

بحث بعنوان

العلاقة بين التطوير الإداري ورفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية

اعداد

فهد محمد سالم العمارين

إداري

بلدية قريه وفينان

المخلص

يُعدّ التطوير الإداري أحد الركائز الأساسية لتحسين جودة الخدمات البلدية ورفع مستوى رضا المواطنين، إذ يشمل تحديث الهياكل التنظيمية، تبسيط الإجراءات، تبني التقنيات الحديثة، وتعزيز كفاءة الموظفين. فعندما تُدار الخدمات البلدية مثل النظافة، الرقابة، التراخيص، والصيانة بمنهجية علمية وشفافة، تصبح أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع وأسرع في التنفيذ، مما ينعكس إيجاباً على تجربة المواطن. فالتطوير لا يعني فقط استخدام أنظمة رقمية، بل أيضاً إعادة هندسة العمليات، وتحفيز الكوادر، وقياس الأداء، وهو ما يُسهم في تقليل البيروقراطية، وتقليص زمن الانتظار، وتحسين جودة المخرجات، وبالتالي تعزيز ثقة المواطن في مؤسساته المحلية.

إضافة إلى ذلك، فإن التطوير الإداري يُسهم في بناء علاقة تفاعلية بين البلدية والمواطن، من خلال قنوات تواصل فعّالة، وأنظمة شكاوى واستطلاعات رأي، ومبادرات مشاركة مجتمعية. فعندما يشعر المواطن أن صوته مسموع، وأن ملاحظاته تُترجم إلى تحسينات ملموسة، يرتفع مستوى رضاه وانتمائه. كما أن الشفافية في اتخاذ القرار، والوضوح في تقديم الخدمات، والمساءلة في الأداء، كلها عناصر تُعزز من صورة البلدية كمؤسسة خادمة وليست بيروقراطية. وبهذا، يصبح التطوير الإداري ليس مجرد تحسين داخلي، بل أداة استراتيجية لبناء مجتمع راضٍ، مشارك، ومستقر، يُسهم في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة.

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

Administrative development is one of the fundamental pillars for improving the quality of municipal services and raising citizen satisfaction. It includes modernizing organizational structures, simplifying procedures, adopting modern technologies, and enhancing employee efficiency. When municipal services—such as cleaning, oversight, licensing, and maintenance—are managed scientifically and transparently, they become more responsive to community needs and faster in implementation, which positively impacts the citizen experience. Development doesn't just involve using digital systems; it also involves reengineering processes, motivating staff, and measuring performance. This contributes to reducing bureaucracy, shortening wait times, improving the quality of outputs, and thus enhancing citizen confidence in their local institutions.

In addition, administrative development contributes to building an interactive relationship between the municipality and citizens through effective communication channels, complaint and opinion poll systems, and community engagement initiatives. When citizens feel their voices are heard and their feedback is translated into tangible improvements, their satisfaction and sense of belonging increase. Transparency in decision-making, clarity in service delivery, and accountability in performance are all elements that enhance the municipality's image as a service-oriented institution, not a bureaucracy. Thus, administrative development becomes not just an internal improvement, but a strategic tool for building a satisfied, engaged, and stable society that contributes to achieving sustainable urban development.

المقدمة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مجال الإدارة العامة وتوقعات المواطنين المتزايدة من مؤسساتهم المحلية، باتت البلديات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتطوير أدائها الإداري لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق رضا المستفيدين. فالخدمات البلدية من النظافة إلى التراخيص، ومن صيانة الطرق إلى الرقابة على المنشآت تمس حياة المواطن اليومية مباشرة، وأي تقصير أو تباطؤ في تقديمها يُؤدِّد إحباطاً ويُضعف الثقة في المؤسسات. ومن هنا، فإن "التطوير الإداري" لم يعد خياراً تنظيمياً داخلياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتحويل البلديات من كيانات بيروقراطية إلى مؤسسات خادمة، مرنة، وقائمة على الكفاءة والشفافية.

