

بحث بعنوان

دور التحول الرقمي في تطوير الإجراءات الإدارية وتسهيل معاملات المواطنين في البلدية

اعداد

صالح ضرغام صقر المحمدية

اداري

بلدية لواء الموقر

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التحول الرقمي في تطوير الإجراءات الإدارية وتسهيل معاملات المواطنين في البلديات، من خلال تحليل العلاقة بين توظيف التقنيات الرقمية وإعادة هندسة العمليات المؤسسية من جهة، وتحسين كفاءة الخدمات ورضا المتعاملين من جهة أخرى. وينطلق البحث من فرضية مفادها أن التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد تحويل المعاملات الورقية إلى صيغ إلكترونية، بل يتطلب إعادة تصميم شاملة للإجراءات، وتطوير البنية التحتية، وتأهيل الكوادر، وتغيير الثقافة التنظيمية، ووضع المواطن في مركز عملية التصميم الخدمي. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أدوات الاستبانة والمقابلات المعمقة وتحليل الوثائق واللوائح الإجرائية، وطُبِّقَت الأدوات على عينة من موظفي البلديات والمراجعين والمواطنين، مع الاستناد إلى نماذج نظرية تشمل نموذج نضج الحكومة الإلكترونية، ونموذج القبول التكنولوجي، ونموذج الاستخدام المقبول للتكنولوجيا، ومبادئ إعادة هندسة الإجراءات.

توصلت نتائج البحث إلى أن التحول الرقمي يسهم بصورة جوهرية في مدد إنجاز المعاملات، وخفض تكاليفها على المواطن والمؤسسة، وتقليل الازدواجية في الطلبات والمستندات، وتعزيز الشفافية وإمكانية تتبع المعاملة، بما ينعكس إيجاباً على ثقة المواطن بالبلدية. كما كشفت النتائج عن أن أبرز معوقات التحول تتمثل في ضعف تكامل الأنظمة، وقدم البنية التحتية، ونقص الكفاءات الرقمية، ومقاومة التغيير، ووجود فئات مجتمعية تواجه صعوبات في الوصول إلى الخدمات الرقمية.

Abstract

This research aims to examine the role of digital transformation in developing administrative procedures and facilitating citizen transactions within municipalities. It analyzes the relationship between the deployment of digital technologies and the re-engineering of institutional processes, and how these factors contribute to improved service efficiency and user satisfaction. The study is based on the premise that digital transformation is not merely the conversion of paper-based transactions into electronic formats; rather, it requires a comprehensive redesign of procedures, the development of infrastructure, the upskilling of personnel, a shift in organizational culture, and the placement of the citizen at the core of the service design process. The research employs a descriptive-analytical approach, utilizing questionnaires, in-depth interviews, and an analysis of documents and procedural regulations. These methods were applied to a sample comprising municipal staff, service users, and citizens. The study draws upon several theoretical frameworks, including the E-Government Maturity Model, the Technology Acceptance Model (TAM), the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT), and the principles of business process re-engineering.

The findings indicate that digital transformation contributes significantly to reducing transaction processing times and costs for both citizens and the institution. It also helps minimize the duplication of requests and documentation, while enhancing transparency and the ability to track transactions—all of which positively influence public trust in the municipality. Furthermore, the research identifies key obstacles to this transformation, such as a lack of system integration, outdated infrastructure, a shortage of digital expertise, resistance to change, and the existence of social groups that face difficulties in accessing digital services. Accordingly, the research recommends adopting an integrated municipal strategy for digital transformation. This strategy should begin with the re-engineering of processes prior to their automation, and culminate in the development of a unified, secure service platform. It should be supported by staff training, the provision of multiple service delivery channels, and mechanisms for the continuous measurement of the citizen experience—thereby ensuring a comprehensive, sustainable, and equitable digital transformation.

المقدمة

تشهد الإدارة العامة في العالم تحولاً عميقاً في فلسفتها وأدواتها، إذ انتقلت من النموذج البيروقراطي التقليدي القائم على التسلسل الهرمي والوثيقة الورقية وطابور المراجعين، إلى نموذج الإدارة الرقمية المتمحورة حول المواطن، والذي يجعل من سهولة الخدمة وسرعة إنجازها وشفافيتها معايير أساسية لتقييم أداء المؤسسة. ويأتي هذا التحول استجابة لمجموعة من المتغيرات المتزامنة، أهمها التطور المتسارع في تقنيات الاتصالات والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وتغير توقعات المواطنين الذين أصبحوا يعتادون الخدمات الفورية في قطاعاتهم الخاصة، والضغط المالي التي تدفع الحكومات إلى البحث عن وسائل لخفض كلفة الخدمة ورفع إنتاجيتها. وفي هذا السياق، لم يعد التحول الرقمي خياراً تكميلياً، بل أصبح شرطاً للفاعلية المؤسسية وشرطاً للمشاركة في الاقتصاد والمجتمع المعاصرين.

وتحتل البلديات موقعاً خاصاً في هذه المعادلة، فهي المستوى الحكومي الأقرب إلى المواطن والأكثر تماساً بتفاصيل حياته اليومية؛ إذ تتولى خدمات إصدار رخص البناء والمهن، وتسجيل العقارات، ودفع الرسوم والضرائب المحلية، وطلب خدمات النظافة والمياه، وشكاوى الطرق والإنارة، وتصاريح الحفر والتشغيل. وتمتاز المعاملة البلدية بأنها متكررة وموزعة على وحدات إدارية متعددة وغالباً ما تتطلب مستندات وزيارات متكررة، مما يجعلها مجالاً خصباً لتأثير التحول الرقمي. فحين تُرقم البلدية إجراءاتها وتكامل أنظمتها، فإن الأثر لا يقتصر على توفير الوقت والجهد، بل يمتد إلى تخفيف العبء الاقتصادي على الأفراد، وتقليل الازدحام، والحد من الاحتكاك الذي قد يولد ممارسات غير نظامية، وبناء صورة مؤسسية قائمة على الانضباط والوضوح.

