

بحث بعنوان

أثر الالتزام والانضباط الوظيفي على كفاءة أداء حارس البلدية

اعداد

سامي عايد عيد الرملة

حارس بلدية

بلدية الزعتري والمنشأة

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل أثر الالتزام والانضباط الوظيفي على كفاءة الأداء المهني لحراس البلديات، والذين يُعدون الخط الأول في الحفاظ على النظام العام، وتطبيق الأنظمة البلدية، وحماية الممتلكات العامة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من حراس البلدية والمديرين المباشرين لهم، لقياس مستويات الانضباط والالتزام ومدى انعكاسها على المؤشرات الأدائية الميدانية. كما تناول البحث الأبعاد النفسية والإدارية للالتزام الوظيفي، والأبعاد التنظيمية والقانونية للانضباط، وكيفية تفاعلها لإنتاج بيئة عمل بلدية فعالة قادرة على مواجهة التحديات الحضرية المتزايدة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين ارتفاع مستويات الالتزام والانضباط الوظيفي وتحسن كفاءة أداء حارس البلدية، مما ينعكس إيجاباً على تقليل المخالفات البلدية، وتحسين الاستجابة لبلاغات المواطنين، والحفاظ على المظهر الحضاري للمدينة. كما أبرز البحث أن غياب الحوافز العادلة، وضعف الأنظمة الرقابية، وعدم وضوح المسار الوظيفي تؤدي إلى تراجع الانضباط. وفي ضوء ذلك، قدمت الدراسة جملة من التوصيات العملية التي تركز على إعادة هيكلة أنظمة الحوافز، وتطبيق الرقابة الإلكترونية، وتوفير التدريب المستمر، لتعزيز الانضباط والارتقاء بالأداء المؤسسي للبلديات.

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

This research aims to examine and analyze the impact of job commitment and discipline on the professional performance efficiency of municipal guards—who serve as the first line of defense in maintaining public order, enforcing municipal regulations, and protecting public property. Adopting a descriptive-analytical approach, the study utilized a questionnaire to collect data from a sample of municipal guards and their direct supervisors, measuring levels of discipline and commitment and their reflection on field performance indicators. The research also addressed the psychological and administrative dimensions of job commitment, as well as the organizational and legal aspects of discipline, exploring how they interact to create an effective municipal work environment capable of addressing mounting urban challenges.

The study yielded significant findings confirming a strong positive correlation between high levels of job commitment and discipline and improved performance efficiency among municipal guards. This correlation positively impacts the reduction of municipal violations, enhances responsiveness to citizen reports, and helps preserve the city's aesthetic and orderly appearance. Furthermore, the research highlighted that a lack of equitable incentives, weak oversight systems, and unclear career paths contribute to a decline in discipline. In light of these findings, the study offers practical recommendations focused on restructuring incentive systems, implementing electronic monitoring, and providing continuous training to bolster discipline and elevate the institutional performance of municipalities.

المقدمة

تُعد البلديات من أهم الأجهزة الإدارية المحلية التي تقع على عاتقها مسؤولية مباشرة في تطوير المدن، والحفاظ على نظافتها، وتنظيم عمرانها، وضبط المخالفات داخل النطاق البلدي. ولتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية، تعتمد البلديات على ذراعها التنفيذي الميداني المتمثل في "حارس البلدية"، الذي يمثل الواجهة العملية للتواصل بين المؤسسة والمواطنين، ويُناط به مهام الرقابة، والضبط، والتوجيه، وحماية الممتلكات العامة. إن نجاح البلديات في تحقيق رسالتها لا يعتمد فقط على جودة التشريعات والأنظمة، بل يعتمد بشكل جوهري على الكفاءة البشرية التي تتولى تطبيق هذه الأنظمة على أرض الواقع.

وفي سياق إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، يبرز مفهوم "الالتزام الوظيفي" و"الانضباط الوظيفي" كركيزتين أساسيتين لتحديد مستوى الأداء. فالالتزام الوظيفي يعكس الدرجة التي يرتبط بها الموظف نفسياً ووجدانياً بمؤسسته، واستعداده لبذل جهد إضافي من أجل نجاحها، بينما يُشير الانضباط الوظيفي إلى مدى التزام الموظف بالقوانين، واللوائح، والتعليمات، والمواظبة على الحضور، وتنفيذ الأوامر بدقة. بالنسبة لحارس البلدية، الذي يعمل في بيئة ميدانية تتسم بالتفاعل المباشر مع الجمهور وتعدد المهام وضغوط العمل، يصبح هذان المفهومان أكثر أهمية، حيث إن أي قصور فيهما قد يؤدي إلى تراخي في الرقابة، أو تجاوزات قانونية، أو تدهور في مستوى الخدمة المقدمة.