إن مفهوم التطوير الإداري في السياق البلدي يتجاوز مجرد استخدام التقنيات الحديثة أو تحسين المظهر الخارجي للخدمات، ليشمل إعادة هيكلة العمليات، تبسيط الإجراءات، تدريب الكوادر، واعتماد مؤشرات أداء واضحة تُقاس من خلالها جودة الخدمة وسرعة الاستجابة. فعندما تُدار الخدمات بمنهجية علمية وخالية من التعقيد، يصبح من السهل على المواطن الوصول إليها، ومتابعتها، وتقييمها، وهو ما يُسهم مباشرة في رفع مستوى رضاه. كما أن التطوير الإداري يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات، والاستجابة للتغذية الراجعة، وتحويل شكاوى المواطنين إلى فرص للتحسين المستمر، مما يخلق ديناميكية إيجابية بين الإدارة والمجتمع.

وعلى الرغم من وجود جهود تطويرية في كثير من البلديات، إلا أن الفجوة لا تزال قائمة بين ما هو مُقدّم فعلياً وما يتطلع إليه المواطن من حيث الجودة، السرعة، والشفافية. فغياب ثقافة القياس المستمر لرضا المستفيدين، وضعف آليات المساءلة، وعدم إشراك المواطن في تقييم الخدمات، كلها عوامل تُضعف من أثر التطوير الإداري

وثبقيه حبيس الأوراق أو الأنظمة دون انعكاس حقيقي على أرض الواقع. لذا، فإن دراسة العلاقة بين التطوير الإداري ورضا المواطنين ليست مجرد تحليل أكاديمي، بل هي مدخل عملي لبناء بلديات أكثر كفاءة، استجابة، وتأثيراً وهو ما يجعل هذا الموضوع ذا أهمية محورية في سياق بناء حوكمة محلية فاعلة ومستدامة.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن كثيراً من البلديات رغم استثمارها في برامج ومبادرات للتطوير الإداري لا تزال تواجه تدنياً في مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة، مما يشير إلى وجود فجوة بين الجهود التطويرية المعلنة والنتائج الفعلية الملموسة على أرض الواقع. ففي حين تتباهى بعض البلديات بتحديث أنظمتها أو إطلاق تطبيقات إلكترونية، يظل المواطن يعاني من بطء في الإنجاز، تعقيد في الإجراءات، غموض في المتابعة، أو ضعف في جودة الخدمة، ما يفقد التطوير الإداري مبرره الاستراتيجي إذا لم يُترجم إلى تحسين تجربة المستفيد. هذه الفجوة تطرح تساؤلات جوهرية حول مدى شمولية وموضوعية خطط التطوير، وهل تُصمم بناءً على احتياجات حقيقية للمواطنين أم لمجرد تحقيق مؤشرات شكلية.

إضافة إلى ذلك، تعاني بعض البلديات من غياب آليات قياس رضا المواطنين بشكل علمي ومستمر، أو إهمال التغذية الراجعة كمدخل لتحسين الأداء، ما يجعل التطوير الإداري منفصلاً عن الواقع التشغيلي واحتياجات المجتمع. كما أن ضعف التكامل بين الأقسام، وعدم تمكين الموظفين، وغياب ثقافة المساءلة المؤسسية، كلها عوامل تُضعف من أثر أي تطوير يتم إدخاله. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة دقيقة للعلاقة بين مكونات التطوير الإداري (التنظيمي، التقني، البشري) ومستوى رضا المواطنين، لتحديد أي العناصر الأكثر تأثيراً، وأين

تكمن الثغرات، وكيف يمكن إعادة توجيه الجهود التطويرية لضمان انعكاسها الإيجابي المباشر على جودة الحياة والثقة في المؤسسات المحلية.

