للقطاع البلدي على مستوى المدن وكذلك المناطق، بما يعزز مبدأ اللامركزية، ويشجع الاستقلالية المالية والإدارية، ويعزز من دور القطاع الخاص بالقيام ببعض مهام البلديات، مع التأكيد على الفصل بين الجانب التشريعي والجانب التنفيذي في هياكل البلديات التنظيمية، وأن يكون المفتاح لذلك ونقطة الانطلاق هو تبني برنامج جديد للإدارة الحضرية الحديثة للمدن والبلديات، ينطلق من مبادئ اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، ومحاكاة التجارب العالمية في إدارات المدن، وكذلك مشاركة بيوت الخبرة والدراسات، والاستعانة بالكفاءات المتخصصة لنقل وتوطين التقنية ووسائل الإدارة الحديثة.

كما أفرد التقرير عناوين فرعية، منها ضعف الإمكانيات المالية للمدن، ونقص الكفاءات البشرية، مشيراً إلى أن وضع البلديات الإداري هو وضع غير متزن ويشوبه الارتجال والبعد عن العمل المؤسسي، ذاكراً أن البلديات ما زالت تتعامل مع قضايا التنمية والمدن بأسلوب إطفاء الحرائق بدلاً من الوقاية منها، وكذلك ردود الأفعال بدلاً من المبادرات، وملاحقة التنمية بدلاً من توجيهها. وأضاف بأن البلديات لا هي التي تعمل بنظام البلديات الصادر عام ١٣٩٧هـ (١٩٧٧م) ولا هي التي طورت نظاماً جديداً تعمل به، بل ولم يتم توثيق ما تعمل به. يصاحب كل ذلك غياب الهيكل التنظيمي الدقيق، وعدم وجود الوصف الوظيفي، مع ترهل في توحيد أو توثيق الأدلة الإجرائية لأعمال البلديات، يُضاف إلى ذلك عدم التحديد الدقيق لآلية التعامل بين إدارات البلديات المختلفة سواءً المركزية أو الفرعية، مع التفاوت الشديد فيما يُعطى من صلاحيات من وقت لآخر، الأمر الذي ترك قياس الأداء وقياس مستوى الصلاحيات بالنسبة لقطاع

البلديات أمرٌ لا يمكن الجزم بدقته أو حتى تحديده.. فمن مركزية حادة جداً لأمرٍ تفصيلية ودقيقة بالإمكان تركها للوحدات الفرعية في البلديات الفرعية، إلى أمورٍ استراتيجية وتخطيطية وقرارات ذات مسؤولية متروكة للفروع.

كذلك أوضح التقرير أن أمانة مدينة الرياض كانت تعمل في عام ١٤٢٤هـ بـ ٢٥٪ فقط من عدد الموظفين الذي كانت تعمل به عام ١٤٠٠هـ (١٩٨٠م)، وذلك بدلاً من أن يتزايد أعداد الموظفين كنتيجة لزيادة عدد السُّكَّان أو أن يتم الانفتاح على أو تبني التقنية أو أن توكل بعض المهام للقطاع الخاص.

تضمّن التقرير في العناوين الفرعية تعدد الأطراف المشاركة في القرار البلديّ والمؤثرة في عملية إدارة التخطيط والتنمية العمرانية في مدينة الرياض، حيث يتفاوت تأثير كل من هذه الأطراف بحسب الظروف، فمنها ما هو مباشر، ومنها ما هو ذو تأثير توجيهي ملزم، ومنها ما هو ذو تأثير غير مباشر أو غير ملزم وهكذا، وكلها مشاركات تفتقد للتنظيم والعمل المؤسسي. وطالب التقرير بإعادة النظر في تعدد الأطراف المشاركة والمؤثرة في عملية إدارة التخطيط والتنمية العمرانية في مدينة الرياض.

تطرّق التقرير للتحدي الذي تواجهه المدن والمستجدات المستمرة وقصور الإدارات البلدية في مواجهة وإطلاق المبادرات، كما أفرد عنواناً فرعياً يعنى بالمركزية واللامركزية في الإدارة الحضرية للمدن، تم فيه التركيز على أن ما تعيشه المملكة كان مرحلة جديدة من التطور والنمو الأمر الذي كان يتطلب حالة جديدة في إدارة المدن تتواءم مع حركة التطوير الإداري الذي تستلزمه تلك المرحلة من تحديث للأجهزة والإدارات الحكومية وتطوير الإجراءات بما يكفل تسهيل أمور المواطنين وتبسيط انسيابية العمل والإجراءات اليومية، مشيراً إلى بعض الخطوات الإيجابية التي اتخذتها بعض البلديات، إلا أن مثل هذه الخطوات تظل في مفهوم علم الإدارة لا مركزية مكانية، وهي كخطوة أولى

جيدة وضرورية في طريق اللامركزية الإدارية بما تعنيه" اللامركزية الإدارية" من استقلالية في القرار، تضمن فتح المجال للإبداع وتنوع المبادرات وممارسة القدرات المختلفة وتشجيع المهوبين وذوي الأفكار المميزة لرؤساء الوحدات الإدارية.

رَكَزَ التَّقْرِيرُ عَلَى ضَرُورَةِ التَّوَجُّهِ إِلَى نَمُودَجِ الْإِدَارَةِ الْلَامُرْكَزِيَّةِ، خَاصَّةً فِي مَسْأَلَةِ إِدَارَةِ الْمَدَنِ الرَّئِيسِيَّةِ، وَأَنَّ مِنَ الْمُنَاسِبِ إِيجَادَ صِيغَةٍ جَدِيدَةٍ يُمْكِنُ مِنْ خِلَالِهَا وَضْعَ آليَّاتٍ مُرْنَةٍ ذَاتِ تَوَجُّهِ نَحْوِ الْلَامُرْكَزِيَّةِ الْإِدَارِيَّةِ بَيْنَ أَمَارَةِ مَنطِقَةِ الرِّيَاضِ وَالهِيئَةِ الْعَلِيَا لِتَطْوِيرِ مَدِينَةِ الرِّيَاضِ وَأَمَانَةِ مَدِينَةِ الرِّيَاضِ وَالقَطَاعَاتِ الْإِدَارِيَّةِ الْمُرْتَبِطَةِ بِهَا، وَمَا يَتَّبَعُ ذَلِكَ مِنْ ارْتِبَاطَاتٍ بِوَزَارَةِ الْمَالِيَّةِ. مُؤَكِّدًا أَنَّ الرِّيَاضَ تَحْتَاجُ إِلَى وَضْعِيَّةٍ جَدِيدَةٍ تَهَيِّئُ لِمَرِحَلَةِ تَأْسِيسِ دَوْرٍ حَيَوِيٍّ جَدِيدٍ لِقِطَاعِ الْخَاصِّ تَنْتَقِلُ بِمَفْهُومِ الْعِلَاقَةِ مَعَ الْقِطَاعِ الْخَاصِّ مِنْ دَوْرِ الْمَشَارَكَةِ إِلَى دَوْرِ الشَّرَاكَةِ الْاِسْتِرَاطِيَجِيَّةِ فِي مَخْتَلَفِ مَجَالَاتِ الْعَمَلِ الْتَنْمُويِّ الْجَدِيدِ، وَفَوْقَ كُلِّ ذَلِكَ فَالْمَدِينَةُ بِحَاجَةٍ مَاسَّةٍ إِلَى دَرَاثَاتٍ وَاسْتِشَارَاتٍ مُسْتَمْرَّةٍ تَقُومُ بِهَا دَوْرُ الْخَبْرَةِ وَالْمَكَاتِبِ الْمَتَخَصِّصَةِ فِي مَخْتَلَفِ اِهْتِمَامَاتٍ وَنِطَاقِ مَسْئُولِيَّاتٍ وَمَجَالَاتِ الْأَمَانَةِ. كُلُّ ذَلِكَ سَيَسَاعِدُ إِدَارَاتِ الْمَدَنِ خَاصَّةً فِي ظُلِّ الظُّرُوفِ الرَّاهِنَةِ الَّتِي تَتَطَلَّبُ إِدَارَةً وَرُؤْيَةً جَدِيدَةً لِقِطَاعَاتِ الْإِنْتَاجِيَّةِ وَالخَدْمِيَّةِ بِمَا يَهَيِّئُ مَجَالَاتٍ جَدِيدَةً لِلْمَسَاهِمَةِ فِي تَعْزِيزِ إِيرَادَاتِ الْمَدَنِ وَالقِطَاعَاتِ الْخَدْمِيَّةِ فِي الْمَجْتَمَعِ، وَيَسَهِّمُ فِي تَطْوِيرِ إِمكَانَاتِ الصِّيَانَةِ وَالْمَحَافِظَةِ عَلَى بَرَامِجِ وَمَكْتَسِبَاتِ التَّنْمِيَةِ.

رابعاً: البلديات ومنح الأراضي:

سَلَّطَ التَّقْرِيرُ (١٤٢٤هـ) الصَّوْءَ عَلَى أَنَّ بَرْنَامِجَ مَنَحِ الْأَرْضِي تَحَوَّلَ مِنْ إِيجَابِيَّاتٍ مُتَعَدِّدَةٍ إِلَى سَلْبِيَّاتٍ مُتَكَرِّرَةٍ وَمَكْلَفَةٍ، يَدْفَعُ ضَرِيبَتَهَا الْمُؤَجَّلَةَ الْمَوَاطِنَ وَالْمَدِينَةَ. وَأَنَّ مَوْضُوعَ الْمَنَحِ طَغَى عَلَى جُلِّ أَعْمَالِ الْبَلَدِيَّاتِ، وَتَحَوَّلَ مِنْ كَوْنِهِ أَكْثَرَ الْمَوَاضِعِ إِيجَابِيَّةً لِلْبَلَدِيَّاتِ إِلَى أَكْثَرِهَا سَلْبِيَّةً مِنْ جَمِيعِ النِّوَاحِي.

فبالإضافة إلى الهدر للمخزون والرّصيد المستقبليّ للبلديّات، فإنّ نظام المنح القائم وما تمارسه البلديّات فعلياً لا يتعدّى توزيع أراضٍ غير قابلة للبناء لا يرى فيها المواطن سكنه المستقبلي، بل على العكس ينتهي به الأمر لبيعها وعدّها سلعةً استهلاكيّة. إنّ البلديّات بطريقة المنح القائمة الآن تذر بذرة التّكلفة الباهظة لتقديم الخدمات لهذه الأراضي في المستقبل القريب، وتتصاعد سلبية المنح إلى أن تصل إلى استهلاك الأراضي داخل المدن، وما وصلت به الحال إلى أن تجد الإدارات الحكوميّة نفسها خالية اليدين من أراضٍ تقيم عليها منشآتها الخدميّة، فمراكز الشرطة، والبلديّات، والدفاع المدني، والهلال الأحمر، والصّحّة والتّعليم وغيرهم يلهثون للحصول على مواقع لخدماتهم.

ذكر التقرير أنّ منح الأراضي في الماضي دوراً فعّالاً في تمكين المواطنين من تملك مساكنهم، وقد أدّت دورها كقناة من قنوات توزيع الثروة على المواطنين وتمكينهم من بناء وتملك وحدات سكنيّة خاصّة بهم.. إلّا أنّ البرنامج شابه الكثير من السّلبيات التي أقلّ ما فيها عدم المساواة بين الجميع في الفرص المتاحة وعدم خدمتها للأهداف التي بدأت بها كتوفير أراضٍ لبناء مساكن عليها، إلى ما آلت إليه الأمور من وجود عدد كبير من مخطّطات المنح غير المخدومة التي ستكلف الدّولة الكثير لتوفير الخدمات لها.

ونادى التّقرير بضرورة إعادة صياغة لرؤية مستقبلية تتعلّق ببرنامج منح الأراضي، تتضمّن استبدال برنامج منح الأراضي ببرنامج لتوفير المساكن للمواطنين، وأن يكون هذا البرنامج برنامجاً عملياً وبتجدول زمنيّ محدّد، ويُمكّن جميع المواطنين الرّاغبين تملك مساكنهم بخطوات ميسّرة ودون أعباءٍ مكلفة، فتملك المواطن لسكنه هو عامل استقرار اجتماعي واقتصاديّ للأسرة السعوديّة، إضافةً إلى أنّه عامل استقرارٍ سياسيّ يُعزّز شعور المواطن بأنّه شريك في هذا الوطن.

حثَّ التقرير كذلك على إعادة النظر في التعامل مع الأراضي خاصة تلك التي تملكها الدولة على أنها سلع استهلاكية تُمنح وتوهب مجاناً دون أدنى عائد استثماريٍّ سواءً في إيرادات مستقبليةٍ أو في تقليل تكاليف تخديم هذه الأراضي أو في سدِّ حاجة الدولة في توفير أراضٍ مرافقها وخدماتها. وطرح التقرير السؤال عن الفائدة من تسليم أراضٍ في مواقع بعيدة لم تُخدم بعد؟ وليس لدى البلديات الإمكانيات لخدمتها في المستقبل المنظور إطلاقاً؛ ليلجأ الممنوح إلى بيعها بمبلغ زهيدٍ قد لا يساوي قيمة وأتعاب مراجعاتها. بل لعلنا لا نبالغ إذا نظرنا إلى أنَّ أسلوب المنح الحالي في المدن الرئيسية يضع في الواقع بذور تكاليف مستقبلية باهظة. ونادى التقرير البلديات بضرورة التعامل مع الموجود المتبقي من الأراضي التي تملكها في المدن الرئيسية خاصة على أنها رأسمال استثماريٍّ لها بالغ الأهمية، حتى إن تطلَّب الأمر إيقاف منح الأراضي في المدن الرئيسية، وتوجيه المنح التي لا تستوعبها تلك المدن إلى المحافظات المحيطة بالمدن الرئيسية^(١).

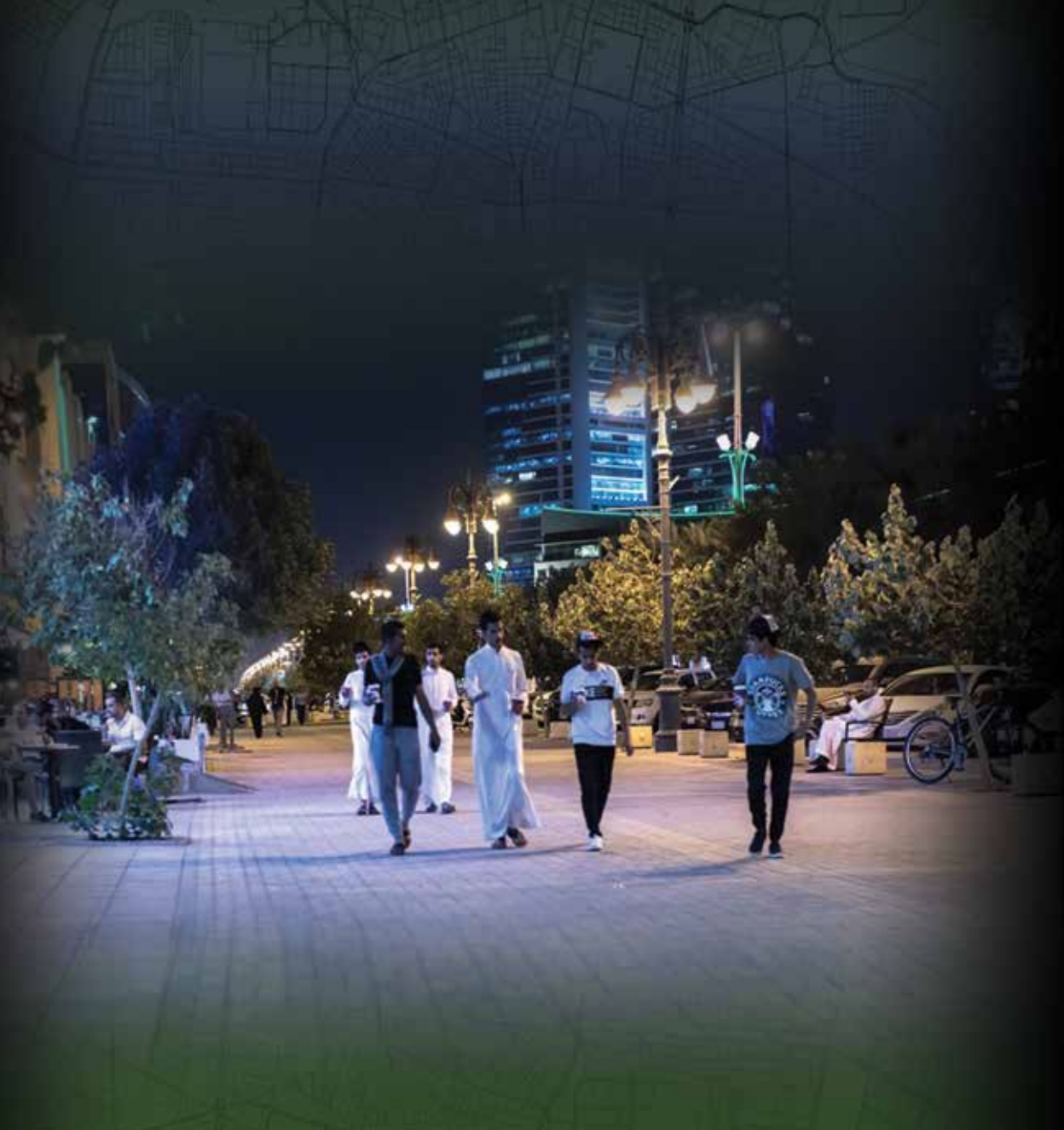
أشار التقرير إلى أفكار ومبادرات كثيرة في هذا الشأن، منها ما يتعلَّق بضرورة المشاركة مع القطاع الخاص وفسح المجال له لأداء دور أكبر وأكثر فاعليةً سواءً فيما يملك من أراضٍ أو تطوير الأراضي الحكومية وتقديم الخدمات فيها مقابل امتلاك جزء منها. وفي الجزء الأخير من التقرير تضمن أهمية المسكن لكل مواطن سعوديٍّ منوهاً بصندوق التنمية العقارية وما يقدمه للمواطنين من قروض ميسرة أسهمت في النهوض بمستوى العمران في المملكة العربية السعودية بشكل عام وتوزيع الثروة بين المواطنين، ومكنت الكثير من أبناء هذا الوطن من بناء مساكن لهم. ويعد صندوق التنمية العقارية من الخطوات المتميزة في برامج التنمية، وقد مثل خلال أكثر من ثلاثة عقود أحد الأفكار الخيرة والرائدة التي أثمرت في توفير مساكن صحية لها تأثير اجتماعيٍّ

(١) صدر الأمر الملكي في عام ١٤٤١هـ (٢٠٢٠م) بإيقاف المنح في مدينة الرياض ونقل أي منح لم تتم إلى المدن والمحافظات التابعة لمنطقة الرياض أو لأي مدن في المناطق الأخرى.

وصحي واقتصادي إيجابي على المواطنين.

وركز التقرير على أنه قد آن الأوان لتطوير برنامج الصندوق العقاري كمًا وكيفًا، خاصةً أن هذه القروض تقوم بدور أساسي في توجيه نمط وحجم واتجاهات النمو العمراني في مدننا، وأن ما يزيد عن ٧٠٪ من سكان المملكة تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة؛ مما يظهر الحاجة الفعلية للمساكن في الحاضر والمستقبل. وشدد التقرير على أنه وفي ظل زيادة عدد الراغبين من المواطنين في الاقتراض، التي زادت معه مدة انتظار الحصول على القرض حتى وصلت إلى أكثر من اثنتي عشرة سنة، وقد تصل إلى ضعف هذه المدة إذا ما استمر الوضع على ما هو عليه، إلى أن تتلاشى تدريجيًا آمال الناس بالحصول على القرض. وأنه وفي ظل هذه الظروف فإن ذلك قد يفضي إلى توقف الصندوق نهائيًا.

عدّد التقرير مجموعة من الأفكار والمبادرات التي من شأنها تطوير العمل في هذا البرنامج ورفع كفاءته ليخدم شريحة أكبر من المواطنين وبفعالية أكبر. وأنهى هذا الجزء بالتأكيد على ضرورة البدء الفعلي في تطوير خريطة الإقراض العقاري وتوفير المساكن للمواطنين، وأن يكون الهدف الرئيس "أن يستطيع كل سعودي وسعوديِّ بناء مسكن خاص به متى ما أراد ذلك.. شريطة أن يُخصَّص من دخله ما بين ٥٠٠ إلى ١٠٠٠ ريال شهريًا ولمدة عشرين سنة فقط".



الفصل الرابع^{٤١}

الجانب الإداري

اقتناص الفرص الضائعة وتعظيم استثمارها

أولاً: مبادرة التأسيس لفكر جديد للاستثمار البلدي ١٤١٨هـ -
(١٩٩٧م)

ثانياً: مبادرات التأسيس لاستثمار أنظمة البناء

- مبادرة نظام البناء المطور على شوارع الثلاثين ١٤١٩هـ -
(١٩٩٨م)

- مقترح المقابل المالي لنظام بناء مطور ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م)

ثالثاً: مبادرة التأسيس لتحفيز القطاع الخاص لإعادة التطوير
والتنمية

- طريق الأمير محمد بن عبدالعزيز ١٤١٩هـ (١٩٩٨م)

رابعاً: مقترح لتأسيس صندوق نزع الملكيات ١٤٢١هـ (٢٠٠١م)

خامساً: مقترح لتأسيس صندوق تمويل مشاريع المدينة
١٤٢١هـ (٢٠٠١م)

- مقترح رسوم بيع الأراضي والعقارات

- مقترح رسوم ارتفاع الشوارع والملكيّات البلدية

الجانب الإداري

اقتناص الفرص الضائعة وتعظيم استثمارها

الفرص البلدية الضائعة كثيرة ومتعددة، وللأسف فرغم تيسر استثمارها والاستفادة منها وتعظيم عوائدها، فقد تأخرت البلديات إلى الالتفات إليها. يبدو أن البلديات تعودت واستسهلت الاعتماد على المركز لتمويل مشاريعها وخطتها، وركنت إلى ذلك كثيراً حتى حسبت أن لا مجال إلا وزارة المالية، فاستكانت وركنت لما يأتي من الوزارة وحسب قناعة مسؤوليها لتخصيص الميزانيات والاعتمادات المالية بلا اعتبار لما تطلبه الأمانة أو لما تحتاجه المدينة. كانت النظرة في أوساط البلديات للأسف حصرية على الرسوم البلدية التقليدية، ولم تفكر مطلقاً في مبادرات جديدة تستثمر فيها وجود فرص بلدية كثيرة ضائعة يمكن لها أن تحقق منها عوائد عالية، سواء مالية أو إدارية أو تنظيمية، دون المساس بالمواطن وخدماته، بل على العكس ستحسن وترفع من مستوى تلك الخدمات.

سعيًا في أمانة منطقة الرياض إلى تبني جملة من الترتيبات التي كان من شأنها تعزيز الإيرادات البلدية، سواء بصورة مباشرة؛ بهيئة متحصلات عن خدمات ورسوم تصب في صالح المواطن وتستجيب لحاجاته، أو بصورة غير مباشرة؛ عبر إشراك أطراف ذات مصلحة في تحمل أعباء التنفيذ والتمويل لقاء الاستفادة المشتركة. في السابق كانت هناك قرارات تنظيمية كثيرة تصدرها البلديات للأسف كتجاوب مع متطلبات بعض المستثمرين أو المطورين لا عائد منها للأمانة سوى زيادة الأعباء الإدارية والتشغيلية والخدمية على البلديات.

لذلك كنا في الأمانة بما نطلقه من مبادرات جديدة نحاول أن نعد العدة لاعتماد البلديات على نفسها ماليًا، ولكن دون تحميل ذلك على كاهل المواطن

العادي، بل كنّا نبحث عن شركاء من المستثمرين والمطوّرين ليحققوا للمدينة مكاسب تنظيميّة وتنمويّة وفي الوقت نفسه ينعكس ذلك عليهم إيجاباً وتكون الأمانة شريكاً في جزءٍ من تلك المكاسب، ليست بالضرورة مكاسب مائيّة فقط، وإن لم يكن من مكاسب فعلى الأقلّ تقليص الخسائر والتكاليف ونقل جزءٍ من الأعباء لطرفٍ ثالث غير الأمانة والمواطن.

بدعم ومساندة سموّ الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، تبنت الأمانة برامج متعدّدة وطموحة لمأسسة العمل البلديّ والتوجّه به نحو اللامركزيّة والاستقلاليّة الماليّة والإداريّة، وذلك بهدف تسهيل الإجراءات ورفع كفاءة العمل وتعظيم رضا المواطنين عمّا يُقدّم لهم من خدمات، منها ما تحقّق بفضل الله تعالى، ومنها ما تمّ البدء به، ومنها ما لم تتمكّن الأمانة من المضيّ به لأسباب، منها مركزيّة المنظومة الإداريّة لنظام العمل البلدي على وجه العموم. ومن بعض ما تحقّق - بحمد الله تعالى - من هذه البرامج على سبيل المثال، تأسيس وإنشاء الإدارة النّسائيّة وبأكثر من ستمئة موظّفة في مختلف التخصّصات، وتطوير الكثير من إجراءات التّخطيط العمراني بما يضمن تبني الأفكار والمبادرات الجديدة، والتوجّه للامركزيّة وتفويض الصّلاحيات، وبالأخصّ في البلديّات الفرعيّة وإدارات الرّخص، وتأسيس مركز طوارئ الأمانة ٩٤٠، إطلاق مشروع إنشاء المراكز الإداريّة وما تبعه من تعديل حدود البلديّات الفرعيّة، وتقسيم عقود النّظافة على مستوى البلديّات الفرعيّة بدلاً من شركة وحيدة، والترتيب والتّطوير النوعي للعمل الرّقابيّ عمومًا وبشقيّه الفنيّ والصّحي والخصّصة الجزئيّة لهذا النّشاط، وتأسيس إدارة عامّة للاستثمار من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، وتطوير ورفع كفاءة استثمارات الأمانة وتعظيم إيراداتها. وغيرها الكثير من المبادرات المتعدّدة والمختلفة.

تنوّعت الجهود المبذولة من الأمانة، إلاّ أن الاستجابة لها من صاحب القرار

المركزيّ سواءً في وزارة المائيّة أو في وزارة الشؤون البلديّة والقرويّة لم يتواكب مع رغبات الأمانة وحماسها للتطوير والتغيير. كانت الأمانة ترى وجود فرصٍ بلديّة ماثلة أمامها لا تحتاج إلاّ للتبنيّ والتطوير والتعامل معها بطريقةٍ وأسلوبٍ مختلفٍ عمّا هو معتاد. مثل تلك الفرص هي المنطلق الحقيقي لتطوير أعمال البلديات ودعم تطويرها إدارياً وتنظيمياً وتقريبها لمجتمعها بما فيه مصلحة المدينة وسكانها. هذا بالإضافة طبعاً إلى إمكانيّة تعظيم عوائدها المائيّة من أطراف في المدينة سيكونون سعداء في تقبّل ما تطلبه منهم الأمانة من رسوم أو مقابلٍ مالي، ليس ذلك منّة منهم أو تبرّعاً، ولكنها مصالح متبادلة من أجل الصّالح العام.

استمرّت الأمانة في طرح الأفكار الجديدة والمتنوّعة بهدف اقتناص مثل هذه الفرص، وقد أسمينّا ما تمّ تطبيقه وتفعيله بالواقع بمبادرات، وما تعثّر منها ولم نستطع إقناع المركز بقبوله بمقترحات؛ لأنّها ما زالت كذلك، وبالإمكان تفعيلها وإبرازها لحيزّ الوجود متى ما سنحت الفرصة وتغيّرت الظروف. وسيتم عرض بعض من تلك الجهود والأفكار التي كانت تستهدف اقتناص الفرص البلديّة الضائعة بهدف إعادة تعظيم عوائدها المائيّة والتنظيميّة والإداريّة.

مختصر المبادرات التي سعينا إليها في الأمانة هو البحث عن فرص يكون فيها جميع الشركاء متوافقين، ويشعر الجميع بالمكسب. بمعنى آخر لا رسوم تفرض فرضاً على المواطن أو المستثمر أو المطور، بل يعطى للشركاء ميزات إضافية بمقابلٍ ماديّ، ولهم الخيار بالأخذ بتلك الميزات أو رفضها والاستمرار على الوضع القائم. من أمثلة تلك الفرص الضائعة هو ما تقوم به الأمانة في بعض الفترات من الاستجابة لمطالبات بعض المستثمرين أو المطورين بتغيير أنظمة البناء لصالحهم واستفادتهم وزيادة عوائدهم المائيّة، وليس بالضرورة أن يكون العائد للبلديات مالياً، فهناك عوائد أخرى قد تجنيها الأمانة قيمتها أكبر من أيّ عائدٍ ماديّ يمكن أن تحصل عليه، ولاسيما أنّ بعض المستثمرين

يجنون الكثير دون أيَّ جهدٍ منهم سوى المطالبة والإلحاح بالمطالبة، فينتهي الأمر باستفادتهم نتيجةً لذلك، وتحمل الأمانة للتبعات المالية والتنظيمية لمثل ذلك القرار الذي يلبي مطالبهم.

كنّا دائماً ننظر لضرورة أن يكون القرار البلديّ ذا قيمة سواءً تنظيميةً أو ماليةً. سنرى في الجزء الآتي كيف يمكن أن يكون العائد تنظيمياً كتحفيز المستثمرين للتطوير في مناطق محدّدة ترغبها البلديات كما في النظام المطور للشوارع الثلاثين. والعائد هنا هو في تنازل المستثمر عن النشاط التجاريّ في بعض الشوارع التي ترى الأمانة ضرورة تقليل التجاريّ عليها، وذلك استجابةً طوعية من المستثمر نتيجة تحفيزها له بتغيير نظام البناء وبما يفيد الأمانة. أو أن يكون العائد مالياً كما في مقترح المقابل الماليّ للسّماح بارتفاعات ومساحات بنائية أكثر. أيضاً هناك مبادرات تهدف لتحفيز القطاع الخاصّ لإعادة التطوير والتنمية، ومن الأمثلة ما عملته أمانة منطقة الرياض في طريق الأمير محمد بن عبدالعزيز ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) حين طوّرت وأهلت الطريق دون تكاليف عالية، وتركت مهمّة ومسؤوليّة تطوير وإعادة تأهيل المباني والأنشطة على الشارع للقطاع الخاصّ من الملاك أنفسهم.

أولاً: مبادرة التأسيس لفكر جديد للاستثمار البلدي ١٤١٨هـ (١٩٩٧م).

كان ذلك تاريخ تكليفي بالعمل أميناً لمدينة الرياض. ولم تكن أسعار البترول والظروف الاقتصادية العامة في المملكة في أحسن حالاتها، إلا أنني لم أكن أتوقع أن إيرادات ومصروفات مدينة كالرياض - وهي عاصمة المملكة العربية السعودية، ويقطنها آنذاك ما يقارب أربعة ملايين نسمة - بذلك الضعف المتناهي. بادرت حينها بمخاطبة معهد الإدارة العامة حول رغبة الأمانة في مساعدتها في دراسة إيجاد إدارة للاستثمارات البلدية على مستوى جيد؛ حتى تتمكن الأمانة من التوسع في استثمار مرافقها وتحصيل إيراداتها بكفاءة وفاعلية. لم يتم شيء مع المعهد؛ ولذلك تمت الاستعانة بفريق عمل من الأساتذة المتخصصين بعضهم من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، ولم تنته الدراسة لتأسيس إدارة تنمية الاستثمارات البلدية إلا في عام ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م). على كل حال لم ننتظر انتهاء الدراسات، وبدأنا بالفعل في اتخاذ بعض الإجراءات بهدف التسريع في تأسيس كيان إداري حسبما تسمح به الصلاحيات الإدارية في ذلك الحين.

كنت أتوقع أن مدينة كالرياض ستكون قادرة على تنمية إيرادات عالية. نعم أعرف أن كثيراً من المدن العالمية تعتمد وبنسب متفاوتة على المركز لتمويل مشاريعها، ولكن ليس بهذا الشكل الضعيف والمتدني الذي كانت عليه الرياض آنذاك.

كانت الأسباب بالطبع كثيرة ومتنوعة ومتراكمة على مر السنين. فضعف التقنية وقبلها ضعف الضبط والمتابعة جعل من أملاك واستثمارات الأمانة جداراً قصيراً لا يُنظر له بأهمية مطلقاً. يضاف إلى ذلك ضعف المهنيّة والخبرة المتراكمة في جانب الاستثمار والإيرادات وتميبتها وضبطها وتحصيلها

ومن ثمَّ استثمارها. يكفي في هذا الصَّدَد أن ما كان لدى الأمانة من عقود تأجير كانت تصل إلى عشرات الآلاف من العقود، ويتساوى فيها عقد مبسط في سوق الحراج بخمسمئة أو ألف ريال مع عقد آخر لأجزاء من سوق الشَّمال أو عتيقة أو الرُّبوة بأكثر من مليون ريال. وأكثرها مشَّت بين إدارات مختلفة وأحياناً بين بلديات فرعية مختلفة. ولم يكن غريباً أن نجد عقداً ببداية تاريخ وبدون نهاية أو مدَّة محدَّدة. كان مفاجئاً لي بعض عقود اللوحات الدعائية التي لا تزيد عن ورقتين أو ثلاث مكتوبة بلغة بسيطة لا تحمي حقوق الأمانة، وليس فيها من التفاصيل ما يكفي. مجرد عدد اللوحات ومواقعها، ولا تتطرَّق لمواصفات وتفاصيل اللوحات، ولا حتى تحديد مواقعها بدقة، بل إنَّ كلَّ ذلك كان متروكاً للنقاش والجدال بين الأطراف. نعم لم يكن المردود المالي والأهمية للدعاية والإعلان شيئاً يذكر في ذلك الوقت، ولكن كان ذلك يوضح المستوى المتدني من الاستثمار في القدرات المهنية في القطاع البلديِّ بوجه عام.

سبق وكمبادرةٍ محمودةٍ أن صدر قرار من معالي الأمين السابق المهندس مساعد العنقري في عام ١٤١٦هـ (١٩٩٥م) بالموافقة على إنشاء إدارة للاستثمار، وتمَّ بناءً عليه تشكيل فريق عملٍ ليقوم بدراسة المهام والمسؤوليات وتشكيل الجهاز الإداريِّ والفنيِّ للإدارة. تلاها قرار من معالي وزير الشؤون البلدية والقروية في عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م) بأن تقوم الأمانات باستحداث وحدات لتنمية الاستثمارات البلدية. إلاَّ أنَّه ورغم الجهود الطيبة التي بذلت لم يتمَّ إبراز حلٍّ لحيزِّ الوجود، على الأقلِّ حتى نهاية عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م). وكانطلاقة أولى لتفعيل مثل هذا التوجُّه الإيجابيِّ والضَّروريِّ، وللالتفات للوضع القائم ومحاولة تصحيحه وتغييره ومن ثمَّ تطويره؛ فقد تمَّ التأكيد من ضرورة الاستعجال في إنشاء إدارة متخصصة تُستقطب إليها كفاءاتٌ متخصصة في الاستثمار، وذلك لتصحيح الوضع والنهوض بقدرات الأمانة في هذا الجانب وضرورة تلافيِّ الازدواجية وتوحيد الإجراءات فيما يتعلَّق بتنمية الإيرادات وتعزيز الاستثمارات الذي كانت تتجاذبه عددٌ من الإدارات المختلفة في الأمانة

كإدارة الممتلكات، والأسواق، والشؤون المالية والبلديات الفرعية.

ونظراً لتعذر استحداث إدارة عامة مباشرة، حيث يتطلب الأمر موافقات إدارية عليا، فقد تم استحداث وحدة إدارية تتبع الإدارة العامة للأراضي والممتلكات تحت اسم وحدة الاستثمار التي لم يكن الأمر يتطلب لاستحداثها أي إجراءات أو صلاحيات من خارج الأمانة. وفي الوقت نفسه تم الرفع للجهات الإدارية العليا بضرورة الدعم لتمكين من الالتفات للاستثمار البلدي ودعمه بالكوادر والإمكانات والصلاحيات. وبالفعل صدر في عام ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م) قرار من مجلس الوزراء يقضي باعتماد إنشاء إدارات لتنمية الاستثمارات في الأمانات وفي البلديات فئة أو إحداث الوظائف المناسبة لها.

صدر في نهاية عام ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م) وبداية عام ١٤٢٣هـ (٢٠٠٢م) قرار الأمانة بتأسيس الإدارة العامة للاستثمار البلدي، مهمتها أن تكون العقل المفكر والمدبر لرصد وضبط وتطوير الإيرادات والاستثمارات البلدية في الرياض، ونقلها من واقعها الضعيف المتشتت والمنتظر للفرص أن تصله، إلى واقع متوثب قوي يبحث عن الفرص ويلاحقها. تم بناء عليه تكليف أحد الكفاءات الشابة السعودية المتخصصة لتولي قيادة الإدارة الجديدة والانطلاق بها بمهنية وفاعلية.

كانت الالتفاتات لإدارة الاستثمار الجديدة كثيرة، ويمكن ذكر بعضها كأمثلة عاجلة، منها حماية الاستثمارات البلدية، وتنظيم العقود الاستثمارية، والتعاون مع مكاتب متخصصة لصياغة العقود وبما يحفظ حقوق الأمانة، كذلك عمل الدراسات لتقييم السوق والاحتياجات لبعض الاستثمارات البلدية قبل طرحها. والاهتمام باللوحات الدعائية والإعلانية كمصدر إيراد للأمانة، وكذلك تقنين انتشارها بما يرفع الإيرادات، ويقلل التشويه البصري للمدينة، مثلها الصرافات البنكية وتحديد مواقعها وانتشارها. والقائمة تطول لتشمل

تدوير إطارات السيَّارات، وإعادة تدوير الأشجار، وكذلك إعادة تدوير بعض النِّفايات، بالإضافة إلى الاستفادة من وتنظيم أنشطة كثيرة غير منضبطة كـ "التشاليج والمعادن" (السكراب).

ثانيًا: مبادرات التأسيس لاستثمار أنظمة البناء.

- مبادرة نظام البناء المطور على شوارع الثلاثين ١٤١٩هـ (١٩٩٨م)

سعت الأمانة إلى تطبيق حلٍّ لمجابهة جملة من المشكلات التي أرققتها. كان أولها مشكلة الانتشار الشريطي الأفقي للمناطق التجارية على جميع الشوارع الثلاثين، وغيرها في الأحياء السكنية، والتي كانت مصدرًا لإثارة شكاوى السكان التي تراكمت لدى الأمانة. كان لهذا الانتشار تبعاتٌ سلبيةٌ من وجهات عمراية واجتماعية واقتصادية، فضلاً عن صعوبة الرقابة. المشكلة الثانية تعلقت بعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات الاستثمار التجاري في شوارع الثلاثين بسبب اشتراطات البناء وحدود الارتفاعات في داخل الأحياء السكنية التي كانت تمنع تلبية احتياجاتهم لمساحات أكبر عبر رفع المباني وزيادة طوابقها. أما المشكلة الثالثة فتمثلت في ضعف مستوى التصميم المعماري والتخطيط العمراني للكثير من المباني والمشروعات على شوارع الثلاثين، فكان تصميمها موسومًا بالرتابة وضعف الجانب الإبداعي مع سوء التنفيذ.

حرصت الأمانة على استمرار تطوير وتحديث الخدمات ورفع كفاءة الأداء وتطوير الإجراءات لتقديم مستويات أفضل لخدمة المواطنين، ووضعت من ضمن مقدمة أولوياتها آنذاك ضرورة مراجعة أنظمة البناء وتطويرها باستمرار. وكان من ضمن ذلك، الاتجاه لتقليل وكبح جماح الانتشار الأفقي للمناطق التجارية داخل الأحياء السكنية، وزيادة الكثافة السكانية في بعض المناطق ذات الطاقات الاستيعابية للخدمات والمرافق العامة، وترسيخ المفاهيم العمرانية العلمية القائمة على الوعي بمتطلبات البيئة وخصوصيات المجتمع السعودي وتحقيق الهدوء داخل الأحياء السكنية.

لذلك، وفي مداولها مع مستويات القرار، بينت الأمانة إمكانية طرح

إطار موحدٍ لحلّ هذه القضايا والإشكالات على المحاور الثلاثة مجتمعة. وتمثل قوام الحلّ في وضع ضوابط تحجّم النشاط التجاريّ وتمنع انتشاره العشوائي، وتلازمًا مع توفير بدائل للحفاظ على القيمة العقاريةّ وتعزيز اقتصاد المدينة، عبر تعديل اشتراطات ارتفاعات المباني وفرض ضوابط للتصميم المعماريّ والعمرانيّ للشوارع، تلزم المطوّرين بمستويات جودة للمباني معتبرة، سواءً في المناطق التي تم اعتماد مخططاتها، أو التي يتمّ تخطيطها مستقبلاً.

رفعت الأمانة في عام ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) لسمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، رغبتها في دراسة الأمر، وطرح تصوّر جديد يستهدف تطوير البنية العمرانيّة القائمة على الشوارع الرئيسيّة في مدينة الرياض، ومنها شوارع الثلاثين. وصدرت الموافقة الكريمة، وتمّ البدء بدراسة الاستخدامات المتنوّعة في هذه الشوارع، وفحص الارتفاعات وتقييم مستوى التصميم تمهيداً لطرح بدائل لها تكون مواتيةً ومتناسبةً مع احتياجات الإنماء الحضريّ لهذه الشوارع وتطوير بنيتها. وكانت الدّراسة شاملةً حيث تمّت مراجعة الأنظمة البلديّة الخاصّة بالانتشار الأفقيّ للنشاط التجاريّ بالأحياء السكنيّة، بالتعاون مع أحد بيوت الخبرة. واقترحت بالفعل جملةً من الضوابط العمرانيّة والاشتراطات البنائيّة، وعُرضت بصورتها النهائيّة في محاور ثلاثة، وتمّت الموافقة عليها:

• محور الانتشار الأفقيّ للمناطق التجاريّة:

وفيه طُرحت تصوّراتٌ عامّةٌ عن ضبط توزّع المناطق المخصّصة للاستخدامات التجاريّة في المدينة، ومنع تجاوز مبانيتها الحدّ المناسب، وهي الظاهرة التي تكاثرت في الكثير من الشوارع، ما أضرّ سلباً على راحة السكّان وخصوصيّة البيئة العمرانيّة للأحياء السكنيّة المجاورة.

• محور ارتفاعات المباني على الشوارع التجارية:

وفيه طُرحت تصوُّراتٌ عن كَيْفِيَّةِ إتاحة الاستغلال الأمثل لمواقع "محددة" تحرَّر من قيود الارتفاعات وحدِّ الدَّورين والثَّلَاثة المعمول به، وبما يتيح التوسُّع العمرانيَّ الرَّاسيَّ بنسب معقولة. هذا الطَّرح من شأنه أن يتيح مردودًا أعلى لكلفة الاستثمار التي وضعتها الأمانة في إنماء هذه الشُّوارع وبنيتها التَّحتيَّة، ويدعم اعتمادات الصِّيانة والتَّشغيل المخصَّصة لها. وله كذلك مردوده الديموغرافيُّ والاقتصاديُّ؛ فمن جهة يرفع كثافة السُّكَّان في مناطق المدينة الحيويَّة، فيما يحدُّ من جانبٍ آخر من التمدُّد الأفقيِّ للمدينة الذي ظلَّ يرهق قدرة الأمانة على توفير الخدمات والبنى التَّحتيَّة. والأهمُّ أنَّه يرفع القيمة العقاريَّة للمباني في هذه المواقع، وبما يستجيب لحاجات المستثمرين.

• محور الارتقاء بمستوى التَّصميم المعماريِّ والعمرانيِّ للمباني على الشُّوارع الرَّئيسيَّة:

تصمِّم الظَّاهرة المسمَّاة في لغة الإنماء الحضري بالتقريبية العمرانيَّة، أي انتقال ملامح القرى، الشُّوارع الكبيرة والتجاريَّة، إذ يتفشَّى فيها ضعف المستوى التَّصميميِّ لمبانيها، وغياب الحسِّ الإبداعيِّ مع تدنيها الوظيفي. فطُرحت حزمة من المعايير العمرانيَّة الجديدة بغية الارتقاء بمستوى هذه المباني، خصوصاً ما شيَّد منها بهدف الاستثمار. ومن هذه المعايير ما خصَّ الاشتراطات الضَّابطة لأهليَّة وكفاءة المكاتب المصمَّمة والمشرفة على مثل هذه المشاريع.

كان أهمُّ ملامح نظام البناء المطوَّر السَّمَّاح للملأك والمطوَّرين ببناء دور إضافيٍّ وكذلك ملاحق علويَّة بنسبة ٥٠٪ من مساحة الدَّور الإضافيِّ، وذلك للقطع الواقعة على الشُّوارع التجاريَّة (ابتداءً بشوارع الثلاثين) بشرط تحويل الاستعمال من تجاريٍّ إلى سكني.

لا شك بأن تميز النظام المطور بجانبه التحفيزي والاختياري هو ما جعل القبول له في أعلى مستوياته، والشكاوى والتذمر منه في أقلها بل ونادرة. فقد تم ترك التمشي بالنظام الجديد وتطبيقه طوعياً لمن يرغب من ملاك الأراضي. وكان واضحاً للجميع بأن نظام البناء القائم والمتفق عليه لم يتغير، ويجب الالتزام به، وأن ما تم هو فقط صدور نظام بناء آخر مطور وموازٍ، وليس بديلاً، بل اختيارياً في التطبيق، وليس إلزامياً. فحرية الاختيار والقرار بقيت للمالك أو المستثمر حسب ما يراه من مصلحة له.

كان باعث الأمانة أنه عندما تسمح للمستثمر العقاري بزيادة عدد الأدوار، فهي في الآن ذاته تساومه على استمرارية أن تكون هذه المباني مخصصةً لنشاط تجاري، فيتنازل عن ذلك طواعيةً في مقابل المنافع، ولا يستثنى من ذلك إلا المواقع التي حددت سلفاً للنشاط التجاري، ولتلك شروطها أيضاً. وحفاظاً على الطابع العمراني المتوخى، تقوم الأمانة بتأهيل المكاتب المعمارية والاستشارية المتخصصة في تصميم المباني على هذه الشوارع، على نحو يضمن وفاءها بمستوى معماري جيد ومغاير، يحفظ خصوصية الأحياء السكنية، ومن ثم، لا يسمح لغير المكاتب المؤهلة بالقيام بالتصميم، وذلك بعد إجازة الأفكار المعمارية من خلال لجنة تشكل لهذا الشأن.

أكد تصريح للأمانة لصحيفة الرياض عام ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م) أن نظام البناء المطور للشوارع التجارية بعرض ٣٠ و٣٦ متراً بما اشتمل عليه من أنظمة وضوابط، والذي أقر في عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م) جاء محققاً للأهداف ومحققاً للتقليل من أضرار انتشار المحلات التجارية المفردة بشكل مبالغ فيه داخل الأحياء السكنية، لاسيما أن النظام يسمح بدور إضافية وكذلك ملاحق علوية بنسبة ٥٠٪ من مساحة الدور الإضافية للقطع الواقعة على الشوارع التجارية بشرط تحويل الاستعمال من تجاري إلى سكني. وأكد بهذا الصدد أن تطبيق النظام وفر خلال السنوات الخمس الأولى من تطبيقه أكثر من ٥٠,٠٠٠ وحدة

سكنية، وذلك وفقاً لبيانات إحصائية صدرت من أمانة منطقة الرياض، وأن الاستمرار في تطبيقه للسنوات القادمة ستشهد بإذن الله المزيد من الوحدات السكنية لمواكبة التطور والنهضة العمرانية المتسارعة في مدينة الرياض وتلبية الاحتياج المتزايد من المواطنين على الوحدات السكنية. وقال إن عدد رخص البناء الصادرة كما جاءت في البيانات الإحصائية لنظام البناء المطور بمنطقة الرياض خلال السنوات الخمس الماضية (١٤٢٤-١٤٣٠هـ، ٢٠٠٤-٢٠٠٩م) بلغ حوالي ٣٦٤٦ رخصة موزعة على البلديات الفرعية.

قام مركز المشاريع والتخطيط بالهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض وبالاشتراك مع سبع جهات معنية في عام ١٤٣٣هـ (٢٠١١م) بإعادة دراسة نظام البناء المطور بعد تطبيقه لعدد من السنوات. وحسب الدراسة فقد تم رصد عدد من الإيجابيات والسلبيات من تطبيقه، وكان من أبرز إيجابياته:

- إخلاء الأنشطة التجارية داخل الأحياء السكنية؛ مما أدى إلى تعزيز خصوصية البيئة السكنية للأحياء.
- تقليص الحركة المرورية داخل الأحياء السكنية جرّاء الحد من الاستعمال التجاري الذي انعكس إيجاباً على رفع مستوى السلامة المرورية داخلها.
- توفير المزيد من الوحدات السكنية، حيث تم ترخيص نحو ٨٦ ألف وحدة سكنية.
- زيادة الكثافة السكانية ضمن أماكن محدّدة في المدينة بما ينسجم مع توجّهات المخطّط الاستراتيجي لمدينة الرياض، الذي يهدف إلى الحد من الانتشار العمراني الأفقي.

أمّا أبرز السلبيات التي رصدتها الدراسة، فشملت: عدم الالتزام

بالمعالجات المعماريّة اللاّزمة للمحافظة على خصوصيّة المجاورين، وعدم التزام بعض المطوّرين بالمعايير المطلوبة لمواقف السيارات، وتغيير الاستعمال السكّنيّ المشروط في نظام البناء المطور إلى استعمالات أخرى مكتبيّة وخدميّة (شقق مفروشة، مستوصفات، مدارس). وكلُّ هذه السّلبيات لم تصل إلى النظام نفسه، بل هي لا تتعدى أن تكون سلبيات ناتجة عن إجراءات أو عدم متابعة أو مراقبة، وبالإمكان السّيطرة عليها وتقليلها.

- مقترح المقابل المالي لنظام بناء مطور ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م)

كثيرٌ من مبادرات أمانة منطقة الرياض كانت تمضي بين مسارين؛ في أحدهما تمرُّ لعالم النّجاح والتّطور والنمو، وفي الآخر يكون مصيرها الابتسار والإجهاض. في هذا الجزء، وعبر عرض موجز ومبسّط، سنعرض مبادرةً أخرى للأمانة لم تر للأسف التّجاوب المستحقّ معها أو التشجيع المطلوب لها خاصةً من وزارة الشؤون البلديّة والقرويّة ومن وزارة الماليّة، ولذلك لم تر النور، وظلّت تدور في أروقة البيروقراطيّة، وربّما ما زالت كذلك حتى الآن.

كان لنجاح مقترح الأمانة المسمّى النظام العمرانيّ المطور على شوارع الثلاثين ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) الحافز والمشجّع للأمانة للتبنيّ والرّفْع بعددٍ من المقترحات والمبادرات لتطوير العمل البلدي. وكان المنطلق محاولة إيجاد صيغة لاستثمار القرار البلدي، دون التّأثير على المواطن. فقد استهدفنا المطوّرين والمستثمرين، وطرحنا لهم بدائل لأنظمة قائمة لهم الخيار في اختيارها. وكانت الميزة في عامل التحفيز، وفي أنّ جميع الأطراف كاسبة وراضية. وتخدم بعض هذه الأنظمة توجّهات الأمانة التطويريّة، وتزيد من كفاءة الاستخدامات العمرانيّة للأرض، وفي الوقت نفسه سيكسب المستثمر أكثر، وسيتنازل عن بعض من مكاسبه الإضافيّة لتمويل مصدر دخل سنويّ للقطاع البلديّ الذي سوف يستثمره لتطوير الخدمات لما فيه الصّالح العامّ لجميع سكّان المدينة.

وسابقا كان البديل إمّا في عدم التجاوب مع متطلبات المستثمرين والمطورين، وإما التنازل لهم بإعطائهم ما يطلبون دون أدنى تكلفةٍ عليهم، بل على العكس الإسهام في تعظيم مداخيلهم وعائداتهم، ونقل أيّ تكاليف من مثل هذه القرارات على كاهل البلديات.

كانت مبادرة المقابل الماديّ لنظام بناء مطوّر ضمن عدد من المبادرات التي استهدفت وضع استراتيجيةٍ عمرانيّة متكاملة تسهم في حلّ أزمة الإسكان، وتزيد من الإيرادات الثابتة والسّنوية للأمانة عبر التوسّع الرأسيّ في المباني وزيادة ارتفاعها. مع تعزيز أكبر لجهود البلديات في فرض نظامي النطاق العمراني، واستخدامات الأراضي على نحو صارم يحدّ من المخالفات، وبما يتوازن مع إمكانيات المرافق كشبكات المياه والصّرف الصحيّ والكهرباء والهاتف داخل المدن.

وبعد عرض المبادرة على سموّ الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، تشكّلت في أواخر صفر من عام ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م) لجنة برئاسة أمين منطقة الرياض، وعضويّة كل من وكيل وزارة الماليّة لشؤون الإيرادات، ورئيس مركز المشاريع والتخطيط بالهيئة، ورئيس مجلس إدارة الغرفة التجاريّة الصناعيّة لمدينة الرياض، وذلك لتبدي الرأي في المقترحات الواردة في دراسة أمانة منطقة الرياض بخصوص تطوير أنظمة البناء في العاصمة، ومن ضمنها المقترح المعروف باسم "نظام البناء المطوّر"، وهو حلّ تنظيمي، يضبط الأبنية، ويعزّز الاستثمارات في الشوارع التجاريّة، ويتيح للأمانة في الوقت ذاته تحصيل مقابل مادي، من ملاك الأراضي والمطوّرين الذين يختارون طواعيةً تطبيقه في مدينة الرياض.

وبإيجاز للمبادرة، فقد اقترحت الأمانة في هذا النظام أن يسمح للملاك والمطوّرين بإضافة زيادة رأسيّة على المساحة البنائيّة ضمن شروط حدّتها.

وكانت تختلف بذلك عما كان عليه الأمر في النظام القائم على الطرق والشوارع الرئيسية، الذي سمح بالاستعمالات المختلطة (تجاري، مكتبي، سكني) استهدف النظام المقترح توفير مساحات إضافية من المساكن والخدمات المكتبية التي تحتاج إليها الرياض، وعزز رفع الكثافات على الشوارع والطرق الرئيسية، وبما يشجع بدوره على الإسراع بإقامة نظام فعال للنقل العام في المدينة التي تتكاثف كتلتها السكانية وتزيد مع الهجرة الداخلية. وبالطبع كان المصدر الأول لإقناع الناس للتحوّل جهة هذا النظام والقبول به، أنّ له فوائد المادية؛ إذ يعود عليهم بتحقيق مكاسب نتاج رفع قيمة عقاراتهم، والدفع بالاستثمار في الأنشطة التجارية، والمكتبية، والشقق السكنية والاستعمالات الأخرى، كل بحسب شروطه وتناسبه مع مكانه.

استهدف النظام المقترح أيضاً دعم مصادر تمويل إنشاء الخدمات البلدية اللازمة لهذه الأراضي، في وقت يتعاظم فيه الطلب على الخدمات البلدية، وبالنظام الجديد فإن عدد الطوابق الإضافية سيؤدي كذلك إلى زيادة الحجم السكاني، ومن ثمّ زيادة الطلب على الخدمات، ما يوجب زيادة حجم الخدمات التي تقع مسؤوليتها على عاتق البلديات والأمانات. ونظراً لوقوع هذه الأعباء على أمانة منطقة الرياض، كان الباب هو مقايضة رابحة للطرفين، مقابل سهم يسير مما ينتج من فوائد ومكاسب مادية للملاك والمطورين بعد ارتفاع قيمة استثماراتهم في الأنشطة التجارية والسكنية والمكتبية نتيجة لتطبيق النظام المقترح. يتمثل ذلك في وضع مقابل مالي، مشروط بتبني المطور تطبيق الضوابط التي يشملها هذا النظام، ويحصل عند التصريح بمساحة البناء المزيدة وتلك الطوابق المضافة على المباني المطلّة على الطرق والشوارع الرئيسية فقط. الأمر خيارى، فللمطور الرّاعب في زيادة مبناه أن ينتقل لهذا النظام، أو أن يتخلّى عن هذه الزيادة ملتزماً باشتراطات البناء حسب النظام السابق؛ في الأولى يتحمّل مقابل مالي هين، وفي الثانية يرخص له دون أن يترتب على ذلك أيّ مقابل مالي. كان هذا المصدر التمويلي غير التقليدي ممكناً للأمانة، ومعيناً لها على

الاضطلاع بمسؤولياتها عن توفير الخدمات البلدية لتلك الكثافات الجديدة. إنه تمويل ذاتي مشروعٌ توجه حصيلته إلى مشاريع الإنماء والتعمير الجديدة، ويخفف من الأعباء التشغيلية على أمانة منطقة الرياض، ويعين على الارتقاء بأداء الخدمات الأخرى.

كان واضحاً لنا أن مثل هذا التوجه لضوابط وتنظيمات البناء المطور في مدينة الرياض سيوفر فرصة لزيادة الإيرادات البلدية للمدينة، وسيساعد البلدية في توجيه ترميمها، بالإضافة إلى استفادتها من ذلك في تمويل مشاريعها وخدماتها، ودعمها، مثل (النظافة، والإنارة، والسفلة، والصيانة...)، ومشاريع المدينة الحيويّة الأخرى. والشاهد على ذلك أن المقابل المالي لم يكن جبائياً بحال، ولم يكن يستهدف المواطنين مطلقاً، وإنما جاء نزرًا يسيرًا ستحصّله الأمانة من المستثمرين والملاك في الوقت الذي يحصدون فيه منافع عريضةً ومكاسب ماديّة كبيرة نتيجة زيادة الارتفاعات. وتعود حصيلّة المقابل الماليّ عليهم في الأخير، إذ توجه لغرض تطوير الخدمات المقدّمة إليهم ولعموم المواطنين. كان المقابل الماليّ قد حدّد من الأمانة بنسبة 5% من القيمة الإيجارية السنوية للمساحات المضافة على نظام البناء القائم، بمعلوميّة تقدير للقيمة الإيجارية تضعه لجنة التقديرات في أمانة منطقة الرياض، ويجري تحصيل هذه النسبة من خلال إضافة النسبة المقدّرة على عداد الخدمة الكهربائي، بحيث يتحمّلها المالك، ولا علاقة للمستأجر بها. وهي نسبة قليلة، ولا تشكل عبئاً، ولا يمكن النظر لها كسياسة جبائية بحال. وفي الوقت نفسه يرفع من كفاءة التحصيل، ويقلّل الأعباء الإداريّة للمحاسبة والمتابعة عن كاهل الأمانة.

بذلت الأمانة جهداً كبيراً وبفريق عمل متخصص من مهندسين وقانونيين ومحاسبين وغيرهم لإخراج هذا المقترح لحيز الوجود ليحقّق الأهداف المرجوة منه، ويخرج جميع الأطراف دون خسائر بل بمكاسب واضحة. وإذا ما أردنا تقويم التجربة فنسجد أن إيجابياتها كثيرة ومردودها التّمويليّ الخدميّ عالٍ

جدا. فأمانة منطقة الرياض عندما توصلت إلى نظام البناء المطور على شوارع الثلاثين لم تفرضه، بل أبقت اختيارياً وعززته بما يجعل المطور والمستثمر يستشعر الرغبة في الاستفادة منه، ولا يشعر أن الأمر جبائي. وسينتج من تطبيق النظام في مدينة الرياض جملة من الآثار الواضحة سواءً على اقتصاديات السوق العقارية أو في الجوانب الاجتماعية، ومنها:

- تخفيف العبء عن الخزينة العامة، عبر متحصلات المقابل الماديّ المستوفى من طالب الخدمة، الذي يخصّص لتوفير خدمات كانت تموّل مباشرة من الميزانية الآتية من المركز، التي كانت عرضة للتذبذب وبما ينعكس على استمرارية الخدمات وجودتها، وخاصة في حالات الانكماش الاقتصادي التي يتقلص فيها ما لدى الأمانة من تمويلات. وقد كان ضعف وتذبذب التمويل ينعكس سلباً على مستوى أداء تلك الخدمات التي تهتم سكان المدينة. لذلك هذا النظام يعكس تكامل الجوانب الخدمية بصورة تكافلية ذات وجهة تطوير واضحة في الشكل والمضمون.
- الإسهام في الحد من التضخم في قيمة الأراضي، وهذا واحد من أهم العوامل المؤثرة في اقتصاديات الدول؛ وخير مثال على ذلك الأزمة الاقتصادية التي حدثت في عام ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)، وكان من أبرز أسبابها غياب السياسة العقارية التفاعلية. وكذلك سيخفف حدة أزمة الإسكان عبر التوسع الرأسي في البناء، وسيساعد أيضاً في توفير المباني بمختلف أنواعها (شقق: سكنية، أو تجارية، أو إدارية، وبنظامي التمليك والتأجير) للراغبين، ويقلل من اضطراب السوق العقاري.
- زيادة مساحة إشغال الأرض والانتفاع بها، والتقليل من الضغط المتسارع على مرافق المدينة بسبب التمدد العمراني الأفقي، وما سببته عليه أيضاً من خفض في تكاليف إنشاء المرافق، والخدمات الأساسية للأراضي البعيدة، خلافاً لمكاسب أخرى مثل البيئة الأمنية الأفضل.

• ارتفاع مضعف لقيمة الأراضي والوحدات المبنية كنتيجة مباشرة وفورية لتطبيق النظام إلى جانب الملاك والمطورين كانت أيضاً بمثابة مغنم دون أي كلفة تقريباً، وميزة نسبية مضافة تتحقق برسم زهيد. وكان هذا النظام سبيح للسوق العقارية إيجاد مساحات إشغال جديدة، الأمر الذي سيسهم بلا شك في زيادة عدد العمليات التجارية والبيع الناتجة عن البناء الرأسي من جانب المستثمر أو المطور العقاري، وما سيصاحب ذلك من توفير للوحدات العقارية.

• تيسير عمليات البيع والشراء للوحدات القابلة للبناء، وما يتبع ذلك من تحريك للأموال وزيادة للإقراض، مما يحقق أهداف الدولة في الإسكان. وسيجد هذا النظام من التضخم في السوق العقاري، والقفزات في أسعار الأراضي البعيدة، مما سيجعل أسعارها في إطار قيمتها المعقولة أو الطبيعية، الأمر الذي سيسهم مباشرة في حل لأزمة الإسكان.

