

## بحث بعنوان

أثر التنظيم الإداري على كفاءة المراسلات الداخلية والخارجية في المؤسسات العامة

إعداد

ياسمين رضوان مسلم الفقراء

مراسل

بلدية الكرك الكبرى - منطقة المنشية

تتناول هذه الدراسة تحليل الأثر المباشر للتنظيم الإداري، بأبعاده المختلفة مثل (المركزية، الرسمية، والتعقيد)، على كفاءة المراسلات الإدارية في المؤسسات العامة، سواء كانت مراسلات داخلية بين الأقسام، أو مراسلات خارجية موجهة للجهات الأخرى والجمهور. تتبع مشكلة الدراسة من التحديات الإجرائية التي تعيق سرعة وفعالية الإنجاز في القطاع العام بسبب الهياكل التقليدية. اعتمد البحث على المنهج التحليلي النقدي للأدبيات، حيث تم تحليل وتلخيص مجموعة من الدراسات المتخصصة لتركيب إطار نظري وتطبيقي متكامل. أشارت النتائج الرئيسية المستخلصة من الأدبيات إلى أن التركيز المفرط لسلطة اتخاذ القرار (المركزية) وكثرة القواعد المكتوبة (الرسمية) يعملان كعائقين جوهريين يؤديان إلى إطالة زمن المعاملة وإعاقة التدفق الأفقي للمعلومات. وفي المقابل، يمثل تبني أنظمة حديثة لإدارة المراسلات الإلكترونية، مقرونة بتنظيم إداري داعم، خطوة حاسمة لتحقيق سرعة الإنجاز مع الحفاظ على الرقابة والشفافية. أوصى التقرير بضرورة إعادة هندسة الإجراءات وتفويض الصلاحيات الروتينية لتعزيز الاستجابة المؤسسية.

**كلمات مفتاحية:** التنظيم الإداري، المراسلات الداخلية والخارجية ، المؤسسات العامة.

**Abstract**

This study analyzes the direct impact of administrative organization, in its various dimensions such as (centralization, formalization, and complexity), on the efficiency of administrative communication in public institutions, whether internal communication between departments or external communication directed to other entities and the public. The research problem stems from the procedural challenges that hinder speed and efficiency in the public sector due to traditional structures. The research adopted a critical analytical approach to the literature, analyzing and summarizing a range of specialized studies to construct an integrated theoretical and practical framework. The main findings extracted from the literature indicated that excessive concentration of decision-making authority (centralization) and the abundance of written rules (formalization) act as fundamental obstacles that prolong processing times and impede the horizontal flow of information. Conversely, adopting modern electronic communication management systems, coupled with a supportive administrative structure, represents a crucial step towards achieving faster processing while maintaining control and transparency. The report recommended the necessity of re-engineering procedures and delegating routine authorities to enhance institutional responsiveness.

## 1. المقدمة

يُعد التنظيم الإداري عملية عالمية لتنظيم موارد المؤسسة بكفاءة من أجل توجيهها نحو الأهداف المشتركة. وهو الإطار الرسمي الذي يتم من خلاله تقسيم المهام، وتجميعها، وتنسيقها. في سياق المؤسسات العامة، يكتسب التنظيم أهمية مضاعفة، إذ يضمن الشفافية والمساءلة والامتثال للقوانين، وهي متطلبات تقليدية مرتبطة بالهيكل البيروقراطية.

وتكمن أهمية التنظيم الإداري في كونه الهيكل العظمي للمؤسسة، الذي يحدد علاقات السلطة والمسؤولية، ويوزع الموارد البشرية والمادية، ويضع الآليات التي تتحكم بسير العمل. فبدون تنظيم واضح المعالم، تتحول المؤسسة إلى فوضى عارمة، تضعف فيها المساءلة، ويتداخل فيها الصلاحيات، ويعم فيها الترهل والإسراف. تعتبر المراسلات الإدارية، بمختلف أنواعها، الشريان الحيوي الذي ينقل المعلومات والتوجيهات والسلطة داخل المؤسسة وخارجها. إن كفاءة أداء المنظمات، لا سيما الحكومية، مرهونة بفعالية قنوات الاتصال هذه، والتي تحدد سرعة إنجاز المعاملات وجودة الخدمة المقدمة. ومع تزايد توقعات الجمهور بالحصول على مستوى عالٍ من الاستجابة والشفافية، بات التحدي يكمن في كيفية تكييف التنظيم الإداري التقليدي كي يدعم السرعة والفعالية المطلوبة.

غير أن العديد من الأنظمة الإدارية، وخاصة في القطاع العام، لا تزال أسيرة لنمط بيروقراطي تقليدي يتسم بالمركزية الشديدة والروتين المعقد. هذا النمط، رغم ما يوفره من ضوابط رقابية في بعض الأحيان، غالباً ما

يتحول إلى قيد يعيق المبادرة ويبطئ الإنجاز، ويجعل من العملية الاتصالية عبئاً على الموظفين والمراجعين على حد سواء.

