

عنوان البحث

**دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات الحاسوبية في البلديات بالمملكة  
الأردنية الهاشمية**

سندس محمود رضوان أبو علان<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محاسبة، بلدية السرو، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: Taesser015@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4368>

تاريخ القبول: 2023/02/15م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات الحاسوبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، و معرفة أهداف التغيير التنظيمي في البلديات، و التعرف على فوائد التحول الرقمي للخدمات الحاسوبية في البلديات ومجالاتها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأكثر ملائمة مع هذه الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إن أبرز أهداف التغيير التنظيمي في البلديات كما يلي، إثراء الواقع بكل ما هو جديد وحديث وتكنولوجي في العمل البلدي، وكذلك إحداث التغيير الذي يحمل قيمة علمية وعملية لزيادة جودة المخرجات والخدمات في العمل البلدي، وكذلك توصلت الدراسة فوائد التحول الرقمي للخدمات الحاسوبية في البلديات، يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويحسن الكفاءة البشرية التشغيلية العاملين في الإدارة المالية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات الحاسوبية المقدمة للمستفيدين ومتلقي الخدمة. وتوصلت الدراسة أن أبرز مجالات التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات الحاسوبية، الموارد البشرية، الإحصائيات، الموازنة، النفقات، المشاريع التي تقوم بها البلديات. وأوصت الدراسة بأنه يجب على البلديات في الأردن العمل على الاستفادة من التغيير التنظيمي من أجل التحول الرقمي في الخدمات التي تقدمها البلديات وخاصة الحاسوبية منها، وكذلك يجب على البلديات عقد دورات تدريبية للعاملين في الأقسام الحاسوبية فيها بشكل دوري حول الأنظمة الحديثة من أجل رفع إمكانيات الكوادر المؤهلة.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، التحول الرقمي، الخدمات الحاسوبية، البلديات.

**RESEARCH TITLE****THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE SUCCESS OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING SERVICES IN MUNICIPALITIES IN THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN****Sondos Mahmoud Radwan Abu Abualian<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Accountant, Al-Saru Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.  
Email: Taesser015@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4368>

**Published at 01/03/2023****Accepted at 15/02/2023****Abstract**

The current study aimed to identify the role of organizational change in the success of the digital transformation of accounting services in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan, and to know the goals of organizational change in the municipalities, and to identify the benefits of digital transformation of accounting services in the municipalities and their fields, and in order to achieve the objectives of the study, the researcher used the most descriptive approach This is consistent with this study, as the study reached the following results; The most important objectives of organizational change in municipalities are as follows: enriching reality with all that is new, modern and technological in municipal work, as well as bringing about change that carries scientific and practical values to increase the quality of outputs and services in municipal work. Study the benefits of digital transformation of accounting services in municipalities; it significantly saves cost and effort, improves the operational human efficiency of workers in financial management and organizes it, works to improve quality and simplify procedures for obtaining accounting services provided to beneficiaries and service recipients. The study concluded that the most prominent areas of organizational change in the success of the digital transformation of accounting services, human resources, statistics, budget, expenditures, and projects carried out by municipalities. The study recommended that the municipalities in Jordan should work to take advantage of the organizational change for the sake of digital transformation in the services provided by the municipalities, especially the accounting ones. Municipalities should hold training courses for employees in their accounting departments on a regular basis about modern systems in order to raise the capabilities of qualified cadres.

**Key Words:** organizational change, digital transformation, accounting services, municipalities.

## المقدمة

إن التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية والخدمية، وكذلك قدرة كبيرة في معالجة البيانات ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على اتساع نطاق التطوير والتغيير وحدث تحولات غير مسبوقه في جميع القطاعات وخاصة الخدمات، حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر الحكومية مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريتها في دائرة المنافسة وتقديم خدمات متطورة.

حيث تسعى البلديات من خلال التحول في الخدمات إلى تطوير جميع أنظمتها وخاصة الإدارية والمحاسبية بما يواكب هذا التطور والتحديث.

## مشكلة الدراسة

تستمد هذه الدراسة إلى قلت الدراسات التي تربط التطور التنظيمي في البلديات في جودة الخدمات الإلكترونية، لهذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة أهداف التغيير التنظيمي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- التعرف على فوائد التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة مجالات التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية.