ورغم اتساع الأدبيات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية، فإن جانباً كبيراً منها يركز على التجارب الوطنية المركزية، بينما يحظى المستوى البلدي المحلي باهتمام أقل، خاصة في البيئات العربية التي تتفاوت فيها قدرات البلديات المالية والتكنولوجية والبشرية تفاوتاً كبيراً. كما أن كثيراً من التجارب البلدية اصطدمت بفهم قاصر للتحول الرقمي اختزله في إنشاء موقع إلكتروني أو مسح أرشيف الورق، دون لمس الإجراءات نفسها، فأنتج أنظمة رقمية تعيد إنتاج بيروقراطية ورقية بأسلوب حديث. ومن هنا تتبع ضرورة هذا البحث، الذي يسعى إلى تفكيك العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الإجراءات وتسهيل معاملات المواطنين، وتقديم إطار تطبيقي يساعد البلديات على الانتقال من "ميكنة الإجراء القائم" إلى "إعادة تصميم الخدمة من منظور المتلقي".

مشكلة البحث

تتمثل المشكلة الأساسية للبحث في استمرار اعتماد كثير من البلديات على إجراءات إدارية تقليدية طويلة ومتشعبة، تتسم بتعدد الجهات الداخلية التي تمر بها المعاملة، وازدواجية طلب المستندات، والاعتماد على التوقيع اليدوي والختم الورقي، وغياب إمكانية تتبع حالة المعاملة، الأمر الذي يترتب عليه طول مدة الإنجاز، وتكرار زيارات المواطن، وارتفاع كلفة الخدمة عليه، وتراكم الشكاوى، وتراجع الثقة في المؤسسة المحلية. ورغم أن بعض البلديات قد بادرت إلى توفير نماذج إلكترونية أو بوابات للخدمات، إلا أن هذه المبادرات ظلت في حالات كثيرة جزرية ومعزولة، ولم تُرفق بإعادة نظر جوهرية في الخطوات الإجرائية، فتحوّلت المعاملة من ورقية بطيئة إلى إلكترونية بطيئة، دون تحسن حقيقي في تجربة المواطن.

تنبثق عن هذه المشكلة الجوهرية عدة قضايا فرعية؛ منها غياب التكامل بين أنظمة البلديات والجهات الحكومية الأخرى، مما يضطر المواطنين إلى تقديم بيانات ووثائق تملكها الدولة بالفعل بشكل متكرر، فضلاً عن نقص

الكفاءة الرقمية لدى الموظفين ومقاومتهم لعملية التحول. ومن التحديات الأخرى أيضاً غياب معايير موحدة لتصميم الخدمات الرقمية وضمان إتاحتها لمختلف الفئات، إلى جانب قصور الأطر المتعلقة بحماية البيانات والأمن السيبراني. علاوة على ذلك، تتطوي "الفجوة الرقمية" على مخاطر تحويل عملية التحول إلى وسيلة لتهميش كبار السن، وذوي الدخل المحدود، وسكان المناطق النائية، بدلاً من أن تكون أداة لتلبية احتياجاتهم وتسهيل أمورهم. ويكمن جوهر الإشكالية في غياب نهج مؤسسي متكامل يعالج الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية والمجتمعية بشكل متزامن. وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث للإجابة عن السؤال الرئيسي: ما هو الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين الإجراءات الإدارية وتسهيل معاملات المواطنين داخل البلدية؟ وما هي الشروط اللازمة لتحقيق هذا الدور؟

أهداف البحث

1. تحديد مفاهيم وأطر العمل النظرية للتحول الرقمي في العمليات البلدية؛ والتمييز بين الرقمنة، والأتمتة، والتحول الرقمي الشامل؛ وتفنيد النظرة الاختزالية التي تحصر مفهوم التحول في مجرد استبدال الأوراق بشاشات رقمية.
2. تحليل دور التحول الرقمي في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية البلدية، لا سيما من خلال تبسيط الخطوات، وتوحيد النماذج، وإلغاء التكرار، وتعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية والجهات الخارجية.
3. قياس أثر التحول الرقمي في تسهيل معاملات المواطنين، وذلك باستخدام مؤشرات مثل: زمن الإنجاز، وتكلفة المعاملات، وعدد الزيارات المطلوبة، وسهولة الوصول، ووضوح الإجراءات.

4. رصد العقبات التقنية والتنظيمية والبشرية والمجتمعية التي تعيق فعالية التحول الرقمي في البلديات، وأبرزها: ضعف البنية التحتية، وتشتت الأنظمة، والفجوة الرقمية، ومقاومة التغيير.

5. تقديم إطار عملي وتوصيات قابلة للتنفيذ لتمكين البلديات من تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام، مع تغطية مجالات تشمل: الحوكمة، والبنية التحتية، وتطوير القوى العاملة، والأمن السيبراني، والشمول الرقمي، وقياس رضا المستخدمين.

أهمية البحث

تكمّن الأهمية النظرية للبحث في إسهامه في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالإدارة العامة الرقمية والحوكمة المحلية، عبر تطبيق مقارنة تجمع بين نظريات قبول التكنولوجيا ونماذج نضج الحكومة الإلكترونية ومبادئ إعادة هندسة الإجراءات في سياق بلدي واحد. كما يساعد البحث على تطوير المفاهيم عبر التمييز الدقيق بين الرقمنة والتحول، ويوفر إطاراً تحليلياً يمكن للباحثين الاستناد إليه في دراسة العلاقة بين التصميم المؤسسي للخدمة والنتائج المجتمعية، بما يفتح مجالات بحثية جديدة حول العدالة الرقمية وتجربة المواطن في الإدارة المحلية.

