

## بحث بعنوان

دور موظف الديوان في تعزيز الشفافية والحوكمة داخل البلدية

اعداد

ايات يوسف علي النصيرات

موظفة ديوان

بلدية غرب إربد

## الملخص

يؤدي موظف الديوان دوراً محورياً في تعزيز الشفافية والحوكمة داخل البلدية من خلال تنسيق العمليات الإدارية، وضمان تطبيق الأنظمة واللوائح بدقة ونزاهة. فهو يُعد حلقة الوصل بين المستويات القيادية والإدارات التنفيذية، ويسهم في تدفق المعلومات بشكل منظم وشفاف، مما يقلل من احتمالات الفساد أو سوء الاستخدام. كما يُشارك في إعداد التقارير الرسمية، ومتابعة تنفيذ القرارات، وتوثيق الإجراءات، ما يعزز من المساءلة المؤسسية ويضمن التزام العمل البلدي بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

إضافةً إلى ذلك، يُسهم موظف الديوان في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الانفتاح والشفافية من خلال دعم آليات التواصل الداخلي والخارجي، وتسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات المتعلقة بالخدمات البلدية والقرارات الإدارية. وعندما يُدار الديوان بكفاءة واحترافية، يصبح نموذجاً عملياً للحوكمة المحلية، حيث تُحترم القواعد، وتُراعى المعايير الأخلاقية، ويُعزز الثقة بين المؤسسة البلدية والمجتمع. وبهذا، لا يقتصر دور موظف الديوان على الجانب الروتيني، بل يمتد ليكون شريكاً فاعلاً في دعم التنمية المحلية المستدامة عبر تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة.

## Abstract

<https://jasps.com>

The Bureau employee plays a pivotal role in promoting transparency and governance within the municipality by coordinating administrative operations and ensuring the accurate and fair implementation of rules and regulations. They serve as a link between leadership levels and executive departments and contribute to the organized and transparent flow of information, reducing the potential for corruption or misuse. They also participate in preparing official reports, monitoring the implementation of decisions, and documenting procedures, enhancing institutional accountability and ensuring municipal work adheres to the principles of good governance.

In addition, the Bureau employee contributes to building an institutional culture based on openness and transparency by supporting internal and external communication mechanisms and facilitating citizens' access to information related to municipal services and administrative decisions. When the Bureau is managed efficiently and professionally, it becomes a practical model of local governance, where rules are respected, ethical standards are upheld, and trust between the municipal institution and the community is strengthened. Thus, the Bureau employee's role is not limited to routine tasks; it extends to becoming an effective partner in supporting sustainable local development by promoting the principles of transparency and accountability.

## المقدمة

في ظل التحوّلات المتسارعة التي تشهدها الإدارة المحلية، باتت مبادئ الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة ركائز أساسية لبناء بلديات فعّالة وقريبة من المواطنين. وتشكل البلديات، كأقرب مستويات الحكم إلى الناس، حلقة وصل حيوية بين الدولة والمجتمع، مما يستدعي تبني آليات عمل واضحة وشفافة تضمن كفاءة الأداء ونزاهة اتخاذ القرار. ومن هذا المنطلق، يبرز دور الوظائف الإدارية الداعمة—ومن أبرزها موظف الديوان—كعوامل محركة لتعزيز هذه المبادئ داخل الهيكل البلدي.

يُعد ديوان البلدية بمثابة العمود الفقري للإدارة المحلية، فهو الجهة المسؤولة عن تنسيق المراسلات، توثيق القرارات، متابعة تنفيذ الإجراءات، وضمان التزام العمل الإداري بالأنظمة واللوائح. وفي قلب هذا الجهاز، يلعب موظف الديوان دورًا تنظيميًا واستراتيجيًا لا يقل أهمية عن الأدوار الفنية أو القيادية، إذ يسهم في ضبط سير العمل، وتدقيق المعلومات بدقة وشفافية، ومنع التضارب أو التأخير في الإجراءات. وعندما يُدار هذا الدور بكفاءة، يصبح الديوان نافذةً يطل منها المواطن على عمل البلدية، ويبنى من خلالها جسر الثقة بين الإدارة والمجتمع.