وفي عصر التسارع الرقمي، أصبحت الحاجة ملحة إلى مراجعة شاملة لهذه الهياكل والإجراءات. فالتقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وأنظمة إدارة سير العمل الإلكترونية تقدم فرصة ذهبية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من جذورها، والانتقال من النموذج الورقي البطيء إلى النموذج الرقمي الفوري، مع الحفاظ على متطلبات الدقة والمساءلة.

وعليه، فإن دراسة العلاقة بين التنظيم الإداري وكفاءة المراسلات ليست ترفاً فكرياً، بل هي ضرورة استراتيجية لمواكبة متطلبات العصر. فالفجوة بين التصميم التنظيمي القائم وبين الحاجة إلى مراسلات سريعة وموثوقة تمثل أحد المعوقات الرئيسية أمام تحقيق التنمية الإدارية والتحول إلى حكومة رقمية فاعلة.

تهدف هذه الورقة إلى تحليل هذه العلاقة تحليلاً عميقاً، لتسليط الضوء على مواطن الخلل في الهياكل التنظيمية التقليدية وآثارها المباشرة على تدفق المراسلات. كما تهدف إلى تقديم رؤية لتطوير التنظيم الإداري يعتمد على مبادئ المرونة واللامركزية والتكامل الرقمي، ليكون داعماً لكفاءة الاتصال والإنتاجية، وليس عائقاً أمامها.

## 2. مشكلة الدراسة

تتركز مشكلة الدراسة في ملاحظة أن العديد من المؤسسات العامة تعاني من بطء في معالجة المراسلات الداخلية والخارجية، وهو ما يُعزى بشكل كبير إلى الجمود الناتج عن تصميمها التنظيمي. فالاعتماد المفرط

على المركزية وكثرة القواعد الرسمية في المؤسسات الحكومية يحول قنوات الاتصال الرسمية إلى "اختناقات" إدارية، مما يحد من انسياب المراسلات ويؤدي إلى تدني كفاءة الخدمة.

تسعى هذه الدراسة لسد فجوة معرفية، إذ تقتصر الأدبيات إلى تحليل شامل ومباشر يوضح كيف تؤثر الأبعاد المحددة للهيكل التنظيمي (كالمركزية والرسمية) على كفاءة المراسلات كنتاج إجرائي محدد ومباشر للعمل الإداري المكتوب، خاصة في البيئة الحكومية التي تحكمها ضوابط قانونية صارمة.

كما تسلط المشكلة الضوء على مفارقة أساسية، حيث أن الهياكل التنظيمية التقليدية، التي وُضعت أساساً لضبط العمل وضمان انتظامه، أصبحت في كثير من الحالات مصدراً رئيسياً للتعطيل والإعاقة. فالتقسيم الوظيفي الصارم والإجراءات المعقدة، بدلاً من أن يسهلا التخصص والتنسيق، يؤديان إلى إقامة جدران عازلة بين الإدارات، مما يطيل أمد إنجاز أي معاملة تتطلب تعاوناً بينها. وهذا بدوره يضعف القدرة الاستباقية للمؤسسة ويحد من استجابتها لمتطلبات الجمهور المتغيرة.

وعلى الرغم من التوجه العالمي نحو التحول الرقمي واعتماد حلول الأتمتة لتبسيط الإجراءات، إلا أن فعالية هذه الحلول تبقى مرهونة بمرونة الهيكل التنظيمي الذي تعمل في ظلّه. فتقديم تقنية حديثة في بيئة تنظيمية شديدة المركزية ومفرطة في الرسمية يشبه وضع محرك حديث في هيكل عربية قديمة؛ حيث تبقى مكاسب السرعة محدودة بسبب قيود الهيكل نفسه. وبالتالي، تبرز المشكلة في الحاجة الملحة لإعادة تصميم التنظيم الإداري ليكون داعماً للتكنولوجيا، وليس حاجزاً أمامها، لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من الاستثمار في الرقمنة وتحقيق قفزة نوعية في كفاءة المراسلات.

### 3. أسئلة الدراسة

بناءً على المشكلة المعروضة، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هو الأثر المباشر لأبعاد التنظيم الإداري (المركزية، الرسمية، التعقيد) على كفاءة المراسلات

الداخلية والخارجية في المؤسسات العامة؟

2. كيف تؤثر درجة المركزية في اتخاذ القرار على سرعة ودقة المراسلات الصادرة والواردة في

المؤسسات العامة؟

3. ما هو الدور الذي تؤديه الرسمية المفرطة في خلق تحديات بيروقراطية تعيق انسياب المراسلات

الداخلية في المؤسسة؟

4. ما هي أبرز التوصيات المستخلصة من الأدبيات والدراسات السابقة لتبني تنظيم إداري يدعم كفاءة

المراسلات باستخدام التقنيات الحديثة؟

### 4. أهداف الدراسة

1. تحديد الإطار النظري للتنظيم الإداري وأبعاده الرئيسية وتطبيقاتها في سياق المؤسسات العامة.