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- يمكن لهذه الدراسة أن تكون محفزا قويا لأنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال المهم مما يشكل إضافة للعلم والمعرفة.
- كما تستمد أهميتها كونها تسلط الضوء على الخدمات المحاسبية التي نعتبر أهم الخدمات التي تقدمها البلديات وتعتبر مكملة لكل الخدمات.
- كما تستمد أهميتها كونها تسلط الضوء على مجال بدأ الاهتمام به حديثا في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وهو مجال التحول الإلكتروني في عمل البلديات.

- ومن المتوقع أن تساعد هذه الدراسة البلديات على توظيف التكنولوجيا في عمل البلديات والذي يسعى من خلال هذه التطور إلى تحقيق متطلبات التنمية المحلية، وتحسين جودة الخدمات.

- تقدم الدراسة الحالية إطاراً نظرياً يثري المكتبة الوطنية والعربية بمواضيع إدارية وتنموية حديثة كون التحول الإلكتروني للبلديات من المواضيع التي تهتم المجتمع المحلي بشكل كبير كونه يحسن جودة الخدمات.

### محددات الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: جميع البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: الفترة التي قامت الباحثة بها بإجراء الدراسة (2023).

الحدود البشرية: العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الموضوعية: دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الاستنتاجي والمنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بدور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات، وكذلك تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وللحصول على المعلومات للإجابة على أسئلة الدراسة، وكذلك من خلال خبرة الباحثة كمحاسبة في بلدية السرو في محافظة اربد.

### مصطلحات الدراسة

التحول الرقمي: يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو البلديات أو المنشآت المختلفة إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها وخدماتها(1).

وقامت الباحثة بتعريف التحول الرقمي: هي انتقال الخدمات المحاسبية التي تقدمها البلديات من الشكل التقليدي إلى شكل يعتمد على الأنظمة والمعدات الإلكترونية.

التغيير التنظيمي: هي عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية. التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة.(2)

وقام الباحثة بتعريفها: هي التغييرات في الخدمات المحاسبية التي تقدمها البلديات من خلال التحول الرقمي.

## الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

قام ملحم (2020) بدراسة هدفت لمعرفة مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية من وجهات نظر موظفيها؛ وأيضاً، تناول معيقات تطبيقها في تلك البلديات؛ بالإضافة إلى أبرز آليات التغلب على تلك المعيقات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (131) مفردة من العاملين الإداريين في بلديات محافظة قلقيلية والبالغ عددهم (181) شخصاً، أي ما نسبته (72%) من مجتمع البحث. وأشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية من وجهات نظر موظفيها كانت متوسطة على بُعد (توافر المستلزمات الإدارية والتنظيمية) بدلالة متوسط وكانت مرتفعة على باقي الأبعاد (توافر الإمكانيات المالية، توافر الإمكانيات التقنية، توافر الإمكانيات البشرية) حيث كان متوسط الاستجابة، وكان متوسط الاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعاً؛ كما أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية من وجهات نظر موظفيها كانت متوسطة على جميع الأبعاد (المعيقات الإدارية، المعوقات التقنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية، المعوقات التشريعية) إذ كان متوسط الاستجابة، وكان متوسط الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطاً؛ في حين جاءت استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة توافر آليات التغلب على معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية من وجهات نظر موظفيها مرتفعة على البعد (الضوابط القانونية) في حين كانت مرتفعة جداً على البعدين الآخرين (تطوير الموظفين، الهندرة المتعلقة بالبرامج الإلكترونية) حيث كان متوسط الاستجابة. ومن أهم توصيات البحث: ضرورة زيادة اهتمام البلديات الفلسطينية بتعزيز متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، وذلك من خلال الاهتمام بتوفير أكبر للمستلزمات الإدارية والتنظيمية من خلال تحليل الوضع القائم، ووضع خطة إستراتيجية زمنية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، ومن خلال مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وأن تقوم الإدارات العليا في البلديات بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية. وكذلك، أهمية القضاء على معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية، وذلك من خلال: اللجوء إلى التخطيط السليم لعملية التحول السلس نحو الإدارة الإلكترونية، وصياغة دليل إجرائي لاستخدام الإدارة الإلكترونية. وأيضاً، ضرورة إصدار التشريعات والقوانين المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات (3).

