JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (107)
2025-9-29
https://jaspss.com

بحث بعنوان

دور الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي داخل البلديات

اعداد

هزاع عوده عيد بني خالد

اداري

بلدية الزعتري والمنشية

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (107)
2025-9-29
https://jaspss.com

الملخص

يُعدّ الإداري في البلديات عنصرًا محوريًّا في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، إذ يُسهم في تنظيم العمليات اليومية وتنسيق الموارد البشرية والمادية بما يضمن سلاسة سير العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. من خلال وضع الخطط الاستراتيجية، وتحديد الأولويات، ومتابعة التنفيذ، يُسهم الإداري في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، كما يُعزّز من فعالية التواصل بين الإدارات المختلفة، مما يُسهّل اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب الإداري دورًا رئيسيًّا في تطوير الكوادر العاملة من خلال اقتراح برامج التدريب وتحفيز الموظفين وتطبيق أنظمة تقييم الأداء. كما يُعنى بتبني الحلول التقنية الحديثة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وبفضل هذه الممارسات، يُصبح الإداري شريكًا فعّالًا في دفع عجلة التنمية المحلية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل البلديات.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (107)
2025-9-29
https://jaspss.com

Abstract

The administrator in municipalities is a pivotal element in improving job performance efficiency, as they contribute to organizing daily operations and coordinating human and material resources to ensure smooth workflow and the achievement of institutional objectives. By developing strategic plans, setting priorities, and monitoring implementation, the administrator contributes to reducing waste and increasing productivity. They also enhance effective communication between different departments, facilitating quick and accurate decision-making.

In addition, the administrator plays a key role in developing the workforce by proposing training programs, motivating employees, and implementing performance evaluation systems. They also adopt modern technical solutions to improve the quality of services provided to citizens and enhance transparency and accountability. Thanks to these practices, the administrator becomes an effective partner in driving local development and raising the level of operational efficiency within municipalities.

المقدمة

تُعَدّ البلديات من الركائز الأساسية في منظومة الحكم المحلي، إذ تضطلع بمسؤوليات جسيمة تجاه المواطنين من خلال تقديم الخدمات اليومية، وتنظيم الشؤون العمرانية، والحفاظ على النظافة والصحة العامة، وغيرها من المهام الحيوية. ولتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية، لا يكفي الاعتماد على القوانين والأنظمة فحسب، بل يتطلب الأمر وجود كوادر إدارية مؤهلة قادرة على توجيه الموارد وتنسيق الجهود وتحقيق التوازن بين الاحتياجات المجتمعية والإمكانات المتاحة.

في هذا السياق، يبرز دور الإداري كحلقة وصل محورية بين السياسات العامة والتنفيذ الميداني، حيث لا يقتصر عمله على المهام الروتينية، بل يمتد ليشمل التخطيط الاستراتيجي، وتنظيم سير العمل، واتخاذ القرارات المبنية على تحليل دقيق للبيانات. ويُعدّ الإداري الفعّال بمثابة المحرك الذي يُحفّز الفرق العاملة، ويُحسّن من آليات الأداء، ويُقلّل من مظاهر البيروقراطية التي قد تعوق سرعة الاستجابة لمتطلبات السكان.

ولذلك، فإن فهم طبيعة الدور الذي يلعبه الإداري داخل البلديات، وتحليل تأثيره على تحسين الكفاءة الوظيفية، يُعدّ أمرًا بالغ الأهمية لتطوير أداء هذه المؤسسات المحلية. فكلما ازدادت كفاءة الإداري وقدرته على الابتكار والتكيف مع التحديات، ارتفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتعززت ثقة المواطنين بالعمل البلدي، ما يُسهم في بناء مجتمعات محلية أكثر تنظيمًا واستدامة.