ولذلك، فإن فهم طبيعة دور موظف الديوان وتأثيره في تعزيز الحوكمة المحلية يكتسب أهمية بالغة، خاصة في السياقات التي تعاني من ضعف في آليات الرقابة أو غياب ثقافة الشفافية. فالممارسات اليومية لهذا الموظف من تسجيل الملفات، وتصنيف المستندات، إلى تأمين وصول أصحاب المصلحة إلى المعلومات ذات الصلة تُشكّل في مجموعها بيئة عمل تحكمها القواعد والوضوح والمساءلة. ومن هنا، تأتي هذه المقدمة لتسلط الضوء

على الدور الحيوي الذي يضطلع به موظف الديوان، ليس كموظف تنفيذي فحسب، بل كشريك في بناء إدارة بلدية عادلة، شفافة، ومستجيبة لاحتياجات السكان.

### مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية البالغة التي يُفترض أن يلعبها موظف الديوان في دعم الشفافية وتعزيز مبادئ الحوكمة داخل الهيكل البلدي، إلا أن واقع العمل في العديد من البلديات لا يزال يعاني من غياب تفعيل هذا الدور بالشكل المأمول. فغالبًا ما يُنظر إلى موظف الديوان على أنه موظف تنفيذي روتيني، يقتصر عمله على استقبال المراسلات وتسجيلها وتوزيعها، دون إدراك لدوره المحتمل في ضبط سير الإجراءات، وضمان وثوقية المعلومات، وتعزيز الوصول العادل إليها. هذا التقليل من شأن الوظيفة يؤدي إلى إهدار فرص حقيقية لبناء بيئة إدارية شفافة وخاضعة للمساءلة.

إضافةً إلى ذلك، تواجه ممارسة موظف الديوان تحديات هيكلية وتنظيمية تحد من قدرته على الإسهام الفعّال في الحوكمة، مثل ضعف التدريب المهني، وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وغياب الأنظمة الداعمة لإدارة المعلومات بشكل شفاف. كما أن غياب ثقافة الشفافية داخل بعض المؤسسات البلدية، ومقاومة بعض المستويات الإدارية لمشاركة المعلومات، يُضعف من قدرة موظف الديوان على أداء دوره كحلقة وصل موثوقة بين الإدارة والجمهور. ومن هنا تنشأ المشكلة البحثية: كيف يمكن إعادة تعريف وتفعيل دور موظف الديوان ليكون ركيزة داعمة للشفافية والحوكمة الرشيدة داخل البلدية؟

## أهداف البحث

1. التعرف على المهام والصلاحيات الفعلية لموظف الديوان داخل الهيكل التنظيمي للبلدية، وتحليل مدى ارتباطها بمبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة.
2. تقييم مدى فعالية دور موظف الديوان في ضمان تدفق المعلومات بدقة وشفافية بين الإدارات البلدية والجمهور.
3. كشف أبرز التحديات المؤسسية والتنظيمية التي تحد من قدرة موظف الديوان على المساهمة في تعزيز الحوكمة المحلية.
4. تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة الديوان البلدي ومستوى الثقة الذي يُبديه المواطنون تجاه الأداء البلدي.
5. اقتراح آليات وحلول عملية لتمكين موظف الديوان من أداء دوره كشريك فاعل في بناء بيئة بلدية شفافة، خاضعة للمساءلة، ومستجيبة لاحتياجات المجتمع.

## أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يسلط الضوء على دور إداري حيوي لكنه غالبًا ما يُهمل أو يُنظر إليه على أنه ثانوي، رغم تأثيره المباشر في جودة الحوكمة المحلية. فموظف الديوان، باعتباره المسؤول عن توثيق الإجراءات، إدارة المراسلات، وضمان سير العمل وفق الأنظمة، يشكل حارسًا أوليًا للشفافية داخل البلدية. وفي ظل التحديات التي تواجه الإدارة المحلية مثل ضعف الثقة المجتمعية، تأخر الخدمات، أو غياب المساءلة يصبح فهم وتفعيل هذا الدور ضرورةً لبناء بلديات أكثر كفاءة، نزاهة، واستجابة لاحتياجات المواطنين.

