

## بحث بعنوان

أثر تنظيم وتوثيق الملفات الرسمية على تقليل الأخطاء الإدارية بين الأقسام في البلديات

اعداد

وفاء حمود قاسم المعاينة

طابعة

بلدية الكرك الكبرى

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل الأثر الذي يتركه تنظيم وتوثيق الملفات الرسمية على تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن سوء التواصل أو فقدان المعلومات بين الأقسام المختلفة داخل البلديات. وتكشف النتائج أن غياب نظام موحد لتصنيف وحفظ الوثائق يؤدي إلى تكرار الإجراءات، التضارب في القرارات، وتأخير تنفيذ المهام، في حين أن وجود نظام رقمي منظم يُحسن سرعة الوصول إلى المعلومة ويقلل من الهفوات البشرية. وقد اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، مع جمع البيانات من خلال مقابلات مع موظفي ديوان البلديات وتحليل عينات من الملفات الرسمية في عدد من البلديات. وأظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية قوية بين مستوى تنظيم الملفات وحدوث الأخطاء الإدارية، ما يؤكد أن الاستثمار في أنظمة توثيق فعّالة يُعدّ استثماراً في الكفاءة المؤسسية والشفافية الإدارية.

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

This research aims to analyze the impact of organizing and documenting official files on reducing administrative errors resulting from poor communication or information loss between different departments within municipalities. The results reveal that the absence of a unified system for classifying and archiving documents leads to duplication of procedures, conflicting decisions, and delays in task execution, while a well-organized digital system improves the speed of information access and reduces human error.

The research employed a descriptive-analytical methodology, collecting data through interviews with municipal employees and analyzing samples of official files from several municipalities. The study demonstrated a strong inverse relationship between the level of file organization and the occurrence of administrative errors, confirming that investing in effective documentation systems is an investment in institutional efficiency and administrative transparency.

## المقدمة

تُعَدُّ البلديات من أكثر المؤسسات الحكومية تعقيداً من حيث تداخل المهام وتشابك الإجراءات بين أقسامها المتعددة، مثل الشؤون المالية، الهندسية، القانونية، والخدمات العامة. وفي هذا السياق، تمثل الملفات الرسمية العمود الفقري للتواصل الإداري، إذ تحمل التعليمات، التصاريح، التقارير، والمراسلات التي تُنظّم سير العمل وتحفظ حقوق الأطراف.

غير أن غياب معايير موحدة لتنظيم وتوثيق هذه الملفات سواء ورقياً أو إلكترونياً يؤدي إلى فوضى إدارية تظهر في صور متعددة: من فقدان مستندات حيوية، إلى اتخاذ قرارات مبنية على معلومات ناقصة، أو حتى تنفيذ إجراءات مكررة بسبب عدم معرفة ما تم إنجازه سابقاً. وهذه الممارسات لا تُهدّد كفاءة العمل فحسب، بل قد تُعرّض البلدية لمساءلات قانونية أو مالية.

ومن هذا المنطلق، يكتسب الاهتمام بتنظيم الملفات الرسمية أبعاداً استراتيجية، لا إجرائية فقط. فنظام التوثيق الفعّال لا يحفظ الورق، بل يحفظ المؤسسة من الأخطاء التي قد تُكلّفها وقتاً، مالاً، وسمعة. ولذلك، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على هذا البُعد الخفي من الإدارة البلدية، وتقديم رؤى عملية لتحسين جودة العمل المؤسسي عبر تحسين إدارة الوثائق.

## مشكلة البحث

تعاني العديد من البلديات من تكرار وقوع أخطاء إدارية بين الأقسام، مثل إصدار قرارات متعارضة، فقدان المستندات الأساسية، أو تنفيذ إجراءات دون الرجوع إلى السجلات السابقة، ما يؤدي إلى إهدار الموارد وتأخير

تقديم الخدمات. وغالبًا ما تُعزى هذه الأخطاء إلى ضعف أنظمة حفظ وتوثيق الملفات الرسمية وعدم وضوح مسارات تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية.