وأخيراً فإن مسألة التوسع الرأسي بمقابل مالي ظلت كما أسلفنا أمراً اختيارياً يختاره المالك أو المطور من بين بدائل، وهو قرار يخضع لإرادته المستقلة؛ إن قرر استعمال النظام المطور للعلو الإضافي، فعليه أن يعين الأمانة بمقابل مالي زهيد، يسهم به في رفع جزء من كلفة الخدمات البلدية المطلوبة والترتبة عن توسعه.

وستكون عوائد تطبيق النظام مجددة جداً، تسهم في تقليص المساحة الإجمالية للمساحات البنائية المهذرة التي كانت تبلغ نحو تسعين مليون متر مربع، وتقع غالبها خارج نطاق الخدمة الإنتاجية بالنسبة للمالك إلى ما دون ذلك، بتفعيل نظام مثل نظام البناء المطور كانت ستعود تلك المساحة الهائلة أو غالبها للحياة مرة أخرى، حيث سيستفيد منها الطرفان، المالك أو المستثمر من جهة، والأمانة من جهة أخرى. ولا نبالغ إن قلنا إن عوائدها السنوية يمكن

أن تُقدَّر بعدة مليارات من الريالات سنويًا، بحسب الشرائح الماليَّة التي سيتمُّ توزيعها جغرافياً على المدينة في مختلف اتجاهاتها، التي ستراعي نوع الاستثمار وحجمه ومكانه، إضافةً إلى مبالغ الإعفاءات التَّشجيعيَّة التي تقدِّمها المبادرة للمطوِّرين العقاريين للأحياء العشوائیَّة والقديمة، أو للمطوِّرين العقاريين الذين يوفِّرون وحدات التمليك السكنیَّة للمستهلك النَّهائي من المواطنين، بما يحقِّق الرِّفاهية للمواطنين، ويحقِّق تنميةً عمرانيَّةً متوازنةً ومستدامةً.

ولا شكَّ أنَّ مثل هذا النظام سيمكِّن الأمانة من توجيه التَّمتية حسب ما تراه لازماً وضرورياً كرفع الكثافات على طرق النُّقل العام، وفي الوقت نفسه تحقِّق نصيباً من المداخل لتعالج بها أيَّ تبعات سلبيةً لمثل هذا القرار يطال الخدمات أو المرافق البلديَّة. كذلك يسمح المقابل الماليُّ أيضاً بمراكمة عوائد ماليَّة معقولة، ويبقى مورداً نظامياً وجيهاً، تتبع وجاهته من كونه "رسماً" تتقاضاه الأمانة مقابل استثمار "ميزة" رفع أدوار المبنى، ولا يمثل ضريبةً أو مشاطرةً للملاك في حقوقهم، بل لانفعاهم باستغلال مساحات فضاء لم تكن بتحديد النظام من ملكهم في شيء، وهذا التَّحصيل للمقابل يجيء أسوةً بحقوق نظاميَّة للدولة تحصلها في أنظمة الاتِّصالات والطيران المدني على سبيل المثال. وستصبح العوائد السنويَّة المستدامة والمتزايدة للمقابل الماديِّ مؤمَّنةً ميزانيَّةً الخدمات البلديَّة من تقلُّبات مداخل الدولة المركزيَّة، وتسهم في تنفيذ سياسة التَّمتية العمرانيَّة المتوازنة للمنطقة.

كان من الممكن قبول المبادرة ودعمها، وأن تصبح مداخل مبشِّرةً تعين أهل المجال المهنيِّ والأكاديميِّ على تجاوز نمط التَّفكير العقيم والنَّهج المتكلسِّ الرَّهن في إدارة مدننا. ولكن للأسف تمَّ التعامل مع مبادرة واعدة، شبيهة بمبادرة نظام البناء المطوَّر التي تمَّ نقاشها سابقاً، بأسلوبٍ مماطلٍ وبيروودٍ إداريٍّ بات متجدِّراً في مفاصل العمل والإدارة. الأمر الذي ضيَّع فرصاً كثيرةً على المدينة وعلى إمكاناتها لتطوير خدماتها ودعم وتمويل تميميتها.

للأسف الشديد، لم تتمكّن الأمانة من الفوز بالموافقة على مقترحها، رغم موافقة أعضاء اللجان الممثلين للغرفة التجارية خاصّةً، وهم يمثلون ملاك الأراضي والمستثمرين والمطوّرين. ولو تمّ الرّفص مباشرةً لكان الأمر أهون، ولكن ما تم هو تسويّف وانتقال بالموضوع من حلقة لأخرى من البيروقراطية الإدارية وفي دهاليز من يسمّون بمستشارين وخبراء البلديات، حتى وصل الأمر بوزارة الشؤون البلدية والقروية إلى إرسال المقترح لجميع بلديات المملكة لأخذ مرئياتهم. ورغم قناعة اللجان في غالبها إلا أنّ بعضاً من أعضائها كان ينسى دوره في الاجتماع كتمثّل لجهته الرسمية ليتقمّص دوراً آخر. كنت أرى كيف أنّ ممثّل جهة حكوميّة كان يفترض منه دعم أيّ مقترح يعاظم دخل الخزينة العامة أو يقلّل من المصاريف عليها، يقف معارضاً لأسباب لا تخصّه كجوانب عمرانيّة مثلاً أو غيرها من الجوانب التي لها من يدافع عنها ويحميها ضمن المجتمعين. وانتهى الأمر باستمرار تدوير ملف المقترح في أروقة البلديات، وقد يكون كذلك حتى الآن.

ثالثاً: مبادرة التأسيس لتحفيز القطاع الخاص لإعادة التطوير والتنمية.

- طريق الأمير محمد بن عبدالعزيز ١٤١٩هـ (١٩٩٨م)

كمحاولة لإحياء بُعد مُهمل وفرصة ضائعة في العمران الحضري، بدأنا في عام ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) بالدراسة العمرانية لطريق الأمير محمد بن عبدالعزيز المعروف بشارع التحلية، وتلاه شارع الأمير سلطان بن عبدالعزيز المعروف بشارع الثلاثين. وما أنجز في كليهما مثل بالنسبة إلينا تجربة للتأمل وحالات دراسية متميزة، ليس فقط في الجوانب العمرانية والبيئية ووضع كفالات تعزز البعد الإنساني، ولكن أيضاً في جانبين يكملان هذا الهدف:

الجانب الأول:

مشاريع لتحفيز استثمار القطاع الخاص في العمران الحضري، وذلك بأن تصرف البلديات مبلغاً مالياً محدوداً للتطوير، ومن خلاله يتم تحفيز القطاع الخاص بالمقابل على صرف الأضعاف المالية على مشاريع تطويرية واستثمارية لا سبيل للقطاع العام إلى القيام بها. ويكون جهد الأمانة وما تصرفه مثل الشراكة الإيجابية لإطلاق التنمية والتطوير من القطاع الخاص.

الجانب الثاني:

هو في إمكانية حصول البلديات على مقابل مالي من ملاك هذه المشاريع، خاصة أن هذا التطوير يرفع من قيمة ممتلكاتهم ويضاعف مكاسبهم، ويعزز استثماراتهم، وذلك استفادة من الأعمال التطويرية التي قامت بها الأمانة. ذلك المقابل المالي ليس الهدف منه زيادة إيرادات الأمانة فقط، ولكنه مقابل

مالي توجّهه الأمانة للإنفاق على مشاريع مماثلة، كتمويض عما تمّ صرفه،
وأيضاً هو سهل ويمكن الاستدامة والتكرار لمثل هذه المشاريع.

كان نموذج مشروع تطوير طريق الأمير محمد بن عبدالعزيز وإعادة تأهيل
أرصفته وتنسيق مواقعه وتأثيث شوارعه لا يفرق كثيراً عن تصميم وتنفيذ شارع
الأمير سلطان بن عبدالعزيز، وإن كان الأخير يعيش حينها أسوأ حالاته؛ رصفاً
وتشجيراً وإنارةً وتأثيثاً، وكان يفتقر إلى مواقف للسيّارات. كانت مجرد محاولة
المشي على الأقدام في الشارع تمثل مخاطرةً وتحدياً كبيراً إن لم تكن مستحيلةً
إلا في حالة المشي في مسار السيّارات، ناهيك عن تجربة المواقف والتسوّق
والتنقل بين المحلات والعمائر. ويشترك الاثنان في غياب البعد الإنساني عن
تصميماتهما وحالهما قبل التطوير.

بدأت الأمانة بوضع إطار لبرنامج لدراسة جوانب البيئة العمرانيّة
والتخطيطية وإعادة تأهيل الميادين العامّة، والأحياء السكنيّة، وما فيها من مواقع
للخدمات تشمل المدارس والمساجد والحدائق، وكذلك الشوارع والتقاطعات في
المدينة، وتهيئتها لتسهيل حركة المرور من ناحية، وإيجاد بيئة عمرانيّة وسكنيّة
مثاليّة من ناحية أخرى. وقد اعتمد البرنامج على تحديد محاور المشكلة،
وتقديم الحلول العمليّة التطبيقية. ويتم التركيز هنا على طريق الأمير محمد
بن عبد العزيز كحالة دراسيّة يتمثل فيها الجهد المبذول لتعزيز البعد الإنساني
وإعادة تأهيل الطريق لإعادة الحياة إليه ليصبح أكثر من طريق، بل ساحة
عامّة بمطاعمها ومقاهيها وخدماتها التجاريّة والثقافيّة، تحوي كلّ العناصر
المطلوبة للحياة والاستمرار فيها. وقد مثل مشروع إعادة تأهيل طريق الأمير
محمد بن عبد العزيز حالة دراسيّة لإحدى قنوات التمويل غير المباشر للقطاع
البلديّ، وكذلك إحدى آليات التحفيز للقطاع الخاصّ للتطوير العمراني.

كان شارع الأمير محمد بن عبد العزيز من أفضل شوارع مدينة الرياض

مناسبةً لتطبيق برنامج تعزيز البعد الإنساني عليه، حيث يتميّز بسعة عرضه كشارع ٦٠ متراً، وبأنه ليس طريقاً محورياً سريعاً بعكس غيره من شوارع السّتين في المدينة. ووجدت به نواةً للجذب تمثّلت في بعض المطاعم التي يمكن أن تشجّع كظاهرة للتوسّع فيها. وكانت قياسات الحركة والأحجام المرورية فيه تشير إلى أنّ ما يجري فيه من نشاط تجاريّ وتجوالٍ أقلّ كثيراً من سعته التصميميّة وطاقته الحقيقيّة، ومن ثمّ فإنّه يمكن الاستفادة من ذلك لجعله طريقاً منخفض السرعة وحيويّاً إنسانياً. ويمكن كذلك الاستفادة في ذلك من تعدّد المزايا التي تتوفّر له مثل: الموقع المتوسّط من المدينة، واختراقه لأجزاء من أحيائها التجاريّة الرّاقية والمهمّة، واتّصاله المباشر وغير المباشر بعددٍ من الطرق والمحاور المهمّة، وقلة عدد التقاطعات التي يمرُّ بها.

هيأت كلُّ هذه المزايا تفكيرنا للبدء به ليكون في مقدّمة الشوارع المرشحة من قبل الأمانة لإعادة تأهيلها وتطويرها، وتطبيق معايير تعزيز البعد الإنسانيّ فيها. لذلك قامت دراسات وتصاميم تطوير الشارع على عددٍ من التوجّهات والأفكار الأساسيّة لرفع كفاءة استخدامه، إذ تم الاستغناء عن طريقي الخدمة الجانبيين وتحويل الزيادة غير المُستفاد منها في طاقته إلى استخدامات ووظائف جديدة تلبّي متطلبات معاصرة لم تكن موضوعةً سابقاً ضمن الأولويّات في تصاميم الشوارع، مثل: توسيع الأرصفة الجانبية وتطويرها لتأمين مسارات واسعة ومتّصلة وآمنة للمتسوّقين والمشاة بشكل عام، والراغبين في مزاوله رياضة المشي، إلى جانب الاهتمام بزيادة العناصر الجماليّة وتنوعها. تدعيم الحياة الاجتماعيّة والعمرانيّة والاقتصاديّة في الشارع وتحسينها من الأوجه كافّة والنّواحي الفنيّة والعملية والاجتماعيّة، وأيضاً تحقيق انسياب وحركة للسيّارات وللمشاة، بالإضافة لتحقيق بيئة أفضل للخدمات الاقتصاديّة وترفيهيّة في الشارع، كانت كلها من العناصر التي تمّ دمجها في المخطّط. وحرصنا على إيجاد حوافز تخطيطيّة وإجرائيّة لتوسيع الاستثمار في الخدمات السياحيّة وترفيهيّة، وأن يكون المشروع نموذجاً يمكن تطبيقه على عددٍ من الشوارع الرئيسيّة في مدينة الرياض، وذلك بعد تشغيله وتقييمه.

تمّ التعاقد مع أحد المكاتب الاستشارية السعودية المتخصصة لدراسة الشارع وعمل التصاميم اللازمة عادةً لمثل هذه المشاريع، وفي عام ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م) تمّ البدء في التنفيذ. تغيّرت حالة الشارع بعد التطوير، فقد تمّ الاستغناء عن طريقي الخدمة الجانبيين، وتجهيز أرصفة واسعة مكانهما، بعرض ٢٠ متراً، على كل جانب لخدمة المشاة والمتزّهين، وعمل مواقف للسيّارات، وزوّدت الأرصفة بتجهيزات لبعض الأنشطة التي تهتمّ المشاة وتجذبهم، وجعلت خدمة السيارات من خلال أربعة مسارات في كل اتجاه، ونظّمت حركة عبور المشاة من خلال مواقع مخصّصة لذلك على مستوى الشارع، إضافة إلى اللافطات المرورية والإرشادية والتوجيهية والتحذيرية، وأعمال الزراعة والتشجير التي زادت كثافتها، وتوزّعت اللوحات الإعلانية على مواقع مدروسة بعناية على جانبي الطريق. وتمّ تحديد مواقع مخصّصة لعبور المشاة، وتشمل منطقة العبور إشارة مرورية خاصة بالمشاة، وجزيرة وسطية محمية لهم. وقد روعي في تصميم الشارع أدق التفاصيل التي تجعل منه أنموذجاً يُحتذى به في مدينة الرياض، ومدن المملكة الأخرى.

كمرحلة أولى بلغ طول الجزء المطور من الشارع نحو ٣, ٢ كلم تقريباً، وهو الجزء الممتد من طريق الأمير مساعد بن جلوي شرقاً، حتى طريق الملك فهد غرباً، بعرض ٦٠ متراً. ثم تمّ استكمال المرحلة الثانية تبعاً والممتدة من طريق الملك فهد حتى شارع الأمير تركي بن عبد العزيز غرباً.

تحوّل شارع "التحلية" من شارع نمطي وتقليدي يتألف من مجموعة من المسارات المسفلتة، والأرصفة، والجزر الجانبية والوسطية الضيقة في معظم أجزائها، وهي خالية إلا من أنواع مختلفة من العوائق والموانع التي تحد من راحة وأمان المشاة، والحد الأدنى من اللمسات والمظاهر الجمالية، تحوّل إلى شارع مزوّد بتجهيزات وخدمات جديدة وغير معتادة، بحيث حمل صفات الشوارع الحديثة داخل المدن العصرية الكبرى في العالم، والمنفذة وفق أحدث وأفضل

أساليب ومواد الإنشاء وأقلها تكلفةً واحتياجاً لنفقات الصيانة والتشغيل، مع إيلاء خدمة حركة المشاة عناية خاصة، وتأمين احتياجاتها وعوامل اجتذابها وتشجيعها بوسائل حديثة ومبتكرة. وقد ظلَّ الشارع نموذجاً في أداء وظائفه التشغيلية والمرورية، إلى جانب دعم الجوانب الإنسانية الاجتماعية، فضلاً عن البيئية والجمالية، ونموذجاً لتطبيق معايير أصبحت الحاجة لمراعاتها في وقتنا الحاضر ضروريةً وأساسيةً.

وبجانب ما مثله ويمثله طريق الأمير محمد بن عبد العزيز من إضافة إيجابية للبيئة العمرانية، وكذلك تعزيزه للبعد الإنساني في منطقتة باجتذابه لسكان المدينة سواءً لممارسة رياضة المشي أو لقضاء أوقات ممتعة من التجوُّل أو لارتياح المقاهي والمطاعم المنتشرة على جانبي الطريق، فهو أيضاً ظلَّ نموذجاً يُحتذى به في كثير من مدن المملكة عند الرغبة في إعادة التأهيل والتطوير للشوارع. وتميَّز المشروع بأنَّ صنع الجذوة الأولى لانطلاقة القطاع الخاصِّ للتطوير، والذي تجاوب وتحفَّز على صرف المبالغ الطائلة على مشاريع تطويرية واستثمارية لا يمكن للقطاع العام القيام بها، وذلك كتجاوب مع القليل الذي صرفته الأمانة على المشروع كنواة تطويرية وتحفيزية للتطوير. يضاف إلى ذلك ما أوضحتها الأمانة بأن إيرادات الطريق من لوحات الإعلان والدعاية على أرضه ارتفعت من ٨ مليون ريال في السنة قبل التطوير، إلى ٣٢ مليون ريال في السنة بعد التطوير.

لو كانت المبادرة قائمةً على سلطة إجبار، لما كان بمقدور أمانة مدينة الرياض، أو أيِّ مؤسسةٍ بلديةٍ مهما بلغت من التسلُّط أن تدفع بملاك العقارات على جانبي الطريق لتوجيه استثمارات بملايين الريالات، عن سماحة خاطر ورضا كبير، لإعادة تأهيل وتطوير مبانيهم. لقد رأوا الثمار، وهذا الربح المنتظر حصاده أن يبادروا هم بدورهم إلى المشاركة في إنماء الشارع. كانت قيمة العقارات تتضاعف مع هذا التطوير، والربح حافزٌ ليس بالقليل، وهو ربحٌ

لم يمكن تصوُّره دون التَّطوير الكبير. ومن دلائل اتِّساع مساحة الإقبال والمبادرة على التَّطوير والتَّوافق مع الهيئة الجديدة للشَّارع، أن بادر بعضهم إلى إزالة المباني التي يملكونها كليَّةً من أجل إحلال مبانٍ أخرى، وبعض تلك المباني لم يتجاوز عمره عشر سنوات، ليشيِّدوا الجديد مواكباً لشروط وهيئة المباني في التوجُّه الجديد للشَّارع. فالمخطَّط الجيِّد هو من يدرك كيف يصنع معادلة رابح-رابح مع كلِّ مبادرة يطرحها. ربحت الأمانة ممرّاً تجارياً حيويّاً وشارعاً ترفيهياً نموذجياً، فيما ربح الملاك إنماءً مضاعفاً لقيمة استثماراتهم، وفرصاً لمضاعفة أكبر عند اغتنام فرصة تعديل المباني، والمواطن احتفى بشوارع صار جاذباً للأنشطة التجاريَّة والترفيهية التي تخدمه، وأنشطة المقاهي والمطاعم وغيرها مما يجتذب فئة الشَّباب من الجنسين.

عزز من حمَّاس الملاك، ما اتخذته الأمانة من خطوات تشجيعية لهم للتَّطوير في تغيير نسبة المساحة البنائيَّة لصالحهم وزيادتها عن السَّابق، كذلك السَّماح لهم وبضوابط باستغلال الأرصفة المحاذية لمبانيهم لجلسات خارجيَّة للمقاهي والمطاعم. لذلك يمكن أن نعد مشروع إعادة تأهيل وتطوير طريق الأمير محمد بن عبد العزيز أحد الأمثلة لمشاريع التَّحفيز للقطاع الخاصِّ على التَّطوير والاستثمار. فمبادرة الأمانة بالتَّطوير المدروس بمثابة شرارة التَّحفيز للقطاع الخاصِّ، وتمثَّل فيما صرفته الأمانة على المشروع (بدأ بعشرة ملايين في المرحلة الأولى)، الذي لا يقارن مطلقاً بما صرفه القطاع الخاصِّ على التَّطوير والبناء والاستثمار في المباني على جانبي الطريق، ناهيك عما بُذل من سباق بين الملاك في اختيار المكاتب المعماريَّة المتخصِّصة والتمميِّزة سواءً في المباني أو في تصاميمها الداخليَّة، أو في اجتذاب العلامات التجاريَّة والأسماء الشهيرة في قطاعي المقاهي والمطاعم وغيرها.

كان من نتاج النَّجاح أن تضاعفت طلبات الملاك في العديد من الشَّوارع التجاريَّة المشابهة لطريق الأمير محمد بن عبد العزيز وشارع الأمير سلطان

بن عبد العزيز أن تقوم الأمانة بتطوير مماثل لشوارعهم. وكان لافتاً أن بعضهم قد أبدى استعداداً للمشاركة في التكاليف. فقد أدرك الجميع العائد الكبير، ويخشون من أن تتوقف الأمانة عن مثل هذه المبادرات جرّاء عدم توفر اعتمادات مالية كافية لمثل هذه المشاريع.

كنت وفريق العمل نتساءل كيف يمكننا في ظلّ النقص الكبير في اعتمادات الأمانة المالية، من استنساخ تجربة إعادة التأهيل والتطوير، واستدامتها كنموذج يمكن نشره في أحياء أخرى في مدينة الرياض. كانت الحاجة لمشروعات من هذه النوعية ماسةً وكبيرةً جداً. ولكن أيضاً كنا نعلم أن الأمانة لو انصرفت بكامل ميزانياتها المخصصة للمشاريع البلدية المختلفة وخصّصتها فقط لتأهيل وتطوير الشوارع وبناء الأرصفة والتوسّع في برنامجها لتعزيز البعد الإنساني، لما سُدّت ما تحتاجه الخدمات الكثيرة المسؤولة عن كفالتها لساكني المدينة. ولإنجاز رغبتها وتحقيق حلمها في تعميم معايير البعد الإنساني على جميع طرق وشوارع المدينة، اتجهت الأمانة إلى تقديم مقترح يمنح الفرصة للملاك الراغبين تطوير الشوارع التي تقع عليها أملاكهم.

تمّ وضع مقترح تأسيس صندوق لهذا الغرض أمام واحدة من جلسات الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. صندوقٌ تشرف عليه الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض وأمانة مدينة الرياض ووزارة المالية، وفيه يلزم الملاك بدفع مقابل مالي يُمكن الأمانة من الاستمرار في برنامج التطوير في أكثر من موقع. وهذا المقابل يحدّد حسب عرض العقار على الشارع المزعم تطويره.

في المقترح وُضعت تفاصيل الشروط المقترحة التي تسمح للملاك السداد على دفعات سنوية خلال ٣ إلى ٥ سنوات، وبما يضمن تدفق الإيرادات على الصندوق تبعاً. وكنا نؤمن بعد ما شهدناه وشهده المستثمرون والمواطنون من نواتج إيجابية كثيرة لتجربتنا في شارع الأمير محمد بن عبد العزيز والأمير

سلطان بن عبد العزيز أن طلب الأمانة لمقابل مالي على مثل هذه المشاريع سيجد الترحيب من الملاك، خاصة أن ملاك العقارات في التجريبتين اللتين تم إنجازهما قد استفادوا إيجابياً من مثل هذا التطوير وتعاضمت استثماراتهم من الأعمال التطويرية التي قامت بها الأمانة. إلا أنه وللأسف، لم يتم أخذ المقترح بالاهتمام المرجو، وعدت وزارة المالية أننا نطالب برسوم، وتحججت بالنظام، ومبدأ أن لا رسوم إلا برسوم. رغم أن المطلوب لم يكن رسوماً بقدر ما أنه مقابل مالي للتطوير ومشاركة مالية من الملاك المستفيدين وبرضاهم ورغبتهم ولعرفتهم بالعائد الإيجابي عليهم.

بكل التأكيد كان تطوير طريق الأمير محمد بن عبد العزيز تجربة حية وجيدة تبين كيفية تمويل القطاع البلدي لبعض برامج ومشاريعه بشكل مبدع، وذلك بنقل جزء من تكلفة التأهيل والتطوير إلى القطاع الخاص، وبناءً على رغبتهم ودون أي إجبار أو إلزام من البلديات. ولو تمت الموافقة على ما طالبت به الأمانة من مقابل مالي لانتقل العبء المالي للبرنامج بكامله سواءً التأهيل والتطوير للشوارع أو ما نتج من مشاريع نتيجة التحفيز من البلديات للقطاع الخاص. هذه هي الشراكة الحقيقية بين القطاع البلدي والقطاع الخاص التي يجب أن تستهدف للتحقيق. إنها شراكة الفريق الواحد وحماسة الطرفين لهذه الشراكة التي لم تكن قسرية أو تعبر عن تسلط واستغلال من جهة على الأخرى.

رابعًا: مقترح تأسيس صندوق نزع الملكيات ١٤٢١هـ (٢٠٠١م).

كنت أرى دائماً أن مبدأ نزع الملكيات للمدن أمرٌ لا بدّ منه وتحتاجه المدن دائماً وفي مراحل نموّها المختلفة. ولا يمكن أن تستغني أيّ من المدن وخاصةً مدننا في المملكة العربيّة السعوديّة عن مثل هذا المبدأ. فهي تحتاج لبرنامج مستمر لنزع الملكيات كأداة تطويريّة وتتمويّة، وفي الوقت نفسه يمكن استخدامه بدور المحفّز والمشجّع للمطوّرين والمستثمرين في جميع نواحي التطوير العمراني في المدينة.

امتازت الرياض عن غيرها من المدن العالميّة الكبرى، بمعدّلات عالية من حركة الإنماء والعمران فيها واتّساع نطاقها على نحو يصعب مقارنته بغيرها، وهي الحال التي لم تستقر بعد. فالمدينة كانت وما زالت تنمو بمعدّلاتٍ سريعة؛ وفيها المناطق الناهضة التي تحتاج إلى إنشاء وبناء، إلى جانب المناطق القديمة التي تغيّرت تركيبها السكّانيّة مع انتقال السكّان نحو المناطق الجديدة، فأصابها الإهمال خصوصاً مناطق وسط المدينة، التي أصابها التدهور مع مرور السنين، بعدما هجرها أهلها، لتتحول إلى مستودعات تخزين صاخبة ومساكن للعمالة وبيئة ترتع فيها المخالفات من كل لون. واستحالت عبئاً اجتماعياً وبيئياً وأمنياً خطيراً يرهق قلب المدينة. كنّا في الأمانة دائماً ما نتمنّى وجود بند دائم لنزع الملكيات نستطيع من خلاله استملاك بعض أو جزء من أرض أو أراضٍ أو بيوت بهدف توسعة مسار أو إنشاء ميدان أو حديقة، أو معالجة مشكلة قائمة عمرانيّة كانت أو تتمويّة. أيضاً كنّا دائماً نتمنّى أن نستطيع أن ننزع موقعاً من المواقع لطرحه للقطاع الخاصّ لبناء مواقف سيارات متعدّدة، أو لنزع ملكيّة بعض المواقع لتشجيع القطاع الخاصّ على الاستثمار فيها وفيما حولها وبما يساعد على إعادة تأهيل وتجديد البيئة العمرانيّة المحيطة. نعلم أن مبدأ نزع الملكيات موجودٌ في نظام البلديات، ولكن إجراءاته والحصول عليه وتنفيذه يتطلّب موافقاتٍ وخطواتٍ كثيرةٍ ومعقّدةٍ ومن جهاتٍ متعدّدة، وقد يستغرق

الوقت سنوات لنتمكن من تحقيق مبتغانا، وإن حصل فيكون الهدف قد تغيرت أولوياته في قائمة الضروريات للمباشرة والمعالجة البلدية.

كان سمو أمير منطقة الرياض يولي اهتماماً كبيراً بتنمية وتطوير مدينة الرياض بصفة عامة ووسط المدينة بصفة خاصة، والذي أمكن بفضل الله ثم بفضل جهود سموه المخلصة إنجاز مراحل مهمة من التطوير فيه.. إحدى المراحل كانت خاصة بتنفيذ المنشآت الإدارية والمسجد الجامع، ثم مرحلة أخرى شملت المنشآت التجارية والأسواق، شارك فيها القطاع الخاص ونفذت جزءاً منها شركة المعقيلية (الرياض القابضة) والجزء الآخر قامت به شركة الرياض للتعمير. ثم تلتها مرحلة أخيرة، وهي تنفيذ مركز الملك عبدالعزيز التاريخي وبعده مشروع مباني المحكمة الكبرى، وإنشاء منتزه سلام وإعادة تأهيل سوق الزل، وبناء سوق الصقور وإحياء حي الدحو وكلها مشاريع متفرقة، إلا أن ما يجمع بينها وجودها في وسط الرياض. بمثل هذه المشاريع استطاع سمو أمير منطقة الرياض تثبيت موقع وسط الرياض وإبراز وتكريس أهميته، وكانت إحدى تطلعاته أن يرى مشروعاً موحداً جباراً لوسط المدينة يحفظ مكانتها وإرثها التاريخي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي.

ولدت مثل هذا البواعث فكرة صندوق نزع الملكيات أواخر العام ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م)، وتم تفصيل ملامحه في صورة اقتراح رُفع إلى سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض. وقد عبرت فكرة الصندوق، أنه وبناءً على ما تحقق لهذه المنطقة من إنجازات تطويرية عملاقة، وانطلاقاً من أهميتها للمدينة ولوجود عدة مناطق قديمة محيطة بمركزها حالياً فإن الحاجة ماسة لإيجاد آلية لإعادة تطويرها وتنميتها بالطريقة المناسبة. ولاستحالة نجاح أي جهود تطويرية منفردة لها واستحالة إلقاء عبء كامل نزع ملكية هذه المناطق على الدولة واستملاكها دون حاجتها لها من ناحية مالية وعملية، ولكون حالة الأحياء المحيطة الرأهنة قد تشجع مع الوقت على مزيد من التدهور، وتشجع

على ظهور ارتكاب بعض الممارسات والمخالفات التي قد تنعكس وتتطوّر بصورةٍ سلبيةً على مستقبل المدينة أمنياً واجتماعياً وصحياً، وهناك بوادر وممارسات تشير إلى بدء ظهورها. لذلك ركّز مقترح إنشاء صندوق نزع الملكيات على أن يعرض تصوّراً لكيفية تطوير هذه المناطق وآلية تمويل تطويرها. ويعتمد المقترح في الأساس على تخصيص مبلغ خمسمئة مليون ريال من وزارة المالية كمساهمة لمرة واحدة فقط، وتتاح فيه المشاركة لمن يرغب من القطاع الخاص وملاك العقارات المنزوعة، ويتم تدوير هذا المبلغ في تطوير المناطق بالتتابع.

كان من المقترح أن يعمل الصندوق كآلية لتمويل أعمال التطوير غير التقليدية في هذه المنطقة، عبر مدّ جسور التعاون بين الدولة والقطاع الخاص، لتنفيذ خطط التطوير وبرامج العمران والمرافق الخدمية. ولينفذ بالتعاون مشترك بين أمانة مدينة الرياض ومركز المشاريع والتخطيط بإشراف سمو أمير المنطقة، الأمير سلمان بن عبدالعزيز. ولم يكن التفكير لتطوير مثل هذه البقعة الحيوية أمراً سهلاً، وذلك نظراً لمشكلاتها المتراكمة التي انحسرت من أجلها رغبة المطوّرين والمستثمرين في استدامة الاستثمار فيها لقلّة العوائد المتوقّعة منها. فمساحة العقارات القديمة ضئيلة، ولم تعد تناسب الأنشطة الجديدة، كما أنّ شراءها بات صعباً في ظلّ توارثها وتشتت ملكياتها. وفي الأمانة كان هناك صمتٌ عنها، ولم يُطرح من قبل تصوّر تطويريٍّ شاملٍ لهاية وسط المدينة، بل لم يكن النطاق العمراني المسمّى بوسط المدينة محدداً على أرض الواقع.

مبادرة الأمانة بدأت بضرورة تحديد النطاق الجغرافي لمنطقة وسط الرياض بما يحتويه من أحياء ومناطق إدارية، وما يحده من طرق وشوارع ومرافق، لتتضح الصورة أكثر بالنسبة لرجال الأعمال والمستثمرين والمواطنين، يلي ذلك خطوات متتالية كوضع مخطط عامّ وتصورٍ مستقبليٍّ لمنطقة وسط الرياض بما يحتويه من مراكز تجاريةٍ بمختلف مستوياتها ومبانيها التراثية

التي سيتم المحافظة عليها، والوحدات السكنية المختلفة المزمع إنشاؤها، وكذلك التجهيزات الخدمية المتنوعة التي تستقطب اهتمام الناس والزوار. ويكون هذا باباً لاستعادة حيوية القلب، فيعود يافعاً يستقطب ثانيةً من هجره، وتصبح هذه المنطقة عن حق مركزاً للمدينة وواجهة حضارية زخمة بنواتج تراثها العامر. وتكون كذلك مركزاً ثقافياً وترفيهياً عريضاً وساحة للاحتفالات العامة ولمهرجانات الأعياد.

وبدأنا بطلب قيام وزارة المالية بتوفير اعتماد بمبلغ ما بين خمسمئة إلى ستمئة مليون ريال لهذا الصندوق، مقسمة على ثلاث سنوات، يبدأ بمبلغ مئتي مليون ريال. ويكون المبلغ جزءاً من رأس المال وليس كمبلغ تعويضات. كانت الأمانة تنظر لمثل هذا المبلغ على أساس أنه مبلغ تحفيزي ومشجع لغيره من الكثير من المبالغ التي يمكن أن تأتي من القطاع الخاص التي كان من المقدر لها أن تصل من خمسة إلى عشرة مليارات ريال.

كان الهدف من الصندوق هو القيام بنزع الملكيات في وسط المدينة بمشاركة القطاع الخاص. وكانت الفكرة أن تسترد وزارة المالية ما وفرته من مبالغ للصندوق بعد اكتمال المشروع، وكذلك الاستفادة من عوائد الاستثمار. وقد تضمن المقترح أن تقوم الأمانة ومركز المشاريع والتخطيط بتقسيم وسط الرياض إلى مناطق، على أن يتم البدء في نزع ملكيتها على مراحل، وذلك عبر خطة طويلة المدى. مع تعزيز مبدأ المشاركة؛ فعند نزع ملكية المنطقة (أ) على سبيل المثال، يُترك المجال لمن يرغب من أصحاب الأملاك الواقعة في المنطقة نفسها في الدخول كمساهمين بقيمة أملاكهم. ومن ثم، تُعامل المنطقة المنزوعة بوصفها مساهمة عقارية، ويلتزم في مخطط الهدم بأن تُهدم المباني من غير ذات الطابع التراثي المحلي النادر، مع إعادة تخطيط المنطقة حول المباني التراثية. وبحسب المخطط العام لوسط المدينة، وبما يرفع مستواها العمراني فضلاً عن القيمة الاستثمارية للأراضي والمساحات، ومن ثم تُطرح للبيع.

وحسب التجاوب والحماس من الملاك ومن القطاع الخاص وما سيتوقَّر مصادر تمويليَّة، يمكن أن يُشرع بعد الانتهاء من المنطقة (أ) أو حتى أثناء العمل فيها في العمل في المنطقة (ب). وتتكرَّر العمليَّة بنزع الملكيات وتشكيل المساهمات وإجراء أعمال الهدم والتفريغ، ثمَّ الشُّروع في تطوير المنطقة بحسب المخطَّط، ثمَّ تُطرح للبيع؛ وهكذا دواليك. وتُعتمد هذه الآليَّة في تدوير المبالغ لتطوير مناطق جديدة وأحياء أخرى. وهكذا يتم الانتقال من منطقة إلى أخرى، ويتم من خلال هذه الآليَّة تدوير المبالغ لتطوير مناطق جديدة وسط المدينة. بحيث يمكن أن تمتد حركة التطوير إلى مناطق وأحياء أخرى لم يكن من اليسير تطويرها إلاَّ بمبالغ باهظة يتعذَّر توفيرها بحكم الأوضاع الاقتصاديَّة العامَّة. ولذلك فإنَّ إحدى الإيجابيات التي يوفرها الصَّنودوق هي المشاركة الفعليَّة في التَّطوير والاستثمار لوسط المدينة دون أعباء كبيرة على الدولة. وما ذكرناه عن وسط الرياض ينطبق على أيِّ منطقة أخرى في المدينة مثل أحياء المربع وعليشة والملز وغيرها من الأحياء التي قد تحتاج إلى التَّدخُّل لتطويرها أو إعادة تأهيلها بآليات مختلفة، تشمل التَّحفيز للتَّطوير أو التشجيع للقطاع الخاصَّ للاستثمار والمشاركة.

من الضروري لمثل هذه المناطق وجود منهجيَّة واضحة وخطط تطوير واقعيَّة قابلة للتنفيذ، وإلاَّ فإنَّ التدهور سرعان ما سُصيبها مع مرور السنين، ويهجرها الأهالي، وتحوُّل إلى مساكن للعمالة ومستودعات وتصبح البيئة فيها مهياراً أكثر لممارسة وارتكاب شتى أنواع المخالفات، وتصبح مناطق استقطاب لفتات معيَّنة وموطنًا مفضلاً لارتكاب أو تصريف المخالفات وترويجها بسهولة لقربها من مواقع النشاط والحركة التجاريَّة لتصنع عبئاً اجتماعياً وأمنياً وصحياً خطيراً على المدينة. وليس من جديد القول أنَّ هناك ملامح وبيادر بدايات لبعض الممارسات من هذا النوع في بعض المناطق القديمة وسط مدينة الرياض خاصَّة في مجال المخالفات الصحيَّة والعمالة المتخلفة. على أنَّه من حسن الحظَّ أنَّ المناطق القديمة وسط مدينة الرياض ما يزال كثير منها محتفظاً بنسيجه

العمراني الأصيل، ولم تحدث إعادة بناءً وتغييرات كبيرة في المباني تعقد جهود تطويرها مستقبلاً وتزيد من تكاليفه.

إن ارتباط فكرة " صندوق نزع الملكيات " أساساً بمنطقة وسط الرياض كمرحلة أولى، هو تقديرٌ لما تحتله من مكانة تاريخية ومظاهر تراثية تترجم مراحل التأسيس الوطني لهذه البلاد. وفي حال تطويرها ستكون ذات استقطاب استثماري وتتحول من منطقة طاردة بحكم عدم توفر الخدمات والمراكز التجارية والسكانية إلى منطقة جذب سكاني وتجاري وسياحي. ويمكن أن يتطور هذا المقترح مع مرور الوقت ليصبح أداة تطويرية وذراعاً تنفيذية لمدينة الرياض لإعادة تأهيل ورفع مستوى الكثير من أحيائها وبما يدعم خطط التطوير وبرامج العمران والمرافق الخدمية في المدينة.

للأسف لم يكن هناك وجود لتصورٍ تطويريٍّ شاملٍ لماهية وسط المدينة، بل إن ما يُسمى (وسط المدينة) غير واضح الحدود، وهناك حاجة إلى مشاركة حقيقية لمستثمرين في مختلف مجالات الاستثمار. ولا شك أن صندوق نزع الملكيات سيكون خطوةً أساسيةً مهمةً في هذا الاتجاه، حيث ركز المقترح إلى ضرورة الانتقال إلى مرحلة تطويرية جديدة تبدأ بتحديد النطاق الجغرافي لمنطقة وسط الرياض بما يحتويه من أحياء ومناطق إدارية، وما يحده من طرق وشوارع ومرافق. وإذا تمت عملية التحديد تتضح الصورة أكثر بالنسبة لرجال الأعمال والمستثمرين والمواطنين، ثم تأتي الخطوات التالية:

١. وضع مخطط عام، وكذلك تصورٍ مستقبليٍّ لمنطقة وسط الرياض بما يحتويه من مراكز تجارية بكافة مستوياتها ومبانيها التراثية التي ستتم المحافظة عليها، والوحدات السكنية المختلفة التي يُزمع إنشاؤها، والتجهيزات الخدمية المتنوعة التي تستقطب اهتمام السكان والزوار. والهدف هو أن تكون هذه المنطقة واجهة المدينة ومركز تراثها ومحور

ثقلها ونشاطها وفعاليتها الترويحية، وساحةً لمهرجاناتها ومناسباتها العامة، بحيث تعود الرياض إلى وسطها، وبدل الهجرة إلى الأطراف تتم العودة إلى قلبها.

٢. ظلَّ نهج المشاركة والمشاورة هو الأساس في هذا التصوُّر، فكان الرأي في إيجاد ضوابط وحوافز تشجيعية للاستثمار في هذه المنطقة بإعطاء المزيد من الارتفاعات والمزيد من التسهيلات في نظام البناء والنظر في إمكانية معاملة المنطقة برسوم الشريحة الأولى المخفضة للمياه والكهرباء، وإنشاء شبكة نقل عام متطورة لربط وخدمة وسط الرياض، وكذلك إعادة تأهيل الخدمات والمرافق من مدارس وشوارع وأرصفة وحدائق وغيرها ورفع مستواها.

للأسف لم تتم الموافقة على المقترح، رغم أن ما تمَّ طلبه كان مقنعاً للكثير، والمبلغ المطلوب للاستثمار والتحفيز التَّمويُّ لبعض المفاصل العمرانية في المدينة ليس كبيراً. كما يمكن اعتباره بمثابة دين يتمُّ إرجاعه للخزينة العامة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وانتهى الأمر بالمقترح إلى الرُّفض من وزارة المالية.

خامساً: مقترح لتأسيس صندوق تمويل مشاريع المدينة ١٤٢١هـ (٢٠٠١م).

خُطت مدينة الرياض وخلال فترة قياسية خطوات كبيرة في مجال التنمية والتطوير، ونُفذت فيها شبكة هائلة من الطرق والخدمات المميزة، إلا أنه كان من الملاحظ استمرار التغيرات تبعاً للظروف الاقتصادية. وقد ظل واضحاً أيضاً نتيجة لذلك تناقص ما يُرصد من وزارة المالية لمشاريع المدينة في الوقت الذي يزداد فيه نموها على نحو مطرد، وما يتطلبه ذلك النمو من مشروعات ضخمة، علاوةً على متطلبات التشغيل والصيانة للمشروعات القائمة.

وحرصاً على هذه المنجزات والمحافظة عليها وسعيًا للاستمرار في تنفيذ المشاريع الضرورية للمحافظة على تميز مدينة الرياض، ولعدم إمكانية توفير المبالغ اللازمة لسد احتياجات المدينة من مشاريع الصرف الصحي وتصريف مياه الأمطار والطرق والأنفاق وغيرها من المشاريع الحيوية الكبرى التي لا بد من أن تسير بشكل متواز مع نمو المدينة السكاني والعمراني، إضافة إلى عدم إمكانية توفير المبالغ اللازمة لصيانة المشاريع القائمة التي تزداد تكاليف صيانتها الضرورية عاماً بعد آخر. وأخذاً بتجارب مدن عالمية أخرى، وكحل عملي يساعد المدينة على الاستمرار في تمويل مشاريعها والتخطيط لمشاريع مستقبلية ضرورية؛ فقد تمّ الرّفْع لسمو أمير منطقة الرياض في عام ١٤٢١هـ (٢٠٠١م) بمقترح لإنشاء صندوق لتمويل مشاريع المدينة يكون أحد الآليات الجيدة الرافدة والممكنة لتمويل مشاريع وبرامج ومبادرات المدينة. وتضمن الاقتراح أن يكون تمويل الصندوق من عدة مصادر، يمكن أن تشمل إعادة استحصال الرسوم السنوية على السيارات والصادرات بها قرار مجلس الوزراء في عام ١٣٧٦هـ (١٩٥٦م)، من قبل الأمانات والبلديات، والتي أصبح استحصالها يتم من قبل إدارات المرور منذ عام ١٤١٣هـ (١٩٩٢م) حتى تاريخ رفع المقترح، علماً بأنه من الممكن تحديث قيمة هذه الرسوم التي مضى على تحديدها أكثر

من أربعين عاماً، وكان المتوقع من الإيرادات عند رفع الأمانة للمقترح في عام ١٤٢١هـ (٢٠٠١م) في حدود أكثر من مئتي مليون ريال سنوياً.

كانت أيضاً من ضمن المصادر المقترحة لصندوق تمويل المشاريع رسوم على شركات تمديد الخدمات التي تقوم بأعمال حفریات الطرق (كهرباء، ماء، هاتف، صرف صحي...) التي تؤثر أعمالها بشكل مباشر على جودة الطريق وعمره الافتراضي. ويمكن أن تكون تلك الرسوم على كل متر طولي من الحفریات لكل يوم عمل. تم أيضاً الرّفْع وكمصدر لتمويل هذا الصندوق تخصيص نسبة من قيمة الأراضي التي يتم بيعها باقتطاعها من النسبة المخصّصة للمكاتب العقارية (السّعي) بحيث يُخصّص ٢٥, ١٪ لهذا الصندوق و٢٥, ١٪ للمكتب العقاري.

مصادر أخرى كثيرة كانت من ضمن ما يمكن إضافته لقائمة مقترحات تمويل الصندوق التي يمكن أن تزداد مع مرور الوقت، منها على سبيل المثال لا الحصر استحصال رسوم ولو رمزية على مخططات تقسيم الأراضي التي تُعتمد من قبل الأمانة، كذلك استحصال نسبة (رسوم المدينة) على الفنادق والشقق المفروشة وغيرها، كما هو مطبّق في كثير من مدن العالم. بالمثل يمكن استحصال نسبة (رسوم المدينة) من مبيعات المحلات التجارية، والمطبّق أيضاً في كثيرٍ من مدن العالم.

ما ذكر أعلاه هو ما تم الرّفْع به آنذاك كبعض المصادر المحتملة لتمويل هذا الصندوق المقترح الذي يمكن أن يطبّق تجريبياً في مدينة الرياض لفترة محدودة، ويمكن تعميمه في حالة نجاحه وفعاليتّه على منطقة الرياض، ومن ثم ربطه بمجلس المنطقة أو على جميع مناطق المملكة، علماً بأنّه قد تمت دراسة هذه الرسوم والمصادر المقترحة بطريقة تراعي عدم المساس المباشر بالمواطن، وفرض رسوم عليه تمشياً مع توجهات الدولة، وجميع هذه المقترحات قابلة

للمناقشة والبحث والتَّعْدِيل والتَّطْوِير. وسنُعْطِي فِي الجِزءِ التَّالِي بَعْضًا مِنَ التَّفَاصِيل، وسنسلطُ المَزِيد مِنَ الضَّوءِ عَلَى مَقْتَرِحِينَ مِنَ تِلْكَ المَقْتَرِحَات.

- مَقْتَرِحُ رَسُومِ بَيْعِ الأَرَاضِي والعَقَارَات:

إِنَّ الجُهْدَ الَّذِي تَبْذُلُهُ البَلَدِيَّاتُ فِي مَجَالِ المَحَافِظَةِ عَلَى الأَرَاضِي وَتَنْظِيمِ اسْتِخْدَامَاتِهَا، سِوَاءَ الخَاصِّ مِنْهَا أَوْ العَامِّ، وَمَنْعِ التَّعْدِيَّاتِ عَلَيْهَا، وَتَثْبِيثِهَا لِمالِكِهَا هُوَ جُهْدٌ لَيْسَ بِالقَلِيلِ. بِالإِضَافَةِ إِلَى تَكْلِفَةِ تَزْوِيدِ الكَثِيرِ مِنَ المَخْطَّطَاتِ بِالخِدْمَاتِ اللَّازِمَةِ، وَفِيهِ تَتَكَبَّدُ البَلَدِيَّاتُ تَكْلِفَةً عَالِيَةً. وَرِغْمَ هَذَا لَمْ تَكُنْ تَتَحَصَّلُ عَلَى أَيِّ مِقَابِلٍ نَظِيرِ تِلْكَ الخِدْمَاتِ. هَذَا فِي وَقْتِ كَانِ غَلَاءِ الأَرَاضِي قَدْ اسْتَشْرَى بِحَيْثُ حَدٍّ مِنْ قُدْرَةِ قِطَاعٍ وَاسِعٍ مِنَ المَوَاطِنِينَ عَلَى شِرَائِهَا. وَمَرْجِعُ هَذَا الغَلَاءِ كَانِ فِي قَلَّةِ المَعْرُوضِ مِنَ الأَرَاضِي مَكْتَمَلَةِ الخِدْمَاتِ. وَرِغْمَ وَجُودِ مَنَاطِقٍ وَمَخْطَّطَاتٍ مَعْتَمَدَةٍ عَدِيدَةٍ، إِلاَّ أَنَّ النَاسَ اسْتَمَرُّوا فِي الإِحْجَامِ عَنِ البِنَاءِ لِعَدَمِ جَاهِزِيَّةِ مِرَافِقِ تِلْكَ الأَرَاضِي، وَمِنْ ثَمَّ صَعُوبَةِ سَكْنِهَا.

مِنْ هُنَا بَدَأَتْ أَمَانَةُ مَنطِقَةِ الرِّيَاضِ فِي تَطْوِيرِ وَسَائِلِ وإِجْرَاءَاتِ تَكْمَلِ جُهُودِ الدَّوْلَةِ فِي مَسَاعَاها إِلَى الحَدِّ مِنْ هَذِهِ المَشْكَلَةِ، فَرَفَعَتْ إِلَى مَقَامِ سَمُوِّ الأَمِيرِ سَلْمَانَ بْنِ عَبْدِ العَزِيزِ، أَمِيرِ مَنطِقَةِ الرِّيَاضِ، مَقْتَرِحًا يَهْدَفُ إِلَى تَسْرِيعِ وَتِيرَةِ إِبْصَالِ الخِدْمَاتِ البَلَدِيَّةِ إِلَى الأَرَاضِي، مِنْ خِلالِ تَحْصِيلِ رَسْمٍ عَنِ كُلِّ مَبَايِعَةٍ عَقَارِيَّةٍ. وَيَمْكَنُ أَنْ تَسْتَقْطَعَ مِنَ النِّسْبَةِ المَخْصُصَةِ لِلْمَكَاتِبِ العَقَارِيَّةِ تَحْتَ مَسْمَى "السَّعْيِ" الَّتِي هِيَ عَادَةً ٢,٥ ٪، وَكَانَ المَقْتَرِحُ نِسْبَةَ ١,٢٥ ٪ مِنْ قِيَمَةِ الصَّفَقَةِ، وَهِيَ نِسْبَةٌ يَسِيرَةٌ لَا تَرهَقُ المَلَأَك، تَأْخُذُ فِي مِقَابِلِ جِزءٍ مِمَّا تَسْهَمُ الأَمَانَةُ فِي تَوْفِيرِهِ مِنَ الخِدْمَاتِ، مِثْلَ إِصْدَارِ القَرَارَاتِ المَسَاحِيَّةِ، وَالخِدْمَاتِ المَرْفُوقِيَّةِ، وَغَيْرِهَا.

وَتَضْمَنُ المَقْتَرِحُ أَنْ تَوَدَعَ حَصِيلَةُ هَذِهِ النِّسْبَةِ المَقْتَطَعَةُ فِي صَنْدُوقٍ خَاصِّ

(صندوق تمويل مشاريع المدينة) لا يتبع ميزانية الأمانة، ولا يرتبط بظروف الميزانيات المركزية، ليُخصَّص دخله لصالح جهود ومهام استكمال الخدمات في المناطق التي تحتاج ذلك. على أن تشرف عليه مع الأمانة إمارة منطقة الرياض، والهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، ووزارة المالية، وغيرها من الجهات المعنية، كمجلس المنطقة، أو المجلس البلدي، أو كليهما. وقد مثل المقترح بديلاً عملياً عما كان ينادى به في تلك الفترة من فرض رسوم على الأراضي الفضاء، لدفع أسعارها إلى الانخفاض، وهو ما كان قطاع كبير من الملاك يرفضه.

تبع جودة المقترح من ملاءمته التنفيذية، وأنه الأسهل تطبيقاً، خاصة أن دفع هذا الرسم سيطلب في فترة يكون المال فيها متوفراً بين البائع والمشتري. ومن شأن إنفاذ ذلك المقترح خفض أسعار الأراضي متى ما أعيدت الاستفادة من الأموال المحصَّلة في تطوير الخدمات التحتية للمخططات السكنية التي لم تُطوّر بعد، ولم تصلها الخدمات، وبما يسهم في ضخ المزيد من الأراضي المخدومة والمرفقة في سوق العقار. وبالطبع كان الأمر مؤثراً على حجم المعروض منها ويضاعفه، وبما يدفع الأسعار إلى الانخفاض في الأخير.

أخيراً، ومرةً أخرى وللأسف لم يتم قبول هذا المقترح، ولذلك لم ير النور⁽¹⁾. كان وما زال بديلاً أجمل وأكثر قبولا لدى الكثير بالمقارنة مع رسوم الأراضي البيضاء. وكان بالإمكان تطبيقه على مراحل وزيادة نسبة الرسوم تدريجياً وبنسب متفاوتة على قطاعات مختلفة. وكان العائد منه على تطوير الأراضي سيرتفع أثراً سريعاً وإيجابياً على القطاع العمراني والإسكاني في المدينة بصفة عامة. كما كان سيسهم في تأسيس نواة لصندوق المدينة الذي سيكون عاملاً مهماً لضمان استدامة تنمية المدينة واستقلالية القرار فيها.

(1) تم الآن على كل حال تطبيق فرض رسوم على الأراضي، وكذلك فرض ضريبة القيمة المضافة.

- مقترح رسوم ارتفاع الشوارع والملكيّات البلديّة:

الملكيّات البلديّة في الرياض وغيرها من المدن الأخرى كثيرة ومتعدّدة، منها الشوارع والحدائق وبعض الأراضي والعقارات وأسواق النّفْع العام وغيرها كثير. ورغم أنّ القطاع البلديّ يبذل الكثير لتطوير هذه الملكيّات والمحافظة عليها بصيانتها وتشغيلها، إلاّ أنّها وللأسف يتم استباحتها واستغلالها مجاناً من قبل جهات كثيرة. بل الأمر يتعدى المجانيّة لينقل تكاليف إضافية ماليّة ومعنويّة على كاهل البلديّات دون أدنى اعتبار لحقّها في استثمار ملكيّاتها أو على الأقل فرض رسم كحقّ ارتفاع ملكيّاتها. ومن ذلك ما تقوم به شركات الخدمات من حفريّات في الشوارع وإفساد ما تقوم به الأمانة من سفلة ورسف وخلافه دون أيّ تكاليف من جانبهم. كذلك تستغل بعض شركات الاتصالات الشوارع والحدائق في وضع أبراجها الهوائيّة دون أدنى تكاليف من جانبها، وغيرها كثيرٌ كشركات الكهرباء والمياه.

من بين أبرز المشكلات التي كانت تعانيها مدينة الرياض على سبيل المثال، في ظلّ عجلة التّعمر التي لم تتوقّف هي أعمال الحفر الكبيرة التي تقوم بها شركات المياه والكهرباء والاتّصالات والصّرف الصّحيّ لتوصيل شبكاتهما، وهي أعمالٌ ظلّت تسيء إلى شوارع المدينة، مما يشكل عبئاً مالياً كبيراً على البلديّات في الصّيانة والإصلاح والنّظافة. ويؤثر النهج المتبع بشكل مباشر على جودة الطرق وعمرها الافتراضي، ويحدّ من كفاءة الاستخدام من قبل المواطنين، إضافةً إلى مضاعفة المبالغ اللاّزمة للصّيانة.

من هذا الباعث المُلح، وُلد المقترح بوضع ضوابط لأنشطة الحفر وحدود لها تشتمل على فرض قيمة إيجاريّة محدّدة على الشركات لدى ارتفاع الشوارع، وتحتسب طبقاً لطول مسار الحفر وعرضه وعمقه والفترة الزمنيّة للحفر، على أن تقوم تلك الشركات بتسديدها للبلديّات حال استخدام الطرق. ويسهم هذا

العائد في أعمال تحسين إدارة الشوارع وصيانتها، كما أن الضوابط الجديدة ستيسر عملية التنسيق بين الشركات القائمة بأعمال الحفريات، وفيها ضمانات لإعادة الطرق والشوارع إلى ما كان عليه الحال قبل الحفر. وكان من المتوقع أن يبلغ إجمالي القيمة الإيجارية لهذا المقترح نحو ١٥٠ مليون ريال سنوياً.

شركات الاتصالات هي الأخرى خير مثال. فبالإضافة إلى حفرياتها هنالك أبراجها للهاتف المحمول التي تنتشر في المدينة وتتزايد أعدادها سنوياً. كان في الرياض لوحدها ما يقارب ثلاثة آلاف برج للهاتف المحمول منتشرة على أسطح المباني السكنية وفي بعض شوارع وحدائق المدينة. وحفاظاً على صحة السكان، والشكل العمراني، اقترحت الأمانة نقل كل الأبراج من أسطح الأبنية إلى الجزر الوسطية في الطرق التي يزيد عرضها على أربعين متراً، وكان الاقتراح مقروناً بأن تحدد الأمانة لقاء تراخيصها للأبراج الشبكية والأحادية ومحطات التقوية والهوائيات الثابتة والمتحركة رسماً سنوياً للأمانة بمبلغ عشرين ألف ريال عن كل برج، وذلك خلاف القيمة الإيجارية للموقع المقام عليه البرج. وكان من المتوقع أن يصل المبلغ بعد شمول جميع شركات الاتصالات مائتين وخمسين مليون ريال سنوياً، والفرصة لتعاظمها في المستقبل كبيرة جداً.

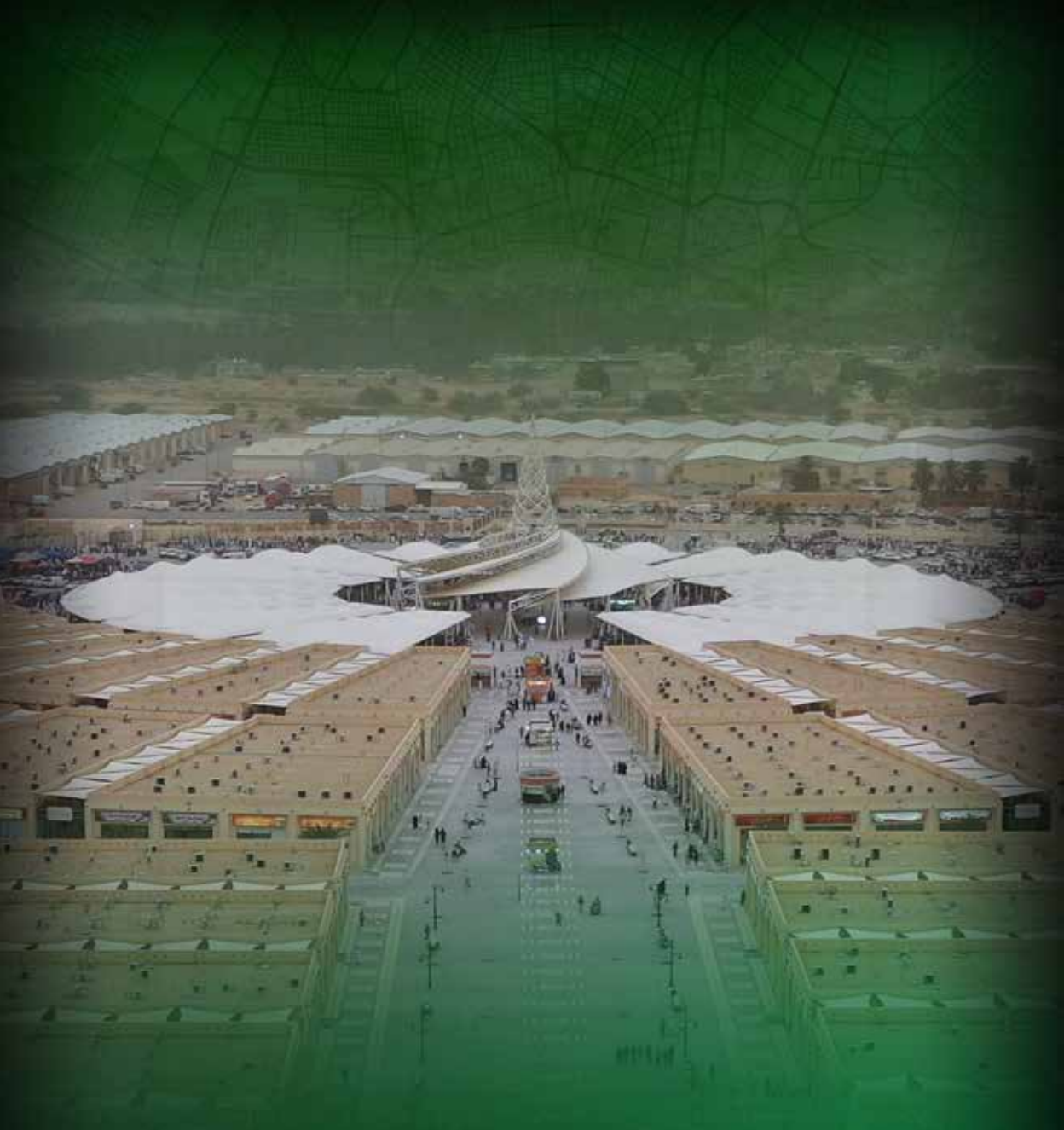
بالإضافة إلى أهمية العائد المادي من مثل هذه الرسوم، إلا أنها أيضاً ستساعد على ضبط الأداء وسرعة الإنجاز لأعمال تلك الشركات. فكلما طالت مدة تنفيذ أي شركة للحفريات زادت عليهم التكلفة، والعكس صحيح. الأمر الذي يحفزهم للإنجاز السريع.

ما سبق هو مجرد ذكر لمثاليين فقط لفرص ضائعة ولاستغلال مجاني لأموال وحقوق البلديات، وكذلك توضيحاً لضعف قدرة البلديات لإدارة واستثمار ممتلكاتها والحفاظ على وصيانة حقوقها. الملفت للنظر والتحليل هو أن أمانة منطقة الرياض وعند مناقشتها مع شركات الاتصالات تم الاتفاق على بدلات سنوية عن كل برج يقام على أراضي الأمانة وكذلك بعض التفاصيل

الأخرى. وتمَّ التَّوقيع على محضر بين الجهتين تلتزم بموجبه شركات الاتصالات بدفع رسم سنويٍّ مقداره عشرون ألف ريال عن كلِّ برج في المدينة، وذلك كرسوم سنويٍّ خِلاف قيمة إيجار الموقع، ولكنَّ الأمانة رغبت في موافقة المرجع وهو وزارة الشؤون البلديَّة والقرويَّة، ولعلَّ الأمر أيضًا يعمم على مستوى المملكة.

