

## بحث بعنوان

أثر تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش على كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة

اعداد

عبدالله سالم عبدالله الدرادكه

مفتش

مجلس الخدمات المشتركة – البلقاء

## المخلص

يُعد تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش في مجالس الخدمات المشتركة من العوامل الحاسمة في تحسين كفاءة الأداء الخدمي، حيث تساهم هذه الأنظمة في ضبط جودة الخدمات المقدمة وضمان الالتزام بالمعايير والإجراءات المعتمدة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الشفافية والمساءلة لدى الموظفين، وتقليل الهدر في الموارد، وتحسين الاستجابة لشكاوى المواطنين واحتياجاتهم، كما تساعد عمليات الرقابة المنتظمة والتفتيش الميداني على الكشف المبكر عن أوجه القصور ومعالجتها قبل تفاقمها، مما ينعكس بشكل إيجابي على استدامة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين، فضلاً عن تعزيز ثقافة التقييم والتطوير المستمر داخل هذه المجالس، وهو ما يدعم توجهات الإدارة المحلية نحو حوكمة فعالة وإدارة رشيدة تلبى تطلعات المجتمعات المحلية بكفاءة وفعالية.

## **Abstract**

The implementation of oversight and inspection systems in joint service councils is a critical factor in improving the efficiency of service performance. These systems contribute to controlling the quality of services provided and ensuring compliance with approved standards and procedures. This leads to increased transparency and accountability among employees, reduced waste of resources, and improved response to citizens' complaints and needs. Regular oversight and field inspections also help detect shortcomings early and address them before they escalate. This positively impacts the sustainability of services and the satisfaction of beneficiaries. It also promotes a culture of continuous evaluation and development within these councils, which supports local administration's efforts towards effective governance and sound management that efficiently and effectively meet the aspirations of local communities.

## المقدمة

تُعد الرقابة والتفتيش من الأدوات الإدارية الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لضمان جودة الأداء وكفاءة تقديم الخدمات، وقد اكتسبت هذه الأدوات أهمية متزايدة في سياق التطور الإداري والسعي نحو تحسين مخرجات العمل الخدمي في مختلف القطاعات. في هذا الإطار، باتت مجالس الخدمات المشتركة مطالبة بتطبيق أنظمة رقابة وتفتيش فعالة لمواكبة التحديات المتزايدة وتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة في تقديم خدماتها للمواطنين. وتلعب أنظمة الرقابة والتفتيش دورًا حيويًا في توجيه العمل المؤسسي نحو تحقيق الأهداف بكفاءة، إذ تساعد في ضبط العمليات الداخلية وتحديد مكامن الضعف والخلل الإداري أو الفني، الأمر الذي يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب. وتكمن فاعلية هذه الأنظمة في قدرتها على تعزيز الشفافية والمسؤولية داخل مجالس الخدمات المشتركة، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية.

في ظل الطلب المتزايد على الخدمات العامة وارتفاع توقعات المواطنين، تبرز الحاجة إلى أن تكون مجالس الخدمات المشتركة أكثر قدرة على التكيف والاستجابة، وهو ما يتحقق من خلال اعتماد آليات رقابية دقيقة تراقب سير العمل وتعمل على تقويم الأداء وتحفيز فرق العمل نحو الإنجاز. إن الرقابة المستمرة والتفتيش المنتظم يوفّران بيئة تنظيمية تركز مفاهيم الكفاءة والمساءلة، وتحد من الممارسات السلبية التي قد تعيق تحسين الأداء العام. وبناءً على ما سبق، فإن دراسة أثر تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش على كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة تمثل خطوة مهمة لفهم مدى نجاعة هذه الأدوات الرقابية في تعزيز فاعلية المؤسسات الخدمية. كما تسهم هذه الدراسة في تقديم تصور علمي يساعد متخذي القرار على تطوير السياسات الرقابية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بما ينسجم مع أهداف التنمية المحلية المستدامة.

