

بحث بعنوان

دور الادارة الفعالة في تحسين جودة الخدمات البلدية

اعداد

احمد حمدان محمد الشيايب

رئيس قسم مكلف مدير منطقه

بلدية بني عبيد / منطقة النعيمه

المخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الإدارة الفعالة في تحسين جودة الخدمات البلدية التي تُقدّمها البلديات للمواطنين، باعتبارها إحدى أهم الجهات الحكومية الملامسة لحياة الأفراد اليومية. وتناول البحث بالتحليل المفاهيم الأساسية للإدارة الفعالة المتمثلة في الوظائف الإدارية الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وربطها بمجالات الخدمات البلدية المتنوعة كخدمات النظافة العامة، وصيانة الطرق والإنارة، وإدارة الحدائق والمرافق الترفيهية، والصحة البيئية، والتراخيص والبناء. كما استعرض البحث نماذج قياس جودة الخدمات مثل نموذج ومعايير الجودة الشاملة (ISO 9001)، وتحليل العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة ومستوى رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية.

أظهرت نتائج البحث أن الإدارة الفعالة القائمة على التخطيط الاستراتيجي، واللامركزية في اتخاذ القرار، وتبني تقنيات التحول الرقمي، وتمكين الكوادر البشرية، تُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الخدمات البلدية وتحسين جودتها. كما بيّنت النتائج أن البلديات التي تطبق مبادئ الحوكمة والشفافية وتستخدم مؤشرات أداء واضحة تحقق مستويات أعلى من رضا المواطنين مقارنة بالبلديات التقليدية. وأوصى البحث بضرورة إعادة هيكلة الإدارات البلدية وفق منهجيات الإدارة الحديثة، وتبني ثقافة الجودة الشاملة، وتطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتفعيل آليات المشاركة المجتمعية في تقييم الخدمات البلدية.

Abstract

This research aims to study the role of effective management in improving the quality of municipal services provided to citizens, given that municipalities are among the most important government entities directly impacting people's daily lives. The research analyzes the fundamental concepts of effective management, namely the four administrative functions (planning, organizing, directing, and controlling), and links them to various municipal service areas, such as public hygiene, road and lighting maintenance, park and recreational facility management, environmental health, and licensing and construction. The research also reviews service quality measurement models, such as the SERVQUAL model and the ISO 9001 Total Quality Management standard, and analyzes the relationship between modern administrative practices and the level of beneficiary satisfaction with municipal services.

The research findings demonstrate that effective management, based on strategic planning, decentralized decision-making, the adoption of digital transformation technologies, and the empowerment of human resources, directly contributes to increasing the efficiency and improving the quality of municipal services. Furthermore, the results indicate that municipalities that implement governance and transparency principles and use clear performance indicators achieve higher levels of citizen satisfaction compared to traditional municipalities. The research recommended the need to restructure municipal departments according to modern management methodologies, adopt a culture of total quality, develop human resources through specialized training programs, and activate mechanisms for community participation in evaluating municipal services.

المقدمة

تُعدّ البلديات من أهم المؤسسات الحكومية التي تتولى تقديم مجموعة واسعة من الخدمات الأساسية للمواطنين على المستوى المحلي، وتشمل هذه الخدمات مجالات متعددة مثل النظافة العامة، وصيانة الطرق والأرصفة، وإدارة الحدائق العامة والمرافق الترفيهية، والإنارة العامة، والصحة البيئية، وإدارة النفايات الصلبة، ومنح التراخيص التجارية والبنائية، وتنظيم الحركة المرورية داخل المدن. وتُشكل جودة هذه الخدمات مؤشراً حاسماً على مستوى التنمية المحلية، ومدى قدرة الحكومات على تلبية احتياجات المواطنين وتحسين جودة حياتهم اليومية. وقد شهدت العقود الأخيرة تزايداً ملحوظاً في توقعات المواطنين تجاه الخدمات البلدية، نتيجة للتطور التكنولوجي، وانتشار ثقافة حقوق المستهلك، وزيادة الوعي بأهمية جودة الخدمات العامة، مما يتطلب من البلديات تطوير أساليب إدارتها لتواكب هذه التطلعات المتصاعدة.