المفاجأة كانت في عدم القبول وإحباط كلِّ مساعٍ في ذلك الجانب. وللأسف اعترضت وزارة الشؤون البلديَّة والقرويَّة جملةً وتفصيلاً على توجُّه الأمانة لأخذ رسوم على شركات الاتصالات. حاولت الأمانة ثني الوزارة عن توجيهها، ورفعت خطاباً لسمو الوزير تحاول فيه وتوسُّع أحقيَّتها في مثل هذه الرسوم، وأنها - أي الأمانة - تتطلَّع إلى البدء بالمرحلة الثَّانية في تطوير الإيرادات بعد الانتهاء من شركات الاتصالات، وذلك بوضع آليَّة يمكن عن طريقها استحصال رسوم بلديَّة على مواقع البنوك وكذلك على جميع مواقع الصَّرافات الآليَّة، سواءً كانت مؤجَّرة من البلديات أو على أراضٍ خاصَّة؛ مما يتوقَّع معه رفع إيرادات الأمانة الخاصَّة متى ما اجتمعت إيرادات اللوحات الدعايَّة والإعلانيَّة وما سيتمُّ ترتيبه مستقبلاً في هذا الجانب مع الرسوم المستحصلة من الاتِّصالات وكذلك البنوك وما ستضيفه على استثمارات الأمانة في تأجير أراضيها.

حُسم الأمر، ولم تستطع الأمانة الحصول على الموافقة على تلك المقترحات أو غيرها من المقترحات الكثيرة والمتعدِّدة، ولم تجد محاولات الأمانة في استثمار وحصد الفرص الضائعة عليها، والوقوف لحماية ممتلكاتها وحقوقها في المدينة أذناً صاغيةً ولا قلوباً مفتوحة. لذلك كانت مثل تلك المبادرات - وللأسف الشديد - تجابه بالرَّفْض، وأحياناً كثيرةً بالاستنكار، مع أنَّها كلُّها تهدف لتنظيم العمل البلديِّ والاستفادة من الفرص الضائعة التي كانت فرصاً للبلديات لم تستفد منها، بل على العكس تدفع تكاليفها. وقد كان المبدأ واضحاً، وهو أنَّ الأمانة طبَّقت مبدأ التَّحفيز/ والمصلحة المتبادلة، وأن لا استفادة ولا تعظيم مداخيل على حسابها، وهو حساب المدينة وسكَّانها، بل لكلِّ شيءٍ مقابل ودون المساس بالمواطن العاديِّ، بل لمصلحته وتعظيم التَّمية والتطوير له ومن أجله.



الفصل الخامس

الجانب العالي

اقتناص الفرص الضائعة وتعظيم استثمارها

مبادرات دعم التمويل البلدي وتجسير الشراكة مع القطاع الخاص

- المبادرة مع شركة المعقليّة (الرياض القابضة) ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م)
- المبادرة مع شركة الرياض للتعمير ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)
- مبادرة رخص البناء الفوريّة ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م)
- سبق للتنظيم والتسهيل وإشراك القطاع الخاص
- مبادرة برنامج نظام الرقابة المركزيّة ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م)

الجانب العالي

اقتناص الفرص الضائعة وتعظيم استثمارها

يُستهلك حديث دور القطاع الخاص في التنمية ويزاد فيه بمنطق لا يستند في غالبه إلى تجربة حية. حتى بات البعض يذهب إلى أن بيده الحل لجميع المشكلات الموجودة في قطاعات الدولة الخدمية. وحقيقة الأمر وعلى جانب من الصحة في هذا القول، إلا أن الأمر في واقعه ليس بالصورة الوردية والزهية التي يعتقدها الكثير، ولا سيما إذا ما جئنا إلى القطاع البلدي وما يتعلق بتوفير الخدمات العامة.

المعضلة على جانبين: التأهل، ووجود آليات شراكة حقيقية تحقق حاجات متباينة للطرفين. فعدم قدرة أو جاهزية القطاع العام وفقدانه للخبرة المطلوبة لإدارة أعمال تحتاج إلى روح المشروع الخاص ودافعيته نحو تعظيم الرأسمال ومراكمة القيمة، يقابلها في الجهة الأخرى عدم تفهم القطاع الخاص للأبعاد الاجتماعية والمحددات التنموية التي تحكم السياسات البلدية. يضاف إلى ذلك غياب القطاع الخاص الحقيقي المؤهل وذو الخبرة والممارس في العمل البلدي. من هنا فلا بد من نموذج يحدث إرفاداً متبادلاً بين الطرفين، وتفهماً مشتركاً لحوافز العمل والاستثمار على الجانبين. وبطرح يتجاوز النظرة التقليدية المتشددة في أروقة القطاع العام التي لم تنزل تنظراً بعين الريبة إلى القطاع الخاص، ولا ترجو من الأخير إلا أن يكون مسهماً خيراً وحسب. ويجاوز أيضاً تصورات القطاع الخاص التي لا تتعامل بالجدية المطلوبة مع الاستثمارات والمشروعات العامة، وجرأة غير المؤهلين وغير الجاديين في التقدم لقص عقود هذه الأعمال، ناهيك عن يرون في أعمال القطاع العام غنيمة مجانية يحللون ابتزازها واستغلالها دونما مقابل أو بمقابل قليل، والدخول إليها بمنطق أناني لا تشاركي، ولا يضع الاعتبار الواجب لمصالح وأهداف المؤسسات العامة الشريكة. فمن الضروري فهم أن القطاع الخاص في أساسه ربحي يستهدف

في المقام الأول تعظيم ربحيته ما أمكن، وكذلك فهم أن للقطاع العام ضوابطه الاجتماعية كخادم للناس، والتزامه بالجودة والاستدامة للخدمات. كل ذلك يحتاج لنهج جديد من المشاركة وتعبيد جسور مختلفة.

الحل في إيجاد صيغة تشاركية ترسم إطاراً موحدًا للعمل، يستفيد من دافعية القطاع الخاص وحوافزه وقدرته على إنماء الاستثمارات، ويعزز الأبعاد الاجتماعية والتنموية التي تتوخاها الدولة. صيغة يقوم عليها قطاع خدمي عام يفهم نهج إدارة الأعمال ويستوعبه، وقطاع خاص قوي متمرس وذو خبرة، يمكن التحويل عليه لإدارة وتشغيل وتطوير الخدمات البلدية، ويحمل جزءاً من مهام القطاع العام التي حملها لعقود طوال. وكلا القطاعين يحتاج لدعم الحكومة في دفعه وتمكينه بالقيام بهذه المهمات.

وفي تجربتي كباحث ومسؤول في القطاع البلدي، شاهدت تجارب مختلفة خاضها القطاع الخاص مع القطاع البلدي، اتسم غالبها بالفشل والانفضاض السريع، فيما الناجح منها مع كل أسف وصمه عدم التكافؤ، وتفاوت المردود بين الشركاء. فالقطاع الخاص يظل الطرف الأكثر قدرة على تحويل عوائد هذه المشروعات إليه فيما يقدم في المقابل القليل، ويظل قادراً على أن يبتلع البلديات ولا يفيها حقها المفترض سواءً من جهة جودة الخدمة التي يقدمها أو يعود عليها بالمردود المالي المتوخى، لينتهي الأمر لفرض شروطه وممارسة صيغة احتكارية تحد من تطوير الخدمة، ولا تستجيب لحاجات ساكن المدينة، فيما لا تعود بالنفع على الأمانة. ربما المثال الأوضح والذي تكاثرت حوله الشكوى قبل أن أتولى أمانة مدينة الرياض، كان المتعلق ببعض شركات النظافة. كما عانت البلديات من قطاع خاص ضعيف وغير متمرس، ولا يؤدي العمل وفق شروطه، ويظل في شقاق مع القطاع البلدي، ويضر بمنجزاته ويرهق خدماته. ربّما مثال آخر واضح هنا هو تجربة بعض البلديات في إدارة وتشغيل الحدائق في مقابل أن يستغل المستثمر جزءاً منها للترفيه، والتي انتهى غالبها بالحديقة إلى أن

تتحول إلى موقع ترفيهي صرف، خاص بالشركة، ويرده المواطنون برسوم عالية، بما يغير طبيعة المشروع كحديقة عامة، ولا يكاد رواد الحديقة العامة أن يجدوا موطئ قدم لهم في هذه الحدائق كمكان عام يستمتعون به دون مقابل.

ظل حافزي وأنا أرقب هذه التجارب المسكونة بالفشل هو البحث عن مخرج ينتج شراكة مغايرة. نموذج بديل يعين البلديات في مهامها وينجز أهدافها، ويلتزم أبعاد عملها الاجتماعية والتنموية، ويمنحها شريكاً مؤهلاً ومتمرساً وموثوقاً بقدراته. كان التفكير منصباً في كيفية بناء علاقة شراكة حقيقية تقوم على تعاضد ومسؤولية كاملين، ورغبة في الاستدامة والتطوير. علاقة متكافئة تقف فيها الأمانة رأساً برأس مع القطاع الخاص، فينجحان معاً، ويعبران هذه النوعية من المشكلات والإعاقات.

أود أن أستعرض هنا بعض المبادرات، منها مبادرتان جمعتا قدرات القطاع الخاص وحوافزه بشكل إيجابي مع قدرات وحوافز المؤسسات العامة والحكومية. وكان يوجه الفكر من ورائهما الرغبة في امتلاك البلدية لذراع تنموي غير اعتيادي، قوي وقادر على تولي مشروعات تنموية ضخمة، وقادر على تجاوز محدوديات العمل على النطاقين العام أو الخاص. فجاء تأسيس شركتي المعقليّة والرياض للتعمير، بإشراف سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض.

كنت وما زلت أرى في الشركتين نموذجاً يتوجب تكراره وتطويره ورعايته والتوسع فيه واستنساخه؛ وتجربة حية لإمكان العمل المشترك الجدّي والملتزم بأهداف التنمية. قدرات كبيرة جمعت القطاع الخاص وأمانة منطقة الرياض عملت في عديد من مجالات وأنشطة البلدية والاستثمارات الحضريّة.

يلبها مبادرتان أخريتان في كيفية إشراك القطاع وبظروف تعاقدية مختلفة.

ففيما يتم دفع المقابل المادي للقطاع الخاص مقابل الخدمات كما في مبادرة الرقابة المركزية، والأخرى إتاحة الفرصة للقطاع الخاص بالقيام بالخدمة مقابل قبوله بالرقابة عليه وبتنفيذ شروط الأمانة كما في مبادرة الرخص الفورية. ليس الهدف مالياً بحتاً، وليس من الرايح ومن الخاسر، بل الجميع رابح من خلال شراكة حقيقية يكسب فيها الطرفان، ويعلوف فيها الصالح العام، وترتقي بها الخدمات المقدمة للمدينة وسكانها.

مبادرات دعم التمويل البلدي وتجسير الشراكة مع القطاع الخاص:

المبادرة مع شركة المعيقليّة (الرياض القابضة) ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م)

كان مولد كل قدرة جديدة تضاف لنواتج التنمية والتطوير بالرياض عيداً بالنسبة لنا نحن المسكين بحيال المسؤولية عن التطوير والإنماء الحضري. وكما أسلفت فكرة التأسيس لهذه الشركة فكرة رائدة. وككل مبادرة من هذا النوع، واجهت في بدايات عملها تحدياً عظيماً، إذ تولت المساهمة في تطوير منطقة وسط الرياض، في فترة كانت تخضع هذه المنطقة لعملية كثيفة لإعادة الإحياء والتطوير تولتها الحكومة؛ شمل ذلك بناء قصر الحكم، وجامع الإمام تركي بن عبدالله، ومقار لإمارة منطقة الرياض، ولأمانة مدينة الرياض، ولشرطة منطقة الرياض.

شركة المعيقليّة شركة ذات مسؤولية محدودة، أنشئت عام ١٤٠٥هـ (١٩٨٥م) برأسمال قدره مئة مليون ريال، بشراكة بين جهات أربعة هي: أمانة مدينة الرياض، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، والمؤسسة العامة للتقاعد، والشركة العقارية السعودية. ولكل منها حصة ٢٥٪ من أصل الملكية. وتضاعف رأسمال الشركة ست مرات منذ تأسيسها. فقد قرّر الملاك رفعه إلى مستوى ٣٠٠ مليون ريال في عام ١٤٠٨هـ (١٩٨٧م)، ثم إلى ٤٠٠ مليون ريال في ١٤٠٩هـ، (١٩٨٨م) ثم إلى ٦٠٠ مليون ريال في ١٤١٠هـ (١٩٨٩م). وبالفعل بدأت الشركة عملها بتميز وحماس. وتمّ البدء في البناء والتطوير. وقد تركّز نشاط الشركة عند التأسيس في تطوير وتشغيل المجمعات التجارية في وسط الرياض، والقيام بجميع الأعمال المتصلة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بتلك الأغراض.

واستمرت الشركة في تطوير هيكلها ونظامها الإداري بقيادة مجلس المديرين. ولظروف كثيرة متعددة، أحدها اقتصادي خفت حماس الشركة بعد مرحلة التأسيس، وبقيت على حالها الأول، ولم تدخل في أي مشاريع أخرى جديدة مكثفة بتسيير ما قامت بإنشائه من مشروعات. ربّما كان العائق أمام استدامة أعمالها وتوسّعها سببه ضعف التمويل والمداخل المتولدة عن مشروعاتها في وسط الرياض، فضلاً عن شح السيولة لدى الشركة.

في هذه الأجواء وعند تعييني أميناً لمدينة الرياض ١٤١٨هـ (١٩٩٧م) جاء اختياري لعضوية مجلس المديرين بالشركة ممثلاً عن أمانة مدينة الرياض، وتوليت لاحقاً رئاسة المجلس، منتخباً من أعضائه لتبدأ مهمتنا كفريق عمل واحد، يضمّ قامات من الخبرات المرموقة، من أصحاب المعالي الأعضاء ممّن مثّلوا بقية الشركاء، وكانوا عوناً صادقاً في الدفع بدفّة الشركة والموافقة على خطة طموحة للنهوض بها. كان العامل المشترك بيننا جميعاً هو توحّي الإنجاز والرغبة الملحة في إحداث قفزة إلى الأمام، تأخذ هذه الشركة في تجربة مغامرة. كانت رغبتني إحداث نقلة نوعية في نظامها الإداري. وفي غضون أشهر قليلة، جرت الموافقة على حزمة من الإجراءات، بدأنا بالتطوير الإداري وتعديل هياكل العمل ونظمه. وقمنا باستقطاب فريق عمل تنفيذي من الشباب السعودي الطموح والمؤهل ليكون طاقة التغيير، وليتحمل معنا مسؤولية هائلة، ويجد في السعي إلى فرص جديدة تمكن الشركة من إحداث إنجاز غير مسبوق ونقطة واسعة في آليات العمل البلدي غير التقليدية.

كان الانتباه لوجود فرصة مثالية للتعاون والتكامل والشراكة الحقيقية بينها وبين أمانة مدينة الرياض هو مرتكز الرهان. والباب الأوسع لاكتشاف فرص الاستثمار في سوق التطوير الحضري الواعدة. وكان النهج تبني معادلة يربح فيها الجميع، قوامها التعاضد والاحترام المتبادل، وتوحي المصلحة المشتركة والخير العام.

ما كانت تملكه هذه الشركة من خبرات استثنائية، عزَّزها وجود استعداد كبير للعمل، واستغلال ميزتها بصفتها مملوكة في أغلبها للقطاع العام، وأن جميع شركائها يحظون بقدر معتبر من الخبرة وحصيلة تجربة عظيمة في مجال الاستثمار. ويمثلون بعضاً من أهم إن لم تكن أكبر وأقدر المؤسسات الاستثمارية في المملكة. إلا أنه وللأسف لم تستفد الشركة من هذه المقدرات المتاحة كما ينبغي. وبقيت تعاني من قلة مشاريعها وضعف استثماراتها، ولم يكن لديها خطط للتوسع بمشاريع أخرى غير ما تم بناؤه؛ مشروع مركز المعقليات وأسواق الديرة. وقد استحوذا على غالب رأسمال الشركة. كان التوسع فيما وراء هذين المشروعين يتطلب رأسمال مضاف، والدخول إلى أجواء تنافسية، تحمل مخاطر أعلى، كان يخشى تجشمها.

على الجانب الآخر لم تكن أمانة مدينة الرياض في حال أفضل؛ فقد عانت من ضعف شديد في منظومة إدارة استثماراتها، واستغلال وتطوير ما لديها من أصول، وخاصة أسواق النفع العام؛ وأبرزها أسواق الخضار في عتيقة والشمال والرَبوة، وكذلك أسواق الحراج وأسواق الماشية. وكانت أيضاً بحاجة ماسة إلى استحداث خدمات كثيرة تستجيب لحاجات ساكني المدينة. كانت كل هذه فرصاً ضائعة، لا تستطيع الأمانة معها تكوين عوائد جيدة، فيما يستثمرها الآخرون وبظروف سيئة تسيء إلى المدينة وإدارتها، وتركت التعديلات لتضيف لهذا الحال السلبي أيضاً، بعضها كان يحمل مخاطر من النواحي الأمنية، مثل الحال مع بعض أنشطة التثليح والسكراب والأثاث المستعمل. وتقف إدارة الأمانة مكتوفة الأيدي أمام مثل هذه الحالات لنقص الاعتمادات المالية وغياب المرونة الإدارية وعدم استقلالية قرارات الأمانة المالية والإدارية. وظلت تقع بين كفي الرحي؛ إما بالتصرف بما لديها وهو قليل، لا يسمح بتشغيل ولا إدارة فاعلة، ناهيك أن ينجز التطوير المطلوب، وإما بالالتزام النظام المالي التقليدي، وهو غالباً ما يدفعها إلى التعاقد مع قطاع خاص مهموم وحسب باغتنام فرصة التعاقد، من غير أن يملك آليات أداء المهام، والمساهمة في تطوير الخدمة،

وتحسين نظام تشغيلها. كانت الشركات تحصد الكثير بغير جهدٍ مكافئ، فيما ترمي بالفتات من العائد إلى الأمانة.

خضنا مغامرة طرق الأبواب الموصدة هذه، وبعث الحياة فيما تملكه الشركة من ميزاتٍ نسبيّة. فالشركة تسهم فيها هيئاتٌ حكوميّةٌ قويّة، وتقف في صفِّ قيادتها الأمانة، ويحكمها نهج القطاع الخاص بمرونته وجودة كوادره، وسعيه نحو اقتناص الفرص. كانت الشركة قادرةً على أن تجبر ضعف الأمانة في ناحيتين؛ قلة اعتماداتها الماليّة، وعدم مرونة نظامها الإداري وقواعد عملها الحكوميّة. كان النظام الإداري والمالي في القطاع البلدي لا يسمح، على سبيل المثال، بأن يتمّ التّأجير أو التّسليم المباشر لأحد المشاريع الخدميّة للشركة، حتى وإن كانت الأمانة تملك فيها أسهمًا معتبرة. حيث لا بدّ من طرح أي مشروع للمنافسة وهكذا. في الجانب الآخر كانت الشركة فعلاً محتاجةً للتّطوير وللتوسّع وبدء الانطلاق في مشاريعٍ نوعيّة.

قررت حينها أن أنقل جميع المشاريع الخدميّة، ومشروعات النّفع العامّ من الأمانة، وأن أضعها على عاتق شركة المعقليّة، ومثلها شركة الرّياض للتّعمير (والتي سيأتي ذكر أعمالها لاحقاً). وكانت الفكرة أن نبدأ، وكمرحلة أولى، بنقل وتسليم أسواق الحراج، وأسواق الماشية، وكذلك أراضٍ خصّصت لأنشطة أخرى لم تتمكّن الأمانة من تأسيسها وتطويرها. على أن يتبعها لاحقاً نقل الإدارة والإشراف على كثير من الأنشطة القائمة التي لا رقابةً جديةً عليها، ولا تحظى بأيّ إدارة أو تطوير أو حتى إشرافٍ مناسب من البلديات، منها أنشطة السكراب والتشاليح وبيع قطع الغيار وغيرها كثير.

لقد حاولتُ وضع معادلةٍ جديدةٍ لشراكة متكافئةٍ ومترنةٍ بين القطاع البلديّ والقطاع الخاص يكون الجميع فيه مستفيداً. شراكةٌ تؤشّر لتحوّل جذريّ في مجال العمل البلدي، وتبرز مثلاً يحتذى لمبادراتٍ مستقبليةٍ تتعمّق بها

الاستفادة من شركات القطاع الخاص ذات العلاقة بالأمانة؛ من شأن مثل هذه الشراكات الارتقاء بمستوى تنفيذ وإدارة المشاريع الخدمية والنفع العام. وبها تصبح للأمانة أذرع استثمارية وإدارية وخدمية فاعلة، تضطلع بدور بارز في تطوير وتشغيل واستثمار المراكز والمرافق الخدمية في المدينة، وبما يعزز وبإيجابية جهود القطاع البلدي في زيادة الإيرادات الذاتية المباشرة، ويسهم نوعياً في رفع مستوى خدماتها وتطوير إدارتها مرافقها وأنشطتها. كل ذلك يرفد توجه الأمانة صوب المزيد من استقلالية القرار المالي والإداري.

قمت بعرض فكرة رفع حصص الشركاء في رأس المال على أعضاء مجلس المديرين بالشركة، ووجدت منهم كل التشجيع والترحاب. وقد ساد الاعتقاد بأن هذا الطرح بمثابة فرصة ذهبية للانطلاق لأفق جديد، يأخذ الشركة وأمانة مدينة الرياض صوب نقلة نوعية في خدمة المدينة وساكنيها. كانت رغبتني في أن تكون الأمانة هي المستفيد الأكبر من مثل هذا التحول، كيف لا وهي ستشارك مع قطاع خاص مسؤول تملكه مؤسسات عامة ناجحة جل عملها في الاستثمارات. وكما قيل نجاحك مع الشريك الناجح، لكونها أي الأمانة ستنتقل مشاريع نفع عام بامتيازات خاصة لها، كما أنها ستنتقل دعمها وخبرتها وتراكم إدارتها لهذه المشاريع. كان الطرح برفع رأس المال يعني دخول الأمانة بعدد من مشاريعها العينية بعد تقدير قيمتها من لجان تقدير مختصة، ليرتفع بها إسهام الأمانة في الشركة من ٢٥٪ من رأس المال إلى ٥٠٪، على أن يدفع باقي الشركاء المبالغ المطلوبة للوصول بحصصهم لمستوى موازنة هذه الشراكة. أذكر كيف ملأتني الفرحة لحظة أمسكت بمحضر الاجتماع الذي تم بين الشركاء بتاريخ ١٢-١٢-٢٤هـ (٢٠٠٤م)، وعدت عليه بالقراءة أكثر من مرة.

رأيت في كلماته أن حلمًا بعيدًا سيتحقق، وأن انفراجة في عمل القطاع البلدي ستلي، وسنشهد حلاً مبدعاً لمعضلة إدارة الخدمات العامة. وأمّلت في توسعة هذه الفكرة لرفع مستوى الجودة في الخدمة البلدية، وفي نهج إدارة المشروعات

البلدية وتشغيلها وصيانتها دون أعباء على المواطن. كان مبدأنا رضا المواطن وعدم تحميل كاهله بأعباء مالية أو عنت إداري. أخذتني الأفكار بعيداً وتخيّلت لو كان لنا في الرياض عشر أو عشرين شركةً مشابهة للمعقّلة لأنشطة بلدية أخرى وبشركات قوية مثل مؤسسة التقاعد ومؤسسة التأمينات الاجتماعية وشركات أخرى كالشركة العقارية وغيرها لتطرح بعد ثبات نجاحها في أعمالها للاكتتاب العام وتدرج في سوق المال.

لم تُحل معادلة الشراكة الجديدة في المعقّلة بملكيّة أمانة مدينة الرياض ولا بإشرافها على تقديم الخدمات العامّة، بل عززتهما. فقد أدرج دخول الأمانة ببعض المواقع العقارية والمخصّصة كمواقع خدمات ونفع عام، كحصّة عينية للأمانة في ملكيّة الشركة، واستدعى ذلك قيام الشركاء بضخّ موارد مالية كبيرة، ليمتدّ جسر شراكة واسع يحمل عبء رفع مستوى التطوير والإدارة والصيانة والتشغيل للخدمة البلدية والمشروعات المتعلقة بها. وكان وضع وزن القطاع الخاص في معادلة الإنماء الحضري يعني فتح سوق جديدة للاستثمارات في هذه السوق المنسيّة، وتعظيم أفاق الربح فيه، في وقت يتحمّل جزءاً معتبراً من المسؤولية عن التطوير والالتزام ببعده الاجتماعي. كانت النواتج المتوخّاة توفير خدمة عالية الجودة للمواطن، في وقت يتم فيه تعظيم العائد المالي الوارد إلى الأمانة، وبما يمكنها من التوسّع التنموي ومن الإنفاق والتطوير للخدمات الأخرى. رأى المجلس أنّ الاقتراح يحقق عدداً من الأهداف، أهمها:

- ضمان تنفيذ المشاريع الخدمية وفق أعلى مستويات الجودة، وأن تدار بأفضل مناهج الإدارة، ووفق شراكة مبدؤها الالتزام بالصالح العام واستشعار رضا المواطنين على مختلف فئاتهم عنها.
- الدّفع بالقيمة السوقية للشركة إلى الارتفاع، ما ينعكس على مصالح الشركاء وهم في غالبيتهم من مؤسسات القطاع العام. أي أنّ عوائد الاستثمارات البلدية ستضيف لأصول مؤسسة التأمينات الاجتماعية

ومصلحة معاشات التقاعد والشركة العقارية السعودية الشريكة.

- تعزيز توجُّه الدولة نحو مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ وإدارة المشاريع الخدمية والنفع العام.

- ضمان استمرار أمانة مدينة الرياض في الإشراف على هذه المشاريع وضبط توجُّهاتها بحكم مشاركتها عبر أمينها في مجلس مديري شركة المعقليَّة.

حينما قرَّر المجلس بدء إجراءات رفع رأسمال الشركة بدخول أمانة مدينة الرياض بحصَّة عينية في ملكية الشركة كان الشرط ألا تتجاوز مساهمة الأمانة نسبة الـ ٥٠٪ من إجمالي رأسمال الشركة. كان ذلك أيضًا مما يضمن التوازن المطلوب بين الشركاء، ويطمئنهم، إذ يضمن عدم تهميش صوتهم وتأثيرهم في مسار عمل الشركة.

رفعنا تصوُّرنا عن هذا التغيير في حينه إلى مقام سمو أمير منطقة الرياض، طلباً لإذنه واستهاماً لتوجيهه ومباركته، كما تمَّ الرِّفْع قبل الشُّروع في الخطوات التَّنفيذية لسمو وزير الشؤون البلدية والقروية طلباً للموافقة، وبالمثل إلى معالي وزير المالية بطلب تأييده للتوجُّه.

وبحمد الله، جاءت جميع الردود في منتصف عام ١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م) مؤيدةً ومشجِّعة، تعزَّز توجُّهنا وتدعم مسارنا. بدا الحرص المشترك بينهم مرتكزاً على أن تسيير الأمور وفق خطوات نظامية، وهو أمرٌ حرصنا عليه رغم قناعتنا وارتياحنا من أن الشركة تظلُّ شركة تملكها قطاعات حكومية ما عدا الشركة العقارية التي تملك الحكومة فيها فوق ٧٠٪. وحقيقة الأمر أن هواجس التحفُّظ من تفريط أو خلافه لم تسكنني، فيقيني أنها كانت معادلةً رابحةً للجميع، وخيرها وأضحُّ بلا لبس. وهذه الأطراف مرجعيتها الحكومة، وسيخرج الجميع من هذا التعاون مستفيداً منجزاً لأهدافه. وتوجت الخطوات بموافقة سمو وزير

الشؤون البلدية والقروية "المبدئي" على طلب رفع رأس المال، موجَّهاً لاستيفاء بعض المتطلبات من دراسات وبيانات للمواقع وكذلك تقديرات للأسعار وهكذا. والحقيقة أن المداولات مع وزارة الشؤون البلدية والقروية قد استهلكت الكثير من الجهد والوقت، لكن بحمد الله تمَّ استيفاء جميع المتطلبات والتوجيهات وبما فيها تقديم إقرارات موافقة الشركاء على قيامهم بضخَّ أنصبتهم من حصص رأس المال المرفوع، وقد وقَّعوها في اجتماعهم في رمضان ١٤٢٧هـ (٢٠٠٧م). وتمَّ كذلك استعراض التقرير الذي أعدته إحدى الشركات الوطنية للاستشارات الذي يلتزم بموجبه بقية الشركاء بضخَّ المبالغ المستحقة عليهم بالقيمة العادلة للإضافات المطلوبة منهم التي كانت في حدود ٥٩٣، ٤٢٩، ١٧٤ ريال سعودي.

جرى البدء لدى الانتهاء من رفع رأس المال وتوفير المساهمات، بتفقد المواقع التي ضُمَّت من الأمانة إلى الشركة ودراساتها. كان حماسنا الكبير وأعضاء مجلس المديرين وفريق العمل من أمانة منطقة الرياض يتلهَّف إبراز نتائج هذه الخطوة وأثرها المباشر على الخدمات وجودتها. فما يتعلق بالتطوير والإدارة والتشغيل والصيانة لا بدَّ أن يلمسه المواطن؛ هذا ما آليناه على أنفسنا. ووعدنا بقفزة نوعية لا تضيف لموارد الأمانة وحسب، وترفع عن كاهلها جزءاً من المسؤوليات، بل وتحسِّن الصورة الذهنية والواقعية عن خدماتها في عيون المجتمع.

باشرت الشركة كمرحلة أولى بإعداد الدراسات والعوائد للمشاريع الحيوية والخدمية التي تكون إضافةً مميزةً ومهمةً على مستوى المدينة من خلال تطوير وتحسين بعض المشاريع القائمة كسوق الأغنام لحين انتهاء السوق الجديد. وبدأت آلة العمل في تنفيذ وتشغيل مشاريع الخدمات والنفع العام الجديدة (كمدينة تجميع المعادن وحراج الرياض ومدينة الخدمات الفنية). وبدأنا نرى مساراً يكفل أن تحقِّق الأمانة المعادلة الصعبة؛ رفع الإيرادات وتقليل

المصرفيات، وتعزيز قيمة ملكيتها، مع تطوير جودة الخدمات ومستوى تقديمها، والارتقاء بمستوى إدارتها وصيانتها وتشغيلها. كل هذا دون تكلف المواطن بعبءٍ ماليٍّ من أيِّ نوع. وفي بداية عام ١٤٢٩هـ (٢٠٠٩م) كانت الأمانة قد سلّمت المواقع المتفق عليها، وصدر بها صكُّ ملكيةٍ باسم شركة المعيقلية.

لم يكن لمشروع كهذا أن يمضي دونما عوائق. ففي فترة البدايات، ومع انخراط الشركة في تنظيم وتطوير سوق الأنعام (سوق الماشية)، تكاثرت أصواتٌ شاكيةٌ من بعض المستثمرين في السوق مدفوعةً من دوائر مصلحةٍ بعينها. كان من مصلحةها الهيمنة على السوق في غياب الرقابة والإدارة البلدية، خاصةً أن قواعد التنظيم كانت تستهدف الحد من الاستغلال الجائر وغير المرخص، ومنع أي امتدادات لممارسة النشاط التجاري في السوق دون عقد مع إدارته. وكما هي العادة عند أي تنظيم أو تطوير جديد، تصخب المقاومة من لدن فئة مستغلة لا تريد أن تتأثر مصالحها التي أخذتها على غير وجه حق. تعود المشتكون الرّفيع بشكاوى متزامنة ومتعددة للأمانة وللأمانة وللوزارة وللدّيوان الملكي. وفي ظل صخبها هذا، فوجئنا ولم تكن قد مضت سوى بضعة أشهر على بدء العمل، أن صدرت مخاطبةٌ من سمو وزير الشؤون البلدية والقروية بخصوص تلك الشكاوى من مستأجري أحواش الأغنام في سوق الأنعام في العزيزية. أشارت المخاطبة إلى ما اعتبرته تسرعاً من جهة الأمانة في إفراغ عقاراتها لشركة المعيقلية السعودية. وأنه نظراً لما صاحب الموضوع من ملاحظات فإن سموه قد أمر بتكوين لجنة من مدير عام الاستثمارات، وكذلك مدير عام الشؤون القانونية بالوزارة، ومدير عام الشؤون القانونية بالأمانة، وذلك لدراسة الموضوع والرّفيع لسموه. وكذلك أمر سموه الأمانة بإيقاف أي إجراءات على المواقع التي تم إفراغها للشركة بما في ذلك عدم إصدار أي تراخيص لهذه المواقع، والإيقاف التام لأي تراخيص سابقة وأي أعمال يجري تنفيذها في هذه المواقع إلى أن تنتهي اللجنة من أعمالها وانتظار التوجيه من سموه بما يجب.

وحقيقةً، كان الأمر محبطاً جداً، فلا نحن قد استعجلنا في إفراغ المواقع هذه وتسليمها إلى الشركة، ولا تعدينا على حقوق أيٍّ من هؤلاء التجّار. بل إنَّ العكس تماماً هو ما كان يجري. فبعد مضيّ أربع سنوات من المداولات، واستهلاك وقت أكثر ممّا يستحق الأمر، فيما وافق جميع الشّركاء وهم مؤسّسات عامّة وحكوميّة مملوكة للدولة في غالبها على خطوات العمل. كما أنّ كلّ ما طلبته الوزارة من توثيق ودراسات وتقديرات قد تمّت وفق الأنظمة، وسلّمت بحسب التّعليمات. لقد كان موقف الأمانة واضحاً وصريحاً وبالنّصّ منذ الخطاب الأوّل بطلب الموافقة على رفع رأسمال الشّركة. نصيب الأمانة في الحصص المرفوعة نصيبٌ عيني، متمثّل في تسليم بعض المواقع العقاريّة المخصّصة خدمات ونفع عام لتضاف لحصتها في ملكيّة الشّركة، ووقف كلّ هذا يعيدنا إلى المربع الأوّل.

على كلّ حال، وبعيداً عن الكثير من التّفصيل والمداولات غير المشجّعة، ومساع غايتها إجهاض مثل هذه المبادرة رغم تميّزها وتميُّز عائداً مالياً وإدارياً وخدميّاً، واتّباعاً لحكمة أنّ مالا يدرك كله لا يترك جله، نفطنا عن رؤوسنا اليأس، وقرّرت وفريق العمل في الأمانة وشركاء التّتمية في الشّركة أن نمضي بما يمكن، وحسبما يرد من توجيه، أمّلين في المستقبل، وأنّه لا يمنعنا شيءٌ من أن نسير في هذه المعادلة الرّابحة والخيرة بالتدرُّج وعلى مراحل. بعد ذلك وبما يقارب السّنّتين وبعد رفع الوزارة الموضوع للمقام السّامي انتهى الأمر بتوجيه سموّ الوزير للأمانة بإجازة إفراغ الأراضي الفضاء فقط للشّركة، وإبقاء أسواق النّفع العامّ كسوق العزيزيّة للأغنام بيد الأمانة.

تمّ الالتزام بالتّوجيه وإن كان على مضض، بغية أن ترى الفكرة النور ولو بأقلّ ما يمكن لعلّها في المستقبل أن تنفّرج. وبالفعل جرى تسليم مجموعة من الأراضي الفضاء إلى الشّركة. واستعدنا طاقة العمل، وقامت الشّركة بالترتيب لإقامة حراج الرّياض بديلاً عن حراج ابن قاسم. ووضعت الدّراسات لإنشائه على مساحة أرض جيّدة بلغت ٨٣٧, ٤٣٥ متراً مربّعاً بين طريقي الحائر شرقاً

والمنصوريَّة غرباً بحي المصانع كان قد تبرَّع بها للأمانة سمو الأمير سَطَّام بن عبد العزيز نائب أمير منطقة الرِّياض.

وصلت كلفة تنفيذ وإنشاء مشروع حراج بن قاسم الجديد ما يقارب مئتي مليون ريال. ورغم أنَّ المشروع ما يزال في سنواته الأولى في التَّشغيل ورغم أنَّ المساحة المطوَّرة من المشروع لا تتجاوز ٥٠٪ فقط من المساحة المتاحة للحراج، ولم تزل أكثر من مئتي ألف متر مرَّبع تنتظر التوسُّعات المستقبلية، بدا للجميع كيف أنَّ هذا المشروع قد مثَّل نقلةً نوعيَّةً للحراجات على مستوى المملكة بما يتفاداه من سلبياتٍ منظورة في غيره، وكيف أنَّ تنظيمه قد مكَّن من توفير أفضل خدمة لبيع وشراء السِّلَع المستعملة بطريقة المزايدة. والمشروع اليوم صار أحد المعالم السَّياحية لمدينة الرِّياض، وجاوز إيراده السنوي خمسة وأربعين مليون ريال. والأمل أن يتعاظم هذا الرِّقم وبسرعةٍ نظراً للتَّخطيط المستقبلي لإضافة بعض الأنشطة الأخرى المتكاملة مع نشاط الحراج. وسيحوِّل هذا المشروع في مرحلةٍ قادمة إلى شركة تابعة للرِّياض القابضة تتولَّى تنظيم الحراجات في مدينة الرِّياض بإقامة موقعين آخرين في شمال شرق الرِّياض وغربه.

أحد الأنشطة الأخرى التي بادرت بها الأمانة بالشراكة مع شركة المعيقليَّة نشاط التشاليج والمعادن. رغم الحجم الهائل من استعمالات المعادن في أنشطة المدينة المختلفة وتراكم خردتها (السكراب)، لم تكن هناك ضوابط تنظِّم تلك التجارة التي تُركت لُتمارَس بشكلٍ عشوائي، وفي أماكن مختلفة من مدينة الرِّياض. وكانت المناطق التي تمارس فيها هذه التجارة تُسَم بالتدهور البيئي، فيما تفشَّت فيها المخالفات والسَّرقات، إضافةً إلى التَّشويه البصري الذي تسبَّبه في المدينة. فجاء الاقتراح بإعادة تنظيم مكان هذه الأنشطة، على أن يتمَّ إنشاء مدينة متكاملة لهذا النوع من النِّشاط على طريق الرِّياض-الدَّمام، وبمساحة مليوني متر مرَّبع، بمسمَّى "مدينة تجميع المعادن"، لتجمع التَّجار المختصِّين بمهنة مشكلة تجارة المعادن (السكراب) ليتَّمَّ في هذه المدينة تجميع

المعادن وفرزها وكبسها، ومن ثمَّ إعادة تصديرها إلى أماكن أخرى خارج الرياض أو المملكة.

شرعت الشركة في التخطيط لإقامة مدينة تجميع المعادن على أحد الأراضي التي تمَّ تسليمها من أمانة منطقة الرياض إلى الشركة. فقد كانت تجارة (السكراب) والحلم بإعادة تنظيمها تشغل أمانة منطقة الرياض؛ إذ تضخمت هذه التجارة فيما لم توفر الأمانة مواقع لأصحاب هذا النشاط، فكانوا يزاولون أنشطتهم في أملاك الآخرين، ممَّا كان يحمل الأمانة الجهد والأعباء في ملاحقتهم ومراقبتهم بلدياً وفي بعض الأحيان أمنياً، بالإضافة إلى ما كان هذا النشاط يسببه من تشويه وتلويث وإزعاج للمدينة وسكانها. لذلك وبالتفاهم مع الأمانة تقدّمت الشركة بحلٍّ يقضي بإقامة مدينة حديثة ومتكاملة الخدمات على مساحة مليوني متر مربع في المراحل الأولى. وقد قيّض لهذه المدينة أن ترى النور، وهي اليوم أحد المشاريع الخدمية الناجحة في مدينة الرياض، تعود ملكيتها إلى شركة الرياض القابضة، التي تقوم بتشغيلها. وقد تحققت عدة أهداف من وراء إقامة هذا المشروع منها المساهمة في القضاء على المخالفات الأمنية من سرقات ومخالفات لنظام الإقامة وغيرها، والاهتمام والمحافظة على البيئة، والتأكد من تطبيق جميع الاشتراطات في هذا المجال. كذلك من شأن المشروع أن يوقف الانتشار العشوائي لهذا النشاط في أحياء مدينة الرياض، ويمنع مظاهر فوضى تنظيمية وخطورة من النواحي الأمنية والبيئية كانت تؤرقنا. وتبلغ تكلفة إنشاء المرحلة الأولى ما يقارب مئتي مليون ريال. ومن المتوقع أن يصل الدخل السنوي للمشروع إلى ستين مليون ريال سنوياً.

كذلك خططت الشركة لإقامة مشروع مدينة الخدمات الفنية؛ وهو مشروع نوعي كبير، غايته تجميع مختلف الأنشطة المتعلقة بالسيارات بمختلف أنواعها الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والشاحنات، بحيث تضم المدينة ورش

الصيانة والإصلاح والتتجيد وبيع قطع الغيار الجديدة والمستعملة وكل ما يتعلّق بالسيّارات بأنواعها وأحجامها. واختيرت له مساحةٌ من الأراضي التي تمّ تسليمها لها من الأمانة.

ومن بين المشاريع التي تقوم بها الشركة في مدينة الخدمات الفنيّة مركز الشّرق لبيع قطع غيار السيّارات المستعملة، ويقع في حيّ السلي على مساحة أربعمئة ألف متر مرّبع، تشمل مبنى للإدارة ومسجدين وورشاً لبيع قطع غيار السيّارات المستعملة وورشاً لصيانة السيّارات وغيار الزيوت، بالإضافة إلى محلاتٍ تجاريّة تخدم المشروع. والمشروع داعمٌ لتنظيم هذه التجارة ومعاييرها، وفتح باب لأصحاب المشروعات الصّغيرة في هذا المجال للاستفادة والرّبح. وستحصل الأمانة بعد إنجاز هذا المشروع على نصف إيراداته.

هناك مشروع بوابة الرّياض التجاري، الذي نفّذته الشركة على طريق الملك فهد بحي العقيق على مساحةٍ في حدود ستّة عشر ألف متر مرّبع. وحرصت الشركة على أن يخرج بتصميم عصري، روعيت فيه المرونة التي تمكّن من عمل أيّ تعديلات أو تقسيمات داخليّة لضمان أفضل استخدام للمساحات التجاريّة. وأيضاً ستحصل الأمانة بعد إنجازه على نصف إيراداته.

وبعيداً عن الاستغراق في التفاصيل، سأكتفي هنا بذكر بعض الأرقام لعلّها تبين تقييمنا لنجاح هذه التجربة على الرّغم من عدم اكتمال هذه المشاريع بشكل كامل فيما عدا سوق الحراج الذي افتتحت مرحلته الأولى في عام ١٤٣٣هـ (٢٠١٢م)، وما زال ينتظر مراحل إضافية، فإنّني أذكر أنّ صافي ربح الشركة السنوي في عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م) - وهي أوّل سنة استلمت فيها مهامّي أميناً لمدينة الرّياض وعضواً في مجلس المديرين للشركة - كان في حدود خمسة ملايين ونصف المليون ريال، بلغ نصيب الأمانة منها ما يعادل مليوناً وأربعمئة ألف ريال، وبنسبة ٢٥٪ فقط من رأس المال. وفي عام ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م)

تسلّمت مهامى رئيسًا لمجلس المديرين. وبين هذا التّاريخ ومغادرتى لمنصب أمين منطقة الرياض في ١٤٣٣هـ (٢٠١٢م)، قفزت إيرادات الشركة عدّة قفزاتٍ حتى وصلت أرباحها السنويّة في العام المذكور مئة وسبعة ملايين ريال، وقد أصبح نصيب الأمانة منها ٥٠٪؛ أي تحصّلت على عوائد حوالي ثلاثة وخمسين مليون ريال.

جاء خمسة وأربعون مليوناً من إيرادات الشركة من سوق الحراج وحده (٥٠٪ من الإيراد هو نصيب الأمانة)؛ هذا السوق الذي يقف شاهداً على ما كان وما يمكن للقطاع البلديّ أن يفعل. فبعد أن كان دخل السوق الذي تحصّله الأمانة سنويّاً لا يجاوز ستة ملايين ريال سنويّاً، تتحمّل الأمانة في سبيله إنفاقاً يستهلكه وأضعافه على منظومة تشغيلٍ من إدارة ومراقبين ومهنيي الصيانة والتشغيل، وتجشّمها التّعامل مع مظاهر مرهقة من التسيّب والتعديّات والمخالفات، ولم تسلم حتى في بعض الأحيان من فسادٍ إداريّ واستغلالٍ للصّلاحيّات والنّفوذ، ناهيك عن الوضع المزري لحال السوق وبسطاته وافتقاره لمواقف السيّارات، فضلاً عن غياب الرّقابة البلديّة والأمنيّة. تغيّرت الصّورة حينما استطاعت الأمانة الدّفع بالشركة ومبادرتها لرسم نظام جديد. وانقلب الحال بنواتج ملموسة؛ إيرادات مضاعفة لعشر أضعافٍ وفي سبيلها للمزيد، ومشكلاتٍ تلاشت، وجودة خدميّة مشهودة للمواطن وللعاملين في المشروع. كما استعادت الأمانة أيضاً أرض الحراج القديم للاستفادة منها في مشاريع أخرى. وبعدها تخلّصت الأمانة من جميع الأعباء الإداريّة والصّيانة والتشغيل في هذا المشروع الجديد، مارست دورها الإشرافيّ والتّوجيهيّ، كما تفرّغت لضمان جودة الخدمة ووصولها إلى مستويات عالميّة. هذا الحراج المبني على مساحة كبيرة وبطرازٍ عمرانيّ جذاب والذي ينعم بخدمات ومرافق مناسبة وبمواقف للسيّارات كافية، يعمل بكفاءة والتزام، ويخضع أيضاً لرقابة إداريّة وأمنيّة صارمة. كل ذلك وجميع من يعمل في الحراج من محرّجين وبسّاطين أو من يزور الحراج للتبضع نلنا من رضاهم عن الخدمة الكثير، وتحسّنت علاقتهم بالأمانة وبالشركة إلى

درجة عالية. وبحسب الالتزام لم يتكف المواطن عن ذلك كله كلفة إضافية، بل استفاد من جودة الخدمة وتنافسية سعرية لصالحه ورقابة من أجل صحته وضمان حقوقه. ويضاف فاصلٌ جديدٌ لقصة النجاح ونتيجة لما تم ذكره أعلاه، فقد تمَّ في عام ١٤٣٣هـ (٢٠١٢م) تحويل شركة المعقليَّة إلى شركة قابضة، تحت اسم شركة الرياض القابضة، برأسمال قدره مليار ريال.

في عام ١٤٣٣هـ (٢٠١٢م) وبعد انتهاء مهمَّتي أميناً لمنطقة الرياض تلقَّت الأمانة خطاباً من سمو وزير الشؤون البلدية والقروية بطلب تقديم تقويم لنتائج مشاركة الأمانة في رفع حصَّتها في ملكية شركة المعقليَّة. وقد تمَّ استعراض هذا التقييم بين أيديهم، وبيان النواحي الإيجابية العديدة لهذه التجربة، وعددت الأمانة منها على سبيل المثال، كيف اجتازت الشركة تطويراً جذرياً في هيكلها ونظامها الإداري، ما أدَّى إلى ارتفاع كبير في مستوى التشغيل، وتنوع استثماراتها، وكيف انعكس ذلك إيجابياً على تحقيق زيادة في أرباح الشركة السنوية غير مسبوقه منذ إنشائها. وبيَّنت الأمانة كيف ارتفع متوسط صافي ما يخصُّها من الأرباح خلال السنوات الخمس السابقة ليلبغ نحو خمسة وخمسين مليون ريال، مقارنةً بمتوسط أرباح العقد الذي سبقها تسعة ملايين ريال، ومتوسط الأرباح للعقد الذي قبله مليوناً ومئة وخمسين ألف ريال. واليوم تمتلك الشركة محفظة استثمارية في الأراضي والأسهم ذات العوائد، تبلغ قيمتها السوقية خمسمئة مليون ريال، تمتلك الأمانة ٥٠٪ منها.

ووقفت الأمانة على ذكر عددٍ من المشروعات الحيوية التي قامت الشركة بتطويرها. وتبين منها تقييمها لحالة سوق الأنعام، الذي أعيد تنظيمه بشكل جيد خلال الفترة القصيرة التي أتيح للمعقليَّة العمل على تطويره. ولم ينعكس التطوير على الشكل الخارجي وحسب، بل وعلى الخدمات المقدَّمة كذلك. وأنَّ إيراداته قد تضاعفت أكثر من ثلاثة أضعاف في هذه الفترة القصيرة. ولولا أن صدر توجيه سمو الوزير، للأسف، بإيقاف تسليم السوق للشركة ورفع يدها

عنه وإعادة تولّي الأمانة إدارته وتشغيله لاستمرّر تضاعف الإيرادات، واكتملت منظومة التطوير والتحسّن في الإدارة والتشغيل. والحال كذلك كما أسلفنا فيما يخص حراج الرياض، برأسماله الكبير وعوائده المتصاعدة، التي حظيت منها الأمانة بأكثر من اثنين وعشرين مليون ريال سنويًا، مقارنةً بإيرادات سابقة لم تتجاوز ستة ملايين ريال. والنتيجة الأهم أن نقلت الأمانة أعباء التشغيل للشركة، فيما تفرّغت للرقابة ومهامّها الأصلية. بالإضافة لاستعادتها أرض الحراج القديم للاستفادة منها في مشاريع أخرى. وعرّجت الأمانة على ما قامت الشركة بتطويره في مشروع لحل مشكلة تجارة السكراب، التي كانت مصدر إزعاج وخسارة على الأمانة، التي صارت اليوم مصدرًا لعوائد الكبيرة، وأزيلت أسباب المشكلات. يكفي أن حقّق المشروع في الأشهر الستة الأولى لتشغيله عوائد مائيّة تجاوزت عشرين مليونًا من الريالات، آل نصفها بالتّمام إلى خزينة الأمانة. وأيضًا بيّنت المشروعات المستقبلية التي شرعت فيها الشركة كمرکز الشّرق لبيع قطع غيار السيّارات المستعملة، ومشروع بوابة الرياض التجاري، وجميعها تحصل الأمانة بعد الإنشاء والتشغيل على ٥٠٪ من إيراداته.

مثّلت هذه الشراكة بين أمانة منطقة الرياض وشركة المعقليّة نقطة تحوّل مهم وواعد في مجال العمل البلدي، لا تعزّز وحسب التوجّهات الرّشيدة بإدماج القطاع الخاصّ في تنفيذ وإدارة المشاريع الخدمية والنفع العام، لكنّها كذلك تمنح الجهاز البلديّ أحد الأذرع الاستثمارية والإدارية والخدمية القويّة والمهمّة، التي تعين أمانة منطقة الرياض في مهامّها الجسام، وتسرع إيقاع تطوير وتشغيل واستثمار المراكز والمرافق الخدمية في المدينة، ضامنةً موقع الأمانة في محل القيادة وفي صنع واتخاذ القرار ورسم السياسات والخطط المستقبلية لهذه المشاريع وغيرها من مشاريع بلديةٍ أخرى.

وفي ظنّي أنّه يتوجّب أن نعول على هذه المبادرة ومثيلاتها الكثير، وأحسب

أنه إذا ما تمَّ تبنيُّ هذا النهج سيُتَحَسَّن أداء الخدمات البلدية بصورة ملموسة، وسيكون مردود نقل أعباء إقامة وتطوير وإدارة وتشغيل خدمات النفع العامِّ أو ما شابهها من خدمات مستجدة عن كاهل الأمانة لمسؤوليات الشركات الشريكة، فإنَّ الأمانة سيعادُّ لأدوارها الأصيلة موقعها في الرقابة وتوجيه التنمية الحضرية، وسنلمس خدمات بلدية أعلى جودة، وتحصل على رضا من ساكني المدينة أكبر. وهي لا تبعد عن سياق التوجُّه العامِّ الذي ينادي بزيادة الإيرادات الذاتية المباشرة للبلديات، بل تدعم جهودها في رفع مستوى خدماتها وتطوير إدارتها لمرافقتها ولمشروعاتها وللأسواق والمساحات العامة. ومع تزايد العوائد نستطيع الحديث بشكلٍ جديٍّ عن إمكانية تعزيز الاستقلال المالي والإداري، وإنتاج خدمات بلدية تستجيب لحاجات الناس الفعلية، وتعال رضاهم، وترجم أهدافنا التنموية بصورة فاعلة ومبدعة. ولا تحرم منظومة الإدارة البلدية من عوائد مالية ومعنوية أعلى، ولا تعطل قيامها بأدوارها بحرية أكبر وجودة أفضل وفعالية وتميز أكثر وبما يخدم مواطنينا.

نعم كان الطموح أكبر وكان للأثر أن يكون أشمل، ولكن ومع كلِّ ما واجهته المبادرة من محاولات إعاقَة وتقزيمٍ إلاَّ أنَّها وقفت عسيَّة، وأثبتت نجاحها، وقدرتها على أن إنتاج الأثر المتوخَّى منها، ومخاطبة من يريدون المستقبل بأنَّ هناك ما يجب التنبُّه إليه. وإنِّي لآمل أن تتوسَّع مثل هذه المبادرة، وأن تستسخ في مجالات وأنشطة بلدية أخرى سواءً في أمانة منطقة الرياض على وجه الخصوص أو في عموم القطاع البلديِّ بالمملكة.

المبادرة مع شركة الرياض للتعمير ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م)

أفضنا في سرد تجربة شركة المعيقليّة التي ما زلنا نراها مغامرةً عظيمة، حُفَّت بالمعوقات والضغوط، وبما يكشف لمتابعها جانباً من الواقع الصّعب الذي تدور فيه منظومة القرار في مجال الإدارة البلديّة، وبما يبيّن له حاجتنا لنظام بديل يقوم على مبادئ الإدارة المحليّة، وتحكمه قواعد اللامركزيّة الماليّة والإداريّة الرّشيدة. ولتجربة المعيقليّة صنوّ يختلف معها من حيث نمط ملكيّته، وهو واقعٌ بكامله في دائرة القطاع الخاص. ظهرت شركة الرياض للتعمير إلى النور ترجمةً لرؤية سموّ الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، التي رأت ضرورةً لإيجاد أذرع استثماريّة كفؤة وقادرة على النهوض بمتطلّبات تطوير وإنماء المدينة جنباً إلى جنبٍ مع مؤسّسات العمل البلدي. ولا حاجة لدينا إلى الإفاضة في تفاصيل هذه المبادرة أو سرد ما تمّ اتّخاذه من خطوات تخصّ تأسيسها، فقد أوفى سرد حكاية المعيقليّة، رسم الحالة والنموذج بما يمكن دراسته وبيّن طبيعة العوائق الإداريّة وكيف تشكّل آلة القرار مفرطة المركزيّة حدّاً على إمكانيّات توسيع آفاق التّسمية، وعلى الإنماء المطلوب للمدن والبلديّات.

وكالمعيقليّة، كان وجود الشركة مرتبّطاً بهدف استحداث قطاع خاصّ احترافيّ، عالي الكفاءة، ومنضبط الأداء، بمستطاعه التّعامل مع مثل هذه الشركات ومن له خبرةً في النّشاط البلديّ، وتنجح في استقطاب استثماراته، وتكوين الشّراكات الفاعلة معه. كان ذلك أمراً بالغ الأهميّة؛ فمثل هذا القطاع المؤهّل هو بحقّ أفضل شريكٍ استراتيجيّ يعضد مهامّ الأمانة، ويتشارك معها في اغتنام الفرص وتحويلها على المدى إلى ثمراتٍ يجنيها المواطن، فيما يتحمّل هذا القطاع مع الأمانة شطراً من المخاطر. كان لهذا القطاع، وبما لديه من حوافز وقدرات، أن يرتقي بالوضع البلديّ وينتشله من أزمته، وممّا يعانيه من ضغوط، ويعيده إلى دوره الأصيل المنسي؛ أي دور المنظّم والمشرّف والموجّه، فيما يتخلّى عن جزءٍ معتبرٍ من عمليّات التنفيذ والتشغيل للقطاع الخاص، وبما ينمي

الاستثمار في مجال الإنماء الحضري، ويعود بالفائدة على رؤاد هذا النمط من الاستثمار المهم.

وليس هدف القطاع البلدي في ذلك حل مشكلة الإيرادات المحدودة والتحرر من ضغوطها المكبلة وحسب، وإنما زرع مفهوم جديد لتنفيذ أهداف العمل البلدي في ثقافة المديرين والمسؤولين والمطورين الحكوميين، بما يبعد عن المنحى الجبائي الذي عَشَّش طويلاً في ثقافتنا المهنية، ويستوعب حقيقة المطلوب لإنجاز أهداف التطوير النوعي ومشاريع وأنشطة البلدية الملحة، بما يرفع من نوعية خدماتها المقدمة إلى المواطنين، ويرتقي بمستوى وأسلوب تقديمها. وهو كذلك يحد من مظاهر الترهل والتسيب والفساد في التعامل مع هذه الخدمات، ويقص من تكدس العاملين في القطاع البلدي، فاتحاً الباب أمام الكفاءات الفنية للعمل في القطاع الخاص.

كانت الرياض للتعمير قد تأسست كشركة مساهمة سعودية في عام ١٤١٤هـ (١٩٩٣م) بغرض أساسي هو المساهمة في تطوير وتنمية وسط مدينة الرياض. وفي هذا الوقت قدر صانع القرار أن إعطاء الفرصة للقطاع الخاص ليعمل كذراع تطويري في المشاريع العمرانية والتجارية الكبيرة من شأنه أن يساند ما يقوم به القطاع العام والحكومي في هذا الخصوص. وصحيح أن التوجه في تأسيس الشركتين واحد، كشركات للتعمير الحضري، إلا أن القصة على كل جانب مختلفة، وبالخصوص من زاوية علاقة الأمانة بهما.

فشركة الرياض للتعمير مملوكة بالكامل للقطاع الخاص، وهي شركة مساهمة ١٠٠٪ وبرأس مال مليار ريال، ولا تملك الأمانة فيها ما يذكر، هذا على الرغم من بذل الأمانة جهوداً كبيرة في تأسيسها، ورغم أن سمو أمير منطقة الرياض رئيسها الفخري، وأمين مدينة الرياض هو رئيس مجلس إدارتها منذ التأسيس وحتى الآن. أمّا المعقليّة فهي شركة ذات مسؤولية محدودة، تكوّنت

برأسمال أقل بكثير، بلغ مئة مليون ريال فقط، وتوزعت ملكيتها عند إنشائها بالتساوي بين أربع مؤسسات حكومية وعمامة أو شبه عمامة، وهي أمانة مدينة الرياض والمؤسسة العمامة للتأمينات الاجتماعية والمؤسسة العمامة للتقاعد والشركة العقارية.

يبدو أن صاحب القرار في تنويعه للنموذجين، بجعل شركة الرياض للتعمير مختلفة عن المعقيلية فيما يخص ملكيتها ورأسمالها وأسلوب إدارتها، أراد أن يعطي الفرصة كاملة للمواطنين وللقطاع الخاص، وكذلك أن ينعق من الدور الحكومي في إدارة الشركة. وجدير هنا أن نذكر أن الرياض للتعمير تأسست بعد ما يقرب من تسع سنوات من تأسيس المعقيلية، وهي فترة كافية لتقييم أداء شركة المعقيلية ومدى توافقها ومساريتها لطموحات صاحب القرار الذي أراد أن تكون الشركتان أذرعاً تطويرية تتسابق في خطوات التطوير والتنمية لوسط الرياض، وأن تعمل في تكامل مع أهداف وأعمال القطاعات الحكومية فيما تتمتعان بحرية ومرونة وانعتاق من البيروقراطية الإدارية للحكومة. ويبدو أن شركة المعقيلية في ذلك الوقت لم تواكب طموحات صاحب القرار سواء في سرعة التطوير أو في تنوع المشاريع.

ومن تجربتي عبر حوالي خمسة عشر عاماً في العمل البلدي، أخلص إلى أن النموذج المتوسط بينهما كان يمكن أن يكون هو الأفضل. وهو في أن تكون الشركة مملوكة بين القطاع العام والخاص منصفة أو بنسبة أقل للقطاع الحكومي؛ ذلك لأن لكل قطاع ميزاته النسبية، وفي جمعها تتعاضد الاستفادة من تلك الميزات، ويكمل بعضهما البعض. خاصة في ظروف يكون فيها القطاع الخاص ضعيفاً، ولا يملك الخبرة والتجربة الكافية للاستثمار والتطوير في الأنشطة البلدية التي عادة ما يقوم بها القطاع البلدي والحكومي، ويكون فيها القطاع العام روتيني العمل ومقيداً بأغلال البيروقراطية والأنظمة الإدارية، ويفتقد المستوى المطلوب من الاستقلالية المالية والإدارية.

ما قامت به الأمانة في شركة المعقليّة يبقى محاولة في هذا الاتجاه، ويظلُّ الأمل في أن تتحوّل المعقليّة (الرياض القابضة) إلى شركة مساهمة يطرح جزء من رأسمالها في سوق المال السعودي. سيعزز هذا في رأيي ما رسم لها في الأصل من توجّه، وسيسهّم في مرونة الشركة إدارياً ومالياً واستراتيجياً، وسيقلّص من هيمنة القرار الحكومي؛ خصوصاً في ظلّ تتابع تغيّر المسؤولين الحكوميين، وغياب معيارية لاستدامة التطوير، والألّا يكون عرضةً لتحوّل توجهات المسؤولين أو أن يكون موقوفاً على مدى قناعتهم الشخصيّة بالتوجهات التطويرية التي رسمت من سابقهم.

بالنسبة لشركة الرياض للتعمير فقد سعت الأمانة إلى رسم علاقتها مع الشركة في صورة الشريك الاستراتيجي، وعملت على جعل العلاقة الوثيقة بينهما سواءً في مرحلة التأسيس أو من خلال نشاط الشركة في وسط الرياض، وكون سمو أمير منطقة الرياض رئيسها الفخري، وأن الأمين رئيس مجلس إدارتها منذ تأسيسها، ميزات تدفع نحو إنجاز ما تتطلّع الأمانة إليه، وأن تحظى بذراع استثماري وتطويري لها، وبناء جسر شراكة لتنمية المشاريع والخدمات التي تقوم عليها الأمانة، وتستفيد منها المدينة وسكانها.

