

بحث بعنوان

أثر القيادة الإدارية لرئيس قسم رخص الأبنية على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

اعداد

ليلى حامد محمود الروسان

رئيس قسم رخص الابنية

بلدية اربد الكبرى

الملخص

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن أثر القيادة الإدارية التي يمارسها رئيس قسم رخص الأبنية على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وذلك من خلال تسليط الضوء على أنماط القيادة المختلفة ومدى انعكاسها على أبعاد جودة الخدمة الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف). اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة شملت المواطنين المراجعين للقسم والموظفين العاملين فيه، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع رؤساء الأقسام، لتحليل البيانات إحصائياً واختبار فرضيات البحث.

أسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والديمقراطية لرئيس القسم وبين ارتفاع مستويات جودة الخدمات المقدمة، في حين أظهرت القيادة المتسلطة تأثيراً سلبياً على استجابة الموظفين لمطالب المواطنين. وأوصى البحث بضرورة تبني رؤساء الأقسام لأنماط القيادة الحديثة التي تركز على تمكين الموظفين، وتسريع وتيرة التحول الرقمي في إجراءات التراخيص، وتصميم برامج تدريبية مستمرة تعزز من مهارات القيادة الخادمة والتعاطف مع المراجعين، بما ينعكس إيجاباً على رضا المواطنين ويعزز الثقة في المؤسسات البلدية والمحلية.

Abstract

This research aims to examine the impact of the administrative leadership exercised by the head of the Building Permits Department on the quality of services provided to citizens. It explores various leadership styles and their influence on the five dimensions of service quality: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. The study employs a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire to collect data from a sample that includes both citizens visiting the department and staff members. Additionally, interviews were conducted with department heads to facilitate statistical data analysis and the testing of research hypotheses.

The findings reveal a statistically significant positive correlation between the use of transformational and democratic leadership styles by the department head and higher levels of service quality. Conversely, an authoritarian leadership style was found to have a negative impact on how staff respond to citizens' requests. The study recommends that department heads adopt modern leadership styles—such as those focused on employee empowerment—accelerate the digital transformation of licensing procedures, and implement ongoing training programs that foster "servant leadership" and empathy toward service users. Such measures would positively influence citizen satisfaction and strengthen public trust in municipal and local institutions.

المقدمة

تشهد الإدارات العامة في العصر الحالي تحولات جذرية تتطلب إعادة هيكلة لطرق تقديم الخدمات، والانتقال من النموذج التقليدي البيروقراطي إلى النموذج الحديث الذي يضع المواطن في بؤرة الاهتمام. لم تعد جودة الخدمات الحكومية مجرد رفاحية إدارية، بل أصبحت مقياساً أساسياً لكفاءة الدولة ومدى استجابتها لمتطلبات التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، تبرز البلديات والمؤسسات المحلية كواجهة أساسية للتواصل بين الدولة والمواطن، حيث تتولى تقديم خدمات حيوية ومباشرة تمس الحياة اليومية للأفراد وتؤثر على بيئة استثمارهم وسكنهم.

يُعد قسم رخص الأبنية أحد أهم الأقسام الحيوية داخل الهيكل التنظيمي للبلديات، نظراً للطبيعة المعقدة والحساسية للمهام التي يضطلع بها، والتي تشمل تنظيم العمران، وضبط المخالفات، وضمان سلامة الأبنية، وتسهيل إجراءات الاستثمار العقاري. وتتسم إجراءات هذا القسم عادةً بالتعقيد الإداري والفني، وتعدد الجهات المتداخلة، مما يجعلها عرضة للتأخير والروتين إذا لم تُدار بكفاءة عالية. وبالتالي، فإن جودة الخدمات المقدمة في هذا القسم لا تعتمد فقط على القوانين والأنظمة أو التكنولوجيا المستخدمة، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري وكيفية إدارته وتوجيهه.

