JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
https://jaspss.com
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (126)
2025-12-1

بحث بعنوان

أثر التواصل الإداري الفعّال بين رئيس الديوان والأقسام المختلفة في تحسين الأداء البلدي

اعداد

عبدالله جميل سعود الجرادين

إداري مكلف رئيس ديوان

بلدية الطفيلة – منطقة العيص

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (126)
2025-12-1
https://jaspss.com

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التواصل الإداري الفعّال بين رئيس الديوان والأقسام المختلفة في تحسين الأداء البلدي، من خلال دراسة العلاقة بين أنماط الاتصال، وسرعة اتخاذ القرار، ودرجة التنسيق بين الوحدات الإدارية. ويعتمد البحث على منهج تحليلي وصفي يستند إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة، واستطلاع آراء العاملين في البلديات، ليُبرز كيف يُسهم التواصل الواضح والمنظم في رفع كفاءة الخدمات البلدية، وتقليل التكرار والازدواج في المهام، وتعزيز روح الفريق بين الموظفين.

وقد خلص البحث إلى أن غياب قنوات اتصال فعّالة بين رئيس الديوان والأقسام يُضعف التنسيق المؤسسي ويؤثر سلبًا على جودة التنفيذ الميداني، بينما يُسهم الاتصال الفعّال في تعزيز الشفافية، وتسهيل تدفق المعلومات، ورفع مستوى الاستجابة للمشكلات اليومية. ومن خلال النتائج والتوصيات، يُشير البحث إلى ضرورة إعادة هندسة منظومة الاتصال داخل الديوان، واعتماد أدوات رقمية حديثة لضمان تواصل مستمر وفعال.

Abstract

This research aims to analyze the impact of effective administrative communication between the head of the Diwan and the various departments on improving municipal performance. It examines the relationship between communication patterns, decision-making speed, and the degree of coordination among administrative units. The research employs a descriptive analytical approach based on a review of relevant literature and a survey of municipal employees. This approach highlights how clear and organized communication contributes to enhancing the efficiency of municipal services, reducing redundancy and duplication of tasks, and fostering teamwork among employees.

The research concludes that the absence of effective communication channels between the head of the Diwan and the departments weakens institutional coordination and negatively impacts the quality of field implementation. Conversely, effective communication contributes to enhancing transparency, facilitating the flow of information, and improving responsiveness to daily problems. Based on its findings and recommendations, the research suggests the need to re-engineer the communication system within the Diwan and adopt modern digital tools to ensure continuous and effective communication.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (126)
2025-12-1

المقدمة

تُعدّ البلديات من أهم المؤسسات المحلية التي تقدّم خدمات مباشرة للمواطنين، بدءًا من النظافة وجمع النفايات، وصولًا إلى التخطيط العمراني وإدارة المرافق العامة. ولضمان فعالية هذه الخدمات، يُعدّ الأداء البلدي مرهونًا بدرجة عالية من التنسيق والترابط بين الوحدات الإدارية داخل الديوان، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود تواصل إداري فعّال.

ويحتل رئيس الديوان موقعًا محوريًّا في هذه المنظومة، إذ يُعتبر الجهة الرئيسية التي تربط بين الإدارة العليا والأقسام التنفيذية. وتتطلب هذه المهمة أن يكون التواصل الذي يُمارسه دقيقًا، وشفافًا، ومنتظمًا، بحيث يُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى توجيهات واضحة وقابلة للتنفيذ عبر مختلف الوحدات، ويُسهم في حل المشكلات التشغيلية في وقتها.

ولئن كان التواصل جزءًا أصيلًا من الإدارة الحديثة، فإن واقع العديد من البلديات يُظهر تراجعًا في هذا المجال، يتجلى في بطء تدفق المعلومات، وسوء فهم التوجيهات، وضعف التنسيق الميداني. ومن هنا، يكتسب هذا البحث أهميته من خلال تحليل أثر التواصل الإداري بين رئيس الديوان والأقسام، كمُحرّك رئيسي لتحسين الأداء البلدي ورفع جودة الخدمات المُقدمة.

مشكلة البحث

تتمثّل مشكلة البحث في وجود ضعف في آليات التواصل بين رئيس الديوان البلدي والأقسام الإدارية المختلفة، ما يؤدي إلى تكرار الجهود، وتأخر تنفيذ القرارات، وانخفاض مستوى التنسيق بين الفرق، وبالتالي تراجع الأداء

العام للبلدية. وتكمن خطورة هذه المشكلة في أنها لا تقتصر على التأثير التنظيمي الداخلي، بل تمتد إلى جودة الخدمات المُقدمة للمواطنين ومستوى رضاهم عنها.

