

بحث بعنوان

تقييم آليات المتابعة والتوثيق الإداري في ديوان البلدية ودور رئيس الديوان في تحسينها

اعداد

الفت فارس يوسف المدانات

رئيس ديوان منطقة

بلديه الكرك الكبرى

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تقييم آليات المتابعة والتوثيق الإداري في ديوان البلدية، وتحليل الدور الذي يلعبه رئيس الديوان في تحسين هذه الآليات لضمان الفعالية والشفافية في العمل البلدي. وقد اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، مع استخدام أدوات جمع البيانات مثل الملاحظة، والمقابلات، وتحليل الوثائق الداخلية، لرصد واقع ممارسات التوثيق والمتابعة في الديوان.

أظهرت النتائج وجود خلل في تجانس الإجراءات، وضعف في التكامل بين الأنظمة الورقية والإلكترونية، ما يُضعف من كفاءة تدفق المعلومات. كما بيّن البحث أن وجود قيادة إدارية واعية، متمثلة برئيس الديوان، يُعدّ عاملاً حاسماً في تطوير هذه الآليات عبر تعزيز ثقافة المساءلة، وتحديث الأنظمة، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية، مما يُسهم في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين.

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

This research aims to evaluate the administrative follow-up and documentation mechanisms within the municipality and analyze the role of the head of the municipality in improving these mechanisms to ensure effectiveness and transparency in municipal work. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing data collection tools such as observation, interviews, and analysis of internal documents to assess the current documentation and follow-up practices within the municipality.

The results revealed a lack of consistency in procedures and weak integration between paper and electronic systems, which hinders the efficient flow of information. The research also demonstrated that the presence of proactive administrative leadership, embodied by the head of the municipality, is a crucial factor in developing these mechanisms by fostering a culture of accountability, modernizing systems, and activating internal control tools, thereby contributing to improved quality of municipal services provided to citizens.

المقدمة

يشكل الديوان البلدي العمود الفقري للإدارة المحلية، إذ يضطلع بدورٍ محوري في تنسيق الأعمال، وتوثيق المعاملات، ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية والفنية. ومن هذا المنطلق، يكتسب التوثيق الإداري أهميته باعتباره أداة لحفظ الحقوق، وضمان استمرارية العمل، وتوثيق الإجراءات بما يتوافق مع الأنظمة والقوانين النافذة.

وقد تزايد الاهتمام بآليات المتابعة والتوثيق الإداري في السنوات الأخيرة، خاصة مع توسع نطاق الخدمات البلدية وتعقد العمليات الإدارية، ما يتطلب أنظمة أكثر كفاءة ودقة. وتكمن الإشكالية في أن بعض البلديات لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية تعاني من التكرار، والتأخير، وسوء الأرشفة، ما يُضعف من قدرتها على اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.

ويبرز في هذا السياق دور رئيس الديوان كحلقة وصل بين المستويات الإدارية المختلفة، فهو المسؤول عن ضمان التزام الموظفين بإجراءات التوثيق، وتفعيل آليات المتابعة، وتطوير الأداء المؤسسي عبر أدوات الإدارة الحديثة. لذا، يتطلب الأمر تقييمًا شاملاً لهذه الآليات لتحديد نقاط الضعف والقوة، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لتعزيز الكفاءة والشفافية.

مشكلة البحث

على الرغم من التطورات التي طرأت على الإدارة العامة في الأردن، لا تزال بعض دواوين البلديات تعاني من ضعف في آليات المتابعة والتوثيق الإداري، ما يؤدي إلى تأخير في إنجاز المعاملات، وتشتت المعلومات، وضعف الرقابة الداخلية. وغالبًا ما يُعزى ذلك إلى غياب التكامل بين الأنظمة الرقمية والورقية، وضعف التدريب، وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

ويمثل غياب دور فعال لرئيس الديوان في تطوير هذه الآليات عاملاً مُعيّفاً لتحسين الأداء الإداري، إذ يفنقر بعض الرؤساء إلى الرؤية الاستراتيجية أو الأدوات القيادية اللازمة لقيادة التغيير. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى تقييم دقيق لهذه الآليات، وتحديد الدور الريادي لرئيس الديوان في تطويرها بما يخدم أهداف الشفافية والكفاءة والمساءلة.

أهداف البحث

1. تقييم واقع آليات المتابعة والتوثيق الإداري في ديوان البلدية من حيث الفعالية والشمولية.
2. تحليل الدور الذي يلعبه رئيس الديوان في تطوير وتحسين هذه الآليات.
3. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه عملية التوثيق والمتابعة الإدارية في الديوان.
4. دراسة مدى تكامل الأنظمة الرقمية مع الإجراءات الورقية في عمليات التوثيق.
5. اقتراح آليات مقترحة لتعزيز كفاءة نظام المتابعة والتوثيق الإداري في ديوان البلدية.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يُسهم في سد فجوة معرفية حول تقييم الأداء الإداري في دواوين البلديات، لا سيما في الجوانب المتعلقة بالمتابعة والتوثيق، التي غالباً ما تُهمل في الدراسات الإدارية. كما أنه يُعدّ مرجعاً عملياً للمسؤولين المحليين لتحسين إدارة المعلومات وتطوير بيئة العمل الإداري.