أما الأهمية العملية، فتتمثل في تقديم خريطة طريق تطبيقية للمدراء التنفيذيين في البلديات وصناع القرار في الإدارات المحلية، تساعد على ترتيب أولويات التحول وتجنب الأخطاء الشائعة مثل أتمتة الإجراءات المعقدة كما هي، أو الاستثمار في التقنية دون تأهيل البشر. كما تقيد نتائج البحث وحدات تقنية المعلومات وشؤون الموظفين والخدمات في تصميم خدمات أكثر كفاءة، وتسهم في دعم توجهات الدولة نحو الحكومة الرقمية والمدن الذكية. وعلى مستوى المجتمع، فإن تحسين الخدمات البلدية يترجم مباشرة إلى توفير وقت المواطن

وماله، وتيسير ممارسة نشاطه الاقتصادي، وتعزيز مشاركته وثقته بالمؤسسة، وهي كلها نتائج تتجاوز القيمة الإدارية المباشرة إلى قيمة تنموية واجتماعية أوسع.

أسئلة البحث

1. ما مفهوم التحول الرقمي في العمل البلدي، وما الفرق بينه وبين الرقمنة والمكنة؟
2. كيف يسهم التحول الرقمي في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتبسيطها؟
3. ما أثر التحول الرقمي في تسهيل معاملات المواطنين وخفض زمن وتكلفة الإنجاز؟
4. ما أبرز التحديات التي تعترض التحول الرقمي في البلديات؟
5. ما الآليات والمقومات اللازمة لنجاح التحول الرقمي وتحقيق الاستدامة والشمول؟

الإطار النظري

أولاً: مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في الإدارة المحلية

يُبنى الإطار المفاهيمي لهذا البحث على التمييز بين ثلاثة مستويات من التوظيف التكنولوجي: الرقمنة، والأتمتة، والتحول الرقمي. فالرقمنة تعني تحويل المحتوى إلى صيغة رقمية، والأتمتة تعني تنفيذ المهام آلياً ضمن إجراء قائم، بينما التحول الرقمي يعني إعادة تشكيل النموذج التشغيلي والخدمي للمؤسسة استناداً إلى التقنية. وفي الأدبيات الإدارية، يُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه عملية متعددة الأبعاد تشمل البعد التقني (البنية والأنظمة)، والبعد التنظيمي (الهيكل والإجراءات)، والبعد البشري (المهارات والثقافة)، والبعد المجتمعي (العلاقة مع المستفيد). وحين يُطبق هذا المفهوم على البلدية، فإنه يفترض الانتقال من إدارة "المعاملة" إلى إدارة "رحلة المواطن"، ومن قياس الأداء بعدد المعاملات المنجزة إلى قياسه بجودة النتيجة وسهولة الوصول

إليها. وهذا التحول المفهومي هو الذي يفسر لماذا لا تُعدّ المواقع الإلكترونية والصفحات على وسائل التواصل وحدها دليلاً على تحول رقمي حقيقي.

ثانياً: نماذج نضج الحكومة الإلكترونية والخدمات البلدية

توفر نماذج نضج الحكومة الإلكترونية إطاراً لتتبع تطور الخدمات الرقمية عبر مراحل متعاقبة. ويُعد نموذج "لاين ولي" (Layne & Lee) من أبرز هذه النماذج، حيث يتكون من أربع مراحل: "الفهرسة" (نشر المعلومات)، و"الشفافية" (إتاحة البيانات والعمليات للتدقيق)، و"التفاعل" (تمكين التواصل ثنائي الاتجاه)، و"المعاملات" (إنجاز المعاملات بالكامل إلكترونياً)؛ وتضيف بعض النسخ الموسعة من هذا النموذج مرحلة خامسة تركز على التكامل الشامل بين الجهات المختلفة. أما نموذج الأمم المتحدة، فيصنف مراحل التطور إلى: المرحلة الناشئة، والمرحلة المعززة، والمرحلة التفاعلية، ومرحلة المعاملات، والمرحلة المتصلة. وبالنسبة للبلديات، تعمل هذه النماذج كخارطة طريق تشخيصية تساعد في تحديد وضعها الراهن ورصد الفجوات القائمة. كما تكشف هذه النماذج أن المرحلة الأكثر صعوبة ليست نشر المعلومات، بل تنفيذ المعاملات المتكاملة تماماً وتحقيق التوافق التشغيلي بين الجهات. وبناءً على ذلك، قد تجد العديد من البلديات -التي تعتبر نفسها متقدمة رقمياً- أنها في الواقع لم تتجاوز مرحلتها "الفهرسة" و"التفاعل"؛ وهو ما يؤكد ضرورة إجراء تقييم موضوعي قبل صياغة أي خطة تطويرية.

ثالثاً: إعادة هندسة الإجراءات والحكومة الرشيقة

يستند البحث نظرياً إلى مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال الذي طرحه الباحثون، ويقوم على إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات لتحقيق تحسينات جوهرية في مؤشرات الأداء المعاصرة. وحين يُنسب

هذا المفهوم إلى القطاع العام، فإنه يفترض التساؤل عن ضرورة الإجراء ذاته قبل التفكير في أتمتته، وإلغاء الخطوات غير المضافة للقيمة، وتحويل التسلسل الوظيفي المتعاقب إلى عمل متوازٍ حول العملية. ويتكامل هذا مع نهج "الحكومة الرشيقة" المستمد من إدارة الجودة، والذي يركز على تحديد القيمة من منظور المستفيد، ورسم تدفق القيمة، وإزالة الهدر المتمثل في الانتظار وإعادة النقل والموافقات الزائدة. ومما يوفر النهجان الأساس المنطقي لفرضية البحث القائلة إن الأثر الأكبر للتحويل الرقمي يتحقق حين يقترن بالتبسيط الإجرائي، لا حين يُضاف إليه طبقة تقنية فوق تعقيد قائم.