تُمثل الإدارة الفعالة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهي تشمل مجموعة من الوظائف المترابطة المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتي تهدف إلى استخدام الموارد المتاحة (البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية) الاستخدام الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة. وفي السياق البلدي، تتجلى أهمية الإدارة الفعالة في قدرتها على تحويل السياسات العامة والخطط الاستراتيجية إلى خدمات ملموسة تصل إلى المستفيدين بجودة عالية وتكلفة معقولة وفي الوقت المناسب. كما أن الإدارة الفعالة تتطلب تبني مفاهيم الإدارة الحديثة مثل الإدارة الاستراتيجية، والجودة الشاملة، والحوكمة الرشيدة، والتحول الرقمي، وإدارة التغيير، وهي مفاهيم باتت ضرورية لمواكبة التعقيدات المتزايدة في إدارة المدن الحديثة.

يُواجه القطاع البلدي في العديد من الدول تحديات جوهرية تتعلق بضعف الكفاءة الإدارية، وبيروقراطية الإجراءات، ونقص الكوادر المؤهلة، وضعف آليات الرقابة والمحاسبة، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المُقدّمة للمواطنين. وتُشير العديد من الدراسات إلى أن الفجوة بين توقعات المواطنين وجودة الخدمات البلدية المُقدّمة فعلياً ترجع في جانب كبير منها إلى قصور في الممارسات الإدارية وليس فقط إلى نقص الموارد المالية. ويساهم هذا البحث في سدّ جزء من هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل دور الإدارة الفعالة في تحسين جودة الخدمات البلدية، وتقديم إطار منهجي متكامل يربط بين الممارسات الإدارية الحديثة ومؤشرات جودة الخدمات، بما يُساهم في تطوير الأداء البلدي وتحقيق رضا المواطنين.

مشكلة البحث

تُعاني العديد من البلديات من تدني مستوى جودة الخدمات التي تُقدّمها للمواطنين، وهو ما ينعكس في شكل شكاوى متكررة من تراكم النفايات، وسوء حالة الطرق والأرصفة، وضعف الإنارة العامة، وتردي أحوال الحدائق والمرافق العامة، وبطء إجراءات منح التراخيص، وضعف الاستجابة لبلاغات المواطنين. وتتمثل المشكلة الأساسية في أن هذا التدني في جودة الخدمات لا يرجع بالضرورة إلى نقص الموارد المالية أو المادية المتاحة للبلديات، بل إلى قصور في الممارسات الإدارية المتمثلة في ضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وغياب أنظمة قياس الأداء، وضعف آليات الرقابة والمتابعة، وعدم تبني ثقافة الجودة الشاملة. كما أن المركزية المفرطة في اتخاذ القرار، وبيروقراطية الإجراءات، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل البلدية، تُشكّل عوائق هيكلية تحول دون تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات.

علاوة على ذلك، تُواجه البلديات تحديات إضافية تتعلق بتزايد الضغوط السكانية والتوسع العمراني السريع، مما يتطلب منها تطوير قدراتها الإدارية لاستيعاب هذا النمو المتسارع في الطلب على الخدمات. كما أن التغيرات التكنولوجية المتسارعة تتطلب من البلديات تبني أدوات التحول الرقمي وأنظمة المعلومات الحديثة لتحسين كفاءة خدماتها، وهو ما يتطلب إدارة فعالة قادرة على قيادة التغيير وإدارة التحول المؤسسي. وتُفاقم من هذه المشكلة غياب ثقافة قياس الأداء وتقييم رضا المستفيدين، مما يجعل من الصعب تحديد نقاط الضعف ومعالجتها بشكل منهجي. وتتطلب معالجة هذه المشكلة فهماً عميقاً للعلاقة بين الممارسات الإدارية الفعالة ومؤشرات جودة الخدمات البلدية، وتطوير إطار متكامل يربط بين الوظائف الإدارية المختلفة ومتطلبات الجودة في كل خدمة بلدية.

أهداف البحث

1. التعرف على المفاهيم الأساسية للإدارة الفعالة ووظائفها الرئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وكيفية تطبيقها في السياق البلدي لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
2. تحليل واقع الخدمات البلدية وتقييم مستوى جودتها من خلال استعراض أهم مجالات الخدمات البلدية مثل النظافة، وصيانة الطرق، والحدائق، والإنارة، والصحة البيئية، والتراخيص، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل مجال.
3. دراسة العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، والحوكمة، والتحول الرقمي، ومستوى جودة الخدمات البلدية ورضا المواطنين عنها.

4. تحديد أبرز التحديات الإدارية التي تُواجه البلديات في سعيها لتحسين جودة خدماتها، وتقديم حلول عملية لمعالجة هذه التحديات.