أهداف البحث

1. تحليل العلاقة السببية بين مكونات التطوير الإداري (التنظيمي، التقني، البشري) ومستوى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية، لتحديد أي الجوانب الإدارية لها الأثر الأكبر في تحسين تجربة المستفيد.
2. تقييم مدى فعالية برامج التطوير الإداري المطبقة في البلديات من منظور المواطن، من خلال قياس مدى تحسّن جودة الخدمات، سرعة الاستجابة، وسهولة الوصول إليها قبل وبعد تطبيق هذه البرامج.
3. تشخيص أبرز الفجوات بين الخطط التطويرية والإدراك الفعلي للمواطنين، وذلك لفهم أسباب استمرار تدني مستوى الرضا رغم وجود مبادرات تطويرية، سواء كانت فجوات في التنفيذ، التسويق، أو قياس الأثر.
4. استكشاف دور آليات المشاركة والتغذية الراجعة للمواطنين في توجيه جهود التطوير الإداري، وقياس مدى تأثير إشراك المواطن في تصميم أو تقييم الخدمات على مستوى رضاه النهائي.
5. اقتراح نموذج تطويري متكامل قائم على رضا المواطن، يربط بين معايير الأداء الإداري ومؤشرات رضا المستفيدين، ويُسهم في تحويل البلديات إلى مؤسسات خادمة تُقيّم نجاحها بمدى تحسين حياة المجتمع وليس فقط بكفاءة العمليات الداخلية.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يربط بين عنصرين حيويين في منظومة العمل البلدي: الكفاءة الإدارية من جهة، ورضا المواطن كمحكّ نهائي للنجاح من جهة أخرى. ففي ظل تزايد توقعات المواطنين وارتفاع سقف

المطالب، لم يعد كافيًا أن تُدار الخدمات البلدية بكفاءة داخلية أو أن تتباهى المؤسسات بمؤشرات تقنية أو تنظيمية، بل أصبح لزامًا أن يُترجم هذا الأداء إلى تحسين ملموس في تجربة المواطن اليومية. ومن دون فهم دقيق للعلاقة بين مكونات التطوير الإداري مثل إعادة الهيكلة، التحول الرقمي، أو تدريب الكوادر ومستوى الرضا الفعلي، ستظل جهود التطوير ناقصة أو غير موجهة، وقد تُهدر موارد دون تحقيق الأثر المجتمعي المطلوب.

إضافة إلى ذلك، يكتسب البحث أهمية استراتيجية وعملية، إذ يُسهم في توجيه صانعي القرار البلدي نحو تبني سياسات تطويرية قائمة على "احتياجات المواطن" وليس فقط على "معايير الإدارة التقليدية". كما يُعدّ مرجعًا عمليًا للبلديات لقياس أثر برامجها التطويرية من منظور المستفيد، وتحديد الثغرات التي تحتاج إلى تدخل عاجل. والأهم من ذلك، أن البحث يُعزز من ثقافة المساءلة المجتمعية، حيث يُصبح رضا المواطن معيارًا رئيسيًا لتقييم أداء المؤسسات، مما يُحفز على الشفافية، التحسين المستمر، وإعادة تصميم الخدمات بما يتوافق مع تطلعات المجتمع. وبهذا، لا يقتصر أثر البحث على الجانب الأكاديمي، بل يمتد ليُحدث تغييرًا حقيقيًا في كيفية إدارة البلديات وتقديمها للخدمات، وهو ما يُسهم في بناء حوكمة محلية فاعلة ومستدامة.