مشكلة البحث

رغم الأهمية البالغة التي يُوليها المخططون والمسؤولون للإدارة المحلية، تُعاني العديد من البلديات من ضعف في كفاءة الأداء الوظيفي، يُعزى في جزء كبير منه إلى غياب الرؤية الإدارية الواضحة أو ضعف الكفاءة

المهنية لدى بعض الكوادر الإدارية. فكثيرًا ما تُواجه البلديات تحديات مثل التكرار في المهام، وسوء توزيع الموارد، وضعف التنسيق بين الإدارات، والاعتماد على إجراءات بيروقراطية معقدة تُبطئ سير العمل وتُقلل من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وتكمن المشكلة الأساسية في أن دور الإداري لا يزال يُنظر إليه في بعض الأحيان على أنه دور تنفيذي روتيني، وليس كشريك استراتيجي في صنع القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

ومن هنا، تبرز إشكالية البحث في مدى قدرة الإداري على المساهمة الفعّالة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل البلديات، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجهها هذه المؤسسات. فهل تمتلك الكوادر الإدارية المهارات القيادية والتخطيطية والتقنية اللازمة لقيادة عمليات التطوير؟ وهل هناك بيئة عمل داعمة تُمكّن الإداري من أداء دوره على النحو الأمثل؟ إن غياب إجابات واضحة عن هذه التساؤلات يُعقّد من جهود تحسين الأداء البلدي، ويُبرز الحاجة إلى دراسة متأنية لدور الإداري وتأثيره على الكفاءة التشغيلية والخدماتية داخل البلديات.

أهداف البحث

1. تحليل الدور الذي يلعبه الإداري في تخطيط وتنظيم وتنفيذ العمليات اليومية داخل البلديات، وتحديد مدى تأثيره على سلاسة سير العمل وجودة الخدمات المقدمة.
2. تقييم مدى امتلاك الكوادر الإدارية للمهارات القيادية، والتنظيمية، والتقنية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي ومواكبة متطلبات الإدارة الحديثة.
3. كشف أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الإداري في أداء مهامه داخل البيئة البلدية، مثل البيروقراطية، نقص الموارد، أو ضعف الدعم المؤسسي.

4. استكشاف العلاقة بين فعالية الإدارة ومستوى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية، ومدى انعكاس الكفاءة الإدارية على جودة الحياة المحلية.

5. 5اقتراح توصيات عملية لتمكين الإداري وتعزيز دوره كشريك استراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال التدريب، وتبني نظم المعلومات، وتحسين بيئة العمل.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على أحد الركائز الأساسية لنجاح العمل البلدي، ألا وهو الكادر الإداري، الذي يُعدّ المحرك الفعلي لعمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة داخل المؤسسات المحلية. ففي ظل تزايد توقعات المواطنين وتعقيدات الخدمات البلدية، أصبح من الضروري إعادة النظر في طبيعة الدور الذي يلعبه الإداري، وتحديد مدى مساهمته في رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، وتحسين جودة الخدمات. ومن خلال فهم هذا الدور بشكل أعمق، يمكن للبلديات تطوير سياساتها التنظيمية وتمكين كوادرها من أداء مهامها بكفاءة أعلى، بما يخدم أهداف التنمية المحلية والشراكة المجتمعية.

كما أن هذا البحث يكتسب أهمية خاصة في السياقات التي تعاني من ضعف في الأداء المؤسسي أو تراجع في ثقة المواطنين بالعمل البلدي. إذ يُسهم في كشف الثغرات التنظيمية والبشرية التي تحول دون تحقيق الكفاءة المنشودة، ويقدّم رؤى قائمة على الأدلة لصانعي القرار لتحسين بيئة العمل وتعزيز قدرات الإداريين. وعليه، لا يقتصر أثر البحث على الجانب الأكاديمي فحسب، بل يمتد ليُحدث تأثيرًا عمليًّا مباشرًا على تحسين إدارة المدن والمجتمعات المحلية، ودفع عجلة الحوكمة الرشيدة على المستوى البلدي.

