ISSN: 2732-3781

الإصدار الخامس – العدد الأول
2025 – 6 – 1

بحث بعنوان

تحسين إدارة المستندات الورقية في معاملات تقسيط رسوم رخص الإنشاءات: دراسة حالة بلدية الزرقاء

Improving Paper Document Management in Installment Transactions of Construction License Fees: A Case Study of Zarqa Municipality

الباحثة: وفاء خالد الحمد

قسم الصندوق

الدائرة المالية

بلدية الزرقاء الكبرى، الاردن

الملخص:

تعاني العديد من المؤسسات الحكومية، ومنها بلدية الزرقاء، من الاعتماد الكبير على الوثائق الورقية في إدارة معاملات تقسيط رسوم رخص الإنشاءات، مما يسبب تحديات تنظيمية وإدارية متعددة. تتمثل إحدى أبرز هذه التحديات في صعوبة حفظ الكمبيالات والشيكات الورقية، وتأخر الوصول إليها عند الحاجة، فضلاً عن مخاطر الفقد أو التلف. يهدف هذا البحث إلى تشخيص الواقع الحالي لنظام حفظ المستندات الورقية في صندوق الدائرة المالية ببلدية الزرقاء، وتحليل التحديات المرتبطة به، ثم اقتراح حلول رقمية بديلة لتحسين كفاءة العمل وتقليل الاعتماد على الورق. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة العمليات الحالية، وتحليل البيانات المستخلصة من واقع العمل. توصل البحث إلى أهمية التحول إلى نظام أرشفة إلكتروني متكامل مرتبط بقاعدة بيانات رقمية تُمكّن من الوصول السريع والآمن للمستندات، مع التوصية بوضع خطة مرحلية لتطبيق هذا النظام تدريجيًا.

الكلمات المفتاحية: الأرشفة الرقمية، بلدية الزرقاء، الكمبيالات، الشيكات، التحول الرقمي، الإدارة المالية.

Abstract:

Many governmental institutions, including Zarqa Municipality, heavily rely on paper documents for managing installment transactions of construction license fees, which leads to multiple organizational and administrative challenges. One of the most prominent issues is the difficulty in storing promissory notes and checks, delayed retrieval when needed, and risks of loss or damage. This study aims to diagnose the current paper-based document storage system in the financial department of Zarqa Municipality, analyze the associated challenges, and propose digital solutions to enhance work efficiency and reduce reliance on paper. The research employs a descriptive-analytical approach by examining current processes and analyzing data collected from actual operations. The study concludes on the importance of transitioning to an integrated electronic archiving system linked to a digital database that allows fast and secure access to documents, recommending a phased plan to implement this system gradually.

Keywords: Digital archiving, Zarqa Municipality, promissory notes, checks, digital transformation, financial management.

المقدمة:

تلعب البلديات دورًا محوريًا في إدارة وتنظيم الخدمات المحلية، وتُعد الإدارة المالية من أكثر الجوانب حساسية لما تتضمنه من تعاملات مالية مستمرة ومتشعبة. في بلدية الزرقاء، يمثل نظام تقسيط رسوم رخص الإنشاءات والأبنية أحد النماذج المالية ذات الطابع التكراري، والذي يعتمد بشكل كبير على المستندات الورقية كوسيلة لإثبات المعاملات، من خلال استخدام الكمبيالات أو الشيكات التي يُوقع عليها المواطن وتُحفظ في خزائن مبوّبة حسب الحروف الأبجدية.

رغم فاعلية هذا النظام في ضمان الحقوق المالية، إلا أنه بات يشكل عبئًا إداريًا في ظل تزايد عدد المعاملات، وارتفاع حجم الأوراق المحفوظة، والحاجة الدائمة للرجوع إلى هذه المستندات في المواعيد الشهرية المخصصة للدفع. هذا الوضع يطرح إشكالية تتعلق بكفاءة النظام الورقي، ومدى قدرته على الاستمرار في ظل التوجهات العالمية نحو الرقمنة وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية.

من هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى تقديم رؤية تحليلية للواقع الحالي، واقتراح حلول عملية مستندة إلى أفضل الممارسات في مجال الأرشفة الإلكترونية ونظم إدارة الوثائق، بما يتناسب مع طبيعة العمل في بلدية الزرقاء.

1. مشكلة البحث:

يواجه نظام حفظ الكمبيالات والشيكات الورقية في بلدية الزرقاء عدة إشكاليات، أبرزها:

- بطء الوصول إلى المستندات عند استحقاق الأقساط الشهرية.

- احتمالية تلف أو ضياع الوثائق نتيجة التخزين الورقي.
- الاعتماد الكامل على العنصر البشري في أرشفة واسترجاع الملفات.
- محدودية المساحة المخصصة لحفظ الملفات.
- صعوبة إجراء أي تحليل رقمي أو إحصائي للبيانات المخزنة ورقيًا.

1.2 أهداف البحث:

1. دراسة وتحليل نظام حفظ الكمبيالات الورقية في بلدية الزرقاء.
2. تحديد أبرز التحديات التي تواجه الموظفين والمواطنين نتيجة هذا النظام.
3. اقتراح حلول تقنية وعملية لتحسين إدارة المستندات.
4. رفع كفاءة العمل المالي وتقليل الزمن والجهد المبذول في المعاملات.
5. المساهمة في دعم توجهات البلدية نحو التحول الرقمي.

1.3 أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يتناول مشكلة واقعية تؤثر على سير العمل المالي في البلديات، ويقترح حلولًا قابلة للتطبيق وقائمة على مبادئ الإدارة الحديثة. كما يُعد مرجعًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في مؤسسات حكومية أخرى تعاني من ذات التحديات.

الاطار النظري:

مقدمة: حتمية التحول الرقمي لإدارة المستندات في الخدمات البلدية

أهمية كفاءة إدارة المستندات في البلديات

تُعد إدارة المستندات بكفاءة حجر الزاوية في تقديم الخدمات البلدية الفعالة والشفافة، لا سيما تلك التي تنطوي على معاملات مالية مُعقدة وتمس حقوق المواطنين والتزاماتهم. فالدقة في حفظ السجلات وتتبع المعاملات ليست مجرد ضرورة إدارية، بل هي أساس لبناء الثقة بين البلدية والمجتمع الذي تخدمه. وفي هذا السياق، تبرز معاملات رسوم رخص الإنشاءات، وخصوصاً آليات تقسيطها، كأحد المجالات الحيوية التي تتطلب نظاماً مُحكماً لإدارة المستندات. فهذه المعاملات، بطبيعتها المالية والقانونية، تستلزم متابعة دقيقة ومستمرة لضمان تحصيل الإيرادات البلدية بشكل كامل ومنظم، وفي الوقت ذاته، حفظ حقوق المواطنين وتسهيل التزاماتهم المالية. إن أي خلل أو تأخير في إدارة مستندات هذه العملية يمكن أن يؤدي إلى ضياع للإيرادات، أو تراكم للمتأخرات، أو حتى نزاعات قانونية قد تُثقل كاهل البلدية والمواطنين على حد سواء.

محور التقرير: دراسة حالة بلدية الزرقاء

يركز هذا التقرير على تحليل واقع إدارة المستندات الورقية في معاملات تقسيط رسوم رخص الإنشاءات ضمن نطاق بلدية الزرقاء. ويهدف إلى تقديم رؤية شاملة للتحديات القائمة التي يفرضها الاعتماد على النظم الورقية التقليدية، واقتراح حلول عملية ومستدامة للتحسين. ينصب التركيز الأساسي على استكشاف إمكانيات التحول نحو الإدارة الرقمية للمستندات وأتمتة سير العمل، لما لذلك من أثر مباشر على رفع كفاءة الأداء،

وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين. ستعتمد هذه الدراسة على تحليل معمق للمواد البحثية المتاحة، واستخلاص أفضل الممارسات العالمية والمحلية، مع ربطها بالسياق التشغيلي والتشريعي الخاص ببلدية الزرقاء والمملكة الأردنية الهاشمية.