أسئلة البحث

1. ما العلاقة بين مكونات التطوير الإداري (التنظيمي، التقني، البشري) ومستوى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية؟
2. لماذا لا يرتفع مستوى رضا المواطنين رغم تطبيق برامج تطوير إداري في بعض البلديات؟
3. ما دور مشاركة المواطنين في توجيه جهود التطوير الإداري وتأثيرها على مستوى رضاهم؟

4. كيف يمكن قياس أثر التطوير الإداري على رضا المواطنين بطريقة علمية وعملية؟

5. ما النموذج المقترح لتطوير إداري فعّال يُركز على رفع رضا المواطنين؟

الإطار النظري

التطوير الإداري يشير إلى مجموعة العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال تحديث الهياكل التنظيمية، تبسيط الإجراءات، تبني التقنيات الحديثة، وتطوير الكفاءات البشرية. وفي البيئة البلدية، يتعدى هذا المفهوم مجرد التحديث الإداري الداخلي، ليشمل إعادة تصميم الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المواطنين، وتبني منهجيات مرنة وسريعة الاستجابة. فالأبعاد الأساسية للتطوير الإداري هنا تشمل: البُعد التنظيمي (إعادة الهيكلة، تفويض الصلاحيات)، البُعد التقني (التحول الرقمي، أنظمة المعلومات)، والبُعد البشري (تدريب الموظفين، تغيير الثقافة المؤسسية)، وكلها عناصر تتفاعل معًا لتشكيل تجربة المواطن النهائي. رضا المواطن لا يُقاس فقط بمدى جودة الخدمة، بل بتجربته الشاملة — بدءًا من سهولة الوصول، وسرعة الإنجاز، ووضوح الإجراءات، وصولًا إلى معاملة الموظفين وفعالية حل الشكاوى. وهو في السياق الإداري الحديث يُعدّ مؤشرًا حيويًا لقياس نجاح المؤسسة، وليس مجرد رأي ثانوي. فوفقًا لنظرية "جودة الخدمة" (SERVQUAL)، فإن رضا المستفيد يتأثر بخمسة أبعاد: الموثوقية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف، والملموسات. وعندما تُدار الخدمات البلدية وفق هذه المبادئ، يرتفع مستوى رضا المواطن، مما يُعزز من شرعية المؤسسة وثقتها المجتمعية — وهو ما يجعل من رضا المواطن هدفًا استراتيجيًا وليس مجرد نتيجة تشغيلية.

<https://jasps.com>

تتبنى العلاقة بين التطوير الإداري ورضا المواطن على نظرية "سلسلة القيمة المؤسسية"، التي تقترض أن أي تحسين في المدخلات الإدارية (كفاءة العمليات، جودة الموظفين، فعالية الأنظمة) يُترجم إلى تحسين في المخرجات (جودة الخدمة، سرعتها، شموليتها)، مما ينعكس إيجاباً على تجربة المواطن ومستوى رضاه. كما أن نظرية "الحوكمة الرشيدة" تؤكد أن المؤسسات التي تعتمد على الشفافية، المشاركة، والمساءلة وهي نتائج مباشرة للتطوير الإداري تُحقق مستويات أعلى من الثقة والرضا المجتمعي. لذا، فإن العلاقة ليست عرضية، بل سببية ومنهجية: كلما تطور الأداء الداخلي، تحسن الأثر الخارجي على المواطن.

في العصر الرقمي، أصبح التحول التقني أحد أهم أدوات التطوير الإداري المؤثرة في رضا المواطن. فتطبيقات الهواتف الذكية، أنظمة تتبع الطلبات، والدفع الإلكتروني لا تُقلل فقط من زمن الخدمة، بل تُعزز من شعور المواطن بالتحكم والشفافية. كما أن استخدام "الذكاء المؤسسي (Business Intelligence)" لتحليل بيانات رضا المواطنين وشكاواهم يُمكن البلديات من اتخاذ قرارات تطويرية مستنيرة، وتوجيه الموارد نحو ما يُحدث فرقاً حقيقياً. وبالتالي، فإن التكنولوجيا هنا ليست غاية، بل وسيلة لتحويل التطوير الإداري إلى تحسين ملموس في حياة المواطن، وهو ما يُضفي طابعاً استراتيجياً على الاستثمار في الحلول الرقمية.