تميّزت شركة الرياض للتعمير وبالإضافة لخبرتها في الأسواق التجارية، في إدارتها لسوق الجملة للخضار في جنوب مدينة الرياض، وكذلك سوق الخضار واللحوم في المرقب في وسط الرياض. وكانت النيّة من طرفنا في البداية نقل وتسليم جميع أسواق الخضار القائمة كعتيقة والرّبوة والشّمال وغيرها مما تحتاج الرياض مستقبلاً. هذا بالإضافة إلى الرّغبة في نشر أسواق مركزية صغيرة في الأحياء تتولّى بيع اللحوم والخضار، ليسهل مراقبتها والإشراف عليها كما هو معمول به في سوق المرقب.

هذه المشاريع وكما أوضحنا سابقاً عند الحديث عن شركة المعقليّة هي

مشاريع ذات فرص ومزايا نسبيّة عالية. وتزيد هذه الفرص وتتعاظم عند الشراكة الفعلية مع القطاع البلدي. عندما أصبحت رئيساً لمجلس إدارة الشركة في عام ١٤١٨ هـ (١٩٩٧ م)، لم أخف اندهاشي من عدم تملك الأمانة في هذه الشركة نصيباً يعادل ما بذلته وما ستبذله الأمانة من أجل نجاحها. كانت وما زالت ملكية الأمانة في الشركة لا تتعدى عدداً قليلاً لا يذكر من الأسهم (أربعة آلاف سهم بقيمة أربعين ألف ريال) من رأسمال الشركة الذي يعادل مليار ريال. ما زلت مستغرباً من ذلك، فقد كان بإمكان الأمانة الدخول ببعض ممتلكاتها في وسط الرياض ضمن رأس المال على الأقل ولو بما يساوي ٢٥٪ أو ٤٥٪ من رأسمال الشركة، الأمر الذي سيجعلها مختلفة عن شركة المعقّلة، وذلك بوجود ٧٥٪ أو ٥٥٪ من الملكية في يد القطاع الخاص والأفراد من الأهالي، ويبرر كذلك كون الأمين رئيساً لمجلس إدارتها.

شرعت في العمل، تحفزي قناعة بأن في الشركة إمكانيات استثنائية، وأمامها فرصاً ذهبيةً بشراكتها مع الأمانة، وأن فائدةً مشتركةً يمكن جنيها لصالحهما، ومن قبلهما ساكن هذه المدينة. كانت الشركة آنذاك على وشك الانتهاء من بناء وتشغيل مركز الخضار واللحوم في المرقب، إلا أن ما قامت به في أعمال بناء مشروع مركز التعمير، ذلك السوق التجاري المهم في وسط الرياض، لم يجاوز البدايات. وعانى تعثراً بسبب تراكم الخلافات بين الشركة والمقاول الموكل بالتنفيذ، الذي تزايدت وتعددت مطالبه المالية الإضافية.

وفي خلال أقل من عام كنت أملك معرفةً جيّدةً بالشركة، ولقيت فوق هذا من سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض والرئيس الفخري للشركة، دعماً ومساندةً غير محدودين. وبدا لي أن حماسه للشركة منقطع النظير، ويعني رهانه عليها لكي تقود التطوير والتنمية في وسط الرياض، وأنه يأمل أن تكون أداةً لتحقيق بعض من أحلامه الكبيرة والكثيرة لمدينة أحبها وبذل الكثير من الوقت والجهد من أجل تطويرها وتمييزها. كان من بين أبرز

مزايا الشركة التي لمستها تمتعها بأعضاء مجلس إدارة من رجال الأعمال البارزين والتميزين، وكذلك بطاقم إداري شاب يحمل طموحاً واضحاً، ويملك أفكاراً بناءة، ووضع مشاريع نوعية عدة على خارطة اهتماماته. فتعاونت وهذا الفريق، وسعت إلى تعزيزه بكفاءات سعودية شابة ومختصة، وكذلك بتفويض الصلاحيات المطلوبة للمدير العام للشركة. كل هذا وفي ذهني هاجس الوقت، وضرورة استباقه للنهوض بالشركة، بالإضافة إلى ضرورة وضع إطار واضح وممكن للتطبيق بكفاءة لشراكتها مع أمانة منطقة الرياض.

عرضت في بداية الأمر فكرة اندماج شركتي المعقليّة والرياض للتعمير في شركة واحدة، معتقداً أن ذلك قد يحقق الهدف المنشود، ويوحد الجهد في التطوير، إلا أن الفكرة لم تجد الكثير من الاستحسان من كلا طرفي الشركتين مسؤولين وإداريين، وكان الخيار البديل المضي في التطوير لكل منهما على حدة.

وفي عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٤م) عرضنا فكرة رفع رأسمال الشركة ودخول الأمانة بحصص عينية مع مدير الشركة ومع أعضاء مجلس الإدارة. وكانت حصيلة المناقشات إيجابية وردود الفعل مباشرة. ورفع الموضوع إلى مجلس الإدارة في اجتماعهم اللاحق، متضمناً شقين: الأول مقترح بنزع الشركة للملكيات الأراضي غرب طريق الملك فهد (وذلك بموجب الحق الحصري للشركة)، والعمل على تهيئتها لتكون مقراً للبورصة المالية والخدمات التجارية المساندة؛ أما الثاني فكان مقترحاً برفع رأسمال الشركة بنسبة ٥٠٪، وتغطيته حصرياً من قبل الأمانة التي تدخل كشريك (مالك ومستثمر)، بحيث تتم تغطية المبلغ من خلال مقايضة بعض مشروعات الأمانة الاستثمارية كالأسواق وغيرها. وحظي المقترحان باستحسان واسع، وتم تعزيزه بطلب من إدارة الشركة بالإسراع في الدراسة وجمع المزيد من المعلومات، من أجل المضي قدماً في وضع آلية تنفيذية وجدول زمني، ومن ثمّ العرض على المجلس بالمطلبات القانونية والإدارية.

وأصل المقترح الأوّل أنّه ومنذ عام ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م) برز مشروع سوق الأوراق الماليّة كأحد اهتمامات سموّ الأمير سلمان بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض. وقد سبق للجنة التنفيذيّة العليا لمشروع تطوير منطقة قصر الحكم أن أصدرت قرارها في العام ذاته بتخصيص مساحة ضمن مشروع تطوير منطقة قصر الحكم يقام عليها سوق للأوراق الماليّة. وفي هذا الخصوص خاطب -حفظه الله- وزير الماليّة في عام ١٤٠٥هـ (١٩٨٥م) بشأن قرار اللجنة التنفيذيّة العليا للمشاريع والتّخطيط لمدينة الرياض تحديد موقع في منطقة قصر الحكم لسوق الأوراق الماليّة في مدينة الرياض في حال اتّخذت الجهات المختصة قراراً بإقامته في المملكة، ليكون عنصراً من عناصر تطوير تلك المنطقة. وجدّد حفظه الله، في خطابه لوزير الماليّة في عام ١٤٠٧هـ (١٩٨٧م) تأكيد رغبته في احتضان مدينة الرياض لمقرّ سوق الأوراق الماليّة متى تقرّر إقامة هذا السوق في المملكة.

أقرّ مجلس الشورى في نهاية عام ١٤٢٣هـ (٢٠٠٣م) نظام سوق الأوراق الماليّة، ورفع له للمقام السامي في ذلك الوقت. وبناءً على ذلك رفعت لسموّ الأمير سلمان بن عبدالعزيز خطاباً أهديت فيه استعداد الأمانة أو شركة الرياض لدراسة إنشاء مقرّ سوق الأوراق الماليّة على واحدة من الأراضي التّابعة للأمانة أو الشركة في منطقة قصر الحكم، فذلك من شأنه تعزيز دور المنطقة كمركز تجاريّ وإداريّ للمدينة. وبناءً عليه كتب -حفظه الله- لوزير الماليّة وللمرّة الثالثة تذكيراً برغبته في أن تكون الرياض وتحديداً منطقة وسط المدينة مقرّاً لسوق الأوراق الماليّة، ووجّه حفظه الله، بتشكيل لجنة من ممثّلين عن الأمانة، ومركز المشاريع والتّخطيط، ووزارة الماليّة، وشركة الرياض للتعمير لدراسة الموضوع.

رفعت نتائج الدراسة لمقامه وفيها مقترحان: الأوّل بشأن مشروع البورصة الماليّة والخدمات التجاريّة المساندة، والثاني بشأن مقترح زيادة رأسمال شركة

الرياض للتعمير. وأبدى حفظه الله تأييده ودعم المقترحين، وقام بمخاطبة وزير المالية بخصوص مقترح الأمانة والشركة المتعلق بمشروع البورصة المالية والخدمات التجارية المساندة. كان الحماس لفكرة البورصة عالياً، خاصةً أن مثل ذلك المشروع لو تمَّ سيحيي وسط مدينة الرياض، وسينشئ حياً مالياً عالمياً كما هو في بعض العواصم العالمية. وسيكون دافعاً لمزيد من تطوير أحياء وسط الرياض تتمكن بها الأمانة من الإسراع في إزالة الأحياء المتهدمة في وسط المدينة، التي لم يعد بالإمكان المحافظة عليها، مع الإبقاء على تلك الأجزاء التي ما زالت بحالة يمكن ترميمها وإعادة إحيائها.

ذهبت الأمور - وللأسف - نحو عدم رغبة وزارة المالية في دعم المقترح. وتبين فيما بعد أنها قد شجعت المؤسسة العامة للتقاعد على شراء أرض في شمال الرياض وإقامة مشروع استثماري كمركز مالي. وتمَّ البدء في الإنشاء من قبل المؤسسة على موقعهم بشمال الرياض، وبذلك ذهبت فرصة استثمار وتطوير استثنائية، كان من شأن وجودها في وسط المدينة تحقيق طفرة إنمائية. ورأى الشركاء في الأمانة والشركة أن موضوع البورصة قد انتهى بذلك، ووجب قفل هذا الملف.

ومضينا في الدفع لإنجاز المقترح الثاني بإدخال الأمانة شريكاً بحصص عينية ترفع رأسمال الشركة لمستوى يمكنها من تكوين محفظة استثمارية عريضة. وفي عام ١٤٢٦هـ (٢٠٠٦م) رُفِعَ لسمو وزير الشؤون البلدية والقروية مقترحُ بزيادة رأسمال شركة الرياض للتعمير ودخول الأمانة بحصة عينية تشمل أسواق الخضار في شرق وشمال الرياض، وما قد يناسب في المستقبل من مشروعات. وبيئنا جدوى هذا المقترح ومردوده من النواحي المالية والإدارية والخدمية على أمانة منطقة الرياض وعلى الشركة وعلى المدينة. وفي خلال شهر رفع سمو الوزير تأييده للمقترح إلى رئيس مجلس الوزراء خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز رحمه الله، طالباً الموافقة على مبدأ

المشاركة وفق مقترح الأمانة، حتى يتسنى للأمانة مباشرة الإجراءات التنفيذية، مع التوضيح للمقام السامي بأن جميع هذه الإجراءات ستخضع لتمحيص الوزارة وموافقتها المسبقة.

وحقيقة الأمر أن الإجراءات لم تتحرك كما ينبغي؛ فتوجيه الديوان بتشكيل لجنة لدراسة الموضوع أحاله لدائرة من الأخذ والرد، وفيها كثرت الاستفسارات، وبما أطال الوقت، وبدل محل الطرح من مقترح واضح برفع رأسمال الشركة ومشاركة الأمانة في ذلك إلى مناقشة سعودة أسواق الخضار، وما تم فيها من جهود! كل هذا رغم التزام الأمانة والشركة بالسعودة الكاملة لمشاريع النفع العام. ومع طول الجدل، وتزامن الموضوع مع ما ذكرنا سابقاً على ما تم على مقترح الأمانة بشأن رفع رأسمال شركة المعقليّة وتحفظ الوزارة على تسليم الأمانة أيّاً من أسواق النفع العام لشركة المعقليّة، انتهينا إلى قناعة بأنه لا سبيل إلى تحقيق رغبة الأمانة في الشراكة، وأن ما وضعناه من أفكار بات يتعرّض للإجهاض لأسبابٍ وغاياتٍ لا يعرفها إلا أعضاء اللجان المشاركة.

كان من الحكمة حينها أن نترك الزمن ليمضي، لعلّ جديداً يأتي ليحلّ هذا الإشكال، ويرفع العثرة، أو تبرز الفرصة مجدداً لإعادة طرح الموضوع. ورأينا خفض سقف طموحاتنا في ظلّ هذه الأجواء، دون التضحية بأمل أن ترى المبادرة النور. ومضينا في الاستجابة لاستفسارات اللجنة وطلباتها، وبالتوازي سرنا في تنفيذ مبادرتنا الأخرى والخاصة بشركة المعقليّة. وبالفعل مضى الزمن، ولم تر المبادرة النور أو حتى بصيصاً منه. لذلك وفي عام ١٤٣٢هـ (٢٠١١م) أعدنا رفع المقترح آمليين أن تكون التجربة في شركة المعقليّة مشجّعة، وأن يؤخذ في الحسبان سجل إنجازات شركة الرياض للتعمير عبر خمسة عشر عاماً، ومنها تأسيس وتطوير وإدارة وتشغيل مشاريع نوعية ناجحة وذات عائد تطويري وخدميّ جيّد للمدينة وسكانها؛ علّه أن يكون شفيحاً لها، ويدفع جهات القرار إلى النظر للموضوع بنظرةٍ مختلفةٍ وإيجابيةٍ.

نذكر هنا بأنه في عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م)، حيث الشركة في بداياتها، ولم يمض على تأسيسها خمس سنوات، قد أتمت أعمال إنشاء سوق اللحوم والخضار في المرقب على مساحة تقدر بثلاثة عشر ألف متر مربع، وبالنسبة لمشروع مركز التعمير، وهو مشروع بالغ الأهمية، فقد سعينا إلى فض الخلاف بين الشركة والمقاول. وبحمد الله تمكنت الشركة من النهوض، واستعادت عجلة تطوير المشروع وبنائه دورانها بكفاءة. واستمرت الشركة بعدها في طرح عدد من الأفكار والمبادرات إلى حيّ الوجود.

حققت الشركة في عام ١٤٣٥هـ (٢٠١٤م) نمواً متصاعداً في أصولها وأرباحها، حيث تجاوزت أرباحها السنوية مائتين وأربعة وتسعين مليون ريال، بعد أن كانت تبلغ بالكاد أربعة وعشرين مليوناً من الريالات. وكانت قد تخلّصت من كل ما عليها من قروض وفق قوائمها المالية المعلنة. واستمرت تمارس أنشطتها في الاستثمار في مشاريع الخدمات والنفع العام تنفيذاً وتشغيلاً وإدارة وإدارة وتشغيل الأسواق والمراكز، وكذلك الاستثمار في المشاريع العقارية السكنية والتجارية كخطيط وتطوير وتهيئة الأراضي في وسط المدينة وأطرافها. ولم تكل عن تطوير بنيانها وهيكلها، فحرصت الشركة على توظيف وتشغيل كوادر وطنية مؤهلة، لتتخطى نسبتهم ثلاثة أرباع الكادر العامل في الشركة. وهو الأمر الذي حظي بالتكريم والإشادة، فحصلت الشركة على جائزة الأمير نايف للسعودة عام ١٤٣١هـ (٢٠١٠م).

بيّنت هذه الشركة وبحق كيف يمكن بناء الأذرع الاستثمارية والتنفيذية المعاونة للمؤسسات البلدية. وكانت سنداً للأمانة معيناً في إنجاز المزيد من المشاريع الخدمية التي تعود بالنفع والفائدة على سكان مدينة الرياض. ولعلّه من المهم ذكر بعض من هذه المشاريع التي أنجزتها الشركة وتعلقت بالعمل البلدي وتتمية المدينة في خلال السنوات الماضية؛ فمنها التخطيط الكامل وإقامة البنية التحتية لحيّ تلال الرياض السكني التجاري الذي أقيم على

مساحة مليون متر مربع شمالي الرياض؛ ومثله مدينة الشُّرُوق والخدمات الفنيَّة، وهو حيٌّ سكنيٌّ وتجاريٌّ يقع على مساحة ثلاثة ملايين متر مربع في شرق الرياض. وقامت أيضًا بإنجاز سوق التَّعمير لتجارة الخضار والفاكهة بالجملة؛ ومركز التَّعمير للنَّقل العام؛ وسوق التَّعمير للحوم والخضر بالبطحاء؛ ومركز مزاد التَّعمير الدُّولي للسيَّارات. هذا علاوةً على توليها تطوير وتهيئة منطقة الظَّهيرة؛ وسوق رياض التَّعمير ومستودعات التَّبريد والتَّجميد.

ومن المشاريع تحت التَّنفيذ التي تستثمر فيها الشَّركة وتقوم بتطويرها سوق عتيقة للفواكه والخضار. وهو أحد الأسواق الرئيسيَّة والمهمَّة والقديمة في مدينة الرياض التي سبق أن حاولت الأمانة تطويره مرارا إلاَّ أنَّها لم تتمكَّن من ذلك؛ نظراً لعدم توفُّر الاعتمادات الماليَّة الكافية. فكان أن طرحته للمنافسة أكثر من مرَّة، ولم تجد في المتقدِّمين الجديَّة في التَّطوير أو الرُّغبة في البذل على تصاميم مميَّزة وبناء مشروع نوعي. لذلك لم تجد الأمانة بدءاً من أن تقوم بعمل التَّصاميم المعماريَّة والهندسيَّة لمشروع عتيقة وبما ترغب أن يكون عليه من عناصر وخدمات ومواصفات. وكانت الرُّغبة في عمل مشروع يكون مختلفاً ومؤصَّلاً لسوق شعبيٍّ كان وما يزال في ذاكرة سكَّان المدينة ومقصداً لهم لشراء حاجتهم من الفواكه والخضار والتمور أن تحافظ على ميزة تفرُّده في أن يكون مزاراً بالإضافة لكونه سوقاً عاماً. بعد طرح المشروع للمنافسة العامَّة واشترط الأمانة أن يكون التَّنفيذ حسب التَّصاميم المرفقة مع المنافسة، فقد تمَّت ترسية المشروع على أحد الشَّركات من القطاع الخاص، إلاَّ أن الشَّركة تعثَّرت في المشروع، ولم يتم البدء فيه مطلقاً.

كان على الأمانة سحب المشروع وإعادة طرحه، رغم ما يعنيه ذلك من طول الإجراءات وما تتطلبه إعادة الطرح من جهد ووقت أكثر فيما لا تتوافر أدنى ضمانات بأنَّ من سيتقدَّم أو يرسَّى عليه المشروع سيكون أحسن حالاً من سابقه. ولحسن حظِّ الجميع، انتهى الأمر بالاتفاق بين الشَّركة الخاصَّة وشركة

الرّياض للتّعمير وبموافقة ومباركة الأمانة بأن تتنازل الأولى للثّانية عن المشروع بشروط ماليّة محدّدة بينهم لا تتدخّل فيها الأمانة. وأسندت المسؤوليّة لشركة الرّياض للتّعمير التي شرعت في الإنشاء والتطوير. والجميع على أمل أن ينتهي المشروع قريباً ليكمل وغيره من المشروعات المخطّطة والاستثمارات المطروحة للبحث مسيرة هذه الشّركة.

مبادرة رخص البناء الفورية ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م) سبُقُ للتَّنْظِيمِ والتَّسْهِيلِ وإشراك القطاع الخاص

(إذا أردت أن تقضي على الفساد فسهّل الإجراءات.. والعكس صحيح)..
هذه العبارة سمعتها وسمعتها الكثير من المسؤولين في منطقة الرياض من سمو الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض. كان - حفظه الله - يحث الجميع على تسهيل الإجراءات والاهتمام بالمواطنين ومعاملاتهم وعدم التضييق عليهم أو محاباة أحد على آخر. وكان أيضاً يحب النظام والالتزام به من الجميع، إلا أنه وفي الوقت نفسه يمقت التعقيد والتشدد والتنطع في وضع الأنظمة وتفسيرها. وفي ذلك الإطار، دعم حفظه الله توجهات ومحاولات الأمانة في الجمع بين الالتزام بالأنظمة وتطبيقها وبين تسهيل الإجراءات على المواطنين.

يعدُّ برنامج الرُّخص الفوريَّة برنامجاً رياديّاً في التعامل مع الإجراءات، استطاعت الأمانة من خلاله كسر الدائرة المغلقة التي تدور فيها إجراءات إصدار الرُّخص في البلديّات. وتمكّنت الأمانة من اختصار الوقت أو بالأحرى إلغاء الانتظار لأشهر أو أسابيع كليّاً. إضافةً إلى ذلك أسهم البرنامج في التّعزيز من مستوى النزاهة والعدالة والمساواة والوضوح للإجراءات والضوابط البلديّة.

نشأت فكرة البرنامج عام ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م). وفي عام ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م) بدأ التّطبيق الاختياري للبرنامج على استعمالات المباني السكنيّة. وفي عام ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م) بدأ التّطبيق الإلزامي له على الاستعمالات الصناعيّة كالورش والمستودعات. وفي عام ١٤٣٢هـ (٢٠١١م) تمّ إلزام المكاتب الهندسيّة بإصدار الرُّخص الفوريّة للفلل والقصور من خلال بوابة الأمانة للخدمات الإلكترونيّة. وقد اكتمل الإطار العام للبرنامج في عام ١٤٣٣هـ (٢٠١٢م) بإصدار

الرُّخص الفوريَّة للأبراج السكنيَّة والمكتبيَّة والتجاريَّة للمباني المتعددة الأدوار.

اعتمد في تأسيس برنامج الرُّخص الفوريَّة على فلسفة إداريَّة تتمثل في خمسة جوانب، هي الوضوح والثقة والشراكة والمتابعة ومن بعدها الحزم. الوضوح: في اشتراطات البناء والأنظمة والتعليقات البلديَّة المنظمة لذلك، وجعلها متاحة للجميع وبكل دقة. الثقة: في المواطن وفي المكاتب الهندسيَّة انطلاقاً من أنَّ المتزمين بالنظام هم الأغليبيَّة، ولا يصحُّ معاملة الأغليبيَّة على أنَّهم مخالفون. الشراكة: في تعامل الأمانة مع المكاتب الاستشاريَّة كشريك موثوق يوكل إليه التحقق من استيفاء شروط رخص البناء وانطباق الاشتراطات قبل تقديم المخططات، وتتمُّ المتابعة اللاحقة للتأكد من صدق ودقة ومصداقيَّة ما قدَّم ومدى التزامه بالأنظمة والتعليمات. المتابعة: التأكد اللاحق من انطباق التعليمات بعد إصدار الرُّخصة، وليس قبلها. أمَّا الحزم: ففي تطبيق النظام، وذلك بإيقاف رخصة العمل لأيِّ مخالفة يتمُّ اكتشافها أثناء المتابعة اللاحقة، ويتحمَّل المكتب الهندسيُّ المصمَّم تبعات المخالفة بما فيها تطبيق النظام على المكتب نفسه وإيقافه عن العمل إن لزم الأمر ذلك.

تتلخَّص فكرة الرُّخص الفوريَّة من الناحية التطبيقية في ثلاثة جوانب، الأوَّل: تحديد وتوضيح نظم واشتراطات وضوابط البناء بكل دقة وإتاحتها كمعلومة للجميع بما في ذلك وضعها على موقع الأمانة الإلكتروني. الثاني: التزام المكتب الهندسيُّ المصمَّم ضمن اتفاقية قانونيَّة مع الأمانة بهذه الضوابط وتحمل مسؤولية أيِّ مخالفة لها في المخططات والوثائق المقدَّمة منه. والثالث: احتفاظ الأمانة بحقها في المتابعة اللاحقة بعد إصدار الرُّخصة واتخاذ اللازم في تطبيق التعليمات على المبنى وعلى المكتب الهندسيُّ متى ما ثبت تقديمه لمخططات ووثائق غير صحيحة أو مخالفة للأنظمة.

من الجميل أن إحدى إيجابيات مبادرة الأمانة في إصدار الرُّخص الفوريَّة

أن استلزم تحقيق تنفيذها بعض المتطلبات الضرورية لتهيئة المناخ الداخلي للبلديات ومنظومتها الإدارية وتمكينها من الانطلاق بالمبادرة. والأجل أن المبادرة دفعت الأمانة لعدد من المبادرات الأخرى سواء تلك اللازمة كمتطلبات سابقة لإطلاق المبادرة أو غيرها من المبادرات المكتملة والمتكاملة معها. وكان من تلك الخطوات التنظيمية والتطويرية الاستباقية والمكتملة تبني التعاملات الالكترونية، حيث استطاعت بعد عمل دؤوب وجهد كبير من وضع جميع أنظمة البناء على موقعها الالكتروني وتمكين المواطنين والمكاتب الهندسية من الاستعلام عنها بيسر وسهولة. واستحدثت الأمانة، وكنوع من خصخصة بعض المهام، مشروع الإدارة المركزية لرقابة المباني والمنشآت، وكلفت أحد المكاتب الاستشارية بالإشراف على المشروع وتقديم الدعم الفني له، وذلك لدعم وتنظيم وتطوير وتكثيف الرقابة على المنشآت بهدف رصد وإيقاف المخالفات منذ بدايتها. كما عززت الأمانة أيضاً من مبدأ اللامركزية، حيث تم إنشاء إدارة لرخص البناء في كل بلدية من البلديات الفرعية الخمسة عشر، وتم تفويض الصلاحيات اللازمة تبعاً لذلك. وتبنت الأمانة إعادة تأهيل مقرات إدارات رخص البناء تقنياً وجعلها كمراكز خدمات العملاء، وأخيراً رفعت الأمانة من مستوى العلاقة مع المكاتب الاستشارية بأن تبنت عقد عدة دورات واجتماعات وورش عمل، نتج عنها أن أصبح عدد المكاتب الهندسية المسجلة والمرتبطة إلكترونياً بالأمانة آنذاك (٣٢٨) مكتباً هندسياً من أصل (٣٧٥) مكتب.

تدرج تطبيق وظهور بوادر القبول والنجاح للمبادرة حتى بلغ إجمالي الرخص الفورية التي صدرت عن الأمانة حتى عام ١٤٣٣هـ (٢٠١٢م) ١١١٥٥ رخصة للفلل السكنية، و٨٥٦ رخصة للورش والمستودعات، و٩٣ رخصة للعمائر، و٦ رخص للأبراج السكنية والمكتبية. وكان من ضمن المشاريع التي تم إصدار رخصة فورية لها مشروع لوزارة الإسكان يقع ضمن أرض مطار الملك خالد بمساحة خمسة ملايين متر مربع وبعده يقارب الـ ٧٠٠٠ وحدة

سكنية. وتوالى الإقبال على المبادرة من المكاتب الاستشارية، وزاد تمكُّن وخبرة مهندسي الأمانة من التعامل مع المبادرة حتى أنَّ الأمانة أصدرت خلال الفترة من ١٤٣٥-١٤٣٦هـ (٢٠١٤-٢٠١٥م) ٢٧٤٧٩ رخصة بناءً فورية؛ تشتمل على العمائر المتعددة الأدوار والأبراج السكنية والمكتبية والتجارية، وعمائر النظام المطور على الشوارع والمباني التجارية والأسواق المركزية، والمباني الخدمية.

نالَت أمانة منطقة الرياض بحمد الله، ونتيجةً لنجاح مبادراتها في تأسيس وتطبيق برنامج رخص البناء الفورية عددًا من شهادات التقدير، وحصلت على عدد من الجوائز التقديرية. فعلى سبيل المثال أثنى معالي رئيس هيئة الرقابة والتحقيق في خطاب عام ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م) على برنامج الرخص الفورية مشيداً به "لما فيه من تيسير إجراءات منح رخص البناء، وأنه يهّم الهيئة كما يهّم الأمانة لكون ذلك من الأمور الوقائية لحماية النزاهة والحيلولة دون لجوء ضعفاء النفوس لما هو محظورٌ وسدًا للثغرات التي قد ينفذ منها هؤلاء". كما رفعت الهيئة العامة للاستثمار عام ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م) شكرها لسمو الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض ولأمانة منطقة الرياض على إنجاز مبادرة الرخص الفورية مشيدةً بها ومشيرةً إلى أنها أسهمت في تحسين ترتيب المملكة في مؤشر استخراج التراخيص من المرتبة (٥٠) إلى المرتبة (٣٠) في برنامج التنافسية العالمية لتحسين بيئة الاستثمار للعام ٢٠١٠م على مستوى العالم. وكان إصدار رخص البناء الفورية أحد العوامل الرئيسية التي أسهمت في حصول أمانة منطقة الرياض على جائزة منظمة المدن العربية فرع (استخدام وتطبيق الحاسب الآلي) عام ١٤٣١هـ (٢٠١٠م)، وبالمثل، فقد حصلت مبادرة أمانة منطقة الرياض للرخص الفورية على جائزة الإنجاز للتعاملات الالكترونية الحكومية فرع "تعزيز الاقتصاد الوطني" من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات عام ١٤٣١هـ (٢٠١٠م). وتمّ تتويج هذا الإنجاز في عام ١٤٣٣هـ عند زيارة صاحب السمو الملكي وزير الشؤون البلدية والقروية للأمانة، حيث وجّه بعد عرض المبادرة عليه جميع أمانات المملكة بالاطلاع على

تجربة أمانة منطقة الرياض للرخص الفوريّة للمباني والعمل على تطبيقها، مشيداً بتجربة الأمانة في تطبيق هذا التّظيم، معتبراً سموّه ذلك إنجازاً يحتذى به.

أسست مبادرة الرخص الفوريّة - بحمد الله - لمنظومة متكاملة من المبادرات والأعمال، اشترك فيها القطاع العام مع القطاع الخاص للرفع من مستوى المسؤوليّة وجودة الإنجاز وتسهيل الإجراءات، كما أسهمت في تعاظم رضا المواطنين ورجال الأعمال. وقد أثمرت مبادرة الرّخص الفوريّة وحفّزت وتستمر، مبادرات وترتيبات فنيّة وإداريّة كثيرة لتحسين وترتيب بيئة العمل البلديّ الفنيّة والإداريّة، ورفعت مستوى النزاهة والمهنيّة بين منسوبي القطاع البلدي، كما حققت العدل والمساواة بين المواطنين كافّة. وكان من ثمار المبادرة توجّه الأمانة للمزيد من اللامركزيّة الإداريّة وإلى التوجّه لخصخصة بعض المهامّ الفنيّة من الرّقابة على المنشآت إلى تطبيق شروط البناء وإصدار الرّخص.

أمل أن تستمرّ العبارة الحكيمة "إذا أردت أن تقضي على الفساد فسهّل الإجراءات.. والعكس صحيح" في الرّبط بين تسهيل الإجراءات ومحاربة الفساد في ذهن جميع العاملين في القطاع البلدي الذين يبذل أغلبهم جهوداً حثيثةً، ويقومون بأعمال إيجابيّة كثيرة ومتعدّدة. فتسهيل الإجراءات ليس بالأمر السّهل، ولكنه يستحقّ الإنجاز لنتائج الإيجابيّة وما يصاحبه عادةً من تطوير تنظيمات كثيرة في صالح الارتقاء بالعمل البلديّ ورفع مستوى رضا الناس وتطوير مستوى خدمتهم.

مبادرة برنامج نظام الرقابة المركزية ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م)

شكّلت المخالفات لنظام البناء في المساكن الخاصة والتجارية النسبة الأعلى من المخالفات البلدية. وكانت نسبة كبيرة من مراجعات مراجعي الأمانة يومياً تتعلّق بمخالفات بنائية، معظمها إما زيادة في نسبة البناء أو في نقص في بعض الارتدادات أو خلافه. لم تتولّد لديّ القناعة ببعض أنظمة البناء مطلقاً، خاصة تلك التي تحدّ من توسّع المواطن أو التي لا تراعي الظروف الاقتصادية لبعض من فئات المجتمع، وهي في الوقت نفسه ليس لها تأثير يذكر على المجاورين أو على الحيّ السكنيّ بالعموم. ولكن نظام البناء هو نظام عامّ لمدن المملكة جميعاً وعلى جميع البلديات الالتزام به. وكانت بعض شكاوى المواطنين تسبّب حرجاً كبيراً لقناعاتي باحتياج المواطن لبعض الزيادة في البناء، ولكن في الوقت نفسه لا بدّ من تطبيق النظام. ويجد المرء نفسه فيها بين خيارين صعبين كلاهما مر. فما الضير في أن يسمح للمواطن أن يتوسّع في البناء في سطح منزله ببناء غرفة أو مستودع أو صالة ألعاب أو غيرها، أو حتى شقّة لأحد أبنائه خاصّة أنّ روح النظام كانت تهدف لعدم كشف المجاورين أو للاعتلاء بدور إضافيّ عن الدورين المسموح بهما للاستخدام السّكني. وكان النظام ينص على ألا يزيد البناء عن ١٠٪ من مساحة السطح، وأن تعالج أيّ مخالفات بالإزالة الفوريّة. كانت الممارسة البلدية في ذلك متنوّعة بين الإزالة وبين الغرامات بعدها الأعلى أو بالاثنتين مجتمعة على بعض أجزاء المخالفة.

ولقناعاتي الأكيدة بحاجة المواطنين لبعض الزيادة في المساحات البنائية، فقد اخترت الاصطفاف مع المواطن في ذلك الجانب، وأن تأخذ بروح النظام لانصّه، وأصدرت قراراً حينها يرفع المساحة البنائية المسموح بها في أسطح الاستعمال السكني من ١٠٪ إلى ٣٠٪. بالطبع وصلني بعض الملاحظات من زملاء كانوا يعتقدون أن وزارة الشؤون البلدية والقروية قد تعترض على مثل هذا، ولكن قناعاتي وقناعة بعض الزملاء كانت أنّ الخطوة إيجابية جدّاً وفي

مصلحة المواطن والتسهيل عليه، وفي الوقت نفسه في مصلحة الأمانة وإن كانت ستقل بعض الإيرادات من المخالفات؛ لأنها ستقل أيضاً من أعداد المخالفين والمراجعين، وكذلك ستقل من التكلفة الفنية والإدارية لمتابعة مثل هذه المخالفات وضبطها وتصحيحها. وهذا بالفعل ما كان، فقد كانت النتيجة والتجاوب إيجابية لدرجة شجعتنا لرفع نسبة البناء في الأسطح إلى ٥٠٪ شريطة عدم فتح أي نوافذ أو فتحات جهة المجاورين. كان في مثل هذه الخطوة سعة للمواطنين في التوسع في منازلهم وسد بعض من احتياجاتهم السكنية، وقوبلت بالرضا عن الأمانة؛ لأنها أرسلت رسالة إيجابية في أن الأمانة ليست فقط لملاحقة الناس وتعريمهم ومعاقبتهم. بل إن فيها من الجانب الإنساني في تلمس احتياجاتهم وتحقيق مطالبهم ما قد يكون أكثر من توقعاتهم. وبحمد الله وبعد مبادرة الرياض بذلك حذوها بالتطبيق أكثر البلديات في المملكة.

بالتبعية لا تقتصر المخالفات البنائية على ما ذكر أعلاه، بل تتعدى بكثير زيادة غرفة أو اثنتين في السطح للاستعمال الشخصي. هنالك أنواع متعددة ومختلفة من المخالفات تضع الأمانة أمام الأمر الواقع مثل زيادة أدوار البناء أو الزحف بالبناء على جزء من أرض الجار، أو عدم الاعتراف بأحد الارتدادات والبناء على الصامت. كل هذه مخالفات لا يمكن قبولها، ولا يمكن معالجتها بالغرامات؛ لأن فيها ضرراً على آخرين مجاورين، ولأن كثيراً من مرتكبيها على استعداد لدفع الغرامة؛ لأنهم يرون في ذلك مصلحة لهم. وتصحيح مثل هذه المخالفات لا يتم إلا بالإزالة، وفي معظم الحالات تصعب الإزالة؛ لأن في ذلك ضرراً وتكاليف كبيرة، فلا يمكن إزالة مبنى كامل من أجل تحقيق الارتدادات. المحصلة أن مثل هذه المشكلات من المخالفات تبقى معلقة لفترات طويلة تصل أحياناً لعدد من السنوات، تطول فيها الإجراءات واللجان وتصل المحاكم في بعض الحالات. وللأسف يلحق الأمانة بعض اللوم لعدم كشفها المخالفة في حينها، وهو الشيء الذي لا يمكن تحقيقه؛ لأن أعداد الرخص التي تصدر أكثر بكثير من طاقة الجهاز الفني والإداري للرقابة في البلديات. زد

على ذلك مستويات التّحاييل المتعدّدة والمتنوّعة من طرف بعض المخالفين. من هنا نشأت لدى الأمانة فكرة المبادرة لتأسيس برنامج للرّقابة المركزيّة على المباني والمنشآت.

بُنيت فكرة البرنامج على تعزيز قدرة وهيبة الأمانة في تطبيق النّظام وضبط المخالفات أوّلاً بأوّل. لذلك تمّ الانطلاق بتصميم البرنامج على أنه مشروع رقابيّ تُوكل مهمّة تنفيذه لجهة فنيّة قادرة. واستهدفت الأمانة تحقيق مجموعة من الأهداف في آن واحد، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تمكين الأمانة وتعزيز قدرتها ورفع كفاءتها في المتابعة والضّبط وبصفة دورية ومتكرّرة لمراحل البناء في جميع المباني السكنيّة والتجاريّة، وتعزيز مستوى الرّقابة المهنيّة والاحترافيّة على جميع المباني تحت التأسيس في المدينة.
- رفع العبء الإداري والفنيّ من على كاهل الأمانة وتفريغها لمهمّة المتابعة والتّطوير والإشراف، وذلك بنقل مهمّة الرّقابة من القطاع البلديّ إلى القطاع الخاص.
- رفع العبء الماليّ عن الأمانة والتّوفير عليها، وذلك بتقليص جهاز الرّقابة الفنيّ والإداريّ الخاصّ بالرّقابة على المباني إلى حدّه الأدنى، ونقل المهمّة للقطاع الخاص، على أن يتمّ تمويل البرنامج من إيراداته. خاصّة أنّ البرنامج سيمكّن الأمانة من رفع كفاءتها في تحصيل الإيرادات من الرّسوم والغرامات.

عند طرح الأمانة لمشروع برنامج الرّقابة المركزيّة تمّت الإشارة وكأحد المبرّرات إلى الاتساع المستمرّ لرقعة البناء وتطوّرها بشكل كبير وسريع بمدينة الرياض، وأنّ من الضروريّ استحداث مشروع الرّقابة المركزيّة لدعم وتنظيم وتطوير وتكثيف الرّقابة على المنشآت بهدف إيقاف المخالفات منذ بدايتها،

وذلك من خلال القيام بدوريات روتينية في جميع الشوارع والطرق التي تقع ضمن حدود مدينة الرياض وبشكل دوري لمراقبة الأنشطة من إنشاء مبانٍ جديدة، أو الإضافات في المباني القائمة، أو أعمال الترميم والتعديل الداخلية للمباني القائمة، ومعاينة أنشطة البناء، والتأكد من مطابقتها للرخصة والمخططات المعتمدة.

يمكن تعداد بعض من أهداف مشروع الرقابة المركزية المتمثلة في تفعيل الدور الإشرافي على المباني والمنشآت للحد من مخالفات البناء بمختلف أنواعها ورفع مستوى الوعي لدى شرائح المجتمع بضرورة احترام أنظمة البناء وعدم تجاوزها والتقيّد بالمخططات المعتمدة ورخص البناء الصادرة من الأمانة. إضافة إلى منع الضرر عن المجاورين جرّاء المخالفات التي تحدث جرّحاً للخصوصية والتعدّي على الملكية وإيجاد سجلّ وثائقيّ إلكتروني مزوّد بالمعلومات الرقابية ومعلومات المالك وصور للمشروع من على الطبيعة من بدايته لنهايته، هذا فضلاً عن المحافظة على البنية التحتية للمدينة من خلال رفع تقارير عن المخالفات التي تحدث على الأرصفة والطرق والشوارع والمرافق العامة لتتمّ محاسبة المخالفين وإصدار إشعارات وقف العمل للمواقع المخالفة سواءً لكامل المشروع أو الجزء المخالف فقط. ورغبةً من الأمانة بالتسهيل على المواطنين من المراجعات في مقرّها ومقرّ البلديات الفرعية التابعة لها؛ فقد اعتمدت أن يتمّ التوقيع على الضوابط والشروط المنظمة للبرنامج من خلال المكاتب الهندسية والاستشارية التي يتعامل معها المواطن. وشددت الأمانة أن على المكتب المصمّم للمشروع تأمين تلك الضوابط والشروط المنظمة لعملائه ضمن مكتبه؛ ليتمّ التوقيع على الإقرار من المكتب الهندسيّ أو الاستشاريّ المشرف من قبل المالك ومن مالك المشروع وبحضور ومعرفة مدير المكتب الهندسيّ أو الاستشاريّ المشرف من طرف المالك.

في تقرير لأمانة منطقة الرياض نشر عام ١٤٣٥هـ (٢٠١٤م)، أشير إلى

أنَّ الأمانة ومنذ انطلاقة برنامج الرقابة المركزيَّة في عام ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م) حققت إنجازاً متميزاً، وذلك بالخروج ببيئةٍ عمرانيَّةٍ متطوِّرةٍ تمثَّلت في تخفيض عدد مخالفات المباني والمنشآت بنسبةٍ كبيرةٍ مع توقعات بأن يتواصل انخفاض المخالفات بمعدَّلاتٍ كبيرةٍ. وكشف التَّقرير أنَّ مشروع الرقابة المركزيَّة على المباني والمنشآت منذ انطلاقتها بالرياض زاد من نسبة وعي المواطنين وأصحاب المشاريع المعماريَّة ومعرفتهم بأنظمة وضوابط البناء واحترامها والالتزام بها بشكلٍ ملحوظ، وأسهم بدورٍ ملموسٍ وأساسيٍّ في خفض مخالفات المباني والمنشآت في منطقة الرياض. ونوّه التَّقرير بتعاون المواطنين وحرص أغلب المراجعين على الالتزام بالنظم والشروط التي تضمَّنتها لائحة الضوابط والشروط، لاسيَّما مبادرة أرباب المشاريع الكبيرة بالتعاقد مع المكاتب الهندسيَّة لتنفيذ مشاريعهم بما يسهل عليهم الكثير، ويجنبهم مغبة الوقوع في مخالفات البناء.

تمَّ كذلك الإعداد لعمل موقع إلكتروني لمشروع الرقابة المركزيَّة يحتوي على جميع المعلومات عن المشروع، كما يحتوي على خدمات التسهيل على المكاتب الهندسيَّة والمواطنين، فضلاً عن تطبيق للهواتف الذكيَّة (تطبيق رقابة المباني) يتيح للمستخدمين سرعة الأتصال المباشر من خلال التقاط صور لأيِّ مخالفةٍ أو إرسال صورٍ موجودةٍ مسبقاً في الهواتف المحمولة وإرسالها عبر التَّطبيق للجهة المختصة لمعالجتها واتخاذ الإجراءات اللازمة. كما يحدِّد البرنامج موقع المبلغ للمخالفة آلياً على الخريطة الرقميَّة لأمانة منطقة الرياض، وبذلك يتمُّ إشراك المكاتب والهندسيَّة والمواطنين في كشف المخالفات وتنمية الشعور بمسؤوليَّة المحافظة على الضوابط والشروط والالتزام بها.

وأكد تقرير أمانة منطقة الرياض على أنَّ تطبيق برنامج رقابة المباني يعدُّ من أهمِّ مخرجات مشروع الرقابة المركزيَّة لمواكبة التطوُّرات التقنيَّة في هذا المجال، كما يهدف التطبيق إلى تمكين سكان مدينة الرياض من الإبلاغ عن

المخالفات المتعلقة بالمباني والمنشآت في أحياء وشوارع مدينة الرياض، كما يقوم الموقع الإلكتروني بالتعامل مع جهات عدّة بدايةً مع الأمانة ومنسوبيها ومروراً بالشركات والمكاتب الاستشارية حتى أصحاب المشاريع. تشجعت الأمانة لتبني المزيد من هذا التوجّه، وذلك فيما يخص الرقابة في صحّة البيئة على المطاعم ومخازن الأغذية وكل ما له علاقة بصحّة البيئة. ولن نسترسل في شرح مشروع الرقابة الصحيّة؛ لأنّه شبيه ببرنامج الرقابة المركزيّة على المباني، ومرّ بعدد من الظروف والمعطيات المشابهة له.

مع أن مشروع الرقابة المركزيّة على المباني قد خرج لحيز الوجود والتطبيق، إلّا أن الأمور لم تسر في البدايات كما ينبغي، حيث لم يسلم المشروع من تدخلات ومقصّ وزارة الماليّة. فأذكر أنّه وبعد طرح المشروع في منافسة بين عددٍ من المكاتب الاستشارية تفاجاناً برفض وزارة الماليّة تمويل المشروع بكامل المبلغ المطلوب، واكتفت بالموافقة على جزءٍ منه. اضطررنا في حينه لتقليص المشروع والاكتماء بتطبيقه على المشاريع التي على الشوارع الرئيسيّة فقط، واستثناء المشاريع السكنيّة داخل الأحياء السكنيّة مع تعديل في بعض المتطلّبات من الاستشاري؛ لا لشيءٍ إلّا للتّماهي مع قرار وزارة الماليّة في تقليص الاعتماد الماليّ المطلوب، علماً بأن المشروع لم يكن فقط قابلاً للصّرف على نفسه وتمويل ميزانيّته فحسب، بل كان قادراً على الرّفْع من عائِدات وإيرادات الأمانة بشكل ملحوظ في جانب تحصيل الرّسوم والغرامات. فضلاً عن الجوانب الإيجابيّة من تعزيز قدرة الأمانة في تطبيق الأنظمة وضبط المخالفين.

لم تتمكّن الأمانة من إكمال الحلقة التي كانت تتطلّع لها في نقل بعض مهامّها للقطاع الخاصّ والاكتماء بدور التخطيط والإشراف والمراقبة والمتابعة. إذ كانت رغبة الأمانة في تقليص عدد منسوبيها ورفع كفاءة إدارتها للمدينة، وفي الوقت نفسه تمويل كلفة مثل هذا المشروع من إيراداته وتعزيز ضمان استدامته. بمعنى آخر الخصخصة الكاملة، إلّا أن تدخلات وزارة الماليّة

وهيمنتها على القرار أبت إلا أن تقزّم الطُموح، وأن تكون الخصخصة عرجاء غير مكتملة؛ فتنتقل المهمة للقطاع الخاص بعد تقليص توجّهاته ومتطلّباته ودعمه مالياً من المركز.

مثل هذا التعامل والعلاقة والارتباط مع وزارة المالية لا يساعد على الاستدامة، ولا يؤمّن المصدافية لمثل هذه المشاريع؛ لأنّ وزارة المالية باستطاعتها في أيّ وقت وقف تمويل مثل هذا البرنامج، وتضع الأمانة في موقف لا تحسد عليه إذا لم يتم تجديد العقد مع القطاع الخاص لأيّ ظرف تزعم المالية وجوده. وتجد الأمانة نفسها في مواجهة الموقف ضعيفة وغير قادرة؛ لأنّه لن يكون لديها في حينها الكفاءات البشرية والمادية الكافية للقيام بالمهمة.

كانت الأمانة تتطلع لاستدامة لمثل هذه المشاريع وتطويرها وتوسيع نطاقها وخدماتها حسب المستجدات العمرانية للمدينة، لا سيما أنّ المعادلة في تأسيس مثل هذا البرنامج جيّدة وجميلة ومرضية لجميع الأطراف. فهي ترفع كفاءة الإدارة البلدية، وتحسّن الأداء، وتقلّل التكاليف المالية والبشرية، ولا تنقل أيّ أعباء مالية على المواطن. ولكن للأسف اضطرت الأمانة للانحناء لإملاءات غير منطقية؛ لأنّها لا تملك غير ذلك، وليس لديها إلاّ قبول البعض بدلاً من ترك الكل، ولذلك فإنّ أسلوب وزارة المالية يبقّيها خصخصة عرجاء. وليس للأمانة من خيار إلاّ القبول، وعلى أمل أن تتحسّن البيئة الإدارية والتنظيمية لأمانة منطقة الرياض من خلال تبني منهج الإدارة المحلية لتستقلّ مالياً عن قرار وزارة المالية، وتستطيع الانطلاق بأفكارها وبمبادراتها لآفاق أوسع وأرحب وباستقلالية مالية وإدارية مستحقّة، لن تستقيم الأمور وتزدهر المدن إلاّ بها.



تسعة (9) مشاريع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص بالرياض تقدم أكثر من ١٠٥ ألف وحدة سكنية بتكلفة تتجاوز ١٣١ مليار ريال

مشروع الأمير الوليد بن طلال

مشروع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص في الرياض، يهدف إلى توفير وحدات سكنية فاخرة مع مرافق ترفيهية وخدمية متكاملة.



إن القيادة السعودية الكبرى التي تتبناها مدينة الرياض بفضل من الله لم تكن يوماً مما عهدت لها مع موسم الصيف الذي يشهد انهماك أهلها في قضاء عطلاتهم، وهو الشيء الذي يحد من النمو الاقتصادي للمدينة من جهة، ومن ناحية أخرى يحد من نمو المدن الجديدة التي تشرف على الرياض، مما يجعلها بحاجة إلى تطوير شامل والتي تشمل على إنشاء مناطق سكنية ومكاتب ومراكز وخدمات متنوعة لتتناسب مع النمو الاقتصادي والخدمي والخدمي.

القصر

مشروع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص في الرياض، يهدف إلى توفير وحدات سكنية فاخرة مع مرافق ترفيهية وخدمية متكاملة.

درة الرياض

مشروع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص في الرياض، يهدف إلى توفير وحدات سكنية فاخرة مع مرافق ترفيهية وخدمية متكاملة.

انطلاق مشاريع التطوير الشامل بمدينة الرياض

رقم المشروع	الموقع	مساحة المشروع (م2)	عدد الوحدات السكنية	القيمة المقدرة (م.م)	الجهة الممولة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء
1	الرياض - المنطقة الغربية	1,500,000	10,000	1,500,000,000	قطاع خاص	2015	2020
2	الرياض - المنطقة الغربية	1,200,000	8,000	1,200,000,000	قطاع خاص	2015	2020
3	الرياض - المنطقة الغربية	1,000,000	7,000	1,000,000,000	قطاع خاص	2015	2020
4	الرياض - المنطقة الغربية	800,000	6,000	800,000,000	قطاع خاص	2015	2020
5	الرياض - المنطقة الغربية	700,000	5,000	700,000,000	قطاع خاص	2015	2020
6	الرياض - المنطقة الغربية	600,000	4,000	600,000,000	قطاع خاص	2015	2020
7	الرياض - المنطقة الغربية	500,000	3,000	500,000,000	قطاع خاص	2015	2020
8	الرياض - المنطقة الغربية	400,000	2,000	400,000,000	قطاع خاص	2015	2020
9	الرياض - المنطقة الغربية	300,000	1,500	300,000,000	قطاع خاص	2015	2020

شمس الرياض

مشروع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص في الرياض، يهدف إلى توفير وحدات سكنية فاخرة مع مرافق ترفيهية وخدمية متكاملة.

مشروع الحكير

مشروع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص في الرياض، يهدف إلى توفير وحدات سكنية فاخرة مع مرافق ترفيهية وخدمية متكاملة.

نسمة الرحاب

مشروع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص في الرياض، يهدف إلى توفير وحدات سكنية فاخرة مع مرافق ترفيهية وخدمية متكاملة.

اللاونده

مشروع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص في الرياض، يهدف إلى توفير وحدات سكنية فاخرة مع مرافق ترفيهية وخدمية متكاملة.

اجمكان

مشروع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص في الرياض، يهدف إلى توفير وحدات سكنية فاخرة مع مرافق ترفيهية وخدمية متكاملة.

الوصول

مشروع تطوير شامل ينفذها القطاع الخاص في الرياض، يهدف إلى توفير وحدات سكنية فاخرة مع مرافق ترفيهية وخدمية متكاملة.

الفصل السادس^{١٣}

الجانب التخطيطي

اقتناص الفرص الضائعة وتعظيم استثمارها

- إعادة النظر في نهج التخطيط العمراني

التطوير الشامل للمخططات بديلاً عن التطوير الفردي

- مخطط تلال الرياض في حي الملقا ١٤٢٢هـ (١٠٠م)

بدايات مع التطوير الشامل

- مخطط القصر في حيّ السعودي ١٤٢٥هـ (٥٠٠م)

نهج جديد وتحفيز مستحق للتطوير الشامل

- القبول والانتشار لنهج التطوير الشامل ١٤٢٩هـ (٨٠٠م)

تسعة مخططات عمرانية وتجسير الشراكة مع القطاع الخاص

الجانب التّخطيطي اقتناص الفرص الضّائعة وتعظيم استثمارها

وصلت بنا القناعة في أمانة منطقة الرياض إلى أنّ الرياض لم تعد تتحمّل الاستمرار في أسلوب التّخطيط والتّطوير الفردي للأحياء السكنية. لم يكن من المخطّطات السكنية سوى الاسم، فأغلب المخطّطات التي تتم هي مخطّطات لتقسيمات أراضٍ فقط لا غير. يضاف لها التّطوير الفردي من قبل مواطنين ممن لا خبرة لهم.

أثبتت الدّراسات والأبحاث التي أُجريت أنّ السّوق العقاري بحاجة إلى مبادرات تطويرية وبنهج جديد لمقابلة الطلب المتزايد على الأراضي والوحدات السكنية؛ نظراً لارتفاع معدّلات النموّ السّكاني، حيث كانت الاحتياجات المستقبلية من الوحدات السكنية تقدر بنحو ٤,٥ مليون وحدة حتى عام (١٤٤١هـ) ٢٠٢٠م، ولهذا كان لا بدّ من تضافر الجهود، وتكاتف جميع الجهات لتلبية الاحتياجات الملحة للإسكان، الذي يتطلّب نهجاً جديداً تُدعم من خلاله مبادرات مشتركة تجمع القطاعين العامّ والخاصّ لتقديم الأفكار الجديدة، والحلول المبتكرة، والمساهمة بفعالية في عملية التّثنية الإسكانية والتّطوير الحضري، ويرفع من مستوى جودة الحياة في الأحياء السكنية، وبما يحفّز القطاع الخاص، وفي الوقت نفسه يخفّف أعباء الإنفاق على التّنفيد والمتابعة والإدارة من على القطاع البلديّ في تطوير الأحياء السكنية خاصّة والمدن عامّة.

إعادة النّظر في نهج التّخطيط العمراني

التّطوير الشّامل للمخطّطات بديلاً عن التّطوير الفردي

لطالما آمنتُ بأنّ التّطوير الشّامل للمخطّطات العمرانية، كتوجّهه للإنماء الحضري، أعمق أثراً وأكثر قدرةً على حلّ المشكلات من نهج التّطوير الفرديّ

الذي ساد، وما يزال للأسف، فكرنا الحضريّ وتمتية مدننا. يدرك العاملون في المجال الحضريّ كيف أنّ الأخير يقف وراء العديد من مشكلات مدننا وبلدياتنا. ويكفي أن يتذكّر الجميع كيف كانت الخطوات والأساليب المتبعة في تنمية الأراضي وطرق تحويلها من أراضٍ فضاء إلى أحياء سكنية، تفضي إلى مشكلات، بل لوجئنا للحقيقة لقلنا كوارث، حينما كانت تؤول الأرض من الملكية العامة للدولة إلى المطورين، كانت تدور دائرة لا ظلّ فيها لما يمكننا أن نعده استخداماً تنموياً. رحلة خروجها من حيازة المطور إلى المواطن أو المستثمر لكي يقيم عليها وحدات سكنية كانت تحفها الآلام، فالخطوات كثيرة، والمرور بمسارات البيروقراطية طريقاً للاستنزاف. ولم يكن هناك إطاراً يجمع من يقومون على تنمية الأراضي، وتنقلها بين أيدي كثيرة وعلى فترات طويلة ومتقطعة وهي بعد لم تخطط. كان يتكرّر حتى بعد التخطيط، وبنفس وتيرة وصورة اللاتظيم يجري بعد البناء توفير الخدمات والمرافق العامة على نحو بطيء، وطالما سمعنا الناس يجأرون بالشكوى في هذه الأحياء السكنية التي تستحيل في ظلّ هذا النهج ورشاً إنشائيةً صاخبة، يستمرّ حالها المزري هذا لفترات طويلة ولسنين عديدة، لدرجة أنّه في بعض الحالات يستغرق الأمر في بعض الأحياء قرابة ثلاثين عاماً حتى تكتمل فيها المباني السكنية والخدمات والمرافق. هكذا ظلّ التطوير الأفرادي يرمينا لهذه الحال، وندور في دورةٍ ينعدم فيها المفهوم الإنساني والبيئي العمراني المثالي للحيّ السّكني.

وأمام هذا المشكل المؤرّق، كان علينا في الأمانة البحث عن معول لكسر هذا الرُّوتين، وتقديم إطار للإنماء الحضريّ بديلاً عن التطوير الأفرادي. فكان توجُّهنا نحو نموذج التطوير الشّامل المعمول به في الكثير من المدن والمجتمعات التي يسود فيها الانضباط في الإنماء الحضري.

وربما يعتقد البعض مخطئاً بأنّ التحول من التطوير الأفرادي إلى التطوير الشّامل أمراً سهلاً. والحال أنّه ليس كذلك على الإطلاق، وخاصّةً أن لا بنية

إداريةً وفنيةً أساسيةً قد بنيت للتعامل مع ذلك. فالأمانات لا تملك تغيير الضوابط والاشتراطات المملوكة بيد الجهات المركزية. وحتى وإن استطاعت ذلك، وتهيأت لها ظروفٌ داعمة، فهي لا تملك الإلزام بمقررات المخطط الشامل. وكيف يمكن الحديث عن تطوير للأراضي ووضع المخططات العمرانية المركبة، في وقت لم نكن نرى مطورين بالمعنى الحقيقي، بل السوق يعمل به مجموعةً من تجار العقارات المجتهدين، ولكن حسب محدودية معرفتهم وإمكاناتهم، وهم عادةً مشغولون بتداولها بيعاً وشراءً وتجزئةً، ويتطلعون غالباً للربح السريع. أمّا من يملكون الرؤية الأوسع، ويتقنون ثقافة التطوير وأدواتها فكانوا قلةً، نبحت عنهم وقد لا نجدهم.

كذلك فالساحة كانت بحاجة إلى تنظيمات إدارية وبلدية من نوع آخر؛ نوعٌ به قدرةٌ ذاتيةٌ على إنماء الحوافز لمثل هذا النوع من التطوير، وبمستطاعها أن تشجعه وتحفز من يقومون به. كنّا نحتاج إلى شركات تطوير متخصصة ومقتنعة بجدوى هذا المدخل، ولديها من الخبرات بمقتضياته وطرقه ما يكفل لها تولي عقود التطوير الشامل. وأين لنا بهذا؟ باختصار كان علينا البدء من نقطة الصفر، وأن نصارع عكس التيار العام للتخطيط العمراني الذي اعتاد عليه ملاك الأراضي والمخططات، أي بناء وتأسيس بيئة متكاملة ومشجعة يتعاظم فيها توظيف مخططات التطوير الشامل، ويجري فيها الحد من مداخيل التطوير الفرادي التي تستنزف التنمية. وشتان بين البيئتين من جميع الجوانب، وأثر كل منهما جد مختلف عن الآخر.

عملنا في الأمانة على مراجعة وتحديث الجوانب التخطيطية. وتبنينا خطوات غايتها إضفاء المزيد من العناصر الإيجابية على المخططات العمرانية الجديدة؛ كتوجيه مواقع بعض المساجد إلى الشوارع الرئيسية، ومضاعفة المساحات المخصصة لها في المخططات لإبراز السمة الإسلامية للمدينة بصورة أكبر، ولخدمة عابري الطريق. كذلك سعينا إلى زيادة المساحات المخصصة

للحدائق الصَّغيرة في المخطَّطات الجديدة، مع جمعها بما يمكن من تحويلها إلى منتزهات أكبر، تبرز في كلِّ مخطَّط. حاولنا ضبط النسبة التَّخطيطية ونسب توزيعها بين الخدمات والمرافق العامَّة. وشجَّعنا المراكز التجاريَّة في المخطَّطات بديلاً عن الشَّريط التجاريِّ السَّائد على الشُّوارع بعروض ٣٠ متراً وأكثر، بالإضافة إلى إيلاء الجوانب الإنسانيَّة المزيد من العناية كتسويق الشُّوارع وتهيئة ممرَّات المشاة وإنشاء واحات العلوم، وكذلك السَّاحات البلديَّة والسَّاحات العامَّة لإقامة احتفالات الأعياد والمناسبات الوطنيَّة.

تمَّ تطوير منطقة العصب التجاريِّ الواقع بين طريق الملك فهد وشارع العليا والممتدِّ من طريق مكَّة جنوباً حتى طريق الملك سلمان شمالاً بنهج جديد بدءاً باستبدال مسمَّيات الشُّوارع بأرقام، وكذلك تمَّ تحديد الشُّوارع المتَّجهة شرق غرب باتجاه واحد تبادليٍّ لكلِّ منها. تمَّ أيضاً الاعتبار الكامل للمشاة بأرصفتهم مستمرَّة بالمعايير الإنسانيَّة الكاملة من رصف وتشجير وإنارة وغيرها. وتمَّ كذلك الترتيب والتصميم لمواقف السيَّارات على الجوانب ومطالبة ملاك العمائر والزامهم بفتح مواقف السيَّارات تحت عمائرهم؛ ليتمَّ استيعاب الطَّلب العالي على المواقف في المنطقة.