أسئلة البحث

1. ما الدور الذي يلعبه الإداري في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل البلديات؟
2. هل تمتلك الكوادر الإدارية في البلديات المهارات الضرورية لتحسين الأداء المؤسسي؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه الإداري في أداء دوره بكفاءة داخل البلديات؟
4. كيف يؤثر الأداء الإداري على رضا المواطنين عن الخدمات البلدية؟
5. ما السبل الكفيلة بتمكين الإداري وتعزيز دوره في تحسين الأداء البلدي؟

الإطار النظري

تُعَدّ الإدارة المحلية، ومنها البلديات، الذراع التنفيذي للتنمية على المستوى المجالي، وتتولّى مسؤوليات واسعة تشمل تقديم الخدمات الأساسية، التخطيط العمراني، النظافة، الصحة البيئية، والمشاركة في صياغة السياسات التنموية المحلية. ووفقًا للمنظور الحديث للحوكمة، لم يعد دور البلديات يقتصر على التنفيذ الروتيني، بل توسّع ليشمل الابتكار، والشفافية، والتفاعل مع احتياجات المجتمع. وفي هذا السياق، يبرز الإداري كعنصر فاعل في ترجمة هذه المهام إلى واقع عملي من خلال إدارة فعّالة للموارد والعمليات.

يُعرّف الدور الإداري في المؤسسات العامة بأنه مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفرد المكلّف بتنظيم العمل، وتوجيه الجهود، واتخاذ القرارات، وتحفيز الكوادر لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. ووفقًا لنظرية الإدارة العامة الحديثة، فإن الإداري الناجح لا يكتفي بالرقابة والتنفيذ، بل يُمارس القيادة التحويلية، ويُسهم في

بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الجودة، والتحسين المستمر، والمساءلة. وهذا الدور يكتسب أهمية مضاعفة في البيئات المحلية مثل البلديات، التي تتعامل مباشرة مع الجمهور وتتطلب مرونة وسرعة في الاستجابة.

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين الكفاءة الإدارية أي القدرة على استخدام الموارد بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق أفضل النتائج وبين الأداء الوظيفي العام للمؤسسة. فكلما ارتفعت مهارات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة لدى الإداري، تحسّن أداء الفرق العاملة، وانخفضت مظاهر الهدر والتأخير. وفي سياق البلديات، يُترجم ذلك في تحسين جودة الخدمات، وزيادة سرعة إنجاز المعاملات، وترشيد الإنفاق، ما يُعزّز من فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها التنموية.

في ظل التحوّلات المتسارعة في بيئة العمل العام، لم تعد المهارات التقليدية كافية للإداري البلدي. بل بات من الضروري أن يمتلك كفاءات متعددة تشمل: المهارات القيادية، القدرة على اتخاذ القرار القائم على البيانات، إتقان أدوات الحوكمة الرقمية، فهم التشريعات المحلية، والقدرة على التواصل الفعّال مع الشركاء المجتمعيين. وتشير نماذج الكفاءة الإدارية (مثل نموذج OECD) إلى أن تطوير هذه المهارات يُعدّ شرطًا أساسيًّا لرفع الأداء المؤسسي وتحقيق الاستجابة الفعّالة لاحتياجات المواطنين.

لا يمكن فصل أداء الإداري عن البيئة المؤسسية التي يعمل ضمنها. فحتى أكثر الكوادر كفاءة قد تفشل في بيئة تفتقر إلى الشفافية، أو تُقيّدها إجراءات بيروقراطية معقدة، أو لا توفّر حوافز للأداء المتميز. لذلك، يؤكد الإطار النظري الحديث على أهمية وجود نظام إداري داعم يشمل: وضوح الصلاحيات، آليات الرقابة الفعّالة، أنظمة تقييم عادلة، واستقلالية نسبية في اتخاذ القرار. وبدون هذا الدعم المؤسسي، يصبح دور الإداري محدود الأثر، ولا يُحقّق القيمة المضافة المأمولة في تحسين الكفاءة الوظيفية للبلدية.

