



رسالة ماجستير بعنوان:

"أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق
والمحفوظات في سلطنة عمان"

دراسة ميدانية بوزارة التراث والسياحة

**Impact of administrative-Administrative developments-
Developments in governmental Governmental work-
Work on the mechanism-Mechanism of keeping Keeping
documents-Documents and archives-Archives in the
Sultanate of Oman**

Field Study: Ministry of Heritage and Tourism

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال باللغة العربية تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

فهد بن منصور بن حمد الريامي

الرقم الجامعي:

1908781

إشراف الدكتور:

هايل عبد المولى طشطوش

2021 م ، 1443 هـ

أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات في سلطنة
عمان: دراسة ميدانية بوزارة التراث والسياحة

إعداد الطالب

فهد بن منصور بن حمد الريامي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / 2023م، وتم إجازتها.

إشراف الدكتور/ هائل عبدالمولى طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

م	الاسم	التوقيع
1		
2		
3		
4		

الإقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: فهد بن منصور بن حمد الريامي

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
"وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ
عَظِيمًا"

صدق الله العظيم

سورة النساء، الآية رقم (113)

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع...

إلى:

- المرحوم أبي.. الذي ما بذل علي بعطائه لحظة من لحظات حياته.
- أمي.. النور الهادي في وحشة الأيام أمد الله في عمرها.
- همسي.. التي تحملت مشاق مسيرتي وما زالت.
- أخوتي وأخواتي.. سندي في هذه الحياة.
- أساتذتي.. الذين أدين لهم بالفضل عن كل حرف تعلمته منهم.
- مفر عملي.. المسؤولين والزملاء الذين شجعوني على مسيرتي.
- كل من يتصفح هذه الرسالة.

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير من تعلم وعمل وعلم، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، أما بعد:

فأشكر الله تعالى كثيراً على عونه وتوفيقه، ثم أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أستاذي المتواضع، صاحب الخلق الدمث، الدكتور / هايل عبد المولى طشطوش أستاذ إدارة الأعمال - جامعة الشرقية المشرف على هذا البحث على ما أولاه من نصح وتوجيه وإرشاد خلال مراحل هذه الرسالة، فقد كان لتوجيهه السديد الأثر الكبير في إظهار هذه الرسالة المتواضعة إلى حيز الوجود، أرجو الله أن ينعم عليه وعلى أسرته بالصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أفراد أسرتي وكل من ساهم وساعد بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاح هذا الجهد.

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يمدنا بعونه وتوفيقه ويجعل ما تعلمناه عوناً لنا على أفضل الأداء، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

الباحث

المستخلص

"أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق
والمحفوظات في سلطنة عمان"

دراسة ميدانية بوزارة التراث والسياحة

فهد بن منصور بن حمد الريامي

Commented [AHK1]: ليس هنالك داعي لكتابة العنوان هنا

هدفت **هذه** الدراسة إلى بيان أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق في سلطنة عمان **وهي** دراسة ميدانية بوزارة التراث والسياحة، وذلك من خلال التعرف على واقع التطورات الإدارية بوزارة التراث والسياحة، وانعكاس ذلك على آلية حفظ الوثائق بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه العاملين في إدارة وثائقها لتحقيق متطلبات الهيئة.

هذا وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المزجي لتحقيق أهدافها البحثية إذ استخدمت استمارة المراجعة، والاستبانة والمقابلات شبه المقننة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة المكونة من (30) موظفاً من العاملين بدائرة حفظ الوثائق من مختلف المستويات الإدارية؛ **في وزارة التراث والسياحة، بسلطنة عمان**، لأجل التعرف على أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات **في سلطنة عمان، ممثلة بوزارة التراث والسياحة**.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية **كلاهما** من: تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير التشريعات والقوانين، وتطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.

وقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات أبرزها: ضرورة اهتمام وزارة التراث والسياحة بتطبيق كافة المتطلبات والأدوات **؟؟** التي اعتمدها الهيئة **؟؟؟** لإدارة المحفوظات والوثائق الجارية والوسيطه، لضمان إدارة وثائقها وفق الإجراءات الصحيحة والسليمة **؟؟؟**، بما في ذلك تفعيل السجلات أو قواعد البيانات المؤسسة لعمليات إدارة الوثائق، وضرورة قيام وزارة التراث والسياحة بإعداد أماكن لحفظ وثائقها الوسيطة بما يتوافق مع اشتراطات ومواصفات الهيئة **؟؟؟**، لضمان حفظ وتأمين وثائقها من الضياع أو التلف، والإسراع في توفير نظام إلكتروني لإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية، والقيام بتكثيف البرامج التدريبية والتوعوية لموظفي الوزارة حول إجراءات إدارة الوثائق وإعداد المنشورات التوضيحية التي تبسط وتوضح الإجراءات اللازمة لإدارة الوثائق، أخيراً إعطاء الأولوية للموظفين المتخصصين في إدارة الوثائق ممن يملكون المهارات والكفاءات المهنية لتولي الوظائف الإشرافية المتعلقة بإدارة الوثائق. **ما هي انعكاسات هذه الدراسة على البحث العلمي في المستقبل؟**

Commented [AHK2]: هل هذه نتائج الدراسة؟؟ إذا نعم لماذا اشرت الى انها خاصة بالهيئة وليست مستخلصات من الدراسة؟؟؟؟؟؟؟؟

Impact of administrative-Administrative developments- Developments in governmental-Governmental work-Work on the mechanism-Mechanism of keeping-Keeping documents- Documents and archives-Archives in the Sultanate of Oman

Field Study: Ministry of Heritage and Tourism

Fahad bin Mansoor bin Hamed Al-Riyami

The study aimed to ~~demonstrate~~ investigate the impact of administrative developments in government work on the mechanism for ~~preserving-keeping~~ documents and archives in the Sultanate of Oman. ~~It is~~ a field study in the Ministry of Heritage and Tourism. ~~This objective~~ planned to be achieved by identifying the reality of administrative developments in the Ministry of Heritage and Culture, and its reflection on the mechanism for ~~preserving-keeping~~ documents and archives. ~~In addition~~ to identifying the challenges facing ~~the staff~~ personnel managing its documents to achieve the requirements of the ~~concerned a~~ Authority.

The study relied on a mixed approach to achieve its ~~research~~ objectives, as it used the review form, questionnaire, and semi-structured interviews to collect the required data from the study sample consisting of (30) employees working in the Department of Documents and Archives Preservation ~~from at~~ various administrative levels. In order to identify the impact of administrative developments in government work on the mechanism of preserving documents and archives in the Sultanate of Oman, represented by the Ministry of Heritage and Tourism.

The results of the study found that there is a statistically significant effect for each of: the development of the organizational structure, the development of legislation and laws, and the development of technical and technological means on the mechanism of preserving documents and archives in the Ministry of Heritage and Tourism.

The study came out with a number of recommendations. ~~The~~ most notably are as follows: ~~there is a~~ need for the Ministry of Heritage and Tourism to pay attention to applying all the requirements and tools adopted by the Authority to manage archives and current and intermediate documents. Second: to ensure that its documents are managed in accordance with correct and proper procedures. These procedures including activating records or databases organizing document management operations. Third ~~and~~ there is a need for the Ministry to Heritage and Tourism to prepares places to save its intermediate ~~???~~ documents in accordance with the requirements and specifications of the authority. Also Fourth: to ensure the preservation and security of its documents from loss or damage, to expedite the provision of an electronic system for managing documents, and electronic documents. Fifth: to intensify training and awareness programs for the Ministry's employees on document management procedures and to prepare explanatory publications that simplify and clarify the necessary procedures for managing documents. Finally, giving priority to employees specialized in document management who possess professional skills and competencies to assume supervisory functions related to document management

فهرس المحتويات

Commented [AHK3]: فهرس المحتويات يجب ان يتم إعداده بطريقة آلية بحيث يتم تحديد أرقام الصفحات مع استخدام منهج الترقيم المعتمد من قبل الجامعة.

