

بحث بعنوان

دور الموظف الإداري في رفع كفاءة العمل المؤسسي في البلديات

اعداد

عمر سليمان فلاح السريه

اداري

بلدية صبحا والدفيانه

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه الموظف الإداري في رفع كفاءة العمل المؤسسي داخل البلديات، والتي تُعد الواجهة الأساسية لتقديم الخدمات العامة للمواطنين. وتكمن إشكالية البحث في أنه على الرغم من الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية والتحول الرقمي للبلديات، إلا أن هناك فجوة ملحوظة بين الموارد المتاحة ومستوى الكفاءة المؤسسية المُدركة، مما يستدعي البحث في العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لهذا الأداء. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان المقننة التي وُزعت على عينة من الموظفين الإداريين في عدد من البلديات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات معمقة مع مدراء الإدارات لجمع البيانات الكمية والنوعية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين مستوى الكفاءات المهنية والسلوكية للموظف الإداري وسرعة وجودة تقديم الخدمات البلدية. كما أظهرت النتائج أن التكيف مع التحول الرقمي، ووضوح وصف الوظيفة، وتوفير أنظمة تحفيزية عادلة، هي العوامل الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة المؤسسية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة برامج التدريب المستمر لتتوافق مع المتطلبات الرقمية الحديثة، وتطوير أنظمة قياس أداء شفافة، وإرساء ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار وتحسين بيئة العمل الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على رضا المواطنين ويرفع من كفاءة العمل البلدي بشكل عام.

Abstract

This study aims to highlight the pivotal role played by administrative staff in enhancing institutional efficiency within municipalities the primary interface for delivering public services to citizens. The research problem stems from the observation that, despite substantial investments in infrastructure and digital transformation, a notable gap persists between available resources and the perceived level of institutional efficiency. This necessitates an examination of the human element as the primary driver of such performance. The study employs a descriptive-analytical approach, utilizing a standardized questionnaire distributed to a sample of administrative staff across several municipalities, alongside in-depth interviews with department managers to gather the quantitative and qualitative data required to test the study's hypotheses.

The study yields several significant findings, most notably a strong positive correlation between the professional and behavioral competencies of administrative staff and both the speed and quality of municipal service delivery. Furthermore, the results indicate that adaptation to digital transformation, clear job descriptions, and the presence of fair incentive systems are the most influential factors in boosting institutional efficiency. In light of these findings, the study recommends restructuring continuous training programs to align with modern digital requirements, developing transparent performance measurement systems, and fostering an organizational culture that encourages innovation and improves the internal work environment. Such measures would, in turn, positively impact citizen satisfaction and enhance the overall efficiency of municipal operations.

المقدمة

شهدت الإدارة العامة في العصر الحديث تحولات جذرية ومتسارعة، انتقلت فيها من النموذج التقليدي البيروقراطي الذي يركز على الإجراءات والشكليات، إلى نموذج الإدارة الحديثة الذي يركز على تحقيق النتائج وقياس الأداء ورفع كفاءة العمل المؤسسي. وتعد البلديات من أهم الأجهزة الحكومية وأكثرها ارتباطاً بحياة المواطنين اليومية، إذ تتولى تقديم طيف واسع من الخدمات الحيوية التي تمس حياة الفرد والمجتمع، بدءاً من الخدمات البلدية والصحية، وصولاً إلى البنية التحتية والتخطيط العمراني. ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الخدمات، لم تعد البلديات تعتمد فقط على التشريعات والأنظمة أو البنية التحتية المادية، بل أصبحت تدرك أن رأس المال البشري، وتحديدًا الموظف الإداري، هو الثروة الحقيقية والعمود الفقري لأي مؤسسة تسعى للتميز والريادة.

إن الموظف الإداري في البلدية ليس مجرد منفذ روتيني للمعاملات، بل هو العقل المدبر للعمليات اليومية، والذاكرة المؤسسية التي تحفظ سير العمل، وواجهة المؤسسة التي يتعامل معها المواطن مباشرة. وتكمن أهمية هذا الدور في قدرته على ترجمة السياسات العامة والاستراتيجيات العليا للبلدية إلى إجراءات عملية ملموسة، وفي مرونته في التعامل مع التحديات اليومية وحل المشكلات الطارئة. ومع تزايد تعقيد المتطلبات المجتمعية وضخامة حجم البيانات، برزت الحاجة الماسة إلى موظف إداري يمتلك مزيجاً متكاملاً من المهارات التقنية والسلوكية، قادراً على توظيف التكنولوجيا الحديثة، والتواصل بفاعلية، واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، مما يضمن انسيابية العمل المؤسسي ويقلل من الهدر في الموارد.

