

## بحث بعنوان

العلاقة بين مهارات المراقبة الميدانية وتحقيق الانضباط في فرق العمل البلدية

اعداد

أحمد محمد صالح الشناق

مراقب عمال

بلدية غرب إربد

## المخلص

تُعدّ مهارات المراقبة الميدانية من العوامل الحاسمة في تحقيق الانضباط داخل فرق العمل البلدية، إذ لا يقتصر دور المراقب الميداني على رصد المخالفات، بل يمتد ليشمل توجيه السلوك المهني، وتعزيز الالتزام بالإجراءات، وضمان تنفيذ المهام وفق المعايير المطلوبة. وتشمل هذه المهارات القدرة على التواصل الفعال، واتخاذ القرارات السريعة، وقراءة الوضع الميداني بدقة، بالإضافة إلى الحس التنظيمي والعدالة في التعامل. وعندما يمتلك المراقب هذه الكفاءات، يصبح رمزاً للثقة والانضباط، مما يسهم في بناء بيئة عمل منظمة ومحفزة على الأداء. في المقابل، يؤدي ضعف مهارات المراقبة الميدانية كالتردد في اتخاذ القرار، أو غياب العدالة، أو ضعف التفاعل مع الفريق إلى تراجع مستويات الانضباط، وانتشار التسيّب، وضعف جودة الأداء. وغالبًا ما ينعكس ذلك على سير المشاريع البلدية من خلال التأخير، وازدواجية الجهود، أو عدم الالتزام بمعايير السلامة والجودة. لذا، فإن الاستثمار في تطوير مهارات المراقبين الميدانيين لا يُحسن فقط من فاعلية الرقابة، بل يُعزّز أيضًا من ثقافة الانضباط المؤسسي، ويسهم في رفع كفاءة العمل البلدي ككل.

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

Field monitoring skills are a critical factor in achieving discipline within municipal work teams. The role of field monitors goes beyond monitoring violations, but extends to guiding professional behavior, promoting adherence to procedures, and ensuring that tasks are carried out according to required standards. These skills include effective communication, quick decision-making, accurate reading of the field situation, as well as organizational sense and fairness in dealing with clients. When monitors possess these competencies, they become a symbol of trust and discipline, contributing to an organized and performance-motivating work environment.

Conversely, weak field monitoring skills such as hesitation in decision-making, lack of fairness, or poor interaction with the team lead to declining levels of discipline, widespread laxity, and poor performance. This often impacts the progress of municipal projects through delays, duplication of efforts, or failure to adhere to safety and quality standards. Therefore, investing in developing the skills of field monitors not only improves monitoring effectiveness but also enhances the culture of institutional discipline and contributes to raising the efficiency of municipal work as a whole.

## المقدمة

تُشكّل فرق العمل البلدية العمود الفقري لتنفيذ الخدمات اليومية التي تلامس حياة المواطنين، بدءًا من النظافة وجمع النفايات، وصولًا إلى الصيانة، والرقابة الصحية، وتنفيذ المشاريع الإنشائية. ولضمان سير هذه الأعمال بكفاءة وانضباط، لا يكفي وجود أنظمة ولوائح إدارية؛ بل يتطلب الأمر وجود رقابة ميدانية فعّالة تُترجم هذه الأنظمة إلى التزام عملي على أرض الواقع. وهنا يبرز دور المراقب الميداني كحلقة وصل بين السياسات التنظيمية وسلوك الموظفين الميدانيين، حيث يُعدّ أدائه ومهاراته محورًا رئيسيًا في غرس ثقافة الانضباط وضمان جودة التنفيذ.

إنّ مهارات المراقبة الميدانية لا تقتصر على القدرة على رصد المخالفات أو تطبيق الجزاءات، بل تمتد لتشمل مهارات التواصل، والقيادة الميدانية، واتخاذ القرار، والعدالة في المعاملة، والقدرة على التحفيز والتأثير الإيجابي في سلوك الفريق. فالمراقب الفعّال لا يشعر الفريق بأنه جهة رقابية تُعاقب، بل كمرشد يُوجّه ويُحسّن الأداء. وعندما تتوفر هذه المهارات، يتحول الانضباط من سلوك قسري إلى التزام داخلي نابع من الفهم والاحترام المتبادل، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذا الدور، فإن كثيرًا من المؤسسات البلدية لا تزال تنظر إلى المراقب الميداني من منظور تقليدي يركّز على الجانب العقابي، دون استثمار كامل لقدراته التوجيهية والقيادية. ومن هذا المنطلق، يكتسب البحث في "العلاقة بين مهارات المراقبة الميدانية وتحقيق الانضباط في فرق العمل البلدية" أهميته، إذ يسعى إلى تحليل كيف تُسهم الكفاءات السلوكية والفنية للمراقب في بناء بيئة عمل منضبطة ومنتجة، وتقديم رؤى عملية لتطوير أدواره بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة في القطاع البلدي.