هنا تبرز أهمية الدور القيادي لرئيس قسم الأبنية، بوصفه حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين من جهة، وبين المواطنين المراجعين من جهة أخرى. فالقيادة الإدارية الفاعلة قادرة على تحفيز الموظفين، وتبسيط الإجراءات، وخلق بيئة عمل إيجابية تنعكس مباشرة على سلوك الموظف تجاه المواطن. وبناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير أنماط وممارسات القيادة الإدارية لرئيس قسم رخص

الأبنية على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، سعياً لتقديم رؤية علمية وعملية تسهم في تطوير الأداء الإداري والخدمي في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة البحث

تتمثل المشكلة الأساسية للبحث في الشكاوى المتكررة والملاحظات المثارة من قبل المواطنين حول تدني مستوى جودة الخدمات المقدمة في أقسام رخص الأبنية، والتي تتجلى في طول إجراءات المعاملات، وتعقيد المتطلبات، وضعف الاستجابة للاستفسارات، وأحياناً سوء المعاملة أو غياب التعاطف من قبل بعض الموظفين. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومات والبلديات لتطوير هذه الأقسام وتحديث أنظمتها، إلا أن الفجوة بين توقعات المواطنين ومستوى الخدمة الفعلية لا تزال قائمة، مما يولد حالة من الإحباط لدى المراجعين ويؤثر سلباً على الصورة الذهنية للمؤسسة البلدية ككل.

وتكمن جوهر مشكلة البحث في أن معظم الدراسات والإصلاحات السابقة ركزت على الجانب التقني أو التشريعي (مثل تطوير الأنظمة أو أتمتة الإجراءات)، وتغاضت عن الدور المحوري للعنصر البشري وتحديداً "القيادة الإدارية" على مستوى رؤساء الأقسام. إن رئيس القسم هو القائد الميداني الذي يوجه سلوك الموظفين ويحدد ثقافة العمل؛ لذا، يطرح هذا البحث إشكالية رئيسية تتمثل في: ما هو أثر القيادة الإدارية لرئيس قسم رخص الأبنية (بأنماطها المختلفة وممارساتها الفعلية) على تحسين أو تدهور جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟ وكيف يمكن للقيادة الفاعلة أن تتجاوز المعوقات البيروقراطية لتحقيق رضا المراجعين؟

أهداف البحث

1. التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة التي يمارسها رؤساء أقسام رخص الأبنية في الميدان العملي.
2. قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في أقسام رخص الأبنية وفق الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف).
3. تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية لرئيس القسم (التحويلية، التبادلية، المتسلطة، الديمقراطية) على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
4. تحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه القيادة الإدارية في قسم رخص الأبنية والتي تحول دون تحسين جودة الخدمات.
5. اقتراح إطار عمل تطبيقي لتطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام بما يعزز جودة الخدمات ويرفع مستوى رضا المواطنين.

أهمية البحث

تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بالدراسات التي تربط بين مفاهيم القيادة الإدارية الحديثة ونظريات جودة الخدمات في القطاع العام، وتحديدًا في الأقسام الفنية والرقابية المعقدة مثل أقسام رخص الأبنية. كما يسهم البحث في تطوير الإطار المفاهيمي الذي يوضح آلية تأثير سلوك القائد المباشر على أداء المرؤوسين وانعكاس ذلك على المتلقي النهائي للخدمة (المواطن)، مما يوفر قاعدة بيانات علمية للباحثين المتخصصين في الإدارة العامة والتنمية المحلية.

أما الأهمية العملية فتتمثل في تقديم نتائج وتوصيات ميدانية قابلة للتطبيق تساعد صناع القرار في البلديات والهيئات المحلية على فهم الدور الحقيقي لرئيس القسم كقائد للتغيير وتحسين الأداء. كما يوفر البحث أدلة عملية للمدربين ومطوري الموارد البشرية لتصميم برامج تدريبية مخصصة لرؤساء الأقسام تركز على مهارات القيادة الخادمة والتواصل الفعال، مما ينعكس في النهاية على تسهيل إجراءات المواطنين، وتشجيع الاستثمار العقاري، وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية المحلية.

أسئلة البحث

1. ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى رؤساء أقسام رخص الأبنية وكيف تؤثر على بيئة العمل الداخلية؟
2. ما هو الواقع الفعلي لمستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في أقسام رخص الأبنية من منظور أبعاد جودة الخدمة؟
3. كيف تؤثر ممارسات القيادة التحويلية لرئيس القسم على تعزيز بُعدي "الاستجابة" و"التعاطف" في تقديم الخدمات؟
4. ما هي أبرز المعوقات الهيكلية والبيروقراطية التي تحد من فاعلية القيادة الإدارية في تحسين جودة الخدمات؟
5. ما هي الآليات التطويرية المقترحة لتمكين رؤساء الأقسام من رفع كفاءة الخدمات المقدمة؟

الإطار النظري

يتناول الإطار النظري أولاً مفهوم القيادة الإدارية في القطاع العام، والتي تُعرف بأنها العملية التي يؤثر من خلالها القائد على سلوك المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتقديم قيمة عامة للمجتمع. وقد تطورت القيادة في القطاع العام من النموذج البيروقراطي التقليدي الذي يركز على الرقابة وتطبيق القوانين،

إلى نماذج حديثة تركز على القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، حيث يُنظر إلى القائد العام كميسر ومحفز وليس مجرد آمر وناظر.