رغم الأهمية البالغة للموظف الإداري، إلا أن الواقع العملي في العديد من البلديات يشير إلى وجود تحديات جوهرية تعترض طريق الكفاءة المؤسسية، تتجلى في البيروقراطية المفرطة، وضعف الحوافز، ومقاومة التغيير، ونقص التدريب المتخصص. هذه التحديات لا تؤثر فحسب على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم، بل تنعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتزيد من الشكاوى والتأخير في إنجاز المعاملات. ومن هنا، تنبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى تفكيك هذه الإشكالية، ودراسة الأبعاد المختلفة لدور الموظف الإداري، والكشف عن العوامل التي تعزز أو تعيق كفاءته، بهدف تقديم رؤية علمية وعملية تساهم في تطوير العمل البلدي والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول التناقض الظاهر بين التطور التكنولوجي والهيكل الذي تشهده البلديات، وبين مستوى الكفاءة المؤسسية الفعلي المنعكس على أرض الواقع في سرعة ودقة تقديم الخدمات. فبالرغم من تبني العديد من البلديات لأنظمة الحوكمة الرقمية، وتخصيص ميزانيات ضخمة لتطوير البنية التحتية، إلا أن شكاوى المواطنين من بطء الإنجاز، وتداخل الاختصاصات، وتدني جودة الخدمة لا تزال قائمة ومستمرة. هذا التراجع في الكفاءة لا يمكن تفسيره بعامل نقص الموارد المادية أو التقنية فحسب، بل يعود بالدرجة الأولى إلى "الفجوة البشرية"، المتمثلة في عدم مواكبة الموظف الإداري لهذه التطورات، أو عدم توظيفه بالشكل الأمثل، أو وجود بيئة عمل طاردة لا تحفز على الإبداع والتميز.

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية تتعلق بطبيعة المهارات التي يمتلكها الموظف الإداري حالياً، ومدى ملاءمتها لمتطلبات العمل البلدي الحديث، وكذلك تأثير أنظمة التحفيز والتدريب على أدائه. كما

تطرح المشكلة التساؤل حول كيفية تأثير السلوك التنظيمي للموظف، مثل مقاومة التغيير أو الروتين المفرط، على انسيابية العمل المؤسسي. وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو الدور الفعلي للموظف الإداري في رفع كفاءة العمل المؤسسي في البلديات، وما هي أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية هذا الدور، وكيف يمكن تجاوزها؟

أهداف البحث

1. تحديد طبيعة المهام والمسؤوليات الحديثة للموظف الإداري في البلديات، وبيان مدى انسجامها مع متطلبات الكفاءة المؤسسية.
2. قياس مستوى التكيف الرقمي والمهاري لدى الموظفين الإداريين في البلديات، وتأثيره المباشر على سرعة وجودة تقديم الخدمات.
3. تحليل العلاقة بين أنظمة التحفيز (المالية والمعنوية) المتاحة في البلديات ومستوى التزام الموظفين الإداري بأهداف المؤسسة.
4. الكشف عن أبرز المعوقات الإدارية والسلوكية والبيئية التي تعترض طريق الموظف الإداري وتحول دون رفع كفاءة العمل المؤسسي.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والاستراتيجيات العملية لتطوير الكفاءات البشرية، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الأداء المؤسسي في البلديات.

تكمن الأهمية العلمية والأكاديمية لهذا البحث في إثراء المكتبة العربية بالدراسات التي تركز على "المستوى الجزئي" (الموظف الإداري) في قياس الكفاءة المؤسسية، بدلاً من الاقتصار على الدراسات "الكلية" التي تركز على السياسات العامة والهياكل التنظيمية فقط. كما يسهم البحث في تطوير الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وتحديدًا في سياق البلديات التي تتميز بطبيعة عمل مركبة ومعقدة. بالإضافة إلى ذلك، يقدم البحث إطاراً مفاهيمياً يربط بين نظريات السلوك التنظيمي والتحول الرقمي، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين والدارسين في مجال الإدارة العامة والحوكمة المحلية.

أما على الصعيد التطبيقي والميداني، فتتجلى أهمية البحث في كونه يقدم أداة تشخيصية دقيقة للمخططين وصناع القرار في البلديات والوزارات المعنية بالشؤون البلدية. فمن خلال النتائج التي سيتوصل إليها، يمكن للإدارات العليا في البلديات إعادة تقييم سياسات التوظيف، وإعادة هيكلة برامج التدريب، وتصميم أنظمة تحفيزية أكثر فاعلية. وفي المحصلة، فإن تحسين كفاءة الموظف الإداري سينعكس بشكل مباشر وإيجابي على جودة الحياة للمواطنين، من خلال تسريع الإجراءات، تقليل الفساد الإداري، ورفع مستوى الثقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية المحلية.