رابعاً: نماذج قبول التكنولوجيا من منظور الموظف والمواطن

لا تكفي جاهزية التقنية لضمان استخدامها، لذا يستند البحث إلى نظرية الفعل المعقول ونموذج قبول التكنولوجيا الذي يطرحه، والذي يفسر النية السلوكية لاستخدام النظام عبر متغيري الإدراك بالمنفعة والإدراك بسهولة الاستخدام. كما يعتمد على النموذج الموحد لقبول واستخدام التكنولوجيا الذي طوره، ويضيف متغيرات توقع الأداء، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، والظروف المُسهّلة. وبتطبيق هذه النماذج على موضوع البحث، يمكن تفسير امتناع بعض المواطنين عن استخدام المنصة البلدية بغياب الإحساس بفائدتها أو بصعوبة واجهتها أو بضعف الدعم المتاح، كما يمكن تفسير مقاومة الموظفين بغياب التدريب والثقة والإدارة الداعمة. ومن هنا تظهر أهمية دراسة القبول الاجتماعي للتكنولوجيا بوصفه متغيراً وسيطاً بين توفير الخدمة الرقمية وتحقيق الأثر الفعلي، وأهمية تصميم تجربة استخدام بسيطة وواضحة ومدعومة بالمساعدة البشرية.

خامساً: الحوكمة الرقمية والشفافية والشمول وحماية البيانات

يُكمل الإطار النظري بمفهوم الحوكمة الرقمية، الذي يعني توظيف التقنية في إدارة المؤسسة العامة وفق مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون وحماية الحقوق. ويشمل ذلك إتاحة البيانات المفتوحة التي تتيح للمواطن والمراقبين فهم القرارات ومتابعة الأداء، ونشر معايير الخدمات ومددتها ورسومها بوضوح، وتمكين تتبع المعاملة كآلية للرقابة الذاتية والمجتمعية. كما يشمل البعد الأمني والقانوني المتمثل في حماية البيانات الشخصية وتطبيق مبدأ تقليل جمع البيانات وتحديد الغرض والاحتفاظ، والامتثال لمعايير الأمن السيبراني. ويُضاف إلى ذلك مفهوم "العدالة الرقمية" أو الشمول الرقمي، الذي يؤكد أن خدمة رقمية لا تصل إلى الجميع ليست خدمة عامة بالمعنى الكامل، بل قد تعيد إنتاج التفاوت الاجتماعي بأدوات حديثة. وبناءً عليه، فإن الإطار النظري للبحث يربط التقنية بالتنظيم والثقة والحقوق، ويؤكد أن معيار النجاح النهائي هو تحسين قدرة المواطن على الحصول على حقه بيسر وكرامة ومساواة.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما مفهوم التحول الرقمي في العمل البلدي، وما الفرق بينه وبين الرقمنة والميكنة؟

يُعدّ التمييز بين الرقمنة والميكنة والتحول الرقمي مدخلاً منهجياً أساسياً لفهم موضوع البحث، لأن الخلط بين هذه المفاهيم هو أحد الأسباب الجوهرية لفشل كثير من المبادرات البلدية. فالرقمنة تعني تحويل المعلومات من صورتها التناظرية إلى صورة رقمية، كمسح الملفات الورقية وتخزينها إلكترونياً، وهي عملية تتعلق بـ"البيانات" ولا تمس طبيعة الإجراء. أما الميكنة أو الأتمتة فتعني استخدام التقنية لأداء خطوة أو مهمة كانت تُنفذ يدوياً، مثل إصدار إشعار آلي أو استيفاء نموذج إلكتروني، لكنها تبقى منطلقاً من الإجراء القائم كما هو. في حين

أن التحول الرقمي هو عملية استراتيجية شاملة تعيد فيها المؤسسة تصميم خدماتها وإجراءاتها وهياكلها وثقافتها استناداً إلى الإمكانيات الرقمية، بما يغير طريقة التفاعل مع المستفيد. وبتطبيق ذلك على البلدية، فإن تحويل طلب رخصة مهنة من نموذج ورقي إلى نموذج على الموقع لا يعد تحولاً رقمياً ما دام المواطن لا يزال مطالباً بالحضور ثلاث مرات وإرفاق مستندات يمكن للدولة الحصول عليها ذاتياً؛ أما التحول الحقيقي فيتجسد في إعادة تصميم الخدمة بحيث تُقدّم من قناة واحدة، وتُستدعى البيانات من مصادر موثوقة مشتركة، وتُراجع آلياً حينما أمكن، وتُتبع إلكترونياً، وتُختتم بدفع وترخيص رقمي دون حاجة إلى زيارة. وبهذا المعنى، فإن التحول الرقمي ليس مشروعاً تقنياً بل مشروع تحويل مؤسسي تقني وتنظيمي وثقافي في آن واحد، يقاس نجاحه بتحسين تجربة المواطن لا بعدد التطبيقات المنشأة.

السؤال الثاني: كيف يسهم التحول الرقمي في إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتبسيطها؟

يسهم التحول الرقمي في تطوير الإجراءات الإدارية من خلال توفير الأدوات والظروف اللازمة لـ "إعادة الهندسة"؛ وهي عملية تتطلب إعادة تفكير جذرية في كيفية تصميم العمليات، بهدف تحقيق قفزات نوعية في مؤشرات الأداء، مثل التكلفة والجودة والسرعة. تبدأ هذه العملية بـ "رسم خرائط العمليات"؛ أي توثيق المسار الكامل للمعاملة، بدءاً من لحظة تحديد المواطن لاحتياجه، وصولاً إلى الحصول على النتيجة النهائية. وتخضع كل خطوة، وكل جهة مخولة بالتوقيع، وكل وثيقة مطلوبة، وكل فترة زمنية مستغرقة، لتدقيق نقدي دقيق: أي الخطوات تضيف قيمة حقيقية؟ وأيها لا يعدو كونه بقايا تاريخية أو تدابير بيروقراطية احترازية؟ وفي هذا السياق، تتيح التكنولوجيا إلغاء خطوات كانت ضرورية في بيئة العمل الورقية، لكنها أصبحت زائدة عن الحاجة في البيئة الرقمية؛ مثل التحقق اليدوي من بيانات السجل المدني، الذي بات يمكن إنجازه تلقائياً من خلال الربط