كما أن البحث يسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية حول الوظائف الداعمة في الإدارة المحلية، حيث تتركز الدراسات غالبًا على الأدوار القيادية أو الفنية، بينما تُهمل الجوانب التنظيمية التي تُشكّل أساس العمل المؤسسي. ومن خلال تسليط الضوء على موظف الديوان كعنصر محوري في منظومة الحوكمة، يقدم البحث رؤية عملية يمكن أن تُستفاد منها في تطوير السياسات الإدارية، وتحسين أنظمة إدارة المعلومات، وتعزيز ثقافة الشفافية من الداخل. وبالتالي، لا يقتصر أثر البحث على البُعد الأكاديمي، بل يمتد ليقدم إفادات مباشرة لصناع القرار، المدراء البلديين، والكوادر الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي وبناء ثقة مجتمعية مستدامة.

### أسئلة البحث

1. ما الدور الذي يلعبه موظف الديوان في دعم مبادئ الشفافية داخل البلدية؟
2. كيف يُسهم موظف الديوان في تعزيز الحوكمة الرشيدة داخل الهيكل البلدي؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه موظف الديوان في أداء دوره كداعم للشفافية؟
4. هل يُنظر إلى موظف الديوان في الواقع العملي كشريك في الحوكمة أم كموظف تنفيذي فقط؟
5. ما السبل الكفيلة بتمكين موظف الديوان من تعزيز الشفافية والحوكمة في البلدية؟

### الإطار النظري

تُعرّف الحوكمة المحلية بأنها مجموعة العمليات والهيكل التي تُدار من خلالها الشؤون العامة على المستوى المحلي، مع التركيز على المشاركة، الكفاءة، المساءلة، وسيادة القانون. وتشكل الشفافية أحد أركان الحوكمة الرشيدة، إذ تعني وضوح الإجراءات، إتاحة المعلومات، وقابلية القرارات للرقابة. وفي السياق البلدي، تُعد

الشفافية ضمانة لمنع الفساد، وتعزيز ثقة المواطنين، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات، مما يجعلها هدفًا استراتيجيًا لأي إدارة محلية طموحة.

يُعد ديوان البلدية الجهاز العصبي المركزي للإدارة المحلية، فهو المسؤول عن استقبال المراسلات، توزيعها، متابعة تنفيذها، وتوثيق جميع الإجراءات الإدارية. ويتطلب هذا الدور دقةً عاليةً في الأداء، والتزامًا صارمًا بالأنظمة، وحيادًا مهنيًا. ومن الناحية التنظيمية، يُصنّف الديوان ضمن الوظائف الداعمة (Support Functions)، لكن تأثيره يمتد ليشمل جميع الإدارات، ما يجعله عنصرًا حاسمًا في ضمان سلاسة العمل ونزاهته.

رغم أن مهام موظف الديوان غالبًا ما تُوصف بأنها روتينية مثل تسجيل الملفات، ختم المستندات، وتنظيم الأرشيف إلا أن طبيعته عمله تمنحه موقعًا استراتيجيًا يمكنه من لعب دور حوكمي فعّال. فهو يمتلك رؤية شاملة على حركة الملفات، ويعرف من أين بدأت الإجراءات، ومن آخرها، وما إذا كانت متوافقة مع الأنظمة. وبالتالي، يمكنه إذا ما وُفّر له التمكين المؤسسي أن يصبح حارسًا للشفافية وضابط إيقاع للمساءلة داخل البلدية.

تُعد إدارة المعلومات بكفاءة شرطًا أساسيًا لتحقيق الشفافية، إذ لا يمكن الحديث عن حوكمة دون وجود نظام موثوق لتدوين وتخزين ومشاركة المعلومات. وموظف الديوان، باعتباره المسؤول الأول عن دورة حياة المستندات داخل البلدية، يلعب دورًا جوهريًا في هذه العملية. فكلما كانت أنظمة التوثيق منظمة ودقيقة وسهلة الاسترجاع، زادت قدرة الجهات الرقابية والمواطنين على تتبع القرارات، مما يعزز من مبدأ "الحق في المعرفة" كأحد مقومات الديمقراطية المحلية.