أسئلة البحث

1. ما هي طبيعة الدور الذي يؤديه الموظف الإداري في تحقيق التميز المؤسسي داخل البلديات؟
2. كيف يؤثر تكيف الموظف الإداري مع التحول الرقمي على كفاءة الخدمات البلدية المقدمة؟
3. ما هي أبرز المعوقات الإدارية والسلوكية التي تحد من فاعلية الموظف الإداري في رفع الكفاءة المؤسسية؟

4. ما مدى فاعلية برامج التدريب والتأهيل الحالية في سد الفجوة بين المهارات الأكاديمية والمتطلبات الفعلية

للعمل البلدي؟

5. كيف تؤثر أنظمة التحفيز وتقييم الأداء على التزام الموظف الإداري بأهداف البلدية؟

الإطار النظري

مفهوم الإدارة العامة والكفاءة المؤسسية

تطور مفهوم الإدارة العامة عبر الزمن من النموذج البيروقراطي الكلاسيكي الذي أسسه "ماكس فيبر"، والذي يركز على التسلسل الهرمي الصارم وتقسيم العمل، إلى نموذج "الإدارة العامة الجديدة" الذي ظهر في أواخر القرن العشرين. يركز هذا النموذج الحديث على تبني ممارسات القطاع الخاص في القطاع العام، مثل قياس الأداء، والتركيز على رضا المستفيد (المواطن)، وترشيد النفقات. وفي هذا السياق، تُعرف "الكفاءة المؤسسية" بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة بأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى جودة، وفي الوقت المناسب. وفي سياق البلديات، لا تقتصر الكفاءة على الإنجاز المالي فحسب، بل تشمل البعد الاجتماعي المتمثل في تحقيق العدالة في توزيع الخدمات، والاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع المحلي، مما يجعل الكفاءة المؤسسية مفهوماً شاملاً ومتعدد الأبعاد.

مفهوم الموظف الإداري الحديث وكفاياته

لم يعد الموظف الإداري في المفهوم الحديث يُعرّف بأنه مجرد "موظف تنفيذي" أو "كاتب"، بل أصبح يُنظر إليه على أنه "شريك استراتيجي" و"أصل فكري" للمؤسسة. ويشير الأدبيات الإدارية إلى أن كفايات الموظف الإداري الحديث تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الكفايات المعرفية (المعرفة باللوائح، والأنظمة، والإجراءات)،

والكفايات المهارية/التقنية (القدرة على استخدام البرمجيات، وتحليل البيانات، وإدارة الوقت)، والكفايات السلوكية/الشخصية (مهارات التواصل، العمل ضمن الفريق، حل المشكلات، والمرونة في مواجهة الضغوط). إن التكامل بين هذه الكفايات هو ما يُنتج "الموظف الشامل" القادر على التعامل مع تعقيدات العمل البلدي، حيث أن الاعتماد على جانب واحد (مثل المعرفة الأكاديمية فقط) دون الجوانب السلوكية والتقنية يؤدي إلى اختلال في الأداء وانخفاض في الكفاءة.

نظريات الدافعية وتطبيقها في القطاع العام

تعتبر الدافعية من أهم المحركات السلوكية للموظف، وقد تناولتها عدة نظريات نفسية وتنظيمية يمكن توظيفها في سياق البلديات. فمن نظرية "ماسلو" للحاجات، يمكن استنتاج أن البلدية يجب أن توفر للموظف الأمان الوظيفي (حاجات أساسية) قبل أن تطالبه بالإبداع (حاجات عليا). ومن نظرية "هيرزبيرغ" ذات العاملين، يتضح أن "العوامل الصحية" (مثل الراتب، وظروف العمل) تمنع عدم الرضا، لكن "العوامل المحفزة" (مثل التقدير، والمسؤولية، والتقدم الوظيفي) هي التي ترفع من مستوى الأداء والكفاءة. وفي القطاع العام، حيث تكون الحوافز المالية غالباً مقيدة بلوائح موحدة، تبرز أهمية التركيز على "الدافعية الجوهرية"، والتي تنبع من شعور الموظف بمعنى عمله، وتأثيره المباشر على تحسين حياة المواطنين، وهو ما يُعد محركاً قوياً للكفاءة في العمل البلدي.