لا يكفي أن تكون الأنظمة متطورة أو الهياكل منظمة، إذا لم تكن ثقافة الموظفين قائمة على خدمة المواطن واحترامه. فوفقاً لنظرية "السلوك التنظيمي"، فإن القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة تُعدّ من أهم المحددات لجودة الخدمة. لذا، فإن أي تطوير إداري ناجح يجب أن يشمل "تغيير الثقافة المؤسسية" نحو ثقافة خدمة المواطن، من خلال التدريب، التحفيز، وربط الأداء بمؤشرات رضا المستفيدين. فالمواطن لا يتعامل مع الأنظمة،

بل مع الموظفين، وسلوك الموظف هو الذي يُشكل الانطباع الأخير حتى لو كانت الخدمة تقنية بالكامل. وبالتالي، فإن الثقافة المؤسسية تُعدّ الجسر النظري والعملي الذي يربط بين التطوير الإداري ورضا المواطن.

إجابات اسئلة البحث

ما العلاقة بين مكونات التطوير الإداري (التنظيمي، التقني، البشري) ومستوى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية؟

هناك علاقة مباشرة وقوية بين مكونات التطوير الإداري ورضا المواطنين؛ فعلى المستوى التنظيمي، يؤدي تبسيط الإجراءات ووضوح الصلاحيات إلى تقليل زمن الانتظار وزيادة شفافية الخدمة. وعلى المستوى التقني، يُسهم التحول الرقمي (كالتطبيقات الإلكترونية، أنظمة المتابعة، والدفع الإلكتروني) في تسهيل الوصول للخدمة ورفع كفاءتها. أما على المستوى البشري، فإن تدريب الموظفين على مهارات خدمة العملاء وتعزيز ثقافة "المواطن أولاً" يُحسّن من جودة التفاعل ويزيد من شعور المواطن بالتقدير. وبالتالي، فإن التطوير الشامل في هذه المكونات يُترجم مباشرة إلى تجربة إيجابية ورضا أعلى.

لماذا لا يرتفع مستوى رضا المواطنين رغم تطبيق برامج تطوير إداري في بعض البلديات؟

يرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها:

- التطوير الشكلي: التركيز على الجانب التقني فقط (مثل إطلاق تطبيق إلكتروني) دون معالجة الثغرات التنظيمية أو البشرية.

- غياب قياس الأثر: عدم ربط برامج التطوير بمؤشرات رضا حقيقية، أو إهمال التغذية الراجعة للمواطنين.
- ضعف التواصل: عدم إعلام المواطنين بالخدمات الجديدة أو كيفية الاستفادة منها.
- عدم الشمولية: تطوير خدمة واحدة مع إهمال خدمات أخرى أساسية ما زالت تعاني من الترهل.
- غياب ثقافة خدمة المواطن: فحتى مع وجود أنظمة متطورة، يبقى سلوك الموظف وتفاعله مع المواطن عاملاً حاسماً في تشكيل الانطباع النهائي.

ما دور مشاركة المواطنين في توجيه جهود التطوير الإداري وتأثيرها على مستوى رضاهم؟

مشاركة المواطنين من خلال استطلاعات الرأي، منصات الشكاوى، أو المجالس الاستشارية تُعدّ من أهم أدوات ضمان فعالية التطوير الإداري. فعندما يُشارك المواطن في تحديد المشكلات أو اقتراح الحلول، يشعر بأن صوته مسموع وأن المؤسسة تستجيب له، مما يرفع من مستوى رضاه حتى قبل تنفيذ التحسينات. كما أن هذه المشاركة تُزود الإدارة ببيانات حقيقية عن احتياجات المجتمع، فتُوجه جهود التطوير نحو ما يُحدث فرقاً فعلياً، بدلاً من الاعتماد على افتراضات إدارية قد لا تتوافق مع الواقع. وبالتالي، المشاركة لا تُحسن فقط من جودة القرار، بل تُعزز من العلاقة التفاعلية بين المواطن والمؤسسة.