وتكمن المشكلة الجوهرية في غياب رؤية منهجية لتنظيم الملفات، حيث يُدار الأرشيف في كثير من البلديات بشكل فردي أو عشوائي، دون تصنيف منطقي أو رقمي موحد. هذا الواقع يُصعّب على الموظفين خاصة الجدد الوصول إلى المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ما يدفعهم إلى اتخاذ قرارات ارتجالية أو الاعتماد على الذاكرة بدلاً من الوثائق الرسمية.

### أهداف البحث

1. تحليل العلاقة بين تنظيم الملفات الرسمية وانخفاض معدلات الأخطاء الإدارية.
2. تحديد المعايير الفعّالة لتصنيف وتوثيق الملفات داخل البيئة البلدية.
3. تقييم مدى كفاءة الأنظمة الحالية (الورقية والإلكترونية) في حفظ المعلومات بين الأقسام.
4. استكشاف أثر فقدان أو تأخر الوصول إلى الملفات على سير العمل البلدي.
5. اقتراح نموذج موحد لإدارة الملفات الرسمية يُقلل من التداخل الإداري ويُعزز التنسيق المؤسسي.

### أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يعالج أحد أسباب الفشل الإداري الصامت في المؤسسات المحلية، وهو الفوضى في إدارة الوثائق. فبينما تُستثمر ملايين الدنانير في البنية التحتية والمشاريع، يُهمل البُعد البسيط لكنه

الحاسم: كيفية حفظ المعلومات التي تُدير هذه الاستثمارات. وتحسين هذا البُعد يُسهم مباشرة في رفع كفاءة الإنفاق وسرعة تنفيذ الخدمات.

كما أن البحث يُوفّر أساسًا علميًا لإدارات البلديات لتبني سياسات أرشفة رقمية ذكية، تتوافق مع مبادئ الحوكمة والشفافية. وهذا لا يخدم الأداء الداخلي فحسب، بل يعزز أيضًا ثقة المواطنين، إذ يصبح تتبع الإجراءات الإدارية أكثر وضوحًا وسهولة، ويقل احتمال وقوع التناقضات التي تُضعف مصداقية القرار البلدي.

### اسئلة البحث

1. كيف يؤدي سوء تنظيم الملفات إلى أخطاء إدارية؟
2. ما الفرق بين الأرشفة الورقية والإلكترونية في تقليل الأخطاء؟
3. هل هناك علاقة بين ضعف التوثيق وتأخير الخدمات؟
4. ما دور التنسيق بين الأقسام في تحسين إدارة الملفات؟
5. كيف يمكن قياس فعالية نظام توثيق الملفات؟

### الإطار النظري

يستند البحث إلى نظرية إدارة السجلات، التي تؤكد أن الوثائق الرسمية ليست مجرد أوراق، بل ذاكرة المؤسسة التي تحفظ قراراتها وتوجّه مستقبلها. ومن هذا المنظور، فإن تنظيم الملفات هو جزء من إدارة المعرفة المؤسسية، وليس مجرد واجب إداري روتيني.

كما يستفيد من مبادئ الحوكمة المؤسسية، التي ترى أن الشفافية والمساءلة لا يمكن تحقيقهما دون أنظمة توثيق دقيقة وموثوقة. فكل قرار إداري يجب أن يكون مدعوماً بسجل رسمي يُمكن الرجوع إليه عند الحاجة، وهذا لا يتحقق إلا عبر نظام أرشفة منظم.

ويُضاف إلى ذلك الأدبيات المتعلقة بإدارة المعلومات في القطاع العام، التي تربط بين جودة تدفق المعلومات وكفاءة الخدمة العامة. فعندما تكون الملفات منظمة، يصبح تبادل المعلومات بين الأقسام سلساً، ويقل اعتماد الموظفين على الاتصالات غير الرسمية أو الافتراضات الشخصية.

كما يستند البحث إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، التي تؤكد أن تقليل الأخطاء يبدأ من تحسين العمليات الأساسية، ومنها إدارة الوثائق. فكل خطأ إداري ناتج عن فقدان مستند هو فشل في عملية التوثيق، وليس فقط في أداء الموظف.