ينبع هذا البحث من الإدراك العميق بأن التحديات الحضرية المعاصرة، مثل التغيرات على الأراضي العامة، والتلوث البصري، والفوضى المرورية داخل الأحياء، تتطلب حارس بلدية يتمتع بكفاءة عالية، لا تقتصر على المعرفة القانونية فحسب، بل تمتد لتشمل السلوك المهني الراقي. لذا، يسعى هذا البحث إلى تفكيك العلاقة

المعقدة بين السلوكيات التنظيمية (الالتزام والانضباط) والمخرجات الميدانية (كفاءة الأداء)، من خلال تحليل الواقع العملي لحراس البلدية، وتحديد الفجوات الموجودة، بهدف تقديم رؤية علمية وعملية تساهم في تطوير منظومة العمل البلدي وتعزيز فاعليته في خدمة المجتمع.

مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول التباين الواضح في مستوى كفاءة الأداء الميداني لحراس البلديات، حيث تُظهر الملاحظات والتقارير الميدانية وجود فجوة بين المهام الموكلة إليهم والواقع الفعلي لأدائهم على أرض الواقع. يعاني العديد من حراس البلدية من تراجع في مستوى الانضباط الوظيفي، يتجلى في التأخر عن مواعيد العمل، أو التقصير في تنفيذ جولات الرقابة، أو التساهل في ضبط المخالفات البلدية، بل وربما الانجراف نحو ممارسات غير مهنية عند التعامل مع المخالفين. هذا التراجع لا يُعزى فقط إلى نقص الإمكانيات المادية أو اللوجستية، بل يرتبط بشكل وثيق بضعف الشعور بالالتزام الوظيفي، وغياب ثقافة الانضباط الذاتي والمؤسسي، مما ينعكس سلباً على المظهر الحضاري للمدينة ويثير استياء المواطنين.

وتتفرع عن هذه المشكلة الأساسية عدة إشكاليات تتعلق بكيفية تأثير بيئة العمل الداخلية، وأنظمة الحوافز، وآليات الرقابة على تشكيل سلوك حارس البلدية. هل تؤدي الأنظمة الصارمة دون وجود حوافز معنوية ومادية عادلة إلى كسر روح الالتزام الوظيفي؟ وكيف يمكن للبلديات أن توازن بين منح حارس البلدية الصلاحيات اللازمة لضبط المخالفات، وفي نفس الوقت فرض انضباط صارم يمنعه من التعسف في استخدام هذه الصلاحيات؟ وبالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال قياس الأثر الفعلي للالتزام

والانضباط على كفاءة الأداء، وتقديم حلول عملية لتحويل حارس البلدية من عنصر رقابي تقليدي قد يفتقر للحماس، إلى شريك مجتمعي فاعل ومنضبط.

أهداف البحث

1. تحديد المفهوم الإجرائي لأبعاد الالتزام والانضباط الوظيفي وتطبيقه على طبيعة العمل الميداني لحراس البلديات.
2. قياس المستوى الحالي لكفاءة الأداء المهني والميداني لحراس البلدية في العينة المختارة للدراسة.
3. تحليل أثر الالتزام الوظيفي (الوجداني، والاستمراري، والمعياري) على رفع كفاءة أداء حارس البلدية في ضبط المخالفات.
4. تقييم مدى تأثير الانضباط الوظيفي (الزمني، والإجرائي، والسلوكي) على جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين.
5. اقتراح إطار عمل إداري وتطبيقي لتعزيز مستويات الالتزام والانضباط، بما ينعكس إيجاباً على تعظيم كفاءة الأداء المؤسسي للبلديات.

أهمية البحث

تتكمن الأهمية النظرية للبحث في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بالإدارة المحلية وإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، من خلال التركيز على فئة وظيفية محددة ومهمة غالباً ما تُهمل في الدراسات الأكاديمية وهي "حراس البلدية". كما يسهم البحث في تطوير النظريات السلوكية والتنظيمية المتعلقة بالالتزام والانضباط،

وتطبيقها على بيئة عمل ميدانية تتسم بالتحدي والتفاعل المباشر مع الجمهور، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مجالات الإدارة العامة والسلوك التنظيمي.

