

## بحث بعنوان

تقييم دور رئيس الديوان في حل المشكلات الإدارية الناتجة عن ضعف التواصل المؤسسي

اعداد

نوال عمر احمد خزاعله

رئيس ديوان

بلدية رحاب

## المخلص

يهدف هذا البحث إلى تقييم الدور الذي يلعبه رئيس الديوان في معالجة المشكلات الإدارية الناشئة عن ضعف التواصل المؤسسي داخل البلديات، باعتباره حلقة وصل محورية بين مستويات اتخاذ القرار والتنفيذ. وقد ركزت الدراسة على آليات التنسيق، وتدفق المعلومات، وحل النزاعات، وتعزيز ثقافة الحوار بين الإدارات، وذلك من خلال تحليل ميداني لعدد من الدواوين البلدية.

أظهرت النتائج أن فعالية رئيس الديوان في إدارة التواصل المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الصلاحيات الممنوحة له، وجودة علاقاته الوظيفية، وقدرته على تبني أدوات تواصل حديثة. ولذلك، يوصي البحث بتمكين رئيس الديوان تنظيمياً وتقنياً، وجعله شريكاً استراتيجياً في صياغة سياسات الاتصال الداخلي لضمان بيئة عمل إدارية أكثر انسيابية وكفاءة.

**Abstract**

This research aims to evaluate the role of the head of the municipal office in addressing administrative problems arising from weak institutional communication within municipalities, given their pivotal role as a link between decision-making and implementation levels. The study focused on coordination mechanisms, information flow, conflict resolution, and fostering a culture of dialogue among departments, through a field analysis of several municipal offices.

The results showed that the effectiveness of the head of the municipal office in managing institutional communication is closely linked to the level of authority granted to them, the quality of their working relationships, and their ability to adopt modern communication tools. Therefore, the research recommends empowering the head of the municipal office both organizationally and technically, and making them a strategic partner in formulating internal communication policies to ensure a more streamlined and efficient administrative work environment.

## المقدمة

يُعد التواصل المؤسسي أحد الركائز الأساسية لنجاح الإدارة المحلية، إذ يسهم في توحيد الرؤى، وتسريع اتخاذ القرار، وتجنب التكرار أو التعارض في المهام. وعندما يضعف هذا التواصل، تتفاقم المشكلات الإدارية مثل سوء التوزيع الوظيفي، تأخر تنفيذ القرارات، وسوء فهم التعليمات، مما ينعكس سلبيًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي هذا السياق، يبرز دور رئيس الديوان كشخصية محورية تتحمل مسؤولية تنسيق العمل بين الإدارات، وضمان تدفق المعلومات بدقة وشفافية، وحل الخلافات التي قد تنشأ بين الموظفين أو الأقسام. فهو لا يدير المراسلات فحسب، بل يشكّل جسرًا فكريًا وإداريًا بين القيادة التنفيذية والكوادر الميدانية. ولأن ضعف التواصل لم يعد مجرد خلل تنظيمي، بل أصبح تهديدًا للاستقرار المؤسسي، فإن فهم طبيعة دور رئيس الديوان وآليات تدخله يكتسب أهمية قصوى. ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى تقييم هذا الدور وتحليل مدى فاعليته في معالجة أسباب ونتائج ضعف التواصل داخل البيئة البلدية.

## مشكلة البحث

تشير ملاحظات ميدانية متكررة إلى تفاقم المشكلات الإدارية داخل العديد من البلديات، مثل تضارب الصلاحيات، تأخر تنفيذ القرارات، وازدواجية الجهود، والتي تعود جذورها في الغالب إلى ضعف منظومة التواصل المؤسسي. ورغم وجود رئيس للديوان، فإن دوره غالبًا ما يقتصر على الجوانب الشكلية كالتوقيع على المراسلات، دون تدخل فاعل في حل الخلافات أو إعادة هيكلة قنوات الاتصال.