## مشكلة البحث

تواجه مجالس الخدمات المشتركة تحديات متزايدة في تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المواطنين المتنوعة والمتزايدة، ويُعد ضعف كفاءة الأداء الخدمي من أبرز المشكلات التي تعاني منها هذه المجالس في عدد من المناطق، الأمر الذي يؤثر سلبيًا على ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة ويحد من فعالية تنفيذ الخطط التنموية المحلية. ويعود جزء كبير من هذا الضعف إلى غياب أو قصور في تطبيق أنظمة رقابة وتفتيش فعالة تضمن انسيابية العمل ومراقبة جودة الإنجاز. وإن غياب آليات رقابية دقيقة ومنهجية يؤدي إلى تفتيش الممارسات الإدارية غير السليمة مثل الإهمال، والتقصير في أداء المهام، وسوء استخدام الموارد، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض مستوى الخدمات المقدمة. كما أن عدم وجود نظام تفتيش فعال يجعل من الصعب على الإدارات اكتشاف أوجه القصور في الوقت المناسب ومعالجتها بسرعة، الأمر الذي يُفاقم من حجم التحديات التشغيلية ويضعف من قدرة المجالس على تلبية توقعات المواطنين.

وتكمن المشكلة أيضاً في محدودية التنسيق بين وحدات الرقابة الداخلية والجهات التنفيذية داخل المجالس، إضافة إلى ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في أنظمة التفتيش والمتابعة، وهو ما يقلل من فاعلية الرقابة ويجعلها شكلية في كثير من الأحيان. كما أن بعض المجالس تفتقر إلى كوادر بشرية مدربة قادرة على تنفيذ مهام التفتيش والرقابة بكفاءة وحيادية، مما يؤدي إلى ضعف في تنفيذ القرارات الإصلاحية أو التغاضي عن بعض التجاوزات. ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة معمقة حول أثر تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش على كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة، بهدف الكشف عن العلاقة بين هذين الجانبين وتحديد أوجه القصور في الأنظمة الحالية، وذلك لتقديم مقترحات عملية تسهم في تطوير تلك الأنظمة وتعزيز فعالية الأداء الخدمي بما يواكب متطلبات التنمية المحلية ويعزز ثقة المواطنين بالمؤسسات الخدمية.

## أهداف البحث

1. تقييم تأثير أنظمة الرقابة والتفتيش على تحسين كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة.
2. دراسة تأثير أنظمة الرقابة والتفتيش على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها مجالس الخدمات المشتركة.
3. تحليل كيفية تأثير أنظمة الرقابة والتفتيش على زيادة فاعلية وفعالية العمليات الإدارية في مجالس الخدمات المشتركة.
4. استكشاف أهمية تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش في تعزيز شفافية وحسن الحكم في إدارة مجالس الخدمات المشتركة.
5. تحليل تأثير أنظمة الرقابة والتفتيش على تعزيز التواصل والتعاون بين الأطراف المختلفة في مجالس الخدمات المشتركة.

## أهمية البحث

1. تعزيز الفهم والوعي بأهمية الرقابة والتفتيش كأدوات لتحسين كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة.
2. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش في مجالس الخدمات المشتركة.
3. تعزيز فعالية العمليات الإدارية وتحسين إدارة الموارد من خلال تحليل تأثير أنظمة الرقابة والتفتيش.

4. تحسين قدرة مجالس الخدمات المشتركة على استيعاب التغييرات والتحديات الخارجية من خلال تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش.

5. تعزيز شفافية ومساءلية العمل في مجالس الخدمات المشتركة من خلال توثيق وتقييم تأثير أنظمة الرقابة والتفتيش على كفاءة الأداء الخدمي.