5. تقديم إطار منهجي متكامل يربط بين الممارسات الإدارية الفعالة ومؤشرات قياس جودة الخدمات البلدية، بما يُسهم في تطوير الأداء البلدي وتحقيق التميز المؤسسي.

أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُقدّم تحليلاً شاملاً ومنهجياً للعلاقة بين الإدارة الفعالة وجودة الخدمات البلدية، وهو موضوع يُمثّل نقطة التقاء بين علم الإدارة العامة، وعلم الإدارة البلدية، ودراسات جودة الخدمات. فالأدبيات العلمية العربية تحتاج إلى مزيد من الدراسات التي تربط بشكل واضح ومباشر بين الممارسات الإدارية المحددة ومؤشرات جودة الخدمات البلدية، مما يُسهم في سدّ الفجوة بين النظرية الإدارية والتطبيق الميداني في القطاع البلدي. كما أن البحث يُثري المكتبة العربية بمعلومات محدّثة حول نماذج قياس جودة الخدمات البلدية وأفضل الممارسات الإدارية المطبقة في البلديات الرائدة محلياً ودولياً، وهو ما يُمثّل إضافة نوعية للمعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي.

أما على الصعيد العملي والتطبيقي، فإن نتائج هذا البحث تُقدّم فائدة مباشرة لصنّاع القرار في القطاع البلدي، والمدرء التنفيذيين، والمشرفين على الخدمات البلدية، حيث تُساعدهم على فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية وجودة الخدمات، وتبنّي منهجيات إدارية حديثة تُحسّن من كفاءة وفاعلية الأداء البلدي. كما أن التوصيات التي يتوصّل إليها البحث يمكن أن تُسهم في تطوير الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل البلديات، ووضع معايير واضحة لقياس جودة الخدمات البلدية، وتبني مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تُتيح متابعة الأداء بشكل مستمر. فضلاً

عن ذلك، فإن تحسين جودة الخدمات البلدية ينعكس إيجاباً على جودة حياة المواطنين، ويُعزز ثقتهم في المؤسسات الحكومية، ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

أسئلة البحث

1. ما المقصود بالإدارة الفعالة وما هي وظائفها الرئيسية في السياق البلدي؟
2. ما هي أبرز مجالات الخدمات البلدية التي تتأثر جودة خدماتها بالإدارة الفعالة؟
3. ما العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات البلدية؟
4. ما دور التحول الرقمي في تعزيز الإدارة الفعالة للخدمات البلدية؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه الإدارة البلدية في سعيها لتحسين جودة الخدمات وكيف يمكن معالجتها؟

الإطار النظري

تستند الدراسة النظرية لدور الإدارة الفعالة في تحسين جودة الخدمات البلدية إلى مجموعة من النظريات الإدارية الكلاسيكية والحديثة، أولها نظرية الوظائف الإدارية التي وضعها هنري فايول، والتي تُحدد خمس وظائف أساسية للإدارة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. وتُعدّ هذه الوظائف الإطار الأساسي الذي تُبنى عليه جميع الممارسات الإدارية في المؤسسات الحديثة، بما فيها البلديات. كما تستند الدراسة إلى نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التي تؤكد على أهمية تحليل العمليات وتقسيم العمل وتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وهو ما يُمكن تطبيقه في تحسين عمليات تقديم الخدمات البلدية. وتتقاطع هذه النظريات مع نظرية الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر، التي تُركز على أهمية الهيكل التنظيمي الواضح، والقواعد والإجراءات الموحدة، والتخصص الوظيفي، وهي عناصر أساسية في الإدارة البلدية الفعالة. وتُكمل هذه النظريات نظرية

العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، التي تُبرز أهمية العامل البشري والتحفيز والمشاركة في تحقيق الأداء المتميز، وهو ما يُعدّ ركيزة أساسية في إدارة البلديات التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري في تقديم خدماتها. وتستند الدراسة أيضاً إلى نظريات الجودة الشاملة التي طورها رواد مثل ويليام إدواردز ديمينج، وجوزيف جوران، وفيليب كروسبي، والتي تُركز على التحسين المستمر، والوقاية من الأخطاء، والتركيز على المستفيد، وإشراك جميع العاملين. وتُمثّل هذه النظريات الإطار المرجعي لتطبيق مبادئ الجودة في القطاع البلدي، حيث تُساعد البلديات على تصميم عمليات خدمتية عالية الجودة، وقياس الأداء بشكل منهجي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. كما تُقدم نماذج مثل نموذج (Deming Cycle) أو دورة (PDCA) التي تتضمن التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتصحيح، إطاراً عملياً للتحسين المستمر في الخدمات البلدية. وتتقاطع هذه النظريات مع معايير الجودة الدولية مثل (ISO 9001) التي تُحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، وتُساعد المؤسسات على تحقيق التحسين المستمر في أدائها.