رقم الصفحة	الموضوع
	- قرار لجنة المناقشة والحكم.....
	<ul style="list-style-type: none"> • الإقرار..... • آية قرآنية • كلمات مضيئة عن الوثائق والمحفوظات..... • إهداء • شكر وتقدير • الملخص باللغة العربية • Abstract English • فهرس المحتويات • قائمة الجداول • قائمة الأشكال • قائمة المختصرات
	الفصل الأول: (إشكالية الدراسة وأهميتها) الإطار العام للدراسة.
	<ul style="list-style-type: none"> (1-1) المقدمة: Introduction (2-1) مشكلة الدراسة: Research Problem (3-1) أسئلة الدراسة: Study Questions (4-1) أهداف الدراسة: Objectives (5-1) فرضيات الدراسة: Hypothesis (6-1) أهمية الدراسة: Importance (7-1) مصطلحات الدراسة: Terminology of Study (8-1) متغيرات وأنموذج الدراسة:

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
	- تمهيد:
	أولاً: التطوير الإداري:
	(1-2) مفهوم التطوير الإداري.
	(2-2) أهميته.....
	(3-2) الأهداف.....
	(4-2) مجالات وأبعاد التطوير الإداري.
	(5-2) المعوقات.....
	ثانياً: الوثائق والمحفوظات:
	(6-2) النظام الوطني لإدارة الوثائق والمحفوظات.....
	(7-2) دوائر الوثائق في المؤسسات الحكومية.
	(8-2) معايير وإجراءات إدارة الوثائق.
	(9-2) واقع ممارسات إدارة الوثائق.
	(10-2) التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة الوثائق.
	ثالثاً: الدراسات السابقة:
	(11-2) الدراسة المتعلقة بالمتغير الأول (التطوير الإداري)
	(1-11-2) الدراسات السابقة العربية.....
	(2-11-2) الدراسات السابقة الأجنبية.....
	(12-2) الدراسة المتعلقة بالمتغير الثاني (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات)
	(1-12-2) الدراسات السابقة العربية.....
	(2-12-2) الدراسات السابقة الأجنبية.....
	(13-2) خلاصة الدراسات السابقة.....
	(14-2) أهمية الدراسة الحالية.....

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.
	(1-3) منهجية الدراسة:
	(2-3) مجتمع وعينة الدراسة:
	(3-3) حدود الدراسة:
	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها.
	أولاً: نتائج التحليل الإحصائي:
	(1-4) اختبار الصدق والثبات.....
	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
	(2-4) التحليل الوصفي للبيانات.....
	(3-4) اختبار فروض البحث.....
	(4-4) ملخص نتائج الفروض.....
	الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات.
	(1-5) ملخص نتائج الدراسة.....
	(2-5) التوصيات والمقترحات.....
	المراجع والمصادر.....
	أولاً: المراجع باللغة العربية.....
	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.....
	الملاحق.....

قائمة الجداول

Commented [AHKK4]: قائمة الجداول من الممكن ان يتم ادراجها بطريقة آلية باستخدام وظائف البرنامج مع ترقيم الصفحات.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم
	نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.....	(4/1)
	التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة.....	(4/2)
	مصفوفة معاملات الارتباط بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق والمحفوظات في وزارة التراث والسياحة.....	(4/3)
	معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير الهيكل التنظيمي على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.....	(4/4)
	معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير التشريعات والقوانين على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.....	(4/5)
	معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.....	(4/6)
	ملخص نتائج اختبارات الفروض.....	(4/7)

قائمة الأشكال

Commented [AHKK5]: قائمة الأشكال تبدأ بصفحة جديدة ويتم إدراجها بطريقة آلية كما تمت كما في حالي قائمة المحتويات والجدول.

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الإطار المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث.....	(1/1)
	نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.....	(4/1)
	التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة.....	(4/2)
	معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير الهيكل التنظيمي.....	(4/3)
	معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير التشريعات والقوانين.....	(4/4)
	معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية.....	(4/5)

قائمة الملحق

Commented [AHKK6]: كما سبق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	قائمة بأسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة.....	(1)
	أداة الإستبانة.....	(2)

الفصل الأول
إشكالية الدراسة وأهميتها
الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة Introduction :

تُعد المؤسسات جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة المفتوحة على البيئة التي توجد فيها، حيث إنها في حالة تفاعل مستمر معها، وحيث إن البيئة التي تتعامل فيها هذه المؤسسات أصبحت أكثر تعقيداً واضطراباً بسبب التغيرات المستمرة مما جعل هذه المؤسسات غير ثابتة أو مستقرة. ومن هنا تأتي أهمية التطورات الإدارية التي تحفز المؤسسات للتكيف مع المتغيرات الرئيسية الداخلية والخارجية المتعلقة بالعملاء والسوق والفرص التقنية من أجل تحقيق البقاء والنمو .

وانطلاقاً من رغبة المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومواجهة التحديات المتغيرة يتعين عليها تبني أنظمة إدارية حديثة وفاعلة، وتعد استراتيجية التطورات الإدارية إحدى المنهجيات المعاصرة التي تُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والمحافظة على بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة أساساً في تحقيق المنافسة، وإحداث التغيير المتوائم مع حاجات البيئة الداخلية والخارجية (صالح،2010).

ومن أجل تنشيط فاعلية التطورات الإدارية وانعكاساتها على الأهداف الاستراتيجية، يشارك التطوير الإداري هذا المجال كونه يمثل مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى تحسين الأنشطة بالمؤسسة من خلال ردها بالمعرفة والفهم الأفضل (Jashapara,2011) وإحداث تغيير نسبي في السلوك والممارسة عند العاملين بألية حفظ الوثائق والملفات بوزارة التراث والسياحة بسلطنة عُمان.

وتشير الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال تطوير المؤسسات إلى استخدام مصطلح التطوير الإداري بوصفه مجموعة من وسائل التدخل التي تستهدف إحداث التغيير، والمهارات والأنشطة والأدوات والأساليب المستخدمة لمساعدة المؤسسة في أن تكون أكثر كفاءة ويرتبط مفهوم التطوير الإداري بالتطبيق المنهجي لمعارف العلوم السلوكية في مجال التخطيط للنمو، والتركيز على الاستراتيجيات، والهياكل الوظيفية، وعمليات التنظيم من أجل تحسين فاعلية المؤسسة (Ghorbanhosseini,2013) ولا يزال قسم كبير من المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على أنظمة وبرامج إدارية تقليدية تضعها في مواجهة خيارات خطيرة وتقلبات مستمرة قد تؤدي في نهاية المطاف إلى إخفاقها في تحقيق قسم كبير من أهدافها الاستراتيجية (المرجع).