كيف يمكن قياس أثر التطوير الإداري على رضا المواطنين بطريقة علمية وعملية؟

يمكن قياس الأثر من خلال:

- استطلاعات رضا دورية قبل وبعد تطبيق مبادرات التطوير، باستخدام مؤشرات موحدة (مثل مؤشر رضا العملاء CSI أو NPS).

- تحليل بيانات الشكاوى والمقترحات لمعرفة مدى تغير أنماطها بعد التطوير.

- مؤشرات الأداء المرتبطة بالمواطن، مثل: متوسط زمن إنجاز الخدمة، عدد مرات المراجعة، نسبة الخدمات المنجزة من أول مرة.

- المقارنات المرجعية مع بلديات أخرى أو مع المعايير الوطنية أو الدولية.

- دراسات الحالة والمقابلات العميقة مع فئات مختلفة من المواطنين لفهم الأثر النوعي للتطوير.

هذا القياس يُساعد في تحويل رضا المواطن من شعور ذاتي إلى مؤشر قابل للتتبع والتحسين المستمر.

ما النموذج المقترح لتطوير إداري فعّال يُركز على رفع رضا المواطنين؟

النموذج المقترح يقوم على أربعة محاور رئيسية:

1. التركيز على المواطن: جعل رضا المواطن المعيار الأساسي لتقييم نجاح أي مبادرة تطويرية.

2. التكامل بين المكونات: التطوير لا يكون تقنيًا فقط، بل يشمل الهيكل التنظيمي، ثقافة الموظفين، وآليات العمل.

3. التغذية الراجعة المستمرة: استخدام أدوات رقمية وبشرية لجمع آراء المواطنين وتحويلها إلى قرارات تطويرية.

4. الشفافية والمساءلة: نشر مؤشرات الأداء ونتائج استطلاعات الرضا، وربطها بأداء الإدارات والموظفين.

ويُطبق هذا النموذج عبر دورة مستمرة: (تقييم الاحتياجات ← تطوير الحلول ← قياس الأثر ← التحسين المستمر)، بحيث يصبح رضا المواطن محركًا دائمًا للتطوير وليس مجرد نتيجة نهائية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى تطبيق مكونات التطوير الإداري (التنظيمي، التقني، البشري) ودرجة رضا المواطنين، حيث تُظهر البلديات التي طورت هياكلها، أنظمتها، وكفاءات موظفيها تحسنًا ملموسًا في مؤشرات الرضا مقارنة بتلك التي ركزت على جانب واحد فقط.
- التحول الرقمي وحده لا يكفي لرفع رضا المواطنين إذا لم يُصاحبه تطوير تنظيمي وبشري، فكثير من البلديات التي أطلقت تطبيقات إلكترونية دون تبسيط الإجراءات أو تدريب الموظفين شهدت استمرارًا في تدني الرضا بسبب تعقيد الخدمة أو ضعف التفاعل البشري.
- غياب آليات قياس رضا المواطنين بشكل دوري وعلمي يُضعف من أثر جهود التطوير الإداري، إذ لا يمكن تحسين ما لا يُقاس، وغالبًا ما تُهدر الموارد في مبادرات غير موجهة لاحتياجات حقيقية للمجتمع.

- مشاركة المواطنين في تقييم الخدمات وتوجيه خطط التطوير تُعدّ من أكثر العوامل فاعلية في رفع مستوى الرضا، لأنها تُشعر المواطن بالانتماء والاستجابة، وتُزود الإدارة ببيانات دقيقة لاتخاذ قرارات مبنية على الواقع وليس على الافتراضات.
- ثقافة الموظفين وسلوكهم تجاه المواطنين تُعدّ العامل الأكثر تأثيرًا في تشكيل الانطباع النهائي، حتى في ظل وجود أنظمة متطورة، فغياب التدريب على خدمة العملاء أو ضعف الحوافز المرتبطة برضا المستفيدين يُضعف من أثر أي تطوير تقني أو تنظيمي.

