

## بحث بعنوان

دور كاتب الديوان في التنسيق بين الأقسام البلدية وتعزيز الانسجام الإداري

اعداد

ريم عبدالقادر الزعبي

كاتبة ديوان

بلدية الرمثا الكبرى

## الملخص

يُعدّ كاتب الديوان في الهيكل التنظيمي البلدي حلقة وصل إدارية محورية، تتجاوز مهامه حدود الكتابة والتوثيق لتصل إلى قلب العملية التنسيقية بين الأقسام المختلفة داخل البلدية. فهو المسؤول عن تلقي المراسلات الرسمية، توزيعها على الجهات المعنية، ومتابعة تنفيذ التوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا، مما يجعله عاملاً أساسياً في ضمان سلاسة تدفق المعلومات واتساق الإجراءات. وبدون هذا الدور التنسيق الفعّال، قد تتشتت الجهود، وتتكرر المهام، أو تتعطل القرارات بسبب سوء التواصل أو التأخير في تبادل المستندات.

وقد بيّن البحث أن كاتب الديوان، عندما يُزوّد بصلاحيات واضحة ويدعم بآليات عمل منظمة (كالنظم الرقمية لإدارة المراسلات)، يُسهم بشكل مباشر في تعزيز الانسجام الإداري داخل المؤسسة البلدية. فهو لا يضمن فقط وصول المعلومة إلى الجهة الصحيحة في الوقت المناسب، بل يُراقب أيضاً التزام الأقسام بالمواعيد النهائية، ويُسجّل ملاحظات المتابعة، ويُعدّ تقارير دورية تساعد الإدارة على تقييم الأداء. وبالتالي، فإن تفعيل دور كاتب الديوان ليس مجرد إجراء شكلي، بل استثمار إداري ذكي يُعزّز الكفاءة، يقلل البيروقراطية، ويبني بيئة عمل متكاملة تخدم أهداف التنمية المحلية بكفاءة وشفافية.

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

The Office Clerk within the municipal organizational structure is a pivotal administrative link. His duties extend beyond writing and documentation to the heart of the coordination process between the various departments within the municipality. He is responsible for receiving official correspondence, distributing it to the relevant parties, and following up on the implementation of directives issued by senior management, making him a key factor in ensuring the smooth flow of information and consistency of procedures. Without this effective coordination role, efforts may be scattered, tasks may be duplicated, or decisions may be delayed due to poor communication or delays in exchanging documents.

The research has shown that the Office Clerk, when provided with clear powers and supported by organized work mechanisms (such as digital systems for managing correspondence), directly contributes to enhancing administrative harmony within the municipal institution. Not only does it ensure that information reaches the right person in a timely manner, it also monitors departments' adherence to deadlines, records follow-up observations, and prepares periodic reports that help management evaluate performance. Therefore, activating the role of the office clerk is not merely a formality, but rather a smart administrative investment that enhances efficiency, reduces bureaucracy, and builds an integrated work environment that serves local development goals with efficiency and transparency.

## المقدمة

تُشكّل الإدارة المحلية حجر الأساس في بناء دولة حديثة قادرة على تلبية احتياجات المواطنين بكفاءة وشفافية، وتتطلب لتحقيق ذلك تنسيقاً داخلياً فعالاً بين مكوناتها الإدارية المختلفة. وفي قلب هذا التناسق، يبرز كاتب الديوان كعنصر محوري لا يقتصر دوره على المهام الكتابية والمراسلات الرسمية، بل يمتد ليشمل وظيفة تنسيقية دقيقة تهدف إلى ربط الأقسام البلدية وتسهيل سير العمل بينها. إذ يُعدّ موقعه الوظيفي المتموضع بين القيادة الإدارية والوحدات التنفيذية مناسباً جداً لتأدية دور الوسيط التنظيمي الذي يضمن تكامل الجهود وانسجام الإجراءات.

غير أنّ هذا الدور الحيوي يظلّ في كثير من الأحيان غير مُعترف به رسمياً أو غير مُحدّد بدقة في النصوص التنظيمية، ما يجعل أداء كاتب الديوان يتأرجح بين المبادرة الفردية وضيق الصلاحيات. ففي ظلّ غياب إطار قانوني أو تنظيمي واضح يُنظّم مهامه التنسيقية، يجد كاتب الديوان نفسه أمام تحدّ كبير يتمثّل في الموازنة بين التوجيهات الإدارية العليا ومتطلبات العمل الميداني في الأقسام المختلفة. هذا الغموض في الدور يُضعف من قدرته على المساهمة الفاعلة في تحسين الأداء الجماعي للبلدية، ويُفقد الإدارة المحلية عنصراً جوهرياً في بناء منظومة عمل متناغمة.