الإشارة إلى التوجه الوطني نحو الرقمنة

تأتي هذه الدراسة في وقت تشهد فيه المملكة الأردنية الهاشمية جهوداً حثيثة ومتسارعة نحو التحول الرقمي الشامل للخدمات الحكومية .وتُشكل هذه الجهود الوطنية، التي تقودها وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، إطاراً داعماً ومحفزاً لمبادرات التحديث والتطوير داخل المؤسسات البلدية، بما فيها بلدية الزرقاء .إن التوجه الوطني نحو "أردن رقمي" لا يوفر فقط الزخم السياسي والتشريعي اللازم، بل يمهد الطريق أيضاً لتوفير البنى التحتية والمعرفية التي يمكن للبلديات الاستفادة منها لتبرير وتسهيل مشاريع التحول الرقمي الداخلية .وبالتالي، فإن المقترحات التي سيقدمها هذا التقرير لا تنطلق من فراغ، بل تنسجم وتتكامل مع رؤية وطنية أوسع تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي مزدهر وحكومة أكثر كفاءة واستجابة لاحتياجات المواطنين.

القسم الأول: السياق العام – تراخيص الإنشاءات وإدارة المستندات في بلدية الزرقاء

1.1. نظرة عامة على إجراءات تراخيص الإنشاء وآليات تقسيط الرسوم

تُعتبر عملية الحصول على رخص الإنشاءات من الخدمات الأساسية التي تقدمها البلديات، وتتسم هذه العملية عادةً بكثافة المستندات المطلوبة. ففي بلدية الزرقاء، تشمل الوثائق الأساسية لإصدار رخصة بناء: "رخصة البناء وملف الترخيص، سند تسجيل، مخطط أراضي (تنظيمي)، براءة ذمة، وشهادة مسقفات ."هذه

القائمة الأولية من المستندات تؤكد الطبيعة الورقية المكثفة للعملية منذ بدايتها. وعند إضافة آلية لتقسيط الرسوم المترتبة على هذه الرخص، فإن ذلك سيضيف طبقة أخرى من المستندات، مثل اتفاقيات التقسيط، جداول الدفعات، إيصالات السداد الدورية، الإشعارات، والمراسلات المتعلقة بالمتابعة والتحصيل.

على الرغم من أهمية تسهيل دفع الرسوم على المواطنين، لا توجد معلومات مباشرة ضمن المواد البحثية المتاحة تفصل إجراءات تقسيط رسوم رخص الإنشاءات المعمول بها حالياً *في بلدية الزرقاء* بشكل خاص. ومع ذلك، يمكن الاستئناس بتجربة أمانة عمان الكبرى كنموذج مرجعي محتمل داخل الأردن، حيث اتخذت الأمانة قرارات لتشجيع المواطنين على تسديد المبالغ المستحقة عبر آليات تقسيط واضحة تشمل معاملات ترخيص البناء القديم وإذن الأشغال وغيرها، وذلك تفهماً للأوضاع الاقتصادية .يشير هذا التوجه من قبل أمانة عمان إلى اعتراف رسمي على مستوى البلديات الكبرى بالحاجة لمثل هذه الآليات، مما يوفر مبرراً قوياً لبلدية الزرقاء لتبني أو تحسين نظام مماثل. ويؤكد هذا الأمر بدوره على الأهمية القصوى لإدارة مستندات هذا النظام بكفاءة وفعالية لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه.

في ظل غياب معلومات محددة عن نظام تقسيط رقمي في بلدية الزرقاء، يُستنتج ضمنياً أن أي عملية تقسيط للرسوم، إن كانت موجودة ومنظمة، فمن المرجح أنها تتم بشكل ورقي بالكامل. هذا الافتراض المنطقي يعني أن تحديات إدارة المستندات التي تواجهها البلدية في معاملاتها الورقية الأخرى ستكون مضاعفة وأكثر تعقيداً في سياق معاملات التقسيط نظراً لطبيعتها المالية وطول أمدها.

1.2. الدور الحالي للمستندات الورقية والتحديات المترتبة عليها في معاملات التقسيط

في ظل نظام ورقي، تعتمد كل مرحلة من مراحل معاملة تقسيط الرسوم بشكل كثيف على المستندات المادية. يبدأ الأمر بتقديم طلب التقسيط، ثم مراجعته والموافقة عليه، يليه توقيع اتفاقية التقسيط، ثم متابعة سداد الدفعات الشهرية أو الدورية، وإصدار إيصالات ورقية لكل دفعة، وأخيراً حفظ كل هذه السجلات في ملفات ورقية. هذا الاعتماد الكلي على الورق يفتح الباب أمام جملة من التحديات التشغيلية والإدارية.

وتواجه بلدية الزرقاء بالفعل تحديات موثقة في إدارة مشاريعها، حيث كشفت دراسات عن أن من أبرز أسباب تأخير إنجاز المشاريع البلدية: "التمويل ودفعات الأعمال المنجزة"، و"أوامر التغيير" المتكررة، بالإضافة إلى "الأخطاء والتضارب في وثائق العقود ."هذه المشكلات ليست معزولة عن منظومة إدارة المستندات. فالإشارة المباشرة إلى "الأخطاء والتضارب في وثائق العقود" تدل على ضعف كامن في عمليات إنشاء ومراجعة وإدارة المستندات الورقية الأساسية .كما أن "أوامر التغيير" المتكررة تستلزم تعديل المستندات وتتبع الإصدارات المختلفة، وهي عملية معقدة ومُرهقة في البيئة الورقية. وحتى "التمويل ودفعات الأعمال المنجزة" يمكن أن يتأثر سلباً بتأخير تجهيز أو وصول المستندات الداعمة للمطالبات المالية.

إن هذه العلاقة السببية بين ضعف إدارة المستندات وتحديات تنفيذ المشاريع تحمل دلالات أعمق عند تطبيقها على معاملات تقسيط رسوم رخص الإنشاء. فإذا كانت البلدية تعاني من هذه المشكلات في إدارة مستندات المشاريع الكبرى والمعقدة، فمن المنطقي تماماً استنتاج أن العمليات المستندية الأكثر روتينية وتكراراً، مثل معاملات التقسيط الفردية (والتي هي بطبيعتها اتفاقيات مالية تعاقدية أيضاً)، ستعاني من أوجه قصور مماثلة، إن لم تكن أكبر، نظراً لحجم المعاملات الكبير واحتمالية قلة التدقيق المبدئي مقارنة بالعقود الكبرى.

فالضعف الموثق في إدارة "وثائق العقود "هو مؤشر قوي على أن "اتفاقيات تقسيط الرسوم" ستكون عرضة هي الأخرى للأخطاء الكتابية أو الحسابية، وصعوبات في تتبع حالة السداد بدقة، وتأخير في معالجة الطلبات أو تحديث سجلات المواطنين، مما يزيد من احتمالية نشوء النزاعات أو عدم الرضا.

تتفاقم هذه التحديات بفعل عوامل أخرى خاصة بمدينة الزرقاء، مثل "الازدياد المضطرد لأعداد السكان" و"انتشار الزحف العمراني ."هذه العوامل تزيد الضغط بشكل كبير على كافة الخدمات البلدية، بما في ذلك معاملات الترخيص ومتطلباتها المستندية. وفي ظل هذا الضغط المتزايد، يصبح الاعتماد المستمر على الأنظمة الورقية التقليدية أمراً غير مستدام ويحد من قدرة البلدية على الاستجابة بفعالية لاحتياجات المواطنين المتنامية.