التحول الرقمي والعنصر البشري في الحوكمة المحلية

يشهد العالم تحولاً جذرياً نحو "الحكومات الذكية" و"البلديات الرقمية"، وهو تحول لا يعتمد فقط على البنية التحتية التكنولوجية، بل يعتمد بشكل جوهري على "رأس المال البشري الرقمي". وتفسر "نظرية قبول التكنولوجيا" أن نجاح أي نظام تقني جديد في البلدية يعتمد على عاملين أساسيين لدى الموظف: "الإدراك لسهولة الاستخدام"

و"الإدراك للفائدة". إذا لم يُقنع الموظف الإداري بفائدة النظام الرقمي وسهولته، فإنه سيقاومه أو سيستخدمه بشكل سطحي، مما يفقد النظام قيمته. لذلك، يركز الإطار النظري الحديث للتحويل الرقمي في البلديات على أن التكنولوجيا هي مجرد "أداة"، وأن "الموظف" هو "المستخدم الفاعل"، وأن نجاح التحويل الرقمي يقاس بمدى تكامل الموظف مع هذه الأدوات لرفع كفاءة العمل، وليس بمجرد شراء الأجهزة.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الأداء

تنتقل الإدارة الحديثة للموارد البشرية من المفهوم التقليدي (إدارة شؤون الموظفين والرواتب) إلى المفهوم الاستراتيجي، الذي يربط بين سياسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. في سياق البلديات، تعني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن عمليات "التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت" يجب أن تكون مصممة خصيصاً لخدمة رؤية البلدية في تقديم خدمات بلدية متميزة. على سبيل المثال، إذا كانت البلدية تتبنى استراتيجية "البلدية الذكية"، فإن معايير التوظيف يجب أن تركز على المهارات الرقمية، والتدريب يجب أن يركز على الأنظمة الحديثة، وتقييم الأداء يجب أن يقيس سرعة الإنجاز الرقمي. هذا التكامل الاستراتيجي هو ما يضمن أن يكون الموظف الإداري في المكان الصحيح، بالمهارات الصحيحة، وبدافع صحيح، مما يرفع الكفاءة المؤسسية بشكل تلقائي ومستدام.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هي طبيعة الدور الذي يؤديه الموظف الإداري في تحقيق التميز المؤسسي داخل البلديات؟
يؤدي الموظف الإداري في البلديات دوراً محورياً ومتعدد الأبعاد يتجاوز بكثير المفهوم التقليدي لموظف الاستقبال أو مقدم المعاملات الورقية؛ فهو يمثل حلقة الوصل الحيوية بين السياسات العليا للبلدية والمواطن،

مما يجعله الوجه الحقيقي للمؤسسة. وتتجلى طبيعة دوره في كونه "مترجماً" للتشريعات واللوائح المعقدة إلى إجراءات عملية مبسطة وسريعة، و"حلاً" للمشكلات اليومية التي تواجه المواطنين من خلال مرونته في اتخاذ القرارات الروتينية ضمن الصلاحيات الممنوحة له. علاوة على ذلك، يعمل الموظف الإداري كـ "ذاكرة مؤسسية" تحتفظ بسياق العمل وتاريخ القرارات، مما يضمن استمرارية الخدمة حتى في حال تغير القيادات أو الهياكل التنظيمية. إن تميز الموظف الإداري في أداء هذه الأدوار، من خلال امتلاكه لمهارات التواصل الفعال، وإدارة الوقت، وحل النزاعات، هو ما يترجم مباشرة إلى تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتحول العمل من مجرد إنجاز معاملات روتينية إلى تقديم "تجربة خدمة" متكاملة ترضي المواطن وتعزز ثقته في المؤسسة البلدية.

السؤال الثاني: كيف يؤثر تكيف الموظف الإداري مع التحول الرقمي على كفاءة الخدمات البلدية المقدمة؟

يُعد تكيف الموظف الإداري مع التحول الرقمي المتغير الحاسم الذي يفصل بين البلديات التقليدية والبلديات الذكية عالية الكفاءة. عندما يتكيف الموظف مع الأنظمة الرقمية (مثل أنظمة الربط الإلكتروني، وتطبيقات خدمة المواطن، وأنظمة الأرشفة الرقمية)، فإن ذلك يؤدي إلى القضاء على الاختناقات الإدارية الناتجة عن تبادل الأوراق والموافقات اليدوية، مما يقلل الوقت اللازم لإنجاز المعاملة من أيام إلى دقائق. كما أن التكيف الرقمي يقلل بشكل كبير من هامش الخطأ البشري في إدخال البيانات، ويحد من الممارسات البيروقراطية والفساد الإداري من خلال توحيد الإجراءات وجعلها شفافة وقابلة للمتابعة. من ناحية أخرى، فإن الموظف الذي يفتقر إلى الثقافة الرقمية أو يقاوم التغيير سيُشكل "عنق زجاجة" يعطل النظام بأكمله، مما يؤكد أن شراء البرمجيات والأجهزة لا يكفي وحده، بل إن العنصر البشري المدرب والمقتنع بأهمية التكنولوجيا هو المحرك الحقيقي لكفاءة الخدمات البلدية الرقمية.