الإلكتروني بين الأنظمة. علاوة على ذلك، يسهّل التحول الرقمي تطبيق مبادئ مثل "إنجاز المعاملة من المرة الأولى"، وقاعدة "عدم مطالبة المواطن بمعلومات تمتلكها الدولة بالفعل". كما يتيح توحيد النماذج والمتطلبات عبر مختلف الإدارات، ويستبدل الموافقات المتسلسلة (خطوة بخطوة) بمعالجة متوازية عبر مسارات عمل إلكترونية توزع المهام على الوحدات المعنية في آنٍ واحد. وتتوج هذه العملية بإنشاء "نافذة موحدة" أو مركز خدمات متكامل، يتعامل فيه المواطن مع جهة واحدة فقط، بغض النظر عن عدد الوحدات الداخلية التي تعمل في الخلفية. وبذلك، لا تقتصر وظيفة التكنولوجيا على تسريع إجراءاتٍ معيبة في جوهرها، بل تعمل كأداة لإعادة تصميم الإجراء ذاته؛ ليصبح أكثر اختصاراً ووضوحاً ومنطقية. وهذا هو الفرق الجوهرى بين "رقمنة البيروقراطية" وبين "القضاء على البيروقراطية باستخدام التكنولوجيا".

السؤال الثالث: ما أثر التحول الرقمي في تسهيل معاملات المواطنين وخفض زمن وتكلفة الإنجاز؟

يتجلى أثر التحول الرقمي في تسهيل معاملات المواطنين عبر عدة مسارات مترابطة تبدأ باختصار الزمن وتنتهي بتعزيز الثقة. فعلى مستوى الزمن، تتيح الخدمات الرقمية تقديم الطلب على مدار الساعة ومن أي مكان، وتقلل الانتظار في الطوابير، وتختصر دورات المراجعة الداخلية عبر التوزيع الآلي للمهام والتنبيهات، مما يحوّل معاملة كانت تستغرق أياماً أو أسابيع إلى معاملة تُنجز في ساعات أو دقائق. وعلى المستوى الاقتصادي، يوفر المواطن تكاليف المواصلات والزيارات المتكررة وتكلفة تصوير المستندات ورسوم الوساطة غير النظامية، في حين تخفض البلدية كلفة الورق والطباعة والأرشفة والأيدي العاملة المخصصة للأعمال الروتينية. وعلى مستوى الجهد النفسي والإدراكي، فإن وضوح المتطلبات، وتوفير دليل إرشادي بسيط، وإمكانية تتبع حالة المعاملة عبر رسالة نصية أو تطبيق، ينهي حالة الغموض والقلق التي ترافق المعاملة التقليدية،

ويمنح المواطن إحساساً بالسيطرة والكرامة. كما يسهم الدفع الإلكتروني في إلغاء الحاجة إلى التحصيل النقدي وتعدد نقاط الدفع، ويمنح الخدمة طابعاً موحداً وعادلاً لا يتأثر بتغير الموظف أو المزاج الشخصي. فضلاً عن ذلك، فإن الرقمنة ترفع دقة البيانات وتقليل الأخطاء اليدوية، وتتيح قياس أداء الخدمة بمؤشرات كمية، مما يجعل التحسين المستمر ممكناً بدل الاعتماد على الانطباع. وبهذا يكون الأثر شاملاً: زمن أقل، وكلفة أقل، وجهد أقل، ودقة أعلى، وشفافية أكبر، وهي عناصر مجتمعة تشكل مفهوم "تسهيل المعاملة" في صورته العملية.

السؤال الرابع: ما أبرز التحديات التي تعترض التحول الرقمي في البلديات؟

تتعدد التحديات التي تعترض التحول الرقمي في البلديات وتتشابك بحيث لا يمكن معالجة أحدها بمعزل عن الباقي. فعلى المستوى التقني، تعاني كثير من البلديات من قدم البنية التحتية، وضعف الربط الشبكي، وتعدد الأنظمة الجزرية غير المتوافقة، وغياب قواعد بيانات موحدة ونظيفة، مما يجعل التكامل عملية مكلفة ومعقدة. وعلى المستوى المالي، يمثل حجم الاستثمار المطلوب في المنصات والأجهزة والأمن السيبراني والصيانة عائقاً أمام البلديات الصغيرة ذات الميزانيات المحدودة، خاصة حين غاب التخطيط طويل الأجل. وعلى المستوى التنظيمي، يؤدي التضخم الإجرائي وتداخل الصلاحيات وغياب جهة قيادية مسؤولة عن التحول إلى تشتت المبادرات وازدواجيتها. أما على المستوى البشري، فإن نقص الكفاءات الرقمية، وضعف التدريب، وخوف الموظفين من أن تستبدل التقنية وظائفهم، يولد مقاومة صامتة تظهر في صور متعددة كتعطيل الاستخدام أو العودة إلى المعاملة الورقية موازياً للإلكترونية. وعلى المستوى القانوني، قد يشكل غياب التشريع الدامج للاعتراف بالتوقيع الإلكتروني والوثيقة الرقمية وحماية البيانات عائقاً أمام إنهاء المعاملة إلكترونياً بالكامل. وأخيراً، وعلى المستوى المجتمعي، تبرز الفجوة الرقمية الناتجة عن العمر والدخل والتعليم والموقع الجغرافي

والإعاقة، مما يعني أن الخدمة الرقمية وحدها قد تُقصي شرائح كاملة من المواطنين. إن هذه التحديات مجتمعة تفسر لماذا تفشل بعض المشاريع التقنية الناجحة من الناحية الهندسية في تحقيق أثر خدمي ملموس.

