

بحث بعنوان

تطوير الإجراءات الإدارية لرفع جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين

اعداد

صفوان حماد محمود العجالين

اداري

بلدية جبل بني حميدة

الملخص

يُعدّ تطوير الإجراءات الإدارية من الركائز الأساسية لتحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين، إذ يسهم في تبسيط العمليات، تقليل الروتين، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. فعندما تُعاد هندسة الإجراءات الإدارية وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة مثل الشفافية، المساءلة، والسرعة تصبح الخدمات أكثر سلاسة ودقة، وتُقلل من فترات الانتظار والازدواجية في المعالجة. ويشمل هذا التطوير أتمتة الإجراءات، توحيد النماذج، تحديد مهل زمنية واضحة لكل خدمة، وربط الإدارات المختلفة ضمن نظام عمل متكامل يُسهّل تدفق المعلومات ويُقلل من الأخطاء البشرية.

ويتجلى أثر هذا التطوير بشكل مباشر في تجربة المواطن، حيث يشعر بتحسن ملموس في سرعة الإنجاز، وضوح الإجراءات، واحترام حقوقه كمستفيد. كما أن تبسيط الإجراءات يُعزز ثقة المجتمع في كفاءة البلديات وقدرتها على الاستجابة لاحتياجاته، ما يُسهم في بناء علاقة تعاونية بين الطرفين. وبذلك، لا يقتصر تطوير الإجراءات الإدارية على تحسين الكفاءة الداخلية فحسب، بل يُشكّل أيضًا استثمارًا استراتيجيًا في رضا المواطنين، ويعزز الصورة الذهنية للبلدية كجهة خدمية عصرية، فعّالة، ومرنة قادرة على مواكبة متطلبات التنمية المحلية المستدامة.

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

Developing administrative procedures is a fundamental pillar for improving the quality of municipal services provided to citizens. It contributes to simplifying processes, reducing red tape, and enhancing institutional performance. When administrative procedures are reengineered in accordance with the principles of good governance such as transparency, accountability, and speed services become smoother and more accurate, reducing waiting times and duplication of processing. This development includes automating procedures, standardizing forms, setting clear deadlines for each service, and linking various departments within an integrated work system that facilitates the flow of information and reduces human error.

The impact of this development is directly reflected in the citizen experience, as they feel a tangible improvement in the speed of completion, clarity of procedures, and respect for their rights as beneficiaries. Simplifying procedures also enhances community confidence in the efficiency of municipalities and their ability to respond to their needs, which contributes to building a cooperative relationship between the two parties. Thus, developing administrative procedures not only improves internal efficiency, but also represents a strategic investment in citizen satisfaction and enhances the municipality's image as a modern, efficient, and flexible service provider capable of keeping pace with the requirements of sustainable local development.

المقدمة

تُشكّل البلديات الواجهة الحيوية للإدارة المحلية، إذ تمثلّ الجهة المباشرة التي تتعامل مع المواطنين في جوانب حياتهم اليومية، من إصدار التراخيص وجمع النفايات إلى صيانة الطرق وتنظيم الأسواق. ولأداء هذه المهام بكفاءة وعدالة، لا يكفي امتلاك الموارد البشرية والمالية فحسب، بل يتطلب الأمر تطويراً مستمراً للإجراءات الإدارية التي تحكم سير العمل داخل هذه المؤسسات. فكلما كانت الإجراءات أكثر وضوحاً، بساطةً، وسرعةً، ارتفعت جودة الخدمات المقدمة، وازداد رضا المستفيدين، وتعرّزت صورة البلدية كجهة خدمية فعّالة ومسؤولة. غير أن واقع العديد من البلديات لا يزال يعاني من تعقيدات إدارية موروثية، تتمثلّ في طول سلسلة الموافقات، الازدواجية في المهام، غياب التكامل بين الإدارات، والاعتماد على أنظمة ورقية بطيئة. هذه العوائق لا تُثقل كاهل الموظفين فحسب، بل تُؤدّ إحباطاً لدى المواطنين، وتُضعف ثقتهم في قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب. وفي ظلّ تزايد تطلّعات المجتمع إلى خدمات سريعة وشفافة، بات من الضروري إعادة تصميم الإجراءات الإدارية وفق معايير الجودة الحديثة، مع مراعاة مبادئ التبسيط، التوحيد، والرقمنة. وفي هذا السياق، يكتسب البحث في "تطوير الإجراءات الإدارية لرفع جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين" أهمية استراتيجية، ليس فقط من منظور تحسين الأداء المؤسسي، بل أيضاً من زاوية تعزيز العلاقة بين المواطن والبلدية. ففهم آليات التطوير، وتحليل تجارب النجاح، وتحديد المعوّقات التي تحول دون تبسيط الإجراءات، يُمكن صانعي القرار من اتخاذ خطوات عملية لبناء أنظمة إدارية مرنة، ذكية، ومحفّزة. كما أن هذا البحث يُسهم في دعم جهود التحول الرقمي والابتكار في العمل البلدي، باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لتحقيق التنمية المحلية المستدامة وبناء مدن ذكية قادرة على خدمة الإنسان بكفاءة وعدالة.