### أسئلة البحث

1. ما هي طبيعة أنظمة الرقابة والتفتيش التي تُطبق في مجالس الخدمات المشتركة وكيف يمكن قياس فعاليتها؟

2. ما هي العوامل التي تؤثر على كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة، وهل تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش لها تأثير على هذه العوامل؟

3. كيف يمكن تحسين كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة من خلال تبني أفضل الممارسات في مجال الرقابة والتفتيش؟

4. ما هو دور الشفافية والمساءلية في تعزيز كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة، وكيف يمكن تعزيزها من خلال أنظمة الرقابة والتفتيش؟

5. ما هو تأثير تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش على تحسين إدارة الموارد وتقليل الهدر في مجالس الخدمات المشتركة؟

## الإطار النظري

يستند الإطار النظري لهذا البحث إلى عدد من المفاهيم الإدارية المرتبطة بأدوات الرقابة والتفتيش، والتي تُعد من أهم الوظائف التنظيمية التي تساهم في توجيه العمل وضمان سيره وفقاً للخطط المرسومة. وتُعرّف الرقابة بأنها العملية التي يتم من خلالها قياس أداء الأفراد والوحدات الإدارية ومقارنته بالمعايير الموضوعية، بهدف تصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. أما التفتيش، فيُعتبر أداة تنفيذية رقابية تركز على التحقق الفعلي والميداني من مدى الالتزام بالإجراءات والتعليمات، ويشكل جزءاً محورياً من النظام الرقابي داخل المؤسسات الخدمية. وقد بينت النظريات الإدارية الكلاسيكية والمعاصرة أهمية الرقابة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تؤكد نظرية الإدارة بالأهداف على ضرورة وجود آليات رقابية تقيس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، بينما ترى نظرية النظم أن الرقابة جزء لا يتجزأ من النظام الإداري المتكامل الذي يتفاعل مع البيئة الخارجية ويعمل على التكيف معها. وفي سياق مجالس الخدمات المشتركة، فإن غياب الرقابة المنهجية يؤدي إلى اختلال في العلاقة بين المدخلات والمخرجات، مما يضعف من أثر الجهود التنموية المبذولة ويؤثر على جودة الخدمات المقدمة.

تُظهر الدراسات التطبيقية أن المجالس التي تتبنى أنظمة رقابة وتفتيش متقدمة تحقق نتائج أفضل على صعيد الكفاءة الإدارية والرضا المجتمعي، حيث تساعد هذه الأنظمة في الحد من التجاوزات، وضبط الأداء الوظيفي، وتحسين توجيه الموارد، إضافة إلى خلق بيئة تنظيمية قائمة على المساءلة والتحفيز. كما أن التفتيش الميداني المستمر يتيح التعرف المباشر على التحديات التي تواجه الفرق التنفيذية، وبالتالي تطوير حلول عملية تساهم في رفع مستوى الخدمة. ومن الناحية العملية، فإن نجاح أنظمة الرقابة والتفتيش في مجالس الخدمات المشتركة

يتوقف على عدة عوامل من أبرزها وضوح السياسات والإجراءات الرقابية، وجود كفاءات بشرية مدربة، وتوافر البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم عمليات المتابعة والتقييم. كما أن إشراك المجتمع المحلي في عمليات الرقابة المجتمعية يعزز من الشفافية ويساهم في تحسين الأداء العام، وهو ما يجعل من تطوير هذه الأنظمة أولوية استراتيجية لضمان تقديم خدمات بلدية فعالة ومستدامة.

فيما يلي خمس نقاط رئيسية تشكل الإطار النظري لبحث أثر تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش على كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة:

**1. مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها:** تتناول هذه النقطة تعريف الرقابة كوظيفة إدارية أساسية تهدف إلى التأكد من تنفيذ الخطط ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، مع التركيز على دورها في تصحيح الانحرافات وتعزيز جودة العمل. والرقابة الإدارية هي وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي للمنظمة يسير وفقاً للخطط المرسومة والمعايير الموضوعية وتعد الرقابة أداة فعالة لضبط سلوك الأفراد وتوجيه الموارد بطريقة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية وهي تشمل مجموعة من الأنشطة مثل جمع المعلومات وتحليل البيانات وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لضمان الانسجام بين النتائج المتحققة والمستهدفات المطلوبة.