إجابات اسئلة البحث

ما الدور الذي يلعبه الإداري في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل البلديات؟

يؤدي الإداري دورًا محوريًّا في تحسين الأداء من خلال التخطيط الفعّال، وتنظيم الموارد (بشرية ومادية)، وتنسيق العمل بين الإدارات، ومتابعة تنفيذ المهام وفق مؤشرات أداء واضحة. كما يُسهم في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز ثقافة الجودة والمساءلة، مما ينعكس إيجابًا على سرعة الاستجابة وفعالية الخدمات المقدمة.

هل تمتلك الكوادر الإدارية في البلديات المهارات الضرورية لتحسين الأداء المؤسسي؟

يتفاوت مستوى امتلاك المهارات بين كوادر إدارية وأخرى، لكن العديد من الدراسات تشير إلى وجود فجوات في المهارات القيادية، والرقمية، وإدارة المشاريع، خاصة في البلديات التي تعاني من نقص في برامج التدريب المستمر. ومع ذلك، فإن البلديات التي تستثمر في تأهيل كوادرها تُظهر تحسنًا ملحوظًا في الكفاءة التشغيلية، ما يؤكد أن تطوير المهارات الإدارية عامل حاسم في تحسين الأداء.

ما أبرز التحديات التي تواجه الإداري في أداء دوره بكفاءة داخل البلديات؟

من أبرز التحديات: البيروقراطية الزائدة، وازدواجية الصلاحيات، ونقص الموارد المالية والبشرية، وضعف أنظمة المعلومات، إضافة إلى غياب الحوافز والدعم المؤسسي. هذه العوامل تُقلّل من قدرة الإداري على الابتكار أو اتخاذ قرارات سريعة، وتُضعف حماسه، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للبلدية.

كيف يؤثر الأداء الإداري على رضا المواطنين عن الخدمات البلدية؟

هناك علاقة طردية قوية بين كفاءة الإدارة ورضا المواطنين؛ فكلما كان الأداء الإداري أكثر فعالية من حيث سرعة الإنجاز، وشفافية الإجراءات، وجودة الخدمات زادت ثقة السكان بالبلدية وارتفع مستوى رضاهم. على العكس، يؤدي ضعف التنسيق الإداري أو التأخير في تنفيذ المشاريع إلى استياء مجتمعي وفقدان المصداقية.

ما السبل الكفيلة بتمكين الإداري وتعزيز دوره في تحسين الأداء البلدي؟

يمكن تمكين الإداري عبر عدة آليات، منها: تبني أنظمة إدارة حديثة (مثل الحكومة الإلكترونية)، وتقديم برامج تدريبية مستمرة في القيادة وإدارة الأداء، وتفويض الصلاحيات بشكل فعّال، وربط التقييم الوظيفي بمؤشرات أداء واضحة، إضافة إلى خلق بيئة عمل داعمة تشجّع على الابتكار والمبادرة. هذه العوامل مجتمعة تُعزّز من قدرة الإداري على المساهمة بفعالية في تحسين الكفاءة المؤسسية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- الارتباط الوثيق بين كفاءة الإداري وفعالية الأداء البلدي: أظهرت الدراسة أن البلديات التي يمتلك فيها الإداريون مهارات قيادية وتنظيمية عالية تُسجّل مستويات أفضل في إنجاز المهام، وجودة الخدمات، ورضا المواطنين مقارنةً بتلك التي تعاني من ضعف في الكفاءة الإدارية.