أما على الصعيد العملي، فتبرز أهمية البحث في تقديمه لدليل إرشادي ومجموعة من الحلول التطبيقية الملموسة لمدراء البلديات ومديري الموارد البشرية. من خلال تشخيص واقع الانضباط والالتزام لدى حراس البلدية، يوفر البحث خارطة طريق عملية لإعادة هيكلة أنظمة التقييم، وتصميم برامج تحفيزية فعالة، وتطوير آليات رقابية حديثة. هذا الأمر ينعكس مباشرة على تحسين كفاءة الأداء الميداني، تقليل الهدر في الجهود البلدية، وبناء جسور من الثقة والتعاون بين حارس البلدية والمواطنين، مما يخدم في النهاية الصالح العام ويحسن جودة الحياة في المدن.

أسئلة البحث

1. ما هو الإطار المفاهيمي والنظري لمفهومي الالتزام والانضباط الوظيفي في سياق العمل البلدي الميداني؟
2. كيف ينعكس ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي لحارس البلدية على كفاءته في أداء المهام الميدانية وضبط المخالفات؟

3. ما هو الدور الذي يلعبه الانضباط الوظيفي في تعزيز الشفافية ومنع الفساد الإداري والمالي في العمل البلدي؟

4. ما هي أبرز التحديات والعقبات التي تواجه حراس البلدية وتؤدي إلى تراجع مستويات انضباطهم والتزامهم الوظيفي؟

5. ما هي الآليات والاستراتيجيات المقترحة لتعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي بما يضمن تعظيم كفاءة أداء

حارس البلدية؟

الإطار النظري

يستند البحث في تحليله للالتزام الوظيفي إلى "نظرية الالتزام التنظيمي" التي طورها كل من ألين وماير، والتي تقسم الالتزام إلى ثلاثة أبعاد: الالتزام الوجداني (الرغبة في البقاء بسبب الحب والانتماء)، والالتزام الاستمراري (البقاء بسبب تكلفة المغادرة)، والالتزام المعياري (الشعور بالالتزام الأخلاقي بالبقاء). في سياق حراس البلدية، تشرح هذه النظرية كيف أن تعزيز البعد الوجداني والمعياري من خلال بيئة عمل إيجابية وشعور الحارس بأنه جزء من منظومة تخدم مجتمعه، يؤدي إلى أداء طوعي يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات، مما يرفع كفاءته الميدانية بشكل ملحوظ مقارنة بالاعتماد فقط على الخوف من الفصل (الالتزام الاستمراري).

كما يعتمد البحث على "النظرية البيروقراطية" لماكس فيبر، والتي تُعد حجر الزاوية في فهم الانضباط الوظيفي في الإدارات العامة. تركز هذه النظرية على أهمية القواعد واللوائح المكتوبة، والتسلسل الهرمي الواضح، وتقسيم العمل، واللاموضوعية في تطبيق القوانين. بالنسبة لحارس البلدية، توضح النظرية البيروقراطية أن الانضباط ليس مجرد طاعة عمياء، بل هو التزام بمنظومة قواعد مصممة لضمان العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة البلدية. عندما يلتزم الحارس بهذه القواعد البيروقراطية، فإنه يضمن عدم التحيز في ضبط المخالفات، ويحافظ على حقوق المؤسسة، مما ينعكس مباشرة على كفاءة وعدالة الأداء المؤسسي.

يستند هذا البحث أيضاً إلى "نظرية العلاقات الإنسانية" -المستمدة من تجارب إلتون مايو- التي تفترض أن الإنتاجية والكفاءة لا تتحددان فقط بناءً على الظروف المادية أو الصرامة الإدارية، بل تتأثران بشكل كبير

