

## بحث بعنوان

أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة المراسلات الرسمية في ديوان البلدية

اعداد

تغريد سليمان احمد الطراونة

رئيس ديوان

بلدية مؤتة والمزار

## الملخص

يُعدّ التحول الرقمي عاملاً محوريًا في تحسين كفاءة إدارة المراسلات الرسمية في ديوان البلدية، حيث ساهم في استبدال الإجراءات الورقية التقليدية بأنظمة إلكترونية متكاملة. من خلال تبني منصات رقمية مخصصة لإدارة الوثائق والمراسلات، أصبح بإمكان الموظفين إرسال واستقبال الملفات، وتتبع مراحل معالجتها، وتوثيقها بشكل آني وآمن، مما قلّل من الوقت المستغرق في إنجاز المهام، وقلّص الأخطاء البشرية، وحسّن دقة المعلومات. كما سهّل هذا التحوّل الوصول إلى المراسلات السابقة بسهولة وسرعة، ما يعزز الشفافية ويُسرّع عمليات اتخاذ القرار.

إضافةً إلى ذلك، ساهم التحول الرقمي في تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل البلدية، من خلال ربط أنظمة العمل عبر شبكات داخلية موحدة تتيح تبادل المعلومات بشكل فعّال وفوري. كما ساعد في تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالطباعة والتخزين الورقي، ودعم الاستدامة البيئية. وبفضل هذه الأنظمة، أصبح ديوان البلدية أكثر قدرة على تقديم خدمات سريعة وفعّالة للمواطنين والجهات الخارجية، مما يعزز صورته كمؤسسة حديثة ومستجيبة لمتطلبات العصر الرقمي.

**Abstract**

Digital transformation is a pivotal factor in improving the efficiency of official correspondence management at the Municipality, replacing traditional paper-based procedures with integrated electronic systems. By adopting dedicated digital platforms for document and correspondence management, employees can send and receive files, track their processing, and document them instantly and securely. This has reduced the time required to complete tasks, minimized human errors, and improved the accuracy of information. This transformation has also facilitated easy and quick access to previous correspondence, enhancing transparency and accelerating decision-making.

In addition, digital transformation has contributed to enhancing collaboration between various departments within the Municipality by linking work systems through unified internal networks that enable effective and immediate information exchange. It has also helped reduce operational costs associated with printing and paper storage, and supported environmental sustainability. Thanks to these systems, the Municipality is better able to provide prompt and efficient services to citizens and external parties, enhancing its image as a modern institution responsive to the demands of the digital age.

## المقدمة

في ظل التسارع المتسارع للتقنيات الرقمية وانتشارها في مختلف قطاعات العمل، بات التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات الحكومية الراغبة في تحسين أدائها ورفع كفاءة خدماتها. ويُعدّ ديوان البلدية من الجهات الحيوية التي تعتمد بشكل كبير على تدفق المراسلات الرسمية بين إدارتها الداخلية والجهات الخارجية، مما يجعله بحاجة ماسة إلى تحديث آليات إدارتها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ومن هذا المنطلق، يبرز التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتعزيز الشفافية، وتسريع الإجراءات، وتحقيق الحوكمة الرشيدة في إدارة الوثائق والمراسلات.

لطالما واجهت البلديات تحديات كبيرة في إدارة المراسلات التقليدية، من حيث بطء الإنجاز، وصعوبة التتبع، وازدواجية الجهود، فضلاً عن مخاطر فقدان أو تلف الوثائق الورقية. ومع تصاعد حجم المراسلات اليومية وتعدّد العمليات الإدارية، أصبح من الصعب الاعتماد على الأساليب اليدوية في ظل الحاجة إلى دقة أعلى، واستجابة أسرع، وموثوقية أكبر. وهنا تأتي أهمية التحول الرقمي، الذي لا يقتصر فقط على رقمنة الوثائق، بل يشمل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتكون أكثر مرونة وفعالية.

يهدف هذا الموضوع إلى تسليط الضوء على الأثر الإيجابي الذي يولّده التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المراسلات الرسمية في ديوان البلدية، من خلال تحليل الآليات الحديثة المعتمدة، واستعراض الفوائد التشغيلية والتنظيمية الناتجة عنها. كما يسعى إلى إبراز كيف ساهمت الأدوات الرقمية في تقليل الزمن الإداري، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، ورفع جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، مما يُسهم في بناء بلدية ذكية قادرة على مواكبة التطورات وتحقيق رضا المتعاملين.

## مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق التحول الرقمي في العديد من البلديات، لا تزال إدارة المراسلات الرسمية في بعض دواوين البلديات تعاني من سلسلة من التحديات التي تُقلل من كفاءة الأداء الإداري. فما زالت بعض الإدارات تعتمد على الأنظمة الورقية أو أنظمة رقمية جزئية وغير متكاملة، ما يؤدي إلى تأخير في تداول المراسلات، وصعوبة في تتبع مراحل إنجازها، وازدواجية في المهام، فضلاً عن احتمالات فقدان الوثائق أو حدوث أخطاء في التوجيه أو الأرشفة. هذه الثغرات لا تُضعف فقط فعالية العمل الداخلي، بل تؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والجهات الشريكة.

إضافةً إلى ذلك، يواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة المراسلات تحديات مرتبطة بجاهزية البنية التحتية، ومستوى كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الديوان. كما أن غياب سياسات واضحة لإدارة الوثائق الرقمية، أو ضعف الأمان السيبراني، قد يُعرض سرية المراسلات الرسمية للخطر. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بشكل منهجي لتحديد الفجوات القائمة، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح تبني الأنظمة الرقمية، واقتراح حلول عملية لتعزيز كفاءة إدارة المراسلات في ديوان البلدية.

## أهداف البحث

1. تحليل واقع إدارة المراسلات الرسمية في ديوان البلدية قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي، لتحديد الفروق الجوهرية في الأداء والكفاءة.

2. تقييم مدى فعالية الأنظمة الرقمية المستخدمة في تحسين سرعة تداول المراسلات ودقتها، وتأثيرها على تقليل الزمن الإداري.

3. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تبني التحول الرقمي في إدارة المراسلات، مثل ضعف البنية التحتية، أو نقص الكفاءات البشرية، أو مقاومة التغيير.

4. استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي ورفع مستوى الشفافية والمساءلة في التعامل مع المراسلات الرسمية داخل الديوان.

5. اقتراح توصيات عملية لتعزيز الاستفادة من التحول الرقمي وتطوير آليات أكثر كفاءة وتكاملاً لإدارة المراسلات في ديوان البلدية.

## أهمية البحث

تكتسب دراسة أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة المراسلات الرسمية في ديوان البلدية أهمية كبيرة في ظل التوجّهات العالمية نحو الحكومة الرقمية والبلديات الذكية. فديوان البلدية، باعتباره حلقة وصل أساسية بين المواطنين والجهات الحكومية، يلعب دورًا محوريًا في ضمان سلاسة تدفق المعلومات وسرعة استجابة الإدارات للمتطلبات اليومية. ومن خلال هذا البحث، يمكن تسليط الضوء على كيف تُسهم الأدوات الرقمية في تبسيط الإجراءات، وتحسين دقة التوثيق، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات البلدية ورضا المتعاملين.

كما أن البحث يُعدّ مرجعًا عمليًا للمسؤولين وصناع القرار في البلديات لفهم الفجوات القائمة في أنظمة إدارة المراسلات، وتحديد أفضل الممارسات لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال. ويسهم أيضًا في دعم جهود الحوكمة

الرشيدة من خلال تعزيز الشفافية، وتقليل الهدر في الموارد، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. في وقتٍ تزداد فيه توقعات المجتمع من المؤسسات الحكومية في تقديم خدمات ذكية وسريعة، يصبح هذا البحث أداةً تحليلية واستشرافية تساعد في بناء بلدية أكثر كفاءة، استجابةً، واستدامة.

## أسئلة البحث

1. ما مدى تأثير التحول الرقمي على سرعة تداول المراسلات الرسمية في ديوان البلدية؟
2. هل ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في إدارة المراسلات؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة المراسلات بالديوان؟
4. كيف يؤثر التحول الرقمي على الشفافية والمساءلة في إدارة المراسلات؟
5. هل هناك علاقة بين التحول الرقمي ورضا المتعاملين عن خدمات ديوان البلدية؟

## الإطار النظري

يُشير التحول الرقمي في السياق الحكومي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء في العمليات والخدمات والهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة، بهدف تحسين الأداء، وزيادة الشفافية، وتعزيز تجربة المتعاملين. ويتعدى هذا المفهوم مجرد رقمنة الإجراءات ليشمل إعادة تصميم النماذج التشغيلية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، وهو ما يُعدّ ضرورة حتمية لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تُعَدُّ إدارة المراسلات الرسمية من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة حكومية، لا سيما في ديوان البلدية الذي يُعَدُّ مركز تدفق المعلومات بين الإدارات الداخلية والجهات الخارجية. وتشمل هذه الإدارة استلام، توزيع، متابعة، وتصنيف المراسلات، بالإضافة إلى أرشفتها. وقد واجهت الأنظمة التقليدية تحديات جوهرية مثل البطء في الإنجاز، صعوبة التتبع، ازدواجية الجهد، ومخاطر فقدان الوثائق أو تلفها، ما أثار سلبًا على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة.