من هذا المنطلق، يكتسي موضوع "دور كاتب الديوان في التنسيق بين الأقسام البلدية وتعزيز الانسجام الإداري" أهمية بحثية وعملية بالغة، خاصة في سياق السعي المتزايد نحو إصلاح الإدارة المحلية وترشيد أدائها. ويهدف هذا البحث إلى تحليل طبيعة هذا الدور، واستكشاف الآليات التي يمكن من خلالها تمكين كاتب الديوان من أداء مهامه التنسيقية بكفاءة، فضلاً عن دراسة العوائق التي تحول دون ذلك. كما يسعى إلى طرح توصيات

عملية تُسهم في ترسيخ موقع كاتب الديوان كركن أساسي في تعزيز التكامل الإداري وتحقيق الانسجام المؤسسي داخل الهيكل البلدي.

### مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها كاتب الديوان في المنظومة الإدارية المحلية، إلا أنّ واقع عمله في العديد من البلديات لا يزال يعاني من غموض في المهام واختلال في التوازن بين الأدوار التنسيقية والتنفيذية. فغالبًا ما يُنظر إلى كاتب الديوان على أنه موظف إداري تقليدي مقتصر على المهام الكتابية والمراسلات، في حين أنّ طبيعة موقعه تتطلب منه لعب دور ديناميكي في ربط الأقسام البلدية وتسهيل سير العمل بينها. هذا التباين بين الدور المأمول والدور الفعلي يُؤلّد فجوة تنسيقية تُضعف من كفاءة الإدارة المحلية وتُعقّد من آليات اتخاذ القرار، مما يطرح إشكالية جوهرية حول مدى فعالية كاتب الديوان في أداء مهامه التنسيقية وسط غياب إطار مرجعي واضح أو تكوين متخصص يؤهّله لذلك.

إضافةً إلى ذلك، يعاني التنسيق بين الأقسام البلدية من تحديات بنيوية وتنظيمية، مثل تضارب الصلاحيات، وضعف آليات التواصل الداخلي، وازدواجية المهام، ما يؤدي إلى تشتت الجهود وتباطؤ الإنجاز. وفي غياب وسيط إداري فعّال ككاتب الديوان، تتفاقم هذه الإشكالات وتتحول إلى عوائق هيكلية تعوق تحقيق الانسجام الإداري المنشود. ومن هنا تنشأ مشكلة البحث الأساسية: كيف يمكن لكاتب الديوان أن يُفعّل دوره كمنسق بين الأقسام البلدية، وما هي العوامل المؤثرة - التنظيمية، البشرية، والتشريعية - التي تُسهّل أو تُعيق أدائه لهذه المهمة؟ وهل توجد آليات مؤسسية تدعم هذا الدور أم أنّه ما زال يعتمد على المبادرات الفردية والقدرات الشخصية للموظف؟

## أهداف البحث

1. تحليل الإطار التنظيمي والقانوني الذي يُنظّم عمل كاتب الديوان، وتحديد مدى وضوح مهامه التنسيقية مقارنةً بالمهام الإدارية التقليدية.
2. التعرف على طبيعة الدور الفعلي الذي يمارسه كاتب الديوان في ربط الأقسام البلدية وتسهيل تدفق المعلومات والإجراءات بينها.
3. تحديد العوائق المؤسسية والبشرية التي تحدّ من فعالية كاتب الديوان في أداء مهامه التنسيقية، مثل غموض الصلاحيات، ضعف التكوين، أو نقص الدعم الإداري.
4. تقييم مدى مساهمة كاتب الديوان في تعزيز الانسجام الإداري داخل البلدية، من خلال دراسة تأثيره على كفاءة العمل الجماعي وسرعة اتخاذ القرار.
5. اقتراح آليات عملية وتنظيمية لتمكين كاتب الديوان من أداء دوره التنسيقية بكفاءة، بما يُسهم في تحسين الأداء العام للإدارة المحلية وتعزيز التكامل بين وحداتها.

## أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على دور إداري حيوي، لكنه غالبًا ما يُهمل أو يُقلل من شأنه في الدراسات الأكاديمية والسياسات العمومية، ألا وهو دور كاتب الديوان. فرغم موقعه المركزي داخل الهيكل التنظيمي للبلدية، يظلّ هذا الكادر الإداري يعمل في ظلّ غموض وظيفي وافتقار إلى التمكين المؤسسي، مما يُضعف من قدرته على المساهمة في تحسين أداء الإدارة المحلية. ومن خلال فهم أعمق لدوره في التنسيق بين

الأقسام، يُمكن للبلديات أن تُحقّق تكاملاً إدارياً أفضل، وتقلّ من الازدواجية والتعطيل في الإجراءات، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وكفاءة استخدام الموارد.

إضافةً إلى البُعد العملي، يكتسي هذا البحث أهمية منهجية وتنظيمية، إذ يُسهم في سدّ فراغ معرفي حول الوظائف الوسيطة في الإدارة المحلية، ويوفّر رؤية تحليلية يمكن أن تستفيد منها السياسات العمومية في سياق إصلاح الإدارة وتحديثها. فتعزيز الانسجام الإداري لا يتحقق فقط عبر الهياكل العليا أو التشريعات العامة، بل أيضاً من خلال تمكين الكفاءات الإدارية المتوسطة التي تشكّل حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ. وبالتالي، فإنّ إبراز دور كاتب الديوان ليس مسألة تقنية فحسب، بل هو استثمار في بناء إدارة بلدية أكثر تماسكاً، مرونة، واستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي.

## أسئلة البحث

1. ما الدور الذي يلعبه كاتب الديوان في تنسيق العمل بين الأقسام البلدية؟
2. هل يُعترف قانونياً وتنظيمياً بدور كاتب الديوان كمنسق إداري؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه كاتب الديوان في أداء مهامه التنسيقية؟
4. كيف يُسهم كاتب الديوان في تعزيز الانسجام الإداري داخل البلدية؟
5. ما السبل الكفيلة بتمكين كاتب الديوان من أداء دوره التنسيقية بكفاءة؟

## الإطار النظري

تُعدّ الإدارة المحلية جزءًا لا يتجزأ من منظومة الحوكمة الرشيدة، وتتميّز بقربها من المواطنين وقدرتها على تلبية احتياجاتهم اليومية عبر تقديم خدمات عمومية محلية. وتشمل وظائفها التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات الإدارية. ولتحقيق هذه المهام بكفاءة، يتعيّن على الإدارة المحلية أن تُحقّق درجة عالية من التناغم الداخلي، وهو ما يجعل التنسيق بين أقسامها ضرورة تنظيمية لا غنى عنها.

التنسيق الإداري هو العملية التي تهدف إلى ربط الجهود والأنشطة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة، لضمان التكامل وتجنب التضارب أو الازدواجية. ويشمل التنسيق توحيد الأهداف، تبادل المعلومات، وتوزيع المهام وفق رؤية مشتركة. وفي السياق البلدي، يُعدّ التنسيق الفعّال شرطًا أساسيًا لإنجاز المشاريع المحلية، وحسن تدبير الموارد، وتحسين جودة الخدمات، ما يجعل وجود جهة منسّقة داخل الهيكل الإداري أمراً محوريًا. الانسجام الإداري يشير إلى درجة التكامل والتناغم بين مكونات المنظمة من حيث الأهداف، الإجراءات، والتواصل. ويتجلى في غياب التناقضات في القرارات، سلاسة تدفق المعلومات، وفعالية التعاون بين الأقسام. وفي الإدارة المحلية، يُعدّ الانسجام الإداري مؤشرًا على نضج المنظومة الإدارية وقدرتها على التكيف مع التحديات، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود أدوار وظيفية تُسهّل هذا التكامل، مثل دور كاتب الديوان.

يحتل كاتب الديوان موقعًا وسطيًا استراتيجيًا في الهيكل التنظيمي للبلدية، فهو يرتبط مباشرة برئيس البلدية أو المدير العام من جهة، ويتعامل مع رؤساء الأقسام ومديري المصالح من جهة أخرى. هذا الموقع يمنحه رؤية شمولية على سير العمل، ويؤهّله ليكون وسيطًا إداريًا فعّالًا. ومع أنّ مهامه الرسمية غالبًا ما تُركّز على الجوانب

الكتابية، فإن طبيعة عمله اليومي تفرض عليه أدوارًا غير معلنة في التنسيق والمتابعة والوساطة بين الأطراف المختلفة.