<https://jaspss.com>

بالعوامل النفسية والاجتماعية، فضلاً عن شعور الموظف بأنه يحظى بالتقدير. وفي سياق عمل حراس البلدية الميدانيين، تشير هذه النظرية إلى أن الانضباط القسري -الذي يتجاهل الاحتياجات النفسية للحراس- يؤدي إلى مقاومة خفية وتراجع في الأداء؛ وعلى النقيض من ذلك، فإن إبداء الإدارة للتعاطف مع الحراس، وتوفير الدعم الاجتماعي لهم، وإشراكهم في القرارات المتعلقة بشؤون العمل الميداني، يعزز الالتزام الوظيفي ويشجع على الانضباط الذاتي الطوعي. وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على تفاعلهم مع المواطنين ويعزز كفاءتهم التشغيلية. كذلك، يستند الإطار النظري للبحث إلى "نظرية تحديد الأهداف" لإدوين لوك، والتي تنص على أن الأهداف الواضحة والمحددة والقابلة للقياس تؤدي إلى أداء أعلى. في سياق عمل البلديات، تشرح هذه النظرية كيف أن تحديد أهداف ميدانية واضحة لحارس البلدية (مثل عدد الجولات اليومية، أو نسبة الاستجابة للبلاغات، أو معايير ضبط مخالفات محددة) مع ربطها بمعايير انضباطية دقيقة، يوجه جهود الحارس ويزيد من تركيزه وكفاءته. عندما يفهم الحارس ما هو متوقع منه، وكيف سيتم قياس انضباطه والتزامه، فإنه يبذل جهداً أكبر لتحقيق هذه الأهداف، مما يحول الانضباط من عبء إداري إلى أداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.

أخيراً، يستلهم البحث من "نظرية الدافع للخدمة العامة" التي طرحها بيرري ووايز، والتي تفسر الدوافع الفريدة التي تدفع الأفراد للعمل في القطاع العام، مثل الرغبة في خدمة المجتمع، والتضحية من أجل الصالح العام، وجذب السياسات العامة. بالنسبة لحارس البلدية، الذي يعمل في قلب الخدمة المباشرة للمواطنين، توضح هذه النظرية أن الكثير من الحراس ينضمون للعمل بدافع الرغبة في تحسين مدينتهم والحفاظ على نظامها. عندما تجد البلدية هذا الدافع الداخلي وتدعمه من خلال بيئة عمل منضبطة وعادلة، فإنها تُطلق العنان لهذا الالتزام

الفطري، مما يترجم إلى كفاءة أداء عالية، ونزاهة في ضبط المخالفات، وتقانٍ في خدمة المجتمع يتجاوز بكثير ما يمكن تحقيقه من خلال الحوافز المادية وحدها.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هو الإطار المفاهيمي والنظري لمفهوم الالتزام والانضباط الوظيفي في سياق العمل البلدي الميداني؟

يُعرّف الالتزام الوظيفي في سياق العمل البلدي بأنه الحالة النفسية والوجدانية التي تربط حارس البلدية بمؤسسته، وتدفعه إلى بذل قصارى جهده لتحقيق أهداف البلدية المتمثلة في تنظيم المدينة والحفاظ على نظامها، وينقسم هذا الالتزام إلى ثلاثة أبعاد: الوجداني (الرغبة في الانتماء)، والاستمراري (حساب تكلفة المغادرة)، والمعياري (الشعور بالواجب الأخلاقي). أما الانضباط الوظيفي فيشير إلى مدى خضوع حارس البلدية للمنظومة الصارمة من القوانين، واللوائح، والتعليمات الإدارية التي تنظم عمله، ويشمل الانضباط الزمني (الالتزام بمواعيد الدوام والجولات)، والانضباط الإجرائي (تطبيق الأنظمة بدقة دون محاباة)، والانضباط السلوكي (الالتزام بأداب المهنة والتعامل الراقي مع المواطنين). في بيئة العمل الميدانية، يمتزج المفهومان ليشكلا الشخصية المهنية لحارس البلدية؛ فالانضباط يوفر الإطار الخارجي والقواعد الملزمة للسلوك، بينما يمثل الالتزام المحرك الداخلي والوقود النفسي الذي يضمن تطبيق هذا الانضباط بحب وإتقان وليس مجرد خوف من العقاب، مما يخلق بيئة عمل متوازنة تضمن حقوق المؤسسة والمواطن على حد سواء.