تتبع أهمية الرقابة الإدارية من دورها الحيوي في المحافظة على النظام والانضباط داخل المؤسسات فهي تساعد في الكشف المبكر عن الانحرافات والأخطاء ما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة لمعالجتها كما تساهم الرقابة في تعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسسة مما يرفع من مستوى الأداء العام ويعزز ثقة أصحاب العلاقة كالعلاء والمستثمرين والعاملين. وإضافة إلى ذلك تُمكن الرقابة الإدارية المؤسسات من تحسين كفاءة

استخدام الموارد وتقليل الفاقد والتكاليف التشغيلية كما تساعد في تحديد أوجه القوة والضعف في العمليات الإدارية بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وتعتبر الرقابة أيضاً وسيلة لتطوير الأداء المؤسسي من خلال تحديد فرص التحسين وتبني ممارسات إدارية أفضل تساهم في تحقيق التميز المؤسسي والريادة في بيئة العمل.

**2. مفهوم التفتيش وأهدافه:** يتم توضيح التفتيش كأداة تنفيذية رقابية تهدف إلى المتابعة الميدانية والتحقق من الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، إضافة إلى دوره في تحسين الأداء ومراقبة جودة الخدمات. حيث يُعد التفتيش من الوظائف الرقابية الأساسية التي تهدف إلى التأكد من الالتزام بالقوانين والتعليمات والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسات ويُمارس من قبل جهات مختصة تقوم بمراقبة الأداء وسلوك الأفراد والتأكد من تطبيق السياسات والإجراءات بطريقة صحيحة ويتميز التفتيش بطابعه الميداني الذي يتيح للجهات الإشرافية الاطلاع المباشر على الواقع الفعلي للعمل وتقييم مدى مطابقة الأداء للمعايير المطلوبة.

تتجلى أهداف التفتيش في تحقيق الانضباط الوظيفي والارتقاء بمستوى الجودة في أداء الأعمال من خلال رصد المخالفات والممارسات السلبية والعمل على تصويبها كما يهدف إلى ضمان سلامة الإجراءات وتحقيق العدالة والشفافية في تطبيق التعليمات ما يساهم في حماية المصلحة العامة ويعزز ثقة الجمهور بالمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. وكما يسعى التفتيش إلى توجيه العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم عبر التغذية الراجعة البناءة التي يقدمها المفتشون ويُعتبر وسيلة فعالة للكشف عن أوجه القصور في بيئة العمل وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بالإضافة إلى كونه أداة لتحسين كفاءة الأنظمة الإدارية وضمان استمرارية التطوير والالتزام بمعايير الجودة والتميز المؤسسي.

**3. نظريات الإدارة والرقابة:** تستعرض هذه النقطة أبرز النظريات المرتبطة بالرقابة مثل نظرية النظم، ونظرية الإدارة بالأهداف، ونظرية الرقابة الداخلية، وربطها بالسياق العملي في مجالس الخدمات المشتركة. حيث تعتبر نظريات الإدارة والرقابة من المجالات الأساسية التي تؤثر في فاعلية التنظيمات الإدارية في مختلف المؤسسات، حيث تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات والارتقاء بالأداء. لقد تطورت هذه النظريات عبر الزمن، بدءًا من مفاهيم الإدارة التقليدية التي تركز على التوجيه والسيطرة، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تدمج المبادئ الإنسانية والتكنولوجية في إطار عمل واحد. أحد أبرز الأطر التي ساهمت في تعزيز المفاهيم الإدارية هو نظرية الإدارة العلمية التي طوّرها فريدريك تايلور، والتي شملت تحسين الأداء من خلال قياس العمل وتحليل الوقت.

