

بحث بعنوان

دور رئيس الديوان في دعم اتخاذ القرار الإداري داخل البلدية

اعداد

منار محمد عواد قواسمه

رئيس ديوان

بلدية غرب إربد

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل الدور الإداري والتنظيمي الذي يضطلع به رئيس الديوان داخل الهيكل البلدي، باعتباره الجهة المحورية التي تربط بين المستويات القيادية العليا والوحدات التنفيذية، وتدعم اتخاذ القرار من خلال تدفق المعلومات الدقيقة، تنسيق الأعمال، وضمان التزام الإجراءات الإدارية. فرئيس الديوان ليس مجرد مسؤول عن المراسلات أو الملفات، بل يُعدّ حلقة ذكية في منظومة الحوكمة المحلية، يُسهم في تهيئة بيئة اتخاذ القرار عبر تجميع البيانات، مراقبة الأداء، وتقديم التوصيات الفنية للرؤساء التنفيذيين.

وخلص البحث إلى أن فعالية رئيس الديوان ترتبط مباشرةً بمستوى الصلاحيات الممنوحة له، ودرجة انخراطه في الدورات الإدارية، وجودة الأنظمة التي يُديرها. فالبلديات التي تمنح رئيس الديوان دوراً استشارياً وتدريبياً فعّالاً تسجّل قرارات إدارية أكثر دقة، وسرعة في التنفيذ، وانضباطاً في الإجراءات. وبناءً عليه، يُوصى بتعزيز مكانته التنظيمية، ودمجه في لجان اتخاذ القرار، وتأهيله على مهارات التحليل الإداري والرقمي لتمكينه من أداء دوره الداعم بفعالية.

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

This research aims to analyze the administrative and organizational role of the head of the Diwan (council) within the municipal structure. The head of the Diwan serves as the central link between senior leadership levels and executive units, supporting decision-making through the flow of accurate information, coordination of work, and ensuring adherence to administrative procedures. The head of the Diwan is not merely responsible for correspondence or files; rather, they are a vital link in the local governance system, contributing to a conducive decision-making environment by collecting data, monitoring performance, and providing technical recommendations to executive heads.

The research concludes that the effectiveness of the head of the Diwan is directly related to the level of authority granted to them, their participation in administrative training courses, and the quality of the systems they manage. Municipalities that grant the head of the Diwan an effective advisory and training role record more accurate administrative decisions, faster implementation, and more disciplined procedures. Therefore, it is recommended to strengthen their organizational position, integrate them into decision-making committees, and equip them with administrative and digital analysis skills to enable them to effectively fulfill their supportive role.

المقدمة

في ظل تعقيدات العمل البلدي المعاصر، الذي يجمع بين الأبعاد الخدمية، المالية، القانونية، والتقنية، أصبح اتخاذ القرار الإداري عملية معقدة تتطلب دعمًا تنظيميًا قويًا. وهنا، يبرز "رئيس الديوان" كشخصية إدارية محورية، تتحمل مسؤولية إدارة التدفق المعلوماتي، مراقبة سير الإجراءات، وضمان اتساق العمل بين الإدارات المختلفة. فهو يُعدّ العين التنظيمية للمدير العام أو رئيس البلدية، ويضمن أن تتخذ القرارات على أساس وثائق مكتملة، إجراءات سليمة، ومعلومات موثوقة.

ولا يقتصر دور رئيس الديوان على الإشراف على المراسلات الرسمية أو حفظ الملفات، بل يمتد ليشمل مراجعة مسودات القرارات، متابعة تنفيذ التوجيهات، ورصد الانحرافات الإدارية قبل تحويلها إلى أزمات. وهو غالبًا ما يكون أول من يُدرك التضارب بين التوجيهات، أو التأخير في تنفيذ المهام، أو ضعف جودة التقارير الواردة من الإدارات. وبهذا، يصبح دوره استباقيًا وتحليليًا، لا مجرد تنفيذي.

وتكمن أهمية إعادة النظر في هذا الدور في كونه يُشكّل حجر الزاوية في نظام الشفافية والمساءلة داخل البلدية. فرئيس الديوان، بوصفه حارسًا للإجراءات، يحمي المؤسسة من القرارات العاطفية أو غير المدروسة، ويدعم الانتقال من الإدارة الارتجالية إلى الإدارة القائمة على البيانات والأنظمة. ولهذا، يسعى هذا البحث إلى تحليل واقع هذا الدور، وقياس تأثيره في جودة القرار الإداري، واقتراح سبل تطويره بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة المحلية الحديثة.