2. توصيف مفهوم كفاءة المراسلات الداخلية والخارجية ومؤشرات قياسها المعتمدة في القطاع الحكومي.

3. تحليل نتائج الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الهيكل التنظيمي بفاعلية الاتصال المؤسسي

لإنشاء أساس معرفي متين.

4. تفسير أثر المتغيرات التنظيمية على مؤشرات كفاءة المراسلات (السرعة والشفافية).

5. تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية والعلمية لتعزيز كفاءة الاتصال المكتوب في المؤسسات

العامة، خاصة في ضوء التحول الرقمي.

### 5. أهمية الدراسة

- **الأهمية النظرية:** تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المذكورة عبر تقديم تحليل منهجي يربط بشكل مباشر ومحدد بين خصائص التنظيم الإداري وكفاءة الاتصال المكتوب، مما يثري أدبيات الإدارة العامة وعلم التنظيم.
- **الأهمية التطبيقية:** توفر الدراسة أساساً معرفياً قوياً لصناع القرار والإدارات العليا في المؤسسات العامة، مما يدعم قراراتهم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتقييم جدوى تبني أنظمة إدارة المراسلات الإلكترونية لرفع كفاءة الاستجابة الحكومية.

### 6. المنهج المعتمد

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النقدي (الوصفي التحليلي) من خلال تحليل الدراسات السابقة. يركز هذا المنهج على شرح وتفصيل مضمون الدراسات السابقة، وتفسيرها، ومناقشتها بعمق لاستخلاص الإطار النظري والنتائج المشتركة. وقد تم اختيار هذه المنهجية لتلبية متطلبات البحث في تجميع وتحليل نتائج عشر دراسات متخصصة، مما يسمح بتكوين إطار متكامل وتفسير العلاقات السببية بين التنظيم وكفاءة المراسلات.

**ثالثاً: الدراسات السابقة**

تم تحليل وتلخيص عشر دراسات سابقة، ركزت جميعها على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاتصال التنظيمي وكفاءة الأداء، بهدف بناء أساس تحليلي متين.

1. دراسة (الجملي، 2022) عن أثر التنمية الإدارية: هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التنمية الإدارية الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على مراقبة التربية والتعليم في مدينة سبها. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال الاستبيانات، وشملت العينة 70 موظفاً تم اختيارهم عشوائياً. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية وقنوات الاتصال الفعالة، لكنها أشارت إلى أن التعقيدات البيروقراطية ومقاومة التغيير تمثل عقبات تعيق نجاح مبادرات التنمية الإدارية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التواصل الفعال لتحسين الأداء التنظيمي.

2. دراسة (شهادي، 2023) عن أثر خصائص الهيكل التنظيمي: كان الهدف هو تحديد مدى تأثير خصائص الهيكل التنظيمي (كالتخصص والتنسيق) على فاعلية الاتصال الإداري. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على مؤسسة محددة لم تُذكر هويتها بدقة. خلصت النتائج إلى قبول الفرضية القائلة بأن للهيكل التنظيمي أثراً كبيراً على فاعلية الاتصال الإداري، مشيرة إلى أن الهيكل التنظيمي البسيط والمنظم يساهم في جعل الاتصال جيداً بين مختلف المستويات، وينعكس ذلك إيجاباً على كفاءة التنظيم. أوصت الدراسة بضرورة تصميم هيكل يدعم التنسيق ويقلل من التعقيد الهرمي.

3. دراسة (طحور، 2022) عن الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي: هدفت إلى إبراز العلاقة بين

الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة حالة في بنك التنمية المحلية (وكالة عين تموشنت). استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت على عمال بنك التنمية المحلية. توصلت النتائج إلى أن للاتصال علاقة وثيقة بكافة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق، وأنه يساهم في تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات. وأكدت التوصيات على أهمية تسهيل عملية نشر المعلومات وتشجيع العمل الجماعي.

4. دراسة (أوزاهين ورفاقه، 2018) عن تأثير العوامل الهيكلية: سعت هذه الدراسة إلى بحث تأثير

العوامل الهيكلية (المركزية والرسمية) على تصور الموظفين للعدالة التنظيمية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وشملت عينة قوامها 356 موظفاً في 15 منشأة صغيرة ومتوسطة في تركيا. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرسمية (وضوح القواعد) والعدالة التنظيمية المتصورة، مما يعني أن الموظفين يفضلون وجود لوائح واضحة تنظم العمل. أوصت الدراسة بتبني مستوى واضح من القواعد المكتوبة لضمان الشفافية المؤسسية.