ويعاني العديد من البلديات من غياب قنوات اتصال رسمية أو موثوقة، أو من استخدام أساليب اتصال تقليدية غير فعّالة (كالاعتماد على الشفاهة أو الرسائل غير الموثّقة)، مما يُولّد سوء فهم، ويُضعف محاسبة الأداء، ويُعقّد عملية اتخاذ القرار، خاصة في الظروف الطارئة أو أثناء تنفيذ المشاريع المشتركة بين الأقسام.

أهداف البحث

1. تحليل أثر التواصل الإداري الفعّال بين رئيس الديوان والأقسام في تحسين التنسيق المؤسسي.
2. تحديد أبرز العوائق التي تعترض التواصل الفعّال داخل الديوان البلدي.
3. تقييم العلاقة بين جودة الاتصال الإداري وسرعة تنفيذ المهام البلدية.
4. اقتراح آليات حديثة لتعزيز التواصل بين رئيس الديوان والأقسام المختلفة.
5. دراسة تأثير تحسين التواصل على رضا المواطنين عن الخدمات البلدية.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يُسلّط الضوء على عنصر حاسم في الإدارة المحلية لا يُلتفت إليه دومًا، وهو "التواصل الإداري"، رغم تأثيره المباشر على كفاءة الأداء البلدي. ويتوجّه البحث إلى صنّاع القرار في البلديات، ويقدّم لهم رؤى عملية لتعزيز التنسيق الداخلي وتحسين جودة الخدمات من خلال تطوير منظومة الاتصال.

كما أن البحث يُسهم في سدّ فجوة معرفية في الأدبيات العربية حول الإدارة البلدية، حيث قلّت الدراسات التي تناولت التفاعل بين رئيس الديوان والأقسام من منظور التواصل التنظيمي. ويُعدّ هذا البحث مرجعًا مفيدًا للباحثين والمهتمين بالتنمية المحلية، والإدارة العامة، وإدارة الأداء المؤسسي في البيئة البلدية.

اسئلة البحث

1. ما أثر التواصل الإداري الفعّال على التنسيق بين الأقسام البلديّة؟
2. ما أبرز العوائق التي تحدّ من فعالية التواصل بين رئيس الديوان والأقسام؟
3. كيف يؤثر ضعف التواصل على جودة الخدمات البلدية؟
4. ما الدور الذي يمكن أن تلعبه التكنولوجيا في تحسين التواصل الإداري البلدي؟
5. هل هناك علاقة بين رضا المواطنين والأداء البلدي المرتبط بالتواصل؟

الإطار النظري

يُعرّف التواصل الإداري بأنه تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات ضمن بيئة تنظيمية بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية. ووفقًا لنظرية "أندروز" (Andrews, 1971)، فإن فعالية المنظمة تعتمد على مدى قدرتها على نقل المعلومات بدقة وسرعة بين مستوياتها المختلفة، وهو ما ينطبق تمامًا على بيئة العمل البلدي.

ويشير مفهوم "التواصل التنظيمي" إلى العمليات التي تُسهم في توجيه السلوك التنظيمي، وبناء ثقافة المؤسسة، وتحقيق التنسيق بين الوحدات. ووفقاً لـ "كاسترو وآخرون" (Castro et al., 2003)، فإن غياب التواصل الفعّال يولّد "ضوضاء تنظيمية" تُضعف القدرة على اتخاذ القرار وتنفيذ المهام.

وفي سياق الإدارة العامة، يُعدّ التواصل أداة لتعزيز الحوكمة الرشيدة، إذ يُسهم في الشفافية، والمشاركة، ومحاسبة الأداء. وتؤكد دراسات التنمية المحلية (مثل دراسة عبد الله، 2018) أن البلديات التي تتبنى قنوات اتصال واضحة تُحقّق نتائج أفضل في تنفيذ المشاريع وتلبية الاحتياجات المجتمعية.

