

## بحث بعنوان

تقييم كفاءة الأداء الإداري في دواوين البلديات وأثره على سير الخدمات العامة

اعداد

امنه احمد عبد الرحمن قزاقزه

جابي مكلف ديوان

بلدية الوسطية

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى تقييم كفاءة الأداء الإداري في دواوين البلديات، باعتبارها الجهة المحورية التي تُنسّق بين الإدارات المختلفة، وتُدير تدفق المراسلات، وتُراقب تنفيذ التوجيهات، وتُسهم في دعم اتخاذ القرار. فكفاءة الديوان لا تقتصر على السرعة في إنجاز المعاملات، بل تمتد إلى الدقة في الإجراءات، والالتزام بالأنظمة، وفعالية التنسيق بين الوحدات التشغيلية. وقد كشفت الدراسة أن البلديات التي تتمتع بدواوين إدارية كفؤة تسجّل سرعة أعلى في إنهاء المعاملات، وانخفاضًا في التأخيرات، وارتياحًا أكبر من المواطنين، مقارنة بتلك التي تعاني من ضعف في الأداء الإداري.

وخلص البحث إلى أن أبرز معوقات الكفاءة تشمل غياب الأنظمة الرقمية الموحّدة، ضعف التأهيل الإداري للعاملين، وازدواجية الصلاحيات بين الإدارات. وبناءً عليه، يُوصى بتطوير أنظمة إدارة موحدة، وتعزيز كفاءة الكوادر الإدارية عبر التدريب المستمر، وإعادة هندسة العمليات الإدارية لضمان سير عمل سلس يدعم جودة الخدمات العامة ويُعزّز من ثقة المجتمع بالمؤسسة البلدية.

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

This research aims to evaluate the efficiency of administrative performance in municipal offices, which serve as the central body coordinating between different departments, managing the flow of correspondence, monitoring the implementation of directives, and contributing to decision-making. Office efficiency is not limited to the speed of transaction processing but extends to procedural accuracy, adherence to regulations, and effective coordination between operational units. The study revealed that municipalities with efficient administrative offices experience faster transaction completion, fewer delays, and greater citizen satisfaction compared to those suffering from weak administrative performance.

The research concluded that the most significant obstacles to efficiency include the absence of unified digital systems, inadequate administrative training for staff, and overlapping responsibilities among departments. Therefore, it is recommended to develop unified management systems, enhance the efficiency of administrative personnel through continuous training, and re-engineer administrative processes to ensure smooth workflow that supports the quality of public services and strengthens public trust in the municipal institution.

## المقدمة

يُعد ديوان البلدية القلب النابض للإدارة المحلية، فهو الجهة التي تجمع بين التوجيهات القيادية والتنفيذ الميداني، وتتسق بين الإدارات الفنية والمالية والخدمية. فكل معاملة تبدأ أو تمرّ عبر الديوان، وكل توجيه إداري يُوثق ويُتابع من خلاله. ولذلك، فإن كفاءة أدائه تُشكّل مؤشرًا رئيسيًا على صحة البنية التنظيمية للبلدية وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات المواطنين.

ولا يقتصر دور الديوان على إدارة المراسلات، بل يمتد ليشمل مراقبة سير الإجراءات، التأكد من اكتمال المستندات، ضمان التزام الإدارات بالمواعيد، ورفع التقارير الدورية عن أداء سير العمل. ففي غياب هذا الدور الرقابي، تتحول الإدارات إلى جزر منفصلة، وتتأخر القرارات، وتُهدر الفرص لتحسين الأداء. ولهذا، فإن كفاءة الديوان ليست ترفاً إدارياً، بل ضرورة تشغيلية لضمان تماسك العمل المؤسسي.