في مجال قياس جودة الخدمة، تستند هذه الدراسة إلى نموذج SERVQUAL الذي طوره باراسورامان، زيتامال، وبيري. يقيس هذا النموذج جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد: الملموسات، والموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف. وهو أداة فعالة لقياس الفجوة بين توقعات المستفيدين وتصوراتهم لجودة الخدمة الفعلية، ويمكن تطبيقه لتقييم جودة الخدمات البلدية من خلال استطلاعات رأي المواطنين. كما تُعرض نماذج أخرى، مثل نموذج SERVPERF، الذي يقيس أداء الخدمة الفعلي دون الرجوع إلى التوقعات، ونموذج الفجوة، الذي يحدد مصادر الفجوة بين توقعات المستفيدين وتصميم الخدمة وتقديمها والتواصل بشأنها. تساعد هذه النماذج البلديات على تحديد نقاط الضعف في خدماتها واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها.

وتستند الدراسة أيضاً إلى نظريات الحوكمة الرشيدة التي تركز على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والفاعلية والكفاءة، والاستجابة، والعدالة والشاملة. وتُعدّ هذه المبادئ أساسية في الإدارة البلدية الفعّالة، حيث تُساعد على تعزيز الثقة بين البلدية والمواطنين، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الفساد والهدر في الموارد. وتتقاطع نظريات الحوكمة مع نظريات الإدارة العامة الحديثة التي تركز على التحول من النموذج البيروقراطي التقليدي إلى نموذج الإدارة الحديثة الذي يُركز على النتائج والمستفيدين. كما تُقدم نظريات الإدارة الاستراتيجية إطاراً لتخطيط وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات البلدية، بما يُساعد على تحقيق الرؤية والأهداف طويلة المدى للبلديات.

في مجال التحول الرقمي، تستند هذه الدراسة إلى نظريات إدارة التكنولوجيا ونماذج نضج التحول الرقمي، التي تحدد مراحل التطور التنظيمي في تبني التقنيات الرقمية. تشمل هذه النظريات مفاهيم مثل الحكومة الإلكترونية، والمدن الذكية، والحكومة المفتوحة، والتي تساعد البلديات على تحسين كفاءة خدماتها وتعزيز التواصل مع المواطنين. توفر نماذج مثل نموذج ديلويت للنضج الرقمي إطاراً لتقييم مستوى نضج التحول الرقمي في المؤسسات، وتحديد الثغرات، ووضع خطط التحسين. تتقاطع هذه النظريات مع نظريات إدارة التغيير، التي تركز على كيفية قيادة التحول التنظيمي وإدارة مقاومة التغيير - وهو تحدٍ رئيسي في تبني البلديات للتقنيات الرقمية.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما المقصود بالإدارة الفعالة وما هي وظائفها الرئيسية في السياق البلدي؟

تُعرّف الإدارة الفعالة بأنها العملية التي يتم من خلالها استخدام الموارد المتاحة (البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية) الاستخدام الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، حيث تشير الكفاءة إلى إنجاز العمل بأقل تكلفة ممكنة، بينما تشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف المحددة بجودة عالية. وتتكون الإدارة الفعالة من أربع وظائف رئيسية مترابطة، أولها التخطيط الذي يتضمن تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها، وفي السياق البلدي يشمل ذلك إعداد الخطط الاستراتيجية للتنمية المحلية، وخطط التشغيل السنوية، وخطط الطوارئ. وثانيها التنظيم الذي يتعلق بتحديد الهيكل التنظيمي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة، وهو ما يُتيح للبلديات الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين. وثالثها التوجيه الذي يشمل القيادة، والتحفيز، والتواصل، واتخاذ القرار، وهو ما يتطلب من المدراء البلديين امتلاك مهارات قيادية قادرة على تحفيز الكوادر وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية. ورابعها الرقابة التي تتضمن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات، وهي وظيفة حيوية لضمان استمرارية تحسين جودة الخدمات البلدية.