1.3. مبادرات التحول الرقمي القائمة في بلدية الزرقاء (إن وجدت) ومدى شمولها لمعاملات الترخيص المالي

على الرغم من التحديات، هناك بوادر إيجابية تشير إلى توجه بلدية الزرقاء نحو تبني الحلول الرقمية. فقد أعلنت البلدية عن إطلاق خدمة إصدار رخصة المهن إلكتروني .تُعتبر هذه الخطوة إيجابية وتدل على وجود وعي بأهمية الرقمنة، كما تشير إلى وجود قدرة أساسية لدى البلدية على تطوير وتقديم بعض الخدمات الإلكترونية. ومع ذلك، فإن توفير خدمة محددة مثل إصدار رخصة المهن إلكتروني لا يعني بالضرورة أن البلدية قد قامت برقمنة شاملة لعملياتها الداخلية الأكثر تعقيداً، خاصة تلك المتعلقة بالمعاملات المالية وإدارة مستنداتها التفصيلية، مثل نظام تقسيط الرسوم.

وتؤكد المواد البحثية المتاحة غياب معلومات محددة عن وجود أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة معاملات تقسيط رسوم رخص الإنشاءات أو إدارة مستنداتها الرقمية في بلدية الزرقاء .هذا الغياب يشير إلى أن جهود التحول الرقمي في البلدية قد تكون لا تزال في مراحلها الأولى، أو أنها تركز حالياً على رقمنة واجهات خدمات محددة للمواطنين دون أن تمتد بالضرورة إلى تطوير شامل للأنظمة الخلفية التي تدير العمليات المالية والمستندية المعقدة. وبالتالي، هناك فجوة واضحة بين ما هو قائم وما هو مطلوب لتحقيق إدارة فعالة وحديثة لمعاملات تقسيط الرسوم.

القسم الثاني: أوجه القصور في الإدارة الورقية للمستندات في المعاملات المالية البلدية

إن الاعتماد على الإدارة الورقية للمستندات في المعاملات المالية، مثل تقسيط رسوم رخص الإنشاءات، ينطوي على العديد من أوجه القصور التي تؤثر سلباً على كفاءة العمليات، وأمن البيانات، وجودة الخدمة المقدمة.

2.1. التحديات التشغيلية الشائعة للإدارة الورقية

تُعتبر الأنظمة الورقية بطبيعتها أقل كفاءة من الأنظمة الرقمية في عدة جوانب تشغيلية حاسمة. من أبرز هذه التحديات **بطء استرجاع السجلات**؛ حيث إن البحث اليدوي في خزائن الملفات المكدسة عن مستند معين، كسجل تقسيط لمواطن أو إيصال دفعة محددة، يمكن أن يستغرق ساعات أو حتى أياماً، مما يؤدي إلى تأخير في تقديم الخدمة وإحباط لكل من الموظفين والمواطنين .هذا التأخير في الوصول إلى المعلومات يعيق قدرة الموظفين على الاستعلام السريع عن حالة تقسيط معاملة ما أو تدقيق دفعة مالية بكفاءة.

يترتب على ذلك أيضاً **دورة معالجة مطولة للمستندات** .فالعمليات اليدوية المرتبطة بالتعامل مع الورق، من صيانة للملفات وتخزينها والبحث فيها وتعديلها، تؤدي إلى فقدان كبير للوقت والمجهود .كل خطوة، من استلام الطلب إلى تسجيل الدفعة وإصدار الإيصال، تتطلب تداولاً مادياً للمستندات، مما يزيد من احتمالية التأخير والأخطاء.

علاوة على ذلك، تفرض المستندات الورقية **تكاليف تخزين ومساحة** كبيرة. فالحاجة إلى خزائن ملفات ضخمة تتطلب مساحات مكتبية قيمة، وفي كثير من الأحيان، قد تضطر المؤسسات إلى تحمل تكاليف إضافية لاستئجار مساحات تخزين خارجية آمنة للأرشيفات طويلة الأجل. هذه التكاليف المادية واللوجستية تشكل عبئاً مالياً يمكن تجنبه أو تقليله بشكل كبير من خلال التحول الرقمي.

كما أن الإدارة الورقية تؤدي إلى **صعوبة التعاون والمشاركة** الفعالة للمستندات بين الإدارات المختلفة. فعلى سبيل المثال، إذا احتاج قسم التراخيص إلى مراجعة سجل دفعات مواطن موجود لدى القسم المالي، فإن ذلك يتطلب إما عمل نسخ ورقية من المستندات أو نقل الملف الأصلي بشكل مادي. هذه العملية تبطئ سير العمل، وتزيد من مخاطر فقدان المستندات أثناء النقل، وتخلق ارتباكاً إذا كانت هناك إصدارات متعددة من نفس المستند متداولة.

في سياق معاملات تقسيط رسوم رخص الإنشاءات، تتجلى هذه التحديات التشغيلية بشكل واضح. فعملية التقسيط بطبيعتها تتطلب تتبعاً دقيقاً لسلسلة من الدفعات المستحقة والمدفوعة على مدى أشهر أو حتى سنوات. الأنظمة الورقية تجعل عملية استرجاع سجل المواطن وتحديثه بعد كل دفعة عملية بطيئة وعرضة للتأخير والأخطاء. وإذا تأخر تحديث السجل، فقد لا يتم إرسال إشعار بالدفعة التالية في موعده، أو قد يتم

إرسال إشعار خاطئ بالتخلف عن السداد لمواطن ملتزم. وعندما يكمل المواطن سداد جميع الأقساط، فإن عملية التحقق من ذلك وإصدار براءة ذمة أو تحديث حالة الرخصة قد تتأخر بشكل كبير بسبب الحاجة إلى مراجعة وتدقيق ملفات ورقية متعددة ومتفرقة. كل هذه التأخيرات والأخطاء المحتملة لا تؤدي فقط إلى إحباط المواطنين وتقويض ثقتهم في البلدية، بل تزيد أيضاً من عبء العمل على موظفي البلدية الذين يضطرون لقضاء وقت إضافي في تصحيح الأخطاء والتعامل مع الاستفسارات والشكاوى المتكررة.

2.2. المخاطر الأمنية ومخاطر الامتثال

لا تقتصر أوجه قصور الإدارة الورقية على الجوانب التشغيلية، بل تمتد لتشمل مخاطر أمنية ومخاطر تتعلق بالامتثال للوائح والقوانين. فالمستندات الورقية، بطبيعتها المادية، **عرضة للفقدان والتلف** بشكل كبير. يمكن أن تُفقد الملفات بسبب سوء التداول أو الإيداع الخاطئ، أو أن تتعرض للتلف بفعل عوامل خارجة عن السيطرة مثل الحرائق أو الفيضانات أو حتى انتشار الحشرات والقوارض في أماكن التخزين غير الملائمة .إن فقدان مستندات مالية هامة، كاتفاقيات التقسيط أو إثباتات الدفع، يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على البلدية والمواطنين.

إضافة إلى ذلك، هناك خطر **الوصول غير المصرح به** إلى المعلومات الحساسة. فالمستندات الورقية التي تحتوي على تفاصيل مالية للمواطنين أو بيانات تعاقدية للبلدية قد تكون عرضة للاطلاع من قبل أفراد غير مخولين، سواء عن طريق الإهمال في تأمين الملفات أو حتى بشكل متعمد .هذا الأمر يثير مخاوف جدية بشأن خصوصية البيانات واحتمالية إساءة استخدامها.

كما تواجه المؤسسات التي تعتمد على الأنظمة الورقية **تحديات في الامتثال للوائح المتعلقة بالاحتفاظ بالسجلات والتخلص منها** .فالإدارة اليدوية لجداول مدد الاستبقاء القانونية للمستندات المختلفة، وتطبيق إجراءات التخلص الآمن منها عند انتهاء تلك المدد، هي عمليات تستغرق وقتاً طويلاً، وتكون عرضة للخطأ البشري والنسيان، مما قد يعرض المؤسسة لمخالفات قانونية أو غرامات.