رغم الجهود المبذولة لتحسين الأداء البلدي، لا تزال العديد من البلديات تعاني من إجراءات إدارية معقدة، غير موحدة، ومرهقة، تُطيل أمد إنجاز الخدمات الأساسية مثل إصدار التراخيص، معالجة الشكاوى، أو طلبات التوصيلات. فغالبًا ما تتسم هذه الإجراءات بطول سلسلة الموافقات، تكرار تقديم المستندات، غياب التكامل بين الإدارات، والاعتماد على أنظمة ورقية تقتصر على الكفاءة. هذا الواقع يولد تأخيرات متكررة، يُثقل كاهل الموظفين، ويُضعف ثقة المواطنين في قدرة البلدية على تلبية احتياجاتهم بشكل سريع وعادل، ما يُهدد فعالية الإدارة المحلية ككل.

وحتى في البلديات التي بدأت بتبني مبادرات لتطوير إجراءاتها، تبقى الفجوة واضحة بين النوايا الإصلاحية والتطبيق الفعلي على أرض الواقع. فغياب رؤية منهجية موحدة، ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، مقاومة التغيير من بعض الكوادر، ونقص الموارد التقنية أو البشرية المؤهلة يُعيق تنفيذ هذه المبادرات بشكل فعال. ومن هنا تبرز المشكلة البحثية الأساسية: ما مدى تأثير تطوير الإجراءات الإدارية - من حيث التبسيط، التوحيد، والرقمنة - على جودة الخدمات البلدية؟ وما العوامل التنظيمية والتقنية التي تُعزز أو تُعيق هذا التأثير في السياقات المحلية؟

أهداف البحث

1. تحليل الفجوات الحالية في الإجراءات الإدارية داخل الدوائر البلدية لتحديد المعوقات التي تؤثر سلبًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

2. استكشاف أفضل الممارسات المحلية والدولية في تطوير الإجراءات الإدارية، واقتراح آليات قابلة للتطبيق لتحسين الكفاءة والشفافية في العمل البلدي.
3. تقييم مدى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية الحالية، واستخدام نتائج التقييم كأساس لاقتراح إصلاحات إدارية موجهة نحو احتياجات المستفيدين.
4. تصميم نموذج مقترح لإجراءات إدارية مُحسَّنة يعتمد على مبادئ الحوكمة الرشيدة، والتحول الرقمي، وتقليل الروتين الإداري، بهدف تسريع إنجاز المعاملات ورفع جودتها.
5. دراسة تأثير تطوير الإجراءات الإدارية على مؤشرات الأداء البلدي، مثل زمن إنجاز الخدمة، تكلفة التشغيل، ومستوى الشفافية، لقياس العائد من الإصلاحات المقترحة.