سعت الأمانة كذلك إلى أن تصل وتحفِّز الملاك والمطوِّرين إلى التَّنفيذ الشَّامل للمخطَّطات السكنيَّة بكاملها دون ترك الأمر للتَّنفيذ بالاجتهاد الفردي. كان سعي الأمانة حثيثاً لتشجيع مثل هذا التوجُّه؛ وبالأخص التَّنفيذ الشَّامل؛ لأن ذلك يحتاج إلى تفهُّم وقناعة، ورغبة ومشاركة وتعاون من القطاع الخاص. كنت أستغلُّ كلَّ فرصة لتجمُّع سواءً اجتماعاً أو لقاءً أو ورشة عمل أو ندوة، لطرح الفكرة والإلحاح على ضرورة الانتباه إليها، مذكِّراً بما نعرفه كعاملين في مجال التَّنفيذ الحضري، من مشكلات التَّنفيذ الفردي، لافتاً إلى أهميَّة تبني التَّنفيذ الشَّامل، ففيه ما رأيت من حلول وقدرة على تحطِّي الكثير من مشكلات مدننا، وما تعانیه أحياءنا وساكنوها، وكذلك معاناة العاملين في

القطاع البلدي، وهو في الأخير حلٌّ وتوجّه جميع الأطراف فيه كاسب؛ المطور والسّاكن والمدينة.

كنت أبحث عن نموذج عمليّ وتجربة تعكس ما نصبو إليه، تقدّم تطويراً شاملاً تظهر مخرجاته ونواتجه مثلاً مشجّعاً لما ننادي به. ولكنّ النّماذج المتاحة كانت بعيدة كلّ البعد سواءً من حيث استثنائية أسباب وجودها، أو القدرات التي وضعت لإنجازها؛ كحيّ السفارات أو بعض مشاريع الإسكان سواءً في الجامعات أو بعض القطاعات الحكوميّة، التي لم تعكس احتياجات التطوير في العمران الحضريّ بمعايير الرّياض وكان ما أتيح لها من دعم ماليّ وإداريّ واستقلاليّة في اتخاذ القرار هو بحدّ ذاته استثنائيّاً وبعيداً عن مظلة وزارة الشؤون البلديّة والقرويّة وأنظمتها وشروطها. أمّا بالنسبة للقطاع الخاصّ فبخلاف بعض المشاريع السكنيّة الاستثماريّة ذات الحجم المحدود، والمخصّص غالبها للإيجار، لم نجد نموذجاً يطابق المطلوب، ويناسب الحل المتوخّى.

للأسف كان المسيطر على عمل المخططات العمرانيّة مكاتب استشاريّة قليلة، وكانت شبه مسيطرة على الوضع تماماً، ولا يمكن منافستها من غيرها. فهي تقدّم الخدمة بتكلفة أقلّ وفي وقت أسرع، والسّر يكمن في تكرارهم للأفكار (قص ولصق)، فلا تتجرأ المكاتب ذات المهنيّة العالية من منافستهم، وإن حاولت فلن يقبل المطورون بها لتفضيلهم لعامل السّعر والوقت. ولم نكن نستطيع نظاماً منع مكتبٍ بحدّ ذاته وإدخال آخر، ولكنّ الرّغبة كانت حاسمة في ضرورة إدخال أفكار جديدة وفكر جديد وحديث يتماشى مع ما ننادي به. استطعنا ذلك من خلال شرط جديد اشترطناه على المكاتب الرّاغية في التّخطيط، وهو ألاّ يمكن لأيّ مكتب أن يعمل على أكثر من ثلاثة مشاريع تخطيط عمريّ في الوقت نفسه. ودعونا المكاتب الاستشاريّة للدّخول، وبالفعل دخلت في المجال مكاتب كثيرة تمّت إتاحة الفرصة لها عن طريق الأمانة، وتعاون الكثير

منهم مع مخططين ومعماريين سعوديين وغيرهم من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وبدأت الأفكار الجديدة تتنافس وتتلاحق لإخراج أحياء سكنية حديثة، وبدأ يغلب عليها فكرة التطوير الشامل. ونتيجة لما تم تقديمه من تحفيز وتشجيع فقد تم اقتناع الغالبية بأن التطوير الشامل مربح للجميع، بل وأكثر ربحية من سابق تقسيمات الأراضي المسماة زورا بالتخطيط العمراني.

مخطّط تلال الرّياض في حي الملقا ١٤٢٢ هـ (٢٠٠١م)

بداياتُ مع التطوير الشّامل

شركة الرّياض للتّعمير كما رأينا هي إحدى الأفكار الطّموحة التي أسّس لها ودعمها ورعاها سموّ الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرّياض، وهي شركة مساهمة ساهم في تأسيسها عددٌ من رجال الأعمال وأهالي وسكّان مدينة الرّياض. كانت متميّزةً ونوعيّةً في فكرتها وهدفها. كان مخطّطاً لها أن تكون ذراعاً استثماريّةً وتطويريّةً لمدينة الرّياض وبالأخصّ وسطها.

ما يهّمنا في هذا الفصل، من جانبٍ هو مشروع الشركة لتخطيط وتطوير حيّ تلال الرّياض السّكني التجاري، وهو المشروع الأوّل للشركة في هذا المجال. بالنسبة لي شخصياً فرغم أنّ هذا كان تحدياً بعدّ ذاته كوني ألبس قبّعتي مسؤوليّتين؛ الأمانة والشركة، إلاّ أنّ قبّعةً ثالثةً كانت موجودةً كوني معمارياً ومخطّطاً بالتّعليم والممارسة، إلاّ أنّني وجدت فيها أيضاً فرصةً لا تتاح سعت دائماً لأن أوازن فيها بين النظريّة والتّطبيق. فمن جانبٍ هي فرصةٌ للأمانة أن يكون لها مجالٌ في تنفيذ ما تدعو له من مبدأ التطوير الشّامل للأحياء السّكنيّة، وإثبات أنّه التوجّه الأفضل والأنجع، وبطبيعة الحال قد يكون الأكثر عائداً. من الجانب الآخر عددٌ من أعضاء مجلس إدارة شركة الرّياض للتّعمير هم من ذوي الخبرة الطويلة والمعرفة العميقة بالسوق العقاري وخاصةً في مدينة الرّياض، ويعرفون بالضّبط توجّهات العرض والطلب في قطاع بيع وشراء الأراضي السّكنيّة والتجاريّة. وخيارهم بطبيعة الحال هو الأسلوب السّائد في تخطيط وتقسيم الأراضي، وهو الخيار الذي سبق أن جرّبوه مراراً وتكراراً، وأثبت نجاحه بالنسبة لهم؛ فلا مغامرة ولا مخاطرة، والعائد حسب المتوقّع، وكلُّ الطُّروف مسيطرٌ عليها ومعلومةٌ بما فيها الفترات الزمنيّة للتخطيط والتسويق والبيع والتّصفية. كان ذلك مقنّعاً وجميلاً للشركة وكذلك لي.

لم أرغب بفرض فكر جديد على شركة مساهمة لها ملاك من المواطنين كثر، ولكنني اكتفيت بأن أتماشى معهم بما هو مجربٌ ومعروفٌ لديهم، وأن أحاول أن أزرع في هذا التوجُّه بعضًا من العناصر الذي يمكن أن ترفع من مستوى وقيمة المخطَّط، وأن أضيف بعضًا من خبرتي كأستاذ جامعة للتخطيط العمراني، وكذلك خبرتي وممارساتي كأمين لمدينة الرياض يمرُّ عليه من المخطَّطات العمرانيَّة وتخطيط الأحياء السكنيَّة الكثير والمتعدّد. كانت رغبتني في الوصول للمتصف، وبما يمكن تسميته القديم المطوَّر، وهو ما تم، ولاقى استحسانًا من مجلس الإدارة ومن إدارة الشركة النشطة والفاعلة.

عقدنا العزم في شركة الرياض للتعمير على إنشاء وتطوير حيٍّ نموذجيٍّ جديد يكون بداية مرحلة جديدة في مجال تخطيط وتطوير الأحياء السكنيَّة بأسلوبٍ يختلف عمَّا كان عليه الوضع آنذاك. حيٌّ يتم تخطيطه بما يراعي القيم الدينيَّة والاجتماعيَّة للمجتمع، ويحتوي على جميع الخدمات والمرافق الأساسيَّة والترفيهيَّة، ويتلافى سلبات الأحياء الأخرى من خلال مجموعة من المميّزات في تصاميمه وخدماته. وتمَّ وضع الأفكار والتصوّرات العامَّة، وتُركت التفاصيل للإدارة التنفيذيّة لمتابعة المشروع.

يقع حي "تلال الرياض" النموذجي على مساحة تقارب مليون ومئة ألف متر مربع في حيِّ الملقا شمال الرياض. واستهدفت الشركة إنشاء حيٍّ سكنيٍّ مثاليٍّ متكاملٍ وذي عائد اقتصاديٍّ جيّد، ويحافظ على الروابط الاجتماعيَّة بين السكّان ضمن بيئةٍ عمرانيَّةٍ عصريَّةٍ حديثة، ويمتاز بمعايير لا تتوفر في مخطَّطات معظم الأحياء الأخرى السائدة، من بينها إعطاء الأولويَّة لحركة المشاة بالحي لتشجيع رياضة المشي وتقليل مصادر الضوضاء والتلوُّث وشوارع داخليةٍ منحنيةٍ لتخفيف سرعة المركبات والتقليل من استخدام المركبات بهدف تقليل الضوضاء والتلوُّث، وتقليل معدّل أطوال الشوارع لخفض تكلفة تنفيذ أعمال البنية التحتيّة للحي، والعمل على تحقيق التوازن بين تكاليف التنفيذ

والتكاليف الجارية كالصيانة والتشغيل، إلى جانب مراعاة التنسيق والأحياء المجاورة في توزيع الخدمات والمرافق العامة لتحقيق استخدامها بالشكل الأمثل.

كانت طبيعة الموقع تتميز بتخلُّل بعض الهضاب والتلال الصغيرة مع وجود مجرى طبيعي لمياه الأمطار في الجزء الجنوبي من الحي الذي يشكل المنطقة المنخفضة التي تم تخصيصها لتكون حديقة عامة بمساحة تقارب مئة ألف متر مربع وبمثابة متنفس للسكان، إضافة إلى مساهمتها في زيادة قيمة القطع المحيطة بها. وبحسب مخطط الحي تم تقسيم المناطق السكنية إلى أربعة تجمعات بشكل شبه مغلق لكل واحد منها بهدف رفع الشعور بالانتماء لدى السكان وتحقيق أكبر قدر من الهدوء والخصوصية لديهم. وتم تركيز النشاط التجاري في مواقع محددة من خلال تخصيص أربعة مواقع في أركان الحي على أن تطوّر على شكل مراكز تجارية شاملة.

وفيما يخص المرافق العامة، فقد تم وضعها في مخطط الحي في مواقع تطل على الشوارع الرئيسية للحي وترتبط بشوارع فرعية داخلية بهدف منع الاختناقات المرورية وتحقيق استفادة الأحياء المجاورة من مرافق الحي العامة. وتشتمل المرافق العامة على أربعة مساجد موزعة في أطراف الحي ومسجد جامع كبير إضافة إلى مجمعين تعليميين وحديقة عامة وناد ترفيهي اجتماعي. وقد قامت الشركة بتطوير جميع أعمال البنية التحتية للحي التي تشتمل على الكهرباء والمياه والهاتف وتعبيد وإنارة الطرق وتنسيق شبكات الري والصرف الصحي، تبعا قيام الشركة بمحاولة التطوير إن أمكن للقطعة السكنية والتجارية والمرافق بالاشتراك مع مجموعة من كبار المطورين والمستثمرين في القطاع العقاري، أو أن يتم بيع قطع الأراضي لملاك يقومون بتطويرها حسب رغباتهم.

وبحسب مصادر عقارية في الرياض، فإن الإعلان عن مشروع حي "تلال

الرّياض" أسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأحياء المجاورة له. وكانت إحدى مزايا الحيّ أنّ الشّركة لم تقطع ارتباطها بالحيّ بمجرد بيع قطع أراضيّه، بل استمرّت رعايتها له بما في ذلك اهتمامها بتشكيل اتّحاد أو جمعيّة ملائك للحيّ؛ ليتولوا الإشراف والمتابعة لاحتياجات الحيّ وسكّانه. شرعت جمعيّة الملائك في تنفيذ بوابات للدّخول والخروج من الحيّ وإليه، بهدف منحه مزيداً من الخصوصيّة وحفظ الأمن وممتلكات السكّان ومساعدة الجهات الأخرى في توفير الأمن المناسب للحيّ.

مثّل حي "تلال الرّياض" نموذجاً مختلفاً وإن لم يصل للنموذج الكامل الذي كنّا نتطلّع إليه في تخطيط الأحياء السكّنيّة، لكنّه كان بلا شكّ مختلفاً عن غيره من مخطّطات الأراضي سواءً في تخصيصه حوالي ١٠٪ من المساحة لحديقة عامّة في وسط الحيّ كبديلٍ عن حدائق صغيرة متفرّقة، أو بجعل الخدمات التجاريّة مجمّعة في مواقع وجعلها كمراكز تجاريّة كبديلٍ عن السائّد في التّجاريّ الشّريطيّ على طول الشّوارع العريضة. يضاف له بالطبع تأسيس وتمديد الخدمات من كهرباء وماء وسفلة وإنارة وغيرها من الخدمات والمرافق اللازمة، وذلك قبل البدء في بيع الأراضي. وانتهاءً برعاية الشّركة ومساندتها للسكّان لتأسيس اتّحاد ملائك.

مخطّط القصر في حيّ السويدي ٤٢٥هـ (٢٠٠٥م)

نهجٌ جديدٌ وتحفيزٌ مستحقٌّ للتطوير الشّامل

تقدّمت شركة "دار الأركان" لتخطيط إحدى الأراضي المملوكة لها في حيّ السويدي، وهو أحد المناطق الحيوية والخدمية جنوب وسط مدينة الرياض، بمحاذاة طريق الملك فهد، ويمتد على مساحة تفوق ثمانمئة ألف متر مربع، وبمسطحات بناء نحو ١,٢ مليون متر مربع. وبدا أنّ الشركة التي تعمل في مجال التطوير العقاري تملك إمكانيات ذات ملامح نوعيّة في الرغبة في تطوير وبناء الأحياء السكنية يمكن البناء عليها.

تفاوضنا في الأمانة معها بخصوص مشروعها والذي سميّ بمشروع القصر، والذي استهدفنا أن يقوم على نهج التطوير الشّامل. وبدأنا ببناء أرضيّة لشراكة كانت فيها الفائدة بالنسبة للطرفين عالية، والجدوى ملموسة. وجرى الأمر بيسر وتوافق كبير بين الطرفين، مقتنعين بعظم الآثار الإيجابية سواءً الماليّة، أو تلك التي لا يمكن حسابها ماليًّا، ومنها الأثر البيئي، والتحصّن في البيئة العمرانيّة الناتجة من تطوير شامل. وفي الأخير ما ينتجه كل هذا من مستوى سعادة ورضا للسكّان. ومن الجدير القول أنّه وبالّدعم المشترك بيننا وبين القطاع الخاص في تنفيذ ما نادت به الأمانة من أفكار، فقد ملكنا زمام المبادرة، التي كان في تجسّدها وسيلة إقناع للمسؤولين وللشركات لتبني التوجّه وتكرار النموذج.

في مشروع القصر، كان الحلُّ عبر اتّفاق بين الأمانة والمطوّر، بحيث يتبنّى المطوّر العمل بطريقة مخطّطات التطوير الشّامل، ويقوم بتحمّل عبء توفير كامل البنية التحتيّة، مع توصيل جميع شبكات المرافق لداخل كل قطعة أرض في المخطّط، وتخصيص مساحات كافية من الأرض لصالح المرافق الحكوميّة والخدمات الإداريّة. وبما يشمله ذلك أيضًا من الفراغات الاجتماعيّة والحدائق

العامة، وليجهز الشوارع، ويمدُّ الأرصفة وفق أعلى المواصفات. كان تفاوض الأمانة مع المطور من خلال تقديم صفقة رابحة للطرفين، تقدّم فيها الأمانة حوافز مربحة له، في مقابل تبنيّه نظام التطوير الشامل، وهو نمط لم يكن ملزمًا للشركة؛ نظرًا لوقوع المخطّط ضمن النطاق العمرانيّ الأوّل الذي لا يتطلّب تقديم أيّ خدماتٍ مطلقًا ولا حتى توفير السفلة والإنارة والكهرباء، بل يكفي بتخصيص ما نسبته ٣٣٪ من مساحة المشروع للخدمات والمرافق العامة وتقسيم المخطّط على المخطّطات الورقيّة والبدء بالبيع والتسليم للملاك.

قمنا بتشكيل لجنة من الأمانة لدراسة المشروع، وتمّ عقد عدة اجتماعات مع الشركة للوصول لصيغة تفاهم ترضي الطرفين. ولأنّ الأمانة كانت لا تملك الكثير من أوراقٍ للتفاوض، فنظام التّخطيط المعتمد رسميًا، وضوابط البناء لا سبيل إلى تجاوزها، وباتت شروطها اعتياديّة بالنسبة لملاك الأراضي، يتبعونها لدى تخطيط أراضيهم، وكانوا يؤثرون المتعارف عليه، متجنّبين كلّ محاولة لتجديد وتطوير هذه الاشتراطات. راهنت الأمانة في التفاوض على مرونة المطور وصدق رغبته في إنجاز مشروع متميّز، وتقهمه أنّ التطوير الشامل سيرفع في الأخير من قيمة العائد الماليّ لمشروعه، فضلًا عن دعم سمعة الشركة في التطوير.

انتهت اللجنة إلى وضع اشتراطات عامّة للتطوير جرى الاتفاق عليها استخلاصًا من النقاشات والاجتماعات التي جرت مع شركة دار الأركان. وكانت الأمانة حريصةً على أن تكون أعمال التطوير عموميّة ومجردة، بمعنى أنّها لم تستجب إلى أيّ استثناءات تخصّ مطورًا بعينه، بل عمدت إلى تحويل الاتّفاقات إلى ورقة عمل مشروطة ومحدّدة بضوابط واضحة، يمكن إعادة تطبيقها بحذافيرها مع أيّ مطورٍ آخر يرغب في تبني التطوير الشامل. وقد أفدنا كثيرًا من دراسة المخطّطات الجديدة، والتصورات التي وضعت لتطوير استعمالات الأراضي التي قدّمها المطور، وكان أبرز ما فيها الآتي:

- أن تكون الأرض المراد تقسيمها خاماً لم يسبق تخطيطها، ولا تقل مساحتها عن سبعمئة وخمسين ألف متر مربع.
- ألا تقل المساحة المخصصة للخدمات والمرافق فيها عن ٥٣٪ من مساحة الصك (مدارس، مساجد، حدائق، شوارع وممرات...) حسب الضوابط والمعايير التخطيطية لإعداد مخططات تقسيمات الأراضي الصادرة من أمانة مدينة الرياض، على ألا تقل النسب عن ١١٪ كمركز مرافق بلدية وتكون على شارع تجاري، ٢٨٪ للشوارع ولممرات المشاة، ٢٪ للمساجد، ٤٪ للمدارس، ٨٪ للحدائق وللمناطق المفتوحة.
- أن يتم تطوير وتنفيذ كامل البنية التحتية وبمواصفات ومواد عالية الجودة بما فيها الحدائق والأرصفة والتشجير والإنارة والسفلتة والكهرباء والهاتف والمياه والصرف الصحي وتصريف السيول لكامل المخطط بما في ذلك الشوارع الفرعية، وتوصيل خدمات المياه والصرف الصحي والكهرباء والهاتف حتى القطع، ويتم تحديد مداخلها على كل قطعة.
- أن تخصص أرصفة للمشاة مرصوفة ومبلمة ومشجرة ومضاءة بعرض لا يقل عن عشرة أمتار وبطول لا يقل عن ٢٥٠ متراً طوليًّا) متتان وخمسون متراً لكل مئة ألف متر مربع من مساحة الصك، ولا تقل عن ٢,٥٪، من مساحة الصك) وتصميمها وتنفيذها بمواصفات وبمواد عالية الجودة.
- ضمان عدم تضرر المجاورين في المخططات المجاورة من الارتفاعات المقترحة وتقديم حلول تخطيطية بعمل نطاق يفصل بين المناطق المتعددة الأدوار والمجاورين.
- ألا يزيد عدد الأدوار في المخطط عن أربعة أدوار، ويسمح بدور خامس شريطة أن يكون الدور الأرضي مخصصاً لاستخدام المواقف، ولا يسمح بالبناء فيه أكثر من (٢٠٪) من مساحة الأرض، على أن تخصص هذه النسبة

كمداخل وخدمات فقط. وأن يتم توفير المواقع حسب الأنظمة المعمول بها.

- ألا تزيد المساحات المبنية الإضافية الناتجة من تعدد الأدوار عن ١٠٪ من إجمالي المساحات المبنية المسموح بها في المخططات الاعتيادية.

تم الاتفاق بين أمانة منطقة الرياض وشركة دار الأركان، ووقعت الشركة على قبولها بالاشتراطات، واعتمدت الأمانة المخططات الابتدائية، وبدأت الشركة بالتنفيذ. في البداية كانت الشركة ترغب في تطوير وتنفيذ المخطط دون بناء الوحدات السكنية، مكتفيةً ببيع قطع الأراضي ومع كل منها رخصة بنائها، إلا أنها في مرحلة لاحقة اقتنعت بضرورة بناء جميع الوحدات السكنية للمحافظة على ما تم بناؤه من بنية تحتية، مدركةً أن التطوير الفردي لن يراعي شروط صون تلك الخدمات والمحافظة عليها.

عملت موازنة دقيقة في تخطيط المشروع، بحيث لا تزيد كثافته الإجمالية على ١٢٠ شخصاً/ هكتار، ومجموع مساحات المباني المخصصة للمطور لا تزيد على ١٠٪ مما هو عليه في الوضع السائد. ولعلّ ممّا ميّز المشروع عن غيره من مخططات المشاريع الأخرى السائدة أنه وفرّ ما يزيد على ٥٠٪ من مساحته كنسبة تخطيطية مقطعة، بينما كان المطلوب حوالي الثلث فقط. واستغلت الزيادة للاستفادة منها في زيادة المرافق والخدمات والمنتزهات، إضافةً إلى مواقع استثمارية.

أنجزنا نموذجاً ومبادرةً وفّرت على الدولة الكثير من الكلفة، وأدّخرت للمالك الوقت ولم تهدره، ورفعت عن المواطن المعاناة، وهذا التعطّل الذي كان يصل لعدة سنوات، في انتظار استكمال مراحل تنفيذ الخدمات، ويسّرت للحجّ سرعة وصولها. كان من الآثار المالية المباشرة التي ربحت منها الأمانة، أنها نقلت ما مقداره مئتا مليون ريال، تمثّل تكاليف تقديم الخدمات والمرافق من على كاهل الأمانة وغيرها من القطاعات العامة، إلى كاهل القطاع الخاص.

تجاوزنا بهذا المخطّط مأزق كلفة المخطّطات العمرانيّة التي كانت عدة تتحمّلها إدارة المدينة عادة. ولم يكن يتحمل منها مالك الأرض ولو حتى النزر اليسير. فالمالك عادةً يحصل مجاناً على مخطّط سكنيّ تجاري، وتقتصر تكلفته على دفع كلفة مكتب التّخطيط، وهو مبلغٌ زهيدٌ لا يُذكر. وبانتهاء المخطّط الذي لا يتعدى كونه مخطّط تقسيمات أراضٍ ليس إلا، يجري بيع القطع الفضاء على المواطنين، وعندها تنتهي علاقة المالك بالأرض، ليبدأ فاصلٌ من معاناة الأمانة مع ما خلفه من مخطّطٍ للبناء، حيث يظل من اشتروا الأراضى يراجعون الأمانة لاستصدار القرارات المساحيّة، ومن ثمّ الموافقة على المخطّط المعماريّ للبناء على قطعة الأرض، وبعدها الفسح، وبعدها متابعة البلديّة للبناء، ومراقبة الشُّروط وعدم إحداث مخالفات؛ ناهيك عن تمديد الخدمات للمخطّط في دوامة ظلّت تستنزف المواطنين والأمانة معاً. تتوالد المشكلات وتتعدّد المراجعات والمخالفات بعدد القطع السكنيّة والتجاريّة في المخطّط، وتُحدث بين البلديّة والمواطن الشق وانعدام الثقة. ويقع على عاتق الأمانة تحمّل مشكلات هذا العدد الكبير من المخطّطات التي تتراكم على مدار العام؛ وتلك معضلةٌ كان لا بدّ لها من نظامٍ بديل.

طُوّر مخطّط القصر وفق فلسفة التطوير الحضريّ الشّامل، وضمّ نحو ٢٧٩٧ شقّة، و٢٥٤ فيلا، ومبنى تجاريّاً مخصّصاً للمكاتب بمساحة تأجيريّة تبلغ ١٩ ألف متر مرّبع، ومحلات تجاريّة تطلّ على الشّوارع الرئيسيّة، تبلغ مساحتها التّأجيريّة ٦٣ ألف متر مرّبع. كما تضمّن ٦ مساجد، وحديقة كبيرة، ومساحات مخصّصة للمدارس والمرافق الحكوميّة، بالإضافة إلى مركز القصر التجاريّ (القصر مول) على مساحة ٦٥ ألف متر مرّبع لخدمة ساكني الحي والأحياء المجاورة. وقد تميّز المشروع بالتّصميم الجميل وتكامل الخدمات، وتوافر البيئة الاجتماعيّة والصّحيّة والأمنيّة. كما عزّز الإحساس بالتّرابط الاجتماعيّ والانتماء للحيّ السّكني. وتزيّنت الشّوارع بالأنشطة التجاريّة المختلفة، وجعلت من التسوّق متعةً ونزهةً معاً، وجذبت المقاهي المقامة على الجانبين المرتادين، ووفّرت مزيداً من فرص العمل والاستثمار في منطقة المشروع.

وفّرت الشركة في تنفيذها للمشروع كامل البنية التحتية، ومدّت الشبكات إلى داخل قطع الأراضي، وخصّصت مساحة ٥٣٪ من الأرض لصالح الخدمات والمرافق الحكومية بمواصفات عالية جداً وبمسطّحات بناء نحو ٢, ١ مليون متر مربع. وتمّ في المشروع توفير حدائق جاهزة، وأرصفة مشاة متوسط عرضها ١٢ متراً وطول ١٥ كيلو متر، وتجميلها بأشجار النخيل، وعمل الجلسات المريحة، وساحات كبيرة، إضافةً إلى منطقة خدمات إدارية. كما تمّ أيضاً تنفيذ مجرى سيلٍ من الخرسانة المسلّحة، يخترق المشروع على شكل نفق بطول ٩٧٠ متراً.

رَمَمَ المطوّر حديقة السويدي الواقعة غرب المشروع، واستبدل أسوارها بسور يسمح بالرؤية، بحيث أعطى شعوراً بالاتّساع والتداخل فيما بين السّاحة الكبيرة المجاورة والمنتزه. وأصبحت الحديقة بمواجهة الحي، بدلاً من الوضع السابق، حيث كانت داخل الحي، ولا يراها المواطن. وتمّ كذلك تخصيص وتنفيذ ساحة للاحتفالات والعروض بمساحة ١٣٠٠٠ متر مربع، ورسفها وتشجيرها وتنسيقها وإضاءتها. كما تمّ تطوير حافة وادي حنيفّة الموازية للمشروع، وإضافة شارع مشاة مواز له، بعرض ٦ أمتار، والذي أصبح متنفساً لسكّان المنطقة. كما توفّر في المشروع شارعٌ مماثلٌ لشارع الأمير محمد بن عبدالعزيز (التحلية)، يبلغ عرضه ٤٠ متراً، وعلى جانبيه أرصفة مشاة بعرض ١٢ متراً.

استفاد من هذه الخدمات أيضاً سكّان الأحياء المجاورة، نظراً لوجود الحدائق والمراكز التجارية، بالإضافة إلى وجود أرضٍ بمساحة ٨٠ ألف متر مربعٍ للمركز الإداري الفرعي الذي سيسهّل عليهم عند تنفيذه مراجعة الدوائر الحكومية. ويعدّ المركز أحد المراكز الإدارية الخمسة عشر، وسيخدم أحد عشر حياً في نطاق عمرانيّ يغطّي ٨٥ كيلو متر مربع. وسيحتوي هذا المركز عند تنفيذه على مبانٍ لخدماتٍ متعدّدة مثل مبنى بلدية فرعية، مبنى المرور، مبنى فرع وزارة المياه والكهرباء، مبنى للبريد، مبنى مكاتب لشركات الاتصالات، مبنى للدفاع المدني، مبنى لكتابة العدل، مبنى للجوازات، مبنى للأحوال المدنية، مبنى للهِلال الأحمر، مبنى للشرطة، مبنى فرعي للشؤون الصحيّة

لنطقة الرياض، مكاتب لفروع البنوك.

كان إنجاز المشروع بأكمله مرّة واحدة كفيلاً بتحقيق انطباع إيجابي بين الشركة والأمانة ودعم فكرة التطوير الشامل كأساس جديد يقدم نموذجاً يمكن للمهتمين والمتخصّصين من دراسته وتقييمه وتطوير تجربته. وقد بلغت كلفة الأعمال المُقدّمة من المطور في المشروع نحو مئتي مليون ريال، كانت ستدفعها الأمانة لو قامت بتنفيذ الخدمات اعتماداً على كوادرها الخاصّة. كما أنّها نُفّذت بأعلى المواصفات وبوقت قصير؛ ممّا ضمن عدم تأثرها بفعل الأعمال الجارية في الموقع، وعامل الزمن الذي كان سيطول كثيراً لو لم يكن المطور هو الذي تولّى عمليّة التخطيط والتنفيذ الشامل لكامل الأعمال البنائيّة.

في المقابل حفّزت الأمانة المطور بأن ضمنت له مجموع المساحات المبنية كما لو كان مخطّطه حسب التخطيط القديم (بنسبة اقتطاع ٣٣٪ فقط)، وأضافت عليها مساحات إضافيّة وبما يعادل ١٠٪ من المساحات المبنية، وضبطت الكثافة السكّانية لتكون منخفضة نسبياً، وضمن المعمول به في المملكة. مع حرّية زيادة الأدوار بما لا يزيد عن أربعة. وبذلك حصل على مخطّط أفضل بوجود مساحات عامّة ومرافق وخدمات عامّة. بمعنى آخر وكمحصّلة نهائيّة يكون المطور قد حصل على مساحات بنائيّة أكبر وقيمتها أعلى بكثير كون الحي مطوّراً بالكامل وبمعايير أفضل.

وممّا سبق، فإنّ الأمانة وبما قامت به كانت تؤكّد رغبتها واستعدادها لإبداء كلّ المرونة الممكنة في سبيل طرح أيّ أفكار ورؤى جديدة في المخطّطات أو المشاريع، وأنّ هناك حلولاً أخرى غير التركيز على التوسّع الأفقي، وذلك بإعادة توزيع الكثافة البنائيّة. ومشروع القصر هو من الأمثلة التي توضّح إمكانيّة الوصول بالمخطّطات إلى صيغة يستفيد منها الطرفان بالسّمح بزيادة في الارتفاعات في بعض المناطق، في سبيل تأمين المزيد من المساحة للخدمات وتحقيق الفائدة المشتركة للطرفين: المدينة والمستثمر. وسعت الأمانة في أن

يكون ذلك نواةً لغيره من المخططات المماثلة التي تتطلع الأمانة إلى الوصول إليها مع المستثمرين مستقبلاً بحيث يمكن أن تتوسّع الرؤى إلى آفاقٍ أوسع تخدم المستثمر والمجتمع معاً، ولا تبقى محصورةً ضمن إطارٍ تقليديٍّ مكرَّر.

سعت الأمانة مع القطاع الخاص إلى تقديم حلولٍ للمشكلات الحالية وإلى تطوير الحلول الراهنة إلى حلولٍ أكثر تطوراً وهكذا... وما سبقت الإشارة له من ناحية تعديل بعض الضوابط يندرج ضمن تطوير الحلول الراهنة. وكانت الأمانة تتطلع دائماً إلى ابتكار حلولٍ جديدة، وأن يكون لديها مستقبلاً مخططاتٍ شاملة مختلفة عن صورة المخططات التقليدية الحالية بحيث تحدّد فيها أراضي المرافق والخدمات جميعها، وليس فقط المساجد والحدائق والمدارس كما هو جارٍ حالياً، وإنما أيضاً قصور الأفراح ومحطات الوقود، والمدارس الأهلية والمستوصفات، وبحيث يصبح اعتماد المخطط ليس فقط تصريحاً له وحده، بل بمثابة تصريحٍ أيضاً لجميع تلك الخدمات، ولا يحتاج سوى عرض مخططات المباني.

كانت الأمانة تهدف إلى الوصول إلى نموذجٍ للتطوير على كامل المخطط بصورة تحدّ من الاجتهادات والأخطاء الفردية، كما أنّ من المهم مساندة احتياجات المجتمع وتفهم اختلافها بتغيّر الوقت. ومن ضمن تلك الاحتياجات التي كانت الأمانة ترى أنّ من الأهمية مراعاتها في المخططات الجديدة تبني التقسيمات السكنية الصغيرة للقطع، وبما يساعد على تحقيق متطلبات الجيل القادم وتسهيل مهمّة الحصول على سكنٍ خاصٍ تصميمياً وتنفيذاً وصيانةً بأقل التكاليف. وغنيّ عن البيان وكما سبق وذكر، فإن الأمانة كانت تسعى وبخطى حثيثة لفتح المجال تماماً وعلى أوسع نطاقٍ للمشاركة بين جهود القطاع العام والقطاع الخاص سواءً بالمشاركة في إنشاء المشاريع أو إدارتها، أو بالمساهمة في تذليل العقبات، وذلك كله في مناخٍ من الثقة المتبادلة التي تسعى لتحقيق المصلحة العامة.

القبول والانتشار لنهج التطوير الشامل ٤٢٩هـ (٨٠٠م)

تسعة مخططات عمرانية وتجسير الشراكة مع القطاع الخاص

استطاعت أمانة منطقة الرياض بحمد الله أن تعلن في الصحف عام ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م) عن عدد من مشاريع التطوير الشامل في مراحل مختلفة من الدراسات والتصاميم والتنفيذ، تضمنت تسعة مشاريع للتطوير الشامل، وبمساحة إجمالية تفوق ثلاثة وخمسين مليون متر مربع وفي مواقع مختلفة من مدينة الرياض، ينفذها القطاع الخاص، وتقدم أكثر من مئة وخمسة آلاف وحدة سكنية بتكلفة يقدر لها أن تتجاوز مئة وواحدًا وثلاثين مليار ريال.

وبتكلفة كان مقدراً لها أن تتجاوز مئة وواحدًا وثلاثين مليار ريال. وفي ضوء التداول الإعلامي لهذا الخبر أتصل وزير المالية مستفسراً ومستغرباً عما تم الإعلان عنه، وكيف أمكننا ذلك؟ ولماذا يختار المستثمر أن يصرف مبالغ لتمويل تقديم خدمات تقدم عادةً عن طريق الأجهزة الحكومية؟ وكم تقدير ما تكلفته الشركة المطورة لمخطط القصر من أجل تقديم كامل البنية التحتية؟ كان جوابي لمعاليه أن الشركة لم تقم بما قامت به مجاملة للأمانة أو مساهمة خيرية منها لتقديم البنية التحتية التي قد تكون الشركة صرفت عليها ما يقارب مئتي مليون ريال، وأن الأمانة لم تلزم الشركة أو تجبرها على ذلك، بل تم الأمر بمحض رغبتهم وإرادتهم وقناعتهم وما رأوه لمصلحتهم. فالأمانة اختارت أن تعزز من مستوى التحاور مع المستثمرين والمطورين، وأبدت المرونة في أسلوب تعاملها معهم، وقدمت لهم الخيارات التي أقتنعتم بأن ما سيعملونه هو لمصلحتهم أولاً ولمصلحة المدينة والسكان، وأن العائد المالي عليهم في مثل هذه المشاريع هو أجدى وأفضل من السابق.

بلا شك كان لمخطط القصر وما تم بين الأمانة والشركة المطورة من تعاون لإخراج المشروع إلى حيز الوجود، كأول مشروع للتطوير الشامل، تأثير إيجابي

في الوسط العقاري. فقد كان هو الشرارة الإيجابية التي أعطت بعض المطورين القناعة بمفهوم التطوير الشامل والجرأة على تبنيه ومحاولته. إذ تم النظر لمفهوم التطوير الشامل للمخططات على أنه ناتج جديد من علاقة جديدة بين المطورين وأمانة منطقة الرياض. وزاد كذلك من الانطباع عن انفتاح الأمانة واستعدادها للتعاون مع المطورين للدفع بأفكار جديدة نحو تطوير الأحياء السكنية في العاصمة الرياض، وبما يعود على جميع الأطراف بالفائدة.

طبّق ما تمّ من إجراءات في مخطّط القصر على كلِّ من يتقدم من المطورين بطلب التطوير الشامل، مع مراعاة اختلاف الظروف والمساحات والطبوغرافية وغيرها. وأبدت الأمانة الكثير من المرونة والتفهم مع المطورين وبما لا يخلُّ بالمبادئ الأساسية للتخطيط. واستطاعت الأمانة تحقيق الكثير من خلال تبني منهج التطوير الشامل، وكانت تعرف بأنَّ للمطورين طلباتهم التي يحتاجونها للتسهيل عليهم لتبني هذا المنهج. كانت أول متطلّباتهم المرحليّة في التنفيذ، ولاسيما أنّ التكلفة عالية غالباً، ولم يتم حينذاك الانتهاء من نظام البيع على الخريطة من الجهات ذات العلاقة. وكنا نعرف حاجة المطور لتقسيم الأرض لعدد من الأجزاء ليتمكن من الحصول على تمويل من البنوك، أو حتى لبيع جزء من المخطّط بعد تخطيطه وإكمال خدماته إلى مطورٍ آخر؛ يتولّى تنفيذ البناء، ومن بعده التسويق، وغيرها من الطلبات التي يجب التعامل معها بتأنٍّ من طرف الأمانة، ولكن أيضاً بتفهم وبمحاولة لمساعدة ودعم المطورين، خاصّة أنّ من مصلحة الأمانة وسكان المدينة الدفَع وبقوّة لمثل هذا التوجّه. ويكفي للتطوير الشامل أن أتاح الفرص التالية للأمانة:

- لم تقلل الأمانة عدد المراجعين وعدد مرّات ترددهم عليها وحسب في تبني التطوير الشامل، بل قلّصت أيضاً أو قضت على تعدد المخالفات والشكاوى التي عادةً تصاحب البناء الفردي.
- أتاح اقتطاع نسبة أكبر من المخطّط لتخصيصها للمرافق والخدمات

العامة للأمانة تخصيص مساحات كبيرة وبنسب عالية من مساحة المخططات للأحياء السكنية.

• نقلت المسؤولية والعبء المالي والإداري والفني اللازم لتقديم الخدمات كالسفلة والرصف والإنارة والتشجير والصرف الصحي وخدمات الماء والكهرباء والهاتف التي عادة ما تقدمها البلديات وباقي الأجهزة الخدمية من كاهل القطاع العام إلى كاهل المطور.

• تمكنت الأمانة من تقليص أعداد الكوادر البشرية الإدارية والفنية؛ مما يسهم في تعزيز قدرات الأمانة في رفع كفاءتها الإدارية والفنية.

• يسهم التطوير الشامل مباشرة وبصورة عاجلة في تحسين البيئة العمرانية للأحياء السكنية، إذ يجد السكان أحياءً مكتملة الخدمات والمرافق منذ اليوم الأول من سكناهم.

• ترفع الشركات المصممة والمطورة والمنفذة لمشاريع التطوير الشامل للأحياء السكنية من مستوى صناعة البناء، فما يمكن أن تتمتع به مثل هذه الشركات من تراكم الخبرة والمعرفة لما هو مستجد بالإضافة لقدراتها الفنية والمهنية لا يمكن مقارنته مع التطوير الفردي الذي يقوم عليه مواطنون لا خبرة ولا دراية لديهم، وغالباً ما تكون عملية البناء بالنسبة لهم هي الأولى أو الثانية بالكثير.

انتشرت رغبة الأمانة واستعدادها للتحفيز والمساندة للمطورين بين المطورين وملاك الأراضي في التخطيط الشامل. وكان مخطط القصر نموذجاً حياً واضحاً ومنفذاً على الطبيعة، ولذلك ولحسن الحظ فقد توافقت الطلبات من عدد من المطورين مبدئين رغبتهم تطوير أراضيهم تطويراً شاملاً. وبدأ المطورون المنافسة الإيجابية فيما بينهم سواء في الأفكار التخطيطية الجديدة أو في محاكاة التجارب العالمية في التصميم والتخطيط. ونتيجة لذلك بدأ استقطاب الخبرات المحلية سواء من الجامعات أو من المكاتب، وكذلك

استقطاب التخصصات والخبرات العالمية. وكانت النتيجة واضحةً، وتمثّلت في اعتماد عددٍ من مشاريع التخطيط والتطوير الشّامل، وكلها مشاريع متميّزة بتصميمها وتخطيطها وعناصرها الجديدة بما فيها احترام طبوغرافية المواقع وما يتخلّلها من تضاريس، وجعلها عناصر جاذبةً وإضافةً إيجابيةً للموقع.

كانت جميع التسعة مشاريع التي أعلنت عنها أمانة منطقة الرياض في عام ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م) للتطوير الشّامل وينفذها القطاع الخاص في مواقع مختلفة من مدينة الرياض تشمل:

- مخطّط درّة الرياض في بنبان شمال مدينة الرياض وبمساحةٍ تفوق ثلاثة ملايين مترٍ مرّبع، وتقوم عليه شركة دلة.
- مخطّط شمس الرياض في الملّقا على طريق الملك خالد شمال غرب الرياض وبمساحةٍ تفوق خمسة ملايين مترٍ مرّبع، وتقوم عليه شركة دار الأركان.
- مخطّط الوصيل في الملّقا على طريق الملك خالد شمال غرب الرياض وبمساحةٍ تقارب أربعة عشر مليون مترٍ مرّبع، وتقوم عليه شركة دبي ليمتليس.
- مخطّط أجمكان في الخزامى شمال غرب الرياض وعلى مساحةٍ تقارب مليوناً وسبعمئة ألف مترٍ مرّبع، وتقوم عليه شركة التّعير وشركة الشعلة.
- مخطّط اللاوندة في الملّقا على طريق الملك خالد شمال غرب الرياض وعلى مساحةٍ تقارب مليونين وثلاثمئة ألف مترٍ مرّبع، وتقوم عليه شركة الرياض للتعمير.
- مخطّط نسمة الرّحاب في الثّمامة شرق الرياض وعلى مساحةٍ ثلاثة ملايين مترٍ مرّبع، وتقوم عليه الشركة الأولى.

• مخطّط الحكير في الملّقا على طريق الملك خالد شمال غرب الرّياض وعلى مساحة ثلاثة ملايين مترٍ مرّبع، وتقوم عليه إحدى شركات الحكير.

• مخطّط الأمير الوليد بن طلال في شرق الرّياض وعلى مساحة تقارب عشرين مليون مترٍ مرّبع، وتقوم عليه إحدى شركات الأمير الوليد بن طلال.

لم تسنح لي الفرصة لمتابعة ما تمّ على الأرض بالنسبة لهذه المشاريع، ولكن وحتى منتصف عام ١٤٣٢هـ (٢٠١١م) عندما انتهت مسؤوليتي في أمانة منطقة الرّياض، كان مخطّط القصر قد انتهى، وتم البدء في بيع وتأجير الوحدات السكنيّة والتجاريّة. وتمّ بدء بيع بعض قطع الأراضي وبناء لبعض الوحدات السكنيّة في مخطّط درّة الرّياض. أمّا مخطّط شمس الرّياض فقد كانت المخطّطات منتهيّة والموافقة الأولى كذلك، وبدأ المطوّر في تنفيذ البنية التحتيّة تمهيداً للاعتماد النهائي. وبالنسبة لمخطّط الوصيل فقد تمّ اعتماده وعلى أساس أنّ المطوّر سيبدأ في تنفيذ البنية التحتيّة للمخطّط، إلاّ أنّه يبدو أنّه قد غير وجهته حيال التطوير. وحسب ما تمّ تداوله فقد انتقلت ملكيّة نصف مساحة المخطّط لمطوّر آخر، هو الشركة العقاريّة التي بدأت في إعادة التّخطيط، وستبدأ التطوير. مخطّط أجمكان تمّ اعتماد المخطّط الأوّل له، وقام المطوّر بالبدء في تنفيذ البنية التحتيّة، وبدأ بيع بعض الأراضي. أمّا مخطّطات اللاوندة ونسمة الرّحاب والحكير والأمير الوليد بن طلال، فقد تمّ الاعتماد الأوّل لبعضها، ولم يبدأ المطوّرون في تنفيذ البنية التحتيّة.

ما زلت أعتقد أنّ التطوير الشّامل للمخطّطات هو الحلّ الأمثل لمدينتنا، وأنّ كونه إلزامياً هو الطّريق للتّغيير الإيجابيّ لنمط الأحياء السكنيّة والخروج بأحياء سكنيّة بمفهومها الصّحيح وبما تتضمّن من اكتمال في الخدمات والمرافق ومن عناصر الهدوء والحياة السّعيدة والمريحة للسكّان، ولتتمكّن الأجهزة الخدميّة

في المدينة من الإشراف والتخطيط الاستراتيجي والمتابعة بدلاً من إغراقها في العمل اليومي وتشتيت جهودها لملاحقة التنمية العمرانية في كل اتجاه. ولذلك يجب ألا يكون التطوير الشامل خياراً، بل إلزاماً لكل من يملك أرضاً خاماً، ويرغب في تقسيمها وبيعها. لم تعد مدننا تتحمل أكثر من الطرح لمخططات يتم تقسيمها وبيعها قطع أراض غير مخدومة وعلى الآلاف من الأفراد، ومن ثم يُلقى بمسؤولية تنفيذ الخدمات ومتابعة التنمية على الأجهزة الخدمية.



الفصل السابع¹³

قضايا ملكيات ومنح الأراضي

– ملكيات الأراضي وإعاقعة التنمية

– منح الأراضي الحكومية: البدائل الأجدى

قضايا ملكيات ومنح الأراضي

ملكيات الأراضي وإعاققة التنمية

واجهت وتواجه بلديات المدن الكثير من القضايا والمشكلات المتعلقة بملكيات الأراضي سواء بالتعدي أو بالتداخل أو بازدواجيات الملكيات. وقد تحتاج لكتاب آخر لمناقشة الموضوع وعرضه بالتفصيل. ولكنه من المفيد هنا التعرّيج ولو باختصار على هذا الموضوع الذي يتضح فيه تحمّل البلديات لمسؤوليات كثيرة دون أن تدعم بالإمكانات المطلوبة سواء المادية أو الفنية. ولكن لحسن حظ أمانة منطقة الرياض أنها حظيت بدعم سمو أمير منطقة الرياض الأمير سلمان بن عبدالعزيز كشخصية إدارية قوية و متميزة؛ مما مكّنها من الانعتاق ولو نسبياً من الروتين الإداري البلدي وممارسة أو محاكاة بعض مما يمكن تسميته روح الإدارة المحلية.

وعلى الرغم من قضايا الأراضي التي مرّت علينا في الأمانة، وتكاد تكون بالمئات، ولكل منها ظروف خاصة لنشأتها تطلبت أدوات مختلفة لحلها. إلا أنّ بعض هذه القضايا تأخذ أهميتها من كثرة أعداد المواطنين الذين يعدون طرفاً فيها والمتأثرين منها والمعانين من سلبياتها. بعض هذه القضايا تعد فارقة في تاريخ قضايا الأراضي في مدينة الرياض، وسيظل يذكرها سكان الرياض ومسؤولو أمانة وأمانة منطقة الرياض لفترات طويلة. الملفت للنظر في جميع هذه القضايا هو أنّ أمانة مدينة الرياض ليست طرفاً أو سبباً في نشوء مثل تلك القضايا لا من بعيد ولا من قريب، بل وجدت الأمانة نفسها المسؤولة عن هذه القضايا وعليها العمل بسرعة وبجدية لوضع حلول لها. والغريب في الأمر أنّ هذه القضايا - ومنها على سبيل المثال قضية أراضي شمال الرياض (قيران) - كانت تتعامل مع أراض قد تزيد قيمتها عن ثلاثين إلى أربعين مليار ريال في ذلك الوقت. ولحل القضية كان لا بد من بذل جهود كبيرة فنية وإدارية وقانونية وشرعية وغيرها من التخصصات الضرورية التي قد لا تتوفر لدى الأمانة، وإن

توفّرت فحجم الأعمال البلديّة الروتينيّة اليوميّة كبيرٌ، وقد لا يتّسع للمزيد من القضايا. للأسف هذه القضية وغيرها كانت تكلف فيها الأمانة دون أيّ دعم فنيّ أو ماليّ يمكنها من التعاقد مع مكاتب خارجيّة وكفاءات من خارج إدارتها. ولذلك كان عليها أن تتدبّر الأمر بجهودها الذاتيّة وبإمكانيّاتها الإداريّة التي كانت في الأصل محدودة. ولكن يبقى الحماس عند منسوبي الأمانة، ويسانده ما يتلقّونه من دعم معنويّ من سمو أمير المنطقة الذي مثلّ دافعاً لبذل الجهود وتديير الإمكانات الموجودة، حتى وإن دفعت الأمانة ضريبة ذلك بتأخّر بعض الأعمال نتيجةً لذلك.

على العموم، لم يكن للأمانة أن تتمكّن من حلّ الكثير من قضايا الأراضي لولا وفيات سموّ أمير منطقة الرياض الأمير سلمان بن عبدالعزيز الحازمة ودعمه المستمرّ وحمايته وانتصاره الدائم لحقوق المواطنين. وقد استطاعت الأمانة في تلك الفترة إنهاء عدد من الإشكالات في الأراضي التي صدرت عليها توجيهات ساميةً بإجازة ملكيّتها وتوجيه الأمانة من وضع اليد عليها وإنهاء مشكلاتها. على سبيل المثال استطاعت الأمانة من إنهاء مشكلات وقضايا أراضٍ كثيرة منها أرض السرحيّة، أرض المصفاة، أرض في جنوب الرياض، أرض حي المناخ المجاور لمصنع الجبس، أراضي قيران. وبحمد الله، أنهت الأمانة مشكلات هذه القضايا، وتمّ إغلاق ملفّاتها جميعاً بنجاح ورضا من أصحاب العلاقة.

تظلّ هذه القضايا من أهمّ ما تمّ إنهاؤه سواءً لكبير مساحاتها أو لتعدّد الأطراف ذات العلاقة بها أو لتعقيد أوضاعها. وصدر فيها جميعها وأمر سامية بالموافقة على ما تمّ رفعه من سموّ الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، تنصّ على أن تضع الأمانة يدها على الأرض، وتقوم بتخطيطها وإيجاد حلّ لمشكلتها وبما يضمن توزيعها على ملاكها. أيضاً من المشتركات بين هذه القضايا أنّ جميعها ليس لها مخططات معتمدة لتقسيمات الأراضي،

والمشكلة الأكبر أن أغلبها تم بيعها بصكوك وبأوراق مبيعات وبمساحات تفوق المساحة الأساسية للأرض محل القضية.

أرض المصفاة على سبيل المثال، صدر عليها الأمر السامي في عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م) القاضي بالموافقة على ما رآه سمو أمير منطقة الرياض من تعميم الأمانة بوضع يدها على الأرض الواقعة على طريق الخرج بجوار المصفاة ومساحتها سبعة ملايين متر مربع تقريباً، وبعد استبعاد ما تداخل منها مع المصفاة ومع أملاك الغير. وأصبحت المساحة المتبقية التي سوف تقوم الأمانة بتخطيطها تقارب خمسة ملايين ومائتين وسبعين ألف متر مربع. وبعد تخطيط الأمانة لها اشتمل المخطط على ما يقارب ٧٠٠ قطعة وبمساحة ثلاثة ملايين وستمئة ألف متر مربع تقريباً.

وفي عام ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م) تمكنت الأمانة من إنهاء الموضوع وحله بما يرضي جميع الأطراف، حيث اتضح أن المساحة المباعة بموجب صكوك شرعية هي أكثر من مساحة الأرض التي تم تخطيطها، هذا غير أصحاب المبيعات بأوراق التي لم يتم الاعتراف بها أو قبولها، وتم رفض استقبالها، حيث لا يمكن ضبطها أو التحقق من صدقيتها أو حتى وقف إصدار المزيد منها.

انتهت الأمانة من إعداد المخطط الخاص بالموقع بعد استبعاد جميع التداخلات، واتضح بأن المساحة المتاحة تمثل حوالي ٧٦٪ فقط من المساحة الأصلية، وتم اقتراح تسليم أصحاب الصكوك من المواطنين من ذوي المساحات ٦٠٠م أو أقل كامل مساحاتهم، وتمثل حوالي ثلاثة ملايين متر مربع تقريباً، أما الذين يملكون قطعاً أكبر فكانت نسبة التعويض لهم في حدود ٨٠٪ من مساحاتهم، وذلك نتيجة للنقص الحاصل في المساحة الأصلية.

مثلها أرض السرحية الواقعة في الدرعية وهي الأرض المملوكة لسمو الأميرة

سارة بنت عبد الله بن فيصل بن تركي، التي صدر عليها الأمر السامي في عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م) القاضي بالموافقة على ما رفعه سمو أمير منطقة الرياض الأمير سلمان بن عبدالعزيز بتشكيل لجنة لدراسة المشكلة وتعميد الأمانة بوضع يدها على الأرض.

وكانت سمو الأميرة رحمها الله وكفاعة للخير قد منحت لبعض من أفراد الأسرة، وكذلك لعدد كبير من المواطنين منهم كثير من ذوي الدخول المنخفضة قطع أراضٍ بمساحات مختلفة. ولم يكن للأرض آنذاك مخطط معتمد، بل كان غالب المنح لمساحات معينة بدون تحديد أطوال أو مواقع.

تم حصر ودراسة الصُّكوك والوثائق والمخططات الخاصّة بالأرض، ووجد أنّ المساحة لا تكفي لجميع من لديهم صكوك، إضافةً إلى أنّ المخططات الخاصّة بالأرض عبارة عن مخططات تقسيمات أراضٍ فقط يتكوّن من شبكة شوارع ضيقة وقطع أراضٍ، ولا يوجد في المخططات أي مرافق أو خدمات. وبناءً عليه قامت الأمانة بإعادة تخطيط الأرض وإصدار مخططات جديد يحتوي على مرافق عامّة وشبكة شوارع مدرّوسة. واقتُرحت الأمانة أن يتم إعطاء الأولويّة لأصحاب مساحات القطع الصّغيرة من ٤٠٠م فأقل، بحيث يتم منح أصحابها كامل المساحة. أمّا ما زاد عن ذلك فيتم حسم جزءٍ من مساحة أراضيهم بنسبٍ معيّنّة، وسيتمّ تعويضهم عن نقص المساحات بتحسين مواقع أراضيهم. وفي عام ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م) تمت موافقة صاحب السمو الملكي أمير منطقة الرياض على مقترحات الأمانة، وتمكّنت الأمانة بناءً عليه من إنهاء الموضوع وحلّه بما يرضي جميع الأطراف.

سنكتفي في هذا الفصل باستعراض وإيجاز أحد أبرز قضايا الأراضي في مدينة الرياض، والتي تكمن أهميّتها في تعقيد موضوعها ومساحتها الكبيرة وموقعها المتميّز وكثرة عدد الأطراف ذوي العلاقة بها، ألا وهي أراضي شمال الرياض المعروفة بأراضي قيران.

كانت مساحة الأراضي في الصُكوك التي أُفرغت سابقاً أكبر من مساحة الأرض الفعلية بكثير، فقد كان البيع يتم دون مخططٍ عمرانيٍّ أو حتى مخططٍ تقسيماتٍ معتمد. وزاد على ذلك أنه لم يكن هنالك ضبطٌ للمساحات التي تُفرغ وحسماً من الصكِّ الأساسي. فلم يكن الوضع طبيعياً أبداً، بل فيه جرأةٌ من البائع ومن المشترين، مع غفلة من الجهات ذات العلاقة فيما يتعلق بضبط ومتابعة ما يُفرغ من مساحاتٍ في صكوكٍ متعددة.

بعد دراسة اللجنة للقضية، تمَّ تخصيص مساحات الأراضي بطريقة المحاصة بين المشترين. وتمَّ تخصيص ما نسبته ٤٢٪ للملاك من نسبة المساحات في صكوكهم. وتمَّ التأكيد لحاملي الصُكوك أن المرافق العامة لم تنقص من مساحة الأراضي؛ لأنَّ ما تمَّ سابقاً هو أنَّ الإفراغ في الصُكوك كانت فيه مساحة الأرض أكبر من مساحة الأرض على الواقع.

من ضمن ما حُصص للمرافق العامة أرض مقبرة على مساحة مليوني متر مربع. كما تمَّ تخصيص حدائق على مساحة مليوني متر مربع، وكذلك استبعاد ما يتعلق بحرم أنابيب البترول التابعة لشركة أرامكو وأيضاً أراضي لمياه صلبوخ. وتمَّ تكليف أحد المكاتب الاستشارية لتحديد مسارات الشوارع وتبشير قطع الأراضي حسب مخططٍ عمرانيٍّ عامٍّ للأرض. بعدها قامت اللجنة التي تضمُّ إمارة منطقة الرياض، وأمانة منطقة الرياض، ووزارة العدل، التي تمَّ تشكيلها وفقاً لتوجيهات سمو الأمير سلمان بن عبد العزيز، أمير منطقة الرياض، باستقبال صكوك أراضي شمال الرياض في مقرِّ اللجنة حتى تاريخ ١٤٣٢/٦/٨هـ (٢٠١١م). وفيما يخصُّ المبيعات الورقية فهذه أمرها كان محسوماً بالأمر السامي، حيث تمَّ استبعادها والطلب منهم الرجوع على من بايعهم، خاصةً أنَّ المبيعات الورقية لا يمكن التحقق من مصداقيتها، ولا يمكن كذلك إيقاف كتابتها؛ فبالإمكان كتابة أوراق مبيعةٍ بأثر رجعيٍّ وعلى غير استناد قانوني.

قامت اللجنة وكمحلة نهائية وأخيرة من التأكد من مطابقة الصُّكوك للسجلات والضبط، كما تمَّ خلال هذه الآلية التأكد من أنَّ الصَّكَّ ما زال باسم مالكه، وأنَّه لم ينتقل منه شيءٌ للغير، ومن ثمَّ تمَّ تخصيص المساحة لكلِّ صكِّ حسب نسبة المحاصصة، ومن ثمَّ تمَّ الإعلان لتسليمها للملاك في عام ١٤٣٣هـ (٢٠١٢م) إثر خطاب رفعه سموُّ أمير منطقة الرياض آنذاك الأمير سَطَّام بن عبدالعزيز إلى المقام السَّامي مفيداً بانتهاء اللجنة من أعمالها مستندناً الموافقة على البدء بتسليم تلك الأراضي للملاكها.

بلا شكُّ، كان لأراضي قيران تأثيرٌ سلبيٌّ كبيرٌ على تنمية مخططات شمال الرياض ونموُّ المنطقة عمرانياً. وألقت بظلالها على اقتصاد العمران وعلى الثقة في الصُّكوك والأراضي في المنطقة بصفة عامَّة. ولكن بحمد الله وبعد إنهاء المشكلة وتوزيع الأراضي للملاكها بدأت الانفراجة، حيث أسهم ذلك في حلِّ تعثر أملاك عديد من المواطنين واستفادتهم من أراضيهم من خلال استغلالها للاستثمار أو السُّكن. كذلك أسهم في زيادة المساحة الجاهزة للاستغلال من الأراضي السكنية والتجارية، فضلاً عن أن طرح مثل هذه المساحة للأراضي أسهم في توازن العرض والطلب في السُّوق العقاري، وأعاد الثقة في مخططات منطقة شمال الرياض، وسيساعد بإذن الله على إزاحة العوائق عن الاستمرار في تمديد الخدمات والمرافق العامَّة في المنطقة بعد أن كانت متعطِّلة مع تعثر ملكيات هذه الأراضي.

كما أسلفت، لم تكن هذه الأراضي هي القضايا الوحيدة المتعلقة بقضايا الأراضي في مدينة الرياض. كان هناك قضايا كثيرةً أخرى جميعها تولَّتْها الأمانة واستطاعت بفضل الله إنهاء مشكلاتها وتخطيط أراضيها وتوزيعها على أصحابها. وقد عبَّر جميعهم عن تقديرهم لجهود الأمانة في إنهاء مشكلاتهم، ولم يكن هناك أيُّ تذمُّر أو معارضة من أحد، بل الشُّكر والتقدير لولاة الأمر على إنهاء أوضاع هذه الأراضي بعد طول انتظار.

ولا بد هنا من تبيين الجهود التي بذلها سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، وسمو نائبه الأمير سطاتم بن عبد العزيز، على الأصعدة كافة، حيث وجَّها وتابعا الكثير من التفاصيل، وتكفي الحماية لتلك الأراضي وعدم السماح بالاعتداء عليها من بعض المحتالين والمعتدين والمزورين للصكوك. فقد وقفنا وقفاً شجاعاً في صدِّ كثيرٍ من تلك المحاولات اللاشريعة ولا قانونية للاستيلاء على تلك الأراضي أو أجزاء منها.

منح الأراضي الحكومية: البدائل الأجدى

كمبدأ من مبادئ توزيع الثروة ودعم المواطنين في الاستثمار السكني لهم ولأسرهم؛ أخذت الحكومة على عاتقها ومنذ فترة التأسيس توفير الأراضي الحكومية وإعداد المخططات وتطويرها وتوفير الخدمات فيها بعد أن يتم منحها وتوزيعها على المواطنين، الأمر الذي مكّن الكثير من السعوديين من بناء مساكن لهم. وما لا يعرفه الكثير هو أنّ غالب مساحة مدينة الرياض كانت تتشكّل من مخططات لمنح حكوميّة، تمّ بيعها بأسعار رمزيّة حتى فترة منتصف التسعينات الهجرية، ثمّ وبعد ما يسمّى بفترة الطفرة أو الوفرة أصبحت توزّع مجاناً.