وتُعد حادثة **إتلاف مستندات الذمم المالية** التي وقعت في إحدى المؤسسات الصحفية الأردنية، والتي حالت دون تمكن الشركة من تحصيل تلك الذمم، مثالاً صارخاً على المخاطر الكامنة في الاعتماد على السجلات الورقية لإثبات الحقوق المالية .وإن كانت هذه الحادثة قد وقعت في قطاع مختلف، إلا أنها تسلط الضوء بشكل جلي على مخاطر حقيقية يمكن أن تواجهها أي جهة، بما في ذلك البلديات، تعتمد على المستندات الورقية لإثبات الذمم المالية المستحقة لها. ففي سياق بلدية الزرقاء، يمكن أن يؤدي فقدان أو إتلاف متعمد أو غير متعمد لمستندات اتفاقيات تقسيط الرسوم أو سجلات الدفع الورقية إلى خسارة إيرادات كبيرة وصعوبة بالغة في إثبات المديونية على المواطنين المتخلفين عن السداد. إن معاملات تقسيط الرسوم بطبيعتها تنشئ ذمماً مالية طويلة الأجل على المواطنين لصالح البلدية، والمستندات الورقية هي الإثبات الأساسي لهذه الذمم في النظام التقليدي. فإذا تعرضت هذه المستندات لأي مكروه – سواء كان حريقاً، أو فيضاناً، أو تلفاً بسبب سوء التخزين، أو حتى إهمالاً أو تصرفاً غير مسؤول من قبل بعض الموظفين – فإن البلدية قد تجد نفسها عاجزة عن مطالبة المواطنين بالأقساط المتبقية أو إثبات صحة مطالباتها في حال نشوب أي نزاع. وهذا لا يؤدي فقط إلى خسارة إيرادات حيوية للبلدية، بل يقوض أيضاً الثقة في النظام المالي للبلدية ويفتح الباب أمام التهرب من سداد المستحقات.

2.3. التأثير على جودة الخدمة، الشفافية، ورضا المتعاملين

إن أوجه القصور التشغيلية والمخاطر الأمنية المرتبطة بالإدارة الورقية للمستندات تنعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، ومستوى الشفافية في المعاملات، وفي نهاية المطاف، على درجة رضا المتعاملين مع البلدية. فالتأخير في إنجاز المعاملات، الناجم عن بطء استرجاع المعلومات وطول دورة المعالجة الورقية، يسبب إحباطاً كبيراً ليس فقط للموظفين الذين يكافحون مع أنظمة غير فعالة، ولكن بشكل أكبر للمواطنين الذين يتوقعون خدمة سريعة وفعالة.

كما أن الأنظمة الورقية تجعل من **صعب على المواطنين تتبع حالة معاملاتهم** بشكل شفاف. ففي غياب نظام رقمي يتيح الاستعلام عن بعد، يضطر المواطن غالباً إلى مراجعة البلدية شخصياً بشكل متكرر لمعرفة مستجدات معاملة التقسيط الخاصة به، مما يهدر وقته وجهده.

وتزيد الإدارة اليدوية من **احتمالية وقوع الأخطاء** في حسابات الأقساط، أو تسجيل الدفعات بشكل غير دقيق، أو حتى فقدان بعض الإيصالات. هذه الأخطاء قد تؤدي إلى نشوء نزاعات بين البلدية والمواطنين، والتي تستغرق بدورها وقتاً طويلاً وموارد إضافية لحلها، مما يزيد من استياء المواطنين.

ويمكن قياس التحديات التي تواجهها البلديات في تلبية توقعات المواطنين على ما حدث في قطاع الصحافة الورقية في الأردن، حيث أدى عدم قدرة الصحف الورقية على تلبية حاجات ورغبات القراء للحصول على الأخبار بسرعة وآنية إلى تراجعها أمام الإعلام الرقمي .هذه المقارنة، وإن كانت بين قطاعين مختلفين، تحمل دلالات هامة. فالمشاكل التي أدت إلى تراجع الصحافة الورقية، مثل عدم تلبية حاجات القراء وتفضيلهم للوسائل الإلكترونية الأسرع والأكثر تفاعلية، لها ما يوازيها تماماً في قطاع الخدمات الحكومية. المواطنون

اليوم، في ظل انتشار التكنولوجيا في كافة جوانب حياتهم، أصبحوا يتوقعون من المؤسسات الحكومية، بما فيها البلديات، خدمات تتسم بالسرعة والكفاءة والشفافية وسهولة الوصول. الأنظمة الورقية البطيئة والمعتمة في البلديات تفشل بشكل كبير في تلبية هذه التوقعات العصرية، مما يخلق تجربة سلبية للمواطن، مشابهة لتجربة القارئ الذي يتلقى صحيفة ورقية متأخرة أو تحتوي على معلومات غير دقيقة. وبالتالي، فإن استمرار بلدية الزرقاء في الاعتماد على الأنظمة الورقية في إدارة معاملات حيوية ومالية مثل تقسيط رسوم رخص الإنشاءات لا يؤدي فقط إلى عدم رضا المواطنين، بل قد يدفعهم أيضاً إلى المطالبة العلنية بخيارات رقمية أكثر كفاءة وشفافية، تماماً كما تحول القراء بشكل جماعي إلى الإعلام الرقمي بحثاً عن تجربة أفضل.

لتوضيح الفجوة بين النظامين، يقدم الجدول التالي مقارنة بين إدارة المستندات الورقية والرقمية في سياق معاملات تقسيط رسوم الرخص الإنشائية:

جدول 1: مقارنة بين إدارة المستندات الورقية والرقمية في معاملات تقسيط رسوم الرخص الإنشائية

الميزة	الإدارة الورقية (التحديات/السلبيات)	الإدارة الرقمية (الفوائد/الإيجابيات)
سرعة الاسترجاع	بطيئة جداً، تتطلب بحثاً يدوياً في الملفات والأرشيفات.	فورية أو سريعة جداً باستخدام محركات بحث متقدمة وكلمات دلالية.
أمن البيانات	عرضة للفقدان، التلف، السرقة، والوصول غير المصرح به بسهولة. صعوبة في تتبع من اطلع على المستند أو عدّله.	مستويات أمان عالية من خلال التشفير، ضوابط الوصول، سجلات التدقيق لتتبع كافة الأنشطة على المستند. حماية أفضل ضد الكوارث.

تكلفة التخزين	عالية بسبب الحاجة لمساحات مادية كبيرة وخزائن ملفات وتكاليف تخزين خارجية محتملة.	منخفضة بشكل كبير، حيث يتم تخزين كميات هائلة من البيانات على خوادم أو سحابة بتكلفة أقل.
دقة البيانات	عرضة للأخطاء البشرية في الإدخال اليدوي، النسخ، والحسابات. صعوبة في ضمان تحديث جميع النسخ.	دقة أعلى من خلال تقليل الإدخال اليدوي، إمكانية التحقق الآلي من البيانات، وضمان أن جميع المستخدمين يعملون على أحدث إصدار من المستند.
إمكانية التدقيق	صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً، حيث تتطلب مراجعة سجلات ورقية متفرقة. صعوبة في تتبع تاريخ التعديلات بشكل كامل.	سهلة وفعالة من خلال سجلات التدقيق الإلكترونية (Audit Trails) التي تسجل كل إجراء يتم على المستند ومن قام به ومتى.
التعاون والمشاركة	بطيئة ومعقدة، تتطلب نسخاً مادية ونقلاً يدوياً للمستندات بين الإدارات أو الموظفين.	سهلة وفورية، حيث يمكن مشاركة المستندات إلكترونياً مع عدة مستخدمين في نفس الوقت، مع إمكانية التحرير المشترك والتعليق.
الامتثال للوائح	إدارة يدوية لجداول الاستبقاء والتخلص من المستندات، مما يزيد من مخاطر عدم الامتثال.	أتمتة إدارة جداول الاستبقاء والتخلص من المستندات وفقاً للوائح، مما يضمن الامتثال ويقلل المخاطر.
رضا المتعاملين	منخفض بسبب بطء الإجراءات، قلة الشفافية، واحتمالية الأخطاء. يتطلب	مرتفع بفضل سرعة إنجاز المعاملات، إمكانية الوصول للمعلومات بسهولة (ربما عن بعد)،

ISSN: 2732-3781

	مراجعات شخصية متكررة من المواطن.	دقة البيانات، وتقليل الحاجة للمراجعات الشخصية.
الأثر البيئي	سلبي بسبب الاستهلاك الكبير للورق والأحبار ومستلزمات الطباعة.	إيجابي من خلال تقليل استهلاك الورق بشكل كبير، مما يساهم في بيئة عمل أكثر استدامة.