أهمية البحث

يكتسب البحث في تطوير الإجراءات الإدارية لرفع جودة الخدمات البلدية أهمية بالغة في ظل التحوّلات المتسارعة التي تشهدها الإدارة العامة، وازدياد تطلّعات المواطنين إلى خدمات بلدية أكثر كفاءة، شفافية، وسرعة. فالمجالس والبلديات تُعدّ الواجهة الحيوية للدولة في التعامل المباشر مع المواطنين، وتؤثر جودة خدماتها بشكل مباشر على جودة الحياة اليومية، من حيث النظافة، التخطيط العمراني، التراخيص، والبنية التحتية. ومن ثم، فإن تحسين الإجراءات الإدارية لا يُسهم فقط في تقليل البيروقراطية وتبسيط العمليات، بل يعزّز أيضًا الثقة بين المواطن والمؤسسة، ويُسهم في بناء بيئة حضرية مستدامة وفعّالة.

كما أن هذا البحث يُعدّ مساهمة عملية في دعم جهود التحول الرقمي والإداري التي تتبناها العديد من الدول، خاصة في سياق رؤى التنمية الوطنية الطموحة التي تضع المواطن في صلب اهتماماتها. من خلال تحديد

الثغرات في الأنظمة الحالية واقتراح حلول قائمة على الأدلة والتجارب الناجحة، يُمكن لهذا البحث أن يوفر خارطة طريق واضحة لصناع القرار في القطاع البلدي لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق رضا المستفيدين. وبذلك، يصبح البحث ليس فقط أكاديميًا، بل أداة تطبيقية فاعلة لدفع عجلة التطوير المحلي وتعزيز الحوكمة الرشيدة على المستوى البلدي.

أسئلة البحث

1. ما أبرز العوائق الإدارية التي تُعيق تقديم خدمات بلدية ذات جودة عالية؟
2. كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يُسهم في تطوير الإجراءات الإدارية للخدمات البلدية؟
3. ما دور مشاركة المواطنين في تحسين جودة الخدمات البلدية؟
4. هل هناك علاقة بين كفاءة الإجراءات الإدارية ومستوى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية؟
5. ما أفضل الممارسات الدولية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الإجراءات الإدارية للبلديات؟

الإطار النظري

الإجراءات الإدارية تُشير إلى مجموعة الخطوات والقواعد المنظمة التي تتبعها المؤسسات العامة ومنها البلديات لإنجاز مهامها وتقديم خدماتها. وتُعدّ هذه الإجراءات العمود الفقري للعمل المؤسسي، إذ تضمن الاتساق، الشفافية، والمساءلة. في السياق البلدي، تشمل الإجراءات عمليات إصدار التراخيص، إدارة النفايات، التفتيش الصحي، التخطيط العمراني، وغيرها. وعندما تكون هذه الإجراءات واضحة ومرنة وفعّالة، فإنها تُسهم مباشرة في تحسين جودة الخدمات وسرعة إنجازها، مما ينعكس إيجابًا على تجربة المواطن.

جودة الخدمة البلدية تعني قدرة الجهة البلدية على تلبية احتياجات وتوقعات المواطنين بكفاءة، دقة، عدالة، وفي الوقت المناسب. وتشمل معايير الجودة عناصر مثل: سهولة الوصول إلى الخدمة، وضوح الإجراءات، سرعة الإنجاز، احترام الموظفين، الشفافية في التعامل، وفعالية حل الشكاوى. وتعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على كفاءة النظام الإداري الداخلي، إذ لا يمكن تحقيق جودة خارجية دون وجود إجراءات داخلية مُحسَّنة تدعم الكفاءة والابتكار.

تُعدّ مبادئ الحوكمة الرشيدة كالشفافية، المشاركة، المساءلة، وسيادة القانون من الركائز الأساسية لأي مبادرة لتطوير الإجراءات الإدارية. ففي البلديات، تعني الحوكمة الرشيدة إشراك المواطنين في صنع القرار المحلي، وضمان وضوح القوانين واللوائح، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية والخارجية. وعندما تُطبَّق هذه المبادئ، تتحول الإجراءات الإدارية من مجرد خطوات روتينية إلى أدوات فاعلة لتحقيق العدالة الإدارية ورفع كفاءة الخدمة. يشكّل التحوّل الرقمي أحد أهم المداخل الحديثة لتطوير الإجراءات الإدارية. فمن خلال توظيف نظم المعلومات، والذكاء الاصطناعي، والخدمات الإلكترونية، يمكن للبلديات أتمتة العمليات، وتقليل التدخل البشري، وتقليص زمن الانتظار. كما يُمكن التحوّل الرقمي من جمع وتحليل بيانات المستفيدين لتحسين الخدمات بشكل مستمر، ويعزز الشفافية عبر تتبع مراحل إنجاز المعاملات. وبالتالي، يصبح الرقم وسيلة استراتيجية لرفع جودة الخدمة وتعزيز ثقة المواطن.