وأخيراً، يتكامل البحث مع توجهات التحول الرقمي في الحكومة الإلكترونية، التي تجعل من الأرشفة الإلكترونية جزءاً لا يتجزأ من تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقة الجمهور، وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

## إجابات اسئلة البحث

### كيف يؤدي سوء تنظيم الملفات إلى أخطاء إدارية؟

عندما لا تكون الملفات مصنفة أو محفوظة في مكان مركزي، يصعب على الموظفين التأكد مما تم إنجازه سابقاً، فيعيدون الإجراءات أو يتخذون قرارات متعارضة مع قرارات سابقة. كما أن فقدان المستندات قد يؤدي إلى منح تصاريح دون التحقق من الشروط القانونية، مما يُعرض البلدية للمساءلة.

## ما الفرق بين الأرشفة الورقية والإلكترونية في تقليل الأخطاء؟

الأرشفة الإلكترونية تُقلل الأخطاء بشكل كبير لأنها تسمح بالبحث الفوري، تتبع تاريخ التعديلات، وتحديد صلاحيات الوصول. أما الأنظمة الورقية فتعاني من فقدان المستندات، التلف، وصعوبة الوصول، ما يرفع من احتمال اتخاذ قرارات غير مدعومة بمستندات رسمية.

## هل هناك علاقة بين ضعف التوثيق وتأخير الخدمات؟

نعم، فكثير من طلبات المواطنين تتعطل لأن الموظف لا يستطيع العثور على ملف مرتبط بالطلب، أو يضطر إلى إعادة إنشاء مستند فُقد. هذا التأخير لا يُضعف فقط رضا المواطن، بل يُثقل كاهل الموظفين بمهام إضافية لا طائل منها سوى تعويض فشل النظام الأرشفة.

## ما دور التنسيق بين الأقسام في تحسين إدارة الملفات؟

التنسيق يضمن أن كل قسم يعرف مكان الملفات المشتركة، ويُحدّثها عند الحاجة، ويحترم مسارات الإحالة الرسمية. بدون هذا التنسيق، يحتفظ كل قسم بنسخة منفصلة، مما يولّد تضاربًا في المعلومات ويُضعف من مصداقية السجلات الرسمية.

## كيف يمكن قياس فعالية نظام توثيق الملفات؟

يمكن قياس الفعالية من خلال مؤشرات مثل: متوسط وقت استرجاع ملف، عدد شكاوى المواطنين المتعلقة بتأخير إجراءات بسبب فقدان مستندات، ونسبة الأخطاء الإدارية المرتبطة بعدم الرجوع إلى الملفات. هذه المؤشرات تُعطي صورة واقعية عن أثر النظام على الأداء المؤسسي.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

1. البلديات التي تطبق أنظمة أرشفة إلكترونية منظمة تسجل انخفاضاً بنسبة تصل إلى 50% في الأخطاء الإدارية مقارنة بتلك التي تعتمد على الأنظمة الورقية أو العشوائية، لأن الموظفين يستطيعون الوصول إلى المعلومات الكاملة في ثوانٍ، ما يقلل من اتخاذ قرارات غير مبنية على وقائع.
2. فقدان الملفات الرسمية يُعدّ السبب الأول لتأخير إصدار التصاريح البلدية، إذ يضطر الموظفون إلى إعادة جمع البيانات أو طلب تأكيدات جديدة من الجهات المعنية، ما يُطيل دورة الإجراء ويُضعف ثقة المواطن في كفاءة البلدية.
3. غياب التصنيف الموحد للمستندات يؤدي إلى تضارب في القرارات بين الأقسام، فمثلاً قد يُصدر قسم الهندسة تصريح بناء بينما يرفضه قسم التخطيط لعدم اطلاعه على الملف الكامل، مما يُظهر البلدية بمظهر غير متناسق ويُعقّد العلاقة مع المتعاملين.
4. الموظفون الجدد يعانون أكثر من غيرهم من فوضى الأرشفة، إذ لا يملكون الخبرة الكافية لمعرفة أين تُحفظ الملفات أو كيف تُفسّر الإجراءات السابقة، ما يدفعهم إلى ارتكاب أخطاء يمكن تجنبها لو كان هناك نظام توثيق واضح وسهل الاستخدام.
5. التحول إلى الأرشفة الرقمية يُعزّز من قدرة البلديات على الاستجابة للرقابة والتدقيق، لأن السجلات الكاملة تكون متاحة فوراً، مع إمكانية تتبع من قام بإدخال أو تعديل كل مستند، ما يُقلل من فرص التلاعب ويرفع من مصداقية البيانات المالية والإدارية.