عانت البلديات عمومًا وأمانة منطقة الرياض خصوصًا من برنامج منح الأراضي. كان الوضع صعب التصوّر، فالأراضي المتاحة التي يمكن منحها للاستخدام السكني قليلة بل ونادرة جدًا، خاصة إذا كان المتطلب أن تكون مخدومة أو حتى قريبة من الخدمات أو على أمل تخديمها في السنوات العشر أو الخمسة عشر سنة القادمة بعد المنح. اضطرّت الأمانة لأنّ تتفدّ بعض المنح في مواقع بعيدة جدًا لا يمكن الاستفادة منها للسكن. بالإضافة إلى ذلك فإنّ الأعداد التي تصدر لهم أوامر سامية أعداد كبيرة، وكثير منها كان يتكرّر لهم المنح استثناءً وبأوامر سامية. وفي إحصائية للأمانة فقد بلغ عدد المنح المنفذة من أمانة منطقة الرياض في مدينة الرياض حتى عام ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م) ٥٣٨٦٥٧ منحةً، وهو ما كان يشكّل ٦٥, ٣١٪ من إجمالي ما تمّ تنفيذه في باقي مدن المملكة.

منذ أن تولّيت مهماتي أمينًا لمدينة الرياض في عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م)، لم يمر عامٌ لم نرفع فيه بخطابٍ لمعالي وزير الشؤون البلدية والقروية أو لنائبه نطلب فيه إعادة النظر في برنامج منح الأراضي وإعادة تقويمه وعدم

الانحراف به ليتحوّل إلى برنامج لاستنزاف ثروة المدينة من الأراضي وتحويل تلك الثروة إلى عبء مالي وإداري على إدارة المدينة. فما الفائدة من برنامج منح لا يستفيد منه المواطن أرضاً قابلة للبناء والسكن؟ وما فائدة برنامج للمنع يستنزف أراضي المدينة ويزيد في تشتتها واتساعها وبما لا يمكن السيطرة عليه؟ وما فائدة برنامج للمنع يبذر بذرة لتكاليف باهظة لتمديد الخدمات والمرافق بعد سنين طويلة، وبعد أن تتحوّل ملكيات هذه الأراضي من أيدي المستحقين الممنوحين إلى مجموعة من سماسرة وتجّار الأراضي؟ وما فائدة برنامج المنح الذي يشغل جزءاً كبيراً من جهد ووقت أعمال الأمانة والعاملين فيها ويظل صداه سلبياً عند الكثير؟ بل ما فائدة برنامج للمنع يسهم ويزيد من مستوى الفساد المالي والإداري في القطاع البلدي؟.

برنامج المنح برنامج نبيل ووطني، ومن حق كل مواطن لا يملك أرضاً أو سكناً أن يُمنح من الدولة ما يمكنه من تملك سكن ملائم. وكما ذكرنا هو أحد قنوات توزيع الثروة على المستحق من المواطنين، ولكن بقاءه دون تطوير أو إعادة ترتيب وبما يتماشى مع المتغيرات الكثيرة الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية للمدينة يحيله بلا قصد إلى برنامج ليس فقط استنزافياً للثروة الوطنية، ولكن له أضراراً وجوانب سلبية حاضرة وفي المستقبل.

فبالإضافة إلى ما ذكرناه عن التقرير المرفوع لسمو وزير الشؤون البلدية والقروية في عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م) عن برنامج المنح (والذي سيتم استعراض ما يخص المنح منه بإيجاز) فقد تمّ الرّفْع بخطابات أخرى متعدّدة بعدد السّنوات التي قضيتها في الأمانة وأكثر، فضلاً عما تمّ مناقشته في اجتماعات متعدّدة أو من خلال خطابات بين الإدارات المختصّة.

كانت البداية بخطاب لمعالي الوزير في ٣ / ٩ / ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م) تضمّن أنه وانطلاقاً من مسؤوليّة الأمانة نحو التعرّف على احتياجات المواطنين والعمل

على تأمينها، وحرصاً منها على تنفيذ توجيهات أولي الأمر في تيسير قضاء مصالح المواطنين، فإنّ الأمانة تبذل جهودها في تأمين الأراضي الصالحة لبناء المساكن، وتخطيطها طبقاً للمعايير المقررة التي تراعي مختلف الظروف والاعتبارات، حتى تتمكن من تنفيذ الأوامر السامية التي تصدر بمنح الأراضي للمواطنين وتطبيقها على الطبيعة أولاً بأول، وتسليمها للمستحقين.

وقد أوضح الخطاب بأنّ الأمانة بدأت تستشعر تناقص الأراضي المتاحة الصالحة للمنع للمواطنين، موضحةً بأنّ الموقف الإحصائي لعام ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) يوضح أنّ عدد المنح الجديدة المبلّغة للأمانة (مدينة الرياض فقط وليست للمنطقة) قد وصل إلى نسبة ٢٧٪ من مجموع المنح الجديدة المبلّغة للأمانات والبلديات في المملكة، كما وصل ما تمّ تنفيذه من المنح في العام نفسه إلى ٩٥٥٩ منحة، وبنسبة ٣٨,٢٪ من إجمالي المنح المنفذة لدى الأمانات والبلديات على مستوى المملكة.

وإزاء هذا القدر الكبير من المنح الجديدة التي تضاف سنوياً، أو التي يتمّ تنفيذها، ومع مراعاة تناقص وندرة الأراضي المتاحة للتطبيق، فقد أشارت الأمانة إلى أهمية إعادة النظر في أسلوب تنفيذ المنح على نحو يحقق أهداف الدولة في رعاية مواطنيها وتوفير المساكن لهم، ويتفادي العقبات التي أخذت تواجه التطبيق الحالي، خاصةً أنّ ما هو متاح لدى الأمانة من الأراضي المخصصة للمنع كمساحات لا يتناسب أبداً مع ما لدى الأمانة من أعداد في قائمة الانتظار، أو مع ما يرد من أوامر للمواطنين؛ وأنّ مواقع هذه الأراضي لا ترقى بأيّ حال إلى طموحات ورغبات من يتمّ منحهم، خاصةً من يرغب ببناء مساكن خاصةً بهم، فجميع المخططات ليست مهيأة لبناء المساكن في وقتها ولا مشمولة بالخدمات.

يتّضح ممّا ذكر أنّ مخططات المنح لا تحقق الهدف الأساسي المنشود من

تنفيذ أوامر المنح، بل أصبحت تسبب إرباكاً إدارياً وعبئاً ثقيلاً وإحراجاً متزايداً على الأمانة في إيجاد مثل هذه الأراضي وإقناع المواطنين بها، ومستقبلاً في ارتفاع تكاليف تقديم الخدمات والمرافق لها وتهيئتها للسكن، بالإضافة إلى المساهمة السلبية في توسع المدينة وانتشارها الأفقي مخالفةً بذلك التوجّه العام في الحد من الهجرة إلى المدن، والحدّ كذلك من الاتساع الجغرافي للمدن الرئيسية على حساب المدن المتوسطة والصغيرة. وفي هذا الإطار، عرضت الأمانة بعض المقترحات التي ترى أنّها تساعد على التغلّب على تلك العقبات:

أولاً: إشراك القطاع الخاص في استثمار الأراضي المخصصة للمرافق والخدمات في مخططات المنح بأحد أسلوبين:

أ- تأجير بعض أراضي مخططات المنح للقطاع الخاص بقيمة رمزية ومدد طويلة الأجل، نظير قيام المستأجر بتقديم تلك المرافق والخدمات في المخططات.

ب- أو إنشاء شركة مساهمة تكون الأمانة من مؤسسيها، تتولّى مهمّة تقديم الخدمات والمرافق كاملةً في مخططات المنح، مقابل منحها امتياز استثمار بعض أراضي المرافق والخدمات الحكومية.

ثانياً: توجيه المنح إلى المدن المتوسطة والصغيرة بدلاً عن المدن الرئيسية. بالإضافة إلى توسيع نطاق تطبيق المنح الصادرة لمدينة الرياض ليشمل هذا النطاق "محافظات منطقة الرياض"، وتسهيل إجراءات نقل المنح داخل منطقة الرياض، لتخفيف الضّغط على المدينة، وتعزيز المنح في المدن المتوسطة والصغيرة.

وأوضحت الأمانة أنّ هدفها الرئيسي من الاقتراحات هو إعادة هيكلة وتجديد برنامج المنح القائم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف الدولة في

توفير أراضٍ مشمولة بالخدمات للمواطنين، وتعزيز التنمية في المدن المتوسطة والصغيرة، والحد من اتساع المدن الكبيرة، فضلاً عن التخفيف عن الدولة وعن كاهل المواطن في تحمل أعباء تنفيذ المرافق والخدمات العامة، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في هذا المجال. وسيتم من خلالها إيجاد أحياء سكنية متكاملة الخدمات والمرافق، يمكن تنفيذ منح الأراضي فيها للمستحقين وبمساحات مناسبة لإقامة مساكنهم.

تمّ الرّفْع بخطابٍ إلحائيٍّ لمعالي الوزير عام ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م) أكّدت فيه الأمانة وجهة نظرها المتضمنة ضرورة إعادة النظر في تطبيق المنح بما يحقق أهداف الدولة في دعم المواطنين من خلال توفير أراضٍ مشمولة بالخدمات وتحقيق هدف تعزيز التنمية في المدن المتوسطة والصغيرة والحد من اتساع المدن الكبيرة بما يتمشى مع الاستراتيجية العمرانية الوطنية؛ وعرضت على معالي الوزير ما يلي:

أولاً: المعاناة والسّلبات في الاستمرار حسب الوضع الحالي والمتمثلة في الآتي:

- ١- جزء كبير من المعاملات اليومية لدى الأمانة تقدر بحوالي ٦٠٪ تتعلق بالمنح. وهذا له تأثير كبير على الأداء لبقية إدارات الأمانة.
- ٢- المواقع المتاحة للمنح خارج محيط النطاق العمراني وبعيدة عن الخدمات؛ ممّا يزيد من اتساع المدينة الجغرافي، ويعاظم نموها بطريقة عشوائية وسريعة لا تساعد في التوجه العام لسياسة الدولة في الحد من الهجرة للمدن الرئيسية وتوسّعه. يضاف إلى ذلك أنّ تكلفة إيصال الخدمات لمخططات المنح أصبحت عالية جداً؛ نظراً لبعدها عن المخططات عن الخدمات.
- ٣- الأراضي الممنوحة لا تتم الاستفادة منها للغرض الذي تمّ المنح من أجله، وهو السكن؛ نظراً لبعدها، لذلك غالباً تباع بأسعار زهيدة.

ثانياً: ضرورة سرعة إعادة النظر بشمولية إجراءات المنح بما يتواءم مع المستجدات التي تمرُّ بها المدن الرئيسية وازدياد الهجرة السكانية بها واتساعها الجغرافي والتوجه العام للدولة في تطوير وتنمية المدن الثانوية والمتوسطة بما يتماشى مع الاستراتيجية العمرانية الوطنية.

هذا ومن ضمن المقترحات التنفيذية التي طرحتها الأمانة لتحقيق ذلك:

- ١- الإيقاف المطلق لمنح الأراضي في المدن الرئيسية، وتوجيه المنح التي لم يتم تنفيذها إلى المدن الثانية المحيطة بالمدن الرئيسية. ومثال ذلك أن يتم تطبيق المنح الصادرة لمدينة الرياض على مخططات المنح في المدن الصغيرة في محافظات منطقة الرياض.
- ٢- يمكن النظر في استثمار الأراضي ذات المساحات الكبيرة المخصصة للمنح في المدن الرئيسية مع الشركات العقارية المساهمة لبناء ضواحي ومجمعات سكنية تحتاجها المدينة.

وطلبت الأمانة إدراج الموضوع ضمن جدول أعمال اجتماع مجلس أمناء المدن ووضع إطار وتوجه عام بهذا الخصوص لمناقشة تفاصيله؛ ليتسنى بعدها تبني تلك الأفكار والمقترحات بما يعود بالنفع العام لهذا الوطن ومواطنيه.

كما تمَّ الرِّفَعُ بخرابٍ لمعالى الوزىر فى ١ / ٨ / ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م) أوضحت فىه الأمانة نتائج استقراء رقمى لما وصل إلى الأمانة خلال عام ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) من المنح، وأنها تعد أعلى نسبة على مستوى الأمانات والبلديات الأخرى بالمملكة، مع ما يصاحب ذلك من قلة وندرة الأراضي المتوفرة؛ فقد اقترحت الأمانة ضرورة إعادة النظر في التوجه القائم في تطبيق المنح ووجوب التوقف عن الاستمرار في برنامج المنح مبررة ذلك بأن مواقع الأراضي المخصصة للمنح لا تحقق الهدف الأساسي من المنح، وهو توفير أراضٍ صالحة

للسكن ومشمولة بالخدمات، بالإضافة إلى أن التوجُّه العام لسياسة الدولة الحد من نمو المدن الكبيرة وتوجيه التنمية إلى المدن المتوسطة والصغيرة.

كررت الأمانة مقترحاتها بدراسة إمكانية إشراك القطاع الخاص في استثمار أراضي المرافق والخدمات بمخططات المنح، وتوسيع نطاق تطبيق المنح الصادرة لمدينة الرياض أو تسهيل إجراءات نقلها داخل منطقة الرياض. واقتُرحت في ختام الخطاب أن يدرج موضوع منح الأراضي في الأمانات ضمن جدول أعمال مجلس الأمناء الدوري لمناقشته ووضع التصور العام والخطوط العريضة لحل المشكلة وإيصال دراسة تفصيلها إلى لجنة من مديري عموم الأراضي في الأمانات.

تمَّ الرِّفْع لسمو وزير الشؤون البلدية والقروية بخطاب في ١ / ٦ / ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م) أرفق به تقرير يشتمل على أهم القضايا والمواضيع المرتبطة بأعمال الأمانات والبلديات واختصاصاتها والعقبات والمشكلات التي تواجهها. وتمَّ فيه رسم رؤية جديدة وخطة طريق للتطوير (تمَّ عرضه في الفصل الثاني بالتفصيل).

وأوضحت الأمانة في الخطاب كمقدمة للتقرير كثرة مشكلات البلديات وعوائق الإنجاز فيها وما يُصاحب ذلك من نقص في الكوادر والكفاءات وعدم الوضوح أو الدقة في بعض الإجراءات، يُضاف إلى ذلك ضعف العمل والأداء المؤسسي؛ ممَّا أدى إلى غرقها في المشكلات اليومية، وغياب الرؤية الواضحة لمستقبلها وآليات تحقيق أهدافها. وأبدت رغبتها في التركيز على أربعة جوانب اعتقدت أن بالإمكان عدّها قواعد لانطلاق أي مبادرات أو جهود تطويرية وتصحيحية لقطاع البلديات عامة وإدارات المدن خاصة، وهي:

أولاً: ضرورة صياغة رؤية مستقبلية جديدة لقطاع البلديات.

ثانياً: مواجهة الوضع المالي للبلديات وإيجاد الحلول التي تمكن المدن من تمويل ميزانياتها.

ثالثاً: استشراف المستقبل، بإدارة حضرية ورؤية جديدة، تضمن للبلديات تخطي العقبات والمعوقات البيروقراطية، وتعزيز العمل المؤسسي.

رابعاً: ضرورة إعادة النظر في برنامج البلديات لمنح الأراضي.

ما يخصنا في هذا الفصل هو رابعاً، وفيه ذكرت الأمانة أن منح الأراضي قد فقدت الكثير من أهدافها.. بل تحولت إيجابياتها إلى سلبيات على المدينة وعلى المواطن على حد سواء. فبدلاً من أرض صالحة للسكن مكتملة الخدمات، تحولت إلى أرض غير قابلة للبناء المباشر، لا تصلها الخدمات لعشرات السنين. الأمر الذي أدى بالكثير من الممنوحين الذين من المفترض أنهم في أمس الحاجة إليها، لبيعها بمبالغ زهيدة قد لا تساوي قيمة وأتعاب مراجعاتها، إضافة إلى ما يسببه هذا العدد الكبير من المنح من زيادة سريعة في توسع المدن الكبيرة، وما سيتطلبه ذلك مستقبلاً من أموال طائلة لتوفير الخدمات إلى هذه المواقع. وتتصاعد سلبية المنح مع استنزاف الأراضي داخل المدن وما وصلت به الحال من أن تجد أجهزة الدولة المتعددة نفسها خالية اليدين من أراضٍ تقيم عليها منشآتها الخدمية. وذكرت الأمانة في خطابها أن من الضروري إعادة النظر في الأسلوب المتبع في منح الأراضي، خاصة في المدن الرئيسية من خلال الآليات الآتية:

- استبدال برنامج منح الأراضي ببرنامج لتوفير المساكن للمواطنين، وأن يكون هذا البرنامج برنامجاً عملياً وجدولاً زمنياً محدد، ويمكن لجميع المواطنين الراغبين تملك مساكن بخطوات ميسرة ودون أعباء مكلفة؛ فتملك المواطن لسكنه هو عامل استقرار اجتماعي واقتصادي للأسرة السعودية، وله انعكاسات إيجابية كثيرة، إضافة إلى أنه عامل استقرار سياسي يعزز شعور المواطن بأنه شريك في هذا الوطن. ولذلك فإن من الأهمية بمكان أن تسعى الجهات ذات العلاقة - وعلى رأسها البلديات -

بتحويل التوجُّه من منح الأراضي إلى برنامج لتمليك المواطنين مساكنهم، وأن تجعل ذلك هدفاً يتم السعيُّ له، وتتمُّ متابعة مستويات تحقيقه وإزالة أيِّ عوائق قد تعترض تحقيقه، على أن يكون المسكن المستهدف هو ذلك المسكن الاقتصادي في بنائه وفي تشغيله وصيانته، وأن يكون وحدة استثمارٍ مستقبليٍّ للمواطن ولذريَّته من بعده.

- إعادة النظر في التعامل مع الأراضي، خاصَّةً تلك التي تملكها الدولة، كسكع استهلاكيَّة تُمنح وتوهب مجاناً دون أدنى عائد استثماري سواءً في إيراداتٍ مستقبليةٍ أو في تقليل تكاليف خدمة هذه الأراضي أو في سدِّ حاجة الدولة في توفير أراضٍ مرافقها وخدماتها. وقد يتطلَّب الأمر إيقاف منح الأراضي في المدن الرئيسيَّة وتوجيهها إلى المدن المتوسطة والمحافظات المحيطة بها، مع تمكين البلديات من استثمار الأراضي ذات المساحات الكبيرة مع الشركات العقارية لتطويرها وتقديم الخدمات فيها، مقابل امتلاك جزءٍ منها.. أو أن يقوم مستثمرٌ بتنفيذ الخدمات فيها، ومن ثمَّ تُسَلَّم للممنوحين مقابل دفع مبالغ مناسبة إن لزم الأمر تُسَدَّد على سنوات طويلة، كما هي الحال بالنسبة للقروض التي يقدمها صندوق التنمية العقارية.

وفي نهاية الخطاب اقترحت الأمانة على سموِّ الوزير إقامة ندوة برعاية سموِّه يشترك فيها أمناء المدن ورؤساء البلديات في مناطق المملكة، ويدعى لها من المتخصَّصين في علوم الإدارة وغيرها ممن لهم علاقة بقطاع البلديات لمناقشة الطروحات المقدَّمة من أصحاب المعالي الأمناء وأصحاب السعادة رؤساء البلديات للخروج برؤية مستقبلية لقطاع البلديات. وأبدت استعدادها أن تتبنَّى ذلك متى ما رأى سموُّه مناسبة ذلك.

وجَّه سموُّ وزير الشؤون البلدية والقروية في إحدى اجتماعات أمناء المدن برئاسة سموِّه وبعد استعراض تقرير الأمانة المرفوع لسموِّه سابقاً، وجَّه سموُّه

الأمناء بإعداد تقرير مشترك يشتمل على آليات تفعيل مواضيع التمويل والإدارة وتطوير المنح. تمَّ الثناء والإجماع من الأمناء على ما سبق وقدمته أمانة منطقة الرياض. وفيما يخصُّ برنامج المنح أيدَّ الأمناء في خطاب بتاريخ ٢٧ / ١ / ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م) ضرورة إيقاف المنح بالمدن الرئيسية (الرياض، مكة المكرمة، المدينة المنورة، الدمام، محافظة جدة) واقتصار المنح على المدن الصغيرة من أجل إعطاء تلك المدن جاذبيةً أكبر وللحدِّ من الهجرة للمدن الرئيسية. كذلك ضرورة السَّعي لإيقاف نقل المنح للمدن الرئيسية المشار إليها لمدة خمس سنوات على الأقل، يتمُّ خلالها إعادة دراسة وضع المنح في هذه المدن وإعداد خطط أكثر نجاحًا وتميُّزًا لبرنامج المنح بصفة عامَّة، والتنسيق مع وزارة المالية وصندوق التنمية العقارية والقطاع الخاص؛ ليتسنى تنفيذ برامج إسكان واقعية تلامس احتياجات المواطنين، وبالذات شرائح ذوي الدخل المحدود وتتوافق وإمكاناتهم المادية. وقد أوصى الأمناء في خطابهم كذلك بضرورة تكليف لجنة لتطوير العمل البلدي والتعاقد مع مكتب استشاري متخصص لإعادة دراسة عموم التوجُّهات والقضايا البلدية المطروحة، واقتراح خطة العمل وآليات التنفيذ المناسبة، ومتابعة ذلك من قبل الإدارة المركزية (الوزارة) لضمان أن تعطي ثمارها بالشكل والمستوى المأمولين وفي إطار زمني محدد.

رفعت الأمانة في ٣ / ٣ / ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م) خطابًا آخر عن موضوع منح الأراضي أوضحت فيه بأنَّ الدولة -أعزها الله- ومنذ عهد المؤسس -رحمه الله- قامت بمنح أراضٍ للسكن. وكان لمدينة الرياض كونها العاصمة نصيب وافر في توزيع المنح على المواطنين. وأعادت الإشارة إلى أنَّ منح الأراضي قد فقدت الكثير من أهدافها، بل تحوَّلت إيجابياتها إلى سلبيات، مكرِّرة ما سبق من مقترحات حيال الأسلوب المتبع في منح الأراضي خاصة في مدينة الرياض. وأوضحت الأمانة أنَّه قد يكون من الأنسب لمدينة الرياض أن تقوم الدولة بشراء وتملك أراضٍ داخل المدن تخصص للمرافق والخدمات العامَّة والاحتياجات

المستقبلية، وكذلك المحافظة على ما يتوفّر من أراضٍ حكوميّةٍ واقعةٍ داخل وخارج حدود التّمية؛ لأنّها هي الاستثمار الذي سيبقى للمدن.

كما طلبت الوزارة بخطابها في ٣ / ٥ / ١٤٢٧ هـ (٢٠٠٦م) من الأمانات الخمس الرّفَع بمرثيَّاتهم ومقترحاتهم حيال الأمر السّامي الصادر في ١٧ / ٢ / ١٤٢٧ هـ (٢٠٠٦م) والقاضي بتكليف وزارة الشؤون البلديّة والقروية باقتراح عادلٍ وشفافٍ لتوزيع الأراضى الحكوميّة وإيجاد آليّات مبتكرةٍ لتطويرها.

وبناء عليه أفادت أمانة منطقة الرياض بخطابها في ٢١ / ٥ / ١٤٢٧ هـ (٢٠٠٦م) أنّها سبق أن بادرت بطرح موضوع تطوير برنامج منح الأراضى، ورفعت للوزارة بشأنه عدّة خطابات طالبت فيها بضرورة إعادة النّظر بشموليّة في تطوير أراضى المنح ووضع رؤيةٍ مستقبليةٍ لها بما يتواءم مع أهداف الدولة في دعم المواطنين وتلمّس احتياجاتهم وتحقيق الرّفاهية لهم من خلال توفير أراضٍ مشمولةٍ بالخدمات، حيث أنّ منح الأراضى من الدولة قد ساعدت الكثير من المواطنين على توفير السّكن لهم في السّابق. وأوضحت أنّه ونتيجةً للمتغيّرات في الظروف فإنّ منح الأراضى لم يعد لها التأثير الإيجابي الكبير على توفير الإسكان، وأنّ عدم توفّر الأراضى الحكوميّة القريبة من الخدمات أدّى إلى قيام الأمانة بتخطيط أراضٍ خارج النطاق العمراني لمواجهة الضّغوط من المواطنين الذي صدرت لهم أوامر سامية بالمنح، والتي ازداد عددها بشكل ملحوظ في السّنوات العشر الأخيرة. كما أعادت استعراض ما سبق عرضه من محاذير ومقترحات، منها استبدال برنامج منح الأراضى ببرنامج لتوفير المساكن للمواطنين، وإعادة النّظر في التّعامل مع الأراضى كسلع استهلاكيّة. كما رأت أن يتمّ النّظر بالنّسبة لما يتوفّر من أراضٍ ذات مساحات كبيرة في المدن الرئيسيّة في استثمارها مع الشّركات العقاريّة المساهمة لبناء مجمّعات سكنيّة أو غيرها من المشاريع التّنمويّة التي تحتاجها المدينة. واقترحت الأمانة أيضاً:

١- النظر في إمكانية تطوير برامج مشتركة بين الأمانة وصندوق التنمية العقارية فيما يخص المنح والقروض العقارية؛ إذ إن الصندوق من المشاريع الرائدة والتميّزة التي قدمتها الحكومة، ويمكن أن يكون له دورٌ في المساعدة لحلّ هذه المشكلة إذا ما أعيد النظر بأهدافه وآليات عمله، مثل قصر المستفيدين من الصندوق على أصحاب الحاجة من ذوي الدخل المحدود فقط؛ وذلك بتحديد حد أعلى لمساحة البناء ومساحة الأراضي التي تقام عليها هذه المباني، وتسديد كامل القرض دون إعفاء، وإيجاد آلية مناسبة لتسديد الأقساط في مواعيدها لضمان استمرارية مصادر التمويل واستمرارية عمل الصندوق، والنظر في إمكانية التسديد بأقساط شهرية، وإقراض أكبر عدد ممكن من المستحقين مع تقليص فترة الانتظار إلى الصفر؛ وذلك بفتح المجال للبنوك والشركات والجمعيات الخيرية للمساهمة في الإقراض وتشجيع المقترضين على شراء الوحدات السكنية، وتشجيع الشركات المتخصصة في مجال البناء للمساهمة في بناء الوحدات التي يمكن شراؤها بقروض من صندوق التنمية العقارية. وفي ذلك مساعدة من الصندوق للأمانة في عدم إثقال كاهل المواطنين ودعم الفقراء ومحدودي الدخل، وكذلك في بحث احتياجات بعض المناطق لمشروعات التوطين والإسكان الشعبي، تمشياً مع التوجيهات السامية الكريمة الصادرة نحو بعض الأحياء الفقيرة في مدينة الرياض.

٢- النظر فيما سبق رفعه للوزارة من المقترحات دعماً للتوجه لإيجاد مخططات منح قريبة من المدن كضواحي لا تشكل عبئاً على المدينة الرئيسية، وكذلك إعادة النظر في مساحات الأراضي الممنوحة بما يكفل توفير أكبر عدد من قطع أراضي المنح. وبالنسبة للمخططات التي لم توزع؛ فتم اقتراح إنشاء صندوق للتطوير لها بالوزارة يسمى صندوق تطوير المنح في البلديات. ويقوم هذا الصندوق بتمويل مشاريع الخدمات في جميع مخططات المنح في المملكة أو أن تقوم الدولة بتوفير

الخدمات كاملةً بها قبل توزيعها.

٣- عدم الاكتفاء بالحلول والمقترحات الجزئية لحل مشكلة الإسكان وإيجاد بدائل وحلول متكاملة لها ووضع إطار تنظيمي لها بالتنسيق مع مختلف الجهات المعنية بشؤون الإسكان. ومن هذه البدائل:

- إنشاء هيئة مستقلة للإسكان والأراضي تعمل تحت مظلة بنك لأراضي المنح بعد وضع آليات لتنفيذها وتنظيم العلاقة بين الجهات الممولة من جهة والمستفيدين من جهة أخرى، وضمان حقوق جميع الأطراف لتحقيق التّكامل في السياسات التّخطيطية والتنفيذية لمتابعة شؤون الإسكان، وكذلك السّعي لتحقيق التنمية المتوازنة بين مختلف مناطق المملكة لتفعيل الاستراتيجية العمرانية الوطنية بإيجاد مخططات منح في المدن الصّغيرة، وقيام الدّولة بتقديم وتنفيذ الخدمات بها كاملةً لإعطاء تلك المدن جاذبيّة أكثر والحدّ من الهجرة للمدن الرئيسيّة.

- ربّط تملك الأراضي الممنوحة للمواطنين بالبناء فيها خلال مدّة زمنيّة محدّدة لا تزيد عن سنتين بعد وضع تصاميم ومواصفات للسّكن الاقتصادي قليل التّكلفة، وسحب الأرض في حالة عدم البناء في المدّة المحدّدة للممنوح، ووضع الضّوابط اللاّزمة لها بما يضمن تحقيق الرّفاهية للمواطنين وتقليل التكلفة على الدّولة.

أوضحت الأمانة في ختام خطابها أنّه من المهمّ والضروريّ أن يتمّ اتّخاذ خطوة أولى، وهي إيقاف المنح تماماً على الأقلّ مدّة عام؛ لكون موضوع تطوير منح الأراضي بحاجة إلى دراسة ومناقشة مستفيضة أكثر، ووضع خطة عمل لها للخروج برؤية مستقبلية موحّدة بوجهات نظر الأمانات؛ ليتسنى تبني تلك الأفكار والمقترحات بما يعود بالنّفع العام لهذا الوطن ومواطنيه.

رفعت الأمانة خطاباً آخر في ٢٤ / ١١ / ١٤٢٨ هـ (٢٠٠٧م) لسمو نائب وزير الشؤون البلدية والقروية عرضت فيه مرئياتها تجاه وضع وأسلوب تطبيق المنح والمعانة الشديدة التي تواجهها يومياً وتضعها تحت ضغط مستمر ومتواصل، يتذمر فيه أغلب الممنوحين من الأراضي المخصصة لهم لبعدها عن المدينة ولعدم صلاحيتها للسكن. وعرضت الأمانة في خطابها بعض النقاط التي ترى أنها تستوجب إعادة النظر:

- ١- استمرار تزايد أعداد الممنوحين مع عشرات الآلاف من قوائم الانتظار وعدم توفر أراضٍ سكنية كافية أجبر الأمانة على اللجوء إلى مواصلة التمدد خارج حدود المدينة إلى مناطق نائية جداً وبعيدة وغير قابلة للسكن. الأمر الذي يجعل الأمانة تتسبب مجبراً على توسع لا جدوى منه للمدينة، وإحداث فراغات معزولة مخططة ومعتمدة وغير مخدومة.
- ٢- مخططات المنح التي سبق توزيع بعضها منذ أكثر من ٢٠ أو ٢٥ سنة ماضية لم تصل الخدمات للكثير منها، ولم يستفد من تم منحه فيها بالبناء. وما زال اللوم يلقى على البلديات، ويتذمر المواطنون في وسائل الإعلام من عدم إيصال الخدمات لتلك المواقع رغم مضي سنين على منحها. ومن المنتظر أن يتفاقم الأمر بصورة أكبر نتيجة الاستمرار في تخطيط ومنح أراضٍ بعيدة عن حدود العمران وعدم ربطها بالخدمات، الأمر الذي يؤكد بأن ما يجري الآن هو نواة أعباء كبيرة مستقبلاً سيصبح قطاع البلديات هو المولوم الوحيد فيها.
- ٣- يشكل عدد من يراجع الأمانة من المواطنين بخصوص منحهم النسبة الأكبر من مراجعي البلديات. ومما لا شك فيه أن استمرار تنامي أعداد هؤلاء المراجعين مع الوقت وتناقص الأراضي وندرة المناسب منها واختلاف المواقع ينشئ أرضية خصبة للمحسوبية وعدم العدالة في التوزيع مهماً كان الاجتهاد؛ ليكرس عدم رضا المستفيدين، ويرفع

من مستوى التذمُّر لدى المواطنين، بدلاً من أن يكون وسيلةً من وسائل التآلف، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى تفشي الفساد الإداري والمحسوبية والواسطة.. الأمر الذي يشوّه سمعة القطاع البلدي. يُضاف إلى ذلك ما تسببه مراجعات الأراضي من إزعاج مستمرّ وإشغال طاقات ووقت الأمانة ومسؤوليها عن أعباءٍ بلديةٍ مهمّةٍ أخرى لا يجدون الوقت الكافي للتعامل معها.

٤- إنَّ منح الأراضي وبالأسلوب المتبع حالياً تحوّل مع الوقت من هدف للسكن إلى هدف ماديّ يتنافس الجميع إلى تعظيم قيمته مستخدمين كافة الوسائل والأساليب المتاحة. ولذلك فإنَّ نوعيّة المراجعين بمختلف مستوياتهم وشرائحهم الاجتماعية يمثلون ضغطاً كبيراً على الأمانة ومسؤوليها. وتجد الأمانة نفسها في موقف لا تحسد عليه، فأصحابها لهم مكانتهم، والأمانة بوّدها تحقيق مطالبهم، ولكن يظل ما يتوفّر لا يتناسب مع ما تطمح إلى تقديمه أو يتوقّعه صاحب الشأن.

لذلك أعادت الأمانة الإيضاح بأنَّ ما تعاني منه يتطلب إعادة النظر في برنامج منح الأراضي التي للأسف الشديد أصبح الاستمرار فيه استنزافاً غير مبرّر لأراضي المدينة، وزرع بذور لمسؤوليات بلديةٍ مستقبليةٍ سترهق البلديات ومواردها، إضافةً إلى أنّها تترك العملية الإدارية في قطاع البلديات.

ورغبةً من الأمانة في دراسة الوضع بشكلٍ إيجابيٍّ وعميقٍ وإعادة النظر في موضوع أسلوب تنفيذ المنح بأكمله والخروج ببرنامج عملٍ وتوصياتٍ ترفع من إيجابيات برنامج المنح، وتتلافى السلبيات؛ فقد استأذنت من سموّ الوزير بأن تقوم بإيقاف تنفيذ المنح كاملةً في مدينة الرياض لمدة سنة واحدة؛ لبتسنى إعادة ترتيب الأوراق ومراجعة آليات العمل والرفع بتوصياتٍ لتطوير أدائها وبما يحقق الهدف المنشود.. مع التزامها بالاستمرار في استقبال المواطنين لاستكمال بيانات من صدر أو يصدر له أمرٌ سامٍ وترتيبها في ملفات حسب

الأولوية لحين الانتهاء من الدراسة الشاملة التي سيتمّ الرفع بها لسموّه حال الانتهاء منها.

ورد خطابٌ من الوزارة إلى الأمانة يتضمّن تساؤلاتٍ عن منح الأراضي والطلب في أحد فقراته عن إجراءات المنح التي نفذت خلال عام ١٤٢٨هـ (٢٠٠٨م) وتحديد مواقعها والمستفيدين منها. ووجدتها الأمانة فرصةً لإيضاح ما قامت به من جهودٍ لتطوير آليّة أعمالها فيما يخصّ المنح، وكذلك شرح معاناتها المستمرّة من وضع المنح بصفةٍ عامّة، مرفقةً وحسب طلب الوزارة ببياناتٍ بجميع المنوحين ومواقع ومساحات الأراضي الممنوحة لهم.

وأوضحت الأمانة بخطابها في ٢٨ / ١ / ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م) سعيها جاهدةً إلى إيجاد الأراضي التي تكون صالحةً للسكن والبناء وتخطيطها طبقاً للمعايير التخطيطية التي تراعي جميع الظروف والاعتبارات، وتحاول تنفيذ الأوامر السّامية التي تصل إليها أولاً بأول، وكذلك محاولة تطبيق مبدأ الأولوية في تنفيذ المنح لمن يراجع من أصحاب الأوامر السّامية وتسليمها للمواطنين في خلال مدة لا تتجاوز أربعة شهور بعد المراجعة الأولى واستكمال البيانات، وذلك على الرّغم مما تعانيه الأمانة من قلة الأراضي المتوفّرة التي لا تتناسب مع أعداد المنح الواردة.

كما أشارت الأمانة إلى عملها على تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونيّة، وما قامت به من خطواتٍ لتسهيل إجراءات المنوحين بمدينة الرياض وتطوير برنامج منح الأراضي واختصار إجراءاته باستخدام التقنيات الحديثة، ومن تلك الإجراءات إصدار كرتٍ حاسبٍ آليٍّ للممنوح مسجّلٍ عليه جميع المعلومات اللازمة. هذا بالإضافة لخدمة الرسائل النصيّة (sms) على جوال المنوح. ومن خلال الرقم المسلسل على الكرت يستطيع صاحب المنحة الدخول على موقع الأمانة على الإنترنت ومتابعة تنفيذ منحه ومراجعة الإدارة العامّة للأراضي

والممتلكات لتسلّم وثيقته. كذلك شرحت الأمانة جهودها لتطوير برنامج منح الأراضي باستخدام التقنيات الحديثة وبما يمكنها من التخصيص آلياً للممنوحين بعد إشعارهم من خلال البريد الإلكتروني ورسائل الجوّال الخاصّة بهم لحضور عمليّة التخصيص الآلي. كما أفادت بأنّه سيتم تجهيز صالة في الأمانة وتزويدها بشاشات عرض لعمليّة التخصيص الآلي لحضور من يرغب من أصحاب المنح التي سيتمّ التخصيص لهم. وتسعى الأمانة إلى إمكانية تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية بالكامل، وذلك عن طريق عدم الحاجة لمراجعة صاحب المنحة للإدارة العامّة للأراضي والممتلكات، بل الاكتفاء بإدخال بياناته على الموقع الإلكتروني، وتقوم الأمانة بالتعامل معها في حينه حسب الإجراءات.

وفي ختام الخطاب أوضحت الأمانة أنّه وعلى الرّغم من سعيها الدائم لتطوير أسلوب تطبيق المنح وحرصها المستمرّ على المساهمة في تحقيق هدف الدّولة -رعاها الله- من خلال المنح بتوفير المساكن للمواطنين، إلّا أنّها رأت أنّ ما يحدث في توزيع المنح لم يعد يحقّق الهدف المنشود، بل تحوّل من كونه خطوة لتيسير حصول المواطنين على سكن إلى خطوات ذات سلبيّات كبيرة على البلديّات، وأنّ الاستمرار بهذا التوجّه في تطبيق المنح بحاجة إلى إعادة النّظر فيه بشموليّة. واستعرضت الأمانة في النّهاية عدداً من الخطابات التي تمّ تقديمها من الأمانة للوزارة التي تشرح وجهات نظرها في مشكلات برنامج المنح، وكذلك مقترحاتها للحلول، ومنها اقتراح إشراك القطاع الخاصّ في استثمار أراضي المرافق بهذه المخطّطات أو بتوسيع نطاق تطبيق المنح لتشمل محافظات منطقة الرياض للتخفيف عن المدينة وتحقيق هدف تعزيز التنمية في المدن المتوسّطة والصّغيرة. كذلك اقتراح الإيقاف المطلق لمنح الأراضي في المدن الرئيسيّة وتوجيهها إلى المدن الثانويّة المحيطة بها.

كما أشارت الأمانة إلى التّقرير الذي سبق أن رفعته الذي اشتمل على أهم القضايا والمواضيع المرتبطة بأعمال الأمانات والبلديّات، والمتضمّن وجهة

نظرها حيال بعض القضايا البلدية الرئيسية، وعددٍ آخر من وجهات النظر والمقترحات.

تمَّ في ٢٣ / ٤ / ١٤٢٩ هـ (٢٠٠٨ م) رُفِعَ خطابٌ لسموِّ وزير الشؤون البلدية والقروية عن مخططات المنح في شرق الرياض، أوضحت فيه الأمانة أنَّها حظيت بالنصيب الأكبر من الأوامر السَّامية لمنح الأراضي، وأنَّها وفي ظلِّ قلَّة الأراضي الحكوميَّة الصَّالحة للسكن؛ فقد اضطرت إلى تخطيط أراضٍ بعيدة عن العمران لا تتوفَّر بها الخدمات. وكان من ضمنها مخططات شرق الرياض الواقعة على طريق الدمام السَّريع وطريق رماح، وتقع خارج حدود التنمية وذلك عام ١٤٢٣ هـ (٢٠٠٣ م)؛ لتكون ضاحيةً مكتملة الخدمات مستقبلاً والبالغ مساحتها الإجماليَّة بـ ١٤٠ مليون متر مرَّبع، تشمل قطعاً سكنيَّة ومرافق عامَّة وأنشطة صناعيَّة. وقد تمَّت المحافظة على الأراضي الواقعة على امتداد طريق الدمام السَّريع، حيث تمَّ تخصيصها للاستثمارات البلدية. وقد بلغت نسبة القطع الممنوحة بهذه المخططات ما يقرب من نسبة ٩٠٪ من إجمالي عدد القطع المخصَّصة بها. وعليه فقد قام العديد من الممنوحين باستخراج صكوك على القطع الممنوحة لهم، ومن ثمَّ تقدّموا للأمانة بطلب استخراج فسوحات بناء لأراضيهم. إلا أنَّ الأمانة لم تستجب لطلباتهم، حيث رأَت التريث في السَّماح بالبناء بهذه المخططات؛ نظرًا لوقوعها خارج حدود التنمية، وعدم توفُّر أيِّ خدماتٍ بها.

وذكرت الأمانة أنَّها سبق أن بادرت بالرفع للوزارة بعدة خطابات بشأن ضرورة إعادة النظر في تطوير أراضي المنح ووضع رؤية مستقبلية لها بما يتواءم مع أهداف الدولة في دعم المواطنين وتوفير أراضٍ مشمولة بالخدمات، وأنَّه من الأهميَّة أن تسعى الجهات ذات العلاقة وعلى رأسها البلديات نحو ذلك لما سوف يشكِّله ذلك من انعكاسات إيجابيَّة كبيرة على الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للأسرة السُّعوديَّة. وخلصت الأمانة في خطابها إلى أنه وبعد

دراستها المستفيضة لوضع أراضي شرق الرياض وجدت أن أسعار الأراضي في مخططات شرق الرياض ما زالت متدنية، حيث يصل سعر المتر بها ما بين الشوارع الفرعية والتجارية من ٢٠-٤٠ ريال للمتر المربع لكونها معدومة الخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى قيام المستثمرين بإعادة بيعها على المواطنين بعد سنوات عدة بأسعار عالية؛ مما سيكون له تأثير سلبي على الاقتصاد الوطني. كما أن تعدد الملكيات سيؤثر على تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمتوازنة.

وأوجزت الأمانة رأيها في أن تقوم الدولة باستملاك هذه الأراضي وتعويض المواطنين الممنوحين بقيمتها التي تقدر بملياري ريال لتكون هذه الأراضي رصيذاً استراتيجياً للدولة، إذ إن موقع أراضي هذه المخططات سيكون لها موقع استراتيجي جيد في الوقت القريب لقرابها من الضاحية الشرقية، ولوجود العديد من الفرص المتاحة لتطويره وجعله متميزاً يعكس النهضة العمرانية والاقتصادية الكبيرة للمملكة بصورة عامة ومدينة الرياض بشكل خاص؛ مما سيمكن الدولة من إقامة مشاريع إسكانية أو مرافق حكومية تسهم في ضبط التنمية العمرانية للموقع وجعله واجهة حضارية وعمرانية للمدينة ومتكاملاً مع المحيط، ونظراً لتوفر السيوولة في ذلك الوقت فضلاً عن أن امتلاك الدولة لهذه المواقع يجعلها قادرة على التأثير في أسعار الأراضي السكنية وكبحها من الارتفاع غير المبرر الذي سيسهم بكل فعالية في تمكين المواطنين من تملك أراضٍ مخدمة لمساكنهم.

رفعت الأمانة لسمو الوزير خطاباً آخر مع خطابها أعلاه عرضت فيه بعضاً من معاناتها مع برنامج المنح، وتزايد أعداد المواطنين الممنوحين قطع أراضٍ، وكذلك توسع المدينة في كل جهاته. وأدى كل ذلك إلى قيامها بتخطيط أراضٍ بعيدة لا تتوفر بها الخدمات في شمال وجنوب وغرب وشرق مدينة الرياض والتي تقدر مساحتها بـ ٣٦٧ مليون متر مربع. وقد أصبحت بعض تلك المخططات مع

مرور السنين قربيةً من المناطق السكنية وملاصقةً للنطاقين العمرانيين الأول والثاني والضواحي الشمالية والشرقية. وللأسف لم يتمكن أغلب الممنوحين من الاستفادة منها في بناء مساكن لهم لعدم وجود أي من الخدمات بها.

واستناداً على دراسة فنية شاملة قامت بها الأمانة للنظر في إمكانية توفير الخدمات (سفلتة وأرصفة وإنارة وتشجير) لتلك المخططات ليتمكن المواطنون من بناء مساكنهم عليها، والذي سيدعم بدوره مواجهة ارتفاع أسعار الأراضي والمساكن، فقد أوضحت الأمانة لسمو الوزير طلبها بأن تقوم الدولة بتحمل تكاليف تنفيذ الخدمات التي تقدر بحوالي أربعة مليارات ريال تؤخذ من فائض الميزانية وفق برنامج مرحلي حسب الاعتمادات المالية ومراحل التنفيذ. ويمكن لاحقاً، إن لزم الأمر، النظر في آلية لاستحصال هذه المبالغ من أصحاب الأراضي. وختتمت الأمانة خطابها موضحةً أن في تبني الدولة لبرنامج توفير الخدمات في أراضي المنح تمكيناً للدولة من أداء دور رئيسي في كبح جماح ارتفاع أسعار الأراضي، فضلاً عن تمكينها لشريحة كبيرة ممن يملكون هذه الأراضي من بناء مساكن لهم.

بعد الخطاب السابق وبأقل من شهرين وفي ٢ / ٦ / ١٤٢٩ هـ (٢٠٠٨ م) تمّ الرّفْع مجدداً لسمو وزير الشؤون البلدية والقروية بخطاب إلحاقٍ تعقيبيّ تطلّعت فيه الأمانة لدعم سموه لمقترحها في الخطاب السابق مشيرةً ومؤكدةً رغبتها تمويل تطوير الخدمات والبنية التحتية لأراضي المنح بمدينة الرياض والبالغة مساحتها ٣٦٧ مليون متر مربع والموزعة على مساحات مختلفة في المدينة ولا يتوفّر بها خدمات أو بنية تحتية، ومن ثمّ لم يتمكن الممنوحون من الاستفادة منها في بناء مساكن لهم. وأشارت الأمانة إلى ضرورة معالجة الوضع القائم لبرنامج المنح وإيجاد حلول وبدائل متكاملة، منها تحمّل الدولة تكاليف تنفيذ الخدمات، مع إمكانية النظر لاحقاً إن لزم الأمر في آلية لاستحصال هذه المبالغ من أصحاب الأراضي. وتطلّعت الأمانة إلى موافقة سمو الوزير على العرض

المباشر على مقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز لإقرار تحمّل الدولة تكاليف تنفيذ الخدمات من الفئات العام للدولة لمعالجة هذا الوضع الذي استمر فتراتٍ طويلةً دون أن يتمكّن أصحاب الأراضي من الاستفادة منها وتحقيق رغباتٍ وتوجهاتٍ مقامه الكريم وتوجيهاته حفظه الله المستمرة لجميع قطاعات الدولة بعمل كل ما من شأنه التخفيف والتسهيل على المواطن في جميع أمور حياته.

في ندوة لوزارة الشؤون البلدية والقروية أقيمت من ١٩ إلى ٢٠ / ١١ / ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م) شاركت الأمانة بورقة عمل عن منح الأراضي الحكومية المخصصة للسكن. وجدت الأمانة في هذه الندوة فرصةً للتعبير عن وجهات نظرها المتعددة عن وضع برنامج منح الأراضي في القطاع البلدي. وأوضحت ورقة العمل الجريئة والشفافة أن برنامج منح الأراضي لم يعد يخدم المواطنين ولا المدن فضلاً عن توجهات الحكومة في أن يحصل كل مواطن على قطعة أرض يستطيع بناء مسكنٍ له ولعائلته عليها.

وفي عرضها للمبادرات والحلول لمشكلة برنامج المنح، أوضحت الأمانة أنّ ما تمّ ويتمّ في مدينة الرياض هو مرآة لبقية مدن المملكة الرئيسية على الأخص، وأنّ محاولات البلديات لتبني أفكار وحلول متعددة لا تتعدى أن تكون اجتهادات غير مبنية على دراساتٍ علميةٍ جادة، مشيرةً إلى أنّ الموضوع أصبح محطة تجارب متعددة دون نتائجٍ إيجابيةٍ ملموسة، وأنّ الوضع للأسف يتفاقم سنةً بعد سنة. واختتمت ورقة العمل هذا الجزء بأنّ قناعتها تكمن في أن ما يتمّ في برنامج منح الأراضي القائم لا يصبُّ ولا يخدم الهدف الأساسي في مساعدة المواطنين على البناء والتملك.

قارنت ورقة العمل بين ماضي برنامج المنح وبين حاضره آنذاك ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م) موضحةً الفرق الكبير والتغير الجذري من حيث الإمكانيات والأعداد

وغيرها. فبينما كان لبرنامج المنح في بداياته دورٌ فعّالٌ في تمكين المواطنين من تملك وحدات سكنية خاصة بهم، أسهم في تعزيز عامل الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للأسرة، فقد اختلف الأمر في ذلك الوقت ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م)، وفتحت النوافذ وأشرعت الأبواب لذات الهدف السامي بلا شك، لكن الانعكاسات السلبية لذلك كثيرة. فلم تعد هنالك أسعارٌ رمزية للأراضي التي تمنح، ولم تعد هناك قيودٌ على البيع أو البناء، واتسعت قائمة المستهدفين للمنح رأسياً وأفقياً. واضطرت البلديات لتوزيع أراضٍ غير مخدمة، ولا يمكن أن تخدم ولا بعد عقود. وانتهى الأمر بأن تغيرت طلبات المنح من كونها لقضاء حاجة السكن إلى أداة أو آلية لتحسين الوضع المالي، واختلط فيها الاحتياج مع الاستزادة، وتحولت منح الأراضي من برنامج لتمكين المواطنين من السكن إلى سلعة للبيع والشراء والإثراء. كذلك فقد تم استنفاد كثير من الأراضي ذات المواقع المميزة رغم قلتها، ولم يتبق للبلديات رصيدٌ استراتيجي لأي طلبات مستقبلية لأراضٍ يمكن تخصيصها للخدمات. وانتهى الأمر بأن تحول برنامج المنح ذو الهدف السامي الكبير وذو المردود الإيجابي المفترض إلى برنامج لا يخدم ذلك الهدف بالفاعلية المطلوبة، ولا يترك الأثر الإيجابي المتوقع، بل على العكس بدأت تظهر الآثار السلبية والمعاكسة للأهداف الأساسية.

واختتمت الورقة عرضها بالرؤية المستقبلية لبرنامج المنح ذاكراً أنّ موضوع المنح معقدٌ، ويحتاج إلى اهتمام وسعي دؤوبٍ خاصة أنّ وضع مدننا وبلدياتنا على مستوى المملكة فيما يخص المنح ليس بأحسن حال، ولن يكون بالتأكيد أفضل في المستقبل ما لم يكن هناك وقفةٌ جادةٌ وحازمةٌ وواقعيةٌ لإعادة صياغة رؤية جديدة لبرنامج المنح وإعادة النظر في الموضوع برمته (أهدافه، وسائله، أدواته) مؤكدة أنّ منح الأراضي لم يعد لها التأثير الإيجابي الكبير على توفير الإسكان، وفقدت الكثير من أهدافها، بل تحولت إيجابياتها إلى سلبيات على المدينة وعلى المواطن على حد سواء.

ولإعادة النظر في أسلوب تنفيذ المنح، فقد اقترحت الأمانة في ورقة عملها أن تنطلق الرؤية الجديدة من فكرة التمكين للمسكن، وليس التقديم للمسكن، وأن يتم إعادة التقويم نحو الهدف الأساسي وبما يضمن النظر إلى برنامج المنح كأداة تمكين للمواطن لبناء سكن له ولأسرته، وليس غير ذلك من تحسين وضع أو مساعدة أو غيرها.

ويجب على البلديات أن تحدّد موقفها بشكل واضح، فإمّا أن تتمكن من توجيه هذه المنح الوجهة الصحيحة بسنّ الأنظمة والقوانين وإيجاد البرامج والآليات الكفيلة بما يمكن المواطن من تحويل هذه القطع إلى مساكن والحصول على الدعم والتمويل الكافي لتكون هذه المنح صالحة للسكن، وإمّا أن تحال المنح والأراضي لجهة أخرى متخصصة، وتتفرغ البلديات لمهامها الأساسية كجهة خدمية تعنى بشؤون المدينة وتهيئة البيئة المناسبة ليعيش المواطنون براحة وهناء عيش. والبلديات لديها الكثير من المسؤوليات والوظائف والمهام التي تحتاج إلى كامل التهيئة والاستعداد.

كما أكدت الورقة على ضرورة المحافظة على الأراضي وإعطائها قدرها وأهميتها كممتلكات ثمينة للمدينة ومستقبلها، وينبغي على البلديات التعامل مع الموجود المتبقي من الأراضي التي تملكها في المدن الرئيسية خاصة على أنها رأسمال استثماري له بالغ الأهمية، وليس عبئاً عليها، ولا سيما أن تعداد سكان هذه المدن ليس في حاجة إلى بثّ المزيد من العوامل التي تشجّع على دفع المزيد من الهجرة السكانية إليها. وليس من المنطقي أن يصل الأمر - كما هو الحال في المدن الرئيسية - إلى شحّ وندرة في الأراضي الصالحة للاستثمارات العامة، ووصلت الحال إلى أن نجد أجهزة الدولة المتعددة نفسها خالية اليدين من أراضٍ تقيم عليها منشآتها الخدمية.. بل وصل الأمر إلى معاناة البلدية نفسها من عدم وجود أراضٍ يمكنها إقامة مقارّها لها عليها أو غيرها من المرافق العامة.

للأسف لم يجد مقترح الأمانة باستملاك أراضي المنح في مخططات شرق الرياض (وكثيراً آخر من مقترحاتها) أذناً صاغيةً تتجاوب معه. ولم يتم فهم الموضوع على أن الأمانة تهدف إلى تحويل المشكلات إلى مجموعة من الفرص؛ إذ هدفت الأمانة من إعادة استملاك الأمانة لمخططات المنح في شرق الرياض إعادة تخطيطها بفكرٍ جديدٍ وبدخول القطاع الخاص كشريك، ويعاد تملكها للمواطنين عبر برنامج للإسكان بشموليّة، وليست أرضاً فقط. وكان الخيار الآخر الذي سبق أن طُرِح هو في تبني الحكومة إنشاء البنية التحتية كاملةً للمخططات وتهيئتها؛ ليتمكن المواطنين من بناء مساكنهم.

تمت مناقشة المقترح بين عددٍ من الإدارات في الوزارة، وتمّ النظر إليه بروتينيةٍ وبيروقراطيةٍ تقليدية. فمبادرةٌ أو مقترحٌ من الأمانة تمّ الرّد عليه بخطابٍ من إحدى إدارات الوزارة، وبخطابٍ يتضح فيه عدم إلمامهم وفهمهم للموضوع، بل محاولةً لتميع الأفكار وإدخالها في دورة اللجان والمناقشات التي تقضي عادةً للمربع الأول بعد جهدٍ جهيدٍ واستنزافٍ للطاقت والجهد والوقت.

لم تياس الأمانة من المحاولة لمرةٍ لتوضيح الأمر أكثر. وتمّ الرّفْع بخطابٍ لسمو وزير الشؤون البلدية والقروية في ٦ / ٣ / ١٤٣١ هـ (٢٠١٠م) تعقيباً منها على ما ورد من ردٍّ من وكالة التخطيط في الوزارة، أفادت فيه الأمانة بتلقّيها خطاب وكالة تخطيط المدن الذي تضمّن الإفادة بالتوصيات التي تمّ الانتهاء إليها، واستأذنت الأمانة سمو الوزير في إبداء بعض المرئيات بشأن ذلك، ولخصتها فيما يلي:

- أن الهدف من الاقتراح المرفوع كان طلب الرّفْع للمقام السّامي الكريم لتوفير مخزونٍ أراضٍ يبقى رصيماً للدولة وللمدينة، ويمكن أن توضع له الآليات التي يضبط عدم التفريط بهذه الأراضي إلا لأغراضٍ محدّدة.
- أن ما تعانيه المدينة من شحٍّ شديدٍ في الأراضي لم يعد مشكلةً سهلةً

يمكن التعامل معها، بل يتوقع أن تصبح أكثر صعوبة وتكلفة مستقبلاً، إذ إنه في ضوء تملك أغلب مناطق توسع المدينة من جميع الجهات، فإن المشكلة يتوقع أن تتفاقم بصورة أشد بمرور الوقت. وما لم يكن هناك رصيد متوفر للدولة فستتحول مهمة الحصول على مواقع إلى عمليات نزع مستمرة باهظة التكاليف.

• أن هناك صعوبة كبيرة في توفير مواقع كثير من المرافق والمنشآت الحكومية والمواقع الصغيرة لجمعيات خيرية أو مراكز صحية، فضلاً عن المرافق الضخمة مستقبلاً مثل المستشفيات أو المرافق الجامعية الجديدة أو محطات الكهرباء والمياه...، التي قد تحتاج الواحدة منها لعشرات أو مئات الآلاف من الأمتار المربعة.

• أن الموضوع يحتاج إلى قرار، وليس إلى مجرد مراجعة وتنسيق بين الأمانة ووكالة تخطيط المدن؛ إذ إن المقترح يمثل مبادرة تهدف إلى إيجاد رصيد استراتيجي في الأراضي لتلبية احتياجات المدينة المستقبلية.

• أن أهمية وضرورة هذا التوجه تكمن في ذلك الوقت إلى أنه قد لا يتوفر بديل عنه مستقبلاً، وإنما يميز هذا المقترح أن أكثر من 50% من مساحة الموقع هي ملك للأمانة سواء شوارع أو مرافق، كما أن المنطقة لم يتم البدء بتنميتها، فما زالت أسعارها منخفضة، وأن بقاء هذه المواقع بأيدي أصحابها الممنوحين سيشكل عبئاً على البلديات بطلب توصيل الخدمات وغيرها.

• المقترح لا يهدف لتوفير مساحة جزئية لتخصيصها لزيادة الخدمات لهذه المنطقة أو لحل مشكلة منح أو منشآت جهة معينة وحدها سواء الأمانة أو غيرها، بل الهدف باختصار هو أن يوجد للمدينة رصيد يبقى لها؛ لأنه في ضوء وضع الملكيات الحالية التي تجاوزت حدودها مسافات بعيدة تصل أحياناً إلى أكثر من مئة كيلومتر.. فإن المدينة في

حاجة ماسّة مستقبلاً لتوفير مواقع لأيّ مرفقٍ من المرافق التي تتطلب مساحاتٍ كبيرة (محطات نقل، محطات بضائع، محطات كهرباء، خزانات استراتيجية، مستشفيات، كليات، مرافق أمنية ...).

كما يتّضح من الخطابات أعلاه، وكملخص موجزٍ لمرثيات الأمانة فإنّه يمكننا القول بأنّ موضوع المنح قد طغى على جانبٍ من أعمال البلديات، وما كان من أكثر المواضيع إيجابيةً لها تحوّل إلى أكثرها سلبيةً من جميع النواحي. فبالإضافة إلى الهدر لمخزونٍ ورصيدٍ مستقبليٍّ للبلديات، فإنّ نظام المنح وما تمارسه البلديات فعلياً لا يتعدى توزيع أراضٍ غير قابلة للبناء لا يرى فيها المواطن سكنه المستقبلي، ولا ترى فيها المدينة امتداداً طبيعياً مستقبلياً، بل على العكس ينتهي الأمر بالممنوح لبيعها وعدها سلعةً استهلاكيةً. وبذلك فإنّ البلديات تبذر بذرة التكلفة الباهظة لتقديم الخدمات لهذه الأراضي في المستقبل. وتتصاعد سلبية المنح إلى أن تصل إلى استهلاك الأراضي داخل المدن وما وصلت به الحال إلى أن تجد الدولة نفسها خالية اليدين من أراضٍ تقيم عليها منشآتها الخدمية، فمراكز الشرطة، والبلديات، والدفاع المدني، والهلال الأحمر، والصحة، والتعليم وغيرهم يلهثون للحصول على مواقع لخدماتهم.

إضافةً لذلك، ولكون الرياض هي العاصمة السياسية للدولة، فقد تزايد الطلب عليها، وزاد عدد المنح التي صدرت بأوامر سامية في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ. الأمر الذي عاظم الزيادة في سكّانها وفي مساحتها سواءً نتيجةً للنمو الطبيعي في عدد السكّان أو كذلك الهجرة المستمرة من مناطق المملكة إليها. إضافةً لذلك فإنّ الاستمرار بهذا التوجّه في استنزاف ثروة المدينة من الأراضي يعتبره عددٌ من الإشكالات والسلبيات، تمّ ذكر الكثير منها في الخطابات المتكررة والمرفوعة للوزارة.

ومن هذا المنطلق، فإنه ينبغي على البلديات التعامل مع الموجود المتبقي من الأراضي التي تملكها في المدن الرئيسية خاصةً على أنها رأسمال استثماري لها بالغ الأهمية، وليس عبئاً عليها. ولهذه الأسباب فإن إعادة النظر في برنامج المنح وتطويره أصبح أمراً حتمياً لا مناص منه، ويجب تغيير هدف البرنامج وتحويله من تسليم أراضي منح إلى برنامج وطني لتمليك المواطنين سكناً، ورفع شعار (سكن لكل مواطن). ومن الضروري أيضاً تطوير برنامج للتعامل مع ما هو موجود من مخططات للمنح تم توزيعها سابقاً على المواطنين، وذلك إما بتطوير بنيتها التحتية، وإما بإعادة تملكها لإعادة تخطيطها بتوجهات مختلفة وبأفكار تخطيطية حديثة تعود بالنفع على المدينة والسكان.