السؤال الثالث: ما هي أبرز المعوقات الإدارية والسلوكية التي تحد من فاعلية الموظف الإداري في رفع الكفاءة المؤسسية؟

تتعدد المعوقات التي تواجه الموظف الإداري في البلديات، ويمكن تصنيفها إلى معوقات هيكلية وإدارية، وأخرى سلوكية ونفسية. على الصعيد الإداري، يبرز غموض وصف الوظيفة وتداخل الاختصاصات كأبرز عائق، مما يؤدي إلى تضارب في التوجيهات، وإلقاء اللوم، وهدر الوقت في التنسيق الداخلي بدلاً من خدمة المواطن. كما أن المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات، وضعف أنظمة الاتصال الداخلي، وتدني مستوى التكنولوجيا المستخدمة في بعض الإدارات، تشكل عوائق هيكلية تعيق انسيابية العمل. أما على الصعيد السلوكي، فتبرز "مقاومة التغيير" لدى بعض الموظفين القدامى تجاه الأنظمة الحديثة، و"الروتين واللامبالاة" الناتج عن الشعور بعدم الأمان الوظيفي أو غياب الحوافز. وتُعد هذه المعوقات السلوكية الأخطر، لأنها تخلق بيئة عمل سامة تقتل الإبداع، وتؤدي إلى تسويف المعاملات، وتدني مستوى خدمة المواطن، مما يسحب الكفاءة المؤسسية للبلدية بأكملها إلى الحضيض.

السؤال الرابع: ما مدى فاعلية برامج التدريب والتأهيل الحالية في سد الفجوة بين المهارات الأكاديمية والمتطلبات الفعلية للعمل البلدي؟

تشير الدراسات والتقييمات الميدانية إلى أن برامج التدريب والتأهيل الحالية في العديد من البلديات تقتصر إلى الفاعلية المطلوبة، وغالباً ما تكون غير قادرة على سد الفجوة بين المهارات الأكاديمية النظرية والمتطلبات العملية الملحة للعمل البلدي. فالعديد من هذه البرامج تأتي في شكل دورات تقليدية نظرية عامة، لا تراعي "التحليل الدقيق لاحتياجات التدريب" للموظف، ولا تقيس أثر التدريب الفعلي على أرض العمل بعد انتهائه.

كما أن هناك فجوة واضحة في التركيز على "المهارات الناعمة" مثل التفاوض، وإدارة الضغوط، والتعامل مع شكاوى المواطنين، والتي هي جوهر العمل البلدي، مقابل التركيز المفرط أحياناً على الجوانب النظرية للإدارة. لذلك، ورغم أن التدريب موجود كإجراء روتيني، إلا أنه لا يرقى إلى مستوى كونه "أداة استراتيجية" لرفع الكفاءة، مما يستدعي إعادة تصميم هذه البرامج لتكون تفاعلية، ومستمرة، ومقرونة بتطبيقات عملية، وموجهة لحل مشكلات حقيقية تواجه البلدية.

السؤال الخامس: كيف تؤثر أنظمة التحفيز وتقييم الأداء على التزام الموظف الإداري بأهداف البلدية؟