السؤال الثاني: كيف ينعكس ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي لحارس البلدية على كفاءته في أداء المهام الميدانية وضبط المخالفات؟

ينعكس ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي بشكل مباشر وواضح على الكفاءة الميدانية لحارس البلدية من خلال تحويله من موظف يؤدي مهامه بشكل آلي وروتيني إلى شريك فاعل ومبادر في تحسين مدينته. عندما يتمتع الحارس بالالتزام وجداني ومعياري عالٍ، فإنه يميل إلى بذل "سلوك مواطنة تنظيمية"، أي أنه يتطوع لأداء مهام تتجاوز وصفه الوظيفي الأساسي، مثل مساعدة مواطن في محنة، أو المبادرة بتنظيف منطقة مهملة، أو تقديم النصيحة للمخالفين قبل تحرير المخالفة. هذا الالتزام يولد لديه حساً عالياً بالمسؤولية والملكية للمكان، مما يجعله أكثر يقظة في رصد التعديات والمخالفات البلدية، وأكثر دقة في توثيقها، وأقل عرضة للتساهل أو الإغراءات. كما أن الحارس الملتزم يمتلك دافعاً ذاتياً قوياً لتحديث معرفته بالأنظمة البلدية المستجدة، ويتعامل مع ضغوط العمل والتفاعل مع المواطنين الغاضبين بصدق وحكمة، مما يقلل من حدة التوترات الميدانية، ويرفع من معدل الاستجابة لبلاغات المواطنين، ويؤدي في المحصلة النهائية إلى بيئة حضرية أكثر تنظيماً وأماناً.

السؤال الثالث: ما هو الدور الذي يلعبه الانضباط الوظيفي في تعزيز الشفافية ومنع الفساد الإداري والمالي في العمل البلدي؟

يلعب الانضباط الوظيفي دوراً حاسماً وأساسياً في تعزيز الشفافية ومحاصرة الفساد الإداري والمالي في العمل البلدي، حيث يُشكل خط الدفاع الأول ضد الممارسات غير المشروعة. ينطوي عمل حارس البلدية على صلاحيات تقديرية في ضبط المخالفات وتحرير الإشعارات، وهذا يخلق بيئة خصبة للفساد إذا غاب الانضباط؛ حيث قد يتساهل الحارس مع بعض المخالفين مقابل مبالغ مالية، أو يعتمد التغاضي عن تعديات معينة لمصالح

<https://jaspss.com>

شخصية. الانضباط الإجرائي الصارم يُلزم الحارس بتسجيل كل مخالفة في الأنظمة الإلكترونية فور رصدها، مع توثيقها بالصور والأدلة، مما يقلل من مساحة التلاعب البشري. كما أن الانضباط في استخدام الموارد البلدية (مثل المركبات، وأجهزة الاتصال، والوقود) يضمن عدم استغلالها في أمور شخصية. من خلال فرض رقابة انضباطية مشددة، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بعدالة، تُغلق الأبواب أمام المحسوبية والرشوة، مما يضمن تطبيق سيادة القانون البلدي على الجميع بمساواة وعدالة، ويعزز من ثقة المجتمع في نزاهة المؤسسة البلدية وكفاءتها.

السؤال الرابع: ما هي أبرز التحديات والعقبات التي تواجه حراس البلدية وتؤدي إلى تراجع مستويات انضباطهم والتزامهم الوظيفي؟

تواجه فئة حراس البلدية مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية المعقدة التي تؤثر سلباً على انضباطهم والتزامهم الوظيفي، على رأسها التحديات المادية والوظيفية المتمثلة في تدني الرواتب والمكافآت مقارنة بطبيعة العمل الشاقة والمحفوفة بالمخاطر، فضلاً عن غياب مسار وظيفي واضح للترقي، مما يولد شعوراً بالإحباط وعدم الانتماء. كما أن بيئة العمل الميدانية تشكل تحدياً كبيراً، حيث يتعرض الحارس باستمرار لمواقف الاحتكاك المباشر مع المواطنين، وقد يواجه السب، أو التهديد، أو حتى الاعتداء الجسدي أثناء تأديته لمهامه في ضبط المخالفات، دون أن يجد دائماً مساندة قانونية أو معنوية كافية من مؤسسته. بالإضافة إلى ذلك، تعاني بعض البلديات من ضعف في الأنظمة الرقابية الداخلية، أو تطبيق أنظمة عقابية قاسية وغير عادلة تقتصر على الشفافية، مما يخلق بيئة عمل سامة. وأخيراً، نقص التدريب المستمر، وعدم توفر المعدات اللوجستية والتقنية

<https://jaspss.com>

الحديثة التي تسهل عمل الحارس وتحميه، تجعله يشعر بأن المؤسسة لا تهتم به، مما يؤدي حتماً إلى تراجع حاد في انضباطه وتهاونه في أداء واجباته.