من جهة أخرى، لا يمكن إغفال دور الرقابة في الإدارة، فهي تعد الأداة الأساسية لضمان تنفيذ القرارات بالشكل الصحيح ومتابعة سير الأعمال ضمن الخطط الموضوعة. تعتمد الرقابة في أنظمتها المختلفة على تقييم النتائج مقارنة بالأهداف المحددة، مما يساعد في تحديد الفجوات والمشاكل المحتملة. وتتنوع أساليب الرقابة ما بين الرقابة الذاتية التي تحفز الموظفين على الانضباط الذاتي، والرقابة التنظيمية التي تتطلب تدخلًا من الإدارة العليا في مراقبة الأداء. وأحد الجوانب المهمة في تطور نظريات الإدارة والرقابة هو التركيز على التكامل بين الأساليب التقنية والبشرية. فقد أدركت الإدارة الحديثة أن الرقابة لا تقتصر فقط على الوسائل الميكانيكية أو الحسابية بل يجب أن تشمل أيضًا جوانب التطوير الشخصي وتحفيز العاملين. الأمر الذي يساهم في بناء بيئة عمل تتسم بالتفاعل الإيجابي بين الأفراد والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الأداء العام للمؤسسة.

**4. كفاءة الأداء الخدمي في القطاع العام:** شرح لمفهوم الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، والمعايير المستخدمة

لقياسها، مع بيان العوامل التي تؤثر في مستوى الأداء الخدمي في المؤسسات الحكومية والمجالس

المشتركة. وتعد كفاءة الأداء الخدمي في القطاع العام من العوامل المحورية التي تحدد مدى قدرة المؤسسات الحكومية على تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق تطلعاتهم. فحينما تكون الخدمات المقدمة في القطاع العام ذات جودة عالية وفعالية، تساهم بشكل كبير في تعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين، مما يخلق بيئة من التعاون والتفاعل الإيجابي. في هذا السياق، يلعب التنظيم الجيد والموارد البشرية المدربة دورًا أساسيًا في تحسين الأداء الخدمي، حيث إن توافر مهارات عالية وتخصصات دقيقة يساعد في رفع مستوى الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات المجتمع بشكل دقيق وفعال.

من المهم أيضًا أن تأخذ مؤسسات القطاع العام في اعتبارها الابتكار والتكنولوجيا كوسائل أساسية لتحسين الكفاءة. فالتكنولوجيا الحديثة تساهم في تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين التواصل مع الجمهور، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الفعالية. من خلال استخدام الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتخصصة، يمكن تسهيل العمليات الإدارية وتحسين تجربة الخدمة للمواطنين، وهو ما يساهم بشكل كبير في رفع معدلات الرضا العام وتحقيق الأداء الخدمي المتميز. علاوة على ذلك، يعتبر قياس الأداء بشكل دوري من الأدوات الأساسية لضمان تحسين الكفاءة في القطاع العام. من خلال تقييم الأداء بشكل مستمر، يمكن تحديد النقاط الضعيفة في تقديم الخدمات والعمل على معالجتها. يعزز هذا النوع من المراجعة المستمرة من القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الإجراءات، كما يساهم في تحديد أوجه القصور وتوفير الحلول التي ترفع من جودة وكفاءة الخدمات الحكومية المقدمة، وبالتالي تحسين الصورة العامة للقطاع العام في أعين المواطنين.

##### 5. العلاقة بين الرقابة والتفتيش وكفاءة الأداء: توضح هذه النقطة كيف يساهم تطبيق أنظمة رقابية وتفتيشية

فعالة في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف الخدمية، وزيادة رضا المواطنين عن أداء المجالس. وتعتبر الرقابة والتفتيش من الأدوات الأساسية التي تلعب دورًا مهمًا في ضمان كفاءة

الأداء داخل المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. فوجود نظام رقابي فعال يساهم في متابعة سير العمليات والأنشطة بشكل مستمر، مما يتيح للإدارة الوقوف على مستوى تنفيذ الأهداف وتحقيقها. كما أن التفتيش الدوري يعد وسيلة قوية للتأكد من التزام الموظفين بالقوانين والأنظمة المعمول بها، وبالتالي يقلل من احتمالية حدوث أخطاء أو تجاوزات قد تؤثر على جودة الأداء أو تشوه سمعة المؤسسة.