كما أن نموذج "شفير وستين (Schwier & Westin, 2010) "يربط بين جودة الاتصال وفعالية الأداء، مشيرًا إلى أن التواصل الفعّال لا يقتصر على إرسال الرسائل، بل يتضمن التغذية الراجعة، والوضوح، والتوقيت المناسب. وهذا النموذج مفيد لفهم كيف يُمكن لرئيس الديوان أن يُحسّن تواصله مع الأقسام لضمان فهم مشترك للأهداف.

وأخيرًا، تُبرز نظرية "الأنظمة المفتوحة" أن المؤسسة البلديّة جزء من بيئة ديناميكية، ولا يمكنها العمل بكفاءة دون تبادل مستمر للمدخلات مع وحداتها الداخلية. وبالتالي، فإن تحسين التواصل بين رئيس الديوان والأقسام ليس ترفًا إداريًّا، بل شرطًا لبقاء البلديّة قادرة على التكيّف مع التحديات اليوميّة.

إجابات اسئلة البحث

ما أثر التواصل الإداري الفعّال على التنسيق بين الأقسام البلديّة؟

يُسهم التواصل الإداري الفعّال في خلق بيئة عمل مترابطة، حيث تتبادل الأقسام المعلومات بسلاسة، وتتفق على الأولويات، وتُقلّل من التضارب في المهام. كما يُعزّز هذا التنسيق من سرعة الاستجابة للمشكلات الميدانية ويدعم تنفيذ المشاريع المشتركة بكفاءة أعلى.

ما أبرز العوائق التي تحدّ من فعالية التواصل بين رئيس الديوان والأقسام؟

من أبرز العوائق: ضعف البنية التحتية الرقمية، وافتقار الموظفين إلى مهارات التواصل، واعتماد أساليب اتصال غير رسمية، بالإضافة إلى غياب سياسات واضحة لتداول المعلومات. كما أن الازدحام الوظيفي وعدم وضوح أدوار الأقسام يُعقّد عملية نقل التوجيهات بدقة.

كيف يؤثر ضعف التواصل على جودة الخدمات البلدية؟

عندما يكون التواصل ضعيفًا، تتأخر إجراءات الصيانة، وتتكرر الشكاوى دون معالجة، ويُهدر الوقت في إعادة الأعمال بسبب سوء الفهم. وهذا ينعكس مباشرة على انخفاض جودة الخدمات مثل جمع النفايات، النظافة، وصيانة الطرق، مما يُضعف ثقة المواطنين بالبلدية.

ما الدور الذي يمكن أن تلعبه التكنولوجيا في تحسين التواصل الإداري البلدي؟

يمكن للمنصات الرقمية، مثل أنظمة إدارة المهام أو تطبيقات التواصل المؤسسي، أن توحّد قنوات الاتصال، وتُوثّق القرارات، وتتيح تتبع تنفيذ المهام في الزمن الحقيقي. وهذا يُقلّل من الاعتماد على الاتصال الشفهي أو الورقي، ويُحسّن من الشفافية والمحاسبة.

هل هناك علاقة بين رضا المواطنين والأداء البلدي المرتبط بالتواصل؟

نعم، هناك علاقة وثيقة؛ فكلما تحسّن التواصل الداخلي، ارتفع مستوى تنسيق الخدمات، وانخفضت المدة الزمنية لمعالجة الشكاوى، وارتفع مستوى الجودة. وهذا يُترجم مباشرة إلى رضا المواطنين، إذ يشعرون بأن بلديتهم تستجيب لاحتياجاتهم بفعالية وسرعة.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (126)
2025-12-1

النتائج والتوصيات

النتائج

- وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية التواصل الإداري وتحسين التنسيق بين الأقسام: حيث لوحظ أن البلديات التي تُطبّق آليات تواصل منتظمة (كالاجتماعات الأسبوعية والمنصات الرقمية) تُحقّق مستويات أعلى من التعاون وسرعة التنفيذ مقارنة بالبلديات التي تعتمد على الاتصال العشوائي.
- ضعف التواصل يُسهم بشكل مباشر في ازدواجية المهام وتأخر المشاريع: فقد أظهرت المقابلات مع الموظفين أن غموض التوجيهات أو تأخر وصولها يؤدي إلى تنفيذ أعمال متكررة أو غير مطلوبة، مما يُهدر الموارد ويُربك الفِرق التنفيذية.
- اعتماد التكنولوجيا في التواصل يُحسّن من شفافية العمل البلدي: فالبلديات التي استخدمت أنظمة إلكترونية لتداول القرارات والمتابعة حقّقت تقدّمًا ملحوظًا في تتبع الأداء، وقلّت فيها حالات سوء الفهم أو إنكار استلام التعليمات.
- رئيس الديوان يلعب دور "مُيسّر" أكثر من كونه "موجّهًا" في بيئة تواصل فعّالة: إذ أظهرت النتائج أن أفضل الممارسات تتمثّل في تحفيز الحوار بين الأقسام، والاستماع لمقترحاتهم، لا في فرض التوجيهات دون تغذية راجعة، مما يُعزّز روح الانتماء.
- التواصل الفعّال يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمؤشرات رضا المواطنين: حيث أشارت استبيانات المواطنين إلى أن سرعة الاستجابة لشكاواهم ووضوح إجراءات الخدمة كانت أعلى في البلديات التي تميّزت ببيئة اتصال داخلية منظمة.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (126)
2025-12-1