السؤال الخامس: ما هي الآليات والاستراتيجيات المقترحة لتعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي بما يضمن تعظيم كفاءة أداء حارس البلدية؟

لتعزيز الالتزام والانضباط وتعظيم كفاءة حارس البلدية، يجب تبني استراتيجية شاملة تبدأ بإعادة هيكلة نظام الحوافز والمكافآت ليرتبط بشكل مباشر وموضوعي بالأداء الميداني والانضباط، مع توفير مزايا مادية ومعنوية تعوض طبيعة العمل الشاقة والمحفوفة بالمخاطر. ثانياً، يجب الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تصميم برامج تدريبية مستمرة لا تقتصر على القوانين البلدية فحسب، بل تشمل مهارات الاتصال، وإدارة الأزمات، وحل النزاعات، واللياقة البدنية، مما يرفع من كفاءة الحارس وثقته بنفسه. ثالثاً، يُعد التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة أمراً لا غنى عنه، مثل تزويد الحراس بأجهزة لوحية ذكية لتحرير المخالفات إلكترونياً، واستخدام أنظمة تحديد المواقع لمركبات الدوريات، والكاميرات الشخصية لحماية الحارس وتوثيق عمله، مما يفرض انضباطاً موضوعياً ويقلل من الأخطاء. رابعاً، تعزيز ثقافة المؤسسة من خلال القيادة التحويلية التي تستمع لمطالب الحراس، وتوفر لهم بيئة عمل آمنة، وتطبق نظام عدالة تنظيمية صارم وشفاف في الثواب والعقاب. وأخيراً، إطلاق حملات توعية مجتمعية لتحسين الصورة الذهنية لحارس البلدية، مما يعزز من شعوره بالفخر والالتزام المعنوي تجاه مهنته ومجتمعه.

النتائج والتوصيات

النتائج

- توصلت الدراسة إلى أن حراس البلدية الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام الوجداني والمعياري يميلون بشكل ملحوظ إلى إظهار "سلوك المواطنة التنظيمية" في عملهم اليومي. هؤلاء الحراس لا يكتفون بتنفيذ المهام الأساسية الموكلة إليهم فحسب، بل يبادرون بمساعدة المواطنين، ويقدمون النصائح والتوجيه للمخالفين قبل اللجوء إلى العقوبات، ويتطوعون للمشاركة في المبادرات البلدية التطوعية. هذا الالتزام النفسي يترجم مباشرة إلى كفاءة أداء أعلى، حيث يتحول الحارس من عنصر رقابي جامد إلى شريك مجتمعي فاعل، مما يقلل من حدة الاحتكاك مع المواطنين، ويسرع من حل المشكلات الميدانية، ويعزز من الصورة الإيجابية للبلدية في أعين المجتمع.
- أظهرت النتائج أن تطبيق معايير الانضباط الإجرائي بدقة، خاصة فيما يتعلق بتوثيق المخالفات واستخدام الأنظمة الإلكترونية في التحرير، يؤدي إلى تراجع حاد في حالات الفساد الإداري والمالي، مثل الرشوة أو المحسوبية. عندما يكون الحارس منضبطاً إجرائياً، فإنه يوثق كل مخالفة بشكل موضوعي وموحد، مما يضمن المساواة في تطبيق الأنظمة البلدية على جميع المخالفين دون تمييز. هذا الانضباط لا يعزز فقط من شفافية العمل البلدي، بل يرفع أيضاً من كفاءة الأداء من خلال تقليل الأخطاء الإدارية، وتسريع إجراءات معالجة المخالفات، وتعزيز ثقة الجمهور في نزاهة المؤسسة البلدية وقدرتها على فرض سيادة القانون بعدالة.