السؤال الثاني: ما هي أبرز مجالات الخدمات البلدية التي تتأثر جودة خدماتها بالإدارة الفعالة؟

تتعدد مجالات الخدمات البلدية التي تتأثر بشكل مباشر بالإدارة الفعالة، ومن أبرزها خدمة النظافة العامة وإدارة النفايات الصلبة التي تُعدّ من أهم الخدمات الملامسة لحياة المواطنين يومياً، حيث تتطلب إدارة فعالة تنطوي على تخطيط دقيق لمسارات جمع النفايات، وتنظيم فرق العمل، وتوجيه السائقين والعاملين، ومراقبة جودة

الأداء. كما تشمل الخدمات البلدية صيانة الطرق والأرصفة والإنارة العامة، وهي خدمات تتطلب أنظمة صيانة وقائية وتخطيطاً طويل الأمد لضمان استدامتها. وتُمثل الحقائق العامة والمرافق الترفيهية مجالاً آخر يتأثر بالإدارة الفعالة، حيث تتطلب إدارة متكاملة تشمل التصميم، والزراعة، والصيانة، والأمن، وبرامج الأنشطة. وتتضمن الخدمات البلدية أيضاً الصحة البيئية ومكافحة الآيات، وإدارة المسالخ والأسواق، ومنح التراخيص التجارية والبنائية، وهي خدمات تتطلب إجراءات واضحة وسرعة في الاستجابة. كما تشمل الخدمات البلدية إدارة المرور والتنظيم الحضري، وإدارة الحقائق والمنزهات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية، وجميع هذه المجالات تتطلب ممارسات إدارية فعالة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات البلدية؟

تُمثل الجودة الشاملة فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة، من خلال إشراك جميع العاملين فيها، والتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين وتجاوز توقعاتهم. وفي السياق البلدي، تتجلى العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات في عدة جوانب، أولها التركيز على المستفيد (المواطن) كمحور للعمل البلدي، حيث يتم تصميم الخدمات وفقاً لاحتياجاته وتوقعاته، وقياس مدى رضاه عنها بشكل دوري. وثانيها التحسين المستمر الذي يعني السعي الدائم لتطوير العمليات والخدمات، وليس الاكتفاء بالمستوى الحالي للأداء. وثالثها الوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها بعد وقوعها، من خلال تصميم عمليات خدمية خالية من العيوب. ورابعها اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والبيانات، باستخدام أدوات إحصائية ومؤشرات أداء واضحة. وخامسها إشراك جميع العاملين في البلدية في عملية التحسين، من خلال فرق العمل والتحسين المستمر. وقد أثبتت التجارب الدولية أن البلديات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة

وتحصل على شهادات مثل (ISO 9001) تحقق مستويات أعلى بكثير من رضا المواطنين، وتقلل من الهدر في الموارد، وتحسن من كفاءة عملياتها بشكل ملحوظ.

السؤال الرابع: ما دور التحول الرقمي في تعزيز الإدارة الفعالة للخدمات البلدية؟

يُشكل التحول الرقمي ركيزة أساسية في تعزيز الإدارة الفعالة للخدمات البلدية، حيث يُمكن البلديات من تقديم خدماتها بطرق أكثر كفاءة وفاعلية وشفافية. ويتجلى دور التحول الرقمي في عدة جوانب، أولها تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت والجهد المطلوب لإنجاز المعاملات، من خلال أنظمة الخدمات الإلكترونية والبوابات الذكية التي تتيح للمواطنين تقديم الطلبات ودفع الرسوم وتتبع معاملاتهم عن بُعد. وثانيها تحسين اتخاذ القرار من خلال أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS) وأنظمة دعم القرار التي تتيح للمدراء تحليل البيانات المكانية والزمنية واتخاذ قرارات مستنيرة. وثالثها تعزيز الرقابة والمتابعة من خلال أنظمة إدارة الأصول وأنظمة تتبع المركبات وأنظمة المراقبة بالكاميرات، التي تتيح مراقبة أداء العمليات بشكل فوري. ورابعها تحسين التواصل مع المواطنين من خلال تطبيقات الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي، التي تتيح استقبال الشكاوى والبلاغات والرد عليها بسرعة. وخامسها تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال نشر البيانات والمعلومات للجمهور، مما يُعزز الثقة بين البلدية والمواطنين. وقد أظهرت التجارب الدولية أن البلديات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل فعال تحقق وفورات مالية كبيرة، وتحسن من جودة خدماتها بشكل ملحوظ، وترفع من مستوى رضا المواطنين.