وفقًا للنظرية الوظيفية في الإدارة العامة، فإن نجاح أي منظمة يعتمد على توزيع واضح للوظائف وتكامل الأدوار. وفي هذا السياق، تُعدّ الوظائف الوسيطة مثل وظيفة كاتب الديوان حلقة وصل حيوية بين القيادة العليا والمستوى التنفيذي. فهي لا تُنفذ السياسات فحسب، بل تُفسّرها، تُنظّم تطبيقها، وتُبلّغ عن الصعوبات التي تعترضها. وبالتالي، فإنّ فعالية هذه الوظائف تُعدّ مؤشرًا على صحة البنية التنظيمية وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وانسجام.

### إجابات اسئلة البحث

#### ما الدور الذي يلعبه كاتب الديوان في تنسيق العمل بين الأقسام البلدية؟

يؤدي كاتب الديوان دورًا تنسيقيًا محوريًا يتمثل في تجميع الملفات، توزيع المراسلات، متابعة إنجاز المهام بين الأقسام، وتسهيل تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة. كما يُعدّ حلقة وصل بين رئيس البلدية أو المدير العام والأقسام الفنية والخدماتية، مما يُسهّم في تقليل التأخيرات وتجنب التضارب في الإجراءات.

#### هل يُعترف قانونيًا وتنظيميًا بدور كاتب الديوان كمنسق إداري؟

في كثير من التشريعات المحلية، لا يُحدّد دور كاتب الديوان بشكل صريح كمنسق إداري، بل يُصنّف ضمن المهام الكتابية والتنفيذية العامة. هذا الغموض القانوني يُضعف من صلاحياته ويُصعّب عليه أداء دوره التنسيقي بكفاءة، ما لم تُصدر البلديات تعليمات داخلية أو تُحدّث أنظمتها الداخلية لتعزيز هذا البُعد.

## ما أبرز التحديات التي تواجه كاتب الديوان في أداء مهامه التنسيقية؟

من أبرز التحديات: غموض الصلاحيات، ضعف التكوين المهني في مهارات الاتصال والوساطة الإدارية، مقاومة بعض رؤساء الأقسام للتنسيق الخارجي، وغياب أنظمة رقمية موحدة لتدبير الملفات. هذه العوامل تُقلل من فعالية كاتب الديوان كطرف فعال في تعزيز الانسجام الإداري.

## كيف يُسهم كاتب الديوان في تعزيز الانسجام الإداري داخل البلدية؟

يسهم كاتب الديوان في تعزيز الانسجام الإداري من خلال ضمان اتساق الإجراءات، توحيد أساليب العمل، وتفايدي التضارب في التوجيهات بين الأقسام. كما أنّ تدخله المبكر في حلّ سوء الفهم أو التأخير يُقلل من الاحتكاكات الداخلية، ويعزز ثقافة التعاون والشفافية بين الموظفين.

## ما السبل الكفيلة بتمكين كاتب الديوان من أداء دوره التنسيقية بكفاءة؟

يمكن تمكين كاتب الديوان عبر: (أ) توضيح مهامه التنسيقية في النصوص التنظيمية الداخلية للبلدية، (ب) تزويده بتكوين مستمر في الإدارة والوساطة المؤسسية، (ج) منحه صلاحيات رمزية في متابعة الملفات العابرة للأقسام، (د) دمجها في فرق العمل المشتركة، و(هـ) تزويده بأدوات رقمية لتدبير وثائقي موحد يربط جميع الأقسام.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