يوضح هذا الجدول بشكل جلي الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها بلدية الزرقاء من خلال التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية لمستندات معاملات تقسيط رسوم الرخص الإنشائية. هذه الفوائد لا تقتصر على تحسين الكفاءة الداخلية، بل تمتد لتشمل تعزيز الشفافية، وتحسين العلاقة مع المواطنين، وضمان أمن وحفظ حقوق جميع الأطراف.

القسم الثالث: تحديث إدارة المستندات – الأنظمة الرقمية وأتمتة سير العمل

لمواجهة تحديات الإدارة الورقية والاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، يُعد تبني أنظمة إدارة المستندات الإلكترونية (DMS) وأتمتة سير العمل (Workflow Automation) خطوة استراتيجية حاسمة للبلديات الساعية نحو التحديث والتطوير.

3.1. أنظمة إدارة المستندات الإلكترونية (DMS): المكونات والوظائف والفوائد

تُعرف أنظمة إدارة المستندات الإلكترونية (DMS) بأنها حلول برمجية متكاملة تُستخدم لالتقاط وتخزين وتنظيم وإدارة واسترجاع المستندات والملفات بشكل رقمي. تتكون هذه الأنظمة عادةً من عدة مكونات أساسية تعمل معاً لتوفير بيئة عمل فعالة وآمنة لإدارة المعلومات .تشمل هذه المكونات:

- **التقاط المستندات :(Document Capture)** تتضمن هذه الوظيفة مسح المستندات الورقية ضوئياً وتحويلها إلى صيغ رقمية) مثل PDF أو .(TIFF وغالباً ما تُستخدم تقنية التعرف الضوئي على الحروف (OCR) لتحويل النصوص الموجودة في الصور الممسوحة ضوئياً إلى نصوص قابلة للبحث والتحرير، مما يسهل استخلاص البيانات من المستندات الورقية ودمجها في النظام الرقمي.
- **تخزين المستندات :(Document Storage)** يقوم نظام DMS بتخزين الملفات الرقمية في قاعدة بيانات مركزية آمنة. يمكن تنظيم هذه المستندات في مجلدات وهياكل تصنيف محددة مسبقاً، مما يسهل على المستخدمين الوصول إليها لاحقاً. كما قد تتضمن هذه الوظيفة تقنيات لضغط الملفات بهدف تقليل حجم التخزين المطلوب.
- **فهرسة وتصنيف المستندات :(Indexing and Classification)** تُستخدم تقنيات الفهرسة لتصنيف المستندات بناءً على مجموعة من الخصائص أو البيانات الوصفية(Metadata) ، مثل عنوان المستند، تاريخ الإنشاء، اسم المُنشئ، نوع المستند، أو كلمات دلالية رئيسية. هذه الفهرسة الدقيقة هي التي تمكن النظام من إجراء عمليات بحث سريعة وفعالة.
- **البحث والاسترجاع :(Search and Retrieval)** تتيح أنظمة DMS للمستخدمين البحث عن المستندات المطلوبة باستخدام معايير بحث متنوعة، مثل الكلمات الدلالية، أو البحث في محتوى النصوص الكاملة) إذا تم استخدام(OCR ، أو البحث بناءً على خصائص الفهرسة. الهدف هو تمكين المستخدم من العثور على أي مستند بسرعة وسهولة فائقة.
- **إدارة الوصول والتحكم :(Access Control)** تحتوي هذه الأنظمة على إعدادات دقيقة للتحكم في صلاحيات الوصول إلى المستندات. يمكن للمسؤولين تحديد من يحق له عرض مستند معين، ومن

يحق له تعديله، ومن يحق له حذفه، وذلك بناءً على الأدوار الوظيفية للمستخدمين أو مستوى حساسية المعلومات.

- **التعاون والمشاركة (Collaboration and Sharing):** تسهل بعض أنظمة DMS عملية التعاون بين فرق العمل المختلفة من خلال توفير أدوات لمشاركة المستندات والتعليق عليها، وفي بعض الحالات، التحرير المشترك والمتزامن لنفس المستند.
- **التدقيق والمراقبة (Audit and Compliance):** يتضمن نظام DMS عادةً سجلاً للتدقيق (Audit Trail)يتتبع جميع الإجراءات والتعديلات التي تمت على كل مستند، بما في ذلك من قام بالإجراء ومتى تم. هذا السجل ضروري لمراقبة الأنشطة، وضمان الامتثال للمعايير واللوائح القانونية، ولأغراض التحقيق في حال وقوع أي حوادث.
- **النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات (Backup and Data Recovery):** توفر أنظمة DMS آليات لإجراء عمليات نسخ احتياطي تلقائية ومنتظمة للمستندات والبيانات المخزنة. هذا يضمن حماية البيانات من الفقدان نتيجة لأعطال فنية أو كوارث، ويتيح إمكانية استعادتها بسرعة في حال حدوث أي طارئ.

تتجلى فوائد تطبيق نظام DMS بشكل واضح في سياق معاملات تقسيط رسوم رخص الإنشاءات. فبدلاً من التعامل مع أكوام من الاتفاقيات الورقية وإيصالات الدفع والمراسلات المتناثرة، يمكن لنظام DMS أن يوفر حلاً شاملاً. يمكن مسح اتفاقيات التقسيط الموقعة ضوئياً، وكذلك إيصالات الدفع اليدوية (إن وجدت)، أو استقبال المستندات الإلكترونية مباشرة إذا كانت عملية الدفع تتم إلكترونياً. يتم بعد ذلك فهرسة كل مستند بشكل دقيق، وربطه بملف المواطن المعني ورقم رخصة الإنشاء الخاصة به. هذا الربط ينشئ ملفاً رقمياً

شاملاً لكل معاملة تقسيط، يحتوي على كامل تاريخها وتفاصيلها. ونتيجة لذلك، يصبح بإمكان موظفي البلدية استرجاع كامل تاريخ أي معاملة تقسيط بشكل فوري بمجرد البحث باسم المواطن أو رقم الرخصة. ويمكن للنظام أن يحدد بدقة المبالغ المستحقة والمدفوعة حتى تاريخه، وأن يولد تنبيهات آلية للموظفين أو حتى للمواطنين (إذا تم ربطه بنظام إشعارات) بمواعيد استحقاق الأقساط القادمة. هذا التحول من شأنه أن يقلل بشكل كبير من الأخطاء الحسابية، ويسرع من عمليات المتابعة والتحصيل، ويحسن من تجربة المواطن بشكل عام.

3.2. دور أتمتة سير العمل في تبسيط الإجراءات البلدية

تُعرف أتمتة سير العمل (Workflow Automation) بأنها استخدام التكنولوجيا لتصميم وتنفيذ وإدارة تسلسل المهام والمعلومات والقرارات التي تشكل عملية عمل معينة، وذلك وفقاً لقواعد وإجراءات محددة مسبقاً. الهدف من أتمتة سير العمل هو تقليل التدخل البشري في المهام الروتينية والمتكررة، وزيادة الكفاءة، وضمان الاتساق في تنفيذ الإجراءات.

في سياق العمل البلدي، يمكن لأتمتة سير العمل أن تحقق فوائد جمة، يمكن استنباط العديد منها من الفوائد العامة للتحول الرقمي والهندسة الرقمية، مثل تحسين أداء المشاريع والعمليات من خلال أتمتة المهام اليدوية، وتقليل الأخطاء البشرية وزيادة الإنتاجية الإجمالية للموظفين، وتبسيط عمليات التواصل والتعاون بين الإدارات المختلفة عن طريق توجيه المعلومات والمستندات تلقائياً إلى المعنيين، وتحقيق إدارة أكثر كفاءة للموارد المتاحة، وخفض تكاليف التشغيل على المدى الطويل نتيجة لتقليل الوقت والجهد المبذولين في العمليات اليدوية.