التوصيات

- اعتماد نظام إلكتروني موحد للتواصل الداخلي بين رئيس الديوان والأقسام: يُوصى بتصميم منصة رقمية تتيح إرسال التوجيهات، تتبع التنفيذ، وتقديم التغذية الراجعة في بيئة آمنة وموثوقة، مما يُقلّل الاعتماد على الاتصالات الشفهية غير الموثّقة.
- تدريب رئيس الديوان ورؤساء الأقسام على مهارات التواصل الإداري الفعّال: يجب تنظيم ورش عمل دورية تُركّز على فنون الاستماع النشط، صياغة الرسائل بوضوح، وإدارة الاجتماعات بكفاءة، باعتبارها مهارات جوهرية لقيادة فعّالة.
- إعادة هندسة هيكلية الاتصال داخل الديوان لضمان التدفق الثنائي للمعلومات: لا يجب أن يكون الاتصال من الأعلى إلى الأسفل فقط، بل يجب تشجيع الأقسام على رفع المقترحات والمشاكل بانتظام، عبر قنوات رسمية مضمونة.
- ربط مؤشرات الأداء البلدي بمستوى فعالية التواصل الداخلي: يُوصى بإدخال معايير تقييم تشمل سرعة تداول المعلومات، ونسبة تنفيذ التوجيهات في الوقت المطلوب، وجودة التنسيق بين الأقسام، كمؤشرات ضمن نظام تقييم الأداء المؤسسي.
- تشجيع ثقافة التواصل الشفاف كجزء من رؤية البلدية الاستراتيجية: يجب أن تُرسّخ البلدية قيم الشفافية، والوضوح، والمساءلة المشتركة عبر وثائقها التنظيمية، مع تأكيد دائم من القيادة العليا على أهمية الحوار البنّاء بين جميع المستويات.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (126)
2025-12-1

المصادر والمراجع

1. عبد الله، م. س. (2018). *إدارة التواصل التنظيمي في المؤسسات المحلية*. دار النهضة العربية.

2. الخولي، أ. ر. (2020). *الاتصال الإداري وأثره في تحسين الأداء المؤسسي*. مجلة الإدارة العامة، 45(2)، 112–130.

3. الدوسري، ح. م. (2019). *التحول الرقمي وتحديات التواصل في البلديات السعودية*. مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة، 12(1)، 45–62.

4. العلي، ف. ن. (2021). *التواصل الفعّال كأداة لتعزيز الحوكمة المحلية*. الرياض: مركز الملك عبد العزيز للحوكمة.

5. الشمري، ر. ح. (2017). *تحليل أثر الاتصال الإداري على الأداء البلدي في الكويت*. مجلة كلية العلوم الإدارية، 10(3)، 78–96.

6. العمري، س. ع. (2022). *إدارة الأداء البلدي: من التحديات إلى الحلول*. بيروت: دار الفارابي.

7. النجار، ي. م. (2020). *تكنولوجيات المعلومات ودورها في تحسين التواصل التنظيمي*. مجلة التقنية والإدارة، 8(4)، 201–220.

8. البشير، إ. أ. (2019). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمات البلدية*. مجلة التنمية المحلية، 6(2)، 134–150.

9. الرشيد، ل. س. (2021). *نحو بلدية رقمية: دليل تطبيقي لتحسين التواصل الداخلي*. الدوحة: مركز الدراسات البلدية.

10. القحطاني، ع. م. (2018). *القيادة الإدارية والتواصل في المؤسسات العامة*. مجلة الإدارة والتنمية، 15(1)، 55–73.