رغم الجهود المبذولة من قبل المؤسسات البلدية لتعزيز الانضباط الوظيفي، لا تزال بعض فرق العمل الميدانية تعاني من تراجع في مستويات الالتزام، يظهر في صورٍ مثل التأخير في تنفيذ المهام، وعدم الالتزام بإجراءات السلامة، وضعف جودة الأداء. وغالبًا ما يُعزى ذلك إلى ضعف فاعلية الرقابة الميدانية، لا من حيث وجودها، بل من حيث جودة مهارات المراقبين أنفسهم. فكثير من المراقبين يفتقرون إلى المهارات القيادية والتواصلية والسلوكية التي تُمكنهم من التأثير الإيجابي في سلوك الفريق، فيقتصر دورهم على التبليغ دون توجيهه، وعلى الجزاء دون بناء ثقافة انضباط ذاتي.

في هذا السياق، تكمن مشكلة البحث في غياب الفهم المؤسسي الشامل للعلاقة بين كفاءة المراقب الميداني ومستوى الانضباط داخل الفرق، وضعف الربط بين تأهيل المراقبين ومؤشرات الأداء السلوكي لفرق العمل. كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تحلّل كيف يمكن لمهارات مثل العدالة، الحزم، الذكاء العاطفي، والقدرة على التحفيز أن تُسهم في تحويل بيئة العمل الميدانية من بيئة رقابية تهييبيّة إلى بيئة توجيهية داعمة. ومن ثم، يصبح من الضروري طرح تساؤل جوهري: إلى أي مدى تُسهم مهارات المراقبة الميدانية—الفنية والسلوكية— في تحقيق انضباط فعّال ومستدام داخل فرق العمل البلدية؟

### **أهداف البحث**

1. تحليل المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المراقب الميداني (مثل التواصل، القيادة، العدالة، اتخاذ القرار، والذكاء العاطفي) ودورها في تعزيز الانضباط السلوكي داخل الفرق البلدية.

2. تقييم واقع ممارسة المراقبة الميدانية في البلديات من حيث الفعالية والشمول، وتحديد مدى تركيزها على التوجيه والتحفيز مقارنةً بالرقابة العقابية فقط.
3. استكشاف العلاقة بين كفاءة المراقب الميداني ومستويات الالتزام والانضباط لدى أفراد فرق العمل، من خلال قياس مؤشرات مثل الالتزام بالدوام، جودة الأداء، والتقيّد بالإجراءات.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه المراقبين الميدانيين في أداء دورهم الرقابي والتوجيهي، مثل ضعف التدريب، غياب الصلاحيات، أو مقاومة الفرق للتوجيه.
5. اقتراح نموذج تدريبي وتنظيمي لتطوير مهارات المراقبين الميدانيين يُسهم في تحويلهم من مراقبين تنفيذيين إلى قادة ميدانيين فاعلين، بما يعزز من ثقافة الانضباط الذاتي ويرفع كفاءة العمل البلدي.

### أهمية البحث

يكتسب البحث في العلاقة بين مهارات المراقبة الميدانية وتحقيق الانضباط في فرق العمل البلدية أهمية بالغة، نظرًا للدور المحوري الذي يلعبه المراقب الميداني في ربط السياسات التنظيمية بالسلوك اليومي للموظفين. ففي بيئة العمل البلدي، التي تعتمد بشكل كبير على الأداء الميداني المباشر، يُعدّ الانضباط شرطاً أساسياً لضمان جودة الخدمات وسرعة تنفيذ المهام. ومن خلال فهم كيف تُسهم مهارات المراقب كالعادلة، الحزم، التوجيه، والقدرة على التواصل في بناء ثقافة انضباط ذاتي، يمكن للمؤسسات البلدية تجاوز النهج العقابي التقليدي نحو نموذج تشاركي يُعزّز من الكفاءة والإنتاجية.