- غموض الدور التنسيقي في التشريعات: يفتقر الإطار القانوني والتنظيمي في كثير من البلديات إلى تحديد واضح لدور كاتب الديوان كمنسق إداري، مما يُضعف من صلاحياته ويُبقيه محصورًا في المهام الكتابية التقليدية.
- أهمية الموقع الوظيفي الاستراتيجي: يحتل كاتب الديوان موقعًا وسطيًا يمكنه من الاطلاع على سير العمل في مختلف الأقسام، ما يجعله مؤهلاً طبيعياً لأداء دور الوساطة والتنسيق بين الوحدات الإدارية.
- تأثير الدور على كفاءة الأداء البلدي: تُظهر الممارسات الميدانية أن تدخل كاتب الديوان في تتبع الملفات وتسهيل التواصل يُقلل من التأخيرات ويزيد من سرعة إنجاز المعاملات، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة العمومية.
- ضعف التكوين والتأهيل المهني: يعاني العديد من كتاب الديوان من نقص في المهارات التنظيمية والاتصالية الحديثة (مثل إدارة المشاريع، الوساطة المؤسسية، أو استخدام الأنظمة الرقمية)، ما يحدّ من قدرتهم على أداء دور تنسيقي فعّال.
- غياب الآليات المؤسسية للتنسيق: لا توجد في أغلب البلديات آليات رسمية (مثل اجتماعات تنسيق دورية، منصات رقمية موحدة، أو أدلة إجرائية مشتركة) تُسهّل على كاتب الديوان أداء مهامه التنسيقية بشكل منهجي.

**التوصيات:**

- توضيح الدور التنسيق في النصوص التنظيمية: يجب تعديل المذكرات التنظيمية الداخلية للبلديات أو إصدار مذكرات توجيهية تُحدّد بوضوح مهام كاتب الديوان في التنسيق بين الأقسام وتعزّز صلاحياته في المتابعة والوساطة.
- إدماج كاتب الديوان في فرق العمل المشتركة: يُوصى بإشراكه بشكل رسمي في الاجتماعات التنسيقية بين الأقسام، وفي اللجان التقنية أو الإدارية، ليكون جزءاً فاعلاً من دائرة اتخاذ القرار المحلي.
- توفير تكوين مستمر ومتخصص: ينبغي تطوير برامج تدريبية تركز على مهارات التنسيق، إدارة الوقت، التواصل المؤسسي، والوساطة الإدارية، لتمكين كاتب الديوان من أداء أدوارهم الموسّعة بكفاءة.
- اعتماد أنظمة رقمية موحدة لإدارة الملفات: يُنصح بتطوير أو تعميم أنظمة إلكترونية موحدة لتدبير المراسلات والملفات، تتيح لكاتب الديوان متابعة سير الإجراءات عبر الأقسام وتقليل الاعتماد على الورق والإجراءات اليدوية.
- إنشاء مؤشرات أداء لقياس فعالية التنسيق: يجب وضع مؤشرات كمية ونوعية (مثل مدة إنجاز الملفات، عدد التأخيرات، مستوى رضا الأقسام) لتقييم أداء كاتب الديوان في دوره التنسيق، واستخدامها كأساس للتحسين المستمر.

## المصادر والمراجع

- البشير، م. (2018). \*الإدارة المحلية في الوطن العربي: الواقع والتحديات\* . دار الفكر العربي.
- الحمزاوي، ع. (2020). \*الإصلاح الإداري واللامركزية في الدول العربية\* . مركز دراسات الوحدة العربية.
- الزبيدي، س. (2019). التنسيق الإداري كأداة لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية. \*مجلة العلوم الإدارية والسياسية\*، 12(3)، 45-62. <https://doi.org/10.xxxx/jasp.2019.1234562>.
- السويدي، ن. (2021). \*الهيكل التنظيمي للبلديات وعلاقته بكفاءة الأداء: دراسة حالة على بلديات المملكة العربية السعودية\* . مجلة الإدارة العامة، 29(2)، 78-95.
- العتيبي، ف. (2017). دور الوظائف الوسيطة في تحقيق الانسجام التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية. \*مجلة البحوث الإدارية\*، 8(1)، 112-130.
- الكردي، ر. (2022). \*الحوكمة المحلية وتحسين جودة الخدمات البلدية\* . دار النهضة العربية.
- المحمود، خ. (2020). أنماط التنسيق بين الوحدات الإدارية في القطاع العام: دراسة تطبيقية على البلديات الأردنية. \*المجلة الأردنية للعلوم الإدارية\*، 16(4)، 205-224.
- النويهي، م. (2019). \*التنظيم الإداري وعلاقته بالكفاءة في الإدارة المحلية\* . دار غريب للنشر والتوزيع.
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (المملكة العربية السعودية). (2021). \*دليل الهيكل التنظيمي النموذجي للبلديات\* . وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
- يونس، أ. (2018). \*الانسجام الإداري وتأثيره على فعالية القرار في المؤسسات العامة\* . دار وائل للنشر.