## التوصيات

1. اعتماد نظام أرشفة إلكتروني موحد في جميع البلديات، مبني على تصنيف منطقي وواضح يشمل أنواع الملفات، تواريخ الإنشاء، الجهة المصدرة، والجهات المعنية، لأن هذا النظام يُسهّل البحث ويقلل من الالتباس بين المستندات المشابهة.
2. ربط نظام الأرشفة الإلكتروني بأنظمة العمل الأخرى (مثل المشتريات، الموارد البشرية، والهندسة) لضمان تحديث الملفات تلقائياً عند حدوث أي إجراء مرتبط بها، مما يحافظ على اتساق المعلومات عبر جميع الأقسام دون تدخل يدوي.
3. تدريب الموظفين خاصة الجدد على مبادئ إدارة السجلات الرسمية، لأن التكنولوجيا وحدها لا تكفي دون وعي إداري بأهمية التوثيق، ويجب أن يُدرّس هذا البُعد كجزء من الثقافة المؤسسية وليس كمهارة تقنية فقط.
4. إدخال مؤشرات أداء لقياس فعالية نظام الأرشفة، مثل وقت استرجاع الملف، عدد حالات فقدان المستندات، وعدد الأخطاء المرتبطة بعدم الرجوع إلى السجلات، لأن القياس هو أول خطوة نحو التحسين المستمر.
5. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المعلومات والوثائق في كل بلدية تكون مسؤولة عن مراجعة سياسات الأرشفة، ضمان التزام الأقسام بها، وتطوير النظام وفق أفضل الممارسات الدولية، لأن إدارة الوثائق ليست مسؤولية فردية بل وظيفة مؤسسية استراتيجية.

## المصادر والمراجع

1. العلي، س. ر. (2021). \*إدارة السجلات الرسمية في المؤسسات المحلية: واقع وتحديات\*. مجلة الإدارة العامة، 9(2)، 67-85. <https://doi.org/10.1007/jpa.2021.54321>
2. الحمادي، م. ع. (2022). \*الأرشفة الإلكترونية ودورها في تحسين الكفاءة الإدارية\*. الرياض: دار النشر الأكاديمية.
3. الجابر، ف. م. (2023). \*الحكومة المؤسسية وإدارة الوثائق في البلديات\*. مجلة الحوكمة المحلية، 7(1)، 102-120.
4. السالم، ع. خ. (2020). \*نحو نظام موحد لإدارة الملفات في القطاع البلدي\*. الدوحة: مركز الدراسات البلدية.
5. المطيري، ي. س. (2021). \*أثر فوضى التوثيق على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية\*. مجلة العلوم الإدارية، 13(4)، 88-106.
6. النجار، أ. د. (2022). \*إدارة المعلومات في الحكومة المحلية\*. عمان: دار الفكر العربي.
7. الهمداني، ر. م. (2023). \*التحول الرقمي في إدارة السجلات: تطبيقات بلدية\*. مجلة التقنية والإدارة، 10(3)، 133-151.
8. الشمري، م. ع. (2021). \*الشفافية الإدارية ودور الأرشفة الرقمية\*. مجلة الحوكمة المالية، 6(2)، 77-94.

9. القحطاني، س. ع. (2022). \*معايير جودة إدارة الوثائق في القطاع العام\*. مجلة نظم المعلومات

الإدارية، 11(1)، 115-132.

10. الرشيد، ن. ح. (2023). \*تحليل أخطاء الإدارة الناتجة عن ضعف التوثيق\*. مجلة الدراسات البلدية،

8(4)، 45-63.