أنسنة الرياض



إدارة منطقة الرياض
والتعمير والتشريع
الهيئة العامة للتخطيط العمراني

تحقيق الرؤى والطموحات في تعزيز البعد الإنساني بمدينة الرياض

منتزه الأمير سلمان
في بنيان البري
٣٤٠٠٠٠٠ م

حدائق الملك عبدالله
العالمية
١٦٠٠٠٠٠ م



منتزه الملك عبدالله
(ميدان الفروسة بالتر)
٣١٨٠٠٠٠ م



برنامج
الحدائق
والمتنزهات



الساحات
البلدية



ممرات
المشاة



تأهيل المباني
لإستخدام
ذوي الإحتياجات
الخاصة



واحات
العلوم
بالأحياء



إحتفالات
العيد



البرنامج الثقافي



مهرجانات
الرياض



تطوير الميادين



الفصل الثامن¹³

أنسنة المدن

برامج ومبادرات الأنسنة

أولاً- مبادرات تعزيز التنمية الثقافية للمدينة

ثانياً- مبادرات التريُّض والمشبي والساحات البلدية

ثالثاً- مبادرات التنمية البيئية

رابعاً- مبادرات توسيع نطاق الخدمات البلدية لفئات المجتمع

خامساً- مبادرات حماية المستهلك وتنشيط الأسواق الشعبية

أنسنة المدن... نهجٌ تأسس ليبقى ويمتد

أنسنة المدن

(أنسنة المدن) هي تعزيزٌ للبعد الإنساني في المدن، تمثل التحول من المكان الصامت إلى المكان الفاعل الذي تنتج فاعليته من تشكُّله في نسيج عمراني، ييسر للإنسان صنع مسيرته الشخصية، ويحقق للجماعة تشكيل هويتها الاجتماعيّة. في تجربة عملي أمينا لمنطقة الرياض قمت على تطوير الأنسنة كأحد برامج الأمانة المستقبلية المتعددة لتطوير العمل البلدي، ولعلي كنت أول من طرح مصطلح "الأنسنة". وقد ركزت على خيار الاصطفاف مع المواطن واستهداف استعادة ثقته ورضاه ومشاركته الإيجابية.

كانت كلمة مبادرة هي أحد مفرداتنا التي قمنا بزراعتها واستعمالها وممارستها بين الأمانة وسكان المدينة، وكانت أحد الآليات التي عن طريقها تم بناء جسور من المحبة والتقدير والشراكة التي جعلت للأمانة مكانة إيجابية بين الكثير من سكان الرياض؛ مكانة تتبع من الاحترام والتقدير. كنا نؤكد دائماً على أن يكون الإنجاز البلدي مقروناً بالمصداقية، وأن يكون مبنياً على قرارات مدروسة وصحيحة هدفها خدمة الغالبية من الناس والاصطفاف بجانبهم؛ إنجاز يجعل سكان المدينة في المرتبة الأولى من الاهتمام، ويتلمس حاجاتهم ومصالحهم دون الانتظار منهم لطلبها، بل يسابق تطلعاتهم ورغباتهم. ولذلك كان لزاماً علينا طرح مبادرات وأفكار وبرامج جديدة تستجيب للمتغيرات من حول ساكن الرياض وبما يضمن جعله شريكاً فاعلاً، وليس متلقياً صامتاً. وقد مثل وجود سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز الداعم الأساسي لمثل تلك التوجهات، فقد سهل لنا حيناً مناسباً لممارسة شيء من الإدارة المحلية تمكناً من خلاله تبني برنامج ومشاريع أنسنة المدينة. لقد كان لزاماً علينا أن نعيد النظر في مفهوم العمل البلدي وفي أولوياته وأسلوب ومنهج إدارته، وأن نحدث أفكاره وبرامجه ومبادراته، وهو الأمر الذي يصعب علينا القيام به لولا فسحة الأمل التي منحنا إيّاها سمو الأمير سلمان بن عبد العزيز، وشجّعنا على سلوك

هذا الدَّرب الجديد للقطاع البلديّ، حيث لم يكن ضمن برامجه ولا مشاريعه. وزادنا ذلك قناعة بأنَّ القطاع البلديّ من أقرب القطاعات للناس، وأنَّ العمل البلدي للنَّاس وبالنَّاس.

فُتحت أمامنا فرصة تشكيل نهج جديد ومنظومة تفكيرٍ مغايرة تبنيها فيها مبادرات كثيرة تستهدف أنسنة المدينة. وبحمد الله لم تكن إلاَّ سنوات قليلة، وانتشر هذا المصطلح وتوجَّهاته وبرامجه ومشاريعه؛ ليكون على رأس قائمة أولويَّات أمناء مدن المملكة ورؤساء بلدياتها وفي أروقة مجالسها البلديَّة وبين المشاركين في مؤتمرات ومحاضرات ونقاشات الشَّأن البلدي، لم يتوقَّف الأمر عند ذلك، بل تعدَّاه بأن استطاعت الأنسنة أن تفرض وجودها ولأوَّل مرَّة في برامج وميزانيَّات البلديات عند مناقشتها مع وزارة المالية. وبحمد الله تتوجَّحت أخيراً برامج الأنسنة بأن أصبحت إحدى برامج ومستهدفات الرؤية الطموحة للمملكة العربيَّة السعوديَّة، رؤية ٢٠٣٠ فيما يخصُّ المدن والمجتمعات.

قد يعتقد البعض أن برامج ومشروعات الأنسنة جاءت على حساب المشروعات والمهمَّات الأساسيَّة للعمل البلدي. لكن الواقع أنَّها فعلت وعظَّمت دور القطاع البلدي في حياة الناس، وقرَّبت الجهاز البلدي والعاملين فيه إلى معاناة الناس وحياتهم واحتياجاتهم. واستطاعت الأمانة تطوير وتنفيذ برنامجها للأنسنة من خلال مفهوم الإدارة المحليَّة وتبني الأمانة لمبدأ اللامركزية الإداريَّة والمكانيَّة. وقد حظي برنامج الأنسنة بدعم سمو أمير منطقة الرياض الذي رعى هذا التحدي، ودعم الخطوات الكفيلة بتحقيقه.

تمَّ استنساخ الكثير من المبادرات والأفكار الجديدة للتجربة الثريَّة لأمانة منطقة الرياض في كثير من مدن المملكة، وأصبحت مشاريع أمانة منطقة الرياض مصدر إلهام الانطلاق. بل إنَّ بعض برامجها عمَّمت، وألزمت بها بقية المدن رسميًّا، فمبادرة احتفالات العيد واليوم الوطني، على سبيل المثال، صدر

بها لاحقاً أمرٌ إلى جميع مناطق المملكة بإحياء المناسبتين في كل عام. وبالمثل صدر توجيهٌ آخر في أحد الاجتماعات السنوية لأمراء المناطق بأن تحذو جميع أمانات المناطق والمدن والمحافظات حذو أمانة منطقة الرياض في إنشائها للساحات البلدية؛ كي تكون متنفساً ترويحياً ورياضياً للشباب خاصة، ولجميع أفراد الأسرة عامة.

أكدت الأمانة ريادتها واهتمامها بمجال أنسنة المدن بعقد ندوة "نحو مدن إنسانية صديقة للجميع- دور أمانات وبلديات المدن في تعزيز البعد الإنساني بها" في الفترة من ١٤-١٦/٥/١٤٢٩هـ (١٩-٢١/٥/٢٠٠٨م) بالتعاون مع المعهد العربي لإنماء المدن. وقد هدفت الندوة إلى التعريف بأهمية تعزيز البعد الإنساني للمدن واستعراض الحلول والبدائل لتطوير أساليب التخطيط للمدن لتصبح مشجعة لأنسنة المدن، بالإضافة إلى بحث دور الأمانات والبلديات في تأمين أفضل التصاميم والتجهيزات وتوفير المنشآت لتعزيز البعد الإنساني ومتطلباته. كما بحثت الندوة أهمية دور القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في تعزيز أنسنة المدن، واستعرضت العديد من التجارب المحلية والإقليمية والدولية في إيجاد البيئات والأماكن المناسبة الآمنة لتعزيز البعد الإنساني وتحقيق مفهوم المدينة الصديقة للجميع.

حصلت مشاريع ومبادرات تعزيز البعد الإنساني التي قامت بها الأمانة على عدد من الجوائز محلياً وعالمياً تقديراً لإنجازاتها في هذا المجال، ومنها، على سبيل المثال لا الحصر، جائزة منظمة المدن العربية لتخضير المدينة عام ١٤٢٣هـ (٢٠٠٣م)، جائزة منظمة العواصم والمدن الإسلامية للتأليف والتحقيق والترجمة عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٤م)، جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للشخصية الإدارية العربية المتميزة لعام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٤م)، جائزة الملك عبدالله الثاني للإبداع عن مشروع الرياض مدينة صديقة للمشاة عام ١٤٢٧هـ (٢٠٠٨م)، جوائز مؤسسة الجائزة العالمية للمجتمعات الحيوية عام ١٤٣٠هـ

(٢٠٠٩م) عن مشروعات أنسنة المدينة، وجائزة الأمير سلطان بن سلمان للتراث العمراني عام ١٤٣١هـ (٢٠١٠م)، (جائزة البعد الإنساني) عن برنامج تعزيز البعد الإنساني لمدينة الرياض.

لعليّ أحيل القارئ الكريم للمزيد عن برامج أنسنة المدينة وتعزيز البعد الإنساني في الرياض إلى كتابي "تعزيز البعد الإنساني في العمل البلدي-الرياض أنموذجاً"، الذي صدرت طبعته الأولى في عام ١٤٣٧هـ (٢٠١٦م)، وفيه تغطية لكثير من مشاريع وبرامج الأنسنة التي عملت عليها وأنجزتها أمانة منطقة الرياض في الفترة التي تشرفت بتولي أمانتها بين عامي ١٩٩٧م-٢٠١٢م. وسأكتفي في هذا الفصل باقتباس واختصار بعض مما ذكر في الكتاب بغية التركيز على أهمية برامج ومشاريع الأنسنة التي كانت الرياض هي السبّاقة في ذلك.

برامج ومبادرات الأنسنة

تتضمن الجهود التي نهضت بها أمانة منطقة الرياض تحت مظلة الأنسنة حزمًا من المبادرات والمشروعات التنموية، بعضها يُعنى بتعزيز ثقافة المدينة، وبعضها يسعى للارتقاء بواقعها البيئي، وبعضها اهتم بتعزيز الجوانب الاجتماعية، والآخر استهدف تحفيز الفرص الاقتصادية.

أولاً: مبادرات تعزيز التنمية الثقافية للمدينة:

استهدفت هذه المبادرات تعزيز الوعي الجماعي للسكان بمدينتهم، ودعم ارتباطهم بها، وتحفيزهم على المشاركة الإيجابية في فعاليات أهلية وجماعية، وحثهم على التفاعل بأريحية مُطلقة، عبر أنشطة وفعاليات للتنمية الثقافية والترويحية، شملت جملة متنوعة من الفعاليات والمهرجانات التراثية والفنية، وقد تضمّنت المبادرات:

١- مبادرات الإصدارات الثقافية والتوعوية

تمكّنت الأمانة أن تصبح شريكاً في توثيق تاريخ المدينة وتراثها وعمرانها، وعملت على إصدار مجموعة من الكتب، منها ما يعنى بتاريخ المنطقة والمدينة ككتاب "الرياض في عيون الرّحالة وكتاب "الرياض: التّاريخ والتّطور"، وكتاب "أمراء الرياض في عهد الدولة السّعوديّة"، وكتاب "منطقة الرياض التّاريخ السّياسي والحضاري القديم". كذلك بعض الكتب المتعلّقة بتراث المنطقة العمرانيّ ككتاب "حياة جديدة لمنشآت قديمة" (بالإنجليزية). وأسهمت في دعم إصدار كتبٍ عن تراث منطقة الرياض ككتاب "كنوز التراث العمراني".

كذلك أصدرت الأمانة العديد من الكتب عن تاريخ التّطور العمراني لمدينة الرياض وأبعاده، مثل كتاب "العمارة في مدينة الرياض"، وكتاب "المسكن والبيئة السّكنيّة في مدينة الرياض"، وكتاب "الفضاء العمراني وأنسنة المدينة". كما طوّرت الأمانة الاستفادة من بعض مشروعاتها لتعكس ثقافيّاً، كإصدار "معجم أسماء شوارع الرياض"، و"دليل خرائط مدينة الرياض".

طوّرت الأمانة أيضاً إصدار مجلة دورية "مدينة الرياض" التي أصبحت تقدّم مادة ثقافية جيّدة عن المدينة وتاريخها وتراثها وعمرانها، كما أصدرت الأمانة فيلماً وثائقيّاً عن مدينة الرياض بلغاتٍ مختلفة.

٢- مبادرة احتفالات العيد والمناسبات الوطنيّة

كان أغلب ساكني مدينة الرياض أيام الأعياد والمناسبات الرسمية ينكفؤون إلى السّكون في بيوتهم أو يغادرونها مفضلين مدناً أخرى تتيح لهم التمتع في مقاصد المتعة والتريُّض والترويح. وتحوّل الرياض إلى مدينة صامتة. كنتُ أسأل: إذا كانت هناك فئةٌ من سكّان المدينة قادرةً على السّفر، سواءً إلى

المحيط القريب أو العالمي الأبعد، فماذا عن الفئات التي لا تمكنهم إمكاناتهم المادية من ارتياد مراكز الترويج التجارية في المدينة فضلاً عن السفر خارج الرياض؟ ماذا يمكن لأمانة منطقة الرياض أن تقدم لهم؟ هذا التساؤل ومحاولة الإجابة عنه هو ما ساعد على إنجاز ونجاح برنامج الاحتفالات، إلى الحد الذي جذب أيضاً كثيراً من الفئات القادرة التي لم تكن ضمن أولوية الاستهداف.

مبادرة الأمانة لبرنامج الأنسنة بمظلتها الوارفة، مكنتها من الاصطفاف مع المواطن البسيط من ذوي الدخل المحدود في أيام العيد وفي المناسبات الرسمية، من خلال تقديمها برامج ترويجية وتنقيفية مجانية. ففي عيد الفطر المبارك من عام ١٤١٩هـ (١٩٩٨م)، كانت الانطلاقة الأولى والتأسيسية، على الرغم من محدوديتها وبساطتها، حيث تداولنا جملة من الأفكار المبدعة، وتوصلنا إلى أننا نمتلك فرصة للتجربة. ومن فعالية واحدة أقيمت في ساحة العروض الواقعة على الطريق الدائري الشرقي اقتصرت على الشعر وبعض الفقرات الترويجية البسيطة، إلى أكثر من ٦٠ برنامجاً وفعالية مصاحبة موزعة على أنحاء مختلفة من المدينة في عام ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م)، وهو العام التالي للتجربة، وهو أيضاً يعد العام الذي مثل الانطلاقة الحقيقية نحو التوسع في الاحتفالات نوعاً وكماً وفي مواقع عدة من المدينة، ولجميع فئات المجتمع.

شجعت توجيهات القيادة الرشيدة في عام ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م) التي نصت على ضرورة تنظيم احتفالات الأعياد في عموم المملكة، وأزرت جهود الأمانة في المضي في السبيل الفاعلة لنشر ثقافة الفرح بين الناس. كان ذلك بمنزلة التأييد لما قمنا به في العام الماضي، وبيئت كيف أننا نسير في الطريق الصحيح. تطورت مبادرة الاحتفالات عبر الأعوام حتى غدت ركناً أساسياً من الثقافة البلدية، وأصبحت تُجَزَى في كل عام عبر مشروع تنفيذي متكامل يتعدّد الشركاء فيه، ويستعرض القدرات الثقافية التي تملكها المدينة، وثراء تاريخها، وعظمة

تراثها، وانفتاح سكّانها على فنون العالم وثقافته، ويحيل المدينة إلى كرنفالٍ ضخم يُسعد أهلها. وعملت الأمانة على انتشار الاحتفالات في جميع محافظات منطقة الرياض، وقدمت لها ما تحتاجه من دعم فنيٍّ ومالي. كما سعدت الأمانة باقتفاء العديد من مدن المملكة تجربة الأمانة في احتفالات العيد.

٣- مبادرة واحات الملك سلمان للعلوم في الأحياء السكنية

لمست الأمانة آنذاك أن لا مجال للترويج أو التثقيف أو التعليم خارج المدارس لأبنائنا وبناتنا ممن هم في سنّ الطفولة سوى الأسواق والمطاعم. ولذلك قرّرت الأمانة إطلاق مشروع واحات (الأمير) الملك سلمان للعلوم في الأحياء. وتمثّل الواحات مشروعاً علمياً متكاملًا موجّهًا لمجتمع الرياض بكلّ فئاته. وهي بمنزلة مكاتب للأحياء التقليدية تلبس ثوب العصر الحديث بما فيه من تقنية وسرعة وشمولية وتقاربٍ لمصادر المعلومة، وانفتاح معرفيٍّ واسع يشمل مختلف العلوم وعلى تواصلٍ مستمرٍّ بأحدث المستجدات العالمية، ومواكباً لها.

قامت الأمانة في المرحلة الأولى بالتخطيط لتنفيذ "واحات الأحياء" في خمسة عشر موقعاً (تمّ الانتهاء من تشييد ما يقارب ستاً منها) تغطّي نطاقات البلديات الفرعية بالرياض. وتأتلف جميعها في شبكة ترتبط وتتصل بمشروع واحة الملك (الأمير) سلمان الرئيسية الذي تقوم عليه مؤسسة الرياض الخيرية للعلوم بمشاركة مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية. على أن تقوم الأمانة في المرحلة الثانية بتنفيذ عددٍ من هذه الواحات في جميع محافظات المنطقة لتكوّن شبكةً من الواحات المترابطة مع بعضها، فتسهم في ربط جيل منطقة الرياض الجديد علمياً وترويجياً ومعرفياً. تليها مرحلة ثالثة ينتشر فيها مشروع الواحات ليعمّ جميع مناطق المملكة ومحافظاتها، وتكون بذلك أكبر شبكة معرفية للتواصل والتعليم بالترويج على مستوى الوطن.

صُمِّمَتْ كُلُّ وَاحِدَةٍ لِتَحْتَوِيَ عَلَى مَكْتَبَةٍ إلكترونيَّةٍ عامرة بالمراجع العلميَّة الميسَّرة، كما أنَّ من عناصرها مسرحًا مفتوحًا تُقدِّم عليه عروضٌ للأطفال والناشئة، علاوةً على استضافة الندوات والمحاضرات، بالإضافة إلى ما تضمُّه بين جنباتها من الأركان العلميَّة والترويحيَّة.

ثانياً- مبادرات التريُّض والمشى والسّاحات البلديّة:

١- مبادرة ممّرات المشاة

هدفت مبادرات التريُّض والمشى إلى الاستجابة لاحتياج مجتمعيّ متزايد. وبدأت الانطلاقة الأولى بالرّصيف المسّمى "ممر الحوامل"؛ نظراً إلى اعتياد السيّدات على ارتياده لممارسة المشى الذي يوصي به الأطباء في أشهر الحمل الأخيرة، رغم عدم مناسبته ولا تأهيله لذلك. وكان الرّأي أن نبدأ من فكرة بدأها الناس، فلا نبتدع المبادرة، بل نتفاعل مع حاجة ملحة قام الناس بصنع استجابة لها. وقمنا بتطوير هذه الاستجابة وتحويل الممر إلى مشروع يفي بالاحتياجات المجتمعيّة الضروريّة التي لها بُعد اجتماعيٌّ وإنسانيٌّ واضح.

مثّلت هذه البداية دافعاً للأمانة لتعميم التجربة، والتّخطيط لتكرارها في أنحاء مختلفة من المدينة، وانتشرت ممّرات المشاة في عدد من أحياء المدينة. وتنوّعت استخداماتها، بين ما يُستخدم للتريُّض، وما يجمع بين التريُّض والتسوّق والتّرويج. وأخذت فكرة تنفيذ مشروعات ممّرات المشاة تفرض وجودها وانتشارها في المدينة، حتى بدأت تشكّل شبكةً مترابطةً في أجزاء من المدينة كناً نتلّع، وما نزال، إلى أن تترايط لتكون ذات بُعد إنسانيّ يصل أحياء المدينة ببعضها، ويُسهم في ترايط مجتمعتها، ويعزّز من جوانبها الصحيّة والترويحيّة. ومثال لذلك: الشّبكة التي تنطلق من طريق عبدالله العنقري مروراً بشارع مساعد العنقري إلى شارع عبدالله بن سليمان الحمدان ثم طريق الأمير محمد بن عبدالعزيز، وشارع الأمير سلطان بن عبدالعزيز، وصولاً لشارع الأمير عبدالعزيز بن مساعد الذي يصل إلى مدينة الملك فهد الطبيّة. وكانت النيّة لدى الأمانة إكمال هذه الشّبكة لترتبط بممر مشاة رئيس آخر كان على وشك الانتهاء، وهو الممرّ المحيط بالمشروع الجديد المُقام على أرض نادي سباق الفروسيّة بالملز. ويمكن لهذه الشّبكة أن تمتدّ لتصل إلى مشروعات داخل

وسط مدينة الرياض، مثل مركز الملك عبدالعزيز التاريخي، وكذلك منطقة قصر الحكم، لتشكل منظومة متكاملة تربط قلب المدينة بعدد من أجزائها، خاصةً عندما ينتهي تطوير مساري طريق الملك عبدالعزيز (البطحاء) وطريق الملك فيصل (الوزير) اللذين بدأت الأمانة في إتمام دراسات تطويرهما ليكونا مسارين رئيسيين باتجاه واحد لكل منهما، وبحيث يساعدان في تغيير وجه وسط الرياض التجاري حال تنفيذهما.

وتشبه هذه الشبكة المترابطة المنطقة التجارية الواقعة بين طريق الملك فهد وشارع العليا، بدءاً من طريق مكة جنوباً وحتى طريق الملك سلمان بن عبدالعزيز شمالاً. وشمل المشروع تأهيل هذه المنطقة التجارية وتنفيذ شبكة كاملة من الأرصفة والتشجير والإنارة، التي في مجملها تسهم في تعزيز البعد الإنساني، وتضع الإنسان قبل السيارة في الأهمية، مع العناية بالحركة المرورية.

٢- مبادرة السّاحات البلدية في الأحياء

استفادت الأمانة من ملاحظتها ومتابعتها لعادات بعض الشباب الذين يجتمعون في فضاءات بعينها لممارسة رياضة كرة القدم على وجه الخصوص، وإقامة منافساتهم الخاصة بهذه اللعبة ذات الشعبية الجارفة في العاصمة.

تبنت الأمانة مبادرة تحويل بعض من هذه الفضاءات إلى ساحات بلدية مجهزة لممارسة الرياضة. وظهرت أولى السّاحات البلدية في الرياض والمملكة على وجه العموم في حي السّويدي (الفرّيان) في شعبان من عام ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م). وخلال بضعة أشهر حولت الأمانة الموقع إلى ساحة رياضة حديثة متنوّعة الإمكانيات، وبجّهيزات حديثة، وأتاحها مجاناً لشباب الحي وعائلاتهم. أصبحت السّاحة وبما حولها، مركزاً خدمياً ورياضياً متكاملًا داخل الحي، يحوي عناصر جذب من ملاعب مهياًة توفر أمكنة التريّض، ومماراً مشاة وحديقة وملاعب للأطفال.

وتوالى إنجازات الأمانة في السّاحات البلديّة بشكل سريع حتى وصلت إلى ثلاثين ساحة. وبحلول عام ١٤٣٢هـ (٢٠١١م) وصل عدد السّاحات إلى ستّ وستين ساحةً من بين المئة المستهدفة. وكانت الأولويّة للأحياء التي يسكنها ذوو الدّخل المحدود أو المنخفض. وقد توجّت تلك المبادرة بتوجيه سمو النّاب الثّاني لرئيس مجلس الوزراء وزير الدّاخلية لسمو وزير الشؤون البلديّة والقرويّة عام ١٤٣١هـ (٢٠١٠م) بإنفاذ توصية الاجتماع السنوي لأمرء المناطق بالإيعاز للوزارة بتعميم تجربة أمانة منطقة الرّياض في السّاحات البلديّة في جميع مناطق المملكة ومحافظاتها. وبحمد الله، تعدّى أثر السّاحات البلديّة إلى استنساخ هذه التّجربة الإيجابيّة لتصل إلى كثيرٍ من المدن والمحافظات في مناطق المملكة.

ثالثاً- مبادرات التنمية البيئية:

ضمت هذه المبادرات مشروعات وبرامج متنوعة تستهدف إعادة التوازن إلى البنية العمرانية للمدينة، والحد من الاجتياح الخرساني والأسفلتي لها، من خلال إنماء المسطحات الخضراء والجمال الطبيعي، ونشر الظلال، وتلطيف حرارة الجو، للتخفيف من القسوة المناخية، والسعي لجعل المدينة ذات رثاء بيئية متعددة. بالإضافة إلى مبادرات تستهدف الحفاظ على الموارد البيئية، والحفاظ على الحياة البرية وصحة البيئة العامة.

مسارات متعددة لتغيير نهج تطوير الحدائق

كثيراً كنتُ أتساءل: لماذا يعزف مواطنونا عن ارتياد الحدائق التي كانت في الرياض؟ ووجدنا العلة في تصميم هذه الحدائق على نحو لا يتناسب ومتطلبات المجتمع السعودي، وبدأنا في الأمانة بتجربة التغيير والاختبار العملي من خلال ثلاثة مسارات:

- المسار الأول: التعامل مع ما هو قائم من حدائق بفكر جديد، وهو حدائق بلا أسوار.
- واستحدثت الأمانة عدداً من الأنشطة الاحتفالية تُعقد في هذه الحدائق لتحفز السكان على تكوين عادات لارتياحها، والتمتع بما فيها من عناصر جمالية. ومن هذه الأنشطة مهرجان ربيع الرياض ومهرجان درة الحدائق وغيرها الكثير.
- المسار الثاني: تطوير الحدائق المستقبلية في المخططات الجديدة، بما يمكن الأمانة من طرح أفكار جديدة ومختلفة للفراغات المفتوحة والبيئية في المدينة، بحيث يمكن من خلال هذا المسار أن تُجمع المساحات المخصصة للحدائق (التي عادةً ما تكون مساحات صغيرة ومتعددة

ومتناثرة)، وتُستبدل بها حدائق كبيرة المساحات.

- المسار الثالث: الاهتمام بإيجاد الحدائق المليونية المساحات، خاصةً أنّ مدينة كالرياض بمساحاتها الشاسعة تحتاج إلى إقامة مواقع مستقبلية لحدائق ومنتزهات عامّة بمساحات مليونية في أنحاء واتجاهات متفرقة من المدينة، أو في المرحلة الأولى حجز هذه المواقع وتحديدها.

ومن الأمثلة لمشروعات المنتزهات والحدائق الكبيرة في الرياض:

١- منتزه الملك سلمان البري في بنبان

ويقع شمال مدينة الرياض على مساحة تبلغ ثلاثة ملايين ونصف مليون متر مربع. وهو أول منتزه بريّ في الرياض، يحافظ على طبيعة وطبوغرافية الموقع بما فيه من مجارٍ للسيول وغيرها من عناصر الطبيعة.

٢- منتزه الملك عبدالله بالملز

ويقع على أرض نادي الفروسية السابق، وتُفوق مساحته ثلاثمائة ألف متر مربع. ومن مميزات المنتزه غير موقعه المتوسط من المدينة هو تهيئته للاحتفالات الوطنية والفعاليات الكبرى، فجانب وجود أستاذ الأمير فيصل بن فهد بجواره، فهو يحتضن بحيرة كبيرة بنافورة عملاقة، وفيه من السّاحات والمدرّجات الكثير الذي يمكن الأمانة من إقامة أيّ فعالياتٍ ومناسباتٍ احتفالية.

٣- حدائق الملك عبدالله العالمية

تمّ البدء بإنشاء حدائق الملك عبدالله العالمية، لتكون أحد أكبر الحدائق النباتية العالمية. ونال تصميم الحدائق عددًا من الجوائز العالمية. وحُدِّد

للمشروع موقعٌ على طريق جدَّة بمساحة تربو على مليوني متر مرَبَّع. وتمَّ البدء في إنجاز المرحلة الأولى من المشروع. ويبدو بعدها أنه تعثر إنجاز المراحل التَّالية حتى صدر أمر خادم الحرمين الشريفين في عام ١٤٣٩هـ (٢٠١٨م) بسرعة إنجاز المشروع.

٤- مشروع إنقاذ وإعادة إحياء وتأهيل وادي السلي

لا نبالغ إذا اعتبرنا هذا المشروع من أهمِّ المشروعات البيئيَّة في مدينة الرياض. فقد كان الوادي منسياً زحفت عليه المباني والعقارات وتمَّ تملك وتخطيط مساره لأحياء سكنيَّة. ساعد في ذلك كونه وادياً منبسّطاً لا يشعر النَّاس بوجوده كوادٍ إلاَّ في أوقات الأمطار والسُّيول التي لم تكن بتلك الغزارة والاستمراريَّة. حرصت شخصياً على المشروع كأحد أهمِّ مشاريع الأمانة لعرفتي وقناعتي أنه سيكون عند انتهائه مشروعاً مميَّزاً بكل المقاييس، وإنجازاً ذا سبق عالميٍّ وعنصرًا بيئيًّا وترويحياً ومتنفساً عامًّا للمدينة وأهلها.

يصبيني القلقُ عندما أتخيَّل أنَّ عنصرًا بيئيًّا بهذا الحجم كان يمكن أن يطويه النسيان وتختفي معاملة تمامًا، ويستعاض عنه بأنايبٍ لصرف السُّيول مدفونةً تحت الأرض. لا يمكن تخيَّل الرياض من دون وادي حنيفة، والذي زادت أهميَّته وجماله بعد تأهيله، وكذلك بالنسبة لوادي السلي سيأتي اليوم الذي لا يمكن تخيَّل مدينة الرياض من دونه.

عملت الأمانة على إعادة التَّاهيل البيئي لمسار وادي السلي بعد اختفاء أغلب معاملة. كما وضعت الأمانة في تصاميمه ملامح الوادي بعد تطويره وإبراز عناصره الرئيسيَّة، ومنها قناة مياه دائمة الجريان، وقنوات جافَّة تسير فيها المياه في أوقات الأمطار، وطرقٍ جانبيَّةٍ ومحليَّةٍ مُسفلتة، إضافةً إلى ممرٍّ مرصوفةٍ وترابيَّةٍ داخل نطاق الوادي. كما تتضمَّن عناصر المشروع ممرَّات للمشاة، ومساراتٍ لرياضة المشي والجري، وأنشطة زراعيَّة كأعمال التَّشجير

والحدائق والمشاتل والبساتين، وأمكنة للترويح، ومنتزهات برية، وأمكنة الجلوس والمطالاة، وأمكنة المشي، وملاعب للأطفال والكبار تشمل ملاعب لكرة القدم والطائرة والسلة، وسواتر حجرية لتوفير الخصوصية في أمكنة جلوس العائلات.

٥- منتزه سلام

منتزه جميل وبمساحة تزيد عن ثلاثمئة ألف متر مربع في وسط الرياض. كاد المنتزه أن يتحول إلى مبانٍ سكنية ومكتبية مثل غيره من المزارع القديمة والمجاورة، لولا توفيق الله ثم اهتمام سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، وعنايته الخاصة. فقد أصر على أن يبقى مزرعة سلام منتزهًا عامًّا للمدينة وسكانها، ولأجل ذلك بذل الجهد في أن تتملك أمانة منطقة الرياض الموقع، وتعوّض المالك للموقع بموقع آخر بديل؛ وهو ما كان، وقام مركز المشاريع والتخطيط بالهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض بتنفيذ المشروع الذي يعدُّ بحق مشروعًا بيئيًّا متكاملًا يمتاز بالاتساع وروعة التصميم وتنوع العناصر.

٦- مشروع تأهيل وتطوير وادي حنيفة

يُعدُّ وادي حنيفة أحد العناصر البيئية المميزة لمدينة الرياض. وقد تبني سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض ورئيس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، حماية وتأهيل وتطوير وادي حنيفة. وجعل مشروع تأهيل الوادي ضمن أولويات المشاريع التنموية لمدينة الرياض، وسخر له جميع الإمكانيات، وجمع الكثير من الجهات الحكومية كالهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض وأمانة منطقة الرياض، والوزارات ذات العلاقة مثل وزارة المياه والكهرباء، ووزارة الزراعة وغيرها للعمل كفريق عمل واحد.

قام مركز المشاريع والتخطيط بالهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض على تنفيذ مشروع التأهيل البيئي لوادي حنيفة، وقد رعى اكتماله سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز في ٢٠ ربيع الآخر ١٤٣١هـ (٢٠١٠م).

رابعاً- مبادرات توسيع نطاق الخدمات البلدية لفئات المجتمع:

شملت المبادرات توسيع برامج أمانة منطقة الرياض ومشروعاتها لتشمل كافة فئات المجتمع، بغض النظر عن الفئة أو الإعاقة أو نوع النشاط الممارس. وتم إطلاق عدد من المبادرات، منها ما هدفت إلى تمكين النساء من التمتع بالفرص المتساوية في العمل وفق ضوابط الشرع، والحصول على الخدمات البلدية بأسر الطرق. ومنها ما هدف إلى تيسير الرعاية الواجبة لفئات من المجتمع من ذوي الاحتياجات الخاصة، ومن أجل خدمة هذه الفئات سعت الأمانة إلى أن تعزز من حصولهم على الخدمات البلدية بشكل كامل، والرعاية العامة لهم كغيرهم بما يحقق الفرص المتساوية لهم في المجال العام.

١- النساء في العمل البلدي: تمكين وعمل مبدع

كانت الأمانة هي السبّاقة والمبادرة لإنشاء إدارة للمعاملات النسائية على مستوى القطاع البلدي في المملكة. فحق المرأة في التعليم والعمل كحقها في الملكية والتعامل بذمة مالية تخصها، كلها حقوق معتبرة حماها وكرّسها الشرع الحنيف. ومن موقعي في العمل البلدي، كان اللافت بالنسبة لي تأخر التطبيق وتباطؤ الجهود التي تنظم هذا الحق وتكفل تحقّقه في أروقة الحكومة والقطاع الخاص.

من هنا قمنا بطرح نموذج تطبيقي في عام ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م)، عبر قرار إنشاء الوحدة النسائية التي اُختصت بمهمة واضحة، وهي تمكين النساء من تحصيل حقوقهن وإنجاز معاملتهن وحل ما يتعلّق بهن من مشكلات لدى الأمانة. وفي عام ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م) بدأت فعلياً الوحدة النسائية بفريق عمل من ثمان سيدات يعملن في وحدة مجهزة مستقلة بداخل مقر الأمانة. وخلال أعوام أربعة وصلت قوّة العمل النسائية في الأمانة إلى ثمانية عشر فرعاً تعمل

كوحديات نسائية، يعمل فيها أكثر من ستمئة موظفة، بينهنَّ عدد كبيرٌ من حملة البكالوريوس والماجستير، يعملن بكلِّ تفانٍ وإخلاصٍ وفي بيئةٍ نفتخر بها، وتحترم عادات المجتمع السعودي المحافظ وتقاليده.

بادرت الأمانة بتوقيع عقود عمل سنوية لما تحتاجه من كفاءات نسوية، وبدأت في تجهيز مكاتب للعمل في البلديات الفرعية وبعض الإدارات العامة، وربطت جميعها بالمقرِّ النسائي الرئيس بالأمانة. لقد كان إبرام العقود السنوية مجازفة، إلا أنها كانت مجازفة حميدة ومخلصة، هدفها المصلحة العامة، ومبعثها ثقتنا بالله ثم بالقيادة العليا الكريمة وتوجُّهاتها نحو الإصلاح ودعم أبناء وبنات الوطن. والحمد لله، فما هي إلا سنوات قليلة وفورَ إنهاء المشروع والاحتفاء باكتماله، حتى صدر الأمر السامي الكريم بتثبيت جميع العاملين والعاملات من أبناء وبنات الوطن في وظائف حكومية رسمية. وبذلك كسبت بنات الوطن وكسبت الأمانة وكسبت شريحة النساء المخدومة نتيجة لتلك المجازفة الإيجابية.

وفي عام ١٤٢٣هـ (٢٠١٢م) وقبل تركي للعمل أميناً لمنطقة الرياض بعدة أشهر، نظمت الأمانة ندوة تعريفية للإدارة العامة للخدمات النسائية بالأمانة بمناسبة مرور خمس سنوات على تأسيس الإدارات النسائية فيها. رعى الندوة صاحب السمو الملكي الأمير سطاتم بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض آنذاك بحضور صاحب السمو الملكي وزير الشؤون البلدية والقروية وعدد من أصحاب المعالي الوزراء والمسؤولين. تمَّ بعد ذلك رفع تكليف المديرية العامة للخدمات النسائية إلى وكالة أمين منطقة الرياض للخدمات النسائية كأول وكالة لأمين منطقة في المملكة، وذلك تقديرًا لجهودها في التأسيس ودعمًا لإدارة الخدمات النسائية التي توسعت وتعددت مهامها ومسؤولياتها. وكان من أصدقاء النجاح الكبير لتجربة الأمانة في تمكين المرأة، أن سعت بعض الوزارات الخدمية وأمانات المناطق الأخرى إلى طلب خبرة الأمانة ونقل التجربة.

٢- مبادرة رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة

كانت العناية بذوي الاحتياجات الخاصة محدودة، بل تكاد أن تكون غائبة في كثير من مناحي العمل البلدي، وتنبَّهت الأمانة إلى ضرورة دمج هذه الفئة الغالية في أنشطة العمل البلدي، وإيلائها عناية خاصة. لذلك تمّ تفعيل وإعطاء الإدارة العامة للخدمات الاجتماعية في الأمانة دوراً رئيسياً في الرّفع من مستوى الخدمات البلدية الاجتماعية كإقامة الاحتفالات والمناسبات الوطنية، وكذلك ما يُقام من برامج ثقافية سواءً موسميّة أو أسبوعيّة. ومن خلال أعمالها استطعنا الانفتاح على ذوي الاحتياجات الخاصة، وبسّط مظلة خدماتها لتشمل احتياجاتهم ومتطلباتهم.

انطلقت الأمانة من خلال هذه المبادرة لطرح دراسةٍ لمتطلّبات ذوي الاحتياجات الخاصة، بحيث تعدلّ في أعمال المرافق؛ كي تستجيب لاحتياجات المعوق، خصوصاً الأرصفة، ومواقف السيّارات، ودورات المياه العموميّة. وأنشئت وحدة خاصة تحت اسم "وحدة ذوي الاحتياجات الخاصة"، تقوم على العناية بكلّ ما من شأنه رفع مستوى الخدمات البلدية المقدّمة لهم. وطبّقت أمانة منطقة الرياض في ذلك المنحى نهجاً يقوم على الالتزام ثم الإلزام، بأنّ وجّهت جميع أجهزتها المعنيّة إلى إيجاد ميسّرات لحركة المعوقين داخل مبانها، وتجهيز المصاعد والمنحدرات وعوارض الاستناد داخل جميع الممار أولاً.

بدأت وحدة ذوي الاحتياجات الخاصة في الإدارة العامة للخدمات الاجتماعية بدراسة جميع متطلّباتهم، وكيفية وصولهم إلى البلديّات والحركة فيها، وعمليّة الاستقبال وكيفية الوصول إلى دورات المياه من خلال إيجاد منحدرات وكاونترات مناسبة، ودورات مياه خاصة بهم في العديد من المباني التابعة للأمانة والبلديّات الفرعيّة. ثمّ جُهِز على إثر ذلك أكثر من ١٠٠ دورة مياه لهم في أنحاء مدينة الرياض، ومن المؤمّل أن يُعمّم هذا التوجّه على جميع

المنشآت، في المرحلة الثانية، وصولاً إلى جميع المباني الخاصة في المرحلة الثالثة.

وتمثل مبادرة الأمانة في إنشاء "مركز المروة لذوي الاحتياجات الخاصة" رمزاً للاهتمام بهذه الفئة الغالية وسابقةً متفردةً وأولى من نوعها في المملكة. وقد شجّع نجاح المركز على الدفّع بهذه التجربة إلى خطوات أكبر وأوسع وأكثر طموحاً. وبدأت الأمانة في التخطيط لتعميمها على أحياء أخرى في مدينة الرياض، واختيرَ موقعٌ لأحد هذه المراكز على مساحة أربعين ألف مترٍ مربعٍ في حيّ الحمراء. وقد انتهت الأمانة من عمل تصميماته، وهو في مرحلة التنفيذ.

لقد لمست الأمانة الأثر التّمويّي لهذه المبادرة في مراحل مبكرة من خلال مفهوم الدّمج في جميع أنشطة المجتمع للمعوقين، بحيث يتمتّعون بمختلف الخدمات البلديّة والمجتمعيّة في الظروف البيئيّة العاديّة التي يحصل فيها أقرانهم من الأصحّاء على الخدمات نفسها، والعمل قدر الإمكان على مساعدة ذويهم على عدم عزلهم في أمكنة منفصلة.

خامساً: مبادرات حماية المستهلك وتنشيط الأسواق الشعبية:

ضمت هذه الحزمة التنموية عدداً من المبادرات استهدفت تعزيز الفرص الاقتصادية الداعمة لقطاعات السُّكَّان المختلفة، كخدمة المستهلكين والتجار، وتحفيز الأسواق الداخلية الشعبية وحركة البيع والشراء فيها، وتنظيم الأسواق على نحو يكفل حصول المستهلكين على أجود السلع بسعرٍ تنافسي.

١- تأسيس مركز البلاغات وطوارئ الأمانة (٩٤٠)

كان البحث عن طريقة تُيسِّر استقبال ملاحظات واقتراحات المواطنين بأقلِّ عناء ممكن هو أحد أسباب انطلاق فكرة تأسيس مركز للبلاغات والطوارئ في الأمانة عام ١٤١٩ هـ (١٩٩٨ م) والذي يتواصل مباشرةً مع المواطنين، ويجعل من كلِّ ساكنٍ للمدينة مراقباً متعاوناً مع الأمانة. وكان يهدف إلى تسريع وتسهيل وكذلك توحيد تسلم بلاغات وملاحظات واقتراحات واستفسارات سكَّان مدينة الرياض بطريقة متطورة، يتم فيها محاكاة المراكز المتخصصة في هذا الشأن. وبذلك تضاعفت أعداد المراقبين في الأمانة من المئات إلى الملايين من سكَّان مدينة الرياض.

تمَّ التأسيس لخطوط هاتفية مكوَّنة من رقم موحد للمركز من ثلاثة أرقام (٩٤٠)، وبدأ المركز بوحدة صغيرة تمَّ تطويرها بإنشاء مركز موحدٍ ومخصَّصٍ بمعايير احترافية في الاستقبال للبلاغات وتسجيلها وإحالتها مباشرةً إلى الجهات المختصة في الأمانة وغيرها باستخدام التقنية واستقطاب أهل التخصص والخبرة لتطبيق أعلى معايير الجودة والمهنية في مختلف أعمال المركز. وكان من أهداف إنشاء المركز أتمتة العمليات والتخلص من استخدام الورق والتحوُّل من الأساليب التقليدية إلى الأساليب التقنية. فكان يحوي على نظام ردِّ آلي روعيت فيه الاحتياجات الحالية والمستقبلية لخدمة سكَّان المدينة

مع تنوع وسائل استقبال البلاغات من التحدث مباشرة إلى المأمور إلى التسجيل الصوتي، أو بالفاكس أو عبر البريد الإلكتروني، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو تطبيقات الجوال. وقد تم ربط كافة الإدارات والبلديات الفرعية بالمركز من خلال بوابة إلكترونية مكنتهم من استقبال البلاغ حال وصوله مباشرة وتنفيذه، ومن ثم إغلاقه عند التعامل معه من موقعه. كما ارتبط المركز آلياً مع إدارات الدفاع المدني والمرور.

استقطب المركز شباباً سعودياً طموحاً، وأصبح عاملاً على مدار الساعة بنظام ٧/٢٤ وفي العطل الرسمية والأعياد، بواقع أربع فترات في اليوم. وكان من المخطط أن يطور عمل المركز ليشمل كامل منطقة الرياض ومحافظاتها ليصبح غرفة عمليات موحدة للبلاغات والطوارئ تتواصل مع المواطنين وجميع القطاعات الخدمية في منطقة الرياض.

٢- تنظيم نشاط الباعة الجائلين

يعاني العمل البلدي مع الباعة الجائلين، وهي معاناة عالمية مستمرة لا تكاد تخلو منها مدينة في العالم ولكن بمستويات مختلفة. والمعاناة في مدينة الرياض لها ثلاثة جوانب مختلفة، الأول: أن عدداً كبيراً من الباعة الجائلين هم من غير السعوديين الذين يعملهم هذا يعدون مخالفين، إلى جانب عدد محدود من السعوديين الذين دفعتهم الحاجة المستمرة أو المؤقتة للعمل في هذا المجال، وهم من ينبغي مساعدتهم والأخذ بأيديهم. ومن هنا ظهرت معاناة الجهاز البلدي في التفريق بين الفئتين. أما الجانب الثاني: فإن البضاعة التي يعرضها الباعة الجائلون قد لا تخلو من مخالفات، فبعضها مضر بصحة المواطنين، علاوة على أنها قد تكون مغشوشة أو ممنوعة أو منتهية الصلاحية أو حتى مسروقة. ولا يمكن بعد بيعها التعرف على مكان البائع أو شخصيته؛ نظراً إلى تنقل الباعة بين مواقع مختلفة ودون إيصال تثبت البيع. أما الجانب الثالث من معاناة

الأمانة مع الباعة الجائلين فهو ما يختارونه من مواقع تعوق الحركة المرورية، أو تكون بقرب محالٍ رسميةٍ تبيع البضاعة نفسها، وبذلك تنشأ منافسةٌ غير عادلةٍ بين مَنْ يبيع في محلٍّ برخصةٍ رسميةٍ ويتحمّل تكاليف الإيجار والتشغيل وبين مَنْ يبيع كجائل.

تبنت أمانة منطقة الرياض من هذا المنطلق، ومن خلال برنامج تعزيز البعد الإنساني، ولأوّل مرة في قطاع البلديات، مبدأً المساندة والدعم والتّحفيز للباعة الجائلين بدلاً من تركهم يعانون من الملاحقة والمطاردة والمصادرة. وانطلقت الأمانة من خلال رؤيتها لجوانب المعاناة الثلاثة التي سبق ذكرها في تنفيذ برنامجها للباعة الجائلين. وقامت بمبادرة تنظيمية تحدّ من هذه السّلبيات دون أن تمسّ أسباب ارتزاق الباعة من السّعوديين، وبما يساعدهم ولا يسبّب لهم العوز، خصوصاً أنّهم في الغالب من الفئة الأكثر احتياجاً. وحددت الأمانة لهم عدداً من نقاط البيع المجانية. وكانت المواقع عبارة عن نقاط مزوّدة بخدمات ومظلات ومواقف للسيارات، وأدرجت ضمن جداول المراقبين الصحيّين للرّقابة عليها مثلها مثل المحالّ التجارية الأخرى.

وقد أنهت الأمانة إقامة عددٍ من المواقع ضمن نطاق بلديات فرعية متعدّدة، وبالأسلوب نفسه عالجت الأمانة مشكلة البيع الموسمي، مثل ما يحصل من بيع للأضاحي في موسم عيد الأضحى المبارك، إذ ينتشر كثيرٌ من باعة الأغنام في الشوارع والطرق دون أيّ رقيب أو حسيب، فطبّقت الأمانة عليهم المبدأ نفسه، وبدلاً من ملاحقتهم ومعاقبتهم قدّمت لهم يد المساعدة والماندة، وخصّصت لهم مواقع نظامية مؤقتة هيأتها، ووفّرت لها المواقف وكلّ ما يلزم من خدمات.

٣- مبادرة مؤشّر الأسعار

وجدت الأمانة حاجةً للتدخّل في ضبط أسعار السلع التموينية والغذائية

على وجه الخصوص، خاصةً أنَّ المملكة مرَّت بموجات متكرِّرة لارتفاع الأسعار تهبُّ دون سابق إنذارٍ أو تبرير. وانطلاقاً من تبنِّي الأمانة لنهج الأنسنة وما يعنيه ذلك من ضرورة الاصطفاف إلى جانب المواطن وكلِّ ما يمكن أن يُسهَّلَ عليه معيشته، فقد رأت الأمانة أنَّ من واجبها التدخلُ الإيجابي في ذلك.

من هذا المنطلق أطلقت الأمانة فكرة مؤشِّر أسعار المواد التموينيَّة والغذائيَّة الأساسيَّة للمحالِّ الكبرى في مدينة الرياض وبمشاركة عددٍ من الجهات ذات العلاقة. وبدأ العمل الفوري لإنجاز المؤشِّر، وأقامت الأمانة عدداً من حلقات النقاش والحوار مع المهتمِّين والاقتصاديين والتُّجار من أصحاب المخازن والمحالِّ التموينيَّة الكبرى ومستوردي المواد التموينيَّة للاتفاق على الآليَّة التي طرَحَتْها الأمانة، لضمان مشاركتهم الإيجابيَّة لإنجاح المشروع والهدف السامي له. وفي عام ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م) وبعد تجربة إطلاق المؤشِّر لمدة شهرين دشّن سموُّ الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، في مكتبه بأمانة منطقة الرياض موقع المؤشِّر رسمياً على الإنترنت بحضور معالي وزير التجارة والصُّناعة ووكيل وزارة الإعلام ووكلاء أمانة منطقة الرياض وعدد من المسؤولين وأعضاء مجلس الشورى ورؤساء اللجان في مجلس المنطقة ورؤساء الشَّركات والمؤسَّسات المشاركة في أسعار السُّلع الاستهلاكية الذي أطلقته الأمانة في الصحف المحليَّة.

كانت فكرة المؤشِّر فكرةً يسيرةً، ولا تُحمِّل الأمانة أيَّ أعباء ماليَّة أو رقابيَّة إضافيَّة مقابل العائد والمردود الكبير على المواطن وارتياحه ورضاه سواءً عن قائمة الأسعار أو ما تقدَّمه له الأمانة من دعم وحماية في هذا المجال.

حدَّدت الأمانة عدداً من السُّلع الغذائيَّة الضروريَّة، وطلبت من المحالِّ التموينيَّة الكبرى المشاركة أن تقوم كل يومٍ بأربعاءٍ بتقديم أسعارها المخفَّضة لهذه السُّلع. وكان دور الأمانة الإعلان في الصُّحف وفي موقعها على الإنترنت

عن هذه المحالِّ وما تقدّمه من أسعارٍ لجميع هذه السلع في قوائم توضّح ذلك. وتكون جميع الأسعار سارية المفعول طيلة الأسبوع التّالي، مع التزام جميع المحالِّ المشاركة بتوفير السلع والالتزام بالأسعار المعلّنة، وإلاّ ستُعاقب بغراماتٍ محدّدة، وإن تكرّرت المخالفات تُغلّق مقارّها. وهكذا أثمر المؤشّر عن منافسةٍ على التّخفيضات بين المحالِّ على أنواع محدّدة من السلع الغذائيّة، والمستفيد الأوّل هو المواطن وخاصةً من ذوي الدّخل المحدود.

جرت العادة على أنّ كثيراً من المؤشّرات ترصد الأسعار المتداولة حالياً أو في الماضي سواءً كان هذا الماضي أياماً أو أسابيع أو غير ذلك. إلاّ أنّ ما ميّز مؤشّر الأمانة وجعله مختلفاً عن غيره هو كونه مؤشّراً مستقبلياً يرصد الأسعار، ويلزم التّجار بها مدّة أسبوعٍ قادم (مزادٌ تخفيضيٌّ بين الأسواق لصالح المستهلك) بعد أن يحفّز المحالِّ على المنافسة في خفض الأسعار، خاصةً أنّ المواطن يستطيع من خلال المؤشّر أن يقارن بين الأسعار، ويكتشف فروقاتها على السلعة نفسها بين هذه المحالِّ، ويتّجه حسب رغبته إلى الأقلّ سعراً.

كانت التجربة مبشّرة، وحفّزت الأمانة ومن خلال فكرة المؤشّر للبدء بتأسيس قاعدة بيانات ترصد أسعار السلع الأساسيّة وما يطرأ عليها من تغييراتٍ مستقبلاً. كذلك أسهم إطلاق المؤشّر في تفعيل دور المستهلك في مراقبة الأسعار والتبليغ عن أي مخالفة إلى غرفة طوارئ الأمانة على الرقم ٩٤٠.

نتيجةً لهذه النجاحات، زاد حماس الأمانة لتوسيع نطاق السلع التي يشملها المؤشّر وإضافة سلعٍ أخرى مثل مواد البناء والمواد الكهربائيّة وغيرها. وشجّعت هذه التجربة على إطلاق مؤشّر خاصٍّ بالأضاحي، وهو مؤشّر موسميٌّ خلال فترة عيد الأضحى المبارك. ووفق الآليّة التي اعتمدت مع تجار المواد التمويّنة والغذائيّة، تعاملت الأمانة مع تجار الأغنام ومورديها وبائعها، وأصدرت مؤشّرها، الأوّل من نوعه، فكانت الأسعار تُعلن قبل عيد الأضحى بأسبوع.

لقيت مبادرة المؤشرات قبولاً وترحيباً كبيرين من المواطنين، ودلّ على ذلك ما رفعه سمو أمير منطقة الرياض لسمو وزير الداخلية في عام ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م) عارضاً على سموه فكرة المؤشر وآلية تطبيقه، وذكر سموه أنّ الإمارة لاحظت عند البدء في تطبيق هذا المؤشر أنّه لاقى استحساناً في أوساط المواطنين، وطلب سموه من سمو وزير الداخلية، في حال استحسانه لذلك، تعميم استخدام هذا المؤشر في المناطق الأخرى من المملكة. وقد تنوّعت الإشادة بالمؤشر عبر الصُحف والمشاركة الإيجابية للمواطنين عن طريق الهاتف المجاني.

إنّ ما لقيته الأمانة من تجاوب وتشجيع وإشادة بالمؤشر من مختلف القطاعات والفئات أكّد لفريق العمل نجاح تبني نهج الأُسنة في المدينة الذي استلزم تلمس حاجات سكّانها ومتطلّباتهم، وما يعنيه ذلك من ضرورة الاصطفاف إلى جانب المواطن في تلبية حاجاته والإسهام في رفع معاناته اليوميّة. وللأسف لم تُتَح الفرصة لمؤشر الأسعار للتطوّر كما كان مرسومًا له، ورغبت وزارة الشؤون البلديّة والقروية بعدم تحمّل الأمانات هذه المهمّة، ووجّهت الوزارة الأمانة في شهر صفر من عام ١٤٣١هـ (٢٠١٠م) بتسليم المؤشر رسمياً لوزارة التجارة التي أقامت بدورها حفل تدشين له برعاية سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض. وللأسف فوزارة الشؤون البلديّة والقروية ومثلها وزارة التّجارة لا هما اللتان رعتا المبادرة وساندتاها، ولا هما اللتان تركتاها في حضان الأمانة لتكتمل مشوارها، وبذلك تمّ إطفاء مبادرة ناجحة ومثمرة كان بالإمكان أن تنمو وتثمر وتتألّق بخدماتٍ أخرى مشابهة.

٤- يوم المزارع

المُزارع عادةً هو الحلقة الأضعف في منظومة الإنتاج والتوزيع، والأقلُّ حصولاً على الهامش الربحي لمنتجاته الزراعيّة. ومن أجل المساهمة في معالجة الوضع فقد استشعرت الأمانة ضرورة التّدخل الإيجابي وبالحدود الممكنة لها،

وذلك بالاصطفاف مع المزارع السعودي البسيط، فبادرت بطرح فكرة تبني إيجاد منافذ إضافية وغير تقليدية يتمكن من خلالها المزارعون والمنتجون من تسويق منتجاتهم الزراعية، وهو ما أطلقنا عليه "يوم المزارع الأسبوعي"، ومهرجان التمور السنوي.

انطلق يوم المزارع الأسبوعي لأول مرة يوم الخميس الموافق السادس من شهر ربيع الثاني من عام ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م). ودُشنت مبادرة "يوم المزارع" في سوق الشمال في حي المروج في كل يوم خميس من بعد صلاة الفجر حتى صلاة المغرب. مكنت المبادرة المزارع من تسويق منتجاته مباشرة، واستطاع المستهلك شراء ما يلزمه مباشرة أيضاً. وكان إقبال المستهلكين كبيراً بسبب وفرة المنتجات التي تُعرض وجودتها العالية، وتنافسية الأسعار المتداولة فيه. والأهم هو توقيته الذي عمدت الأمانة إلى جعله كل يوم خميس (الذي كان يوم إجازة، وتم تغييره لاحقاً إلى يوم السبت)، الأمر الذي جعل السوق في حركة مستمرة ومزدهرة.

لم يكن نجاح يوم المزارع مفاجأة لفريق عمل الأمانة، ولكن الذي مثل مفاجأة جد مبهرة هو سرعة النجاح والإقبال الشديد والقبول الكبير بفكرة يوم المزارع، والمطالبة بإقامته في مواقع أخرى من المدينة. الأمر الذي شجّع الأمانة على البدء في تصميم وتنفيذ منشأة خاصة وجديدة تُخصّص ليوم المزارع ولأيام أخرى وأنشطة مختلفة، مثل يوم للتمور، ويوم للكتاب المستعمل، ويوم للمأكولات الشعبية، وآخر للحرف اليدوية والتراثية، وآخر للتصوير والفن التشكيلي وغيرها من المناسبات المماثلة. كانت المرحلة الأولى هي بناء سوق جديد بنمط تراثي بجانب الموقع القائم ليوم المزارع، على أن تقوم الأمانة بتخصيص كل يوم من الأسبوع لنشاط مختلف، ومن ثم يُقيم الوضع؛ كي تقوم الأمانة لاحقاً بإقامة عدد منها في مواقع مختلفة من المدينة.

٥- مهرجانات التُّمور

لمست الأمانة في عام ١٤١٨هـ (١٩٩٧م) أن وضع التُّمور بيعاً وتسويقاً، وخاصةً في فترة الموسم، لا يرتقي إلى مستوى هذا المنتج المهم للمجتمع، سواءً في المكان أو الزَّمان أو التنظيم والترتيب. فقد كان بيع التُّمور وشراؤها مشتتاً وفي أركان منزوية من الأسواق يحтар فيها وبينها المستهلك، ولا يجد ضالته من حيث الجودة أو الصَّنْف، ولا يمكنه المقارنة، مع غياب تامٍّ للمنافسة بين تجار التُّمور في العرض والسُّعر. كما انتشر أيضاً البيع الجائل وبعض التجمُّعات الصَّغيرة للبيع في أنحاء المدينة. وكان أقلُّ ما يمكن تقديمه في الموسم، من وجهة نظر الأمانة، هو توفير الموقع المناسب وتهيئته بالخدمات اللازمَة لكلا الطرفين: البائع والمستهلك، بالإضافة إلى دعم المسوّقين بالإعلان والتسويق، والمتسوّقين بالرقابة والحماية.

كان مهرجان التُّمور في الرياض، والذي أقامته الأمانة في منتصف شهر شعبان وحتى نهاية شهر رمضان من عام ١٤١٩هـ (١٩٩٨م) أوّل مهرجانٍ مخصَّصٍ لبيع التُّمور على مستوى المملكة. وتبعته في السَّنة التَّالية إقامة مهرجاناتٍ مماثلةٍ في باقي مدن المملكة. وأصبح مهرجان التُّمور من فعاليات الأمانة السَّنويَّة.

ولم تكتفِ الأمانة بإقامة المهرجان في المواسم فقط، بل عازمت على إحداث نقلة نوعيَّة في تسويق التُّمور بطرح سوق "عتيقة" للقطاع الخاص لتطويره، وهو من أقدم أسواق الخضراوات والفاكهة في الرياض. وحرصت على أن يكون أحد عناصره الأساسيَّة وجود سوقٍ للتُّمور وساحة مفتوحة لمزاد التُّمور وعرضها في المواسم. وتقوم شركة الرياض للتعمير بعد أن أنهت جميع التَّصميمات اللازمَة لذلك بتفيذ سوق عتيقة، ومن ضمنه سوق وساحة التُّمور.

٦- سوق الصُّقور

للصَّيد والصَّقارة شعبيَّة في المجتمع السُّعودي، وتخدم أسواق الصُّقور مهنة الصَّقارة وقطاعًا واسعًا من هواة اقتناء الصُّقور وتربيتها، وتوفّر مستلزمات لرعاية الصُّقور. وجُلُّ مَنْ يعمل في السُّوق من السُّعوديين. وقد وصل وضع العاملين في السُّوق ومرتاديه إلى درجة لا يمكن قبولها في مدينة كالرياض. فلم يعد هناك ما يمكن أن يُطلق عليه سوق للصُّقور، وانتهى الأمر ببايعين ومتسوقين ينتقلون من رصيف إلى آخر أو من ظلِّ شجرةٍ إلى أخرى بجانب منطقة قصر الحُكم وسط مدينة الرياض.

تلخّصت مبادرة الأمانة في إقامة سوق دائم للصقور، واختارت موقعًا مميّزًا وبارزًا على مساحةٍ تجاوزت سبعة آلاف مترٍ مَرَبَعٍ، حملَ تصميمًا معماريًا مميّزًا ينسجم والطابع التُّراثي للمنطقة ولتطلبات هذه المهنة. وقد شكّل سوق الصُّقور معلّمًا شعبيًّا مميّزًا، وعنصر جذب يُضاف إلى معالم منطقة قصر الحُكم التي تضمُّ عددًا من المباني التُّراثيَّة التي ترتبط بتاريخ الرياض. وبذلك انضم سوق الصُّقور إلى غيره من مبادرات الأمانة التي انطلقت من تحت مظلة نهج الأنسنة في مدينة الرياض، وتعزيزًا للبعد الإنساني للعمل البلديّ فيها، وما يعنيه ذلك من ضرورة الالتفات إلى فئات من المجتمع هي بحاجة إلى مساندة واهتمام، يرفع من مستوى أدائهم، ويحسّن بيئة عملهم ومستوى دخولهم واستفادتهم.

أنسنة المدن... نهج تأسس ليبقى ويمتد

كان لانطلاق برامج الأنسنة وضمان نجاحها واستمرارها متطلبات كثيرة لابدَّ من توافرها، يتمثل بعضها في ضرورة وجود الرؤية والخُطط والآليات الوصول لها، وكذلك تكوين فرق العمل المتحمسة التي يجب أن يُنظر إليها على أنها شريك أساسي، بالإضافة إلى الشراكة مع الناس لكونهم المستفيد مع ضرورة الاستمرار في قياس ردات الفعل والرغبات لدى الناس فيما يخص هذه البرامج الذي هو أحد أسس نجاح للمبادرات.