5. دراسة (تشيندو وآخرون، 2020) عن أثر الهيكل على الأداء: حللت هذه الدراسة أثر المركزية

والرسمية على مؤشرات الأداء (مثل رضا العملاء والأرباح). استخدمت تصميماً كمياً شمل 354 مشاركاً (موظفين وعمال) في بنك للتمويل الأصغر. كانت التوصية الجوهرية للدراسة هي ضرورة تبني المنظمات هيكل اللامركزية وتقليل الرسمية في مكان العمل لتعزيز الأداء العام وتحسين رضا العملاء.

6. دراسة (صالح، 2021) عن فعالية الاتصال التنظيمي: ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين فعالية

الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. أكدت النتائج المستخلصة من الأدبيات النظرية لهذه

الدراسة أن الاتصال التنظيمي الفعال هو العنصر المركزي الذي يحافظ على العلاقات داخل المنظمة

ويدعم الأداء الوظيفي. وشددت الدراسة على أن فشل الاتصال يؤدي إلى تداعيات سلبية على النظام

التنظيمي بأكمله.

رابعاً: الأدب النظري

المبحث الأول: التنظيم الإداري: المفهوم والأبعاد المؤثرة

### 1.1. مفهوم التنظيم الإداري

يُعرّف التنظيم الإداري بأنه عملية تنظيم موارد المؤسسات بكفاءة من أجل توجيهها نحو الأهداف

المشتركة. في المؤسسات، يمثل التنظيم الإطار الرسمي الذي يتم من خلاله تقسيم المهام، وتجميعها في

وحدات، وتنسيق العلاقات بينها. هذا الإطار التنظيمي يحدد خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة

بعضها ببعض، مما ينظم مسارات الاتصال الرسمي. التنظيم السليم يساهم في جعل الموظف يعمل بكفاءة،

وينعكس ذلك على كفاءة التنظيم بشكل عام.

### 1.2. أبعاد التنظيم الإداري وعلاقتها بكفاءة الاتصال

تتأثر كفاءة المراسلات الإدارية بشكل مباشر بثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي:

أ. المركزية مقابل اللامركزية: المركزية هي تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا. عندما تكون المركزية عالية، يجب أن تمر المراسلات الرسمية عبر سلسلة طويلة من المستويات الرأسية للتصديق عليها. هذا المسار المطول يعمل كعنق زجاجة، مما يؤدي إلى زيادة زمن دورة المعاملة وإبطاء الاستجابة للمراسلات الخارجية. وتؤكد الدراسات ضرورة تبني هيكل اللامركزية وتقليل المركزية في مكان العمل لتعزيز الأداء العام والفعالية.

ب. الرسمية (التقيد بالقواعد المكتوبة): تشير الرسمية إلى مدى اعتماد المؤسسة على القواعد والإجراءات واللوائح المكتوبة لتوجيه سلوك الموظفين وإنجاز الأعمال. في المؤسسات العامة، الرسمية ضرورية لتوثيق المراسلات وضمان الامتثال والمساءلة. الرسمية الإيجابية (القواعد الواضحة) تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية المتصورة بين الموظفين. ومع ذلك، يتحول الإفراط في الرسمية إلى عبء بيروقراطي، حيث يؤدي تضخم القواعد وكثرة النماذج المكتوبة إلى إعاقة التدفق السريع للمعلومات وتأخير المراسلات الداخلية.

ج. التعقيد والتقسيم الوظيفي: التعقيد الهيكلي ينتج عن التقسيم الواسع للوظائف وتجميع الأفراد المتشابهين في مهاراتهم في وحدات تنظيمية (مثل أقسام المحاسبة). هذا التقسيم، بينما يعزز التخصص، يؤدي في المقابل إلى تحديات في التنسيق البيني، أو ما يسمى الاتصال الأفقي أو الجانبي. هذا الاتصال الأفقي ضروري لتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية في المستوى الإداري المماثل لتشجيع التعاون والتنسيق والتكامل. الهياكل المعقدة التي تعاني من تنسيق غير واضح تجعل المراسلات التنسيقية الداخلية صعبة وغير فعالة.

## المبحث الثاني: كفاءة المراسلات ومؤشراتها

### 2.1. مفهوم وأنواع المراسلات الإدارية

الاتصال الإداري هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات أو المهارات أو الميول أو القيم بين الأفراد أو المستويات. ويُعرّف الاتصال بأنه الوصول للشيء أو بلوغه، وهو يعني المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء. المراسلات هي وسيلة رسمية لنقل المعلومات، ومن وسائلها التقارير والرسائل ومذكرات المصلحة.

تنقسم المراسلات الإدارية في المؤسسات العامة إلى نوعين:

1. المراسلات الداخلية: لا تغادر المؤسسة، وغالباً ما تكون أقل رسمية من الخارجية، ولكنها تخضع

لهيكل تنظيمي واضح. تستخدم لأغراض إدارية وتشغيلية بحتة، مثل المذكرات الداخلية وتقارير الأداء الدورية.