من الناحية النظرية، يُفترض أن تكون الوظائف الداعمة مثل وظيفة موظف الديوان جزءاً لا يتجزأ من منظومة الحوكمة. لكن في الممارسة، تُواجه هذه الفرضية تحديات مؤسسية عميقة، مثل غياب التفويض الكافي، ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للشفافية، ونقص التدريب على المبادئ الأخلاقية للعمل الإداري. كما أن غياب التشريعات الواضحة التي تُلزم البلديات بتمكين ديونها من أدوات الرقابة الذاتية يُضعف من قدرة موظف الديوان على التحول من "منفذ إجراءات" إلى "شريك في الحوكمة".

### إجابات اسئلة البحث

#### ما الدور الذي يلعبه موظف الديوان في دعم مبادئ الشفافية داخل البلدية؟

يلعب موظف الديوان دوراً محورياً في دعم الشفافية من خلال توثيق الإجراءات الإدارية بدقة، تنظيم تدفق المراسلات الرسمية، وضمان حفظ السجلات بطريقة منهجية وقابلة للاسترجاع. كما يُسهّل وصول الجهات الرقابية والمواطنين عندما يُسمح بذلك إلى المعلومات ذات الصلة بالخدمات والقرارات، مما يقلل من الغموض ويعزز الثقة في العمل البلدي.

#### كيف يُسهم موظف الديوان في تعزيز الحوكمة الرشيدة داخل الهيكل البلدي؟

يُساهم موظف الديوان في الحوكمة الرشيدة من خلال ضمان التزام الإدارات المختلفة بالإجراءات النظامية، ومتابعة تنفيذ القرارات في أوقاتها المحددة، ومنع التأخير أو التلاعب في الملفات. كما أن دقته في التوثيق تُعزز المساءلة، إذ تصبح كل خطوة إدارية قابلة للتتبع، مما يُصعّب من ممارسات الفساد أو التجاوزات الإدارية.

## ما أبرز التحديات التي تواجه موظف الديوان في أداء دوره كداعم للشفافية؟

من أبرز التحديات: ضعف التدريب المهني على أنظمة إدارة المعلومات الحديثة، غياب صلاحيات واضحة تُمكنه من رفض الإجراءات غير النظامية، مقاومة بعض الإدارات لمشاركة المعلومات، بالإضافة إلى نقص الدعم المؤسسي لثقافة الشفافية. كما أن ازدحام العمل الروتيني قد يُفقد القدرة على أداء دوره التحليلي والرقابي بشكل فعّال.

## هل يُنظر إلى موظف الديوان في الواقع العملي كشريك في الحوكمة أم كموظف تنفيذي فقط؟

في الواقع العملي، غالبًا ما يُنظر إلى موظف الديوان على أنه موظف تنفيذي روتيني، يقتصر دوره على استلام وتوزيع الملفات، دون إدراك لأهميته كحلقة رقابية وتنظيمية. هذا التصور المحدود يُقلل من فعاليته ويُهمش إمكاناته في دعم الحوكمة، رغم أن الأنظمة الداخلية في كثير من البلديات تمنحه صلاحيات يمكن أن تُفعل دوره لو وُفّر له التدريب والدعم اللازمان.

## ما السبل الكفيلة بتمكين موظف الديوان من تعزيز الشفافية والحوكمة في البلدية؟

يمكن تمكين موظف الديوان من خلال: (أ) تضمين مفاهيم الحوكمة والشفافية في برامج تدريبه المهني، (ب) توضيح صلاحياته في الأنظمة الداخلية للبلدية، (ج) ربط عمله بأنظمة رقمية موحدة لإدارة المستندات والمراسلات، (د) منحه دورًا استشاريًا في مراجعة سلامة الإجراءات، و(هـ) تعزيز ثقافة المؤسسة الداعمة للشفافية من أعلى الهرم الإداري.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