ولأن مؤسسات الأعمال كيان هادف بمعنى أن وجودها متوقف على إنجاز أهداف محددة إضافة إلى أن وجود الأفراد العاملين فيها مقترن بتحقيق أهداف شخصية من خلال تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك سارعت كثير من مؤسسات الأعمال في كثير من دول العالم إلى اللجوء إلى التطوير الإداري من أجل إحداث التغييرات اللازمة للتغلب على التحديات المختلفة التي تواجهها بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (المرجع)

Commented [AHKK9]: وماذا عن المؤسسات الحكومية؟

ونكر (الدوري، وصالح، 2009) أن ما يمكن مؤسسات الأعمال من إحداث التغيير المطلوب وتحقيق أهدافها الاستراتيجية هو تبنيها الاستراتيجيات الإدارية الحديثة والفعالة كالتطوير الإداري، واعتماد المؤسسات المختلفة على برامج التطوير الإداري من شأنه أن يعزز من فاعليتها ويمكنها من تحقيق أهدافها في ضوء التغييرات المستمرة .

Commented [AHKK10]: كيف عرفت ذلك؟

من هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول دراسة أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق والملفات بوزارة التراث والسياحة بوصفها من أبرز المؤسسات الخدمية للتعرف على هذا الجانب ومعرفة دورها في إحداث التغيير والتطوير بحيث تشكل أرضية مناسبة تساعد على التحول من استخدام الأنظمة الإدارية التقليدية الأقل فاعلية إلى الأنظمة الإدارية الحديثة الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً لرؤية عُمان 2040.

Commented [AHKK11]: تحتاج لتوضيح أكثر وربط حتى لا يكون حديث عام

(2-1) مشكلة الدراسة: Research Problem:

أصبحت التطورات الإدارية بالعمل الحكومي ومجال وتطبيقها جانب مهم في المؤسسات - لمواكبة الحكومة لمواكبة التطوير التكنولوجي والمنافسة؛ لأن الإدارة التقليدية لم تعد قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، فقد أصبح التطوير الإداري حتمياً لكل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (الأغا، وآخرون، 2012).

ولقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطورات الإدارية بالعمل الحكومي وأثرها في تعزيز آلية حفظ الوثائق من وجهة نظر العاملين بوزارة التراث والسياحة في سلطنة عمان، وذلك من خلال المقاربة على تفعيل مقومات التطورات الإدارية، وما تحققه من سرعة ودقة وشفافية في إنجاز العمل، والهدف من ذلك هو تطوير الأداء و الحد من السلبات الموجودة من خلال تقليل المركزية بين المستويات الإدارية بالوزارة ؛ بغرض اختصار الإجراءات الروتينية التي تبدد الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرارات والإفادوة والاستفادة من المهارات والإبداعات لدى الموظفين، وكذلك تطبيق عملي لرؤية عُمان 2040، التي من أهم توصياتها الابتعاد عن الإدارة المركزية، وتوزيع الصلاحيات بين جميع المستويات الإدارية ؛ من أجل سرعة الإنجاز، وتقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية .

ومن هذا المنطلق تسعى وزارة التراث والسياحة في سلطنة عُمان إلى الاستفادة من التطورات الإدارية خاصة الإلكترونية لتطبيق فكرة الإدارة الإلكترونية، ويعد مشروع التحول الرقمي مرحلة جديدة ستواكب فيها خدمات الوزارة ركب التغيير الرقمي والإلكتروني نحو حكومة إلكترونية قادرة على تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية مع مراعاة شرائح المجتمع المختلفة التي تخدمها الوزارة خاصة السائح الأجنبي؛ حيث تشكل توجها لدى الوزارة بأهمية تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية؛ وذلك من أجل تسهيل العمل وتيسيره في جميع المديريات والدوائر التابعة لها؛ لمواكبة التطور التكنولوجي المتغير والمتسارع،

فمع تزايد عدد الحالات المتقدمة للحصول على خدمات الوزارة، الذي بدوره انعكس بشكل أساسي على زيادة أعداد المراجعين أضعاف ما كانت عليه في السنوات السابقة، فقد نجم عن ذلك زيادة في الملفات، وطول فترة المراجعة، واستخراج الملفات في العمل الورقي، مما يستوجب التوجه لدى الوزارة بضرورة الاستفادة من التطورات الإدارية ولا سيما منها الرقمية؛ وذلك من أجل أن يجري استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبات؛ بهدف أرشفتها والبيانات المتعلقة بها إلكترونياً؛ لتسهيل عملية الرجوع إليها وحفظها في قواعد بيانات، وكل ذلك سيؤدي إلى الارتقاء بتطوير الأداء لإنجاز الأعمال، وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في تساؤلات الدراسة أدناه .

(3-1) أسئلة الدراسة: Study Questions :

تتكون أسئلة الدراسة من سؤال رئيس، هو :

"ما أثر التطورات الإدارية بالعمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات بوزارة التراث والسياحة في سلطنة عُمان؟

ويتفرع عنه عدة أسئلة فرعية، هي :

1. ما مدى توافر متطلبات التطورات الإدارية في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان، ومعوقات

تطبيقها - إن وجدت-؟

2. ما مدى وجود علاقة ارتباطية ما بين التطورات الإدارية بالعمل الحكومي وآلية حفظ الوثائق

والملفات لدى العاملين في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عُمان؟

3. ما أثر متغيرات الدراسة الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال العمل، سنوات

الخبرة) في التطورات الإدارية بالعمل الحكومي وبالتالي في آلية حفظ الوثائق لدى العاملين

في التراث والسياحة بسلطنة عمان؟

(4-1) أهداف الدراسة: Objectives:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرّف على أثر التطورات الإدارية بالعمل الحكومي وانعكاسها

على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان؛ وذلك من أجل تحقيق العديد من الأهداف،

أهمّها :

1. الكشف عن واقع التطورات الإدارية بالعمل الحكومي في الارتقاء بآلية حفظ الوثائق، وتحسين

خدمات الحفظ والأرشفة في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين.

Commented [AHKK12]: هذا السؤال خطير بحيث يشكك في وجود متغير أساسي تبحث الدراسة عن أثره على آلية حفظ المحفوظات والوثائق

2. تعرّف-التّعرف على أثر توفر متطلبات التطورات الإدارية في تحسين آلية حفظ الوثائق لدى العاملين بوزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .

3. تقييم الخدمات التي تقدمها وزارة التراث والسياحة بسلطنة عُمان فيما يتعلق بحفظ الوثائق في الارتقاء التطورات الإدارية لدى موظفيها .

Commented [AHKK13]: هذا هدف عكسي لا بد من الانتباه له

4. التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال العمل، سنوات الخبرة) في تطبيق التطورات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عُمان .

5. تقييم تجربة وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان في مجال تطبيق آلية حفظ الوثائق، وأهم المعوقات في التطبيق- إن وجدت.

(5-1) فرضيات الدراسة: Hypothesis

تقوم الدراسة على العديد من الفرضيات المجملة فيما يأتي :

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: تفترض الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: تفترض الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha > 0.05$) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة

بسلطنة عمان .

Commented [AHKK14]: ما هو الفرق بين الفرضية الأولى والثانية

ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: تفترض الدراسة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان وأثرها على آلية حفظ المحفوظات تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، مجال العمل، سنوات الخبرة) .

(6-1) أهمية الدراسة: Importance

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية التطوير الإداري من حيث كونه وظيفة إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمؤسسة، والكشف على نقاط الضعف ومعالجتها وتبنى أهداف اجتماعية، وتحسين أساليب العمل الجماعي والمشاركة في وضع أو اتخاذ القرارات وتطوير منظومة الاتصال ومنظومة المعلومات واستثمار الطاقات بكفاءة وفعالية.