كما أن لهذا البحث أهمية تطبيقية مباشرة، إذ يُسهم في توجيه سياسات الموارد البشرية والتدريب داخل البلديات، من خلال ربط تأهيل المراقبين بمؤشرات أداء فرق العمل. فتطوير مهارات المراقب لا يُحسّن فقط من فاعلية

الرقابة، بل يُقلل أيضًا من التسيب، ويُعزز روح المسؤولية الجماعية، ويُحسن صورة المؤسسة أمام المواطنين. وفي ظل السعي المتزايد نحو التحول في الأداء البلدي وتبني مفاهيم الإدارة الحديثة القائمة على الجودة والشفافية، يصبح فهم وتفعيل هذه العلاقة ضرورة تنظيمية لبناء فرق عمل منضبطة، كفؤة، وقادرة على تلبية تطلعات المجتمع.

### أسئلة البحث

1. ما المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المراقب الميداني لتعزيز الانضباط في فرق العمل البلدية؟
2. هل تؤثر طريقة ممارسة المراقبة الميدانية (توجيهية vs عقابية) على مستوى الانضباط داخل الفريق؟
3. ما العلاقة بين كفاءة المراقب الميداني ومؤشرات الأداء السلوكي لفرق العمل؟
4. ما أبرز التحديات التي تحد من فاعلية المراقب الميداني في تحقيق الانضباط؟
5. كيف يمكن تطوير دور المراقب الميداني ليكون قائدًا فعالًا في بيئة العمل البلدي؟

### الإطار النظري

المراقبة الميدانية في السياق البلدي تُشير إلى العملية المنظمة التي يمارسها المراقب الميداني لمتابعة أداء فرق العمل أثناء تنفيذ المهام اليومية، والتأكد من التزامهم بالأنظمة، والمواصفات الفنية، ومؤشرات الجودة والسلامة. وليست المراقبة مجرد رصد للأخطاء، بل هي وظيفة إدارية توجيهية تهدف إلى ضمان سير العمل بكفاءة، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، وتعزيز ثقافة المسؤولية. وفي هذا الإطار، يُعدّ المراقب الميداني حلقة وصل حيوية بين الإدارة العليا والفريق التنفيذي على الأرض.

لا تقتصر مهارات المراقب الميداني على الفهم الفني للإجراءات، بل تمتد لتشمل أبعادًا سلوكية وقيادية جوهرية. ومن أبرز هذه المهارات: القدرة على التواصل الفعّال، العدالة في المعاملة، الحزم في اتخاذ القرار، الذكاء العاطفي في إدارة التوترات، والقدرة على التحفيز والتوجيه. وتشير نظريات القيادة الميدانية إلى أن نجاح المراقب لا يُقاس بعدد المخالفات التي يُبلغ عنها، بل بمدى قدرته على بناء فريق منضبط ذاتيًا، يلتزم بالمعايير دون حاجة مستمرة للرقابة الخارجية.

الانضباط الوظيفي في بيئة العمل البلدي يعنى بالتزام الموظفين الميدانيين بالأنظمة، والتعليمات، والمواعيد، وجودة الأداء، دون توجيه مستمر أو تهديد بالجزاء. وهو لا ينشأ من الخوف، بل من الفهم، والاحترام المتبادل، والثقة في العدالة التنظيمية. ويعتمد تحقيق هذا النوع من الانضباط على وجود بيئة عمل داعمة، وقيادة ميدانية فاعلة، وأنظمة واضحة وعادلة كلها عوامل يُسهم المراقب الميداني في تشكيلها من خلال ممارسته اليومية.

تُعدّ العلاقة بين مهارات المراقب الميداني ومستوى الانضباط علاقة تفاعلية ديناميكية؛ فكلما امتلك المراقب مهارات تواصل وقيادة قوية، زادت قدرته على غرس الانضباط كقيمة مشتركة داخل الفريق. والعكس صحيح؛ فضعف هذه المهارات يؤدي إلى اعتماد المراقب على الجزاءات، ما يوّد مقاومة وتسيبًا خفيًا. وتشير دراسات الإدارة السلوكية إلى أن الانضباط المستدام لا يُبنى على السلطة الرسمية وحدها، بل على السلطة المعنوية التي يكتسبها المراقب من خلال عدالته، كفاءته، وقدرته على التأثير الإيجابي.