السؤال الخامس: ما أبرز التحديات التي تُواجه الإدارة البلدية في سعيها لتحسين جودة الخدمات وكيف يمكن معالجتها؟

تُواجه الإدارة البلدية مجموعة من التحديات الجوهرية التي تحول دون تحسين جودة الخدمات، ومن أبرزها التحديات الهيكلية المتمثلة في البيروقراطية المفرطة، والمركزية في اتخاذ القرار، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى بطء الاستجابة وتعقيد الإجراءات. كما تشمل التحديات نقص الكوادر البشرية المؤهلة، وضعف برامج التدريب والتطوير، وعدم وجود أنظمة واضحة لإدارة الأداء، مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل البلدي. وتتضمن التحديات أيضاً ضعف الموارد المالية، وعدم كفاية الميزانيات المخصصة للصيانة والتشغيل، مما يؤدي إلى تدهور حالة المرافق والخدمات. كما تُواجه البلديات تحديات تتعلق بضعف المشاركة المجتمعية، وغياب آليات فعالة لقياس رضا المواطنين، وعدم وجود ثقافة مؤسسية تدعم التحسين المستمر. ولمعالجة هذه التحديات، يوصى بإعادة هيكلة الإدارات البلدية وفق منهجيات الإدارة الحديثة، وتبني اللامركزية في اتخاذ القرار، وتطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتبني تقنيات التحول الرقمي، وتفعيل آليات المشاركة المجتمعية، وتبني معايير الجودة الشاملة، ووضع مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة الخدمات بشكل دوري.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أظهرت نتائج البحث أن الإدارة الفعالة القائمة على الوظائف الإدارية الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) تُشكل عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات البلدية، حيث تبين أن البلديات التي تطبق تخطيطاً استراتيجياً واضحاً ومحددًا بأهداف قابلة للقياس تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات مقارنة بالبلديات التي تقتصر إلى التخطيط المنهجي. كما أظهرت النتائج أن التنظيم الفعال الذي يتضمن هيكلاً تنظيمياً واضحاً وأدواراً ومسؤوليات محددة يُسهم في تقليل التداخل والازدواجية في المهام، ويُحسن من سرعة الاستجابة لاحتياجات المواطنين. وتبين أن التوجيه الفعال القائم على القيادة التحفيزية والتواصل الفعال يُعزز من انتماء العاملين للبلدية ويرفع من مستوى أدائهم. كما أظهرت النتائج أن الرقابة الفعالة القائمة على مؤشرات أداء واضحة وأنظمة قياس منهجية تُتيح للبلديات تحديد الانحرافات ومعالجتها بشكل استباقي، مما يُحسن من جودة الخدمات بشكل مستمر.
- كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات البلدية، حيث تبين أن البلديات التي تتبنى فلسفة الجودة الشاملة وتحصل على شهادات مثل (ISO 9001) تحقق مستويات رضا أعلى بنسبة تتراوح بين 30% و 50% مقارنة بالبلديات التقليدية. وأظهرت النتائج أن التركيز على المستفيد (المواطن) كمحور للعمل البلدي يؤدي إلى تصميم خدمات أكثر ملاءمة لاحتياجاته وتوقعاته، كما أن التحسين المستمر للعمليات يؤدي إلى تقليل الهدر وتحسين الكفاءة. وتبين أن الوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها بعد وقوعها تُوفر على البلديات تكاليف باهظة مرتبطة بمعالجة

الشكاوى وإعادة تقديم الخدمات. كما أظهرت النتائج أن إشراك العاملين في عملية التحسين يُعزز من شعورهم بالانتماء ويُحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات.

- أثبتت نتائج البحث أن التحول الرقمي يُشكّل ركيزة أساسية في تعزيز الإدارة الفعالة للخدمات البلدية، حيث تبين أن البلديات التي تتبنى أنظمة الخدمات الإلكترونية والبوابات الذكية تحقق وفورات في الوقت بنسبة تتراوح بين 40% و 70% في إنجاز المعاملات، كما تُحقق وفورات مالية بنسبة تتراوح بين 20% و 40% في تكاليف التشغيل. وأظهرت النتائج أن أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS) وأنظمة دعم القرار تُحسن من جودة اتخاذ القرار، وتُتيح للبلديات تخطيط خدماتها بشكل أكثر دقة وكفاءة. وتبين أن أنظمة الرقابة الإلكترونية مثل أنظمة تتبع المركبات وأنظمة المراقبة بالكاميرات تُحسن من كفاءة العمليات وتُقلل من الهدر. كما أظهرت النتائج أن تطبيقات الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي تُعزز من التواصل مع المواطنين، وتُتيح استقبال الشكاوى والبلاغات والرد عليها بسرعة، مما يُحسن من مستوى رضا المواطنين.