ومن وجهة نظر الباحث يرى أن التطورات الإدارية في العمل الحكومي أحد الوسائل الأساسية التي يساهم فيها المتخصصون في التدريب والتطوير في تحقيق أهداف المؤسسة وهو استراتيجية لتغيير وتحسين إدارة المؤسسة وعملياتها التشغيلية بهدف زيادة إنتاجها وزيادة عائداتها وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

ولنجاح عملية التغيير وفقاً لـ (رؤية عُمان 2040) يجب أن يصاحب التغييرات من معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، تغييرات في الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتشكيل وتوجيه تصرفات العاملين فيها مثل: الهيكل التنظيمي والقيادة والسياسات والممارسة ونظم المكافآت وإجراءات العمل، وإعادة هندسة العمليات وإعادة النظر في الأنظمة والقوانين.

وتتمحور هذه الدراسة حول إجراء التطورات الإدارية كعملية مستمرة، وذلك نتيجة لعوامل التغيير المختلفة والمستمر التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسات والتي تهدف إلى زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها من خلال تحسين قدرات المؤسسة .

وسوف تبين هذه الدراسة كيف يمكن للتطورات الإدارية أن تؤثر في جودة الأداء من خلال تحسين قدرات المؤسسة، وتعديل أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات (رؤية عُمان، 2040) ورفع مستوى الأداء للمؤسسة وتحسين كفاءة آلية حفظ الوثائق بوزارة التراث والسياحة.

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في الأمل المعقود على التحول نحو الإدارة المتطورة، وما تحققه من فوائد للأفراد والمؤسسات والمجتمع بصفة عامة؛ وذلك من أجل تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز، وقلة الأخطاء البشرية في العمل، كما تتجلى أهمية الدراسة في بيان المنافع التي تواكب التحول التطوير الإداري والتحول الرقمي، وتحديد مدى الاستجابة لمتطلبات العصر وتحدياته، من خلال القدرة على توفير متطلبات الإدارة الرقمية المتطورة، وتهيئة البنية التحتية اللازمة (ناصر، 2018).

وعليه، فسوف تركز هذه الدراسة على ما يأتي :

1. السعي إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة تثري المكتبة العلمية بسلطنة عُمان، وأن

تفتح أفقاً جديداً للباحثين في مجال التطوير الإداري.

2. توضيح وتبيين مستويات وأهمية التطورات الإدارية، والإيجابيات والمميزات، والتعرف على معوقاتهما .
3. الأهمية المتزايدة لدى المؤسسات بشأن التطورات الإدارية في سرعة إنجاز معاملاتها وإجراءاتها؛
لما لذلك من فوائد في تقدم ونهضة الوطن.

4. أهمية تطبيق متطلبات التطوير الإداري في وزارة التراث والسياحة، وما سوف يجعلها أكثر مرونة وقدرة على نقل أحدث التقنيات وتطبيقها والاستفادة منها، وهذا يساعد على مواكبتها التطور التكنولوجي ويسرع من تحولها الرقمي تحقيقاً لرؤية عُمان 2040 .

Commented [AHKK15]: ???

Commented [AHKK16]: هل التطوير الإداري واقع ام مستقبلي؟
وهل الدراسة تركز على وسائل وطرق واتجاهات التطوير الإداري ام
هو واقع وتبحث في تأثيره على آليات حفظ الوثائق؟

5. وهكذا، فالتطورات الإدارية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية، وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة، وذلك بقدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد، من هنا كان إلزامياً على المؤسسات استثمار معطيات التطورات الإدارية، وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بها.

(7-1) مصطلحات الدراسة Terminology of Study:

تضمنت الدراسة عدداً من المفاهيم والمصطلحات التي تحتاج إلى توضيح، ومن أبرزها :

1. التطور الإداري (اصطلاحاً)

يُعرف بأنه التدخل لإجراء تغيير في التنظيم الإداري نتيجة لعدم الرضا عن أدائه، مما يتطلب وضع استراتيجية لتحريك القوى الدافعة في التنظيم تعتمد على الأساليب والوسائل التي تساعد على الإسراع بإحداث التغيير في الجهاز الإداري والتقليل من نقاط الضعف في تنظيمه وإدارته. (Bades,2015).

2. التطوير الإداري (إجرائياً)

استجابة المفحوصين على أبعاد أداة الدراسة نحو تطبيقهم للتطورات الإدارية بوزارة التراث والسياحة .
1/2. تطوير الهيكل التنظيمي:

آليه يتم استخدامها من قبل المؤسسات كي تتمكن الإدارة من تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. (العميان،2002).

2/2. تطوير التشريعات والقوانين:

مجموعة من القوانين والتشريعات والنظم واللوائح التي تضبط العمليات الإدارية وتنظيمها وتوضيح المسؤوليات وتقييم الصلاحيات. (Bades,2015).

3/2. تطوير وسائل التقنية والتكنولوجية.

تطوير الوسائل التكنولوجية والتقنية يعتبر أمراً هاماً وضرورياً ومؤثرة في مدى قدرة استجابة المؤسسة للتطورات التقنية والتكنولوجية بما يضمن لها التطور التنظيمي، إذ أن الوسائل التكنولوجية المتطورة تسهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية في الوقت والسرعة المطلوبة ضمن الأهداف المنشودة (العنزي، 2013).

ويعرف **حفظ الوثائق والمحفوظات** إجرائياً: (هي استجابة المفحوصين وأخذ آرائهم على أداة

الدراسة لتبيان أثر التطورات الإدارية بالعمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق بوزارة التراث والسياحة .

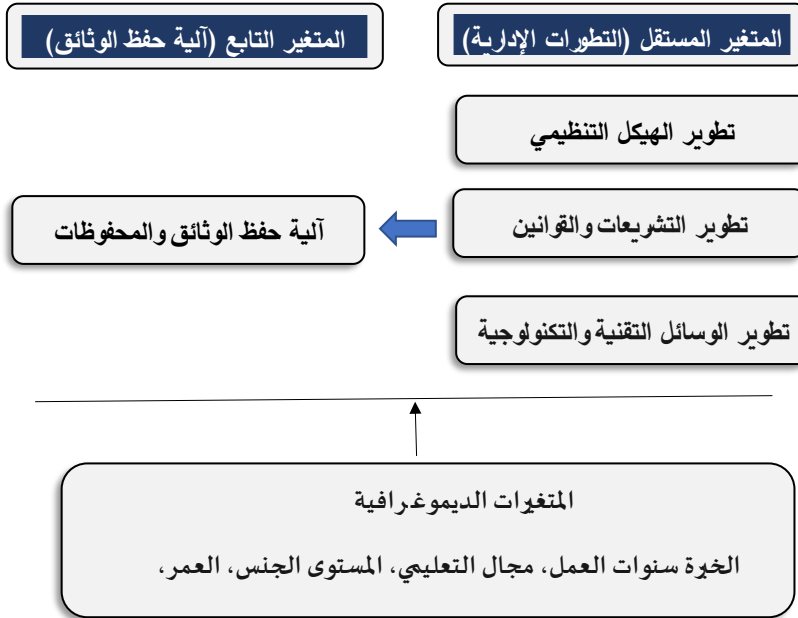
(8-1) متغيرات وأنموذج الدراسة: Variables .