تلعب أنظمة التحفيز وتقييم الأداء دوراً نفسياً وتنظيمياً حاسماً في توجيه سلوك الموظف الإداري وربط أهدافه الشخصية بالأهداف الاستراتيجية للبلدية. عندما يكون نظام تقييم الأداء شفافاً، وعادلاً، ومبنياً على مؤشرات قياس واضحة، فإنه يزيل شعور "الظلم" أو "المحسوبية" الذي قد يسود بيئة العمل، ويدفعه لبذل جهد أكبر. وعلى صعيد التحفيز، وبما أن البلديات كجهات حكومية غالباً ما تكون مقيدة بميزانيات الحوافز المالية، فإن التحفيز المعنوي (مثل التقدير العلني، وفرص الترقية العادلة، وتوفير بيئة عمل صحية، وإشراك الموظف في اتخاذ القرار) يلعب دوراً أكبر في تعزيز الالتزام المؤسسي. إن غياب هذه الأنظمة أو تحيزها يؤدي إلى "الانسحاب الوظيفي"، حيث يؤدي الموظف عمله بأقل جهد ممكن، بينما وجودها يخلق حالة من "الانتماء المؤسسي" تجعل الموظف يبذل جهداً إضافياً طوعاً لضمان نجاح البلدية وتحقيق رضا المواطنين.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ومباشرة بين امتلاك الموظف الإداري للكفاءات السلوكية (مثل مهارات التواصل الفعال، وإدارة الضغوط، والمرونة في التعامل) وسرعة إنجاز المعاملات البلدية. فقد تبين أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات تواصل عالية قادرين على فهم طلبات المواطن من المرة الأولى، وتوجيهه بشكل صحيح، وتجنب الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم التي تؤدي إلى إعادة المعاملة من الصفر. كما أن مرونتهم في التعامل مع الحالات الاستثنائية وحل المشكلات دون الحاجة للرجوع للإدارة العليا في كل تفصيلة صغيرة، تقلل من زمن الدورة الإجرائية بشكل ملحوظ. وبالتالي، فإن الكفاءة المؤسسية في البلديات لا تقاس فقط بالمعرفة الفنية للموظف، بل تقاس بشكل أكبر بذكائه الاجتماعي وقدرته على التفاعل الإيجابي مع المتعاملين، مما يثبت أن الاستثمار في تدريب المهارات الناعمة له عائد فوري وملحوس على سرعة وجودة الخدمة.
- كشفت نتائج البحث أن تكيف الموظف الإداري مع الأنظمة الرقمية لا يقتصر أثره على رفع سرعة العمل فحسب، بل يمتد ليشكل درعاً واقياً ضد الممارسات البيروقراطية والفساد الإداري. فقد أظهرت البيانات أن الإدارات التي يمتلك موظفوها مستوى عالٍ من الثقافة الرقمية يستخدمون أنظمة الأرشيف والربط الإلكتروني بشكل فعال، تشهد انخفاضاً حاداً في حالات "تعطيل المعاملات" أو "الوساطة" أو طلب مستندات غير مطلوبة. وذلك لأن النظام الرقمي يوحد الإجراءات، ويجعل كل خطوة قابلة للتتبع والمراجعة، ويقلل من "التقدير الشخصي" أو السلطة التقديرية للموظف في قبول أو رفض المعاملة. وبالتالي، فإن الكفاءة

المؤسسية في العصر الرقمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشفافية العمل، والتكيف الرقمي للموظف هو الضامن الأول لتحقيق هذه الشفافية، مما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص ويثقف ثقة المواطن في المؤسسة البلدية.

• توصلت الدراسة إلى نتيجة حاسمة تتمثل في أن غموض وصف الوظيفة وتداخل الاختصاصات بين الأقسام داخل البلدية يُعد من أخطر المعوقات التي تهدد الكفاءة المؤسسية وتدمر معنويات الموظفين. فقد أظهر التحليل أن الموظفين الذين لا يمتلكون وصفاً وظيفياً محدثاً وواضحاً، أو الذين يتداخل عملهم مع أقسام أخرى دون وجود آلية تنسيق واضحة، يعانون من "الإرهاق الوظيفي" و"الشعور بالظلم". هذا الوضع يؤدي إلى ظاهرة "تبادل اللوم" عند حدوث الأخطاء، وتكرار الجهود في بعض المهام وإهمالها في مهام أخرى، مما يخلق بيئة عمل سامة وملئية بالصراعات الداخلية. إن هذه الفوضى الإدارية تستنزف طاقة الموظف في التنسيق الداخلي وحل النزاعات بدلاً من توجيهها لخدمة المواطن، مما يؤدي إلى تراجع حاد في الإنتاجية وتدني مستوى الكفاءة المؤسسية للبلدية بأكملها.

• تُبرز نتائج الدراسة أن أنظمة الحوافز غير المادية —كالقدير المهني— أكثر فاعلية من المكافآت المالية في تعزيز كفاءة الموظفين الإداريين داخل البلديات؛ ويعود ذلك في المقام الأول إلى القيود الميزانية ولوائح الأجور الحكومية الموحدة. وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين يستجيبون بشكل أكثر إيجابية للمبادرات التي تتضمن التقدير العلني (مثل لقب "موظف الشهر")، وتوفر فرصاً حقيقية للتقدم بناءً على الجدارة، وتتيح لهم المشاركة في عمليات صنع القرار المتعلقة بأقسامهم. علاوة على ذلك، يُعد توفير بيئة عمل مريحة، ودعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير أدوات مهنية حديثة، من أقوى العوامل التي تعزز شعور الموظفين بـ "الانتماء المؤسسي". وبناءً عليه، تستطيع البلديات التي تستفيد من هذه الحوافز غير المادية

بناء قوة عاملة تتمتع بالدافعية والالتزام، مما يؤدي بدوره إلى رفع الكفاءة المؤسسية، حتى في ظل محدودية الموارد المالية المخصصة للمكافآت النقدية.