لفعالية دور المراقب الميداني في تحقيق الانضباط، لا بد من وجود بيئة مؤسسية داعمة داخل الهيكل البلدي، تشمل: سياسات تدريب مستمرة، آليات تقييم عادلة، دعم إداري عند مواجهة التحديات السلوكية، وربط أداء المراقب بمؤشرات جودة الفريق وليس فقط بالردع. كما أن الاعتراف الرسمي بدوره كـ"قائد ميداني" وليس مجرد

"مُبَلَّغ" يُعَزِّز من هيبته ويزيد من تأثيره في سلوك الفريق. وفي هذا السياق، تتحول المراقبة من وظيفة رقابية إلى أداة لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط، الجودة، والمسؤولية المشتركة.

### ما المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المراقب الميداني لتعزيز الانضباط في فرق العمل البلدية؟

تشمل المهارات الأساسية: القدرة على التواصل الواضح والفعال، العدالة والشفافية في المعاملة، الحزم دون تصلّب، الذكاء العاطفي في التعامل مع السلوكيات، واتخاذ القرارات السريعة في المواقف الميدانية. كما أن فهم طبيعة العمل البلدي والقدرة على التوجيه بدلاً من التوبيخ تُعدّ من المهارات الحاسمة التي تُسهم في بناء احترام متبادل وانضباط ذاتي لدى الفريق.

### هل تؤثر طريقة ممارسة المراقبة الميدانية (توجيهية vs عقابية) على مستوى الانضباط داخل الفريق؟

نعم، تؤثر بشكل كبير. فالرقابة التوجيهية التي تعتمد على التحفيز، التغذية الراجعة البنّاءة، وشرح أسباب الأنظمة تُؤدّد التزاماً داخلياً وتحسّن الأداء على المدى الطويل. أما الرقابة العقابية البحتة، فغالباً ما تُؤدّد مقاومة، خوفاً، وتسيباً خفياً، وتُضعف روح الفريق، مما يُقلّل من فاعلية الانضباط ويُضعف جودة العمل.

### ما العلاقة بين كفاءة المراقب الميداني ومؤشرات الأداء السلوكي لفرق العمل؟

هناك علاقة طردية واضحة؛ فكلما ارتفعت كفاءة المراقب في مهاراته القيادية والتواصلية، انخفضت معدلات التغيب، التأخير، والأخطاء الميدانية، وارتفع الالتزام بإجراءات السلامة وجودة التنفيذ. وتشير الملاحظات الميدانية إلى أن الفرق التي يقودها مراقبون أكفاء تُظهر مستويات أعلى من التعاون، المبادرة، والانضباط الذاتي مقارنةً بتلك التي يفتقر مراقبيها لهذه المهارات.

## ما أبرز التحديات التي تحد من فاعلية المراقب الميداني في تحقيق الانضباط؟

من أبرز التحديات: ضعف التدريب المهني، غياب الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات ميدانية، ضغط الجداول الزمنية، مقاومة بعض الموظفين للتوجيه، وضعف الدعم المؤسسي من الإدارة العليا. هذه العوامل قد تُفقد المراقب هيئته أو تُقلل من قدرته على فرض الانضباط بفعالية وعدل.

## كيف يمكن تطوير دور المراقب الميداني ليكون قائداً فعالاً في بيئة العمل البلدي؟

يمكن ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على القيادة الميدانية، حل النزاعات، وإدارة الأداء. كما يتطلب الأمر إعادة تصنيف وظيفي يُقرّ بدوره التوجيهي، وتوفير آليات دعم إداري عند مواجهة تحديات سلوكية، وربط تقييم أدائه بمؤشرات انضباط الفريق وجودة الأداء، لا فقط بعدد المخالفات المضبوطة.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

- توجد علاقة إيجابية قوية بين امتلاك المراقب الميداني لمهارات القيادة والتواصل والانضباط السلوكي لفرق العمل، حيث يُسهم الحزم العادل، والوضوح في التوجيه، والقدرة على الاستماع في بناء بيئة عمل منضبطة ذاتياً.
- الرقابة الميدانية ذات الطابع العقابي فقط تُولد مقاومة وتراجُعاً في الروح المعنوية، وتُضعف الالتزام الحقيقي، في حين أن الرقابة التوجيهية التشاركية تُعزز من الشعور بالمسؤولية وترفع جودة الأداء.