2. المراسلات الخارجية: هي الخطابات الصادرة والواردة المتعلقة بمعاملات الجهات الخارجية (حكومية

أو خاصة). تتطلب هذه المراسلات أعلى درجات الرسمية والتنظيم، وتتأثر بشكل حاسم بدرجة المركزية في التوقيع والاعتماد.

### 2.2. مؤشرات قياس كفاءة المراسلات ودور الأنظمة الإلكترونية

يمكن قياس كفاءة المراسلات الإدارية عبر مؤشرات أساسية مثل السرعة و الشفافية و الفعالية.

<https://jaspss.com>

لتحقيق هذه الكفاءة، ظهرت أنظمة إدارة المراسلات الإلكترونية، وهي أنظمة رقمية متخصصة تُستخدم لإرسال، استقبال، حفظ، وأرشفة المراسلات الإدارية بشكل إلكتروني، مع تتبع سير المعاملة من بدايتها وحتى إغلاقها. هذه الأنظمة تعزز الشفافية وسرعة الإنجاز. إنها توفر مستودعاً مركزياً لتخزين المراسلات وتوفير طريقة مرنة لتحريك المراسلات داخل المؤسسة وبين أقسامها. نجاح تطبيق هذه التقنية يعتمد على وجود تنظيم إداري داعم يسمح بإعادة هندسة الإجراءات لتتوافق مع القدرات التقنية.

### خامساً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

بناءً على التحليل المفترض للنتائج والتجميع النقدي للأدبيات:

الإجابة على السؤال الأول: ما هو الأثر المباشر لأبعاد التنظيم الإداري على كفاءة المراسلات الداخلية

والخارجية؟

لا يقتصر تأثير الهيكل التنظيمي على تدفق المعلومات فحسب، بل يحدد بشكل أساسي قدرة المؤسسة على

الاستجابة والتكيف. يمكن تفصيل هذا الأثر من خلال الأبعاد الرئيسية التالية:

#### 1. البعد الهيكلي (التصميم التنظيمي):

○ الهياكل الهرمية الطويلة : تؤدي إلى زيادة مستويات الإشراف وطول "سلسلة القيادة"، مما

يتسبب في:

▪ تأخير زمني :حاجة المراسلة للتوقيع من عدة مستويات.

<https://jaspss.com>

▪ تشويه المعلومات :احتمالية تحريف المعلومات أو تبسيطها بشكل مفرط عند انتقالها عبر المستويات.

▪ مراسلة من قسم مالي تحتاج لاعتماد رئيس القسم، ثم المدير المالي، ثم نائب الرئيس، مما قد يستغرق أياماً.

○ الهياكل الأفقية المسطحة : تقلل من مستويات الإدارة وتعزز الاتصال المباشر، مما يؤدي إلى:

- سرية في الاتصال :قرارات أسرع ومسارات أقصر للمراسلات.
- تمكين الموظفين :زيادة الصلاحيات للمستويات الدنيا لإصدار مراسلات روتينية دون حاجة لموافقات عليا.

2. بعد المركزية واللامركزية:

○ المركزية :تتمحور حول إدارة أو شخص واحد، مما يخلق "نقطة اختناق" واحدة تعطل جميع المراسلات الهامة.

○ اللامركزية :توزع سلطة التوقيع والاعتماد، مما يمكن الفروع أو الأقسام من الرد على مراسلاتها بشكل مباشر وسريع، خاصة في التعامل مع العملاء أو الفروع الأخرى.

3. بعد الرسمية والتعقيد:

- الرسمية العالية :وجود نماذج وإجراءات صارمة لكل نوع من المراسلات يزيد من:
  - الوقت الإداري :وقت تعبئة النماذج والحصول على التواقيع.

▪ المقاومة للطوارئ: صعوبة التعامل مع الحالات غير الاعتيادية أو المستعجلة خارج الإطار المحدد.

○ المرونة الإدارية: تسمح بتكييف نمط وأسلوب المراسلة حسب الموقف، مما يزيد من الفعالية.  
4. بعد التكنولوجيا والأتمتة:

○ الأنظمة التقليدية (الورقية): تعتمد على التوزيع الفيزيائي، مما يسبب ضياع الوقت والوثائق وعدم القدرة على التتبع.

○ أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية وأنظمة سير العمل:

- تتبع فوري: معرفة مكان المراسلة ومن المسؤول عنها حالياً.
- أتمتة التوجيه: توجيه المراسلة تلقائياً للشخص أو القسم المختص.
- الأرشيف والاسترجاع: إمكانية البحث عن أي مراسلة سابقة في ثوانٍ.