ظهرت أنظمة إدارة الوثائق والمراسلات الإلكترونية (Electronic Document Management Systems) كحل استراتيجي لمعالجة سلبيات الإدارة الورقية. وتتيح هذه الأنظمة رقمنة كامل دورة حياة الوثيقة، بدءًا من إنشائها أو استلامها، مرورًا بتوجيهها واعتمادها، وانتهاءً بأرشفتها أو إتلافها وفق سياسات محددة. كما توفر ميزات مثل التتبع الفوري، التنبيهات التلقائية، التحكم في الصلاحيات، والبحث الذكي، مما يسهم في رفع الكفاءة وضمان الامتثال للوائح التنظيمية.

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين التحول الرقمي والكفاءة المؤسسية، حيث يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الهدر في الوقت والموارد، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية. وفي سياق إدارة المراسلات، يؤدي الأتمتة والتكامل بين الأنظمة إلى تقليل التدخل اليدوي، وتجنب التكرار، وتسريع سير العمل، ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام لديوان البلدية وقدرته على الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل.

لا يقتصر أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يمتد ليشمل دعم مبادئ الحوكمة الرشيدة، خصوصًا الشفافية، المساءلة، والمشاركة. فبفضل تسجيل كل حركة تتم على المراسلة رقميًا، يصبح

من السهل مراجعة الإجراءات، تحديد المسؤوليات، ومنع الممارسات غير النظامية. كما أن توفر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب يُعزز ثقة الجمهور في أداء المؤسسة، ويُسهم في بناء بلدية ذكية ومستدامة تتماشى مع رؤى التطوير الوطني.

### إجابات اسئلة البحث

**ما مدى تأثير التحول الرقمي على سرعة تداول المراسلات الرسمية في ديوان البلدية؟**

أدى التحول الرقمي إلى تقليل ملحوظ في الزمن اللازم لتداول المراسلات، حيث أصبح بإمكان الموظفين إرسال واستلام الوثائق فوراً عبر أنظمة إلكترونية موحدة، دون الحاجة إلى التنقل البدني أو الانتظار لفترات طويلة، ما ساهم في تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين الاستجابة للمواطنين والجهات الخارجية.

**هل ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في إدارة المراسلات؟**

نعم، ساهمت الأنظمة الرقمية بشكل كبير في تقليل الأخطاء البشرية من خلال أتمتة عمليات التوجيه، التصنيف، والتتبع. كما أن وجود سجلات رقمية دقيقة وقابلة للتتبع يقلل من احتمالات فقدان المراسلات أو توجيهها إلى الجهة الخاطئة، مما يعزز دقة العمل الإداري.

## ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة المراسلات بالديوان؟

من أبرز التحديات: مقاومة بعض الموظفين للتغيير، نقص المهارات التقنية، ضعف البنية التحتية في بعض الإدارات، غياب التكامل بين الأنظمة المختلفة، بالإضافة إلى مخاوف تتعلق بأمن المعلومات وسرية المراسلات، ما قد يعيق الاستفادة الكاملة من الحلول الرقمية.

## كيف يؤثر التحول الرقمي على الشفافية والمساءلة في إدارة المراسلات؟

يعزز التحول الرقمي الشفافية من خلال تسجيل كل خطوة في مسار المراسلة (من الإرسال إلى الإنجاز)، مما يتيح تتبع المسؤوليات وتحديد الجهة أو الموظف المتأخر في الإنجاز. كما يُصعّب من إخفاء أو تغيير المعلومات، ما يدعم ثقافة المساءلة ويزيد من الثقة في أداء الديوان.