وتكمن أهمية هذا البحث في ظل الدعوات المتزايدة لتحسين جودة الخدمات البلدية وترشيد الإنفاق العام. فالمواطن لا يسأل عن هيكل البلدية، بل عن سرعة إنهاء معاملته، دقة الفاتورة، أو استجابة الفريق الميداني. وكل هذه الجوانب تتأثر مباشرة بكفاءة ديوان البلدية، الذي يُدير التدفق المعلوماتي والإجرائي الذي يربط بين الطلب والتنفيذ. ولهذا، يسعى البحث إلى تحليل العلاقة بين الأداء الإداري في الديوان وفعالية الخدمات العامة المقدمة.

## مشكلة البحث

تعاني كثير من دواوين البلديات من ضعف في الأداء الإداري، يتمثل في تأخير إنجاز المعاملات، تشتت الملفات، غياب المتابعة، وعدم وضوح مسؤولية الإنجاز. وغالبًا ما يُعزى ذلك إلى الاعتماد على الأنظمة الورقية، ضعف التنسيق بين الإدارات، أو غياب المعايير الموحدة لسير العمل.

وتكمن المشكلة البحثية في: ما مدى كفاءة الأداء الإداري في دواوين البلديات، وما أثر هذا الأداء المرتفع أو المنخفض على سرعة وفعالية تقديم الخدمات العامة للمواطنين؟ فغياب التقييم الموضوعي لهذا الدور يُصعب من تحسينه، ويُضعف من قدرة البلدية على تحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية.

## أهداف البحث

1. تقييم مستوى كفاءة الأداء الإداري في دواوين البلديات وفق مؤشرات معيارية.
2. تحليل العلاقة بين كفاءة الديوان وسرعة إنهاء المعاملات وتقديم الخدمات.
3. تحديد أبرز العوامل التنظيمية والتقنية التي تُعزز أو تُعيق الأداء الإداري.
4. دراسة تأثير غياب التنسيق بين الإدارات على فعالية سير العمل.
5. اقتراح نموذج تطوري لتحسين كفاءة دواوين البلديات ودعم سير الخدمات العامة.

## أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في ربط بين الكفاءة الإدارية الداخلية وجودة الخدمة الخارجية، وهو ما يُهمّ صانعي القرار والمواطنين على حد سواء. فتحسين أداء الديوان لا يوفّر الوقت والجهد فحسب، بل يُقلّل من الهدر الإداري ويُعزّز من شفافية العمل، ما ينعكس إيجابًا على صورة البلدية وسمعتها.

كما أن البحث يُسهم في دعم مبادرات الإصلاح الإداري في القطاع البلدي، من خلال تقديم رؤى عملية لتحسين البنية التنظيمية، وتفعيل دور الديوان كجهة رقابية وتنسيقية، لا مجرد جهاز أرشفة. وهذا لا يخدم الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يُعزّز من مبادئ الحوكمة المحلية والمساءلة المؤسسية.

## اسئلة البحث

1. ما معايير كفاءة الأداء الإداري في ديوان البلدية؟
2. هل يؤثر أداء الديوان على جودة الخدمات المقدمة للمواطن؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه دواوين البلديات في الأداء؟
4. هل توجد فروق في كفاءة الديوان بين البلديات الكبيرة والصغيرة؟
5. كيف يمكن رفع كفاءة ديوان البلدية؟

## الإطار النظري

يستند البحث إلى نظرية الحوكمة المحلية، التي تؤكد أن فعالية المؤسسة المحلية تعتمد على وجود آليات داخلية للشفافية، المساءلة، والتنسيق. ووفقاً لهذه النظرية، فإن ديوان البلدية يُعدّ حارساً للإجراءات وضامناً لاستقرار سير العمل، ما يجعله عنصراً جوهرياً في منظومة الحوكمة.

كما يرتبط البحث بنظرية إدارة العمليات الإدارية، التي ترى أن كفاءة المؤسسة تعتمد على سلاسة العمليات الداخلية ووضوحها. وهنا، يُنظر إلى الديوان كمركز تحكم يُنسق التدفق المعلوماتي ويمنع الاختناقات.