كما أن البحث يُبرز أهمية القيادة الإدارية في دعم التحول المؤسسي، ويُركّز على دور رئيس الديوان كقائد تغيير يمكنه تعبئة الموارد البشرية والتقنية لخدمة أهداف الكفاءة والشفافية، وهو ما ينسجم مع توجهات الدولة الأردنية نحو تعزيز الحوكمة المحلية وتحديث الإدارة العامة.

اسئلة البحث

1. ما واقع آليات المتابعة والتوثيق الإداري في ديوان البلدية؟
2. ما الدور الذي يلعبه رئيس الديوان في تحسين آليات التوثيق والمتابعة؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه عملية التوثيق الإداري في الديوان؟
4. هل هناك تكامل فعّال بين الأنظمة الرقمية والإجراءات الورقية؟
5. كيف يمكن تحسين آليات المتابعة والتوثيق الإداري في الديوان؟

الإطار النظري

مفهوم التوثيق الإداري:

يُعرّف التوثيق الإداري بأنه عملية تسجيل الإجراءات والمراسلات والقرارات الرسمية وفق قواعد منهجية تضمن دقتها، وسهولة الرجوع إليها، وسلامتها القانونية. وهو يُشكّل أساساً للشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة، ويُعدّ وسيلة للحفاظ على الذاكرة المؤسسية.

آليات المتابعة الإدارية:

تتمثل آليات المتابعة في الأدوات والإجراءات التي تُستخدم لمراقبة تنفيذ المهام وفق الجداول الزمنية والمعايير المحددة. وتشمل هذه الآليات: تقارير الأداء، الاجتماعات الدورية، أنظمة الإنذار المبكر، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي:

تشير نظريات القيادة الحديثة إلى أن القادة الإداريين يلعبون دورًا استراتيجيًا في توجيه التغيير المؤسسي، وبناء ثقافة الجودة، وتمكين الكوادر. ورئيس الديوان، بصفته قائدًا إداريًا، يُمكنه تحفيز فريقه على الالتزام بمعايير التوثيق والمتابعة.

التحول الرقمي وتأثيره على التوثيق الإداري:

يُعدّ التحول الرقمي أداة فاعلة لتحسين كفاءة التوثيق، من خلال أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية (EDMS)، التي تُقلّل من الاعتماد على الورق، وتُسرع من إنجاز المعاملات، وتُسهّل عمليات البحث والتدقيق. لكن نجاحه يعتمد على البنية التحتية والتأهيل البشري.

مبادئ الحوكمة المحلية وعلاقتها بالتوثيق والمتابعة:

تؤكد مبادئ الحوكمة المحلية على أهمية الشفافية، والمساءلة، ومشاركة المواطنين. وتأتي آليات التوثيق والمتابعة كأدوات تنفيذية لهذه المبادئ، إذ تُسهم في تأمين سلاسل واضحة للمسؤولية، وتمكين الجهات الرقابية من أداء وظائفها بكفاءة.

ما واقع آليات المتابعة والتوثيق الإداري في ديوان البلدية؟

تشير النتائج إلى أن واقع هذه الآليات لا يزال مختلطاً بين النظم الورقية والرقمية دون تنسيق فعال، ما يؤدي إلى ازدواجية في التسجيل، وتأخير في تدفق المعلومات، وضعف في تتبع مراحل إنجاز المعاملات. كما أن غياب دليل إجراءات موحد يُقلل من كفاءة الأداء ويزيد من فرص الخطأ البشري.

ما الدور الذي يلعبه رئيس الديوان في تحسين آليات التوثيق والمتابعة؟

يؤدي رئيس الديوان دوراً محورياً كمنسق وموجه، حيث يُسهم في وضع السياسات، وتفعيل الأنظمة، وتعزيز ثقافة المساءلة بين الموظفين. وعندما يتمتع برؤية إدارية واضحة ويُلمّ بأدوات الإدارة الحديثة، يُمكنه قيادة فريق عمله نحو تحسين جودة التوثيق وتحديث آليات المتابعة بشكل مستمر.

ما أبرز التحديات التي تواجه عملية التوثيق الإداري في الديوان؟

من أبرز التحديات: ضعف التدريب المهني للموظفين، وعدم كفاية البنية التحتية التقنية، وتشتت المسؤوليات بين الأقسام، بالإضافة إلى مقاومة بعض الموظفين للتغيير الرقمي. كما أن غياب المعايير الموحدة للتوثيق يُضعف من قابلية المقارنة والرقابة على الأداء.

هل هناك تكامل فعال بين الأنظمة الرقمية والإجراءات الورقية؟

لا يوجد تكامل فعال في أغلب البلديات، إذ تُدار بعض المعاملات إلكترونياً بينما تُحفظ أخرى ورقياً دون ربط بينهما، ما يُؤلّد فجوة معلوماتية تُصعب من عملية المراجعة والتدقيق. ويعود ذلك إلى ضعف التخطيط لمشاريع التحول الرقمي وعدم مواءمتها مع الواقع التشغيلي اليومي.