قام يوب (2019) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتطوير استبيان وتوجيهه لموظفي البلديات يضم ثلاث محاور (المتغيرات الشخصية، التغيير التنظيمي "متغير مستقل"، التحول الرقمي "متغير تابع")، شملت الدراسة 57 موظفاً. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة موافقة متوسطة على مستوى التغيير التنظيمي بالبلديات محل الدراسة؛ درجة موافقة متوسطة

على مستوى التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات سكيكدة محل الدراسة(4).

وفي دراسة قام بها إبراهيم (2017) حيث يتناول البحث الحالي دور وأهمية إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك لمعرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد وذلك لان القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص و القطاع الخيري قد تحتاج إلى تطوير و لكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الإدارية و التنظيمية أهمها عدم وضوح رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق أهدافها المستقبلية و أيضا وجود العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة و أيضا التخبط في استخدام الأنظمة الحديثة و المتطورة و الذي يترتب عليه مقاومة التغيير و أيضا كثرة دوران العمالة و تقديم الاستقالات و الاتجاه إلي القطاعات الأخرى.

لذا قام البحث الحالي بإلقاء الضوء علي هذه الجوانب بالإضافة إلى انه تم تطبيق البحث علي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدة أسباب أهمها إن هذا النوع من المؤسسات الحكومية لديه العديد من المشكلات الإدارية حيث يرتبط نجاحها ارتباطا كليا بخدمة المواطنين قد تم توزيع الاستبانة علي عينة البحث المكونة من 147 مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض التابعة لوزارة الشؤون البلدية و القروية وهم من الإدارة العليا و رؤساء الأقسام و المشرفين و المرؤوسين وذلك لاستنباط النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لإثبات فروض البحث. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها ثبوت صحة فروض البحث و التي أوضحت أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة و تساعد علي تحسين خطط العمل و الخطط التشغيلية للأقسام و لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات و من النتائج الهامة أيضا إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغييرا شاملا عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة و المتطورة وتم إثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني و الذي يشير إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و التطوير التنظيمي للمنظمة و بين خصائص عناصر البحث مما يشير إلى إن إدارة التغيير و التطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم و مؤهلاتهم العلمية و المستوى الإداري لوظائفهم(5)

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- 1- أكدت الدراسات السابقة على أهمية التحول الإلكتروني من أجل تطوير العمل البلدي بشكل عام والخدمات المحاسبية بشكل خاص.
- 2- أكدت الدراسات السابقة على أهمية التغيير التنظيمي في عملية التحول الرقمي في البلديات.
- 3- تنوعت المنهجية المستخدمة في الدراسات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك المنهج الوصفي.
- 4- أشارت الدراسات السابقة إن أبرز معوقات تحول البلديات إلى بلديات إلكترونية جاءت من خلال محاربة التغيير، وكذلك قلت الكوادر المدربة.

**مدى استفادة الدراسة من الدراسات السابقة:**

1- الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري للدراسة .

2- تحديد أسئلة الدراسة ومنهج الدراسة.

3- تحديد مشكلة الدراسة.

**ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

1. اعتمدت على مصادر بحثية متنوعة وذات صلة بموضوع البحث.
2. في حدود علم الباحثة إنها أول دراسة نوعية في الأردن تسعى لمعرفة دور التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية.

**الأدب النظري**

يوفر التحول الرقمي من خلال التغيير التنظيمي ، فرصاً ضخمة للبلديات التطور في مختلف الجوانب، من أهمها تحقيق أهداف البلدية والوصول بها لرؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة في الوقت الحالي أو ما قبل التحول الرقمي. التحول الرقمي سيساعد البلديات على تحسين مسارها الخدمي واستخدام موادها بكفاءة أعلى وأمثلة. كما أن التحول الرقمي سيفتح فرصاً أكبر من خلال تشجيع الاستثمار وتحقيق التنمية وعمل تشاركيه بين البلديات والقطاع الخاص(6). من خلال الوعي الكامل من قبل إدارة البلديات بحتمية هذه النقلة والعمل بصفة جماعية يساهم بشكل رئيسي في نمو الخدمات والتي ستعكس إيجاباً على جودة الخدمة والسرعة والمرونة.(7)

**مبررات التحول الرقمي في الخدمات في البلديات**

إن أبرز مبررات التحول الرقمي في الخدمات المحاسبية في البلديات ما يلي:

- كثرة المشكلات الناجمة عن ضعف القدرات المحلية للبلديات التقليدية والتي انعكست سلباً على تنمية المجتمعات المحلية، حيث أصبحت البلديات التقليدية تركز فقط على تقديم الخدمات وقد لا تستطيع أحياناً تقديمها.
- ضعف الإمكانيات البشرية والمادية نتيجة عدم التطور في استخدام آليات وأدوات جديدة تساعدها على النهوض بشكل شامل وخاصة في المجال المحاسبية.
- حدوث الفساد المالي والإداري وضعف المعلومة.
- الخدمة تحتاج إلى وقت كبير
- عدم المرونة في إجراء المعاملات، وعدم اتخاذ قرار موحد في جميع المعاملات.
- ضعف خدمات البنية التحتية للخدمات المالية.

ومن أجل علاج هذه الإشكاليات التي تعاني منها اغلب البلديات، كان لا بد من مواكبة التطور والاتجاه نحو

البلديات الالكترونية والقدرة على إيصال الخدمات إلى تطور في جميع المجالات(8).

### جوانب التغيير التنظيمي:

وقد أجملت جوانب التغيير التنظيمي في خمسة جوانب رئيسة هي:

الحفاظ على حيوية البلدية وتنمية قدرات الكوادر العاملة. – العمل على

–تنمية قدرة الكوادر البشرية على الابتكار والتطوير

زيادة الرغبة في التحسين والتطوير وزيادة الجودة في جميع مجالات الخدمة التي تقدمها البلدية. –

الوصول لأفضل المعايير في الممارسة العملية في البلديات(9).

### أهداف التغيير التنظيمي في البلديات

– إثراء الواقع بكل ما هو جديد وحديث وتكنولوجي في العمل البلدي.

– إحداث التغيير الذي يحمل قيماً علمية وعملية لزيادة جودة المخرجات في العمل البلدي.

– مساعدة القيادات في البلدية على مواجهة وحل المشكلات الإدارية وتلبية متطلبات التجديد والحدثة.

– مساعدة القيادات في البلدية لتلبية حاجات المجتمع واستيعاب معطيات العصر في جودة الخدمات الإدارية

والمحاسبية(10).

### خطوات التحول الرقمي

يمكن أن يبدأ التحول الإلكتروني في الخدمات المحاسبية التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال ما يلي:

– بناء إستراتيجية إلكترونية في العمل المحاسبي والعمل على إجراء تحسين على الوضع الراهن ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الإلكترونية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة المحاسبة الرقمية في البلديات.

– بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط المستقبلية مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار الإلكتروني في الخدمات المحاسبية.

– العمل على دعم إدارة البلدية للتحول الإلكتروني متطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية(11).

### فوائد التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات

التحول الرقمي للخدمات المحاسبية في البلديات له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط متلقي الخدمة والمجتمع المحلي ولكن على البلديات كذلك من خلال ما يلي:

– يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.



- يُحسن الكفاءة البشرية التشغيلية العاملين في الإدارة المالية وينظمها .
- ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المحاسبية المقدمة للمستفيدين ومتلقي الخدمة.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات المحاسبية في العمل في البلديات.
- ويساعد التحول الرقمي بالخدمات المحاسبية في البلديات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من المجتمع المحلي(12).

### مجالات التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي للخدمات المحاسبية

- يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات، حسب المجالات التالي:
- التقنيات المستخدمة: حيث يلزم للتغيير التنظيمي في البلديات من أجل نجاح التحول الرقمي في الخدمات المحاسبية إلى استخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة. كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب من خلال توفير التقنية والبنية التحتية للأقسام المالية في البلديات.
  - الاحصائيات والبيانات : يفترض أن تقوم البلديات بجهود إدارة وتحليل البيانات المالية بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير معلومة مالية تعتمد عليها من أجل اتخاذ القرارات من المجلس البلدي.
  - الكوادر البشرية: تُشكل الكوادر البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي في الإدارة المالية في البلديات بدونه. إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.
  - العمليات: هي الخدمات والأنشطة التي تقوم بها البلديات من خلال تقديم الخدمات المحاسبية(13).

### التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- يجب على البلديات في الأردن العمل على الاستفادة من التغيير التنظيمي من أجل التحول الرقمي في الخدمات التي تقدمها البلديات وخاصة المحاسبية منها.
  - يجب على البلديات ضرورة استعانة بخبرات ذات الاختصاص بالأنظمة الحديثة من شركات وأفراد من أجل التحول الرقمي.
  - العمل على صياغة خطة إستراتيجية تسعى لتصميم نموذج جديد لتطوير العمل الإلكتروني للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

- يجب على البلديات عقد دورات تدريبية للعاملين في الأقسام المحاسبية فيها بشكل دوري حول الأنظمة الحديثة من أجل رفع إمكانيات الكوادر المؤهلة.
- العمل على تفعيل سياسيات وبرامج حديثة في التحصيل المالي من خلال إعادة العاملين في الأقسام المالية بالبلديات.
- العمل على تشجيع البلديات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لما له مزايا من تقليل تكاليف انجاز العمل وتقليل الوقت المستغرق لتقديم الخدمة.
- السعي نحو تعزيز ثقافة الجودة وتوعية المواطنين حول أهمية التطور في استخدام الأنظمة الحديثة في المحاسبة.
- العمل على تعزيز ثقافة الموظفين نحو التحول من التركيز على الخدمات نحو العمل التقني للبلديات في الأردن.
- يجب على البلديات إعادة هيكلة وحدات تكنولوجيا المعلومات في البلديات ومراجعة الهيكل التنظيمي لها ومدى ملائمتة ومساهمته في عملية التحول نحو العمل الالكتروني في المحاسبة.
- السعي نحو تهيئة البنية التحتية والتقنية والمعلوماتية اللازمة للتحول إلى بلديات الكترونية بما يتوافق مع التغيير التنظيمي.
- يجب على وزارة الإدارة المحلية والبلديات سن قوانين واللوائح والتي تدعم التحول للبلديات الالكترونية وخاصة في المجال المحاسبية.
- يجب العمل على التطوير المالي والانتقال من الدفع التقليدي إلى تقديم خدمات مالية الكترونية والدفع الالكتروني.
- إيجاد آليات للتغلب من المعوقات التي تعيق التحول إلى البلديات الالكترونية.
- العمل على تطبيق الخطط الإستراتيجية واستقطاب كفاءات بشرية متميزة بأنظمة المعلومات المحاسبية في البلديات.

## المراجع

تم ترتيب المراجع حسب ورودها في الدراسة:

1. اشتية، محمد، (2018)، "البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين"، الطبعة الثانية، بكدار، البيرة، فلسطين.
2. المناعة، اسامة، (2013)، "الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. ملحم، محمود. (2020). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية: معوقات التطبيق وآليات التغلب عليها: دراسة حالة بلديات محافظة قلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5(13)، 127-142.

- 4.يوب، أمال.(2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الاقتصاد الجديد، 4(3)، ص ص 44-60.
5. إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. 2017. أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تطبيقية .المجلة العلمية للتجارة و التمويل،مج. 37، ع. 1، ص ص. 169-208.
- 6.بلمولاي، بدر الدين(2017). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية،مجلة الإدارة والاقتصاد، 2(4)، 45-66.
- 7.الزعيبي، جلال،(2013)، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8.Alwan, M. (2017). The ability of applying electronic management to improve the service provided to the public in the courts operating in the Gaza Strip from the viewpoint of workers. Unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- 9.ربحي، خضر وجعفر، يونس.(2022). مدى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على كفاءة العمل في بلديات قرى جنوب شرق القدس ومدينة أريحا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(17)، 79-94.
10. شرباتي، سوزان، (2010)، "نحو تفعيل دور أنظمة المعلومات والاتصالات في تحسين أداء البلديات العاملة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 11.عزالدين، عبدالرؤوف وتواتي، فضيلة.(2021). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 14(1)، 54-67.
- 12.الطراونة، دانا (2019). أثر متطلبات الحكومة الالكترونية المتمثلة على الخدمات الالكترونية في دوائر الأحوال المدنية والجوازات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت: الأردن.
- 13.عكروش، نجوى.(2022). تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات وأثرها في تحسين جودة المشاريع والخدمات: دراسة حالة بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر العلمي، ع 42، ص ص422-437.
- 14.شرباتي، سوزان، (2010)، "نحو تفعيل دور أنظمة المعلومات والاتصالات في تحسين أداء البلديات العاملة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 15.منصور، مجيد وعواد، هنادي.(2018). معوقات تطبيق مفهوم البلديات الإلكترونية في فلسطين: دراسة حالة على محافظات نابلس، جنين، وطولكرم، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج5(2)، 389-404.