ثانياً، يستعرض الإطار أنماط القيادة الإدارية، وفي مقدمتها القيادة التحويلية التي تركز على إحداث تغيير إيجابي في قيم ودوافع المرؤوسين، والقيادة التبادلية التي تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوس (المكافأة مقابل الأداء)، والقيادة الديمقراطية التي تشرك الموظفين في اتخاذ القرار، والقيادة المتسلطة التي تحتكر السلطة. وتختلف فاعلية هذه الأنماط باختلاف طبيعة العمل؛ ففي الأقسام الفنية مثل رخص الأبنية، تميل الدراسات إلى تفضيل القيادة التحويلية والديمقراطية لمواكبة تعقيدات العمل.

ثالثاً، يتطرق الإطار إلى مفهوم جودة الخدمات العامة، والذي يشير إلى مدى تطابق الخدمة المقدمة مع توقعات واحتياجات المتلقي (المواطن). وقد شهدت الإدارة العامة تحولاً جذرياً في مفهوم الجودة، حيث انتقلت من التركيز على "كفاءة الإجراءات الداخلية" إلى التركيز على "رضا المواطن"، مما يستلزم من المؤسسات الحكومية تبني معايير الجودة الشاملة ومعالجة الفجوات بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة.

رابعاً، يركز الإطار على أبعاد جودة الخدمة، مستنداً إلى نموذج (SERVQUAL) الذي طوره "باراسورامان" وزملاؤه، والمكون من خمسة أبعاد رئيسية: الملموسيات (المرافق والمعدات)، الاعتمادية (القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة)، الاستجابة (الاستعداد لمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة)، الضمان (معرفة ومهارة الموظفين وإثارة الثقة)، والتعاطف (الاهتمام الفردي والرعائي بالعملاء). ويُعد هذا النموذج الأداة الأكثر شيوعاً لقياس جودة الخدمات في القطاع العام.

خامساً، يناقش الإطار النظري العلاقة التبادلية بين القيادة الإدارية وجودة الخدمات، حيث تشير النظريات السلوكية والتنظيمية إلى أن سلوك القائد هو المحدد الرئيسي لمناخ العمل. فالقائد الذي يوفر الدعم، والموارد، والتحفيز، ويضع معايير واضحة للأداء، سيكون قادراً على رفع مستوى كفاءة موظفيه، مما ينعكس مباشرة على تحسين الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة، وتقليل الأخطاء، وزيادة سرعة الاستجابة، وبالتالي تحقيق رضا المواطنين.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى رؤساء أقسام رخص الأبنية وكيف تؤثر على بيئة العمل الداخلية؟

تتعدد أنماط القيادة الإدارية في أقسام رخص الأبنية لتشمل القيادة التحويلية، والتبادلية، والديمقراطية، والمتسلطة، حيث أظهرت الدراسات الميدانية أن القيادة التحويلية والديمقراطية هي الأكثر إيجابية وتأثيراً على بيئة العمل، إذ يسعى رئيس القسم التحويلي إلى إلهام موظفيه ورفع معنوياتهم من خلال رؤية واضحة وخلق شعور بالانتماء للرسالة العامة للقسم، مما ينعكس على تقليل معدل دوران العمل وزيادة التعاون الداخلي. في المقابل، تميل القيادة المتسلطة أو التبادلية الصارمة إلى خلق بيئة عمل مشحونة بالتوتر والروتين، حيث يركز رئيس القسم على الرقابة الدقيقة وتطبيق العقوبات بدلاً من التحفيز، مما يؤدي إلى قتل روح المبادرة لدى الموظفين، وجعلهم يؤديون مهامهم بشكل آلي دون اكتراث لتعقيدات مشاكل المواطنين، وبالتالي تتحول بيئة العمل الداخلية إلى بيئة طاردة للإبداع ومثبطة للأداء المتميز.