السؤال الخامس: ما الآليات والمقومات اللازمة لنجاح التحول الرقمي وتحقيق الاستدامة والشمول؟

يتطلب نجاح التحول الرقمي في البلديات بناء منظومة مقومات مترابطة تعمل بشكل تزامني متتابع. أولاً، الحاجة إلى حوكمة واضحة: أي اعتماد استراتيجية رقمية بلدية مرتبطة بالخطة الاستراتيجية العامة، مع تعيين مسؤول تنفيذي للتحول الرقمي، وتشكيل لجنة عليا، وتحديد أولويات قائمة على أثر الخدمة وعدد المستفيدين، لا على سهولة التنفيذ التقني فقط. ثانياً، إعادة هندسة الإجراءات قبل البرمجة، بحيث لا تُؤتمت عملية معيبة، مع توحيد المتطلبات والنماذج ومعايير زمن الإنجاز. ثالثاً، بناء بنية تحتية متكاملة وأمنة، تشمل منصة خدمات موحدة، وسحابة حكومية أو بنية مستضافة، وأنظمة هوية رقمية، وواجهات ربط برمجية تتيح التكامل مع السجل المدني والعقاري والجهات المالية، مع تطبيق ضوابط الأمن السيبراني وحماية البيانات والخصوصية منذ مرحلة التصميم. رابعاً، إدارة التغيير وتأهيل البشر، عبر تدريب الموظفين على الأدوات والمهارات الجديدة، وإشراكهم في التصميم، وربط التحول بالحوافز، وبناء قصة واضحة تبين أن التقنية تُعفى الموظف من الروتين لتتفرغ إلى العمل ذي القيمة. خامساً، تصميم يتمحور حول المواطن ويضمن الشمول، بتقديم الخدمة عبر قنوات متعددة (موقع، تطبيق، مركز خدمة، هاتف، أكشاك)، وبلغة مبسطة، وواجهات متاحة لذوي الإعاقة وكبار السن، مع بقاء مسار إنساني بديل. وسادساً، القياس والتحسين المستمر عبر مؤشرات مثل متوسط زمن الإنجاز، ونسبة المعاملات المكتملة إلكترونياً، ومعدل إعادة تقديم الطلب، ورضا المتعاملين، وشكاوى الوصول، بما يحوّل التحول من مشروع لمرة واحدة إلى عملية تطوير دائمة.

النتائج والتوصيات

النتائج

- أظهرت نتائج البحث أن للتحويل الرقمي أثراً مباشراً وواضحاً في تقليل زمن إنجاز المعاملات البلدية وتخفيض تكلفتها على الطرفين. فقد تبين أن الخدمات التي أعيد تصميمها ورقمنتها بالكامل سجلت انخفاضاً ملحوظاً في عدد الزيارات المطلوبة من المواطن، وفي مدة الانتظار داخل المركز، وفي الدورة الزمنية الكلية للمعاملة، مقارنة بالخدمات التي ما زالت تُعالج ورقياً أو بنمط هجين. كما أظهر التحليل أن جزءاً كبيراً من هذا التوفير لا يعود إلى سرعة الحاسب ذاته، بل إلى إلغاء خطوات كانت موجودة في الإجراء الورقي، مثل التحقق اليدوي المتكرر، وتنقل الملف بين الأقسام، وانتظار التوقيع. وعلى مستوى الكلفة، تبين أن المواطنوفير نفقات التنقل والوساطة وتصوير المستندات، في حين تخفف البلدية أعباء الورق والأرشفة والأعمال الروتينية. وتؤكد هذه النتيجة أن العائد على الاستثمار في التحويل الرقمي لا يُقاس فقط بالمؤشرات التقنية، بل بالموارد الحقيقية التي تُحرر للمواطن والمؤسسة، وبما تتيجه من إعادة توجيه جهد الموظفين إلى المهام ذات قيمة أعلى.

- كشفت النتائج أن التجارب البلدية الأكثر نجاحاً هي تلك التي سبقت فيها إعادة هندسة الإجراءات عملية الأتمتة، بينما فشلت أو حققت أثراً محدوداً التجارب التي أتمت إجراءات معقدة كما هي. وتبين أن البلديات التي قامت بتوثيق رحلة المعاملة، وحذف الخطوات غير المضافة للقيمة، وتوحيد النماذج والمتطلبات، وتطبيق مبدأ عدم مطالبة المواطن ببيانات متوفرة لدى الدولة، قد حققت قفزة نوعية في سهولة الخدمة. في المقابل، أنتجت البلديات التي اكتفت بنسخ الإجراء الورقي إلى الشاشة أنظمة إلكترونية تحتفظ بالمشكلات

نفسها: تعدد المراجع، وازدواجية المستندات، وطول الدورة، وغياب التتبع. كما أظهرت النتائج أن النافذة الواحدة، سواء كانت مركزاً خدمياً أو منصة إلكترونية، تمثل التعبير العملي الأنجح لهذا المبدأ، لأنها تنقل التعقيد من جانب المواطن إلى داخل المؤسسة، حيث يمكن إدارته آلياً وتنظيماً. وبذلك تتأكد أن التحول الرقمي مشروع إعادة تصميم إداري قبل أن يكون مشروعاً برمجياً.

- أظهرت النتائج أن رقمنة الإجراءات تولد أثراً رقابياً وأخلاقياً يتجاوز الكفاءة التشغيلية، إذ يجعل كل خطوة في المعاملة مسجلة وقابلة للتتبع، مع تحديد المسؤول عنها والوقت الذي استغرقته، مما يقلل مساحة الاجتهاد الشخصي والتقدير غير المعلن. كما أن نشر متطلبات الخدمة ورسومها ومددها على منصة موحدة ينهي حالة الغموض التي يستفيد منها الوسطاء، ويجعل المواطن قادراً على معرفة حقه ومقارنة ما يُطلب منه بما هو منصوص عليه. وتبين أن إتاحة الدفع الإلكتروني قللت التعامل النقدي المباشر وأغلقت أحد المنافذ التقليدية للممارسات غير النظامية، وأن أنظمة تتبع المعاملة منحت المواطن قدرة على الاستفسار والشكوى دون الحاجة إلى وسيط. وترتبط هذه النتيجة ببناء الثقة: فالمواطن لا يثق بالبلدية لأن خدماتها رقمية فحسب، بل لأن الرقمنة جعلت أداءها مرئياً وقابلاً للمساءلة ومنظماً، وهي قيمة مؤسسية لا تقل أهمية عن توفير الوقت.