لقد أصبحت التطورات الإدارية مطلباً ضرورياً من أجل أحداث ميزة تنافسية خاصة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات .
 ونظرا إلى أهمية التطورات الإدارية في المؤسسات ومدى الحاجة إليها، جاءت هذه الدراسة لتوضح العلاقة بين التطورات الإدارية بالعمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق ومعرفة أثر تلك التطورات الإدارية على آلية حفظ الوثائق، كما تهدف إلى الارتقاء بالتطوير الإداري بالوزارة.
 وعليه، فسيكون المتغير المستقل في هذه الدراسة، هو :
 - التطورات الإدارية .

أما المتغير التابع فهو **و** من خلال مشكلة الدراسة تمثل **المتغير التابع** بالآتي :
 حفظ الوثائق والمحفوظات، ويتفرع عنه البعد التالي :
 تحسين جودة حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .

شكل رقم (1/1)

الإطار المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

(التطورات الإدارية في العمل الحكومي - آلية حفظ
الوثائق والمحفوظات) والدراسات السابقة

تمهيد:

يعد موضوع التطوير الإداري من المواضيع التي يتم **أجرائها إجراءها** على جوانب مختلفة تساهم في التطوير على المسيرة السياسية والاقتصادية والقضائية والأمنية، لما للتطوير الإداري من أهمية كبرى في تعزيز عمليات التنمية المختلفة التي تسعى لتحقيقها دول عديدة، خاصة في المجال الاقتصادي والإداري وما يترتب على ذلك من تنمية المجالات الاجتماعية.

أولاً: التطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري أهم العمليات التي تجري على العملية الإدارية في المؤسسات، والتي تشمل على تطوير عمليات التخطيط والتنظيم، وتطوير التشريعات والقوانين بما يتناسب مع نوع الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، إضافة إلى تطوير وتحديث الإجراءات وأساليب العمل بما يتناسب مع حاجة المؤسسة وأهدافها، كما تقوم المؤسسات بتطوير نظم الرقابة الإدارية والتي تعتبر الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع قدرات الموظفين ومؤهلاتهم العلمية، وفي سيل مواكبة التطورات الطارئة على التطور التقني والتكنولوجي الهائل أيضا لا بد من تطوير والوسائل التقنية والتكنولوجية في المؤسسة، وهذه جميعها وسائل تسهم في تطور المؤسسات ونجاحها، ولا بد من أخذها بعين الاعتبار.

وتبرز أهمية التطوير الإداري بأنه يعتبر أداة هامة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة، كما وينظر إلى التطوير على أنه عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية التي تؤدي وظيفتها ونشاطاتها الحيوية في الأجهزة الإدارية في المؤسسة، وكذلك التأكد من الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف **(العززي، 2014، ص 12)**.

وعلى ضوء ذلك، فإن التطوير الإداري هو وسيلة تتصل بشكل مباشر بعمليات التخطيط وأساليب العمل ونظم الرقابة الإدارية والهيكل والتنظيم والتشريعات والقوانين والإجراءات التنظيمي، والوسائل التقنية والتكنولوجية.

(1-2) مفهوم التطوير الإداري:

اختلفت آراء الكتاب والباحثون في تعريف التطوير الإداري، تبعا لاختلاف وجهات نظرهم والنظريات التي تستند على أساسها **المؤسسة-المؤسسات** في عملية تطوير نفسها، فهناك اختلاف واضح فيما بين من يعرف التطوير الإداري على أنه عملية تنمية أو إصلاح، وانطلاقا من اختلاف الآراء وضعت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التطوير الإداري اتخذ كل منها اتجاها معينا تبعا لنظرة كل واحد منهم للتطوير والمؤسسة الذي تمارس فيه **(الصرن، 2002، ص 74)**.

ومن أبرز التعريفات ذات العلاقة بتطوير الجهاز الحكومي والتي تتفق مع الدراسة الحالية ما يلي:

يرى **(القيسي، 2000، ص 19)** أن التطوير الإداري هو: عبارة عن جهود هادفة ومخططة الخلق المناخ الملائم لإحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات وتطوير أساليب التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.

ويعرفه العطية بأنه: "عملية تغيير هادفة، تهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة المؤسسة" ويرى أن أي تغيير في أداء الأفراد وفي طرق ووسائل العمل وفي علاقة الإدارة بالعاملين وهو تطوير إداري (تنظيمي)، ويشترط له أن يكون مخطط "العطية، 2000، ص 208).

بينما عرفه (إسماعيل، 2003، ص 18) على أنه: "عملية مخططة ومدروسة مسبقة تهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه في القطاعات الحكومية، من خلال التأثير على قيم الموظفين وتطوير مهاراتهم وحل مشكلاتهم، وإيجاد علاقات متوازنة بين الموظف وبين المؤسسة التي ينتمي إليها".

بينما يرى (الفرجاني، 2008، ص 36) أن عملية التطوير الإداري هي: "جهود يتم التخطيط لها بأساليب علمية معاصرة، في سبيل إحداث تغيير جذري وشامل على التبعيدات ومعدلات التغيير المتسارعة والتي يمكن إدخالها على نظم وهياكل وأساليب العمل بالجهاز الإداري وعلى أنماط السلوك البشري في المؤسسات بهدف رفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها".

وقد أشار (عرفة، 2011، ص 82) إلى عملية التطوير هي: وسائل تحسين أساليب العمل وتطوير سلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابية على المجتمع، من خلال تعامل العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام، وأن المواطن هو المخدوم دون الشعور بأي غضاضة في هذا السلوك".

كما أشار كل من (رويلف واللوزي، 2003: 14) بأن التطوير الإداري هو: "مدى التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية لأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والخدمات العامة التي تقدمها المؤسسة".

أما حول تعريف التطوير الإداري على وجه العموم فقد عرف (عبوي، 2006، ص 18) التطوير الإدارية بأنه: "إحداث نقلة نوعية وكمية في آن واحد في التنظيم من خلال عناصر المؤسسة المادية". وعليه فإن العناصر المادية المستهدفة بالتطوير في القطاع الحكومي هي: تطوير الأنظمة والتشريعات والقوانين وإجراءات وأساليب العمل وتطوير الوسائل التكنولوجية والتقنية والخطط والأنظمة.

ومجال استعراض التعريفات الاصطلاحية ذات العلاقة بالتطوير الإداري عموماً وفي الأجهزة أو المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص، يستنتج الباحث بأن عملية التطوير الإداري هي وسيلة تقوم بها المؤسسات عند وجود نقاط ضعف إدارية أو مهنية من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

(2-2) أهمية التطوير الإداري:

يحتل التطوير الإداري مكانة بارزة بالنسبة للمنظمات الحكومية منها أو الخاصة، حيث تستدعي الحاجة إلى أن ترتقي المؤسسات بمستوى الأداء والفاعلية لديها وأن تكون على استعداد تام لعملية التطوير الإداري والتنظيمي لديها، وذلك نظراً للنقد العلمي والتكنولوجي والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، إضافة إلى التغيرات الواقعة على بيئة المؤسسات سواء التغيرات الخارجية أم التغيرات الداخلية، ومن هنا برزت أهمية

التطوير الإداري في أنه يعمل على خلق بيئة جديدة داخل المؤسسة وخارجها تواكب التطورات العلمية (آل بحوان، 2008، ص 14).