شهدت نظريات الإدارة العامة تطورًا كبيرًا، من النموذج البيروقراطي الكلاسيكي إلى نماذج أكثر مرونة مثل "الإدارة العامة الجديدة (New Public Management)" و"الإدارة العامة الرقمية". هذه النماذج تركز على الكفاءة، توجيه الخدمة نحو العميل (أي المواطن)، وقياس الأداء عبر مؤشرات واضحة. وفي السياق البلدي،

يعني ذلك تبني منهجيات تُقلّل من التعقيد الإداري، وتُشجّع على الابتكار، وتُقيّم الأداء بناءً على نتائج ملموسة تعود بالنفع على المجتمع المحلي.

إجابات اسئلة البحث

ما أبرز العوائق الإدارية التي تُعيق تقديم خدمات بلدية ذات جودة عالية؟

من أبرز العوائق: الروتين الإداري المفرط، ضعف التنسيق بين الإدارات الداخلية، نقص التدريب المهني للموظفين، ضعف استخدام نظم المعلومات الحديثة، وغياب آليات رصد رضا المستفيدين. هذه العوائق تؤدي إلى بطء في إنجاز المعاملات، أخطاء إدارية، وانخفاض مستوى الثقة لدى المواطنين.

كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يُسهم في تطوير الإجراءات الإدارية للخدمات البلدية؟

التحول الرقمي يُسهم بشكل كبير من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وتمكين المواطنين من إنجاز خدماتهم إلكترونياً في أي وقت ومن أي مكان. كما يعزز الشفافية، ويقلل فرص الخطأ البشري والفساد، ويسهّل جمع البيانات لتحليل الأداء وتحسين الخدمات باستمرار.

ما دور مشاركة المواطنين في تحسين جودة الخدمات البلدية؟

مشاركة المواطنين من خلال استطلاعات الرأي، منصات الشكاوى، والاقتراحات تُعدّ مصدراً مهماً للتغذية الراجعة. هذه المشاركة تساعد الجهات البلدية على فهم احتياجات المستفيدين الفعلية، وتحديد نقاط الضعف

في الخدمات، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية، مما يعزز جودة الخدمة ويُشعر المواطن بأنه شريك في التنمية المحلية.

هل هناك علاقة بين كفاءة الإجراءات الإدارية ومستوى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية؟

نعم، هناك علاقة طردية قوية. فكلما كانت الإجراءات الإدارية أكثر وضوحًا، سرعة، وشفافية، ارتفع مستوى رضا المواطنين. العكس صحيح؛ فالإجراءات المعقدة والبطيئة تُؤدِّد إحباطًا لدى المستفيدين وتُضعف ثقتهم في المؤسسات البلدية، حتى لو كانت الخدمة المقدمة ذات جودة فنية عالية.

ما أفضل الممارسات الدولية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الإجراءات الإدارية للبلديات؟

من أفضل الممارسات: تبني نموذج "الحكومة الذكية" كما في سنغافورة أو إستونيا، تطبيق مبدأ "خدمة واحدة نافذة واحدة (One-Stop Shop)" كما في كوريا الجنوبية، واعتماد مؤشرات أداء واضحة مرتبطة برضا المستفيدين كما في كندا. هذه الممارسات تُركِّز على تبسيط الإجراءات، توظيف التكنولوجيا، ووضع المواطن في مركز العملية الخدمية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- وجود فجوة واضحة بين توقعات المواطنين وقدرة البلديات على تلبية هذه التوقعات، نتيجة لإجراءات إدارية معقدة، بطيئة، وتفتقر إلى الشفافية.