على الرغم من الأهمية البالغة لدور رئيس الديوان في دعم اتخاذ القرار، فإن كثيراً من البلديات تُهمل تنظيمياً أو تُقلل من صلاحياته، فتعتبره مسؤولاً إدارياً تقليدياً لا يتجاوز عمله إدارة المراسلات وحفظ السجلات. ونتيجة لذلك، تُتخذ قرارات إدارية دون مراجعة كافية للإجراءات، أو بناءً على معلومات ناقصة، ما يؤدي إلى تضارب في التنفيذ، هدر في الموارد، أو حتى مسائلة قانونية لاحقة.

وتكمن المشكلة البحثية في: ما مدى مشاركة رئيس الديوان في دعم اتخاذ القرار الإداري داخل البلدية، وما أبرز العوائق التنظيمية والقانونية التي تحد من فعاليته في هذا الدور؟ فغياب الدور التحليلي والرقابي لرئيس الديوان يُضعف من جودة القرار، ويُعرض المؤسسة البلدية لمخاطر إدارية وقانونية يمكن تجنبها بوجود نظام داخلي فعّال يقوده رئيس ديوان مؤهل وصاحب صلاحيات واضحة.

أهداف البحث

1. تحليل الدور التنظيمي والتحليلي لرئيس الديوان في دورة اتخاذ القرار الإداري.
2. تحديد الصلاحيات الفعلية الممنوحة لرئيس الديوان في الهياكل البلدية العربية.
3. قياس مدى تأثير رئيس الديوان في دقة وفعالية القرارات الإدارية.
4. الكشف عن العوائق التي تمنعه من أداء دوره الداعم بكفاءة.
5. اقتراح آليات لتعزيز مكانة رئيس الديوان وتمكينه من دعم القرار بفعالية.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في إبراز أحد المراكز الإدارية الأساسية التي تُهمل غالبًا في الدراسات الأكاديمية، رغم تأثيرها المباشر على جودة القرار والشفافية الإدارية. فرئيس الديوان، إن أوتيت له الصلاحيات والدعم، يُصبح حارسًا للنظام الداخلي وضامنًا لاستقرار العمل المؤسسي، ما يقلل من الفوضى الإدارية ويعزز من كفاءة الإنفاق.

كما أن البحث يُسهم في دعم جهود الإصلاح الإداري في القطاع البلدي من خلال تقديم رؤى عملية لتمكين رئيس الديوان، وتوحيد معايير عمله، ودمجه في آليات صنع القرار. وهذا لا يخدم فقط تحسين الأداء، بل يُعزز من ثقافة الالتزام بالإجراءات، ويُقلل من المخاطر القانونية الناتجة عن قرارات غير مدروسة أو غير متوافقة مع الأنظمة.

اسئلة البحث

1. ما المهام الأساسية التي يؤديها رئيس الديوان في دعم القرار؟
2. هل يُشارك رئيس الديوان في اتخاذ القرارات الإدارية؟
3. كيف يؤثر غياب رئيس الديوان الفعّال على جودة القرار؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه رئيس الديوان في أداء مهامه؟
5. هل يؤثر تأهيل رئيس الديوان على كفاءة العمل البلدي؟

الإطار النظري

يستند البحث إلى نظرية الحوكمة المحلية، التي تؤكد أن فعالية المؤسسة المحلية تعتمد على وجود آليات رقابة داخلية قوية، وشفافية في الإجراءات، ومشاركة فعّالة للوحدات التنظيمية الوسطى. ووفقاً لهذه النظرية، فإن رئيس الديوان يُعدّ حارساً للشفافية وضامناً لاستقرار الإجراءات، ما يجعله عنصراً جوهرياً في منظومة الحوكمة. كما يرتبط البحث بنظرية اتخاذ القرار الإداري، التي تشير إلى أن جودة القرار تعتمد على جودة المعلومات والإجراءات المسبقة. وهنا، يُنظر إلى رئيس الديوان كجهة تُهيئ بيئة القرار من خلال تنقية المعلومات، التأكد من اكتمال الإجراءات، وتجنب التحيز أو النقص في البيانات.

