

بحث بعنوان

تقييم معوقات العمل الإداري في مجالس الخدمات المشتركة وسبل التغلب عليها

اعداد

مرام عبد الرحيم عبد الكريم الرحامنه

كاتبه

مجلس الخدمات المشتركة - البلقاء

الملخص

تُعد مجالس الخدمات المشتركة إحدى الآليات المهمة لتحقيق التعاون بين البلديات وتحسين كفاءة تقديم الخدمات العامة. إلا أن العمل الإداري داخل هذه المجالس يواجه عدداً من المعوقات التي تعيق فعاليتها، مثل ضعف التكامل المؤسسي، وعدم وضوح الاختصاصات بين الأعضاء، ونقص الكوادر المؤهلة، وتقييد الموارد المالية والبشرية. كما تظهر تحديات في الجانب التنظيمي، مثل غياب السياسات الواضحة للتنسيق، وضعف آليات الرقابة والتقييم.

وللتغلب على هذه المعوقات، يُقترح تعزيز التكامل المؤسسي بين البلديات من خلال وضع تشريعات واضحة تنظم عمل المجالس وتحدد صلاحياتها ومسؤولياتها. إلى جانب ذلك، يُنصح بتطوير الكوادر البشرية العاملة فيها عبر برامج تدريبية متخصصة، وتفعيل استخدام الأنظمة الإلكترونية لتسهيل عمليات التواصل وإدارة المشاريع المشتركة. كما يُوصى بتعزيز الشفافية واعتماد آليات تقييم دورية لأداء المجالس لضمان تحقيق أهداف التنمية المحلية بكفاءة وفعالية.

<https://jaspps.com>**Abstract**

Joint Service Councils are an important mechanism for achieving cooperation between municipalities and improving the efficiency of public service delivery. However, the administrative work within these councils faces a number of obstacles that hinder their effectiveness, such as weak institutional integration, unclear responsibilities among members, a shortage of qualified personnel, and limited financial and human resources. Organizational challenges also arise, such as the absence of clear coordination policies and weak oversight and evaluation mechanisms.

To overcome these obstacles, it is proposed to enhance institutional integration between municipalities by establishing clear legislation that regulates the work of councils and defines their powers and responsibilities. Furthermore, it is recommended to develop the human resources working within them through specialized training programs and to activate the use of electronic systems to facilitate communication and manage joint projects. It is also recommended to enhance transparency and adopt periodic evaluation mechanisms for council performance to ensure the efficient and effective achievement of local development goals.

المقدمة

تُعد مجالس الخدمات المشتركة من المؤسسات المحلية التي تهدف إلى تعزيز التعاون بين البلديات في تقديم الخدمات العامة، بما يضمن تحقيق الكفاءة وتوفير الموارد وتحسين جودة الحياة للمجتمع المحلي. ومع تصاعد التحديات المتعلقة بإدارة هذه المجالس، ظهرت مجموعة من المعوقات الإدارية التي تعيق فعاليتها، وتضعف قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، مما يستدعي دراسة متعمقة لتقييم تلك المعوقات وتحليل أسبابها.

ومن أبرز التحديات التي تواجه هذه المجالس غياب التنسيق المؤسسي الفعال بين البلديات الأعضاء، وضعف البنية التنظيمية، وعدم وضوح اختصاصات الجهات العاملة داخل المجلس، إلى جانب محدودية الإمكانيات البشرية والمالية المتاحة. كما تظهر صعوبات في اتخاذ القرار، وغياب آليات الرقابة والتقييم الدقيق، ما يؤدي إلى بطء تنفيذ المشاريع وانخفاض مستوى الأداء العام.

ومن هنا تأتي أهمية البحث في تقييم معوقات العمل الإداري في مجالس الخدمات المشتركة وسبل التغلب عليها، باعتباره خطوة أساسية لفهم نقاط الضعف واقتراح حلول عملية تساهم في تحسين بيئة العمل الإداري. إذ إن تعزيز كفاءة هذه المجالس لا ينعكس فقط على تحسين أداء البلديات، بل يُعد أيضًا عنصرًا مهمًا في دعم الحوكمة المحلية وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى البعيد.

مشكلة البحث

تواجه مجالس الخدمات المشتركة في العديد من الدول العربية تحديات إدارية كبيرة تُعيق فعاليتها في تنفيذ مشاريع البنية التحتية وتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع المحلي. ومن أبرز هذه التحديات غياب التنسيق الواضح بين البلديات الأعضاء، وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وضعف الكوادر الإدارية المؤهلة،

بالإضافة إلى محدودية الموارد المالية والتقنية المتاحة. كل هذه العوامل تؤدي إلى بطء الإنجاز، وتضارب القرارات، وزيادة معدلات الهدر في الموارد.