<https://jaspss.com>

- كشفت الدراسة عن وجود تأثير سلبي واضح لضعف الانضباط الوظيفي على كفاءة أداء حارس البلدية وعلاقة البلدية بالمجتمع. في الحالات التي يسود فيها التراخي في الانضباط الزمني (كالتأخر عن الدوام أو تقصير جولات الرقابة) أو الانضباط السلوكي (كسوء معاملة المواطنين)، تتراجع كفاءة ضبط المخالفات بشكل كبير، مما يؤدي إلى انتشار الفوضى الحضرية والتعديات على الأملاك العامة. علاوة على ذلك، يؤدي هذا السلوك غير المنضبط إلى تآكل الثقة بين المواطنين وحراس البلدية، حيث ينظر المجتمع إليهم على أنهم مصدر إزعاج أو ظلم وليسوا حماة للنظام، مما يولد مقاومة مجتمعية لتطبيق الأنظمة البلدية ويعقد من مهام الحراس الميدانية.
- أثبتت النتائج أن الحراس الذين يخضعون لبرامج تدريبية مستمرة وشاملة (تشمل التحديث القانوني، والمهارات السلوكية، والتعامل مع الأزمات) يسجلون مستويات أعلى بكثير في كل من الالتزام والانضباط الوظيفي. التدريب لا يرفع فقط من الكفاءة الفنية للحارس وقدرته على تطبيق الأنظمة بدقة (الانضباط)، بل يجعله أيضاً يشعر بأن المؤسسة تستثمر فيه وتهتم بتطويره، مما يعزز من شعوره بالانتماء والالتزام الوجداني. هذا التأثير المزدوج للتدريب ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء، حيث يصبح الحارس أكثر ثقة بنفسه، وأكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الميدان، وأقل عرضة للوقوع في الأخطاء أو الانجراف نحو السلوكيات غير المنضبطة.
- توصلت الدراسة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة مثل الأجهزة اللوحية لتحرير المخالفات، وأنظمة تتبع المركبات، والكاميرات الشخصية، له أثر إيجابي كبير على كفاءة أداء حارس البلدية وانضباطه. هذه الأدوات التقنية تفرض انضباطاً موضوعياً يقلل من التلاعب البشري والأخطاء، وفي الوقت نفسه تحمي الحارس قانونياً وإدارياً من خلال توثيق تفاعلاته مع المواطنين. كما أن هذه التقنيات تسرع من دورة العمل،

وتوفر بيانات دقيقة للإدارة لتقييم الأداء وتوزيع المهام بشكل عادل، مما يرفع من الكفاءة التشغيلية الشاملة للبلدية، ويحول عملية فرض الانضباط من عبء إداري إلى عملية رقمية سلسلة وفعالة.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة مراجعة وتطوير نظام الأجور والحوافز الخاص بحراس البلدية، بحيث لا يقتصر على الراتب الأساسي فحسب، بل يتضمن نظاماً ديناميكياً للمكافآت يرتبط بشكل مباشر ومؤسسي بمستوى الانضباط وكفاءة الأداء الميداني. يجب تخصيص مكافآت شهرية أو سنوية للحراس الذين يحققون أعلى معدلات الانضباط، وأفضل سجل في ضبط المخالفات دون تلقي شكاوى، أو الذين يبادرون بحل المشكلات المجتمعية. كما يجب توفير مزايا عينية وتأمينية تعوض طبيعة العمل الشاقة والمحفوفة بالمخاطر، مما يعزز من الالتزام الاستمراري والوجداني للحراس، ويجعلهم يشعرون بأن تقانيهم وانضباطهم يُقدر ويُكافأ بشكل عادل، مما ينعكس إيجاباً على حماسهم وكفاءتهم.
- تؤكد التوصيات على الحاجة الملحة لإلغاء فكرة التدريب كحدث لمرة واحدة عند التعيين، وتبني نموذج "التعلم المستمر" لحراس البلدية. يجب أن تشمل هذه البرامج تحديثاً دورياً للأنظمة واللوائح البلدية، وتدريباً مكثفاً على مهارات الاتصال الفعال، وإدارة الغضب، وحل النزاعات، والتعامل مع الفئات المختلفة من المواطنين بأسلوب حضاري. كما يجب تضمين التدريب على استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية. هذا الاستثمار في رأس المال البشري لا يرفع فقط من الكفاءة الفنية والانضباط الإجرائي للحارس، بل يعزز أيضاً من ثقته بنفسه وشعوره بالانتماء المهني، مما يقلل من الأخطاء الميدانية ويحسن من جودة التفاعل مع المجتمع.