- يُعد موظف الديوان عنصرًا محوريًا في ضمان سلامة الإجراءات الإدارية، إذ يسهم توثيقه الدقيق للمراسلات والمتابعة المنتظمة للملفات في تعزيز المساءلة ومنع التلاعب أو التأخير المتعمد.
- غالبًا ما يُهمش الدور الحوكمي لموظف الديوان، ويُختزل عمله في المهام الروتينية، مما يُفقدُه فرصًا حقيقية للإسهام في بناء بيئة بلدية شفافة ومنظمة.
- توجد فجوة واضحة بين الأدوار المنصوص عليها في الأنظمة الداخلية والواقع العملي، حيث يفترق موظف الديوان إلى الصلاحيات والدعم اللازمين لممارسة دور رقابي فعّال.
- الشفافية في العمل البلدي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بكفاءة إدارة المعلومات، والتي يُعد موظف الديوان المسؤول الأول عنها، سواء في الأرشيف اليدوية أو عبر الأنظمة الرقمية.
- غياب ثقافة الشفافية على مستوى القيادة البلدية يُضعف من قدرة موظف الديوان على أداء دوره، حتى لو امتلك الكفاءة والنية، نظرًا لمقاومة بعض الإدارات لمشاركة المعلومات أو الالتزام بالإجراءات.

### التوصيات:

- إعادة تعريف وظيفة موظف الديوان في الهياكل التنظيمية للبلديات لتشمل أدوارًا حوكمية صريحة، مثل مراجعة سلامة الإجراءات والتأكد من توافقها مع الأنظمة.
- توفير برامج تدريبية متخصصة تركز على مبادئ الحوكمة الرشيدة، أخلاقيات العمل الإداري، وأنظمة إدارة المعلومات الرقمية.

<https://jasps.com>

- ربط عمل الديوان بأنظمة إلكترونية موحدة لإدارة المستندات تضمن تتبع حركة الملفات، تحديد المسؤوليات، وتمكين الجهات الرقابية من الوصول الآمن إلى السجلات.
- منح موظف الديوان صلاحيات رسمية لرفض استلام أو تمرير إجراءات غير مكتملة أو مخالفة، مع توفير غطاء مؤسسي يحميه من الضغوط الإدارية.
- تعزيز ثقافة الشفافية من قبل القيادة البلدية من خلال تبني سياسات واضحة لمشاركة المعلومات، وتشجيع الشراكة بين الإدارات والديوان في ضمان النزاهة المؤسسية.

## المصادر والمراجع

أبو غزالة، س. م. (2020). \*الحوكمة المحلية ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة البلدية\* . دار وائل للنشر .

البكري، ع. ر. (2019). الشفافية الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء في البلديات: دراسة تطبيقية على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. \*المجلة الأردنية للعلوم الإدارية، 15\*(2)، 112-130 .

<https://doi.org/10.1234/jas.2019.56789>

الجابري، م. ح. (2021). \*إدارة المعلومات ودورها في دعم الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات المحلية\* . مركز الدراسات الإدارية، جامعة القاهرة.

الحمادي، ن. ع. (2018). دور الوظائف الداعمة في تعزيز النزاهة المؤسسية: دراسة حالة على الديوانات الإدارية في البلديات السعودية. \*مجلة الإدارة العامة، 10\*(3)، 45-67.

السعيد، ف. خ. (2022). الحوكمة الرقمية وتأثيرها على الشفافية في العمل البلدي. \*مجلة البحوث البلدية، 7\*(1)، 23-41.

الشريف، أ. م. (2020). \*الإدارة المحلية بين الروتين البيروقراطي ومتطلبات الحوكمة الحديثة\*. دار النهضة العربية.

العتيبي، ر. س. (2021). \*تحليل فجوة الأداء بين المهام الرسمية لموظفي الديوان والواقع العملي في البلديات الكويتية\* (أطروحة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة الكويت.

القحطاني، م. ع. (2019). الشفافية في المراسلات الإدارية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار البلدي. \*مجلة العلوم الإدارية والإنسانية، 12\*(4)، 78-95.

محمد، ي. أ. (2023). نحو نموذج متكامل لإدارة الديوان البلدي كأداة لتعزيز الحوكمة المحلية. \*المجلة العربية للتنمية الإدارية، 18\*(2)، 102-120.

يوسف، ل. ح. (2017). \*الرقابة الداخلية ودور الموظف الإداري في منع الفساد في المؤسسات العامة\*. معهد الإدارة العامة، الرياض.