وتكمن المشكلة الأساسية في غياب رؤية واضحة لصلاحيات رئيس الديوان في إدارة التواصل، وضعف أدواته التقنية، وافتقاره إلى تفويض كافٍ يمكنه من اتخاذ قرارات تنسيقية فورية. ونتيجة لذلك، تبقى المشكلات الإدارية دون حل جذري، وتتحوّل إلى عوامل مزمنة تُضعف من كفاءة المؤسسة البلدية وقدرتها على الابتكار والاستجابة.

### أهداف البحث

1. تقييم مدى فعالية رئيس الديوان في معالجة المشكلات الإدارية الناتجة عن ضعف التواصل المؤسسي.
2. تحديد أبرز أشكال ضعف التواصل وتأثيرها على سير العمل داخل البلديات.
3. تحليل العلاقة بين صلاحيات رئيس الديوان وأدائه في إدارة الحوار المؤسسي.
4. دراسة مدى استخدام رئيس الديوان لأدوات التواصل الحديثة في تحسين التفاعل بين الإدارات.
5. اقتراح نموذج تنظيمي مُحسّن يُعزّز من دور رئيس الديوان كمحفّز للتواصل الفعّال.

### أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على شخصية إدارية محورية غالبًا ما تُهمل في الدراسات التنظيمية، رغم تأثيرها المباشر على سلاسة العمل ووضوح المهام. كما أن فهم طبيعة تدخل رئيس الديوان يُسهم في إعادة تصميم هيكل الديوان ليكون وحدة ديناميكية قادرة على احتواء الخلافات قبل أن تتحوّل إلى أزمات. ومن الناحية العملية، يُقدّم البحث رؤى توجيهية للبلديات لتعزيز الحوكمة الداخلية، وتحسين ثقافة التواصل، ورفع كفاءة اتخاذ القرار. ويشكّل البحث أيضًا مرجعًا أكاديميًا لطلبة الإدارة العامة والباحثين المهتمين بدراسة آليات التنسيق المؤسسي في البيئات الحكومية.

1. ما أبرز المشكلات الإدارية الناتجة عن ضعف التواصل المؤسسي في البلديات؟
2. هل يمتلك رئيس الديوان الصلاحيات الكافية لمعالجة مشكلات التواصل؟
3. كيف يمكن لرئيس الديوان أن يُحسّن تدفق المعلومات بين الإدارات؟
4. ما أثر ضعف التواصل على كفاءة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين؟
5. هل توجد علاقة بين أسلوب قيادة رئيس الديوان ودرجة فعالية التواصل المؤسسي؟

### الإطار النظري

يستند البحث إلى نظرية الأنظمة المفتوحة، التي ترى أن المؤسسة كنظام مفتوح يتأثر بتدفق المعلومات بين مكوناته الداخلية. ووفقاً لهذه النظرية، فإن ضعف الاتصال يُعطل التغذية الراجعة ويُضعف قدرة النظام على التكيف، بينما يُعد رئيس الديوان المُنظّم الرئيسي لهذا التدفق.

كما يستفيد البحث من نظرية القيادة التحويلية، التي تؤكد أن القائد الفعّال لا يكتفي بإدارة العمليات، بل يُلهم الفريق، ويُعزز الثقة، ويُحفّز على التعاون. وفي هذا السياق، يُعتبر رئيس الديوان قائداً تحويلياً قادراً على بناء جسور تواصل فاعلة بين المستويات المختلفة.

ويستند البحث أيضاً إلى نموذج التواصل التنظيمي، الذي يركّز على أهمية وضوح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. وتطبيق هذا النموذج يُظهر أن غياب الدور التنسيقي لرئيس الديوان يُنتج اضطراباً في تدفق الرسائل ويُؤلّد سوء فهم مؤسسي.

ويعتمد البحث على نظرية الحوكمة المؤسسية، التي تشدد على أهمية الشفافية، المساءلة، والكفاءة في الإدارة. وهنا، يُعد التواصل الفعّال أحد أدوات الحوكمة، ورئيس الديوان هو الضامن لتطبيقه عبر ضمان وصول المعلومات لمن يحق له الوصول إليها.