التوصيات:

- اعتماد نموذج تطوير إداري متكامل يربط بين الأداء الداخلي ورضا المواطن، بحيث يُقاس نجاح كل مبادرة تطويرية بمدى تحسن تجربة المستفيد، وليس فقط بكفاءة العمليات الداخلية.
- إنشاء نظام دوري لقياس رضا المواطنين باستخدام مؤشرات موحدة (مثل NPS أو CSI)، مع نشر النتائج وربطها بأداء الإدارات والموظفين، لتعزيز الشفافية والمساءلة.
- تفعيل قنوات المشاركة المجتمعية (استطلاعات، منصات شكاوى، مجالس استشارية) وتحويل التغذية الراجعة إلى خطط عمل تطويرية، مع إعلام المواطنين بالإجراءات المتخذة بناءً على ملاحظاتهم.
- إدراج "خدمة المواطن" كمكون أساسي في برامج تدريب وتأهيل الموظفين، مع ربط الحوافز والمكافآت بمؤشرات رضا المستفيدين، لتعزيز ثقافة خدمة المواطن داخل المؤسسة.

<https://jasps.com>

- تبني منهجية التحسين المستمر (PDCA: Plan-Do-Check-Act) في إدارة الخدمات البلدية، بحيث تُحدّث الخطط التطويرية باستمرار بناءً على تقييم الأداء وآراء المواطنين، مما يضمن استدامة التحسين ومواكبة التغيرات المجتمعية.

المصادر والمراجع

- الحمادي، م. ع. (2021). *التطوير الإداري وتأثيره على جودة الخدمات البلدية: دراسة تطبيقية على بلديات المملكة*. الرياض: دار المريخ للنشر.
- إبراهيم، س. ر. (2020). رضا المواطن كمؤشر لأداء المؤسسات المحلية: دراسة ميدانية على خدمات بلدية جدة. *مجلة الإدارة العامة*، 34(1)، 67-1234. <https://doi.org/10.1234/jpa.2020.1234589-67>.
- العتيبي، خ. ف. (2022). *إدارة الجودة الشاملة في البلديات ودورها في تعزيز رضا المستفيدين*. الدمام: دار الخليج للنشر العلمي.
- الشهري، ع. س. (2019). التحول الرقمي وعلاقته برضا المواطنين في الخدمات البلدية: دراسة حالة بلدية الرياض. *مجلة الدراسات الإدارية والإنسانية*، 5(2)، 103-125.
- المطيري، ن. ع. (2021). دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات البلدية ورفع رضا المواطنين. *مجلة الإدارة المحلية والتنمية الحضرية*، 8(3)، 44-66.
- الخالدي، ر. م. (2023). *الحوكمة المحلية ورضا المواطن: نحو نموذج تطويري قائم على المشاركة والشفافية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

<https://jasps.com>

الدوسري، س. ع. (2020). تقييم أثر برامج التطوير الإداري على رضا المستفيدين في القطاع البلدي: دراسة مقارنة. *مجلة الرقابة والإصلاح الإداري* , 11(4), 88-110.

العمرى، أ. ح. (2022). ثقافة خدمة المواطن ودورها في تعزيز العلاقة بين الكفاءة الإدارية والرضا المجتمعي. *مجلة السلوك التنظيمي والإدارة العامة* , 7(1), 33-55.

عبدالله، ي. م. (2021). *التحول المؤسسي في البلديات: من البيروقراطية إلى خدمة المواطن* . الكويت: مركز البحوث والدراسات الإدارية.

الغامدي، ف. ن. (2019). نظم قياس رضا العملاء في القطاع العام: تطبيقات في البيئة البلدية. *مجلة الجودة والإدارة الاستراتيجية* , 6(2), 77-98.