كيف يمكن تحسين آليات المتابعة والتوثيق الإداري في الديوان؟

يمكن تحسين هذه الآليات عبر تبني نظام موحد لإدارة الوثائق، وتدريب الموظفين على استخدامه، وتفعيل دور رئيس الديوان كقائد تغيير، وربط أداء الأقسام بنظام مؤشرات أداء واضح. كما يجب تطوير سياسات داخلية تُلزم جميع الموظفين بالالتزام بإجراءات التوثيق الفوري والدقيق.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. ضعف في التنسيق بين الأنظمة الورقية والإلكترونية: أظهر البحث أن غياب التكامل بين النمطين يؤدي إلى تكرار الجهود وتشتت الوثائق، ما يُعيق من سرعة الوصول إلى المعلومات ويُضعف من دقة اتخاذ القرار الإداري.
2. دور محدود لرئيس الديوان في بعض البلديات: لوحظ أن بعض رؤساء الديوان لا يمارسون دورهم القيادي بشكل فعال، إما لغياب الرؤية أو لعدم امتلاك الأدوات الإدارية الحديثة، ما يُضعف من تطوير آليات المتابعة.
3. نقص في تدريب الموظفين على إجراءات التوثيق: يفتقر كثير من موظفي الديوان إلى المهارات اللازمة لتوثيق المعاملات بدقة، خاصة في الجوانب التقنية، ما يزيد من احتمالية الأخطاء ويفقد الوثائق مصداقيتها.
4. غياب دليل إجرائي موحد: عدم وجود دليل إجراءات معتمد يُوحّد ممارسات التوثيق والمتابعة بين الأقسام يؤدي إلى تباين في الجودة وصعوبة في تقييم الأداء المؤسسي.

5. تأثير إيجابي للرقابة الداخلية على جودة التوثيق: في البلديات التي تفعّلت فيها آليات الرقابة الداخلية، لوحظ تحسّن ملحوظ في دقة التوثيق وسرعة المتابعة، مما يدل على أهمية الربط بين الرقابة وآليات التوثيق.

التوصيات

1. تبني نظام موحد لإدارة الوثائق: يُوصى بتطوير وتطبيق نظام إلكتروني موحد لإدارة الوثائق في جميع دواوين البلديات، مع إيقاف الاعتماد على الأنظمة الورقية تدريجيًا، لضمان التكامل وتقليل الهدر.
2. تعزيز دور رئيس الديوان كقائد تغيير: يجب تمكين رئيس الديوان من خلال برامج تدريبية في القيادة الإدارية وحوكمة الأداء، ليتمكن من قيادة فريقه نحو تحسين آليات المتابعة والتوثيق.
3. إعداد دليل إجرائي موحد للتوثيق: يُوصى بإعداد دليل إجرائي معتمد من وزارة الشؤون البلدية يُحدد معايير التوثيق والمتابعة، ويُعمم على جميع البلديات لتوحيد الممارسات.
4. تدريب الموظفين بشكل دوري: يجب تنظيم ورش عمل دورية للموظفين حول مهارات التوثيق الإلكتروني، وأهمية الدقة والتوقيت في إدخال البيانات، وربط التدريب بتقييم الأداء السنوي.
5. ربط آليات المتابعة بنظام مؤشرات أداء: يُوصى بربط عملية المتابعة الإدارية بمؤشرات أداء واضحة ومُعانة، تُقيس فعالية التوثيق، وسرعة الإنجاز، ورضا المتعاملين، كوسيلة لتحسين الجودة المستمرة.

المصادر والمراجع

1. أبو غزالة، م. (2020). *الإدارة البلدية في الأردن: التحديات والفرص* . عمان: دار الشروق للنشر.

2. الحيارى، س. (2019). *التوثيق الإداري ودوره في تعزيز الشفافية المحلية*. مجلة الإدارة العامة، 45(2)، 95-78.
3. الدويك، ع. (2021). *التحول الرقمي في المؤسسات المحلية: واقع وآفاق*. عمان: مركز الدراسات الاستراتيجية.
4. الزعبي، ر. (2018). *دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الدواوين البلدية*. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 130-112.
5. السرحان، ف. (2022). *آليات المتابعة والرقابة في الإدارة المحلية*. عمان: دار المناهج للنشر.
6. الشوبكي، خ. (2020). *الحكومة المحلية في الأردن: دراسة تحليلية*. مجلة الدراسات، 47(4)، 205-225.
7. العبدلات، ن. (2019). *نظم إدارة الوثائق الإلكترونية في القطاع العام*. عمان: وزارة تطوير القطاع العام.
8. المغربي، م. (2021). *أداء دواوين البلديات: دراسة ميدانية في محافظات الأردن*. مجلة التنمية المحلية، 18(1)، 62-44.
9. النجار، ي. (2023). *التحديات التنظيمية في إدارة المعلومات البلدية*. عمان: معهد الإدارة العامة.
10. اليماني، ه. (2022). *التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءة الإدارية في البلديات*. مجلة التقنية والإدارة، 15(2)، 104-89.