بالنسبة لمعاملة معقدة ومتعددة الخطوات مثل تقسيط رسوم رخصة الإنشاء، يمكن تصميم سير عمل مؤتمت بالكامل. تبدأ العملية من لحظة تقديم المواطن لطلب التقسيط (سواء كان ورقياً يتم إدخاله إلى النظام أو إلكترونياً بالكامل). يقوم النظام بتوجيه الطلب تلقائياً إلى الموظف المختص للمراجعة الأولية والتحقق من استيفاء الشروط. بعد الموافقة المبدئية، يمكن للنظام أن يقوم بإنشاء مسودة اتفاقية التقسيط بناءً على قالب موحد ومحدد مسبقاً، مع ملء البيانات المتغيرة تلقائياً (مثل اسم المواطن، مبلغ الرخصة الإجمالي، قيمة القسط، عدد الأقساط، وتواريخ الاستحقاق). يمكن بعد ذلك إرسال هذه الاتفاقية إلى المواطن للمراجعة والتوقيع (حتى لو كان التوقيع ورقياً في البداية ثم يتم مسحه ضوئياً وإعادته إلى النظام، أو بشكل مثالي، توقيعه إلكترونياً إذا كانت البنية التحتية القانونية والتقنية تدعم ذلك). بمجرد تفعيل الاتفاقية في النظام، يقوم النظام تلقائياً بجدولة تذكيرات بمواعيد الدفع، ويمكنه إرسال هذه التذكيرات إلى المواطن عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية. وعند استلام كل دفعة (يفضل أن تكون إلكترونية لتسهيل الأتمتة)، يتم تسجيلها في النظام وتحديث حالة التقسيط آلياً، ويمكن للنظام أيضاً إصدار إيصال دفع إلكتروني للمواطن. وعند سداد القسط الأخير، يمكن للنظام إغلاق ملف التقسيط تلقائياً وإشعار الإدارات المعنية (مثل قسم التراخيص) باكتمال السداد لتحديث حالة الرخصة.

هذا التسلسل المؤتمت يقلل بشكل كبير من الحاجة إلى تمرير الملفات الورقية بين المكاتب والأقسام، ويقلل من احتمالية نسيان خطوة معينة في العملية أو تأخيرها بسبب الاعتماد على المتابعة اليدوية. كما أنه يوفر شفافية أكبر، حيث يمكن للموظفين (وربما للمواطنين عبر بوابة خدمات) تتبع حالة معاملة التقسيط في أي وقت. إن الجمع بين نظام إدارة المستندات الإلكترونية (DMS) وأتمتة سير العمل ينقل البلدية من مجرد

تخزين المستندات رقمياً إلى إدارة العملية بأكملها بشكل أكثر ذكاءً وفعالية واستباقية.**التخزين الآمن والنسخ الاحتياطي:**

- **بيئة تخزين آمنة** :سواء تم اختيار حلول الحوسبة السحابية أو الاعتماد على خوادم داخلية، يجب ضمان أن بيئة التخزين مؤمنة بشكل جيد ضد الاختراقات المادية والرقمية.
- **النسخ الاحتياطي المنتظم والآلي** :وضع استراتيجية شاملة للنسخ الاحتياطي تتضمن إجراء نسخ احتياطية منتظمة (يومية مثلاً) لجميع المستندات والبيانات الهامة. يجب أن تكون هذه العملية مؤتمتة قدر الإمكان لتقليل الخطأ البشري.
- **تخزين النسخ الاحتياطية بشكل آمن ومنفصل** :يجب تخزين النسخ الاحتياطية في موقع جغرافي منفصل عن الموقع الأساسي للبيانات (off-site backup) لحمايتها من الكوارث التي قد تؤثر على الموقع الرئيسي. كما يجب أن تكون النسخ الاحتياطية نفسها مشفرة ومحمية.
- **اختبار استعادة البيانات بانتظام** :لا يكفي مجرد إجراء النسخ الاحتياطي، بل يجب اختبار عملية استعادة البيانات من النسخ الاحتياطية بشكل دوري للتأكد من سلامتها وفعاليتها.

- **إدارة صلاحيات الوصول:**

- **مبدأ الامتياز الأقل (Principle of Least Privilege):** يجب منح الموظفين الحد الأدنى من الصلاحيات اللازمة لأداء وظائفهم فقط. لا ينبغي منح أي موظف صلاحيات وصول أوسع مما يحتاجه.

- **تحديد الأذونات ومستويات الوصول بدقة** :يجب أن يتيح نظام DMS تحديد مستويات مختلفة من الوصول (مثل عرض فقط، تعديل، حذف، مشاركة) للمستندات والمجلدات المختلفة، وتعيين هذه الأذونات للمستخدمين أو مجموعات المستخدمين بناءً على أدوارهم ومسؤولياتهم.
- **مراجعة الصلاحيات بانتظام** :يجب مراجعة صلاحيات وصول الموظفين بشكل دوري، وإلغاء الصلاحيات غير الضرورية، خاصة عند تغيير أدوار الموظفين أو مغادرتهم للعمل.

- **التدقيق والمراجعة المستمرة:**

- **أهمية التدقيق الدوري** :إجراء عمليات تدقيق دورية على أمن نظام إدارة المستندات، والتحقق من تطبيق السياسات الأمنية، ومراجعة سجلات التدقيق للكشف عن أي أنشطة غير عادية.
- **مراقبة الوصول والتعديلات** :استخدام سجلات التدقيق لمراقبة من قام بالوصول إلى المستندات الحساسة، وما هي التعديلات التي أجريت عليها.

إن تطبيق هذه الممارسات الأمنية بشكل صارم يضمن أن التحول إلى النظام الرقمي لإدارة مستندات تقسيط الرسوم في بلدية الزرقاء لا يأتي على حساب أمن وسرية البيانات المالية الهامة للمواطنين وبيانات البلدية نفسها، بل على العكس، يعزز من مستويات الأمان والحماية مقارنة بالمخاطر الكامنة في النظام الورقي التقليدي.

القسم الرابع: الإطار الأردني – الممكنات القانونية والاستراتيجية للتحول الرقمي

لا تعمل مبادرات التحول الرقمي في البلديات بمعزل عن السياق الوطني الأوسع. ففي الأردن، هناك إطار قانوني واستراتيجي داعم يوفر ممكنات هامة لبلدية الزرقاء وغيرها من المؤسسات الحكومية للمضي قدماً في تحديث أنظمتها وتبني الحلول الرقمية.

4.1. الرؤية الوطنية للتحول الرقمي ومبادرات وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة(MoDEE)

تسعى المملكة الأردنية الهاشمية، من خلال رؤيتها الطموحة للتحول الرقمي، إلى تطوير الخدمات الحكومية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتوفير بيانات دقيقة وموثوقة لدعم اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة . وتقود وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (MoDEE) هذه الجهود من خلال إطلاق وتنفيذ العديد من البرامج والمبادرات الاستراتيجية التي تهدف إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي في القطاع العام.

من أبرز هذه المبادرات منصة "سند" للخدمات الحكومية الموحدة، والتي تهدف إلى توفير نقطة وصول واحدة للمواطنين والشركات للحصول على الخدمات الحكومية المختلفة بشكل إلكتروني. إن وجود مثل هذه المنصة الوطنية يوفر فرصة لبلدية الزرقاء للتكامل معها وتقديم خدماتها الإلكترونية، بما في ذلك الخدمات المتعلقة بالاستعلام عن رسوم الرخص أو حتى دفع الأقساط، عبر واجهة موحدة ومألوفة للمواطنين. هذا التكامل يقلل من حاجة البلدية لتطوير كل مكونات الخدمة الإلكترونية من الصفر، ويسهل على المواطنين الوصول إلى الخدمات.