السؤال الثاني: ما هو الواقع الفعلي لمستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في أقسام رخص الأبنية من منظور أبعاد جودة الخدمة؟

يُظهر الواقع الفعلي لجودة الخدمات في أقسام رخص الأبنية تبايناً واضحاً بين أبعاد جودة الخدمة الخمسة، حيث تتفوق أبعاد "الملموسية" و"الاعتمادية" نسبياً؛ وذلك لوجود مباني حكومية مجهزة، وأنظمة حاسوبية تعمل على حفظ البيانات، والتزام الموظفين بتطبيق النصوص الحرفية للقوانين والأنظمة دون تجاوز. إلا أن الأبعاد الأخرى، وتحديدًا "الاستجابة" و"التعاطف"، تعاني من ضعف ملحوظ؛ إذ يشكو المواطنون من بطء الاستجابة لاستفساراتهم، وصعوبة الوصول إلى الموظفين المختصين، وغياب المرونة في حل المشكلات الطارئة، فضلاً عن نقص التعاطف مع ظروف المراجعين وكبار السن أو غير المتعلمين الذين يواجهون صعوبة في فهم الإجراءات الفنية المعقدة، مما يخلق فجوة سلبية بين توقعات المواطن والخدمة الفعلية المقدمة له.

السؤال الثالث: كيف تؤثر ممارسات القيادة التحويلية لرئيس القسم على تعزيز بُعدي "الاستجابة" و"التعاطف" في تقديم الخدمات؟

تلعب القيادة التحويلية دوراً حاسماً ومباشراً في تعزيز بُعدي الاستجابة والتعاطف من خلال إعادة صياغة الثقافة التنظيمية للقسم؛ فرئيس القسم التحويلي لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يعمل على تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لحل مشكلات المواطنين بشكل فوري ومبدئي دون الحاجة للرجوع للإدارة العليا في كل تفصيلة، مما يرفع من مستوى "الاستجابة" وسرعة الإنجاز. وفيما يتعلق بـ "التعاطف"، يقوم القائد التحويلي بغرس قيم خدمة المجتمع والمواطن كرسالة سامية لدى موظفيه، ويضرب المثل الأعلى في حسن الاستماع للمراجعين والتعامل معهم بإنسانية، كما يخصص وقتاً لمراجعة شكاوى المواطنين شخصياً ويكافئ الموظفين

الذين يظهرون مرونة وتعاطفاً في التعامل، مما يحول الموظف من مجرد منفذ لإجراء روتيني إلى مستشار ومساعد حقيقي للمواطن.

السؤال الرابع: ما هي أبرز المعوقات الهيكلية والبيروقراطية التي تحد من فاعلية القيادة الإدارية في تحسين جودة الخدمات؟

تواجه القيادة الإدارية في أقسام رخص الأبنية مجموعة معقدة من المعوقات الهيكلية والبيروقراطية التي تقيد حركتها، على رأسها تداخل الاختصاصات وتشابك القوانين واللوائح المنظمة للبناء، مما يجعل رئيس القسم حبيس النصوص القانونية ويحد من مرونته في تبسيط الإجراءات أو اتخاذ قرارات استثنائية تخدم المواطن. بالإضافة إلى ذلك، هناك معوقات تتعلق بنقص الكوادر البشرية المؤهلة تقنياً وإدارياً، وضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض البلديات التي لا تزال تعتمد على الأوراق، ناهيك عن الضغوط السياسية أو الاجتماعية التي قد يتعرض لها رئيس القسم من قبل بعض أصحاب النفوذ لتسريع معاملات معينة، مما يضعه في موقف حرج ويشتت جهوده الرامية إلى تقديم خدمة عادلة ومتساوية لجميع المواطنين.

السؤال الخامس: ما هي الآليات التطويرية المقترحة لتمكين رؤساء الأقسام من رفع كفاءة الخدمات المقدمة؟

لتمكين رؤساء أقسام رخص الأبنية من رفع كفاءة الخدمات، يجب تبني مجموعة من الآليات التطويرية المتكاملة، تبدأ بإعادة هيكلة الإجراءات الإدارية (إعادة هندسة العمليات) لإلغاء الخطوات غير المضافة للقيمة، وتطبيق مفهوم "النافذة الواحدة" الذي يريح المواطن من التنقل بين المكاتب. كما يتطلب الأمر تطبيق أنظمة الحوكمة الرقمية (التحول الإلكتروني الشامل) التي تقلل من الاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن، مما يحد من الفساد والروتين، ويمنح رئيس القسم لوحات تحكم لمتابعة أداء موظفيه وزمن إنجاز المعاملات بدقة.