وقد أشارت (النجار، 2012) إلى هنالك مجموعة من الأسباب التي تبرز أهمية التطوير الإداري تمثل: مجال مواكبة الأجهزة الإدارية في المؤسسات في الدول النامية منذ فترات زمنية طويلة تختلف عن الفترة المعاصرة في الأهداف والمعطيات البيئية، إضافة إلى ما تحققه عملية التطوير الإداري من الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمات للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة لمقابلة الطلب على والخدمات المطلوب على تحقيق الأهداف، كما أفرزت الزيادة في أعداد السكان المستمرة العديد من الحاجات التي تستدعي التطوير الإداري، لتكون قادرة على مواجهة وإشباع حاجات الجمهور العامة وتطلعاتهم نحو الأفضل والأحسن من السلع والخدمات المطلوبة. وعليه فإن أهمية التطوير الإداري تأتي من أنها قد تجعل من المديرية الحكومية منظمات متطورة تلبي الاحتياجات الإنسانية بكل سهولة ويسر، كما أنها قد تمكن هذه الوزارات من القدرة على تصحيح الأخطاء والانحرافات.

(2-3) الأهداف:

أن الهدف الأساسي للتطوير الإداري هو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المؤسسات بأعمالها من أجل الاستفادة بأكبر قدر من الإمكانيات المادية والبشرية لدى المؤسسة (عصفور، 2002، ص 23). نجد هنا أن هدف التطوير يتم تناوله من زاوية الهيكل التنظيمي والتقنية وتبسيط الإجراءات كونها أحد وسائل وطرق قيام المؤسسات بأعمالها، على حين لم يرد ذكر الاستهداف العاملين ووظائفهم.

أما من جهة أهداف التطوير من جهة العاملين ومن جهة الهيكل التنظيمي والتقنية والإجراءات من خلال الاعتراف بالمشكلات والطرق الكفيلة بحلها، ولا شك أن إعادة الهيكلة وتبسيط الإجراءات والتقنية من طرق حل المشاكل ومن ثم تحسين الأداء في المؤسسات أما سيزلاقي ووالاس فيريان أن الأهداف الشائعة للتطوير تتمثل في الارتقاء بمستوى عال من الأداء والدافعية والتعاون ووضوح أساليب الاتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، والحد الأدنى من الصراع والتكاليف (سيزلاقي ووالاس، 1991، ص 544).

وقد لخص (علاقي، 1999، ص 360) أهداف التطوير الإداري فيما يلي:

أ. إحداث التغييرات المناسبة في السياسات والهيكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات الداخلية والخارجية ذات التأثير المباشر على فاعلية المؤسسة.

ب. تحويل السلوك.

ج. تغيير القيم والاتجاهات.

وقد أورد (القريوتي، 2003) جملة من أهداف التطوير الإداري على الأجهزة الحكومية تتجسد بإيجاد أجواء من الثقة بين العاملين والإدارات في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، وتوفير المعلومات والبيانات

اللازمة لمتخذي القرار بصورة متسمة، إضافة إلى التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وجعل العاملين يضعون أنفسهم في رقابة ذاتية.

في حين يرى (عبوي، 2006) بأن التطوير الإداري في القطاع الحكومي يرمي إلى تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها ما يأتي:

1. مساعدة الإدارة في تبني أساليب إدارية حديثة تتفق مع احتياجات المؤسسة.
2. زيادة الحوافز للعاملين من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية وتمكينهم من تحمل المسؤولية الفردية
3. وضع العاملين تحت الرقابة الذاتية في تصرفاتهم وإنجازهم للأعمال المناطة بهم.
4. زيادة مستوى الفهم والإدراك والاتصال والتواصل في المؤسسة وزيادة الوعي التنظيمي.
5. خلق مناخ تنظيمي يمكن العاملين من معرفة جوانب الضعف والقصور وأسبابها ومن ثم مناقشتها ووضع الحلول والبدائل المناسبة.

(2-4) مجالات التطوير الإداري:

هنالك مجالات متعددة للتطوير الإداري بحسب القطاع الذي يتم فيه التطوير، حيث تختلف مجالات التطوير في القطاع الحكومي عن مجالات التطوير في القطاع الخاص، وكون الدراسة الحالية تهتم بالتطوير الإداري في الوزارات العمانية تم اختيار المجالات التالية:

1. تطوير الهيكل التنظيمي:

يعرف (العميان، 2002) الهيكل التنظيمي بأنه: آليه يتم استخدامها من قبل المؤسسات كي تتمكن الإدارة من تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

وللتوضيح مفهوم الهيكل التنظيمي نجد بأن (عبد الباقي، 2005، ص 338) قد أشار إلى أن تطوير الهيكل التنظيمي يعني: زيادة سعة الأعمال المناطة بالوظائف والمهام والواجبات الوظيفية والتنظيمية.

وتبرز أهمية التطوير على الهيكل التنظيمي في أنه يعتبر من أهم الأدوات التطوير الإداري، إذ أن الهيكل التنظيمي يحتوي على جملة من المجالات التي تؤثر على المؤسسة، وتمكنها من تحديد العلاقات العامة فيها، كما يسهم الهيكل التنظيمي في بيان نوع العلاقات العامة سواء كانت رأسية أم أفقية أم محورية تتم من خلال السلطة أو من خلال الاستشارة والتعاون (المغربي، 2004).

وقد أشار (عبد الباقي، 2005، ص 334) إلى أن تطوير الهيكل التنظيمي عادة ما يتم من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية وذلك باستحداث تغيير في الإدارات بإعادة تقسيمها أو استحداث إدارات أخرى، في سبيل التأثير على التبعية بين العاملين داخل التنظيم الواحد، والتأثير في مدى الإشراف التي تتبعه المؤسسة لسير إجراءات العمل.

وقد أورد (السالم، 2000) جملة أهداف الهيكل التنظيمي، يمكن تلخيص منها ما يأتي:

1. يبين كيفية تقسيم الوظائف في المؤسسة وأنواعها وعدد العاملين.
2. يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي بين الإدارة العليا والموظفين وبيان السلم الإداري للمنظمة.
3. يوضح العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
4. يبين المستويات والوحدات الإدارية وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي يمارس فيها.
5. يوضح الهيكل التنظيمي التوقيات والنشرات الإعلامية والتشريعات والقوانين ويضبط العلاقات بين الرؤساء المرؤوسين.

2. التطوير على التشريعات والقوانين:

يشير (الطراونة، 2005) إلى أن التطوير على التشريعات والقوانين من أغلب ما ركزت برامج التطوير الإداري التي لها علاقة بالأجهزة الإدارية الحكومية خصوصا في الجوانب التالية:

1. إعادة النظر في التشريعات التي تحكم العمل الإداري، وتأسيس نهج لمراجعتها باستمرار،
2. إعادة هيكلة ديوان الموظفين العام.
3. تحديد أسس ومعايير التعيين والترقية والحوافز، ومنح الحوافز وفرض العقوبات.
4. وضع وصف وظيفي لكل الوظائف في الوزارات والدوائر المختلفة.
5. إعادة النظر في الأنظمة لإتاحة الفرصة للمنافسة وتكافؤ الفرص، لتحقيق العدالة والمساواة.
6. إيضاح التشريعات والأنظمة الإدارية لضمان شفائيتها.

3. تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية:

تلعب الوسائل التقنية والتكنولوجية دورا بارزا في عملية التطوير الإداري، حيث يتم من خلالها إدخال وسائل ومعدات وطرق جديدة على العمل الإداري، نظرا للتأثيرات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في بيئة الأعمال، والتي أصبحت بدورها تؤدي بالمؤسسة الوصول إلى أهدافها بكفاءة وسرعة ودقة متناهية (العطية، 2000 ص:350).

إن تطوير الوسائل التكنولوجية والتقنية يعتبر أمرا هامة وضرورية ومؤثرة في مدى قدرة استجابة المؤسسة للتطورات التقنية والتكنولوجية بما يضمن لها التطور التنظيمي، إذ أن الوسائل التكنولوجية المتطورة تسهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية في الوقت والسرعة المطلوبة ضمن الأهداف المنشودة (العنزي، 2013).

وقد أشار (حمود، 2002، ص 187) إلى جملة من أهداف تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية
أمكن تلخيص منها ما يأتي:

1. الاستفادة من فرص الثروة المعلوماتية وتوظيفها لتطوير أعمال المؤسسة.
2. نقل الأساليب التكنولوجية المتقدمة عالمية لتطبيق داخل المؤسسة.
3. الاستقطاب الإلكتروني للكفاءات المؤهلة.
4. إبرام العقود والاتفاقيات الخاصة بعمليات التطوير.
5. الإسهام في تبسيط الإجراءات وأساليب العمل.

(5-2) المعوقات:

من تلك العوامل ما ذكرها (القيسي، 2000، ص 19)، نوردتها مع التعليق عليها، وهي:

1. وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم: وهذا من أشد ما يفتك بعملية التطوير الإداري.
2. عدم وجود نظام أو رابط يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير.
3. خوف المديرين من التغيير وما يترتب عليه من نتائج: قد تقابل عملية التطوير والتغيير.
4. التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح: يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وأي عملية تطويرية تقفز التخطيط إلى ما مجاله أو لا تخطط بشكل سليم مبني على تشخيص صحيح ودقيق.
5. نقص الكوادر البشرية المتخصصة، إذ أن الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة تدريباً جيداً تعد الركيزة الأساسية في العملية التطويرية.

ثانياً: الوثائق والمحفوظات:

تُعد الوثائق عنصراً أساسياً لإثبات مصداقية ونزاهة الأعمال التي تقوم بها المؤسسات في تحقيق أهدافها، وجودة الخطط والعمليات والموارد المخصصة لتحقيق رؤيتها، ومدى ملاءمتها للاستراتيجية التي وضعتها، لذلك ينظر إلى إدارة الوثائق على أنها مبدأ توجيهي للممارسة المهنية مما يتطلب إلى الخبرة الفنية والممارسة العملية والاعتماد على معايير نظم وقواعد وأساليب الفكر الإداري العلمي والمبادئ النظرية. (أميرة ونادية، 2014)

لذلك باتت الدول اليوم تعطي أهمية كبيرة للوثائق؛ من خلال إنشاء إدارات الوثائق أو أرشيفات جارية أو مراكز معلومات في مؤسساتها المختلفة، لغاية حفظ ما تنتجه أو تستلمه من وثائق لكي تستطيع إدارة وظائفها وأعمالها بشكل جيد، واتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على معلومات دقيقة تضمنتها تلك

الوثائق، فضلا عن تحويل تلك الوثائق بحسب مدد الحفظ المعمول بها إلى الأرشيف القومي للدولة كذاكرة وطنية، ومصدرا غنيا للباحثين عن المعلومات في شتى المجالات. (ميلاد، 2012).

ومن خلال اطلاع الباحث على النتائج الفكرية المنشور حول ممارسات إدارة الوثائق، اتضح اهتمام الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية بموضوع إدارة الوثائق في المؤسسات من مختلف الزوايا، إذ تنوعت هذه الدراسات ما بين الوصفية والتحليلية، وتضمنت دراسة الممارسات المختلفة لإدارة الوثائق في مؤسسات مختلفة، كما تضمنت جوانب التحديات التي تواجه تلك المؤسسات في إدارة وثائقها. أما على مستوى الوطن العربي فقد وجد الباحث عددا لا بأس به من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوثائق والأرشيف في المؤسسات، إلا أن بعض هذه الدراسات جاءت بشكل نظري.

يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الوثائق حسب ثلاثة محاور رئيسية بما يتفق مع الأهداف الرئيسية للدراسة، حيث يتناول المحور الأول الدراسات التي تناولت معايير وإجراءات إدارة الوثائق، ويستعرض المحور الثاني واقع ممارسات إدارة الوثائق، فيما يتناول المحور الثالث التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة الوثائق، وقد قام الباحث بتقسيم المحور الثالث إلى ثلاثة محاور فرعية تضمنت التحديات البشرية والتحديات التنظيمية والإدارية والتحديات المادية، وينتهي الفصل بتقديم خلاصة للدراسات السابقة. ويؤمل أن تسهم طريقة عرض الدراسات السابقة في تحديد جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، وتكوين صورة واضحة حول الموضوع، والاستفادة من نتائج هذه الدراسات ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.

(2-6) النظام الوطني لإدارة الوثائق والمحفوظات:

اعتمدت هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية نظاما عصريا لإدارة الوثائق في السلطنة يرتكز على المواصفة الدولية "ISO 15489 Records Management"، وينبغي على النظرة الشمولية الوثائق منذ نشأتها وعبر المراحل التي تمر بها إلى حين انتهاء أجلها، إذ تمر الوثائق من خلاله عبر ثلاث مراحل تمثل دورة حياتها العمرية، وهي فترة الوثيقة الجارية وفترة الوثيقة الوسيطة وفترة المحفوظات، التي نستعرضها وفق الآتي: (الفخاخ، 2010)

1) مرحلة إدارة الوثائق الجارية:

الوثائق الجارية هي تلك الوثائق التي يتم استخدامها بصفة جارية ومتواترة حسب مقتضيات العمل. (قانون الوثائق والمحفوظات، 2007)، وبالتالي يتم خلال هذه المرحلة إدارة الوثائق التي تنشأ في مكاتب العمل نتيجة ممارسة المؤسسة لمهامها واختصاصاتها، لذا يجب خلال هذه المرحلة تسجيل الوثائق وتصنيفها وحفظها وإدارتها لدى القسم المنشئ لها حتى انتهاء فترة حفظها الجارية، ثم يتم تحويل تلك

الوثائق بعد انقضاء مدة حفظها الجارية إلى مكان حفظ الوثائق الوسيطة، لتنتهي بذلك المرحلة الجارية لتلك الوثائق باستكمال مدة حفظها وفق ما تنص عليه جداول مدد الاستبقاء .

(2) مرحلة إدارة الوثائق الوسيطة:

الوثائق الوسيطة هي التي انتهى اعتبارها وثائق جارية وأصبح استعمالها عرضاً من حين إلى آخر، لذا فهي تخص قضايا ومواضيع تمت معالجتها وأغلقت الملفات المتعلقة بها، وبالتالي يستوجب حفظها لمدة زمنية لأهداف عديدة أهمها: (الفخاخ، 2010).

1. احترام الأحكام القانونية المتعلقة بتقادم الوثائق.
2. تمكين الإدارة من القيام بأعمال المتابعة والتدقيق التي لا يمكن القيام بها بدون وثائق منظمة
3. تقييم الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الإدارة للتثبت من نجاح العمل الإداري وجودته وتحديد الأهداف المستقبلية.
4. ضمان حفظ مصادر حقوق الأفراد والجماعات.
5. الحفاظ على ذاكرة المؤسسة لتحقيق الاستمرار في الأعمال والسياسات وتوفير الإثباتات على الإنجازات والمكاسب.
6. ضمان انتقاء الوثائق الجديرة بالحفظ الدائم لذاكرة الدولة.