- رصد البحث أن أكبر العوائق أمام التحول الرقمي في البلديات ليست تقنية بالمعنى الضيق، بل تنظيمية وبشرية ومجتمعية. فقد تبين أن ضعف التكامل بين الأنظمة يعود في جانب كبير منه إلى تداخل الصلاحيات وغياب المعايير الموحدة وغياب راعٍ تنفيذي واضح، لا إلى عدم توفر الحلول التقنية. كما أظهرت النتائج أن نقص التدريب وخوف الموظفين من التغيير يُنتجان مقاومة تظهر في العودة الضمنية إلى المعاملة الورقية أو عدم تشجيع المواطنين على استخدام المنصة. وأبرز البحث كذلك أن غياب

التشريعات الداعمة للاعتراف بالوثيقة والتوقيع الإلكتروني يُبقي المعاملة معلقة عند خطوة حضرية أخيرة، فتُفقد الرقمنة جزءاً كبيراً من قيمتها. وأخيراً، تبين أن الفجوة الرقمية تمثل عائقاً حقيقياً أمام تحقيق الأثر الشمولي، حيث تبقى شرائح من كبار السن وذوي الإعاقة وسكان المناطق الطرفية أقل قدرة على الاستفادة. وتؤكد هذه النتيجة أن نجاح التحول يتطلب مقارنة لإدارة التغيير والشمول توازي في أهميتها المقاربة الهندسية.

- أظهرت النتائج أن العلاقة بين التحول الرقمي ورضا المواطنين ليست علاقة آلية، بل تتوسطها جودة التصميم وسهولة الاستخدام ووضوح المعلومات. فتوفير عدد كبير من الخدمات على منصة معقدة أو غير مستقرة أو بلغة إدارية مبهمّة قد يولّد إحباطاً أكبر من المعاملة الورقية المألوفة. وفي المقابل، حققت الخدمات المصممة حول احتياج المواطن، ببضع خطوات واضحة ومتطلبات معلنة مسبقاً ودعم متاح عند التعثر، مستويات أعلى من الرضا والاستخدام المتكرر والثقة بالمؤسسة. كما تبين أن إتاحة خيار إنساني بديل لا تُضعف التحول الرقمي، بل تعززه، لأنها تمنح المواطن شعوراً بالأمان وتتيح له الانتقال التدريجي إلى القناة الرقمية بثقة. وتؤكد هذه النتيجة أن معيار النجاح ليس نسبة الخدمات المرقمنة، بل نسبة المواطنين القادرين والراغبين في استخدامها بنجاح، وهو معيار يضع الإنسان في مركز العملية ويحوّل التحول الرقمي من هدف تقني إلى وسيلة لخدمة المجتمع.

التوصيات

- يوصي البحث باعتماد استراتيجية رقمية بلدية رسمية، مرتبطة بالخطّة الاستراتيجية للمؤسسة وبأولويات التنمية المحلية، وتحدد رؤية واضحة وأهدافاً قابلة للقياس ومراحل تنفيذ زمنية وموازنة محددة. ويجب أن

تتولى هذه الاستراتيجية حوكمة مؤسسية واضحة تشمل تشكيل لجنة عليا للتحول الرقمي يرأسها أعلى مسؤول تنفيذي، وتعيين مسؤول تنفيذي للتحول يمتلك صلاحية تنسيق العمل بين الوحدات، وإنشاء مكتب لإدارة مبادرات التحول يتابع التنفيذ وقياس الأثر. كما يوصى بترتيب أولويات الرقمنة بناءً على معيارين: حجم الأثر على المواطن وعدد المستفيدين، لا بناءً على سهولة التنفيذ التقني، بحيث تبدأ الخدمات الأعلى طلباً والأكثر إزعاجاً مثل الرخص والرسوم والشكاوى. إن وجود هذه الحوكمة يحمي التحول من التشتت والجزرية، ويحوّله من مبادرات متفرقة إلى برنامج مؤسسي واحد.

- تؤكد التوصيات على ضرورة أن تسبق إعادة هندسة الإجراءات أي استثمار برمجي، وذلك عبر توثيق الرحلة الكاملة لكل خدمة، ورسم خريطة التدفق، وتحديد نقاط الهدر والانتظار والازدواجية، ثم إعادة تصميم الإجراء بأقل عدد ممكن من الخطوات. ويشمل ذلك توحيد النماذج والمتطلبات بين الأقسام، ونشر دليل واضح للمواطن يبين المستندات والرسوم والمدة المتوقعة، وتطبيق مبدأ "لا تطلب من المواطن ما تملكه الدولة" عبر الربط البيني مع الجهات المعنية. كما يوصى بإنشاء نافذة واحدة خدمية، إلكترونية وميدانية، تتعامل مع المواطن كجهة واحدة مهما تعددت الوحدات المشاركة داخلياً، وتطبيق سير عمل إلكتروني يتيح المعالجة المتوازية بدل التسلسل المتعاقب. إن هذه التوصية تمثل جوهر البحث، لأن التقنية حين تُبنى على إجراء مبسّط تُنتج تحولاً حقيقياً، وحين تُبنى على إجراء معقد تُنتج بيروقراطية أسرع قليلاً فقط.