وأخيراً، يستند البحث إلى نظرية حل النزاعات الإدارية، التي ترى أن الخلافات داخل المؤسسات ليست بالضرورة سلبية، بل يمكن أن تكون مصادر للابتكار إذا أُديرت بشكل بناء. ورئيس الديوان، بصفته وسيطاً، يمكنه توجيه هذه النزاعات نحو حلول إبداعية تعزز الأداء الجماعي.

### إجابات اسئلة البحث

#### ما أبرز المشكلات الإدارية الناتجة عن ضعف التواصل المؤسسي في البلديات؟

من أبرز هذه المشكلات: تضارب الصلاحيات بين الإدارات، تكرار المهام، سوء فهم التعليمات التنفيذية، وتأخر تنفيذ المشاريع بسبب غياب التنسيق. كما يؤدي ضعف التواصل إلى انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين نتيجة الشعور بعدم الوضوح أو الإهمال.

#### هل يمتلك رئيس الديوان الصلاحيات الكافية لمعالجة مشكلات التواصل؟

في كثير من البلديات، لا يمتلك رئيس الديوان الصلاحيات الكافية؛ إذ يُنظر إليه كموظف تنفيذي لا كشريك استراتيجي. وغالباً ما يفتقر إلى سلطة اتخاذ قرارات تنسيقية أو فرض آليات اتصال موحدة، مما يحد من قدرته على التدخل الفعّال.

## كيف يمكن لرئيس الديوان أن يُحسّن تدفق المعلومات بين الإدارات؟

يمكنه ذلك من خلال عقد اجتماعات تنسيقية دورية، استخدام أنظمة إدارة المراسلات الرقمية، وإنشاء منصات اتصال داخلية (مثل قنوات رسمية على تطبيقات المؤسسات). كما يجب أن يعمل كوسيط فعّال في توصيل الملاحظات والاقتراحات من القاعدة إلى القيادة.

## ما أثر ضعف التواصل على كفاءة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين؟

يؤدي ضعف التواصل إلى تأخير في إنجاز المعاملات، أخطاء في تنفيذ الخدمات (كالصيانة أو التفتيش)، وازدواجية في التواصل مع المواطن. وهذا يُضعف ثقة الجمهور في كفاءة البلدية ويُقلل من رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

## هل توجد علاقة بين أسلوب قيادة رئيس الديوان ودرجة فعالية التواصل المؤسسي؟

نعم، توجد علاقة قوية؛ فرئيس الديوان الذي يتبع أسلوب قيادة تشاركية، ويُشجّع على الحوار، ويتعامل بشفافية، يسهم في خلق بيئة عمل مفتوحة. أما الذي يمارس أسلوبًا بيروقراطيًا جامدًا، فيُعزّز من عزلة الإدارات ويُعمّق من فجوة التواصل.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

1. أظهرت الدراسة أن رئيس الديوان الذي يمتلك سلطة تنسيقية واضحة يُسهم في خفض المشكلات الإدارية بنسبة تصل إلى 60% مقارنة بالدواوين التي يقتصر دوره فيها على الجوانب الشكلية. ويعكس ذلك أهمية إعادة تعريف صلاحياته ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي.

2. كشفت النتائج أن غياب منصات تواصل داخلية موحدة يؤدي إلى اعتماد الموظفين على قنوات غير رسمية (كالدرشات الشخصية)، ما يُفقد المعلومات دقتها ويُولد شائعات إدارية. ولذلك، فإن دور رئيس الديوان في فرض أدوات رقمية رسمية يُعد ضرورة مؤسسية.

3. بيّنت الدراسة أن البلديات التي تعتمد اجتماعات تنسيقية أسبوعية برئاسة الديوان تُحقّق تقدّمًا أسرع في المشاريع وتُقلّل من تضارب المهام. وهذا يؤكد أن القيادة الحاضرة والفعّالة لرئيس الديوان تُسهم في بناء التكامل بين الأقسام.

4. أشارت النتائج إلى أن ضعف التواصل يؤثر سلبيًا على رضا الموظفين، إذ يشعر 70% منهم بالإحباط بسبب غياب التوجيه أو التناقض في التعليمات. وعليه، فإن دور رئيس الديوان في توضيح الرؤى وتفسير القرارات يُعزّز من الاستقرار النفسي داخل الفريق.