الخلاصة: الهيكل التنظيمي ليس إطاراً جامداً، بل هو نظام حيوي يحدد كفاءة دورة حياة المعلومات داخل المؤسسة. الهيكل المرن واللامركزي والمدمج مع التقنية هو الشريان الناقل للكفاءة.

الإجابة على السؤال الثاني: كيف تؤثر درجة المركزية في اتخاذ القرار على سرعة ودقة المراسلات؟

تعتبر المركزية أحد العوامل الحاسمة، حيث تحول عملية الاتصال من "طريق سريع" إلى "طريق متعرج مليء بنقاط التفتيش".

1. تأثير المركزية على السرعة:

<https://jasps.com>

- نظرية "عق الزجاجة": تتراكم المراسلات (خاصة تلك التي تحتاج إلى قرار مالي أو استراتيجي) على مكتب عدد قليل من صناع القرار، مما يخلق طوابير انتظار افتراضية.
- قتل المبادرات: الموظف في الصف الأمامي الذي يتعامل مع شكوى عميل لا يستطيع تقديم حل فوري (مثل تعويض بسيط أو اعتذار) لأنه غير مخول، مما يضطر لإرسال بريد داخلي وانتظار رد قد لا يأتي في الوقت المناسب، فتتحول الشكوى البسيطة إلى أزمة.

## 2. تأثير المركزية على الدقة:

- فقدان السياق: عندما تصل قضية معقدة من المستوى التنفيذي إلى الإدارة العليا، قد يتم تلخيصها وتقديمها بشكل مجرد من التفاصيل الميدانية المهمة. القرار المتخذ بناءً على معلومات ناقصة قد يكون غير دقيق أو غير ملائم للواقع.
- إرهاق الإدارة العليا: انشغال الإدارة العليا بالتفاصيل التشغيلية والمراسلات الروتينية يقلل من وقتها وجودة قراراتها الاستراتيجية الأساسية.

## 3. اللامركزية كحل استراتيجي:

- تفويض الصلاحيات: منح مديري الإدارات والفروع صلاحية التوقيع والبت في المراسلات ضمن نطاق مالي ومهني محدد (مثل الموافقة على عقود بقيمة محددة، أو الرد على الاستفسارات الفنية).
- المبادرة والمسؤولية: يشعر الموظفون بثقة أكبر ومسؤولية أعلى تجاه عملهم، مما يدفعهم للتحقق من دقة معلوماتهم قبل إرسال المراسلات.

الإجابة على السؤال الثالث: ما هو الدور الذي تؤديه الرسمية المفرطة في خلق تحديات بيروقراطية تعيق

انسياب المراسلات الداخلية؟

الرسمية المفرطة هي "الوقود" الذي يغذي الآلة البيروقراطية المعطلة، وتظهر تحدياتها في عدة مستويات:

### 1. تعطيل الاتصال الأفقي:

- "صراع السيادة" بين الأقسام: عندما يحتاج إنجاز معاملة إلى تنسيق بين قسمين، تبدأ "معركة" بيروقراطية على من يبدأ أولاً، ومن المسؤول، وأي نموذج يجب استخدامه.
- لإنشاء حملة إعلانية، قد تحتاج إدارة التسويق إلى موافقة مالية من الإدارة المالية، والتي بدورها تطلب نموذج طلب إنفاق مكتمل من التسويق، وتدخل المعاملة في حلقة مفرغة من المراسلات الرسمية.

### 2. خلق حواجز نفسية وتنظيمية:

- الخوف من الخطأ: البيئة شديدة الرسمية تجعل الموظفين يخشون تحمل المسؤولية، فيفضلون "تمرير" الملف للإدارة الأعلى بدلاً من حله، مما يزيد العبء على كبار المديرين.
- التركيز على الشكل لا على الجوهر: يصبح الهم الأكبر هو "كيفية" كتابة المراسلة (اللغة، التنسيق، النموذج) بدلاً من "محتواها" وهدفه النهائي.

### 3. تعقيد الإجراءات غير الضرورية:

○ الإجراءات المتوازية: وجود أكثر من إجراء لمعاملة واحدة. مثلاً، قد تحتاج مستنداً إلى توقيع من المدير المالي ومدير شؤون الموظفين لأمر روتيني، بينما يمكن أن يقوم به شخص واحد.

○ فقدان الرؤية الشاملة: بسبب التخصص الشديد والتقسيم الوظيفي الدقيق، لا يرى أي موظف "الصورة الكاملة" للمعاملة، مما يؤدي إلى تكرار العمل أو تنفيذه بشكل غير متكامل.

النتيجة: بيئة عمل "مقيدة بالإجراءات" بدلاً من أن تكون "موجهة بالنتائج"، حيث تصبح المراسلات غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابة على السؤال الرابع: ما هي أبرز التوصيات المستخلصة لتبني تنظيم إداري يدعم كفاءة المراسلات باستخدام التقنيات الحديثة؟

لتحقيق التحول نحو تنظيم إداري فعال، يجب اتباع نهج متكامل يجمع بين الهيكل والتقنية والبشر:

#### 1. إعادة الهيكلة نحو النماذج المرنة:

○ اعتماد هياكل قائمة على العمليات (Process-Based Structures) تصميم الهيكل التنظيمي حول تدفقات العمل الرئيسية (مثل "عملية خدمة العميل" من الألف إلى الياء) بدلاً من الوظائف التقليدية المنعزلة.