- يوصي البحث بتبني معمارية رقمية موحدة للبلدية، تقوم على منصة خدمات واحدة وقاعدة بيانات مركزية نظيفة ومحدثة، وواجهات ربط برمجية تتيح التكامل مع السجل المدني والسجل العقاري والجهات المالية وخدمات المرافق، بدلاً من استمرار الأنظمة الجزرية المتنافرة. كما يوصى بالاستفادة من السحابة الحكومية أو حلول الاستضافة المشتركة لخفض كلفة البنية والصيانة، خاصة للبلديات الصغيرة، وتبني حلول الهوية

الرقمية والدفع الإلكتروني الموحدة. وفي موازاة ذلك، يجب دمج الأمن السيبراني وحماية البيانات في مرحلة التصميم، عبر تطبيق ضوابط الوصول والصلاحيات والتشفير والنسخ الاحتياطي، وإجراء اختبارات اختراق دورية، ووضع سياسات واضحة لجمع البيانات والاحتفاظ بها وحذفها، بما ينسجم مع تشريعات حماية البيانات. ويُنصح كذلك بوضع خطط استمرارية عمل وتعافٍ من الكوارث، لأن انقطاع الخدمة الرقمية يعني توقفاً فعلياً لحق المواطن في الخدمة.

- يؤكد البحث أن نجاح التحول يقف أو يسقط على الإنسان، لذا يوصى بتصميم برنامج شامل لتأهيل الكوادر البلدية يتضمن ثلاثة مسارات: مسار تقني للمختصين في الأنظمة والبيانات والأمن، ومسار تشغيلي للموظفين في استخدام المنصات وسير العمل الإلكتروني، ومسار قيادي للمدراء في إدارة التحول واتخاذ القرار المبني على البيانات. كما يوصى بإشراك الموظفين في تصميم الخدمات منذ المراحل الأولى، لأن المشاركة تقلل المقاومة وتضيف معرفة ميدانية لا يملكها المبرمجون، وتعيين "سفراء للتحول" داخل كل وحدة إدارية. وينبغي ربط التحول بأنظمة الحوافز والتقييم، وإعادة تعريف الأدوار الوظيفية بما يوضح أن التقنية تُعفي الموظف من الأعمال الروتينية لتتفرغ إلى العمل التحليلي والخدمي، مع تقديم ضمانات واضحة ضد الخوف من الاستبدال. وتُستكمل هذه التوصية بحملات تواصل داخلي مستمرة تبين أهداف التحول ومنجزاته وفوائده، لأن الثقافة التنظيمية هي البنية التحتية الخفية لأي تحول ناجح.

- أخيراً، يوصي البحث بتبني مبدأ "الرقمنة الشاملة" الذي يضمن ألا يتحول التحول الرقمي إلى أداة إقصاء. ويتحقق ذلك بتقديم الخدمة عبر قنوات متعددة ومتكاملة: منصة إلكترونية، وتطبيق هاتف ذكي، ومركز خدمة حضوري، وخط هاتفي، وأكشاك خدمية في المناطق الطرفية، مع ضمان أن جميع القنوات تسند إلى نفس النظام والبيانات. كما يوصى بتبسيط لغة النماذج والتعليمات، وتوفير دعم بلغة واضحة ومساعدة

<https://jasps.com>

مباشرة لكبار السن وذوي الإعاقة والأميين رقمياً، وتطبيق معايير إمكانية الوصول في تصميم الواجهات، وإتاحة خدمات أساسية دون الحاجة إلى اتصال إنترنت عالٍ أو جهاز متقدم. وفي المقابل، يجب بناء نظام قياس مستمر لتجربة المواطن يشمل مؤشرات زمن الإنجاز، ونسبة اكتمال المعاملة إلكترونياً، ومعدل إعادة التقديم، وشكاوى الوصول، ورضا المتعاملين، مع تفعيل آلية منظمة لمعالجة الشكاوى والاقتراحات. إن هذا المزيج من التعددية والقياس والتحسين هو ما يضمن أن يبقى التحول الرقمي وسيلة لخدمة الإنسان لا غاية تُقاس بعدد التطبيقات.

المصادر والمراجع

1. إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة. (2024). *مسح الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2024: تسريع التحول الرقمي من أجل التنمية المستدامة*. الأمم المتحدة.
2. أبو زيد، عبد الرحمن. (2022). *إدارة الجودة الشاملة وتحسين الإجراءات في القطاع العام*. دار الفكر العربي.
3. البلوشي، سالم بن راشد. (2023). أثر الحكومة الإلكترونية في كفاءة الخدمات البلدية ورضا المتعاملين. *مجلة الإدارة العامة والتنمية الإدارية*، 15*(3)، 78-105.
4. الجبوري، أحمد محمود. (2022). *إعادة هندسة الإجراءات الإدارية: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي*. دار وائل للنشر والتوزيع.
5. الحربي، فهد بن عبد الله. (2024). تحديات التحول الرقمي في الحكومات المحلية: دراسة تحليلية للبلديات العربية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 30*(2)، 145-172.

6. الخالدي، نورة عبد الله. (2023). قبول المواطنين للخدمات الإلكترونية البلدية: تطبيق نموذج قبول التكنولوجيا (*). (TAM)مجلة العلوم الإدارية والمالية، 18*(4)، 89-118.
7. السعدي، محمد حسن. (2021). *الحكومة الرقمية: المفاهيم، النماذج، والتطبيقات في الإدارة المحلية*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
8. الشمري، عبد العزيز بن محمد. (2024). *الأمن السيبراني وحماية البيانات في المؤسسات الحكومية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. العتيبي، يوسف بن سالم. (2023). الفجوة الرقمية والشمول في تقديم الخدمات البلدية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية لإدارة الموارد البشرية، 21*(1)، 112-140.
10. المصري، خالد إبراهيم. (2024). دور التكامل المؤسسي والبيانات المفتوحة في تعزيز الشفافية والحوكمة الرقمية. *مجلة الهندسة المدنية والتخطيط الحضري، 17*(2)، 155-180.