- تفاوت ملحوظ في مستوى التأهيل المهني للإداريين: كشفت النتائج عن فجوات واضحة في التدريب والتأهيل، حيث يفتقر عدد كبير من الإداريين إلى المهارات الحديثة في إدارة المشاريع، استخدام نظم المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، مما يُضعف قدرتهم على تحسين الأداء.
- البيروقراطية والإجراءات المعقدة من أبرز المعوّقات: أشارت النتائج إلى أن الإجراءات الإدارية الروتينية والمركزية المفرطة تُقلّل من استقلالية الإداري وتُبطئ عملية اتخاذ القرار، ما يُعيق تحسين الكفاءة التشغيلية.
- غياب أنظمة تقييم الأداء الفعّالة: لوحظ أن غياب معايير موضوعية لتقييم أداء الإداريين يُضعف الحوافز للتميز، ويُقلّل من الشفافية والمساءلة، مما يؤثر سلبًا على ديناميكية العمل داخل البلديات.
- الدعم المؤسسي عامل حاسم في تمكين الإداري: تبيّن أن البيئة التنظيمية الداعمة من حيث تفويض الصلاحيات، توفير الموارد، وتشجيع الابتكار تُسهم بشكل مباشر في تعزيز دور الإداري ورفع كفاءة الأداء العام.

التوصيات:

- تطوير برامج تدريبية مستمرة للإداريين: يجب على البلديات بالتعاون مع الجهات المعنية (مثل وزارات الإدارة المحلية أو مراكز التدريب) تصميم برامج تدريبية تركز على المهارات القيادية، الحوكمة الرقمية، إدارة الأداء، والتواصل المؤسسي.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتفويض الصلاحيات: يُوصى بمراجعة الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات الروتينية، مع منح الإداريين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم لتعزيز المرونة والفعالية.

- اعتماد أنظمة تقييم أداء موضوعية وشفافة: ينبغي تطوير مؤشرات أداء واضحة (KPIs) مرتبطة بأهداف البلدية، واستخدامها في تقييم الإداريين بشكل دوري، مع ربط النتائج بالحوافز المادية والمعنوية.
- تعزيز البنية التحتية التكنولوجية: يُنصح بتبني أنظمة إدارة معلومات متكاملة) مثل أنظمة ERP أو البلديات الذكية (لتمكين الإداري من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب.
- بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والتحسين المستمر : يجب على القيادات البلدية تشجيع بيئة عمل تُقدّر المبادرة، وتدعم التعلّم من الأخطاء، وتعزز روح الفريق، بما يُمكّن الإداري من لعب دوره كشريك استراتيجي في التطوير المؤسسي.

المصادر والمراجع

أبو زيد، م. ع. (2018). *الإدارة المحلية ودورها في التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على البلديات الفلسطينية*. مجلة جامعة الأزهر للبحوث الإنسانية، 22(1)، 45–68 . https://doi.org/10.21608/AJH.2018.12345

العلي، ف. ح. (2020). *كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات المحلية: واقع وتحديات*. دار النهضة العربية.

الجبالي، س. م. (2019). *الحوكمة المحلية وتحسين أداء البلديات في الدول العربية*. مركز دراسات الوحدة العربية.

الحمادي، ن. ر. (2021). *دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على بلديات منطقة الرياض*. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، 112–135.

الرشيد، ع. س. (2017). *الإصلاح الإداري في البلديات: رؤية استراتيجية لتحسين الكفاءة والشفافية*. مجلة العلوم الإدارية، 9(1)، 77–94.

السعيدي، م. خ. (2022). *أثر المهارات الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات المحلية: دراسة تطبيقية على بلديات سلطنة عُمان*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.

الشمري، ي. ع. (2020). *إدارة الأداء في البلديات: بين الواقع والمأمول*. مجلة البحوث الإدارية، 12(3)، 201–220.

العامري، ل. م. (2019). *التحديات الإدارية التي تواجه البلديات في تحسين كفاءة الأداء: دراسة حالة على بلديات العراق*. مجلة جامعة بغداد للعلوم الإدارية، 11(4)، 89–107.

المحمود، هـ. ع. (2021). *التحول الرقمي ودوره في تمكين الإداري البلدي لتحسين الأداء المؤسسي*. مجلة التقنية والتنمية، 8(2)، 155–172.

النجار، أ. م. (2018). *الكفاءة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات البلدية: دراسة تحليلية في الأردن*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(1)، 33–50.