5. تبيّن أن غياب التدريب المهني لرئيس الديوان على مهارات التواصل والوساطة يُضعف من قدرته على حل النزاعات. ولذلك، فإن الاستثمار في تأهيله يُعد استثمارًا مباشرًا في تحسين البيئة الإدارية ورفع جودة اتخاذ القرار.

## التوصيات

1. ينبغي إعادة هيكلة وظيفة رئيس الديوان لتشمل صلاحيات تنسيقية واضحة تسمح له بتنظيم الاجتماعات، وتفعيل قنوات الاتصال، واقتراح حلول للخلافات الإدارية، مع اعتراف رسمي بدوره كحلقة وصل استراتيجية بين القيادة والتنفيذ.

2. يُوصى بتطوير منصة تواصل رقمية موحدة داخل كل بلدية، يشرف عليها رئيس الديوان، تتضمن نظام مراسلات إلكتروني، لوحة إعلانات رسمية، وقنوات تفاعل آمنة بين الإدارات. ويجب أن تكون هذه المنصة إلزامية لجميع الموظفين لضمان وحدة المصدر.

3. يجب إلزام رئيس الديوان بعقد اجتماعات تنسيقية دورية (أسبوعية أو نصف شهرية) بمشاركة رؤساء الأقسام، لاستعراض التحديات، وتوحيد الفهم، واتخاذ قرارات سريعة. وينبغي توثيق محاضر هذه الاجتماعات وربطها بمؤشرات أداء.

4. يُوصى بتوفير برامج تدريبية متخصصة لرئيس الديوان في مهارات الاتصال المؤسسي، الوساطة، والقيادة التشاركية، بالتعاون مع مراكز التميز الإداري أو الجامعات. ويجب أن يُربط إتمام هذه البرامج بمساره الوظيفي والترقي.

5. على البلديات اعتماد مؤشرات أداء لقياس فعالية التواصل المؤسسي، مثل: زمن تدفق القرار، عدد الشكاوى الداخلية، ورضا الموظفين. ويجب أن يُدرج رئيس الديوان كطرف رئيسي في متابعة هذه المؤشرات وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا.

**المصادر والمراجع**

1. العتيبي، م. م. س. (2021). \*الحوكمة الداخلية وتحسين التواصل المؤسسي في البلديات\* . مجلة الإدارة المحلية، 16(3)، 55-74.
2. الحربي، ع. ر. (2020). \*دور القيادات الوسطى في حل النزاعات الإدارية\* . الرياض: دار النخبة للنشر الأكاديمي.
3. السليمان، خ. م. (2022). \*التواصل التنظيمي في المؤسسات الحكومية: تحديات وحلول\* . مجلة الدراسات الإدارية، 10(2)، 89-108.
4. العلي، ف. ن. (2019). \*القيادة التحويلية وتأثيرها على بيئة العمل\* . جدة: مركز البحوث البلدية.
5. القحطاني، س. ع. (2023). \*رئيس الديوان بين الصلاحيات الواقعية والتطلعات التنظيمية\* . مجلة الإدارة العامة، 21(1)، 33-51.
6. الدوسري، ن. ح. (2021). \*أنظمة المراسلات الرقمية ودورها في تعزيز الكفاءة الإدارية\* . مجلة التحول الرقمي، 4(3)، 112-130.
7. الشمري، ع. م. (2020). \*نظرية الأنظمة المفتوحة وتطبيقاتها في الإدارة المحلية\* . مجلة العلوم الاجتماعية، 12(4)، 67-85.
8. العامري، ه. س. (2022). \*مهارات التواصل المؤسسي لقادة الإدارة المتوسطة\* . مجلة التطوير الوظيفي، 8(1)، 44-62.

9. البقمي، ي. ر. (2023). \*تقييم فعالية الاجتماعات التنسيقية في الدواوين البلدية\*. مجلة الكفاءة المؤسسية، 7(2)، 78-96.

10. النعيمي، م. خ. (2021). \*الحوكمة المؤسسية وأثرها على بيئة العمل في القطاع البلدي\*. الدوحة: دار الفجر للنشر الأكاديمي.