- تبين من خلال التحليل أن أبرز التحديات التي تواجه الإدارة البلدية في سعيها لتحسين جودة الخدمات تتمثل في البيروقراطية المفرطة، والمركزية في اتخاذ القرار، وضعف التنسيق بين الإدارات، ونقص الكوادر المؤهلة، وضعف الموارد المالية، وغياب ثقافة قياس الأداء. وأظهرت النتائج أن هذه التحديات تتفاعل فيما بينها لتُشكّل عوائق هيكلية تحول دون تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات. كما تبين أن ضعف المشاركة المجتمعية وغياب آليات فعّالة لقياس رضا المواطنين يؤدي إلى فجوة كبيرة بين توقعات المواطنين وجودة الخدمات الفعلية. وأظهرت النتائج أن البلديات التي تُعالج هذه التحديات من خلال إعادة الهيكلة،

وتبني اللامركزية، وتطوير الكوادر البشرية، وتبني التقنيات الرقمية، تحقق تحسناً ملحوظاً في جودة خدماتها ومستوى رضا المواطنين.

- خلص البحث إلى أن تحقيق التميز في الخدمات البلدية يتطلب تبنياً شاملاً ومتكاملاً لمفاهيم الإدارة الحديثة، يشمل التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، والحوكمة الرشيدة، والتحول الرقمي، وإدارة التغيير، وتطوير الكوادر البشرية. وأظهرت النتائج أن البلديات الرائدة التي حققت مستويات عالية من التميز في خدماتها تميزت بتبنيها لنهج متكامل يربط بين هذه المفاهيم، ويحولها إلى ممارسات يومية في العمل البلدي. كما أظهرت النتائج أن نجاح التحسين في جودة الخدمات البلدية يتطلب التزاماً من القيادة العليا، ومشاركة فعالة من جميع العاملين، وتعاوناً مع المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني. وتبين أن البلديات التي تتبنى ثقافة التحسين المستمر وتستثمر في تطوير كوادرها وتقنياتها تحقق نتائج مستدامة في تحسين جودة خدماتها، وتُعزز من ثقة المواطنين بها، وتسهم في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

التوصيات

- يوصي البحث بضرورة إعادة هيكلة الإدارات البلدية وفق منهجيات الإدارة الحديثة، بما يتضمن تبني هياكل تنظيمية مرنة تُتيح الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين، وتبني اللامركزية في اتخاذ القرار لتمكين المدراء المحليين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما يُوصى بتوضيح الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق، وتقليل التداخل والازدواجية في المهام، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة من خلال لجان تنسيقية وأنظمة معلومات متكاملة. ويجب أن تتضمن إعادة الهيكلة تبني مفاهيم الإدارة بالمشاريع، وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المشاريع الكبرى، وتطوير أنظمة إدارة الأداء التي تربط بين الأداء الفردي

والأهداف الاستراتيجية للبلدية. كما يُوصى بإجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي لضمان مواءمته مع المتغيرات والتحديات المستجدة.

- يوصي البحث بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات البلدية، بما في ذلك الحصول على شهادات الجودة الدولية مثل ISO 9001، وتطبيق نماذج التميز المؤسسي مثل جائزة الملك عبد العزيز للجودة أو نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كما يوصي بتبني منهجية كايزن من خلال إنشاء فرق تحسين في كل إدارة، وتطبيق دورة التخطيط والتنفيذ والتحقق والعمل في جميع العمليات. يجب أن تعطي منهجية الجودة الأولوية للمستفيد (المواطن) باعتباره محور العمل البلدي، وتصميم الخدمات وفقاً لاحتياجاته وتوقعاته، وقياس رضاه بانتظام من خلال استطلاعات دورية. علاوة على ذلك، يوصي البحث بتبني معايير قياس واضحة ومؤشرات أداء رئيسية لكل خدمة بلدية، وربطها بأهداف استراتيجية واضحة، وضمان مراقبتها دورياً من قبل الإدارة العليا.