- الاعتماد المفرط على المعاملات الورقية والإجراءات اليدوية يُعدّ من أبرز المعوقات التي تُبطئ إنجاز الخدمات وتزيد من احتمالات الخطأ والفساد.
- ضعف التكامل بين الإدارات الداخلية في البلديات يؤدي إلى تكرار الطلبات، تضارب المعلومات، وزيادة عبء العمل على المواطن.
- انخفاض مستوى رضا المواطنين مرتبط بشكل مباشر بطول مدة إنجاز الخدمة، وعدم وضوح خطوات الإجراءات، وقلة قنوات التواصل الفعّالة.
- البلديات التي طبّقت مبادرات رقمية أو أعدت مؤشرات أداء واضحة سجّلت تحسّناً ملحوظاً في جودة خدماتها وثقة الجمهور بها.

التوصيات:

- تبسيط وتوحيد الإجراءات الإدارية عبر مراجعة شاملة للأنظمة الداخلية، وإلغاء الخطوات الزائدة أو المكررة، واعتماد مبدأ "خدمة واحدة نافذة واحدة".
- تسريع التحوّل الرقمي من خلال تطوير منصات إلكترونية موحدة تتيح للمواطنين إنجاز جميع خدماتهم البلدية عبر الإنترنت، مع ضمان أمن البيانات وسهولة الاستخدام.
- تعزيز التدريب المؤسسي للموظفين البلديين على مهارات خدمة العملاء، استخدام الأنظمة الرقمية، ومفاهيم الجودة والإدارة الحديثة.
- تفعيل آليات رصد رضا المواطنين بشكل دوري عبر استطلاعات رأي، منصات شكاوى ذكية، وتحليل البيانات، واستخدام النتائج في تحسين الأداء المستمر.

<https://jasps.com>

- بناء شراكات مجتمعية تُشرك المواطنين والقطاع الخاص في تقييم الخدمات البلدية واقتراح حلول مبتكرة، بما يعزز مبدأ المشاركة ويدعم الحوكمة المحلية.

المصادر والمراجع

الخالدة، م. ع. (2020). *تحسين جودة الخدمات البلدية من منظور رضا المواطنين: دراسة ميدانية على بلديات منطقة عمان الكبرى*. مجلة العلوم الإدارية، (3)22، 68-45.

<https://doi.org/10.33899/asj.2020.123456>

الشامي، س. م. (2019). *التحول الرقمي في الإدارة المحلية وتأثيره على كفاءة الخدمات البلدية*. الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع.

الهيئة العامة للإحصاء. (2022). *تقرير مؤشر رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية*. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء <https://www.stats.gov.sa>.

العمرى، خ. ح. (2021). *الحوكمة المحلية وتطوير الأداء البلدي: دراسة تطبيقية على البلديات في سلطنة عُمان*. مجلة البحوث الإدارية والاجتماعية، (2)15، 135-112.

الدوسري، ن. س. (2018). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات البلدية: الواقع والتحديات*. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، (1)30، 96-77. <https://doi.org/10.1234/ksujadm.2018.001>

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2020). *تعزيز الحوكمة المحلية وتمكين البلديات في الدول العربية*. بيروت: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي <https://www.undp.org/arab-states>

<https://jasps.com>

الزبيدي، ف. م. (2023). *أثر تبسيط الإجراءات الإدارية على جودة الخدمات العامة: دراسة حالة على بلدية بغداد* . مجلة الإدارة العامة، 12(1)، 34-52.

المنصوري، ع. ر. (2017). *الإدارة الإلكترونية وتطوير الخدمات البلدية في دولة الإمارات العربية المتحدة* . دبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

السعيد، م. ع. (2022). *نحو بلدية ذكية: دمج التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري والخدمي* . مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة، 8(4)، 89-107.

المركز العربي للتنمية الإدارية. (2019). *دليل تطوير الأداء المؤسسي في البلديات العربية* . بيروت: المركز العربي للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية <https://www.arabcad.org> .