كما أن مشروع "الشباب والتكنولوجيا والوظائف(YTJ) "، الذي تدعمه جهات دولية، يتضمن مكوناً هاماً لدعم رقمنة المدفوعات الحكومية من المواطنين إلى الحكومة (P2G) ومن الحكومة إلى المواطنين .(G2P) يُعد هذا الدعم لرقمنة المدفوعات عاملاً تمكينياً حاسماً لنجاح أي نظام إلكتروني لتقسيط الرسوم. فإذا تمكن المواطنون من دفع أقساطهم إلكترونياً عبر قنوات دفع آمنة ومعتمدة (مثل بوابات الدفع عبر الإنترنت، أو تطبيقات الهاتف المحمول، أو المحافظ الإلكترونية)، فإن ذلك يزيل جزءاً كبيراً من الاعتماد على المعاملات الورقية والنقدية التقليدية، ويسهل عملية تسجيل الدفعات وتسويتها بشكل آلي وفوري. هذا لا يحسن فقط من كفاءة عملية التحصيل في بلدية الزرقاء، بل يوفر أيضاً بيانات دقيقة ولحظية عن الإيرادات المحصلة من الأقساط، مما يدعم التخطيط المالي والرقابة.

على الرغم من هذه الممكنات، فإن الدراسات تشير إلى أن البلديات الأردنية تواجه بعض التحديات في مسيرتها نحو التحول الرقمي. تشمل هذه التحديات ضعف القدرات التقنية والبشرية في بعض الأحيان، والحاجة إلى برامج مكثفة لتأهيل الكوادر وتنمية مهاراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة سن وتحديث القوانين واللوائح الداخلية لدعم وحوكمة هذا التحول بشكل كامل .إن الاعتراف المسبق بهذه التحديات من قبل بلدية الزرقاء هو أمر ضروري لوضع خطة واقعية وشاملة للتحول الرقمي في مجال إدارة مستندات تقسيط الرسوم. يجب أن تتضمن هذه الخطة مكونات محددة لمعالجة هذه التحديات، مثل تخصيص ميزانية للتدريب والتطوير، ومراجعة وتحديث السياسات والإجراءات الداخلية لتتوافق مع البيئة الرقمية الجديدة.

4.2. قانون المعاملات الإلكترونية الأردني وتطبيقاته في البلديات

يوفر قانون المعاملات الإلكترونية الأردني رقم (15) لسنة (2015)والذي حل محل القانون المؤقت رقم 85 لسنة 2001) الأساس التشريعي القوي الذي يمكن للبلديات، بما فيها بلدية الزرقاء، الاستناد إليه لتبني الحلول الرقمية في معاملاتها المختلفة، بما في ذلك إدارة مستندات تقسيط الرسوم. يتضمن هذا القانون عدة مواد ذات أهمية مباشرة:

- **المادة :(4)** تجيز هذه المادة صراحة لأي وزارة أو مؤسسة رسمية عامة أو مؤسسة عامة أو *بلدية* إجراء معاملاتها باستخدام الوسائل الإلكترونية. كما تلزم هذه الجهات، عند إجراء معاملاتها بالوسائل الإلكترونية، بتحديد الأحكام والإجراءات المتعلقة بإنشاء السجلات الإلكترونية أو إيداعها أو حفظها أو إصدارها، واستخدام التوقيع الإلكتروني وأي شروط أخرى متعلقة به، وضمان أمن السجلات والمعاملات الإلكترونية وحمايتها وسريتها وسلامتها، وتحديد تاريخ مباشرة إجراء معاملاتها بالوسائل الإلكترونية، وذلك بموجب تعليمات تصدرها لهذه الغاية .هذه المادة توفر الغطاء القانوني الواضح لبلدية الزرقاء لتبني أنظمة إدارة مستندات إلكترونية لمعاملات تقسيط الرسوم، والاعتماد على السجلات والتواقيع الإلكترونية في هذه المعاملات.
- **المادة :(5)** تحدد هذه المادة أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (والتي أصبحت الآن وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة) هي جهة التوثيق الإلكتروني للوزارات والمؤسسات الرسمية العامة والمؤسسات العامة والبلديات، وتقوم بإصدار شهادات التوثيق الإلكتروني اللازمة لاستخدامها في معاملات أي منها.

- **المواد (6) و(7) و (8):** تحدد هذه المواد بشكل مفصل حجية السجل الإلكتروني، وشروط اعتبار السجل الإلكتروني بمثابة النسخة الأصلية من المستند، وشروط الاحتفاظ بالمستندات على شكل سجل إلكتروني. فالقانون يعتبر أن تقديم السجل الإلكتروني ينتج الآثار القانونية ذاتها للمستند الخطي أو الكتابي، شريطة إمكانية الاطلاع على معلوماته وتخزينه والرجوع إليه دون تغيير، وأن يتم حفظه بشكل يضمن عدم تغيير محتواه ويتيح التعرف على المنشئ والمرسل إليه وتاريخ ووقت الإنشاء أو الإرسال أو التسلم.
- **المواد (15) و(16) و (17):** تحدد هذه المواد شروط التوقيع الإلكتروني المحمي والموثق، وحجيتهما القانونية. فالسجل الإلكتروني المرتبط بتوقيع إلكتروني محمي أو موثق (والذي يستوفي شروطاً معينة ويرتبط بشهادة توثيق إلكتروني صادرة عن جهة معتمدة) يكون له الحجية ذاتها المقررة للسند العادي، ويجوز لأطراف المعاملة الإلكترونية والغير الاحتجاج به.

إن هذه المواد مجتمعة تزيل أي شكوك قانونية قد تثار حول صلاحية المستندات والسجلات الإلكترونية المتعلقة باتفاقيات التقسيط والدفعات المسددة، شريطة أن تستوفي بلدية الزرقاء المتطلبات الفنية والقانونية المنصوص عليها في القانون والتعليمات الصادرة بموجبه. هذا الإطار القانوني المتين يعطي البلدية الثقة اللازمة للمضي قدماً في مشاريع الرقمنة دون الخوف من الطعون القانونية على صحة معاملاتها الإلكترونية. فبدلاً من الاعتماد الحصري على المستندات الورقية الموقعة خطياً، يمكن للبلدية إنشاء اتفاقيات تقسيط إلكترونية، وتوقيعها إلكترونياً (سواء من قبل مسؤولي البلدية أو حتى من قبل المواطنين إذا توفرت الآليات المناسبة)، وحفظ جميع سجلات الدفعات والمراسلات المتعلقة بها بشكل إلكتروني آمن. وستكون هذه السجلات الإلكترونية مقبولة كدليل إثبات كامل في حال نشوب أي نزاع، تماماً كما هو الحال بالنسبة

للمستندات الورقية التقليدية. وهذا بدوره يقلل بشكل كبير من الحاجة للاحتفاظ بكميات هائلة من النسخ الورقية المادية، ويسهل عمليات الإدارة والأرشفة والتدقيق بشكل لا يقارن.

لتوضيح الأثر المباشر لهذه الأحكام القانونية، يقدم الجدول التالي ملخصاً لبعض المواد الرئيسية وتطبيقها العملي على إدارة مستندات تقسيط الرسوم في بلدية الزرقاء:

4.3. تجارب ومبادرات التحول الرقمي في بلديات أردنية أخرى (مثل أمانة عمان)

يمكن لبلدية الزرقاء أن تستفيد بشكل كبير من دراسة تجارب ومبادرات التحول الرقمي التي قامت بها بلديات أردنية أخرى، وخاصة تلك التي حققت نجاحات ملموسة أو واجهت تحديات يمكن التعلم منها. فعلى سبيل المثال، يُعد قرار أمانة عمان الكبرى بالسماح بتقسيط الرسوم المترتبة على معاملات مختلفة، بما في ذلك رسوم ترخيص البناء، ووضع شروط وآليات واضحة لهذا التقسيط، تجربة رائدة على المستوى الوطني .يمكن لبلدية الزرقاء دراسة هذه التجربة للاستفادة منها في تصميم أو تحسين آليات التقسيط الخاصة بها، وكذلك في تحديد أنواع المستندات المطلوبة وكيفية إدارتها.

