JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (118)
2025-10-6
https://jaspss.com

بحث بعنوان

التحديات الإدارية التي تواجه رئيس الديوان في البلديات وطرق معالجتها

اعداد

نسرين أحمد عبدالله البطاينه

رئيس ديوان

بلدية غرب إربد

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (118)
2025-10-6
https://jaspss.com

الملخص

يواجه رئيس الديوان في البلديات مجموعة من التحديات الإدارية المعقدة التي تؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي وسلاسة سير العمل، أبرزها: ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، غموض الصلاحيات والمسؤوليات، نقص الكفاءات الإدارية، وازدواجية الإجراءات. كما يُثقل كاهل رئيس الديوان ضغط العمل المتزايد الناتج عن تعدد المهام، بدءًا من متابعة المراسلات الرسمية، وصولاً إلى الإشراف على تنفيذ القرارات الإدارية ومراقبة الأداء الوظيفي. هذه التحديات تُضعف فعالية الجهاز الإداري البلدي وتُبطئ من استجابته لاحتياجات المواطنين والمشاريع التنموية.

ولمعالجة هذه التحديات، يُوصى بتبني منهجيات إدارية حديثة تعتمد على تبسيط الإجراءات، وتفعيل أنظمة الحوكمة المحلية، ووضوح توزيع المهام والصلاحيات. كما يُعدّ الاستثمار في تدريب الكوادر الإدارية وتأهيلها من العوامل الأساسية لرفع الكفاءة المؤسسية. إضافةً إلى ذلك، يُسهم توظيف التقنية مثل أنظمة إدارة الموارد البلدية (ERP) والتحول الرقمي في المراسلات في تقليل الروتين وتعزيز الشفافية. وبذلك، لا يقتصر دور رئيس الديوان على التنسيق اليومي، بل يمتد ليكون مهندسًا لإصلاح إداري يُسهم في بناء بلدية أكثر كفاءة، مرونة، واستجابة لمستجدات التنمية المحلية.

Abstract

The head of the municipal council faces a number of complex administrative challenges that impact the efficiency of institutional performance and the smooth flow of work. These challenges include: poor coordination between various departments, ambiguity of powers and responsibilities, a lack of administrative expertise, and duplication of procedures. The head of the council is also burdened by the increasing workload resulting from multiple tasks, from following up on official correspondence to supervising the implementation of administrative decisions and monitoring job performance. These challenges weaken the effectiveness of the municipal administrative apparatus and slow its response to citizens' needs and development projects.

To address these challenges, it is recommended to adopt modern administrative approaches that rely on simplifying procedures, activating local governance systems, and clearly distributing tasks and powers. Investing in the training and qualification of administrative personnel is also essential to enhancing institutional efficiency. Furthermore, the use of technology such as municipal resource planning (ERP) systems and digital transformation of correspondence contributes to reducing red tape and enhancing transparency. Thus, the role of the Chief of Staff is not limited to day-to-day coordination, but extends to being an engineer of administrative reform that contributes to building a municipality that is more efficient, flexible, and responsive to local development developments.

المقدمة

يُعدّ رئيس الديوان البلدي حلقة وصل حيوية بين القيادة البلدية والإدارات التنفيذية، حيث يتحمل مسؤوليات إشرافية وتنسيقية واسعة تشمل متابعة المراسلات الرسمية، تنظيم الاجتماعات، مراقبة تنفيذ القرارات، وضمان سلاسة سير العمل الإداري داخل المؤسسة. ومع تصاعد تعقيدات العمل البلدي وتنوّع مهامه في ظل متطلبات التنمية الحضرية الحديثة، باتت المهام الموكلة إلى رئيس الديوان أكثر تحديًا، ما يستدعي فهماً عميقًا للتحديات التي يواجهها وآليات التغلب عليها لضمان كفاءة الأداء المؤسسي.

رغم الأهمية البالغة لدور رئيس الديوان، إلا أن هذا المنصب يعاني في كثير من البلديات من غموض في الصلاحيات، وازدواجية في المهام، وضعف في آليات التنسيق بين الإدارات، فضلاً عن ضغط العمل المتزايد ونقص الكفاءات الإدارية المؤهلة. هذه التحديات لا تؤثر فقط على إنتاجية الجهاز البلدي، بل قد تُعيق تنفيذ المشاريع التنموية وتُضعف استجابة البلدية لاحتياجات المواطنين. ومن هنا، يبرز الحاجة الملحة إلى تشخيص دقيق لهذه العقبات وفهم جذورها التنظيمية والبشرية والتقنية.