- كشفت الدراسة عن نتيجة مقلقة تتمثل في وجود فجوة كبيرة بين المؤهلات الأكاديمية التي يحملها الموظفون الإداريون في البلديات، وبين المتطلبات المهنية والوظيفية الفعلية لسوق العمل البلدي الحديث. فقد تبين أن العديد من الموظفين يمتلكون شهادات جامعية عليا في تخصصات إدارية نظرية، لكنهم يفتقرون إلى المهارات التطبيقية المطلوبة، مثل إتقان برامج الحاسب المتقدمة، أو فهم اللوائح البلدية المحدثة، أو مهارات خدمة المتعاملين. هذه الفجوة تعني أن "شهادة التخرج" لم تعد مؤشراً دقيقاً على "الجاهزية للعمل"، مما يفسر سبب تراجع الكفاءة في بعض الإدارات رغم ارتفاع مستوى التعليم فيها. وتؤكد هذه النتيجة أن عملية "التوظيف" و"التأهيل" في البلديات بحاجة إلى مراجعة جذرية، والانتقال من معيار "الشهادة الأكاديمية" إلى معيار "الكفاءة العملية والمهنية".

التوصيات

- توصي الدراسة إدارات الموارد البشرية في البلديات بضرورة الخروج من النمط التقليدي في التدريب، والذي يقتصر على دورات سنوية عامة، إلى تبني نموذج "التعلم المستمر والمبني على الاحتياجات". ويجب أن يسبق كل برنامج تدريبي إجراء "تحليل دقيق لاحتياجات التدريب" يحدد الفجوة بين المهارات الحالية للموظف والمهارات المطلوبة لوظيفته، لضمان أن التدريب يستهدف نقاط الضعف الفعلية. علاوة على ذلك، يجب أن تُصمم البرامج لتشمل مزيجاً متوازناً بين المهارات التقنية (مثل الأنظمة الرقمية) والمهارات السلوكية (مثل التواصل وإدارة الضغوط). والأهم من ذلك، يجب تطبيق نموذج "قياس أثر التدريب" (مثل نموذج

كيركباتريك) لتقييم مدى انعكاس التدريب على أداء الموظف الفعلي وسرعة إنجاز المعاملات، وليس فقط

قياس مستوى رضا المتدربين في نهاية الدورة، لضمان أن التدريب يترجم فعلياً إلى رفع الكفاءة المؤسسية.

- توصي الدراسة بضرورة قيام البلديات بمراجعة شاملة وتحديث لجميع "أوصاف الوظائف" للموظفين الإداريين، لتعكس الواقع الفعلي للعمل، وتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي والحوكمة الحديثة. ويجب أن يوضح وصف الوظيفة ليس فقط المهام الروتينية، بل أيضاً "المسؤوليات"، و"الصلاحيات"، و"معايير الأداء المتوقعة". بالتوازي مع ذلك، يجب على البلدية تطوير نظام "مؤشرات أداء رئيسية" لكل وظيفة، تكون ذكية وقابلة للقياس (مثل: متوسط وقت إنجاز المعاملة، نسبة رضا المتعاملين، نسبة الأخطاء في إدخال البيانات). إن ربط هذه المؤشرات بعمليات "تقييم الأداء" السنوية، وبأنظمة "الترقية والحوافز"، سيخلق نظاماً شفافاً وعادلاً يزيل غموض الدور، ويوجه جهود الموظف بشكل مباشر نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبلدية، مما يرفع الكفاءة المؤسسية بشكل منهجي.