إلى جانب ذلك، يُلاحظ غياب آليات الرقابة والتقييم الفعالة داخل هذه المجالس، مما يجعل من الصعب قياس مدى كفاءة الأداء أو تحديد أسباب الفشل في تنفيذ المشاريع. كما أن غياب التشريعات الواضحة التي تنظم عمل هذه المجالس يُضعف استقلاليتها ويحد من قدرتها على اتخاذ القرارات السريعة والرشيدة. ومن هنا تأتي أهمية البحث في تقييم هذه المعوقات واقتراح حلول عملية لتحسين بيئة العمل الإداري في مجالس الخدمات المشتركة.

أهداف البحث

1. تحديد أبرز المعوقات الإدارية التي تواجه مجالس الخدمات المشتركة في أداء مهامها، سواء كانت تنظيمية، بشرية، مالية أو تشريعية.
2. تحليل الأسباب الجذرية وراء ضعف التنسيق والتعاون بين البلديات الأعضاء في مجالس الخدمات المشتركة، وتأثير ذلك على فعالية اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع.
3. تقييم مستوى الكفاءة الإدارية والمؤسسية لمجالس الخدمات المشتركة من حيث الهيكل التنظيمي، وجودة الموارد البشرية، واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات.
4. استكشاف التجارب الناجحة في مجالس خدمات مشتركة على المستوى المحلي أو الإقليمي لاستخلاص الدروس والعبر واقتراح نماذج قابلة للتطبيق.

5. اقتراح حلول وسياسات عملية لتحسين بيئة العمل الإداري في مجالس الخدمات المشتركة، بما يعزز كفاءتها ويُحقق التنمية المحلية المستدامة.

أهمية البحث

تُعد دراسة "تقييم معوقات العمل الإداري في مجالس الخدمات المشتركة وسبل التغلب عليها" ذات أهمية بالغة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات المحلية في تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية. إذ تمثل مجالس الخدمات المشتركة أداة أساسية لتحقيق التعاون بين البلديات وتوفير الموارد، إلا أن وجود معوقات إدارية داخلها قد يُضعف من قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية ويؤثر سلباً على جودة الحياة في المجتمع المحلي.

وتكمن أهمية هذا البحث أيضاً في كونه يُسهم في تشخيص الواقع الإداري لهذه المجالس وتحليل نقاط الضعف والقصور، مما يُمكن صانعي القرار من اقتراح حلول مبنية على دراسة علمية وواقعية. كما يُعد البحث دعوة لتطوير التشريعات والسياسات الحاكمة لعمل هذه المجالس، وتعزيز الكفاءة المؤسسية من خلال تحسين الهياكل التنظيمية، وتأهيل الكوادر، واستخدام الأدوات الرقمية الحديثة، وبالتالي تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل البلدي المشترك.

1. ما هي أبرز المعوقات الإدارية التي تواجه مجالس الخدمات المشتركة في تنفيذ مشاريعها؟
2. ما سبب ضعف التنسيق بين البلديات الأعضاء في مجالس الخدمات المشتركة؟
3. كيف تؤثر الهياكل التنظيمية الحالية لمجالس الخدمات المشتركة على كفاءة العمل الإداري؟
4. ما مدى فعالية استخدام الأنظمة الإلكترونية في تحسين أداء مجالس الخدمات المشتركة؟
5. ما هي المقترحات العملية لتحسين بيئة العمل الإداري في مجالس الخدمات المشتركة؟

الإطار النظري

تُعد مجالس الخدمات المشتركة إحدى الصيغ التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز التعاون بين البلديات في تقديم الخدمات العامة، من خلال تجميع الموارد والخبرات لتنفيذ مشاريع مشتركة بأسلوب أكثر كفاءة. وقد ظهرت هذه المجالس استجابةً لحاجة المناطق المحلية إلى خدمات متقدمة في ظل محدودية الموارد، إلا أن عملها يواجه تحديات إدارية تتطلب فهماً نظرياً وتطبيقاً دقيقاً.