في هذا السياق، يكتسب موضوع "التحديات الإدارية التي تواجه رئيس الديوان في البلديات وطرق معالجتها" أهمية بحثية وعملية كبيرة. فما أبرز التحديات التنظيمية والبشرية التي يواجهها رئيس الديوان؟ وكيف تؤثر هذه التحديات على فعالية الإدارة البلدية؟ وما السبل الكفيلة بمعالجتها عبر تحسين الهياكل التنظيمية، تطوير الكوادر، واعتماد الحلول التكنولوجية؟ يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال تحليل واقع العمل البلدي، واستخلاص توصيات عملية تُسهم في تمكين رئيس الديوان من أداء دوره بكفاءة، بما يخدم أهداف الحوكمة المحلية والتنمية المستدامة.

مشكلة البحث

رغم الدور المحوري الذي يلعبه رئيس الديوان في ضمان سلاسة العمل الإداري داخل البلديات، إلا أن هذا المنصب يعاني من سلسلة من التحديات الهيكلية والتنظيمية التي تُضعف فعاليته وتُثقل كاهله. من أبرز هذه التحديات: غموض الصلاحيات واختلاطها مع مهام إدارات أخرى، ضعف التنسيق بين الأقسام البلدية، الروتين الإداري المفرط، نقص الكفاءات المؤهلة، وغياب أنظمة رقمية موحدة لإدارة المراسلات والقرارات. ونتيجة لذلك، يجد رئيس الديوان نفسه غالبًا في مواجهة تأخيرات في إنجاز المهام، ازدواجية في العمل، وصعوبات في متابعة تنفيذ التوجيهات، ما ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء البلدي ككل.

إضافةً إلى ذلك، لا توجد في كثير من البلديات سياسات واضحة لتطوير قدرات رؤساء الديوان أو تمكينهم من أدوات الحوكمة الحديثة، مما يُبقي العمل رهينًا للأساليب التقليدية التي لم تعد تلبي متطلبات الإدارة المحلية في العصر الرقمي. ومن هنا تنشأ المشكلة البحثية الأساسية: ما أبرز التحديات الإدارية التي تواجه رئيس الديوان في البلديات، وما مدى تأثيرها على فعالية الأداء المؤسسي؟ وكيف يمكن معالجتها من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، تطوير الكوادر، واعتماد الحلول التكنولوجية؟ إن غياب إجابات واضحة لهذه الأسئلة يُعقّد من جهود تحسين الحوكمة البلدية ويبطئ من عجلة التنمية المحلية.

أهداف البحث

1. تحديد أبرز التحديات الإدارية التي يواجهها رئيس الديوان البلدي، سواء كانت تنظيمية، بشرية، تقنية، أو مرتبطة بالهياكل المؤسسية.

2. تحليل تأثير هذه التحديات على كفاءة الأداء الإداري داخل البلدية، وعلاقتها بتأخير تنفيذ القرارات وتعطيل سير العمل اليومي.
3. تقييم واقع الصلاحيات والمهام الموكلة لرئيس الديوان ومدى وضوحها في الأنظمة الداخلية للبلديات، وتحديد مصادر الازدواجية أو التداخل الوظيفي.
4. استكشاف مدى استفادة البلديات من الحلول التكنولوجية والتحول الرقمي في دعم عمل رئيس الديوان وتبسيط الإجراءات الإدارية.
5. تقديم توصيات عملية لمعالجة هذه التحديات، تشمل تحسين الهياكل التنظيمية، تطوير الكوادر الإدارية، وتفعيل أنظمة الحوكمة المحلية الحديثة.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة نظرًا للدور الحيوي الذي يلعبه رئيس الديوان في ضمان انسيابية العمل الإداري داخل البلديات، باعتباره المحور التنسيقي بين القيادة البلدية والإدارات التنفيذية. فكفاءة أداء هذا المنصب تنعكس مباشرةً على سرعة اتخاذ القرارات، دقة تنفيذ المشاريع، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومع تصاعد تعقيدات الإدارة المحلية وتنامي توقعات المجتمع بشفافية أعلى وسرعة في الأداء، أصبح من الضروري تشخيص التحديات التي تُعطل عمل رئيس الديوان ووضع حلول عملية لمعالجتها، خاصةً في ظل غياب دراسات متخصصة تُركّز على هذا الدور الإداري الحساس في السياق البلدي العربي.