<https://jaspss.com>

• تدعو الدراسة إدارات البلديات إلى توفير البنية التحتية والتقنية اللازمة التي تمكن حارس البلدية من أداء مهامه بكفاءة وانضباط. يشمل ذلك تزويد الحراس بأجهزة لوحية ذكية متصلة بشبكة البلدية لتحرير المخالفات إلكترونياً وتلقي البلاغات فوراً، وتجهيز مركبات الدوريات بأنظمة تحديد المواقع لضمان تغطية شاملة للمناطق، وتوفير كاميرات شخصية للحراس. هذه الأدوات لا تضمن الانضباط الموضوعي وتقلل من هامش الخطأ البشري فحسب، بل توفر أيضاً حماية قانونية وإثباتية للحراس في حالات النزاع أو الاعتداء، مما يرفع من معنوياته، ويسرع من إنجاز المعاملات، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

• توصي الدراسة بإنشاء وحدة مستقلة للرقابة الداخلية وتلقي الشكاوى داخل البلدية، تكون مسؤولة عن تقييم أداء الحراس والتحقيق في أي تجاوزات أو شكاوى مقدمة ضدهم أو منهم. يجب أن يكون نظام العقوبات واضحاً، ومعلنأً، ومتدرجاً، ومطبقاً بعدالة ومساواة دون محاباة أو وساطة، لضمان الانضباط السلوكي والإجرائي. وفي المقابل، يجب أن يكون نظام المكافآت والترقيات شفافاً وقائماً على مؤشرات أداء موضوعية وقابلة للقياس. هذا التطبيق العادل للعدالة التنظيمية يزيل شعور الظلم الذي قد يقتل الالتزام الوظيفي، ويبني ثقافة مؤسسية صحية تحترم الانضباط وتكافئ التميز، مما ينعكس مباشرة على استقرار وفعالية الأداء الميداني.

• تقترح الدراسة أن تتولى البلديات إطلاق حملات إعلامية وتوعوية واسعة النطاق تهدف إلى تغيير الصورة النمطية السلبية التي قد يحملها بعض المواطنين عن حارس البلدية. يجب أن توضح هذه الحملات الدور الحقيقي للحارس في الحفاظ على نظافة المدينة، وتنظيمها، وحماية حقوق المواطنين من التعديات، وكيف أن التزامه وانضباطه ينعكسان إيجاباً على جودة حياتهم. كما يجب تشجيع قنوات التواصل المباشر بين

الحراس والمواطنين، مثل إنشاء تطبيقات للإبلاغ عن المخالفات أو تقديم الشكر للحراس المتميزين. تحسين الصورة المجتمعية يقلل من العداء والاحتكاك السلبي، ويعزز من شعور الحارس بالفخر والالتزام المعنوي، ويشجع المواطنين على التعاون مع الحراس، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ترفع من كفاءة الأداء البلدي بشكل مضاعف.

المصادر والمراجع

- أبو الحسن، محمد. (2022). *الإدارة المحلية وتطوير الأداء البلدي: تحديات ورؤى معاصرة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- البكري، أحمد. (2021). أثر الانضباط الوظيفي على فاعلية الأجهزة التنفيذية في القطاع العام. *المجلة العربية للإدارة العامة*، *18*(2)، 115-142.
- الجعفري، خالد. (2023). *السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على العاملين في البلديات*. القاهرة: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الحسيني، يوسف. (2020). الالتزام التنظيمي وأثره على جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، *12*(4)، 55-80.
- الزهراني، سعد. (2022). *إدارة الموارد البشرية في القطاع العام: بين النظرية والتطبيق*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

<https://jaspps.com>

السالم، فهد. (2023). دور التقنية الحديثة في تعزيز الانضباط الوظيفي والرقابة الإدارية في البلديات. *مجلة الإدارة والتكنولوجيا*، *9*(1)، 228-201.

الشمري، طارق. (2021). *الحوكمة المحلية ومكافحة الفساد في الأجهزة البلدية: Beirut*. *مركز دراسات الوحدة العربية*.

الصالح، عبد الله. (2024). تقييم كفاءة الأداء الميداني لحراس البلدية: مؤشرات وتطبيقات. *مجلة الدراسات الحضرية والتنمية*، *7*(3)، 110-88.

العبادي، نور. (2022). *الانضباط الإداري وسيادة القانون في المؤسسات المحلية*. تونس: دار الجنوب للنشر.

القاسم، محمد. (2023). أثر برامج التدريب المستمر على رفع الكفاءة المهنية والالتزام الوظيفي للعاملين في البلديات. *مجلة التنمية الإدارية*، *15*(2)، 160-133.