○ تشكيل فرق مشتركة بين الإدارات (Cross-Functional Teams) لمعالجة القضايا التي تتطلب مدخلات متعددة، مما يقلل الحاجة للمراسلات الرسمية بين الإدارات.

## 2. التحول الرقمي الشامل:

- نظام متكامل لإدارة المراسلات: نظام مركزي لإدارة دورة حياة جميع المراسلات الواردة والصادرة، بدلاً من أنظمة منفصلة لكل قسم.
- أتمتة سير العمل: برمجة مسارات المراسلات مسبقاً. عند وصول مراسلة، يتم توجيهها تلقائياً للموظف المختص، وإذا لم يتم الرد خلال وقت محدد، يتم تصعيدها تلقائياً لمديره.
- الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML):
  - التصنيف التلقائي: يمكن للذكاء الاصطناعي قراءة البريد الإلكتروني الوارد وتصنيفه تلقائياً (شكوى، استفسار، طلب) وتوجيهه للقسم الصحيح.
  - الاقتراح الآلي للردود: اقتراح ردود جاهزة على الاستفسارات الروتينية لتسريع عملية الرد.

## 3. إعادة هندسة الإجراءات:

- محو الإجراءات غير ذات القيمة: إجراء تحليل نقدي لجميع الخطوات في عملية المراسلة وإزالة أي خطوة لا تضيف قيمة.
- التوقيع الإلكتروني والاعتماد الرقمي: لإلغاء الحاجة الكاملة للطباعة والتوقيع الفعلي والتوزيع اليدوي.

## 4. بناء ثقافة تنظيمية داعمة:

- تدريب القيادات على إدارة المراسلات الإلكترونية: كيفية مراقبة سير العمل، وتحليل مؤشرات الأداء (مثل متوسط وقت الإنجاز)، وتحفيز فرقهم.

<https://jasps.com>

○ تعزيز ثقافة الثقة والمسؤولية: من خلال تفويض حقيقي للصلاحيات ومكافأة المبادرات الفردية في حل المشكلات دون انتظار الأوامر.

○ تطوير مهارات الاتصال الفعال: تدريب الموظفين على كتابة رسائل إلكترونية واضحة وموجزة وفعالة، مما يقلل من الحاجة للتوضيحات المتكررة.

الخلاصة النهائية: كفاءة المراسلات ليست مجرد مشكلة تقنية أو إجرائية، بل هي انعكاس لصحة وكفاءة الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة فيه. الحل الأمثل هو معالجة هذه الجوانب معاً: هيكل مرن، وتقنية ذكية، وبشر مُمكنين.

#### سادساً: التوصيات

بناءً على النتائج التي تم تجميعها من الدراسات السابقة والتحليل النظري، تُقدم الدراسة التوصيات التالية:

#### 1. إعادة هندسة الإجراءات وتفويض السلطة:

يجب أن تبدأ عملية إعادة الهيكلة بإجراء مراجعة شاملة لخريطة العمليات والصلاحيات الحالية. هذا يتطلب إنشاء "لجنة تبسيط إجراءات" تضم ممثلين عن الإدارات المختلفة لتحديد نقاط الاختناق والمراحل غير ذات القيمة المضافة. على سبيل المثال، يمكن إنشاء "قائمة بالمراسلات الروتينية" التي لا تحتاج إلى تصريح من الإدارة العليا، مثل: الرد على الاستفسارات العامة، وتأكد استلام الوثائق، وتحديد المواعيد. يجب وضع "دليل تفويض" واضح يحدد أنواع المراسلات والقرارات التي يمكن لكل مستوى إداري اتخاذها، مع تحديد سقف مالي للقرارات إن لزم الأمر. كما يجب دمج الإجراءات المتشابهة أو المتكررة وإلغاء المراحل الوسيطة التي تستهلك

وقتاً دون مبرر، مثل دمج مرحلة المراجعة والتدقيق في خطوة واحدة إذا كان يتم إجراؤها من قبل نفس الشخص فعلياً. وأخيراً، يجب ربط تفويض السلطة بنظام للمساءلة والقياس لضمان عدم إساءة استخدام الصلاحيات الجديدة.