من منظور الرقابة الإدارية الداخلية، يُعد رئيس الديوان جزءاً من نظام الرقابة الوقائية، حيث يكشف عن الانحرافات قبل حدوثها، ويضمن التزام الموظفين بالأنظمة. وغيابه الفعّال يُضعف من هذه الرقابة ويُزيد من فرص الخطأ أو التلاعب.

كذلك، يستند البحث إلى نظرية تدفق المعلومات في المنظمات، التي تؤكد أن كفاءة المؤسسة تعتمد على سلاسة ودقة تدفق المعلومات بين المستويات. ورئيس الديوان، بوصفه مدير التدفق، يمنع الاختناقات ويضمن وصول المعلومات الصحيحة إلى الجهة الصحيحة في الوقت المناسب.

وأخيراً، يُطبّق البحث مفاهيم التمكين الإداري، التي تشير إلى أن منح رئيس الديوان صلاحيات واضحة ودعمًا إداريًا يُعزّز من قدرته على المبادرة، واتخاذ قرارات توجيهية أولية، والمساهمة بفعالية في تحسين أداء المؤسسة.

ما المهام الأساسية التي يؤديها رئيس الديوان في دعم القرار؟

يؤدي رئيس الديوان مهامًا تشمل مراجعة مسودات القرارات للتأكد من اتساقها مع الأنظمة، مراقبة تدفق الملفات بين الإدارات، وضمان اكتمال المستندات قبل رفعها للجهات العليا. كما يُعدّ تقارير دورية عن سير العمل، ويُنبّه إلى التأخير أو التضارب في الإجراءات، مما يُمكن القيادة من اتخاذ قرارات واعية ومستندة إلى واقع تنظيمي دقيق.

هل يُشارك رئيس الديوان في اتخاذ القرارات الإدارية؟

في الممارسة المثلى، نعم، خاصة في القرارات التي تتطلب مراجعة إجرائية أو تنسيقًا بين إدارات. لكن في الواقع، غالبًا ما يُستثنى من الاجتماعات الاستراتيجية، ويُطلب منه فقط "تحضير الملف"، دون الاستماع إلى رأيه الفني أو التنظيمي، ما يُفقد المؤسسة فرصة لتجنب أخطاء إجرائية يمكنه رصدها مبكرًا.

كيف يؤثر غياب رئيس الديوان الفعّال على جودة القرار؟

يؤدي غيابه الفعّال إلى قرارات تُتخذ على عجل، دون مراجعة كافية للأنظمة أو اكتمال المستندات، ما يُؤدّ تضاربًا في التنفيذ، ويزيد من احتمالية الطعون القانونية. كما أن غياب المتابعة الدورية يسمح بتراكم الملفات والتأخير في الإجراءات، ما يُضعف من استجابة البلدية للمواطنين.

ما أبرز التحديات التي تواجه رئيس الديوان في أداء مهامه؟

من أبرز التحديات: ضعف الصلاحيات التنظيمية، مقاومة بعض الإدارات لرقابته، غياب الأنظمة الرقمية الموّحدة، وقلة التقدير المهني لدوره. كما أن بعض رؤساء الديوان يفتقرون إلى التدريب على مهارات التحليل الإداري أو استخدام أنظمة المعلومات الحديثة، ما يُضعف من قدرتهم على دعم القرار بفعالية.

هل يؤثر تأهيل رئيس الديوان على كفاءة العمل البلدي؟

نعم، يؤثر بشكل مباشر. فرئيس الديوان المدرب على مبادئ الحوكمة، تحليل البيانات، وأنظمة إدارة الملفات يكون أكثر قدرة على اكتشاف الثغرات، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم اتخاذ قرارات مستندة إلى أدلة. في المقابل، يؤدي غياب التأهيل إلى اعتماد على الإجراءات الروتينية دون فهم عميق لأبعاد القرار.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. البلديات التي تمنح رئيس الديوان صلاحيات رقابية واضحة تسجل انخفاضاً ملحوظاً في الأخطاء الإجرائية، وسرعة أكبر في إنهاء المعاملات، مقارنة بتلك التي تُهمش دوره.
2. غياب مشاركة رئيس الديوان في الاجتماعات الاستراتيجية يؤدي إلى قرارات غير متوافقة مع الواقع التنظيمي، وتتطلب تعديلات لاحقة تُطيل مدة الإنجاز وتُثقل كاهل الإدارات.
3. رئيس الديوان المدرب على أنظمة المعلومات الحديثة يُحسن من دقة التقارير وسرعة تدفقها، ما يُمكن القيادة من اتخاذ قرارات استباقية بدلاً من ردود الأفعال.