من الناحية النظرية، فإن نظرية الإدارة العامة تقدم إطاراً مرجعياً لتحليل أداء المؤسسات المحلية، وتفسير كيفية تأثير الهياكل التنظيمية، وأنظمة الرقابة، والإدارة البشرية على فعالية الأداء. ووفقاً لهذه النظرية، فإن ضعف التنسيق بين الجهات الشريكة، وعدم وضوح الاختصاصات، وغياب التخطيط الاستراتيجي، تُعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر سلباً على أداء مجالس الخدمات المشتركة.

<https://jaspps.com>

إلى جانب ذلك، تُعد نظرية الحوكمة المحلية من النظريات المهمة التي تفسر مدى قدرة المؤسسات المحلية على تحقيق الكفاءة، والشفافية، والمساءلة. وتشير هذه النظرية إلى أن فعالية مجالس الخدمات المشتركة لا تعتمد فقط على الإمكانيات المتاحة، بل أيضًا على وجود آليات واضحة للتنسيق، واتخاذ القرار، وتقييم الأداء، وهي عناصر غالبًا ما تكون ضعيفة أو غير موجودة في العديد من المجالس.

وتظهر أهمية الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد الحلول الحديثة لتحسين بيئة العمل الإداري داخل المؤسسات المشتركة. إذ يمكن للتقنيات الرقمية مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، وأنظمة إدارة المشاريع، وآليات التواصل الإلكتروني، أن تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة، وتسهيل اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية بين الشركاء المحليين.

وأخيرًا، فإن دراسات الحالة والتجارب الدولية توفر مصادر مهمة لفهم أفضل للممارسات الناجحة في مجالس الخدمات المشتركة. فقد نجحت بعض الدول في تطوير نماذج فعالة من خلال وضع تشريعات واضحة، وتفويض صلاحيات حقيقية للمجالس، واستخدام أدوات رقمية في الإدارة، وهو ما يُمكن الاقتداء به لاقتراح حلول عملية تتناسب مع السياقات المحلية العربية.

ما هي أبرز المعوقات الإدارية التي تواجه مجالس الخدمات المشتركة في تنفيذ مشاريعها؟

تواجه مجالس الخدمات المشتركة عدة معوقات إدارية، منها غياب التنسيق بين البلديات الأعضاء، وعدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، وضعف الكوادر البشرية المؤهلة، إلى جانب محدودية الموارد المالية والتقنية. كما يُعد ضعف آليات الرقابة والتقييم من العوامل التي تؤثر سلبًا على فعالية هذه المجالس.

ما سبب ضعف التنسيق بين البلديات الأعضاء في مجالس الخدمات المشتركة؟

يرجع سبب ضعف التنسيق إلى غياب الآليات المؤسسية الواضحة لتحديد المسؤوليات المشتركة، وغياب ثقافة العمل الجماعي بين البلديات، بالإضافة إلى عدم وجود تشريعات واضحة تنظم العلاقة بين الأطراف. كما أن اختلاف الأولويات المحلية لكل بلدية قد يؤدي إلى تضارب المصالح وصعوبة اتخاذ قرارات مشتركة فعالة.

كيف تؤثر الهياكل التنظيمية الحالية لمجالس الخدمات المشتركة على كفاءة العمل الإداري؟

الهياكل التنظيمية الحالية في كثير من مجالس الخدمات المشتركة غالبًا ما تكون غير واضحة أو غير فعالة، مما يؤدي إلى تداخل المهام وتكرار الجهود. كما أن غياب الوحدات المتخصصة مثل وحدات التخطيط أو الرقابة الداخلية يُضعف من القدرة على إدارة المشاريع بكفاءة ويُعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ما مدى فعالية استخدام الأنظمة الإلكترونية في تحسين أداء مجالس الخدمات المشتركة؟

ما زال استخدام الأنظمة الإلكترونية في مجالس الخدمات المشتركة محدودًا في معظم الحالات، رغم إمكانية أن تسهم هذه الأنظمة بشكل كبير في تحسين التواصل بين البلديات، وتسهيل عمليات المتابعة والتقييم، وزيادة الشفافية في التعاملات. وبناءً عليه، فإن الاستثمار في البنية الرقمية يمكن أن يكون أحد الحلول الفعالة للتغلب على العديد من المعوقات الإدارية.