في هذا الإطار، يمكن القول إن الرقابة والتفتيش يعززان كفاءة الأداء من خلال توفير آلية لضبط العمليات والتأكد من أن الإجراءات تتم بشكل صحيح ووفقاً للمعايير المعتمدة. فعندما يكون هناك توازن بين الرقابة الصارمة والمرونة في التنفيذ، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين فعالية العمل وتعزيز التزام الموظفين بمسؤولياتهم. كما أن وجود جهاز رقابي قوي يساهم في تحديد أوجه القصور والضعف في الأنظمة، مما يسمح بإجراء التعديلات والتحسينات التي ترفع من مستوى الأداء بشكل مستمر. وعلاوة على ذلك، فإن العلاقة بين الرقابة والتفتيش وكفاءة الأداء لا تقتصر فقط على ملاحظة الأخطاء بل تشمل أيضاً عملية التحفيز والإلهام للموظفين. فعندما يشعر الموظف بوجود إشراف فعال ومستمر، يكون أكثر التزاماً بقواعد العمل وأداء المهام بكفاءة عالية، ما يؤدي إلى تحسين نتائج الأداء المؤسسي بشكل عام. في الوقت نفسه، يساهم التفتيش في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، مما ينعكس إيجابياً على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

1. توضح النتائج أن تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة.

2. تشير النتائج إلى أن أنظمة الرقابة والتفتيش تلعب دوراً هاماً في تعزيز جودة الخدمات وتحسين إدارة الموارد في مجالس الخدمات المشتركة.

3. يظهر البحث أن تبني أفضل الممارسات في مجال الرقابة والتفتيش يمكن أن يساهم في تعزيز شفافية ومساءلية العمل في مجالس الخدمات المشتركة.

4. النتائج تشير إلى أن تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش يمكن أن يساهم في تعزيز التواصل والتعاون بين الأطراف المختلفة داخل مجالس الخدمات المشتركة.

5. يبين البحث أن الرقابة والتفتيش الفعالين يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المجالس بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

#### التوصيات:

1. يُوصى بضرورة تعزيز تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش في مجالس الخدمات المشتركة لتحقيق كفاءة الأداء الخدمي.

2. يُنصح بتبني أفضل الممارسات في مجال الرقابة والتفتيش وتحسين الآليات والأدوات المستخدمة بهدف تعزيز فعالية العمل.

3. يُوصى بتعزيز دور الشفافية والمساءلية في مجالس الخدمات المشتركة من خلال تعزيز أنظمة الرقابة والتفتيش.

4. يُنصح بتوفير التدريب والتطوير المستمر لأفراد مجالس الخدمات المشتركة حول أهمية وكيفية تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش.

5. يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير تطبيق أنظمة الرقابة والتفتيش على كفاءة الأداء الخدمي في مجالس الخدمات المشتركة وتحديد المزيد من العوامل التي يمكن دراستها.

### المصادر والمراجع

ألبريشت، س. ل.، وهوغلاند، ج. (٢٠١٩). آثار مراقبة الأداء وتقييم الأداء على أداء الأفراد والمجموعات: تحليل تلوي. السلوك التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار البشري، ١٥١، ٦١-٨٧.

بيهن، ر. د. (٢٠١٨). ما هي إدارة الأداء؟ سياسات وعمليات إدارة الأداء في مؤسسات القطاع العام. مراجعة الأداء العام والإدارة، ٤١(٣)، ٣٧٩-٤٠١.

بوكارت، ج.، وهاليجان، ج. (٢٠٠٨). إدارة الأداء: مقارنات دولية. روتليدج.

تشين، ه. ه.، وبيري، ج. ل. (٢٠١٢). القيادة والأداء التنظيمي: دراسة للشركات الكبرى. مجلة تحليل السياسات والإدارة، ٣١(٢)، ٢٥٦-٢٦٥.

دوينيك، م. ج. (٢٠١٠). المساءلة ووعود الأداء: بحثاً عن الآليات. مراجعة الأداء العام والإدارة، 33(1)، 5-24.

موينيهان، دي. بي.، وباندي، إس. كيه. (2010). الروابط التي تربط: الشبكات الاجتماعية، وملاءمة الأفراد للمنظمة، ومعدل دوران الموظفين. مجلة أبحاث ونظريات الإدارة العامة، 20(2)، 361-386.