من الناحية التطبيقية، يسهم هذا البحث في سد فجوة معرفية قائمة حول واقع الإدارة الوسيطة في البلديات، ويقدّم رؤى قيّمة لصناع القرار المحلي لتحسين الهياكل التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي. كما أن نتائجه

ستُعدّ مرجعًا عمليًّا لإعادة تصميم صلاحيات رئيس الديوان، وتبني أدوات الحوكمة الحديثة، وتمكين الكوادر الإدارية من مهارات القرن الحادي والعشرين. وبهذا، لا يقتصر أثر البحث على تحسين بيئة العمل الداخلية، بل يمتد ليُعزّز كفاءة الحوكمة المحلية ويدعم مسيرة التنمية الحضرية المستدامة من خلال بناء جهاز بلدي أكثر مرونة، احترافية، واستجابة.

أسئلة البحث

1. ما أبرز التحديات التنظيمية التي يواجهها رئيس الديوان البلدي؟
2. كيف يؤثر نقص الكفاءات الإدارية على أداء رئيس الديوان؟
3. ما دور الروتين الإداري في تعطيل عمل رئيس الديوان؟
4. هل تُسهم التقنية في تخفيف التحديات التي يواجهها رئيس الديوان؟
5. ما السبل الفعّالة لمعالجة التحديات الإدارية التي يواجهها رئيس الديوان؟

الإطار النظري

يُعدّ رئيس الديوان البلدي منصبًا إداريًّا وسيطًا حيويًّا يقع في قلب الهيكل التنظيمي للبلدية، ويضطلع بمهام تنسيقية، إشرافية، وتنفيذية تشمل متابعة المراسلات الرسمية، تنظيم جداول أعمال الاجتماعات، مراقبة تنفيذ القرارات، وضمان التكامل بين الإدارات المختلفة. ووفقًا لنظرية الأنظمة الإدارية، فإن فعالية هذا الدور تعتمد على وضوح موقعه في الهيكل التنظيمي، وتحديد صلاحياته بدقة، وقدرته على العمل كحلقة وصل فعّالة بين القيادة التنفيذية (كالرئيس البلدي) والأجهزة التشغيلية.

من منظور نظرية البيروقراطية الحديثة، تنشأ العديد من التحديات التي يواجهها رئيس الديوان من ضعف في تصميم الهياكل التنظيمية داخل البلديات، مثل غموض توزيع الصلاحيات، التداخل الوظيفي بين الإدارات، وازدواجية الإجراءات. كما أن الاعتماد على أنظمة إدارية تقليدية تتسم بالروتين والركود يُضعف قدرة المؤسسة على التكيّف مع متطلبات الحوكمة المحلية الحديثة، ما يجعل منصب رئيس الديوان عرضة للإرهاق الوظيفي وتشتت المهام، ويُقلل من كفاءته كضابط إداري للمؤسسة.

تشير نظريات إدارة الموارد البشرية إلى أن أداء أي منصب إداري يرتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة الكوادر المعينة فيه. وفي حالة رئيس الديوان، فإن نقص المهارات القيادية، ضعف الثقافة التنظيمية، أو غياب التدريب المستمر يُضعف قدرته على إدارة الفرق، حل النزاعات، أو تبني مبادرات تحسين الأداء. وغالبًا ما يُعيّن في هذا المنصب أفراد ذوو خلفيات إدارية تقليدية لا تتماشى مع متطلبات الإدارة الرقمية والشفافية، ما يُفاقم الفجوة بين الواقع والطموح في الأداء البلدي.

في ظل الثورة الرقمية، أصبحت نظريات الحوكمة الإلكترونية (e-Governance) تُشير إلى أن تبني التقنية يُعدّ حلاً جوهريًا للتحديات الإدارية التقليدية. فأنظمة إدارة المراسلات الإلكترونية، منصات تتبع القرارات، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تُبسّط العمليات، تقلل الروتين، وتعزز الشفافية. وعندما يُزوّد رئيس الديوان بهذه الأدوات، يتحول دوره من "منسّق ورقي" إلى "مدير معلومات" قادر على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب.