بالإضافة إلى ذلك، هناك دراسات أكاديمية تناولت موضوع التحول الرقمي لنظام الأرشفة وأثره في سرعة إنجاز المعاملات في البلديات الأردنية بشكل عام .هذه الدراسات قد توفر رؤى قيمة حول الفوائد المتوقعة من رقمنة الأرشيف، والتحديات التي قد تواجه عملية التحول، والعوامل التي تساهم في نجاحها. كما أشارت إحدى هذه الدراسات إلى دراسة حالة محددة لبلدية الفحيص في مجال تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية وتأثيرها على تحسين جودة المشاريع والخدمات .إن مثل هذه الدراسات الحالة المحلية توفر دروساً مستفادة أكثر واقعية وقرباً للسياق الأردني مقارنة بالتجارب الدولية البحتة.

إن استخلاص الدروس من هذه التجارب والمبادرات الوطنية يمكن أن يساعد بلدية الزرقاء على تجنب تكرار بعض الأخطاء التي وقعت فيها بلديات أخرى، وتبني الممارسات الناجحة التي أثبتت فعاليتها، وتكييف الحلول لتناسب احتياجاتها وظروفها الخاصة بشكل أفضل.

القسم الخامس: الخاتمة

7.1. تلخيص الحاجة الملحة لتحديث إدارة المستندات في بلدية الزرقاء

لقد أوضحت هذه الدراسة بشكل جلي أن الأنظمة الورقية التقليدية المعتمدة حالياً في إدارة معاملات تقسيط رسوم رخص الإنشاءات في بلدية الزرقاء، أو أي معاملات مشابهة تعتمد على الورق بكثافة، تشكل عائقاً حقيقياً أمام تحقيق الكفاءة التشغيلية، والشفافية المطلوبة، وجودة الخدمة التي يتطلع إليها المواطنون. إن التحديات الموثقة التي تواجهها بلدية الزرقاء بالفعل في إدارة مستندات مشاريعها الكبرى، وما يصاحبها من تأخير وأخطاء ، ليست سوى مؤشر إضافي يعزز من الإدراك بأن هناك حاجة ملحة وعاجلة لإعادة النظر بشكل جذري في كيفية إدارة المستندات والمعلومات داخل البلدية، والانتقال نحو حلول أكثر حداثة وفعالية.

7.2. الإمكانات التحويلية للحلول الرقمية المقترحة

إن تبني بلدية الزرقاء للحلول الرقمية المقترحة في هذا التقرير، والمتمثلة بشكل أساسي في تطبيق نظام متكامل لإدارة المستندات الإلكترونية (DMS) وأتمتة سير العمل المتعلق بمعاملات تقسيط الرسوم، مع الالتزام بأفضل الممارسات والمعايير الدولية، يحمل في طياته إمكانات تحويلية كبيرة. فمن المتوقع أن يؤدي هذا التحول إلى تحقيق فوائد ملموسة تشمل:

- **تحسين كبير في كفاءة تحصيل الإيرادات البلدية** من خلال تقليل الأخطاء، وتسريع عمليات المتابعة، وتسهيل عمليات الدفع.
- **تعزيز رضا المواطنين** من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل أوقات الانتظار، وتوفير معلومات دقيقة وشفافة حول معاملاتهم.
- **تقليل المخاطر التشغيلية والمالية والقانونية** المرتبطة بفقدان المستندات أو تلفها أو عدم دقتها.
- **دعم اتخاذ قرارات إدارية ومالية أفضل** مبنية على بيانات دقيقة ومحدثة ومتوفرة بسهولة.
- **تحسين بيئة العمل للموظفين** من خلال تزويدهم بأدوات حديثة تسهل أداء مهامهم وتقلل من الأعباء الروتينية.

إن التحديات التي تواجه بلدية الزرقاء في إدارة مستنداتها الورقية ليست فريدة من نوعها، بل هي سمة مشتركة بين العديد من المؤسسات التي لم تواكب بعد وتيرة التطور التكنولوجي. ومع ذلك، فإن الفرصة متاحة الآن أكثر من أي وقت مضى لإحداث تغيير إيجابي ومستدام. لذا، فإن هذا التقرير يوجه دعوة صريحة لقيادة بلدية الزرقاء لتبني التوصيات الواردة فيه، والنظر إليها ليس فقط كحل لمشكلة محددة، بل كخطوة استراتيجية أساسية نحو تحديث شامل للإدارة البلدية، وتحقيق أهداف التحول الرقمي التي تسعى إليها المملكة الأردنية الهاشمية، وفي نهاية المطاف، تقديم خدمات أفضل لمواطني مدينة الزرقاء. إن الاستثمار في تحديث إدارة المستندات هو استثمار في مستقبل البلدية وفي جودة حياة سكانها.

1.5 منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال:

- جمع البيانات من واقع العمل في بلدية الزرقاء.
- مقابلات غير رسمية مع بعض موظفي الصندوق المالي.
- تحليل الإجراءات الحالية ومقارنتها بالمعايير المثلى للأرشفة الرقمية.

2. التحليل والمناقشة:

أظهرت الدراسة الميدانية أن النظام الورقي المعتمد حاليًا في بلدية الزرقاء، رغم تنظيمه التقليدي، يفتقر إلى الكفاءة التشغيلية. إذ تستغرق عملية الوصول إلى الكمبيالة وقتًا يصل إلى عدة دقائق لكل مواطن، وقد يتسبب غياب الموظف المسؤول أو أي خلل في نظام التبويب إلى تأخر إضافي. كما تبين وجود حالات محدودة لفقدان كمبيالات، ما يفتح المجال لمسؤوليات قانونية ومحاسبية.

من خلال تحليل النموذج الحالي، فإن الاعتماد على الورق يحدّ من قدرة الموظفين على تقديم خدمات سريعة وفعالة، كما يزيد من الأعباء الإدارية المرتبطة بالحفظ والتدقيق.

بالمقابل، فإن إدخال نظام أرشفة إلكتروني يمكن أن يربط رقم القسط أو المعاملة بملف رقمي يحتوي نسخة ممسوحة ضوئيًا من الكمبيالة أو الشيك، يمكن الوصول إليها مباشرة عبر برنامج Oracle أو أي نظام إدارة مستندات متكامل.

3. النتائج:

1. النظام الورقي الحالي يستهلك وقتًا وجهدًا كبيرين.
2. هناك مخاطر حقيقية لفقدان المستندات أو تلفها.
3. لا توجد إمكانية للبحث السريع أو التحليل الإحصائي للمعلومات الورقية.
4. الموظفون يدركون الحاجة إلى تطوير النظام ولكن تنقصهم الأدوات.
5. التحول إلى نظام إلكتروني سيُحسّن الأداء المالي ويرفع كفاءة خدمة المواطن.

4. التوصيات:

1. البدء بمشروع أرشفة إلكترونية تدريجي يبدأ بالمستندات الجديدة.
2. مسح الكمبيالات القديمة ضوئيًا وتخزينها ضمن قاعدة بيانات مؤمنة.
3. ربط الأرشيف الإلكتروني ببرنامج Oracle المستخدم حاليًا.
4. تدريب الموظفين على استخدام نظام إدارة الوثائق.
5. تخصيص ميزانية دعم فني وتقني لتطبيق الأرشفة الرقمية.

قائمة المراجع:

1. العنزي، فهد. (2021). تجربة بلدية الرياض في الأرشفة الرقمية. المجلة العربية للإدارة الحكومية.
2. حمود، محمد. (2020). التحول الرقمي في وزارة العدل الأردنية. المجلة الأردنية للإدارة العامة.
3. بلدية دبي. (2019). دليل الأرشفة الإلكترونية لتراخيص البناء. دائرة البلدية والتخطيط.

4. منظمة الإسكوا. (2018). التحول الرقمي في الإدارات الحكومية في العالم العربي.

5. مقابلات مع موظفي صندوق الدائرة المالية في بلدية الزرقاء (2025.(