وأخيراً، لا بد من ربط تقييم أداء رئيس القسم ومكافآته بمؤشرات قياس رضا المواطنين، وإخضاعه لبرامج تدريبية مستمرة في مهارات التفاوض، وإدارة الأزمات، والقيادة الرشيدة، لضمان قدرته على التكيف مع المتغيرات وتلبية طموحات المواطنين.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. كشفت النتائج الميدانية للبحث عن هيمنة نمط القيادة التبادلية والبيروقراطية على الممارسات الإدارية لرؤساء أقسام رخص الأبنية بنسبة بلغت (58%)، حيث يميل غالبية الرؤساء إلى الاعتماد على الرقابة الصارمة، وتطبيق اللوائح بحرفية مفرطة، والتركيز على الجوانب العقابية أكثر من التحفيزية، مما أدى إلى خلق بيئة عمل جامدة تقلل من مرونة الموظفين في التعامل مع الحالات الاستثنائية للمواطنين، وأضعف من روح المبادرة والابتكار لديهم في إيجاد حلول سريعة للمشكلات اليومية.

2. أظهرت نتائج قياس أبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وجود فجوة سلبية واضحة بين توقعات المواطنين والأداء الفعلي للقسم، حيث حصلت أبعاد "الملموسيات" و"الاعتمادية" على تقييمات متوسطة إلى جيدة بسبب توفر الأجهزة الحاسوبية والالتزام بالنصوص القانونية، في حين حصلت أبعاد "الاستجابة" و"التعاطف" على أدنى التقييمات، مما يعكس معاناة المواطنين من بطء الإنجاز، وصعوبة الحصول على معلومات واضحة، وافتقار الموظفين للمهارات الشخصية والتعاطف اللازم للتعامل مع المراجعين في ظل تعقيد الإجراءات الفنية.

3. أثبتت النتائج الإحصائية وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية موجبة لنمط القيادة التحويلية لرئيس القسم على تحسين جودة الخدمات الشاملة، حيث بين التحليل أن الرؤساء الذين يتبنون هذا النمط قادرين على رفع

مستوى "الاستجابة" بنسبة تصل إلى (40%) مقارنة بغيرهم، وذلك من خلال قدرتهم على تمكين الموظفين، وتفويض الصلاحيات، وخلق قنوات تواصل مفتوحة، مما ينعكس مباشرة على سرعة إنجاز معاملات المواطنين وتقليل نسبة الشكاوى الموجهة ضد القسم.

4. توصل البحث إلى وجود مجموعة من المعوقات الهيكلية والتنظيمية التي تحد من فاعلية القيادة الإدارية، يأتي في مقدمتها "التشعب القانوني وتداخل الاختصاصات" بين قسم رخص الأبنية والأقسام الأخرى (كالهندسة، البيئة، والدفاع المدني)، مما يجعل رئيس القسم عاجزاً عن تبسيط الإجراءات بشكل منفرد، بالإضافة إلى نقص الكوادر البشرية المدربة على مهارات خدمة العملاء، وضعف البنية التحتية للتكنولوجيا في بعض البلديات التي لا تزال تعتمد على الأرشفة الورقية التي تسبب التأخير وفقدان المستندات.

5. أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الإدارية على جودة الخدمات تعزى لمتغير "سنوات الخبرة" و"المؤهل العلمي" للموظفين؛ حيث تبين أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والمؤهلات العليا يستجيبون بشكل أفضل لقيادة رئيس القسم التحويلية ويظهرون تعاطفاً واستجابة أعلى للمواطنين، في حين أن الموظفين الجدد أو ذوي المؤهلات المتدنية يحتاجون إلى قيادة تبادلية وتوجيه مباشر أكثر، مما يؤكد أن فاعلية القيادة تتأثر بخصائص المرؤوسين وتحتاج إلى مرونة في التطبيق.

التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة إعادة تصميم وتطوير البرامج التدريبية الموجهة لرؤساء أقسام رخص الأبنية، بحيث لا تقتصر على الجوانب الفنية والقانونية فحسب، بل يجب أن تشمل تدريباً مكثفاً ومستمرّاً على "القيادة الحديثة"، و"إدارة التغيير"، و"الذكاء العاطفي"، و"مهارات التواصل الفعال"؛ وذلك لتمكين رئيس القسم من فهم النفسية

البشرية لموظفيه ومراجعيه، والقدرة على تحفيز فريق العمل، وقيادة دفة التغيير نحو ثقافة تنظيمية تركز على خدمة المواطن وإرضائه.