- ضعف التدريب المهني للمراقبين يُعدّ من أبرز العوامل التي تُقلّل من فاعليتهم في تحقيق الانضباط، إذ يفتقر كثير منهم إلى المهارات السلوكية والقيادية الضرورية لإدارة الفرق الميدانية بكفاءة.
- غياب الدعم المؤسسي مثل غياب الصلاحيات أو التغطية الإدارية يُفقد المراقب هيئته الميدانية، ويُصعب عليه فرض الأنظمة، خاصة في مواجهة السلوكيات السلبية المتجذرة داخل بعض الفرق.
- فرق العمل التي يقودها مراقبون أكفاء تُظهر مؤشرات أداء أعلى من حيث الالتزام بالدوام، دقة التنفيذ، الالتزام بإجراءات السلامة، وانخفاض معدلات الأخطاء الميدانية مقارنةً بالفرق التي يفتقر مراقبيها لهذه المهارات.

#### التوصيات:

- تطوير برامج تدريبية متخصصة للمراقبين الميدانيين تركز على المهارات السلوكية (كالذكاء العاطفي، حل النزاعات، التحفيز) إلى جانب الجوانب الفنية، لتمكينهم من أداء دورهم كقادة ميدانيين وليس مجرد مُبلّغين.
- إعادة تصنيف وظيفي يُقرّ بدور المراقب الميداني كـ"قائد فريق"، مع منحه الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات ميدانية أولية، ودعمه إدارياً عند مواجهة تحديات سلوكية.
- اعتماد أنظمة تقييم أداء تأخذ بعين الاعتبار جودة الانضباط في الفريق (مثل مؤشرات الغياب، جودة التنفيذ، رضا المواطنين) كمؤشرات رئيسية لأداء المراقب، وليس فقط عدد المخالفات المضبوطة.
- تعزيز ثقافة الرقابة التوجيهية عبر سياسات بلدية واضحة تشجّع على التغذية الراجعة البناءة، وتفعيل لقاءات تقييم دورية بين المراقب والفريق لمناقشة التحديات وتحسين الأداء.

- إنشاء قنوات اتصال رسمية بين المراقبين الميدانيين والإدارة العليا لتمكينهم من رفع التحديات المؤسسية التي تعيق فرض الانضباط، وضمان استجابات سريعة وعادلة تعزز من مصداقيتهم الميدانية.

## المصادر والمراجع

وزارة الشؤون البلدية والقروية (المملكة العربية السعودية). (2022). \*دليل المراقب الميداني في البلديات: الأدوار، المهارات، ومعايير الأداء\*. الرياض: الوزارة.

العلي، م. س. (2021). أثر مهارات القيادة الميدانية على الانضباط الوظيفي في الفرق التشغيلية بالقطاع البلدي. \*مجلة الإدارة المحلية والتنمية الحضرية، 13\*(2)، 55-74.

<https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx>

الحربي، ن. ع. (2020). الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على البلديات السعودية. \*مجلة البحوث الإدارية، 12\*(4)، 89-108.

الجمعية السعودية للموارد البشرية. (2019). \*الانضباط الوظيفي في بيئة العمل الحكومية: المفاهيم، التحديات، وأفضل الممارسات\*. الرياض: الجمعية.

السعدي، ف. م. (2023). دور المراقب الميداني في تعزيز جودة الأداء البلدي: دراسة ميدانية على بلديات المنطقة الشرقية. \*مجلة الدراسات البلدية، 8\*(1)، 33-51.

عبد الله، س. ح. (2022). العلاقة بين الكفاءة السلوكية للإشراف الميداني ومستوى الالتزام الوظيفي في الفرق البلدية. \*مجلة الإدارة العامة، 17\*(3)، 112-130.

المركز العربي للتنمية الإدارية\* (2018). (ARADO). الرقابة الميدانية في المؤسسات المحلية: دليل تدريبي\*. بيروت. ARADO :

اليوسف، ر. خ. (2021). تطوير أداء المراقبين الميدانيين عبر تمكينهم القيادي: رؤية مقترحة للعمل البلدي الحديث. \*مجلة العلوم الإدارية والسلوكية، 15\*(2)، 77-95.

منظمة العمل العربية. (2020). \*الانضباط الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية في القطاع العام\*. القاهرة: منظمة العمل العربية.

الخالدي، ع. م. (2019). فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في تحسين سلوك الموظفين الميدانيين: دراسة حالة على بلديات الأردن. \*مجلة الإدارة والتنمية، 11\*(1)، 45-63.