- تدعو الدراسة القيادات في البلديات إلى إعادة النظر في أنظمة التحفيز المعمول بها، وتصميم نظام متكامل يتجاوز الاعتماد الكلي على الحوافز المالية المقيدة. ويجب أن يتضمن هذا النظام برامج فعّالة للتحفيز المعنوي، مثل إنشاء "جوائز التميز البلدي" السنوية لتكريم الموظفين الأكثر ابتكاراً وسرعة في الإنجاز، وتخصيص مسارات وظيفية واضحة تتيح للموظف المتميز الترقية بناءً على الجدارة والكفاءة وليس فقط على أساس الأقدمية. كما ينبغي تعزيز "التمكين" كشكل من أشكال التحفيز، من خلال تفويض الصلاحيات للموظفين الإداريين لاتخاذ القرارات الروتينية، وإشراكهم في لجان تحسين العمل. إن بناء هذه الثقافة التقديرية والتمكينية سيولد دافعية داخلية قوية لدى الموظفين، ويعزز شعورهم بالانتماء والفخر بمؤسستهم، وهو ما سينعكس إيجاباً وبشكل مضاعف على كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة.

• توصي الدراسة بأن لا يتم تبني التحول الرقمي في البلديات كقرار فني منفصل، بل يجب أن يكون "الموظف الإداري" في صميم عملية التصميم والتطبيق. فعند اقتناء أو تطوير أي نظام برمجي جديد، يجب تشكيل لجان تضم موظفين إداريين من مختلف الأقسام لاختبار النظام وإبداء الملاحظات حول "سهولة الاستخدام" و"ملاءمته لطبيعة العمل الفعلية" قبل تعميمه. كما يجب أن توفر البلدية "دعماً فنياً مستمراً وفورياً" للموظفين، لإنقاذ أي أعطال تقنية قد تعطل العمل وتسبب إحباطاً للموظف والمتعامل. بالإضافة إلى ذلك، يجب تخصيص وقت عمل للموظفين للتدرب على الأنظمة الجديدة دون ضغط، وتقبل الأخطاء الأولية كجزء من عملية التعلم. هذا النهج التشاركي والداعم سيقبل من مقاومة التغيير، ويزيد من تقبل الموظف للنظام، ويضمن استغلاله بأقصى طاقة لرفع كفاءة العمل.

• توصي الدراسة بضرورة كسر الجمود البيروقراطي في البلديات، وغرس ثقافة "الابتكار وتحسين العمليات" بين صفوف الموظفين الإداريين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء "منصات للأفكار المبتكرة" (سواء كانت رقمية أو صناديق اقتراحات فعلية)، حيث يُشجع الموظفون على تقديم أفكار لتبسيط الإجراءات، أو تقليل الهدر، أو تحسين خدمة المواطن. والأهم من جمع الأفكار هو "تفعيلها"، حيث يجب تشكيل لجنة لدراسة هذه الاقتراحات، وتطبيق الأفكار القابلة للتنفيذ، ومكافأة أصحابها. كما يمكن تطبيق منهجيات "إدارة الجودة الشاملة" أو "سيكس سيجما" في الإدارات البلدية لتدريب الموظفين على تحليل مشاكل العمل وإيجاد حلول جذرية لها. إن تحويل الموظف من "منفذ سلبي" إلى "شريك مبتكر" هو الخطوة الأهم نحو بناء بلدية مرنة، عالية الكفاءة، وقادرة على مواكبة التحديات المستقبلية.

المصادر والمراجع

- الزغول، محمد يوسف. (2020). *الإدارة العامة الحديثة: المفاهيم وال تطبيقات*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخطيب، خالد عبد الله. (2021). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام. *مجلة العلوم الإدارية والمالية، 18*(2)، 45-68.
- الرحيلي، سعد محمد. (2019). *إدارة الموارد البشرية في القطاع العام: التحديات والحلول*. مكتبة العبيكان.
- الزعاترة، محمد أحمد. (2022). *الحوكمة المحلية وتطوير الأداء البلدي: دراسة تحليلية*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الله، فاطمة محمود. (2020). فاعلية برامج التدريب في رفع كفاءة الموظفين الإداريين في البلديات. *مجلة الإدارة والتنظيم، 12*(4)، 112-135.
- العمرى، سعيد عبد الرحمن. (2021). *السلوك التنظيمي ودوره في تعزيز التميز المؤسسي*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حسان، طارق محمد. (2023). معوقات الأداء الوظيفي وسبل تجاوزها في الأجهزة البلدية: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 7*(1)، 88-105.
- الشمري، نورة عبد الله. (2019). *الابتكار الإداري في البلديات: نحو نموذج عمل مرن*. مركز دراسات الوحدة العربية.

<https://jaspss.com>

المالكي، يوسف حسن. (2022). أثر أنظمة التحفيز غير المالية على الانتماء المؤسسي للموظفين في القطاع العام. *مجلة الاقتصاد والإدارة، 15*(3)، 201-224.

البلوي، أحمد سعيد. (2021). *قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية: معايير ومؤشرات*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز النشر العلمي.