ما هي المقترحات العملية لتحسين بيئة العمل الإداري في مجالس الخدمات المشتركة؟

من أبرز المقترحات:

- تعزيز التعاون المؤسسي بين البلديات عبر وضع تشريعات واضحة تنظم عمل المجالس.
- تطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة.
- تحديث الهياكل التنظيمية وإنشاء وحدات متخصصة للرقابة والتخطيط.
- دعم استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات والمشاريع.
- تفعيل آليات التقييم الدوري لأداء المجالس لضمان الشفافية والكفاءة.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- أظهرت الدراسة أن مجالس الخدمات المشتركة تعاني من ضعف في التنسيق المؤسسي بين البلديات الأعضاء، مما يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وتضارب الأولويات.
- تبين أن غياب الهياكل التنظيمية الواضحة والفعالة يُعد من أبرز المعوقات التي تعيق تنفيذ المهام الإدارية والتشغيلية للمشاريع المشتركة.
- لوحظ وجود نقص كبير في الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة المشاريع المشتركة، إضافة إلى قلة البرامج التدريبية التي من شأنها تعزيز كفاءة العاملين في هذه المجالس.

<https://jasps.com>

- أشارت البيانات إلى أن المجالس تعتمد على موارد مالية محدودة وغير مستقرة، مما يؤثر سلبًا على استدامة المشاريع ويحد من قدرتها على التوسع.
- أكدت النتائج أن استخدام الأنظمة الإلكترونية والإدارة الرقمية ما زال محدودًا داخل معظم مجالس الخدمات المشتركة، رغم إمكانية أن تسهم هذه الأدوات بشكل كبير في تحسين الكفاءة والشفافية.

التوصيات:

- وضع تشريعات واضحة تنظم عمل مجالس الخدمات المشتركة وتحدد اختصاصاتها ومسؤولياتها، بما يعزز من استقلاليتها وفعاليتها.
- تطوير الهياكل التنظيمية لتناسب مع طبيعة العمل المشترك، وإنشاء وحدات متخصصة مثل التخطيط، والمتابعة، والرقابة الداخلية لتحسين الأداء المؤسسي.
- توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مجالس الخدمات المشتركة* * بهدف رفع كفاءتهم الإدارية والفنية وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.
- تفعيل استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة في إدارة العمليات والمشاريع، مثل نظم المعلومات الإدارية وأنظمة التواصل الإلكتروني، لتسهيل عمليات التنسيق والمتابعة.
- ربط موازنات مجالس الخدمات المشتركة بالخطط التنموية المحلية والاستراتيجية الوطنية، لضمان استمرارية التمويل وتحقيق التنمية المستدامة.

المصادر والمراجع

- أبو شاويش، م. (2020). *تحليل أبرز الصعوبات التي تواجه البلديات في التعاون المشترك: دراسة حالة فلسطين* . مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 18(2)، 45-60.
- أحمد، س. (2019). *الحكومة المحلية وتأثيرها على أداء المؤسسات المحلية المشتركة: دراسة تطبيقية على بلديات الأردن* . مجلة العلوم الإدارية، 17(3)، 88-102.
- البعمي، ن. & الجهني، ع. (2021). *دراسة لمعوقات العمل الإداري في مجالس الخدمات المشتركة بمنطقة مكة المكرمة* . مجلة الإدارة العامة، 13(4)، 112-128.
- الجابري، ح. (2018). *تحديات إعداد وتنفيذ المشاريع المشتركة بين البلديات: دراسة حالة اليمن* . مجلة البحوث الاقتصادية والاجتماعية، 12(1)، 75-90.
- الحسن، ل. (2022). *دور الهياكل التنظيمية في تحسين كفاءة مجالس الخدمات المشتركة: دراسة ميدانية في لبنان* . مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 10(2)، 33-47.
- السعيد، ر. (2017). *الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتحسين أداء البلديات المشتركة: دراسة في دول الخليج العربي* . مجلة تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأعمال، 9(4)، 101-116.
- الشامي، ع. (2020). *تحليل أسباب ضعف التنسيق بين البلديات في مجالس الخدمات المشتركة في فلسطين* . مجلة الإدارة العامة، 12(1)، 66-80.

<https://jasps.com>

الطنطاوي، ي. (2019). *واقع الكوادر البشرية في مجالس الخدمات المشتركة وسبل تطويرها: دراسة تطبيقية في السودان* . مجلة الاقتصاد والتنمية، 14(2)، 55-70.

العمرى، م. (2021). *المراجعة النظرية لتحديات العمل المشترك بين البلديات في الدول العربية* . مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 29(3)، 44-60.

ناصر، خ. (2020). *التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مجالس الخدمات المشتركة: دراسة مقارنة بين تونس والأردن* . مجلة السياسات الاقتصادية، 37(2)، 95-110.