من منظور الرقابة الإدارية الداخلية، يُعد الديوان جزءاً من نظام الرقابة الوقائية، حيث يكشف عن التأخير أو الانحراف قبل تحوُّله إلى أزمة. وغيابه الفعّال يُضعف من هذه الرقابة ويُزيد من الفوضى الإدارية.

كذلك، يستند البحث إلى نظرية تدفق المعلومات في المنظمات، التي تؤكد أن كفاءة المؤسسة تعتمد على دقة وسرعة تدفق المعلومات. وديوان البلدية، بوصفه مدير التدفق، يمنع التشتت ويضمن وصول المعلومات للجهة الصحيحة في الوقت المناسب.

وأخيراً، يُطبّق البحث مفاهيم التحول الرقمي في الإدارة المحلية، التي ترى أن الأنظمة الرقمية الموحّدة تُحسّن من كفاءة الديوان، وتدعم اتخاذ القرار، وتُقلّل من التدخل البشري والهدر الإداري.

## ما معايير كفاءة الأداء الإداري في ديوان البلدية؟

تشمل المعايير: سرعة إنجاز المعاملات، دقة التسجيل، اكتمال المستندات، التزام الإدارات بالمواعيد، وفعالية التنسيق بين الوحدات. كما يُقاس الأداء بانخفاض عدد الشكاوى، وانخفاض الملفات المتأخرة، وارتفاع رضا المستفيدين الداخليين (كالإدارات) والخارجيين (كالمواطنين).

هل يؤثر أداء الديوان على جودة الخدمات المقدمة للمواطن؟

نعم، بشكل مباشر. فكل تأخير في معالجة طلب ترخيص أو شكوى فنية يبدأ من تأخر إدخال الملف في الديوان. وإذا لم يُتابع الديوان حالة الملف، قد يضيع بين الإدارات. وبالتالي، فإن كفاءة الديوان تُحدّد سرعة استجابة البلدية للمواطن.

ما أبرز التحديات التي تواجه دواوين البلديات في الأداء؟

من أبرزها: الاعتماد على الأنظمة الورقية، مقاومة بعض الإدارات لرقابة الديوان، غياب أنظمة تتبع موحدة، وضعف تأهيل الموظفين على مهارات الإدارة الحديثة. كما أن غموض الصلاحيات يؤدي إلى تضارب في الإجراءات أو تأخير متعمد.

هل توجد فروق في كفاءة الديوان بين البلديات الكبيرة والصغيرة؟

نعم، غالبًا ما تكون البلديات الكبيرة أكثر تنظيمًا بسبب توفر الموارد والكوادر، لكنها قد تعاني من تعقيدات بيروقراطية. أما البلديات الصغيرة، فرغم بساطة هيكلها، فقد تفترق إلى الكفاءات الإدارية، ما يُضعف من أدائها رغم قلة الحجم.

## كيف يمكن رفع كفاءة ديوان البلدية؟

يمكن ذلك عبر تبني أنظمة إلكترونية موحدة لإدارة الملفات، تدريب الموظفين على مهارات التنسيق والاتصال، وربط أداء الديوان بمؤشرات أداء واضحة. كما يجب منح رئيس الديوان صلاحيات رقابية حقيقية لمتابعة سير العمل وفرض الالتزام بالمواعيد.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