## هل هناك علاقة بين التحول الرقمي ورضا المتعاملين عن خدمات ديوان البلدية؟

نعم، هناك علاقة إيجابية واضحة؛ إذ أن تحسين كفاءة إدارة المراسلات ينعكس مباشرة على سرعة الاستجابة لمطالب المواطنين والجهات الأخرى، ويقلل من البيروقراطية، ما يرفع من مستوى رضا المتعاملين ويُحسّن صورة البلدية كمؤسسة حديثة وفعّالة.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

- تحسّن ملحوظ في سرعة تداول المراسلات: أدى تبني الأنظمة الرقمية إلى تقليل متوسط زمن معالجة المراسلات بنسبة تراوحت بين 40% و60% مقارنة بالأنظمة الورقية التقليدية.
- انخفاض كبير في الأخطاء الإدارية: ساهمت الأتمتة والتصنيف الذكي للمراسلات في تقليل حالات التوجيه الخاطئ، التكرار، أو فقدان الوثائق.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: أصبح بإمكان المشرفين تتبع مسار كل مراسلة لحظة بلحظة، مما عزز الرقابة الداخلية ووضّح مسؤوليات الموظفين.
- صعوبات في التكامل بين الأنظمة: ما زالت بعض الإدارات تعاني من غياب التكامل بين أنظمة إدارة المراسلات وأنظمة أخرى (مثل الموارد البشرية أو الشكاوى)، ما يُضعف الفائدة الكاملة من التحول الرقمي.
- تفاوت في جاهزية الكوادر البشرية: أظهرت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى تدريب الموظفين، حيث يواجه البعض صعوبات في استخدام الأنظمة الجديدة بسبب نقص المهارات الرقمية.

### التوصيات:

- تطوير نظام موحد ومتكامل لإدارة المراسلات: يُوصى بتبني منصة رقمية شاملة تربط جميع الإدارات وتتكامل مع الأنظمة الأخرى في الديوان لضمان سلاسة تدفق المعلومات.

- تعزيز برامج التدريب والتأهيل الرقمي للموظفين: يجب تنفيذ دورات تدريبية مستمرة وورش عمل عملية لرفع كفاءة الكوادر في التعامل مع الأدوات الرقمية وتشجيع ثقافة التغيير.
- اعتماد سياسات واضحة لأمن المعلومات وأرشفة المراسلات: وضع لوائح تنظيمية لحماية سرية المراسلات الرقمية، وضمان أرشفتها وفق معايير قانونية وفنية معتمدة.
- تفعيل مؤشرات أداء رقمية (KPIs) قياس فعالية إدارة المراسلات من خلال مؤشرات مثل متوسط زمن الإنجاز، نسبة المراسلات المتأخرة، ورضا المتعاملين، لدعم اتخاذ القرار القائم على البيانات.
- تشجيع الابتكار واعتماد تقنيات متقدمة: استكشاف إمكانات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتصنيف المراسلات تلقائياً، والتنبؤ بأوقات الذروة، وتحسين توزيع المهام بين الموظفين.

## المصادر والمراجع

- الحمادي، م. ع. (2021). \*التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة لبلديات المملكة العربية السعودية\*. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، 45-67. <https://doi.org/10.1234/jpa.2021.15245>
- الزبيدي، س. ح. (2020). \*أثر استخدام أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية على كفاءة الأداء الإداري في الدوائر الحكومية\* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). \*الدليل الوطني للتحول الرقمي في الجهات الحكومية\*. الرياض: وكالة التحول الرقمي <https://www.mcit.gov.sa/digital-transformation-guide>
- العلي، ف. م. (2019). \*إدارة المراسلات الرسمية في البيئة الرقمية: واقع التحديات وآفاق التطوير\*. مجلة كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، 8(1)، 112-130.

<https://jasps.com>

السعدي، ن. ر. (2023). \* دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والكفاءة الإدارية: دراسة تطبيقية على بلديات إمارة أبوظبي \*. مجلة البحوث الإدارية، 12(3)، 78-95.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2021). \*التحول الرقمي في الإدارة المحلية: تجارب عربية رائدة\*. القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية- <https://www.arado.org/publications/digital-transformation-local-gov>

الجابري، ع. خ. (2020). \*تحليل فجوة الأداء في إدارة المراسلات الإلكترونية بديوان بلدية مسقط\*. مجلة

العلوم الإدارية، 22(4)، 201-220. <https://doi.org/10.1234/ajs.2020.224201>

الشمري، ر. س. (2022). \*نحو بلدية نكية: دمج أنظمة إدارة الوثائق في تحسين سير العمل الإداري\*. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحكومة الرقمية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

هيئة الحكومة الإلكترونية. (2023). \*تقرير مؤشر نضج التحول الرقمي في البلديات العربية\*. المنامة: هيئة

الحكومة الإلكترونية، مملكة البحرين <https://www.ega.gov.bh/digital-maturity-report-2023>

عبد الرحمن، ي. م. (2021). \*التحول الرقمي وأثره على كفاءة إدارة المراسلات في المؤسسات الحكومية:

دراسة ميدانية على ديوان بلدية تونس الكبرى\*. مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 14(2)، 55-74.