القطاع البلدي قطاعٌ واعدٌ ومختلفٌ بإيجابيته عن غيره من القطاعات الخدمية، ويتميز في استعداده للانطلاق لفعل الأفضل والأكثر والأجمل، والشَّروط لذلك هو القناعة بمثل هذا التميز والعمل على الاستفادة منه بتفعيله ودعمه وتطويره كمصدر قوَّةٍ ودعمٍ وإنجازٍ لهذا القطاع.

ما قامت به أمانة منطقة الرياض من مبادرات كثيرة ومتنوعة ليس آخر طموح الأمانة أو القائمين عليها، بل هو بذرة مستقبلية ونزرٌ يسيرٌ ممَّا يخالج الصُّدور ويساور العقول بأن بالإمكان أفضل وأكثر وأجمل. وهو ما رغبت الأمانة أنذاك أن تقوم به بإرسال رسالة إيجابية وواضحة بأن الأمانة والقطاع البلدي بإمكانهم عمل الكثير والوصول إلى مستويات طموحات السُّكَّان العالية. ولذلك اختارت الأمانة القيام بمبادرات عدتها لبنات أساسية للانطلاق بشكل أرحب وأوسع، ولتعلُّق الجرس مطالباً بضرورة التغيير في آلية العمل البلدي خاصةً أن كثيراً مما قامت به الأمانة من مبادرات كان إلى وقت قريب ليس من ضمن أجندات وبنود عمل البلديات بصفة عامَّة.

لابد من دفعة جديدة لنهج الأنسنة، وبدءٍ ثانٍ يعمَّم أفضل ممارساتها وتجاربها، ويوسِّع من رقعة الاستفادة منها لتصل لكلٍّ مستحقٍّ لها في ربوع

الرياض. هذه مهمة للمستقبل، أدرك أن في بلادنا كوادر قادرة على تحقيق مقتضياتها، وستسعى، بحول الله، إلى إنجازها.

اعترافاً وتقديراً لصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض كأحد أبرز رواد الإدارة المحلية في الوطن العربي. يتم التأسيس ليكون منهجه الإداري وأسلوبه القيادي نبراساً للقيادات الإدارية المحلية العربية الشابة. يسر المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية - إطلاق جائزة للإدارة المحلية على مستوى الدول العربية باسم صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض باعتباره أحد أهم القيادات الإدارية في الحكم المحلي ومن أبرز رواد الإدارة المحلية في المنطقة العربية.



برعاية صاحب السمو الملكي الأمير
سلمان بن عبدالعزيز
تدشين مشروع انشاء مبنى
مركز الأمير سلمان للإدارة المحلية
بجامعة الأمير سلطان



الخاتمة

ملاحح من خطواتِ للمستقبل

لا عوض، لا غنى، لا بديل

- لا عوض عن... صندوق للمدينة

- لا غنى عن... الخخصة البلدية

- لا بديل عن... الإدارة المحلية

ملاح من خطوات للمستقبل لا عوض، لا غنى، لا بديل

لا عوض عن... صندوق للمدينة

ظل تأسيس صندوق للمدينة يسهم في تمويل مشاريعها وبرامجها هاجساً مستمراً لديّ أطمح أن أراه في جميع مدن المملكة خاصةً الكبيرة منها. كنت أرى فيه بدايةً لانطلاق الاستقلالية المالية للمدينة التي سيتبعها طوعاً الاستقلالية الإدارية. وكنت أدرك أن الاستقلالية المالية عن تمويل الحكومة المركزية لا يمكن أن تأتي بين عشية وضحاها، ولن يستطيع صندوق للمدينة أو عشرات الصناديق مسايرة أو التعويض عن دعم الحكومة السخي لتنمية مدن المملكة كافة. ولكني رأيت فيه خطوةً أوليةً ضروريةً ليس للتأسيس والدفع بالبلديات للاستغناء عن التمويل الحكومي المركزي وحسب، بل لإعادة برمجة فكر وآليات وأدوات العمل البلدي بالعموم.

أذكر أنني تحدثت مع سمو وزير الشؤون البلدية والقروية عن استعداد أمانة منطقة الرياض للتنازل عن ميزانيتها بالكامل وبالتدريج خلال عشر سنوات شريطة أن يعطينا الاستقلالية لتنمية استثماراتها البلدية وفرض رسوم أو بدل خدمة على ما تراه الأمانة مناسباً. وتعهّدت لسموّه بالتزامنا التام بعدم المساس بجيب المواطن، وضماننا له بأن لا شكوى ستأتيه من أي مواطن كائنًا من كان، بل على العكس ستصله الإشادة والتأييد. وذكرت لسموّه أن من المناسب توجيه كامل ميزانية الأمانة إلى المدن المتوسطة والصغيرة في منطقة الرياض، وترك الرياض العاصمة لإيراداتها الذاتية بعد وضع الضوابط والحوافز اللازمة لتطوير برنامج متوازن لتنمية الاستثمارات ورفع الإيرادات مقرونة برفع كفاءة الإدارة وتحسين مستوى الخدمات. كنت قد أوضحت لسموّه بأن القرار في أي إيرادٍ جديدٍ أو رسومٍ أو بدل خدماتٍ لن يتمّ اتخاذه أو صناعته من جانب

أحادي في الأمانة، بل سيشترك معها أطرافٌ أخرى، منهم من يمثل سكّان المدينة كمجلس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض والمجلس البلدي، وكذلك مجلس المنطقة إن لزم الأمر.

ذكرتُ لسموّه أمثلةً كثيرةً من مقترحات لدى الأمانة تنتظر الاستجابة، وجميعها تصبُّ في ذلك المسار؛ منها على سبيل المثال تحفيزنا للمطوّرين في طريق الأمير محمد بن عبدالعزيز لضخّ استثمارات جديدة في عقاراتهم لتطويرها طوعاً دونما إلزام أو خسائر على الأمانة، وأنّ استفادة الملاك والمستثمرين على الطريق تعاظمت بشكل عالٍ، ولا ضير في أن تأخذ منهم الأمانة القليل كبديل خدمات تطويرية؛ ليتسنى لها تكرار المشروع في شوارع أخرى من المدينة، وبما يجعل فكرة تطوير الطريق فكرةً مستدامةً، تتمدّد وتتعمّق في جميع أنحاء المدينة خاصّةً أنّ كثيراً من الملاك على شوارع أخرى أبدوا استعدادهم ورغبتهم في المشاركة مع الأمانة في حال تمّ تطوير الشوارع التي عليها أملاكهم واستثماراتهم. وذكرتُ لسموّه أيضاً مقترحنا في اقتطاع جزءٍ من «السعي» على المبيعات وما يمكن أن تمثله كرافدٍ مستمرٍّ لصندوق الأمانة. وبالمثل مقترحنا في نظام البناء المطوّر بالسّماح بزيادة الأدوار على بعض الشوارع الرئيسيّة ومشاركة الأمانة بنسبةٍ مع المستثمر في العوائد الماليّة، ورضا رجال الأعمال عن هذا التوجّه بعد مناقشته مع العديد منهم ومع الغرفة التجاريّة بشكلٍ رسمي. كلُّ تلك أدواتٍ عمليّةٌ وغيرها كثيرٌ لتمويل صندوق المدينة، ومن خلاله نضمن بدايةً مسيرة الاستقلاليّة والاستدامة، ونتجنّب أن تكون تميميتنا لمدننا تنميةً متعثّرةً ومبعثرةً تعتمد على ظروف الميزانيات.

فكرٌ ومسارٌ جديدٌ ومختلفٌ عن السائد في البلديّات، ويعد بمستقبلٍ أفضل للقطاع البلدي. نعم، بهكذا فكرٍ وممارسةٍ تضمن المدن الانطلاق نحو استقلاليّتها واستدامة قدرتها على القيام بمهامّها على أكمل وجه وبما يزيد ويحسّن من وتيرة التّمنية والتّطوير فيها، وستأسّس من خلاله رؤيةً جديدةً لمستقبل المدن الكبيرة، وفي الوقت نفسه ومن الجانب الآخر، سيدعم تخفيف

العبء على الحكومة المركزيَّة بما يضمن لها زيادة الدَّعم الماليِّ والإداريِّ للمدن المتوسِّطة والصَّغيرة، وبما يضمن توازن التَّنمية فيها مع المدن الكبرى، ويعاظم فعالية عملها الإيجابيِّ ضمن حدود منطقتها.

الاستقلالية والاستدامة مطلبان ملحَّان للقطاع البلدي؛ الاستقلاليَّة الماليَّة والإداريَّة في اتِّخاذ قراراته لتنمية موارده واستثماراته الخاصَّة وكذلك في الصَّرف منها على برامج ومبادراته، والاستدامة لما ينفَّذ من برامج ومشاريع وعلى قدرته الاستمرار في مواكبة متطلَّبات السُّكَّان ببرامج ومبادرات جديَّة ونوعيَّة. سعت أمانة منطقة الرياض وتطلَّعت لتحقيق الاستدامة لبرامجها ومشاريعها والاستمرار في تطويرها وتوسيع نطاقها وخدماتها حسب المستجدَّات العمرانيَّة للمدينة. واستطاعت إطلاق عدد من المبادرات والمقترحات لتأسيس عدَّة برامج جيِّدة ونوعيَّة، تمَّ من خلالها رفع كفاءة الإدارة البلديَّة وتحسين الأداء، بالإضافة لتقليل التكاليف الماليَّة والبشريَّة دون أن تنقل أيَّ أعباء ماليَّة على المواطن. ولكن وفي الوقت نفسه، وللأسف اضطرت الأمانة وفي أحيان كثيرة إلى الانحناء لإملاءات غير منطقيَّة من الإدارات المركزيَّة في البلديَّات وفي وزارة الماليَّة للتخلِّي عن بعض مبادراتها ومقترحاتها؛ لأنها لا تملك القدرة لغير ذلك، وليس لها إلا القبول بالبعوض بدلاً من ترك الكل.

مع كلِّ ما بذلته الأمانة للتَّطوير والتَّحديث في خدماتها، إلا أنَّ مركزيَّة وزارة الشؤن البلديَّة والقرويَّة وكذلك يد وزارة الماليَّة الطولى في تحديد واعتماد الميزانيات وإقرارها، أبقى جهود الأمانة عرجاء لا ضمانة لاستدامتها، وليس للأمانة من خيار إلا القبول بذلك ومسايرة الوضع، على أمل أن تتحسَّن البيئَة الإداريَّة والتنظيميَّة للقطاع البلديِّ تترتَّب فيها العلاقة مع وزارة الشؤن البلديَّة والقرويَّة، ويستقلُّ فيها القرار المالي عن وزارة الماليَّة، وتنمِّي الأمانة مصادر إيراداتها واستثماراتها لتصرَّف بها باستقلاليَّة تامَّة، تستطيع من خلالها الانطلاق بأفكارها وبمبادراتها دون تقزيم أو تحوير أو إلغاء لآفاق أوسع وأرحب وباستقلاليَّة مستحقَّة لن تستقيم الأمور وتزدهر المدينة إلا بها. لذلك

وكانت لاقاة للاستقلالية المالية للقطاع البلدي وإدارة المدينة، فإنه لا عوض عن تأسيس صندوق للمدينة تعظم من خلاله الأمانة استثماراتها، وتصرف على مبادراتها، وتمارس الاستقلالية المالية في الصرف على برامجها ومشاريعها وبما يضمن لها الاستمرارية في ذلك. ستمكّن الأمانة من خلال صندوق المدينة من اغتنام الفرص البلدية الكثيرة والمتعددة والتي ما زالت ضائعة، وما زالت البلديات متأخرة في الالتفات لكثير منها؛ لأنها تعودت واستسهلت الاعتماد على المركز لتمويل مشاريعها وخططها، فاستكانت وركنت لما يأتي من وزارة المالية وما يقرره المسؤولون فيها.

نظرتنا هنا لصندوق المدينة تتجاوز تلك النظرة السائدة في أوساط كثير من القائمين على القطاع البلدي التي تنحصر على الرسوم البلدية التقليدية فقط التي عادةً توضع على كاهل المواطن طالب الخدمة. في حين تنطلق نظرتنا من التفكير في مبادرات جديدة لاستثمار فرص بلدية يمكن لها أن تحقق عوائد مالية أو تنظيمية تكون مصادر وعوائد دخل للصندوق -دون المساس بالمواطن- بل هي في الواقع عوائد ستحسن وترفع من مستوى الخدمات المقدمة للمواطن. وسيسهم صندوق المدينة في تحقيق الاستفادة التي تشهدها الأمانة، وسيمثل رافداً مالياً مستقلاً يعتمد عليه، يتشكل رأسماله ومداخيله من إيرادات الأمانة المعتادة، بالإضافة إلى ما سبق اقتراحه من استثمارات جديدة ومشاركات مختلفة مع القطاع الخاص. وستتمكّن الأمانة عبره وبما تطلقه من مبادرات جديدة أن تعدّ العدة لاعتمادها على نفسها مالياً بالبحث عن شركاء من المستثمرين والمطورين، يمكنهم أن يحققوا للمدينة مكاسب تنظيمية وتمموية، وفي الوقت نفسه ينعكس ذلك عليهم إيجاباً، وتكون الأمانة شريكاً في جزء من تلك المكاسب، ليست بالضرورة مكاسب مالية فقط، وإن لم يكن من مكاسب فعلى الأقل تقليص الخسائر والتكاليف ونقل جزء من الأعباء لطرف ثالث غير الأمانة والمواطن، خاصةً أن بعض المستثمرين يجنون الكثير دون أي جهد منهم سوى المطالبة والإلحاح بالمطالبة، فينتهي الأمر باستفادتهم

نتيجةً لذلك، وتحمل الأمانة للتبعات المالية والتنظيمية لمثل ذلك القرار. كُنَّا دائماً ننظر لضرورة أن يكون القرار البلدي ذا قيمةٍ سواءً تنظيميةً أو ماليةً.

بمعنى آخر، رأينا في الفصول الماضية وفي بعض المبادرات كيف أن لا رسوم تُفرض فرضاً على المواطن أو المستثمر أو المطور، بل يعطى للشركاء ميزات إضافيةً بمقابلٍ ماديٍّ، ولهم الخيار بالأخذ بهذه الميزات أو رفضها والاستمرار على الوضع القائم. مثال تلك الفرص الضائعة ما تقوم به الأمانة في بعض الفترات من الاستجابة لمطالبات بعض المستثمرين أو المطورين بتغيير أنظمة البناء لصالحهم واستفادتهم وزيادة عوائدهم المالية دون أدنى مردودٍ للأمانة سوى زيادة الأعباء المالية والإدارية عليها.

قتاعتنا أن اغتنام تلك الفرص الضائعة ورسمتها بتأسيس صندوقٍ للمدينة، هو المنطلق الحقيقي للاستقلالية وللاستدامة ولتنمية أعمال البلديات ودعم تطويرها إدارياً وتنظيمياً، وتقريبها لمجتمعها بما فيه مصلحة المدينة وسكانها. ولذلك استمرت الأمانة في طرح الأفكار والمبادرات والمقترحات الجديدة والمتنوعة لاقتناص الفرص البلدية الضائعة بهدف إعادة تعظيم عوائدها المالية والتنظيمية والإدارية. فعلى سبيل المثال، فإن أحد مصادر التمويل الدائم والمستمر لهذا الصندوق هو ما تمت الإشارة إليه وهو ما اقترحته الأمانة ورفعت به كتحصيل رسم عن كل مبايعة عقارية، التي يمكن أن تُستقطع من النسبة المخصصة للمكاتب العقارية (السعي) التي هي عادة ٢,٥٪، وكان المقترح نسبة ١,٢٥٪، أي تحويل نصف السعي إلى صندوق الأمانة من قيمة الصفقات، وهي نسبةٌ يسيرةٌ لا ترهق الملاك، وفي الوقت نفسه تمثل مصدراً دائماً ومستمراً لتنمية صندوق المدينة. ومن مبررات أخذها أنها مقابل جزء مما تسهم الأمانة في توفيره من الخدمات، مثل إصدار القرارات المساحية، والخدمات المرفقية، وغيرها كثير. أيضاً جودة المقترح تتبع من سهولة إجراءات تحصيله، خاصةً أنه سيطلب ويتم تحصيله في فترة يكون المال فيها متوفراً

بين البائع والمشتري. وتخصّص حصيلة تلك النسبة المقتطعة مع غيرها مما اقترحتة الأمانة من قنوات لدعم وتمويل صندوق المدينة وباستقلالية عن ميزانية الأمانة لصالح تمويل برامج ومبادرات ومشاريع الأمانة المتعدّدة. وتشرف الأمانة على الصندوق بمشاركة إمارة منطقة الرياض، والهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، ووزارة المالية، وغيرها من الجهات المعنية، كمجلس المنطقة، أو المجلس البلدي، أو كليهما.

كان مقترح الصندوق وما زال بديلاً أجمل وأكثر قبولاً لدى الكثير من المواطنين والمستثمرين بالمقارنة مع أيّ رسوم أخرى. وكان بالإمكان تطبيقه على مراحل وزيادة وتنويع مصادره تدريجياً، وكان مؤملاً أن يترك أثراً سريعاً وإيجابياً في القطاع التنموي للبلديات وفي مدينة الرياض بصفة خاصّة. وللأسف فرغم أن البواعث لدعم فكرة صندوق المدينة كثيرة، إلا أن محاولات الأمانة في استثمار وحصد الفرص الضائعة عليها، والوقوف لحماية ممتلكاتها وحقوقها في المدينة لم تجد أذناً صاغية ولا قلوباً مفتوحة. لذلك كانت مثل تلك المقترحات تُجابه بالرفض، وأحياناً كثيرة بالاستنكار.

ما زلت أرى وجاهة وضرورة تأسيس صندوق للمدينة، وأتطلع لتحقيق ذلك في أقرب فرصة كخطوة أولى لدعم الاستقلالية البلدية. أوّمن بأن الفرصة الآن سانحة لتأسيس صندوق المدينة ولتبني غيره من المبادرات والمقترحات التي سبق أن طرحتها أمانة الرياض مع ما يطرح في الوقت الحالي، خاصّة ونحن نعيش رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما تتضمنه من رؤية للتطوير الشامل في مختلف المجالات، وتشجيع مطلق لدعم الأفكار والمبادرات الجديدة، ومحاصرة للجمود الإداري وللبيروقراطية المملّة، ومن خلالها سيتم الالتفات لدعم الأفكار والمبادرات الجديدة.

لا غنى عن... الخصخصة البلدية

لا غنى عن الخصخصة البلدية، وتعمدت تسميتها الخصخصة البلدية؛ لأنها في نظري يجب أن تختلف عن غيرها من أساليب الخصخصة. هي خصخصة لا تكون فيها الأرباح المالية أولويةً للبلديات. وهي وإن كانت مهمة إلا أن أولويتها تتراجع أمام الأرباح الخدمية والاجتماعية والاقتصادية ورضا السكّان وعدم التضيق عليهم برسوم أو خلافها. وتكون البلديات فيها مستعدةً للتنازل عن بعض أرباحها المالية لتحقيق الأولويات الأخرى. هي الخصخصة التي يتم من خلالها التجسير الفعلي للشراكة مع القطاع الخاص؛ شراكةً تحفظ فيها البلديات بنصيب وافر من سلطة القرار وكذلك بنصيب وافر من الأرباح الخدمية والاجتماعية والاقتصادية وتعاضمها مع الوقت؛ شراكةً تضبط فيها البلديات مسؤولياتها الاجتماعية في البرامج والمشاريع وبإشرافها ورقابتها ومتابعتها، ويتولى فيها القطاع الخاص كشريك الإدارة بخبرته ومعرفته المتخصصة، وبما يضمن التنافسية والجودة وتوطين الخبرة ونقل التقنية.

هي خصخصة متزنة وبفكرة مختلفة عما هو سائد ومتعارف عليه، فهي لا تقتصر على نقل مسؤولية تقديم بعض الخدمات إلى القطاع الخاص مقابل اتفاق مالي محدد يدفع من طرف لآخر، بل هي نموذج يحاول الأخذ بمميزات وإيجابيات كلا القطاعين العام والخاص، وفيها أيضاً يتشارك الطرفان في المخاطرة وفي الربحية، هي شراكة أقرب للاندماج منها للتعاقد. وهي أيضاً شراكة تحقق رغبة البلديات الملحة في تقليص عدد منسوبيها ورفع كفاءة إدارتها للمدينة وتعظيم استثماراتها وتعزيز إيراداتها، وفي الوقت نفسه تمويل كلفة مشاريعها وتعزيز ضمان استدامتها وجودتها. عبر شراكة كهذه سيتاح للقطاع الخاص باستقلاليته ومرونته، الدخول في أنشطة بلدية جديدة عليه، وفي بعض الأحيان بربحية وعائد عال. وسيبني على ما لدى البلديات من خبرة، وسيتمكن باستقلاليته ومرونته من صقل هذه الخبرة وتعظيم الاستفادة منها

وتجويد نشاطها وتطوير الشراكات مع الخبرات العالمية في مثل هذه المجالات.

للأسف، أكثر الحديث عن دور القطاع الخاص في التنمية في المملكة هو حديثٌ مبالغٌ فيه، ويُزاد فيه بمنطق ادّعائي لا يستند في غالبه إلى تجربة حيّة، حتى ظنَّ البعض مخطئاً بأنَّ القطاعَ الخاصَّ بيده الحلُّ السَّريع والسَّحري لجميع المشاكل الموجودة في قطاعات الدولة الخدمية؛ والحقيقة أنَّ الأمر في واقعه ليس بالصورة الوردية والزاهية التي يرسمها الكثير، وبخاصة إذا ما جئنا إلى القطاع البلدي وما يتعلق بتوفير الخدمات العامة.

المعضلة على الجانبين، فعدم قدرة أو جاهزية القطاع البلدي ونقص خبرته لإدارة أعماله تحتاج إلى روح المشروع الخاص، ومفهوم خدمة المستهلك، وتعظيم العوائد وتسويق المنتج وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، كل ذلك مقروناً أيضاً بضعف خبرته التعاقدية مع الطرف الآخر. يقابلها في الجهة الأخرى تركيز القطاع الخاص المطلق على تعظيم الربحية وعدم اهتمامه بالأبعاد الاجتماعية ولا عنايته بالمحددات التنموية التي تحكم السياسات البلدية، يضاف إلى ذلك غياب القطاع الخاص الحقيقي المؤهل وذو الخبرة والممارس الفعلي في العمل البلدي المحلي كما هو الأمر في الدول المتقدمة.

الدعوة هنا لأن تبادر الحكومة، بالشراكة مع مؤسسات عامة أو شبه عامة وكذلك خاصة، لتأسيس قطاع خاص يُعنى بالشأن البلدي، تكون الحكومة هي المؤسسة له والشريك الأساسي فيه والضامن الفعلي لربحيته والضابط لمسار بداياته ودفعه للنجاح حتى تثبت جذوره وتتأسس قواعده ويبدأ الانطلاق. مثال ذلك ما بدأت به أمانة منطقة الرياض من تفعيل وتعظيم الشراكة مع شركة المعيقلية ونقلها لمجال أوسع وجديد. بمعنى آخر، شراكة مع قطاع خاص تملك وتساهم بالنسبة الأكبر فيه مؤسسات حكومية مثل مؤسسة التأمينات الاجتماعية والمؤسسة العامة للتقاعد، والشركة العقارية.. قطاع خاص برعاية

ودعم حكوميّ تسهم الحكومة في تأصيل خبراته وتعميق شراكاته وتمتية معرفته وبناء شراكاته العالمية.. قطاع خاص يشعر ويلمس وجود سند حكوميّ له في تعاقداته، ويتعامل معه كشريك.

ما أنادي به هو محاولة وضع معادلة جديدة لشراكة متكافئة ومرتزة بين القطاع البلديّ والقطاع الخاص يكون الجميع فيه مستفيداً.. شراكة تؤشر لتحوّل جذريّ في مجال العمل البلدي، وتبرز مثلاً يُحتذى لمبادرات مستقبلية تتعزّز وتعمّق بها الاستفادة من شركات القطاع الخاص ذات العلاقة بالأمانة؛ من شأن مثل هذه الشراكات الارتقاء بمستوى تنفيذ وإدارة المشاريع الخدمية والنفع العام، وبها تصبح للأمانة أذرع استثمارية وإدارية وخدمية فاعلة، تضطلع بدور بارز في تطوير وتشغيل واستثمار المراكز والمرافق الخدمية في المدينة، وبما يعزّز وبيجابية جهود القطاع البلديّ في زيادة الإيرادات الذاتية المباشرة، ويسهم نوعياً في رفع مستوى خدماتها وتطوير إدارتها لمرافقها وأنشطتها. كل ذلك يرفد توجه الأمانة صوب المزيد من استقلالية القرار المالي والإداري.

للحكومة دور كبير، وعليها أيضاً مسؤولية مضاعفة في تأسيس ودعم وتبني الخصخصة المتوازنة. وما تزال برامج الخصخصة أو التخصيص في القطاع البلدي (باستثناء بعض القطاعات التقليدية) وليدة، وكثير منها لا يرتقي لما يمكن أن يعوّل عليه للمستقبل، وفي غالبها هي شراكات مع مؤسسات صغيرة مبتدئة يمثلها أفراد، ولا يعتمد عليها كثيراً في التطوير سواء لذاتها أو لشركائها. فمن أين يمكن إيجاد قطاع خاص متخصص لإنشاء وإدارة وتشغيل أسواق النفع العام كأسواق الحراج أو أسواق الأغنام مثلاً، أو في إدارة مراكز النقل العام، أو مراكز مزادات السيارات أو حتى في إدارة الرخص البلدية أو الرقابة الصحية وغيرها. كثير من النشاطات البلدية المتعارف عليها تتم إدارتها منذ عقود بإدارات حكومية لم تترك الفرصة لقطاع خاص أن يقتحم مثل هذه

الأنشطة، فبقيت تحت مظلة القطاع العام بفرصها الكثيرة الضائعة التي كان بالإمكان تطويرها ورفع مستواها لتكون مصادر إيرادات جيدة للقطاع البلدي، ولترتقي أيضاً بخدماتها وخدماتها للسكان. كثير مما هو موجود ويسمى قطاعاً خاصاً هو قطاع مبتدئ، وليس ذو خبرة يعتدُّ بها، ويخوض التجربة بحذر شديد وبما يضمن ربحيته أولاً، ويمارس التعلم والتجربة على حساب جودة الخدمة وتقديمها. لذلك فالأجدي أن تتولّى الحكومة تأسيس ودعم وتطوير القطاع الخاص لأن لها سابق تجارب رائدة في هذا المجال. نذكر منها على سبيل المثال شركات أرامكو، وسابك، والكهرباء، والاتصالات، وغيرها كثير. حيث تمّ التعامل مع مثل هذه الشركات في بداياتها كصناعات وليدة تحتاج رعاية ودعمًا وفي بعض الأحيان ضمان الربحية لها، الأمر الذي مكّنها من تطوير ذاتها وعقد شركات عالمية ونقل التقنية والمعرفة والخبرة من أنحاء العالم لتدريب شباب وشابات الوطن.

من الضروري إيجاد صيغة تشاركية ترسم إطاراً موحدًا للعمل، يستفيد من دافعية القطاع الخاص وحوافزه وقدرته على إنماء الاستثمارات، ويعزز الأبعاد الاجتماعية والتنموية التي تتوخاها الدولة. صيغة يقوم عليها قطاع خدمي عام يفهم نهج إدارة الأعمال ويستوعبه، وقطاع خاص قوي متمرس وذو خبرة، يمكن التّعويل عليه بمرونته واستقلاليتته لإدارة وتشغيل وتطوير الخدمات البلدية، ويحمل جزءاً من مهام القطاع العام التي حملها لعقود طوال. وكلا القطاعين يحتاج لدعم الحكومة في دفعه وتمكينه بالقيام بهذه المهمّات.

ستمثل مثل هذه الشراكة مساراً لمصلحة مشتركة للعمل والاستثمار لكلا الطرفين، وبطرح ورؤية جديدة تتعدّى النظرة الروتينية المتشددة في بعض أروقة القطاع البلدي والتي ما تزال ثققتها مهزوزة ومرتابّة من القطاع الخاص، وتتنظر من الأخير أن يكون مسهمًا خيرياً وحسب. ويتعدّى أيضا ممارسات البعض في القطاع الخاص التي تتعامل مع الاستثمارات والمشروعات العامّة

كفرصة لاقتناص العقود البلدية غنيمةً مجانيةً، يحلّلون ابتزازها واستغلالها دونما مقابل أو بمقابل قليل لا يضع الاعتبار الواجب لمصالح وأهداف المؤسسات العامة الشريكة. نعم، القطاع الخاص في أساسه يستهدف تعظيم ربحيته ما أمكن، ولا ضير في ذلك، ولكن يجب أن يلتزم بفهم واستيعاب أن للقطاع العام مسؤولياته الاجتماعية والتزامه بالجودة والاستدامة للخدمات. كل ذلك يتطلب نهجاً جديداً من الشراكة والتوازن في الخصخصة.

شاهدت من خلال تجربتي كباحث وكمسؤول في القطاع الحضري تجارب مختلفة خاضها القطاع الخاص مع القطاع البلدي، اتسم غالبها بالفشل والانفصاض السريع، فيما وصم الناجح منها عدم التكافؤ وتفاوت المردود بين الشركاء. فالقطاع الخاص يظل الطرف الأكثر قدرة على تحويل عوائد هذه المشروعات إليه فيما يقدم في المقابل القليل، ويظل قادراً على أن يبتلع البلديات ولا يفيها حقها المفترض سواء من جهة جودة الخدمة التي يقدمها أو بما يعود عليها بالمردود المالي المتوخى.

رأينا في الفصول السابقة كيف أن الشراكة بين أمانة منطقة الرياض وشركة المعيقلية مثلت نقطة تحول مهم وواعد في مجال العمل البلدي. عززت تلك الشراكة التوجه بإدماج القطاع الخاص في تنفيذ وإدارة المشاريع الخدمية والنفع العام، لكنها كذلك منحت الجهاز البلدي أحد الأذرع الاستثمارية والإدارية والخدمية القوية والمهمّة، التي تعين الأمانة في مهامها الجسام، وتسرع إيقاع تطوير وتشغيل واستثمار المراكز والمرافق الخدمية في المدينة، ضامنة موقع الأمانة في محل القيادة وفي صنع واتخاذ القرار ورسم السياسات والخطط المستقبلية لتلك المشاريع وغيرها من مشاريع بلدية أخرى.

يتوجب في ظني أن نعول على هذه المبادرة ومثيلاتها الكثير، وأحسب أنه إذا ما تم تبني هذا النهج ونشره في جميع المجالات الخدمية والرقابية في القطاع

البلديّ فسيتحسّن ويتغيّر الأداء البلديّ بصورة ملموسة وسريعة. وعندما يتمُّ نقل أعباء إقامة وتطوير وإدارة وتشغيل خدمات النّفع العام أو ما شابهها من خدمات مستجدّة عن كاهل الأمانة لمسؤوليّات الشّركات الشّريكة، فستعود البلديّات لأدوارها الأصليّة في رسم الاستراتيجيّات والإشراف والرّقابة وتوجيه التّمية الحضريّة. وسوف نلمس تنفيذ المشاريع الخدميّة وفق أعلى مستويات الجودة، وبأفضل مناهج الإدارة، ووفق شراكة مبدؤها الالتزام بالصّالح العامّ واستشعار رضا المواطنين على مختلف فئاتهم عنها.

تؤسّس تجربة الأمانة في الشّراكة مع شركة المعقليّة بلا شكّ نموذجًا يتوجّب الدّعم ليس فقط للمحافظة عليه وتمميته، ولكن أيضًا لتكراره واستنساخه والتوسّع فيه. وهي تجربة حيّة لإمكان العمل المشترك الجديّ والملتزم بأهداف التنمية يمكن لأمانة الرّياض تأسيس عشر أو عشرين شركة مشابهة تعنى بأنشطة بلديّة أخرى وبشراكات مماثلة. فيمكن لأمانة منطقة الرّياض تأسيس شركات متعدّدة لأنشطة مختلفة، ليس أقلها شركة للرّقابة الصّحيّة، وأخرى للرّقابة على المباني، وأخرى لإنشاء وإدارة أسواق النّفع العام، وغيرها لاعتماد مخطّطات تطوير الأراضي ومخطّطات المشاريع العمرانيّة بما فيها إصدار الرفوعات المساحيّة والفسوحات، وأخرى لإدارة مواردها واستثماراتها البلديّة. كلّها شركات بمهامّ وأنشطة واعدة ستتطوّر في حال تمّ تأسيسها، وسيعاد اكتشافها من جديد، وسيحوّل مفهوم العمل في القطاع البلديّ لمجال آخر متطوّر وفعّال. ويمكن بعد ثبات نجاح هذه الشّركات في أعمالها أن تطرح للاكتتاب العامّ، وتدرج في سوق المال، ويصبح سكّان الرّياض ملاكًا لجزءٍ من شركات خدمات ومرافق مدينتهم، وفي الوقت نفسه سيكون لهم وبطريقة غير مباشرة حقّ المشاركة في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بمدينتهم وتوجيه التّمية والتّطوير فيها.

من خلال ما أسميته الخصخصة المتوازنة ستحصل الأمانة أيضًا على

شراكة متوازنة تحقّق المعادلة الصّعبة من رفع لإيراداتها وتقليل لمصروفاتها، مع تطوير جودة تقديم خدماتها. وبالتّوازي مع تجويد إدارتها وصيانتها وتشغيلها، سيتحقّق من مثل هذه الشّراكة المتوازنة أن تتمكّن أمانة منطقة الرياض من تعزيز قيمة ملكيّاتها، وكذلك تحقيق مستوًى عالٍ من الرّضا لسكّان المدينة عن البلديّات وخدماتها؛ كل هذا دون تكليفٍ على المواطن بعبءٍ ماليٍّ من أيّ نوعٍ كان.

لا بديل عن... الإدارة المحليّة

لا يعدُّ ما ذكر فيما سبق تنظيراً أو قائمة تمنّيات، بل إنَّ جزءاً كبيراً ممَّا ذُكر قد تمَّ تنفيذه أو تحت التنفيذ. وما تمَّ هو تفعيل وتحقيق لتوجُّهات ومبادرات سابقة وضع بذور أسسها ورعاها ودعمها الملك سلمان بن عبدالعزيز -حفظه الله- عندما كان أميراً لمنطقة الرياض. ولحسن الحظِّ أن تماشى كذلك مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي يقودها برعاية خادم الحرمين الشريفين صاحب السُّمو الملكيِّ الأمير محمَّد بن سلمان، ولي العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء، التي تتضمَّن برامج مثل تحسين مستوى المعيشة في عموم مدن المملكة، وكذلك الرِّفع من مستوى بعض مدنها ليكون من ضمن أفضل مئة مدينة في العالم. هي برامج رئيسيَّة ضمن برامج التحوُّل الوطنيِّ المتعدِّدة والمتميِّزة التي تعد بالخير الكثير للمملكة ومواطنيها. ويسعى سمو وليِّ العهد بجديَّة الشباب وعزمهم، ويعمل حثيث ومتواصل لتحقيقها بصفة عاجلة، وذلك لمعرفة حفظه الله، بانعكاساتها الإيجابية والمحمودة، وهو ما سيسرِّع ببرامج التَّنمية الشَّاملة في المملكة على وجه العموم، وبمدن المملكة على وجه الخصوص لتحتلَّ مكانتها الطبيعيَّة في أعلى قائمة مدن العالم الأفضل معيشةً والأقدر نموًّا ومواكبةً لمتطلَّبات وتحديات الحياة المستقبلية.

من الضروريِّ الاستمرار بالنهج السِّلْماني في إدارة المدينة والمنطقة، وتتويج الخطوات السابقة بدعم تلك التوجُّهات وتعزيزها وتسريع تطوير ما تحقَّق منها، وأن يستمرَّ كذلك الدِّفع وبخطوات أسرع في اتجاه الإدارة المحليَّة وتبنيها للأمركيَّة وللإستقلاليَّة الماليَّة والإداريَّة، وأن يتمَّ رصد وتحليل ومناقشة وتبني وتطوير هذه المبادرات والتوجُّهات، ومن ثمَّ تطوير آلياتٍ عاجلة للدِّفع بها وتعزيزها ووضعها موضع التنفيذ.

في عام ١٤٣٢هـ (٢٠١١م) تمَّ إعداد الخطة الاستراتيجية طويلة المدى

لأمانة منطقة الرياض (٢٠١٢م-٢٠٢٢م) «رياض الإنسان والمكان»، بهدف تطوير أدائها لخدمة سكان منطقة الرياض مراعية النمو المطرد، والتنامي المتسارع الذي تشهده منطقة الرياض. وقد ارتكزت رؤية الإستراتيجية على ما ترنو إليه أمانة منطقة الرياض من أن تكون أنموذجاً يحتذى ومرجعاً يشار إليه في فاعلية الإدارة المحلية، وأكدت إنسانية التوجه في الرؤية على ما توليه الأمانة من أهمية قصوى للإنسان كأساس للتنمية، وشملت رسالة الاستراتيجية العمل على بناء قدرات الأمانة لتمكينها من تحقيق الاستقلال المالي والإداري بما تتضمنه من احتياجات لتطوير النظم والتشريعات ولوائح العمل البلدي. ويمكن الاطلاع على الاستراتيجية بالتفصيل في الوثيقة الخاصة الصادرة من الأمانة.

لقد كانت هناك تطلعات لتحديث وتطوير البنية التنظيمية للأمانة وتوفير موارد بشرية فاعلة، وتحقيق موارد مالية كافية ومتنامية، مع تحديث وتطوير البيئة التقنية، وتقديم خدمات بلدية تفوق توقعات المستفيدين، إضافة إلى المساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة وبنظرة شمولية للمستقبل من خلال إعداد خطة استراتيجية مؤسسية بعيدة المدى تُحدث النقلة النوعية المنشودة في أداء الأمانة في ظل ما تشهده المملكة من نهضة تنموية عصرية شاملة، يصاحبها تنفيذ العديد من المشروعات البلدية.

تناولت الخطة الاستراتيجية مجموعة من المراحل التنفيذية التي شملت إجراء دراسة المقارنات المرجعية وأفضل الممارسات في المجال البلدي، من خلال دراسة التجارب الإقليمية والعالمية المشابهة، واستخلاص الدروس المستفادة، وإجراء المقارنة مع ثمان مدن وفق الأبعاد الخاصة بالإطار التشريعي للعمل البلدي، وإطار عمل ونموذج الحوكمة، واستقلالية البلدية، والتطوير المؤسسي، وإدارة الأداء، وإدارة الأزمات والكوارث، والموارد البشرية، ونظام الإدارة المالية، والتطوير المستدام للمجتمع المحلي، والأداء التقني، والشراكة مع المجتمع المحلي، والنمو الحضري المطرد.

حدّدت الخطة القضايا الاستراتيجية الرئيسية التي انبثقت عن تحليل الفجوة بين الواقع والمأمول، واستنباط عوامل النجاح، وتمثّلت في لامركزية صنع القرار البلدي، والاستقلال المالي والإداري للأمانة، ونظم وتشريعات العمل البلدي، والبناء التنظيمي والمؤسسي للأمانة، وتنوع الموارد المالية، والبنية التقنية لها، والشراكة مع القطاع الخاص، وتطوير الموارد البشرية، والعلاقة مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، ودرجة رضا المستفيدين من الخدمات البلدية، ومشاركة المواطن في تقديم الخدمة البلدية، والمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمنطقة الرياض، ولا بديل عن الإدارة المحلية لتطوير القطاع البلدي.

يتميز القطاع البلدي بصفة عامة بأنه قطاع متعدد الخدمات وذو أهمية واتصال وتماس مباشر ويومي بحياة السكان وبجودة معيشتهم وتفاعلهم مع محيطهم الاجتماعي وفضائهم العمراني. كما يتميز القطاع البلدي وإدارته بأربعة جوانب مهمة: الأول هو أسلوب عمله وهيكله التنظيمي المبني على مبدأ اللامركزية الإدارية والاستقلالية المالية) نظرياً على الأقل (، والثاني شمولية انتشاره الجغرافي في جميع مناطق ومحافظات ومدن المملكة، بالإضافة إلى حضوره الميداني المصاحب. والثالث انفراده بفتح المجال للمشاركة العامة في اتخاذ القرار من خلال آليات مؤسسية ومنظمة في مجالس بلدية نصف أعضائها بالانتخاب. أما الرابع الذي قد تختص به مدينة الرياض من حيث البدء والحجم والآلية التطبيقية فهو إنشاء وكالة للخدمات النسائية تدار بطاقم نسائي يفوق عدده ستمئة موظفة من الكوادر الوطنية المؤهلة والمدربة. وتعمل كل هذه الجوانب الأربعة لصالح تميز القطاع البلدي، وتعظم أهمية الانتفاة لتطويره والنهوض به.

ينصب تركيزي هنا على ما قامت به أمانة منطقة الرياض خلال عملي أميناً لها بين عامي ١٤١٨هـ-١٤٣٣هـ (١٩٩٧م-٢٠١٢م) من مبادرات وبرامج ومشاريع وخطط تطويرية كثيرة، بعضها ذكرته في كتابي «تعزيز البعد

الإنساني» أو في بعض المقالات، وبعضها سيأتي في مقالات وكتب مستقبلية أخرى بإذن الله. تطلب انطلاق تلك المبادرات والبرامج والمشاريع وضمان نجاحها واستمرارها ضرورة وضع تصور كامل للأهداف والخطط التي تتضمن الآليات لتحقيق هذه الأهداف، كما يتضمن تكوين فرق العمل المتحمسة التي تعد شريكاً أساسياً، بالإضافة إلى الشراكة مع الناس لكونهم المستفيد الأول منها، وأيضاً الشراكة مع القطاعات العامة والخاصة. ولا أذكر المبادرات والبرامج والمشاريع كشهادة إنجاز للأمانة أو للقائمين عليها، بل للتأكيد على أن ذلك كان يمثل بذرة مستقبلية ونزراً يسيراً لما يمكن أن يتم لو كانت الإدارة المحلية هي النموذج والأسلوب المعمول به في إدارة العمل البلدي.

محاولات الأمانة لمحاكاة نهج الإدارة المحلية، الذي لم يكن موجوداً بشكل رسمي، وإنما بشكل افتراضي، كانت مدعومة من سمو الأمير سلمان بن عبد العزيز حفظه الله أمير منطقة الرياض، في رسالة إيجابية وواضحة بأن القطاع البلدي بإمكانه عمل الكثير والوصول إلى مستويات طموحات السكّان العالية، بل والانطلاق بشكل أرحب وأوسع لفضاءات بلدية أخرى متعددة. وقد كان أشبه ما يكون بالسبق لتعليق الجرس بالمطالبة بضرورة التغيير في آلية العمل البلدي، ولاسيما أن كثيراً مما قامت به الأمانة من مبادرات كان في وقتها ليس من ضمن أجندات وبنود عمل البلديات المعتادة بصفة عامة.

أذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر أن مشروع إعادة إحياء وادي السلي، خاصةً ذلك الجزء الواقع داخل المدينة، وإعادة طرحه على خارطة الرياض الجغرافية والبيئية بعد أن اندثر وطواه النسيان تحت الشوارع والجسور والمباني لم يكن ليتحقق لولا توفيق الله ثم مبادرة الأمانة في ظل دعم سمو أمير المنطقة. ومثل ذلك احتفالات العيد والمناسبات الوطنية، والساحات البلدية وواحات الملك سلمان للعلوم في الأحياء السكنية، والحدائق المفتوحة والحدائق المليونية، وكذلك تمكن الأمانة آنذاك من إصدار الرخص الفورية للبناء، وإعادة هيكلة مفهوم عقود النظافة وانتقالها إلى اللامركزية والتعددية

في العقود بدلاً من عقد وحيد، والتغيير الهيكليّ والجذريّ لشركة مثل شركة المعقليّة، أو بروز الكثير من المخططات ذات التخطيط الشامل مثل مخطّط القصر، أو ازدهار وتنوع برامج ومبادرات الأنسنة. وكذلك ما تمكّنت منه الأمانة من إعادة ترسيم الحدود الجغرافيّة للبلديات الفرعيّة وتوحيد النطاق الخدمي بين الجهات الخدميّة المتعدّدة، والبدء ببناء المراكز الإداريّة في نطاق كلّ بلدية فرعيّة، أو حتّى ارتفاع مستوى رضا السكّان عن الخدمات البلديّة. ولم يكن كل ذلك ليتم لولا محاولة الأمانة الجادّة والحثيثة لمحاكاة نهج الإدارة المحليّة والمدعوم بوقفات سموّ أمير المنطقة آنذاك. والسؤال المهمّ هنا كيف يمكن لنا أن ننصّر المشهد البلديّ لواقع مدننا لو أنّنا بالفعل تبنيّا نهج الإدارة المحليّة رسمياً ومؤسّسياً، وأصبح واقعاً لإدارة مدننا وتميبتها.

الإجابة وباختصار واضحة جدّاً؛ فأمانة منطقة الرياض وبمجرد محاكاتها لنهج الإدارة المحليّة استطاعت رغم العوائق الكثيرة أن تتغلّب على جزء من واقعها وتتجاوز مثيلاتها في القطاع البلدي. وما تمّ ذكره من أمثلة أعلاه هي مختارات من بعض نماذج وجزُر نجاح أثبتت الأمانة من خلالها أنّ قطاع البلديات قادرٌ على الإنجاز المتميّز وعلى الطرح المتجدّد للمبادرات النوعيّة. كما رفعت في الوقت نفسه صوتها بضرورة تغيير أسلوب العمل الإداري والمالي في القطاع البلديّ والإسراع بتبني الإدارة المحليّة في مدننا؛ لتمكّن البلديات من القيام بأعمالها بما يتواءم مع المتطلّبات المتزايدة والمتنوّعة وأيضاً المتغيرة لسكّان المدن في المملكة، ولتوفّر مجالاً أرحب للبلديات وإدارات المدن للانطلاق إلى مزيد من مثل تلك المبادرات والبرامج والمشاريع التي أصبحت ضرورة، وليست خياراً للنهوض بواقع المدن السعوديّة.

والحقيقة أنّ ذلك لا يمكن أن يتأتّى إلا بالتفكير خارج الصندوق وبعيداً عن رادار الفكر البلديّ التقليديّ السائد، وذلك بتفعيل صادقٍ وحديثٍ للاستقلاليّة الماليّة والإداريّة للبلديات، وبما يسمح لها بإدارة مواردها وتشجيعها على زيادة استثماراتها، وبما يضمن عدم المساس بالمواطن مباشرة؛ والقنوات لذلك

كثيرة. أيضاً تحتاج المجالس البلدية لوقفه صادقة لدعمها والدَّود عنها وتسهيل أمرها وتمكينها من ممارسة المشاركة العامَّة الحقيقيَّة في القرار البلدي، فهي، وبالعكس ما ينظر لها بعض العاملين في البلديات، تعد بحق - في حال تم تفعيلها وتطويرها- دعامة أساسية للعمل البلدي وثروة متميِّزة ومصدر قوَّة نوعيَّة لا يمتلكها غيرهم من العاملين في القطاعات الخدميَّة الأخرى.

كانت تجربة أمانة منطقة الرياض في تلك البرامج والمشاريع رحلة شاقَّة، لكنَّها كانت رحلة سعيدة لي وللعاملين داخل الأمانة وكثير من الشركاء خارجها. والرَّحلة طويلة ومستمرَّة، والعمل لم ينته، وعلى الرُّغم من الإنجازات فالمتبقي أفضل.. وأكثر.. وأجمل، وتجربتنا أثبتت أنه بالإمكان الاستمرار في هذا الجانب دون توقُّف، فهناك مبادرات كثيرة تحتاج إلى تعميمها في مواقع أخرى، ومبادرات في مراحلها الأولى وتحتاج إلى استمراريَّة الدَّعم، ومنها ما يزال أفكاراً على الورق لم تُنفَّذ بعد، وأكثر منها في مذكرات بعض أفراد فرق عمل الأمانة. فالقطاع البلدي بالعموم وأمانة منطقة الرياض بالخصوص، بحمد الله، بمن فيها من المسؤولين (رجالاً ونساءً)، ولأدَّة للأفكار والمبادرات التطويريَّة الجديدة. وأصبحت هناك روح جديدة داخل أروقتها؛ روح وثابة للمبادرة والاستعداد للتحدِّي من أجل خدمة سكَّان المدينة بما يسعدهم، ويهيئ لهم الظروف الجيدة لحياة أفضل.

لابدَّ من دفعة جديدة لإدارة المدن وللقطاع البلدي بوجه الخصوص تعاد فيه هيكلته المؤسَّسيَّة والإداريَّة على أساس من تبنُّ لنهج الإدارة المحليَّة على مستوى المدن، تتصرَّف فيه البلديات باستقلاليَّة ماليَّة وإداريَّة، ويشارك السُّكَّان في اتِّخاذ القرارات التَّموينيَّة في مدينتهم مشاركة صادقة وحقيقيَّة عن طريق مجلس بلدي مطوَّر يملك الصَّلاحيَّات لتمكينه للقيام بذلك. أيضاً تكون فيه البلديات ممثلاً حقيقيّاً للسُّكَّان في إدارة تنمية مدينتهم واستثمار ممتلكاتها وأصولها واختيار الأسلوب الأنسب في الصَّرف منها وعليها.

هذه مهمة للمستقبل، أدرك أن في بلادنا كوادِر قادرة على تحقيق مقتضياتها، وستسعى، بحول الله، إلى إنجازها، وسيطلب تحقيقها رسم خطوط عريضة لخارطة طريق ليس للقطاع البلدي فقط، ولكن لإدارة المناطق والمدن بما فيها من محافظات ومراكز. وسأذكر أدناه بعضاً من خطوط وملامح عامّة مقترحة يمكن تصوُّرها لخارطة طريق مبدئية وبمستويات مختلفة:

المستوى الأول:

يقع هذا المستوى في دائرة اهتمام ومسؤوليات القيادة العليا وما قد تراه أنسب في منظومة التطوير الإداري التي تشهدها المملكة رؤية المملكة ٢٠٣٠ ذات المستقبل الواعد. واجتهاداً للمشاركة بالرأي والاقتراح فإن هذا المستوى يمكن أن يشمل خيارين:

الخيار الأول:

إعادة ترتيب وزارة الشؤون البلدية والقروية وهيكلتها الإدارية والمؤسسية، مع التركيز على ضرورة الاستقلالية المالية والإدارية لأمانات المناطق استقلاً عملياً يمكن الأمانات من الانطلاق والمنافسة في أعمالها، وبما يضمن بقاء الوزارة بعيدة عن العمل التنفيذي للأمانات، وبما يضمن ترك مجال أوسع وأرحب للأمانات في المجال التشريعي، ويحترم الفروقات والاختلافات بين المناطق سواءً الاختلافات الجغرافية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو العمرانية وما ينعكس منها بالضرورة على أنظمة وشروط البناء ومعايير التخطيط العمراني المحليّة، وكذلك إجراءات الشراكات والاستثمارات البلدية. وفي هذا الخيار تقتصر المهمة الرئيسية لوزارة الشؤون البلدية والقروية على الإشراف والمراقبة والتنسيق وتعزيز ونشر التجارب الناجحة بين الأمانات، وأن تكون شريكاً معاضداً ومسانداً ومنسقاً للأمانات في الجانب التشريعي.

الخيار الثاني:

دمج وزارة الشؤون البلدية والقروية مع وزارة الداخلية بإعادة وزارة الشؤون البلدية والقروية تحت مظلة وزارة الداخلية، وإعادة تسميتها بوزارة الإدارة المحلية مثلاً. والمبررات لتأييد ذلك كثيرة خاصة أن التقاطعات بين الوزارتين كبيرة ومتعددة. فوزارة الشؤون البلدية والقروية كانت قد خرجت من ديوان وزارة الداخلية بعد أن كانت إحدى الوكالات الرئيسية فيها. وما تزال العلاقة متبادلة ومتشابهة في أروقة كلتا الوزارتين. ومن التجربة فإن البلديات -وأعني هنا أمانات المدن وأمنائها- لا يمكن أن تعمل دون دعم كامل من أمراء المناطق وانسجام متوافق مع توجهات أمارات المناطق الذي يفترض أنه يمثل توجه وزارة الداخلية والقيادة العليا؛ إذ إن أمير المنطقة هو ممثل الملك في منطقتة، وهو رئيس مجلس المنطقة. ويظل القطاع البلدي مهماً وضرورياً للمنطقة ولأميرها، خاصة أن الأمانة تعد الذراع التتمويّة الأساسية في المنطقة، ومن الضروري أن ترتبط بأمر المنطقة، ولا يكفي مجرد التواصل والتنسيق أو الإحاطة بينهما.

إن في دمج الوزارتين خدمة للطرفين وفيه مصلحة عليا للمنطقة ومدنها وساكنيها. ويدعم هذا التوجه ما تم من إعادة هيكلة لوزارة الداخلية وتركيزها على إدارة المناطق وما يتبعها من مدن ومحافظات، وهو الأمر الذي سيسهل الدمج، ويدعم أمراء المناطق وأمناء المدن في أعمالهم. وستوفر لأمر المنطقة ذراعان رئيسيان ومهمان، ولا يمكن له العمل بدونهما، الأولى أمنية بوجود الجهاز الأمني التابع له من شرطة وغيرها من أجهزة أمنية، والثانية هي الذراع التتمويّة وتمثلها الأمانة وبلدياتها الفرعية، بالإضافة إلى الأجهزة الخدمية الأخرى. ويتم هذا الخيار أن تتفرغ وزارة الإدارة المحلية للإشراف والمراقبة والتطوير والتنسيق، وتترك العمل التنفيذي اليومي للإدارات المحلية في المناطق ممثلة بأمارات المناطق وبرئاسة أمير المنطقة وأعضاء المجلس المشاركين معه في إدارة المنطقة.

المستوى الثاني:

يشمل إعادة تشكيل وتنظيم الهيكل الإداريِّ لأمارات المناطق وتفعيل دور أمير المنطقة بصفته ممثلاً للملك في منطقته، وإعادة ترتيب العلاقة مع أمانات المناطق وغيرها من الأجهزة الخدمية الأخرى، وكذلك مع الهيئات العليا ومجالس المناطق والمجالس البلدية وغيرها من مجالس المحافظات. ويجب النظر إلى أمارات المناطق وتطوير عملها كإدارة محلية مستقلة مالياً وإدارياً، ويكون أمير المنطقة على رأس الهرم الإداريِّ وصاحب القرار التام في كل ما يتعلق بمنطقته، يساعده ويشاركه في ذلك مجلسٌ مشابهٌ لما كان عليه مجلس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض سابقاً بعد تطويره؛ ليكون كمجلس وزراء مصغرٍ للمنطقة (على أن ترفع مستويات ممثلي الأجهزة الخدمية مثل التعليم والصحة وغيرها لمستويات تعادل نواب الوزراء شبيهه بما يتمُّ لأمناء المناطق) يشارك في عضويته مسؤولو الإدارات الخدمية في المنطقة، وكذلك بعض الأعضاء المنتخبين من مجالس المنطقة والبلديات والمحافظات كممثلين مستقلين لسكان المنطقة. ويكون للمجلس برئاسة أمير المنطقة الاستقلالية المالية والإدارية فيما يخص منطقتهم، وتحديد ميزانياتها ومصروفاتها ومصادر إيراداتها، بالإضافة لما يخصص لها من وزارة المالية.

المستوى الثالث:

يتمُّ في هذا المستوى التطوير الشامل للهيكل الإداريِّ والمؤسسي للقطاع البلدي وإعادة هندسة العلاقة بين وزارة الشؤون البلدية والقروية أو وزارة الإدارة المحلية (حسب الخيارين السابقين) وبين أمانات المناطق، وبالمثل بين الأمانات والبلديات الفرعية، وبما يضمن الاستقلالية المالية والإدارية واستقلالية اتخاذ القرار، ويكون المرجع الرئيسيُّ لهم مجلس الإدارة المحلية أو ما يمكن تسميته بمجلس «نواب الوزراء» في المنطقة برئاسة أمير المنطقة.

ويعاد النظر في وضع المجالس البلدية ومجالس المناطق وعلاقتها بالعمل البلديّ وبما يمكنها من تأدية مهمتها باستقلاليةً ومهنيةً، وبأن تكون رافداً من الروافد الحقيقية للمشاركة العامة، وألاً يقتصر دورها على اتخاذ القرار في الشأن البلديّ فقط، بل يشمل الإدارات الخدمية الأخرى، ويكون فاعلاً ومشاركاً في اتخاذ وصناعة جميع القرارات التنموية للمدن والمحافظات.

كان خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز عندما كان أميراً للرياض داعماً للانتخابات البلدية وللمجالس البلدية، فقد أعطى حفظه الله رأياً سديداً موثقاً سبق أن رفع به للقيادة العليا، يتمثل في ضرورة إعادة هيكلة المجالس البلدية وبما يضمن شمول نطاق إشرافها ومسؤولياتها لجميع الخدمات في المدينة، وألاً تقتصر فقط على الخدمات البلدية.

المستوى الرابع:

يتم في هذا المستوى ترتيب ورسم الهياكل المؤسسية والحدود الجغرافية وتسلسلها الهرمي من المنطقة إلى المحافظات إلى المدن تليها المراكز، فمثلاً منطقة الرياض تشمل المنطقة بمختلف محافظاتها الحالية أو في حال تم تقليصها وإعادة ترسيم حدود المنطقة بتأسيس مناطق أخرى، ومدينة الرياض يمكن تقسيمها إلى محافظات متعددة، وذلك بتحويل بلدياتها الفرعية إلى محافظات مستقلة يرتبط محافظوها بأمير المنطقة ورؤساء بلدياتها بأمين المنطقة، وتكون المراكز في المستوى التالي من المحافظات، وترتبط بالمحافظين كما هو معمول به في الوقت الحالي.

يمكن إيجاز ما ذكر أعلاه عن خارطة الطريق ومستويات الهيكل للمؤسسات الإدارية بالقول بأن النظرة هنا تركز على إعطاء المناطق جرعاً من الاستقلالية المالية والإدارية ودعمها لتعمل كإدارة محلية، وتخصّص لها

الميزانيات، ويترك لأمير المنطقة ومجلس نواب الوزراء التقرير كمجلس إدارة للمنطقة في طريقة توزيع وصرف الميزانيات، مع إعطائهم كذلك الحرية كمجلس لتطوير مصادر إيرادات المنطقة وطرق صرف مواردها، خاصة أن مناطق المملكة تختلف من حيث الإمكانيات والقدرات، ولا يمكن التعامل معها جميعاً على مستوى واحد. وسيتمثل هذا الترتيب أمراء المناطق من الانطلاق بمناطقهم في مجالات تنموية متعددة، وسيكونون مع أعضاء مجالسهم أقدر وأسرع في التجاوب مع المتطلبات المحلية للمناطق وسكانها واختلاف ظروفها. كما سينقل العبء في التخطيط والتنفيذ والإشراف على الخطط التنموية إلى الإدارات المحلية، وستتفرغ الوزارات المركزية الخدمية للإشراف والمراقبة والتطوير ومد يد المساندة لإداراتها وأجهزتها في المناطق.

إن ما تم اقتراحه ورسمه في هذه الخاتمة كخارطة طريق لتطوير إدارتنا الحضرية لمدننا، لم يأت من فراغ، بل ارتكز على تجربة وخبرة نظرية وتطبيقية، وبعد تقييم ودراسة لمبادرات الأمانة خلال العقدين السابقين وما لقيته من دعم من سمو الأمير سلمان بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض. وميزة هذه المبادرات جميعاً أنها أتت من باعث محلي، سواءً من فكرة ألهمها العمل الميداني اليومي ولمسنا خيريتها وواعدة ما تحمله من تطوير، أو مشكل كان علينا مجابهته؛ فطرحنا له حلولاً عبّرت عن تطلّع ساكن المدينة، وبيّنت مناحي القدرة والضعف في واقعنا. وفي حينه كنا أسبق إلى إنشاء المستويات العليا للقرار بإشكالات العمل، ورفعنا تلك التصوّرات المبتكرة، والمداخل غير الاعتيادية التي رأينا فيها الحل، وسعينا بكل الجِدِّ والمثابرة لدعم هذه المبادرات والموافقة على النهج الذي رأيناه، متفهمين ظروف العمل وما على مسؤولينا من ضغوط، وما يحدوهم من تطلّعات ورؤى، ومن تصادم أو تعارض مع طروحات أخرى، تحفظنا عليها دون أن نتوقف عن التدليل على فاعليتها وخيريتها ما طرحناه لإدارة حضرية فاعلة ومنجزة.

ختاماً، من يعرف حكمة وخبرة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز الطويلة والثرية في إدارة التنمية، ويعرف كذلك جلد ومثابرة سموّ ولي عهده الأمين الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ورؤيته الشبابية الطموحة من أجل تحقيق رؤية خادم الحرمين الشريفين بالقفز بالمملكة في جميع جوانب الحياة، لا يمكن إلا أن تغمره السعادة ويحدوه التفاؤل والاطمئنان وهو يتابع ما يحدثه ويشارك فيه ويرعاه بصفة يومية سموّ ولي العهد من حراكٍ تنمويٍّ شامل وغير مسبوق، وبأفكارٍ حديثةٍ وجريئةٍ وبأيدي شبابٍ من أبناء وبنات المملكة. وكعاملٍ ومهتمٍّ بالشأن البلديّ وبالإدارة المحليّة فإنّني أكاد أجزم أنّ ما يقوم به سموّ ولي العهد من خطواتٍ تطويريّةٍ جبّارةٍ سيجعل من مستقبل مدننا القريب أكثر جمالاً وإشراقاً بإذن الله، وأنّ مواطني المملكة سينعمون بحياةٍ سعيدةٍ وعيشٍ رغد، وسيسهمون مع المجتمعات العالميّة الرائدة في رسم مستقبلٍ أفضلٍ لبلدانهم وللعالم.



9786039097280



تارة الدولية
Tarah International