- يُوصي البحث بتبني استراتيجيات شاملة للتحويل الرقمي في القطاع البلدي، تشمل تطوير بنية تحتية تقنية قوية، وأنظمة معلومات متكاملة، وبوابات إلكترونية وتطبيقات ذكية تتيح للمواطنين الوصول إلى الخدمات بسهولة وسرعة. كما يُوصى بتبني أنظمة المعلومات الجغرافية وأنظمة دعم القرار لتحسين جودة اتخاذ القرار، وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحليل أنماط الطلب على الخدمات وتخطيطها بشكل أفضل. ويجب أن تتضمن استراتيجية التحويل الرقمي تطوير أنظمة الرقابة الإلكترونية مثل أنظمة تتبع المركبات وأنظمة المراقبة بالكاميرات، وأنظمة إدارة الأصول، وأنظمة العلاقات مع المواطنين. كما يُوصى بتطوير قدرات الكوادر البشرية في مجال التقنيات الرقمية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتبني ثقافة الابتكار الرقمي في العمل البلدي.

- يُوصى البحث بتطوير الكوادر البشرية في القطاع البلدي من خلال برامج تدريبية شاملة تُغطي المهارات الإدارية والتقنية والسلوكية، وتُبنى على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية. كما يُوصى بتبني أنظمة إدارة الأداء التي تربط بين الأداء الفردي والمكافآت والحوافز، وتطوير مسارات وظيفية واضحة تُتيح للعاملين التطور والنمو المهني. ويجب أن تتضمن استراتيجية تطوير الكوادر البشرية تبني مفاهيم القيادة التحفيزية، وتطوير مهارات التواصل والعمل الجماعي، وتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر. كما يُوصى بإنشاء أكاديميات أو معاهد تدريبية متخصصة في الإدارة البلدية، وتطوير شراكات مع الجامعات ومراكز البحث العلمي لنقل المعرفة وتطوير الكوادر. ويجب أن تُولى عناية خاصة بتطوير القيادات البلدية من خلال برامج إعداد القيادات وبرامج التوجيه والإرشاد.
- يُوصى البحث بتفعيل آليات المشاركة المجتمعية في تقييم الخدمات البلدية، من خلال إنشاء مجالس استشارية من المواطنين، وتنظيم لقاءات دورية مع ممثلي المجتمع المحلي، واستخدام استطلاعات الرأي ووسائل التواصل الاجتماعي لجمع ملاحظات المواطنين. كما يُوصى بتبني مفاهيم الحوكمة الرشيدة، بما يتضمن تعزيز الشفافية من خلال نشر البيانات والمعلومات للجمهور، وتعزيز المساءلة من خلال أنظمة رقابية فعّالة، وتعزيز المشاركة من خلال إشراك المواطنين في صنع القرار. ويجب أن تتضمن استراتيجية المشاركة المجتمعية إنشاء وحدات متخصصة لخدمة العملاء، وتطوير أنظمة استقبال الشكاوى والبلاغات والرد عليها بسرعة وشفافية، وتبني مؤشرات لقياس رضا المواطنين وربطها بتقييم أداء البلديات. كما يُوصى بتعزيز ثقافة الخدمة العامة بين العاملين في البلديات، وتبني ميثاق أخلاقي للخدمة العامة يُلزم العاملين بتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

المصادر والمراجع

الأحمدي، ف. ع. (2020). *الإدارة البلدية الحديثة: المفاهيم والتطبيقات* (الطبعة الثانية). دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

البكري، م. ح. (2019). جودة الخدمات العامة وسبل تحسينها: دراسة تطبيقية على البلديات العربية. *المجلة العربية للإدارة العامة*، *18* (3)، 115-89.

الجعفري، ن. ك. (2021). *الحوكمة الرشيدة وتطوير الأداء البلدي* . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الحسيني، ر. م.، والتميمي، ع. س. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات البلدية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، *14* (2)، 72-45.

الخطيب، س. ع. (2018). *مبادئ الإدارة العامة: نظرية وتطبيق* . دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الربيعي، ح. ف. (2020). فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء البلدي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، *27* (1)، 148-123.

الزبيدي، ك. م. (2021). *الجودة الشاملة في القطاع العام: المفاهيم والتطبيقات* . دار الحامد للنشر والتوزيع.

السالم، ي. ن. (2019). تأثير الممارسات الإدارية الحديثة على رضا المواطنين عن الخدمات البلدية. *مجلة الإدارة والتنمية*، *12* (4)، 92-67.

العباسي، ل. م.، والقحطاني، د. س. (2023). تطوير الكوادر البشرية في القطاع البلدي: التحديات والفرص. *المجلة السعودية للإدارة العامة*، *9* (2)، 58-34.