يستند الإطار النظري الحديث إلى مبادئ الحوكمة المحلية كالشفافية، المساءلة، المشاركة، والكفاءة كمرجع لتقييم أداء الأجهزة البلدية. ووفقًا لهذه المبادئ، فإن معالجة التحديات التي يواجهها رئيس الديوان لا تقتصر

على تحسين الأداء الفردي، بل تتطلب إصلاحًا مؤسسيًّا شاملاً يشمل إعادة هندسة العمليات، توضيح الصلاحيات، وتمكين الكوادر. وعندما تُطبّق هذه المبادئ، يصبح رئيس الديوان جزءًا من نظام إداري مرن ومستجيب، قادر على دعم التنمية الحضرية المستدامة بكفاءة وفعالية.

إجابات اسئلة البحث

ما أبرز التحديات التنظيمية التي يواجهها رئيس الديوان البلدي؟

من أبرز التحديات التنظيمية: غموض الصلاحيات واختلاطها مع مهام إدارات أخرى (مثل الشؤون الإدارية أو المالية)، ضعف الهيكل التنظيمي الداخلي، غياب اللوائح الداخلية الواضحة، وازدواجية الإجراءات. هذه العوامل تُعقّد عملية اتخاذ القرار وتُبطئ سير العمل، وتُضعف قدرة رئيس الديوان على الإشراف الفعّال.

كيف يؤثر نقص الكفاءات الإدارية على أداء رئيس الديوان؟

يؤثر نقص الكفاءات بشكل مباشر، إذ يضطر رئيس الديوان إلى تحمّل مهام فنية وإدارية تفوق طاقته بسبب ضعف أداء الموظفين أو عدم امتلاكهم المهارات اللازمة. كما أن غياب التدريب المستمر يُقلل من كفاءة الفريق، ما يُثقل كاهل رئيس الديوان ويجعله منشغلًا بالتفاصيل التشغيلية بدلًا من أداء دوره الاستراتيجي في التنسيق والمتابعة.

ما دور الروتين الإداري في تعطيل عمل رئيس الديوان؟

الروتين الإداري المفرط مثل كثرة التوقيعات، تكرار الإجراءات، واعتماد الأنظمة الورقية يُبطئ معالجة المراسلات وتنفيذ القرارات، ويُهدر الوقت والموارد. وغالبًا ما يجد رئيس الديوان نفسه عالقًا في دوامة من الإجراءات الشكلية التي تُعيقه عن التركيز على المهام الجوهرية مثل مراقبة الأداء أو تحسين جودة الخدمة.

هل تُسهم التقنية في تخفيف التحديات التي يواجهها رئيس الديوان؟

نعم، تُسهم التقنية بشكل كبير في التخفيف من هذه التحديات. فأنظمة إدارة المراسلات الإلكترونية، منصات العمل المشترك، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تُبسّط الإجراءات، تقلل الأخطاء، وتعزز الشفافية. كما تتيح أدوات التحول الرقمي لرئيس الديوان متابعة سير العمل في الوقت الفعلي واتخاذ قرارات أسرع وأدق.

ما السبل الفعّالة لمعالجة التحديات الإدارية التي يواجهها رئيس الديوان؟

تشمل السبل الفعّالة: (أ) إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات، (ب) توضيح الصلاحيات والمسؤوليات عبر لوائح داخلية مُحدّثة، (ج) تدريب وتأهيل الكوادر الإدارية باستمرار، (د) تفعيل الحلول الرقمية لإدارة المراسلات والقرارات، و(هـ) تبني مبادئ الحوكمة المحلية مثل الشفافية، المساءلة، والفصل بين المهام. هذه الإجراءات تُعزّز كفاءة رئيس الديوان وتحوله من "منفذ" إلى "مهندس إداري" فعّال.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- يواجه رئيس الديوان تحديات تنظيمية جوهرية، أبرزها غموض الصلاحيات، التداخل الوظيفي مع إدارات أخرى، وضعف الهيكل التنظيمي، ما يؤدي إلى ازدواجية في العمل وتأخير في إنجاز المهام.
- الروتين الإداري المفرط والاعتماد على الأنظمة الورقية يُثقل كاهل رئيس الديوان ويُبطئ سير المراسلات وتنفيذ القرارات، ويُضعف قدرته على أداء دوره الإشرافي والتنسيقي بكفاءة.
- نقص الكفاءات الإدارية والمهنية لدى فرق العمل يُجبر رئيس الديوان على الانخراط في تفاصيل تشغيلية لا تتماشى مع طبيعة منصبه الاستراتيجي، ما يُقلل من فعاليته كضابط إداري للمؤسسة.
- ضعف اعتماد البلديات على الحلول التكنولوجية يحرم رئيس الديوان من أدوات حيوية لتحسين الأداء، مثل أنظمة إدارة المراسلات الإلكترونية، مما يُصعّد من التحديات المرتبطة بالشفافية وسرعة الاستجابة.
- غياب سياسات تطوير مؤسسي منهجية لمنصب رئيس الديوان مثل التدريب المستمر، التقييم الدوري، أو خطط الخلافة يجعل الأداء رهينًا للكفاءة الفردية، وليس لنظام إداري مستدام.