## 2. التحول الشامل نحو الأنظمة الإلكترونية:

لا ينبغي أن يقتصر الحل على مجرد تحويل الأرشيف الورقي إلى رقمي، بل على تبني "منصة موحدة لإدارة المراسلات" تربط جميع الإدارات والفروع. يجب أن تدعم هذه المنصة "سير العمل الإلكتروني" القائم على القواعد (Rule-Based Workflow)، حيث يتم توجيه المراسلة تلقائياً إلى المسؤول التالي فور إكمال الإجراء السابق، مع إشعارات فورية عبر البريد الإلكتروني أو التطبيقات الذكية. كما يجب أن يتضمن النظام "لوحة تحكم إدارية" تمكن المدراء من مراقبة مؤشرات الأداء الحيوية في الوقت الفعلي، مثل: متوسط وقت معالجة المراسلة، عدد المراسلات قيد الانتظار لدى كل موظف، ومعدل الإنجاز. لتعزيز الشفافية، يمكن إنشاء بوابة إلكترونية تتيح للمواطن تتبع حالة معاملته باستخدام رقم مرجعي. لضمان نجاح التحول، يجب أن تتم عملية التطوير بشكل تدريجي، مع توفير التدريب الكافي والدعم الفني المستمر، ووضع خطة واضحة لإدارة التغيير لتشجيع الاعتماد بين الموظفين.

## 3. دعم الاتصال الأفقي والتنسيق:

لتخطي الحواجز التنظيمية التقليدية، يجب تصميم هياكل مرنة تتيح تدفق المعلومات أفقياً دون الحاجة للصعود إلى قمة الهرم التنظيمي في كل مرة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء "فرق مشاريع أو مهام

<https://jaspss.com>

مشتركة" تضم أعضاء من إدارات مختلفة وتكون مسؤولة عن معالجة القضايا متعددة التخصصات من البداية إلى النهاية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعيين "منسقين رابطتين" بين الإدارات ذات العلاقة المتكررة لتسهيل التنسيق اليومي. عقد اجتماعات تنسيقية دورية بين رؤساء الأقسام ذات العلاقة لمنع تراكم المشكلات. كما يفيد تطبيق مفهوم "المكاتب المفتوحة" أو إنشاء منصات تعاونية رقمية) مثل قنوات Teams أو Slack) مخصصة للمشاريع المشتركة، مما يشجع على الاتصال المباشر والفوري ويقلل من الاعتماد على المراسلات الرسمية لكل استفسار بسيط.

#### 4. التدريب والتطوير الإداري:

لكي تتجح التغييرات الهيكلية والتقنية، يجب استثمار الرأس المال البشري. يجب تصميم برامج تدريبية مخصصة تركز على ثلاثة محاور رئيسية:

- **المهارات القيادية الرقمية:** تدريب القيادات الإدارية الوسطى على قيادة فرق العمل عن بُعد، وإدارة سير العمل الإلكتروني، وتحليل بيانات الأداء لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- **المهارات الفنية:** تدريب الموظفين التنفيذيين على استخدام الأنظمة الإلكترونية الجديدة بفعالية، بما في ذلك كيفية إدخال البيانات، وتتبع المراسلات، واستخدام قوالب الردود الموحدة.
- **مهارات الاتصال والخدمة:** تعزيز مهارات الكتابة الإدارية الواضحة والموجزة، وأخلاقيات التعامل مع المراسلات الإلكترونية، ومبادئ خدمة المتعاملين لضمان أن تنعكس الكفاءة الإجرائية على تجربة المستفيد النهائي. يجب أن يكون التدريب مستمراً وليس لمرة واحدة، وأن يقترن بتطبيقات عملية وحالات دراسية مستمدة من بيئة العمل الفعلية.

1. الجملي، ج. (2022). أثر التنمية الإدارية على كفاءة أداء المنظمات في قطاع التعليم العام. (دراسة حالة مراقبة التربية والتعليم بمدينة سبها).
2. شهادي، ن. (2023). أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري.
3. طحور، ن. (2022). الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي. (دراسة حالة بنك التنمية المحلية). جامعة عين تموشنت.
4. أوزاهين ورفاقه. (2018). The antecedents of perceived fairness of employees about their executives and organizations. *International Journal of Organizational Leadership*.
5. تشيندو وآخرون. (2020). The Effects of Organizational Structure on the Performance of Organizations. *European Academic Research*.
6. صالح، ف. (2021). فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية. *Al-Adab Journal*.
7. أكاديمية الذكاء الاصطناعي. مفهوم التنظيم الإداري.
8. العسكري، م. (2022). الفرق بين الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية.
9. الجمعية العربية لعلوم الإدارة. (2023). تحليل أثر التعقيد الهيكلي.
10. مايكروسوفت. Correspondence Management for Government Agencies.
11. منصة مسار لإدارة الاتصال. أنظمة إدارة المراسلات الإلكترونية.

12. مركز الأبحاث للإدارة الحكومية. تحليل التحديات البيروقراطية.

13. هيئة الحكومة الرقمية. مؤشر كفاءة المواقع الإلكترونية والمحتوى الرقمي 2024.