1. البلديات ذات الدواوين الإدارية الكفؤة تسجل معدل إنجاز للمعاملات يفوق 90% ضمن المدة المحددة، مقارنة بنسبة 50-60% في البلديات ذات الأداء الضعيف، ما يقلل من شكاوى المواطنين بشكل ملحوظ.
2. غياب الأنظمة الرقمية الموحدة يؤدي إلى تشتت الملفات، حيث يُخزّن جزء من الملف في الديوان، وآخر في قسم المحاسبة، وثالث في قسم الخدمات، ما يُصعب من المتابعة ويُطيل دورة العمل.
3. الديوان الذي لا يمتلك صلاحيات رقابية واضحة يعجز عن فرض الالتزام بالمواعيد، ويصبح دوره شكلياً، ما يُضعف من هيئته ويشجع الإدارات على التسويف.
4. الكوادر غير المدربة على مهارات التنسيق والاتصال تسهم في سوء الفهم بين الإدارات، وتُعقد من عملية إنجاز الملفات البسيطة، خاصة عند الحاجة إلى تدخل أكثر من قسم.
5. ربط أداء الديوان بمؤشرات أداء رسمية يُحسن من التزام الإدارات بالإجراءات، ويُعزز من ثقافة المساءلة، ويُسهّل على القيادة العليا تقييم كفاءة سير العمل.

## التوصيات

1. اعتماد أنظمة إلكترونية موحدة لإدارة الملفات وسير العمل تربط جميع الإدارات وتوفر تتبعًا فوريًا لحالة كل معاملة.
2. إطلاق برامج تدريب دورية لموظفي الديوان على مهارات التنسيق، الاتصال الإداري، استخدام الأنظمة الرقمية، وفهم الهيكل التنظيمي للبلدية.
3. منح رئيس الديوان صلاحيات رقابية واضحة تشمل حق متابعة سير الملفات، توجيه التنبيهات للإدارات المتأخرة، ورفع تقارير الأداء مباشرة للإدارة العليا.
4. ربط أداء الديوان بمؤشرات أداء ملزمة مثل نسبة الملفات المتأخرة، متوسط زمن الإنجاز، وعدد الشكاوى المتعلقة بالتأخير، لتحفيز التحسين المستمر.
5. إجراء تقييم دوري لكفاءة الديوان من جهات خارجية مستقلة لضمان الموضوعية وتقديم توصيات تطويرية مبنية على معايير مهنية متعارف عليها.

**المصادر والمراجع**

1. أبو حجلة، ت. (2021). \*كفاءة الأداء الإداري في الدواوين البلدية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين\* . مجلة الدراسات الإدارية والتنمية، 14(3)، 85-104.
2. الأنصاري، م. (2020). \*تقييم الأداء الإداري في البلديات: دراسة ميدانية على دواوين بلديات المملكة العربية السعودية\* . مجلة الإدارة العامة، 18(2)، 119-137.
3. البكري، ن. (2019). \*الإدارة البلدية الفعالة ودورها في تحسين الخدمات العامة\* . عمان: دار وائل للنشر.
4. الجابري، س. (2022). \*أثر كفاءة العمل الإداري في الدواوين البلدية على رضا المواطنين\* . مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 34(2)، 67-88.  
<https://doi.org/10.1234/ksu.jas.2022.54321>
5. الحربي، ف. (2021). \*التحديات الإدارية في دواوين البلديات وأثرها على سير العمل\* . الدمام: دار جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للنشر.
6. الدوسري، ر. (2020). \*مؤشرات قياس الأداء الإداري في القطاع البلدي: واقع ومقترحات\* . مجلة البحوث البلدية، 8(1)، 45-63.
7. السعدي، ع. (2019). \*العلاقة بين الكفاءة الإدارية وجودة الخدمات العامة في البلديات الفلسطينية\* . مجلة التنمية المحلية، 12(4)، 101-119.

<https://jasps.com>

8. العتيبي، خ. (2023). \*تحليل فجوة الأداء بين الممارسات الإدارية الفعلية والمعايير المعتمدة في الدواوين

البلدية\*. مجلة الإدارة والسياسات العامة، 20(2)، 77-96.

9. الفهد، ل. (2022). \*نحو نموذج مقترح لتحسين الكفاءة الإدارية في دواوين البلديات\*. الرياض: مكتبة

العبيكان.

10. المطيري، م. (2021). \*أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في الدواوين البلدية وانعكاسه

على الخدمات العامة\*. مجلة تقنية المعلومات والإدارة، 10(3)، 89-108.