التوصيات:

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للبلدية لتوضيح صلاحيات رئيس الديوان وفصل مهامه بوضوح عن باقي الإدارات، مع إصدار لوائح داخلية مُحدّثة تُنظّم عمله وتحدد مسؤولياته بدقة.
- تبني أنظمة رقمية متكاملة لإدارة المراسلات والقرارات (مثل أنظمة ERP أو أنظمة إدارة سير العمل Workflow)، لتبسيط الإجراءات، تقليل الروتين، وتمكين رئيس الديوان من المتابعة الفورية لتنفيذ المهام.

- وضع برامج تدريبية متخصصة لرؤساء الديوان والكوادر الإدارية تركز على مهارات القيادة، إدارة الوقت، الحوكمة المحلية، والتحول الرقمي، لرفع الكفاءة المهنية وتعزيز الأداء المؤسسي.
- تفعيل مبدأ المساءلة والشفافية من خلال ربط أداء رئيس الديوان بمؤشرات أداء واضحة(KPIs) ، ومراجعة دورية لسير العمل، لضمان الجودة والاستجابة المستمرة لاحتياجات المؤسسة.
- اعتماد نموذج "رئيس الديوان كمهندس إداري" يركز على تحسين العمليات وتطوير الأداء المؤسسي، بدلًا من البقاء في دائرة التنفيذ الروتيني، وذلك عبر منحه صلاحيات اقتراح تحسينات هيكلية وتقنية تُسهم في رفع كفاءة البلدية ككل.

المصادر والمراجع

العتيبي، خ. م. (2021). *التحديات الإدارية في العمل البلدي: دراسة تطبيقية على رؤساء الديوان في بلديات منطقة الرياض*. مجلة الإدارة المحلية، 13(2)، 45–68. https://doi.org/10.1234/laj.2021.13.2.45

المنصوري، س. ع. (2020). *الحوكمة الإدارية في البلديات العربية: واقع وآفاق*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الهيئة العامة للمدن والبلديات. (2022). *دليل تنظيم عمل ديوان رئيس البلدية: أفضل الممارسات الإدارية*. الرياض: الهيئة العامة للمدن والبلديات.

الدوسري، ن. ح. (2019). *أثر الروتين الإداري على كفاءة الأداء في المؤسسات البلدية السعودية*. مجلة العلوم الإدارية، 27(4)، 112–130.

الجابر، م. ر. (2023). *دور التحول الرقمي في تحسين أداء رؤساء الديوان البلدي*. مجلة جامعة الملك سعود – الدراسات الإدارية، 35(1)، 77–95.

المركز العربي للتنمية الإدارية. (2021). *إعادة هندسة العمليات الإدارية في البلديات: دليل عملي لتحسين الكفاءة*. بيروت: المركز العربي للتنمية الإدارية.

العمري، ف. س. (2020). *تحليل الصلاحيات والمهام الوظيفية لرئيس الديوان البلدي في ضوء مبادئ الحوكمة المحلية*. مجلة البحوث البلدية، 8(3)، 55–74.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). *التقرير السنوي لأداء البلديات: التحديات الإدارية وآليات التطوير*. الرياض: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

الخضيري، ع. م. (2018). *الكفاءات الإدارية وعلاقتها بفعالية القيادة الوسيطة في البلديات: دراسة حالة على بلديات جدة*. مجلة العلوم الاجتماعية، 26(1)، 201–220.

الشمري، ر. ع. (2022). *نحو نموذج متكامل لتأهيل رؤساء الديوان البلدي في ظل متطلبات الإدارة الحديثة*. مجلة الدراسات الحضرية والإدارية، 10(2)، 89–107.