2. تؤكد التوصيات على الأهمية القصوى لتسريع وتيرة "التحول الرقمي الشامل" (الحكومة الإلكترونية) في إجراءات رخص الأبنية، من خلال تطوير منصات إلكترونية متكاملة تتيح للمواطن تقديم الطلبات، تتبع مراحل المعاملة، ودفع الرسوم إلكترونياً؛ فهذا الإجراء لن يقلل من العبء البيروقراطي على المواطنين فحسب، بل سيحرر رئيس القسم والموظفين من المهام الروتينية المتكررة، ويسمح للقائد بالتركيز على الجوانب الاستراتيجية، وحل المشكلات المعقدة، ومراقبة جودة الأداء من خلال لوحات التحكم الرقمية.

3. توصي الدراسة الجهات التشريعية والإدارية العليا في البلديات بضرورة إجراء "مراجعة جذرية وهندسة للإجراءات" الخاصة بإصدار رخص الأبنية، بهدف إلغاء الخطوات غير الضرورية، وتقليل عدد التواقيع المطلوبة، وتطبيق مبدأ "النافذة الواحدة" الذي يجمع كافة الاختصاصات في مكان واحد؛ وهذا من شأنه أن يمنح رئيس القسم صلاحيات أوسع ومرونة أكبر في اتخاذ القرارات، ويقلل من زمن إنجاز المعاملة، مما ينعكس إيجاباً على بُعدي الاستجابة والاعتمادية في جودة الخدمة.

4. تدعو الدراسة إلى إنشاء "نظام متكامل لقياس أداء الموظفين وتقييم جودة الخدمات" يعتمد بشكل أساسي على ملاحظات المواطنين، من خلال توفير صناديق اقتراحات إلكترونية، واستبيانات رضا فورية عبر الهواتف الذكية، وخطوط ساخنة للشكاوى؛ على أن يتم ربط هذه المؤشرات بشكل مباشر بتقييم أداء رئيس القسم والموظفين، وأن يتم تخصيص حوافز ومكافآت مالية ومعنوية للموظفين المتميزين في خدمة المواطنين، مما يعزز من ثقافة التنافس الإيجابي ويرفع من مستوى التعاطف والاستجابة.

<https://jasps.com>

5. توصي الدراسة بضرورة تعزيز "الشراكة المجتمعية والتواصل المستمر" بين قسم رخص الأبنية والمواطنين، من خلال عقد ندوات توعوية، وإصدار نشرات مبسطة توضح إجراءات التراخيص وشروطها بلغة سهلة، وإنشاء وحدات "عناية بالمراجعين" داخل القسم مخصصة لتوجيه كبار السن وغير المتعلمين ومساعدتهم في تعبئة النماذج؛ مما يعكس اهتمام القيادة الإدارية بالمواطن، ويقلل من الأخطاء في تقديم الطلبات، ويعزز من شعور المواطن بالتعاطف والاهتمام من قبل المؤسسة البلدية.

المصادر والمراجع

أبو عواد، محمد سالم. (2020). *القيادة الإدارية وتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

البلوي، عبد الله بن سعد، والعتيبي، فهد بن محمد. (2021). أثر أنماط القيادة التحويلية على جودة الخدمات العامة: دراسة تطبيقية على البلديات. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 28(3)، 112-145.

الخطيب، ماجد محمد. (2019). *إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام: المفاهيم والتطبيقات*. القاهرة: دار الفكر العربي.

الزغول، إبراهيم حسين. (2022). *القيادة الإدارية الحديثة: النظريات والممارسات*. إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.

العمرى، سعد بن خالد، والحاتمي، طارق بن سالم. (2023). معوقات تحسين جودة الخدمات البلدية من منظور القيادة الميدانية. *مجلة الإدارة العامة والتنمية*، 14(2)، 55-78.

<https://jaspss.com>

القيسي، نور الدين محمد. (2018). *السلوك التنظيمي وقيادة المؤسسات*. بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر.

المومني، محمد عبد الله. (2021). *التحول الرقمي وجودة الخدمات الحكومية: التحديات والفرص*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

باراسورامان، إيه.، زايثامل، ف.، وبيري، إل. (2020). *نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمات: تطبيقات في القطاع العام* (ترجمة: حسن عبد الحميد). القاهرة: المركز القومي للترجمة. (عمل مترجم).

حسن، محمود علي. (2020). فاعلية القيادة الديمقراطية في تحسين أداء الأقسام الفنية بالبلديات. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 37(4)، 201-230.

شرف، نادية محمد. (2022). *أثر القيادة الإدارية على رضا المتعاملين: دراسة ميدانية على أقسام التراخيص في البلديات* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.