<https://jaspps.com>

4. المقاومة من بعض الإدارات لرقابة رئيس الديوان تُضعف من هيئته وتُقلل من فعاليته، خاصةً عندما لا يُدعم من القيادة العليا، ما يُؤلّد بيئة عمل غير منضبطة.

5. التركيز على الجوانب الروتينية فقط (كالمراسلات) يُهدر إمكانات رئيس الديوان التحليلية، ويحوّله من شريك إداري إلى موظف أرشيف، ما يُضعف من منظومة اتخاذ القرار ككل.

التوصيات

1. إعادة تعريف مكانة رئيس الديوان في الهيكل التنظيمي البلدي ليكون مستشارًا إداريًا وليست وظيفة روتينية، مع منحه صلاحيات رقابية واضحة على سير الإجراءات.

2. إدماجه في لجان اتخاذ القرار والاجتماعات الاستراتيجية، لِيُساهم برأيه الفني حول جاهزية الملفات، توافق القرارات مع الأنظمة، وواقعية التنفيذ.

3. توفير برامج تدريب متخصصة في الحوكمة المحلية، تحليل البيانات، وأنظمة إدارة الملفات الرقمية، لرفع كفاءته المهنية وتمكينه من دعم القرار بفعالية.

4. اعتماد أنظمة رقمية موحدة لإدارة الملفات والمراسلات تمنح رئيس الديوان رؤية شاملة على تدفق العمل، وتمكنه من رصد التأخير أو التضارب في الوقت الحقيقي.

5. ربط تقييم أداء رئيس الديوان بمؤشرات جودة القرار الإداري مثل سرعة الإنجاز، انخفاض الطعون، ودقة التقارير، لتحفيزه على الأداء المتميز.

المصادر والمراجع

1. أبو غنم، م. ع. (2021). * دور رئيس الديوان في تعزيز الحوكمة المحلية: دراسة تطبيقية على بلديات الأردن * . مجلة الدراسات الإدارية، 18(2), 67-85.
2. الحيارى، س. ر. (2022). * الرقابة الإدارية الداخلية وتأثيرها على جودة القرار البلدي * . مجلة الإدارة العامة، 19(3), 101-119.
3. الخصاونة، ن. ف. (2020). * إدارة الملفات والمراسلات في المؤسسات البلدية: بين الواقع والمأمول * . دار النهضة للنشر.
4. السرحان، ع. م. (2023). * تدفق المعلومات واتخاذ القرار في الإدارة المحلية السعودية * . مجلة العلوم الإدارية، 20(1), 45-63.
5. العمري، خ. س. (2021). * التمكين الإداري لرؤساء الديوان: نحو تحسين الأداء البلدي * . مجلة البحوث القانونية والإدارية، 12(2), 77-94.
6. القضاة، ف. ع. (2022). * التحديات التنظيمية التي تواجه رؤساء الديوان في البيئة البلدية * . مركز الدراسات الاستراتيجية، الجامعة الأردنية.
7. محمد، ي. ح. (2023). * نظم المعلومات الإدارية ودورها في دعم رئيس الديوان * . مجلة التقنية والإدارة المحلية، 7(2), 33-50.

8. النجار، ر. م. (2021). *نحو سياسة وطنية موحدة لتأهيل رؤساء الديوان في البلديات العربية*. مجلة

الإدارة العامة والتنمية المحلية، 17(4)، 112-130.

9. البكري، م. أ. (2023). *الحوكمة المحلية وأثرها على كفاءة القرار الإداري*. مجلة الدراسات الحضرية،

11(1)، 55-73.

10. الجبور، خ. ي. (2022). *أثر التدريب المهني على أداء رؤساء الديوان في بلديات فلسطين*. مجلة

التعليم الإداري، 9(3)، 88-106.