(3) مرحلة إدارة المحفوظات:

المحفوظات هي الوثائق الوسيطة التي تم انتقاؤها للحفظ الدائم لدى هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية. تتم إدارة وتنظيم عمليات المحفوظات من خلال هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية التي تتمثل في إعداد ووصف المحفوظات وترتيبها وخبزنها في ظروف حفظ سليمة وإاحتها للعموم وعرضها في المعارض والنشر، وتعد المحفوظات مصدراً مهماً للبحث العلمي والتاريخي. (الفخاخ، 2010).

(2-7) دوائر الوثائق في المؤسسات الحكومية:

حمل قانون الوثائق والمحفوظات (2010) الجهات الحكومية مسؤولية إدارة وثائقها إلى أن تنتهي حاجتها إليها، ولتنظيم ذلك نص القانون على ضرورة إنشاء دوائر أو أقسام تتولى إدارة الوثائق في هذه الجهات بالتنسيق مع الهيئة، على أن تقوم هذه الدوائر أو الأقسام بتطبيق القواعد والنظم والإجراءات التي تعتمدها الهيئة الإدارية للوثائق الجارية والوسيطة، وقد حدد تعميم تنظيم دوائر الوثائق الصادر من (وزارة الخدمة المدنية، 2008) اختصاصات دائرة الوثائق وفق الآتي:

أ. قسم البريد:

- تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد بالجهة المعنية وفقا للتسلسل العددي والزمني مع الأخذ بعين الاعتبار نظام تصنيف الوثائق المعتمد لدى الجهة.
- تسليم أصول البريد الوارد إلى التقسيمات المعنية بالجهة وحفظ نسخ منه.
- توجيه البريد الصادر إلى الجهات المعنية وحفظ نسخ منه.
- مساعدة تقسيمات الجهة المعنية في الحصول على نسخ من البريد الصادر أو البريد الوارد.
- حفظ نسخ البريد الصادر والبريد الوارد حسب المدة المحددة لذلك بجداول مدد استبقاء الوثائق المشتركة بين الوحدات الحكومية.

ب. قسم تنظيم الوثائق:

- إعداد الأدوات الإجرائية المتعلقة بإدارة الوثائق وخاصة منها نظام تصنيف الوثائق وجداول مدد استبقائها وأدلة استرجاعها وذلك بالتنسيق مع هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية.
- مساعدة الموظفين وتدريبهم على استخدام هذه الأدوات.
- مراجعة نظام التصنيف وجداول مدد استبقاء الوثائق كلما اقتضى الأمر ذلك، مثل تغير نشاط المؤسسة واختصاصاتها لأجل العمل على تحديث النظام بالتنسيق مع الهيئة.

ج. قسم الحفظ:

- إيداع المعونة الفنية إلى تقسيمات الجهة المعنية لتحويل وثائقها التي لم تعد جارية الاستعمال إلى مكان حفظ الوثائق الوسيطة
- ترتيب الوثائق الوسيطة وحفظها وتنظيم الاطلاع عليها.
- فرز الوثائق الوسيطة ثم ترحيلها إلى الهيئة أو إتلافها.

(2-8) معايير وإجراءات إدارة الوثائق:

تعد المعايير والمقاييس أدوات رئيسة يستند عليها لنجاح تطبيق ممارسات إدارة الوثائق في المؤسسات والمؤسسات. فقد أشارت (ميلاد، 2012) إلى أهمية المعايير لكونها تشكل القواعد أو التعليمات المحددة التي يتم عن طريقها قياس وتقويم الخدمات التي تقوم بها إدارات الوثائق الجارية بالجهات المختلفة والأرشيفات التاريخية، كما أكد (ترشين وأولاد حسيني 2016) على أهمية ضبط وتقييم سياسات وإجراءات تسيير الوثائق الإدارية، وذلك لضمان الوصول إليها واستغلال الوثائق المناسبة في الوقت المناسب، ولأجل أن تحظى الوثائق بالاعتناء والحماية اللازمة، وتصبح قيمتها الإثباتية والإخبارية قابلة للاعتماد بفاعلية.

على مستوى المصادر التي عنيت بدراسة إدارة البريد الورقي؛ أكد **أحد المختصين** (حمودة، 2003) أهمية استقبال البريد الوارد والصادر عن طريق وحدة المحفوظات في المؤسسة، وتجنب تسليم أو تسلم أي أوراق واردة أو صادرة عن غير طريق هذه الوحدة، بالإضافة إلى أهمية قيد المراسلات الواردة والصادرة في سجل قيد المراسلات وإعطاء رقم لكل رسالة سواء واردة أو صادرة.

وهذا ما أكده أيضا مكتب خدمة الوثائق الحكومية (2018) في هونغ كونغ بشأن فتح واستلام الرسائل الواردة عن طريق مكتب التسجيل في المؤسسة مع ضرورة ختمها بتاريخ الاستلام، وأهمية قيام موظفي المكتب بالتحقق من مرفقات الرسالة، وتسجيل بيانات الرسالة والرقم المرجعي والموضوع، وكذلك الحال بالنسبة للرسائل الصادرة أهمية التثبت من توقيعها من قبل القسم المنشئ لها ووجود رقم مرجعي للرسالة يربط بتصنيف الوثيقة في الملف، بالإضافة إلى ضرورة التحقق من المرفقات المذكورة في الرسالة بشكل صحيح ودرجة تصنيف سرية الوثيقة، واختيار الطرف المناسب لها بحسب سريتها.

وهذا ما أشار إليه أيضا دليل إدارة البريد الكندي (2016) بشأن استقبال البريد الوارد وإرسال البريد الصادر عن طريق غرف البريد في الدوائر الحكومية والمؤسسات، والعمل على فرزها وتسجيلها وتوزيعها للجهات المعنية.

أما المصادر التي تناولت إدارة الوثائق الجارية، فأوضح المعيار الدولي لإدارة الوثائق **ISO (2001) 15489** أهمية إدارة الوثائق من خلال اعتماد مبدأ دورة حياة الوثائق، إذ لا بد من تسجيل الوثائق وتصنيفها وتحديد مصير حفظها في كل من المرحلة الجارية والمرحلة الوسيطة ومرحلة المحفوظات، وإعداد أدوات الاستدلال والبحث عنها وحفظها في مخزن الوثائق عندما تنتهي الأعمال المتعلقة بها وتصبح غير نشطة، كما أكدت المواصفة على أهمية إيجاد مكان تخزين يراعي الخصائص الفيزيائية والكيميائية للوثائق، بما يضمن سلامة وأمن الوثائق والحفاظ عليها، كما أكدت على أن إتلاف الوثائق يجب أن يكون مرخصا ويجب أن يتم بطريقة تضمن اكتمال الإتلاف وتوثيق إجراءاته.

ولذا أوصت دراسة (ميلاد، 2012) أهمية تطبيق معيار **ISO 15489 (2001)** في الأرشيفات العربية لكونه أول معيار دولي يتناول نظام إدارة الوثائق الجارية والوسيطة والعمليات الفنية المرتبطة بهما، التي تتمثل في التسجيل والتصنيف وإتاحة الوثائق وأمن الوثائق طبقا لدرجات تصنيف سريتها بالإضافة إلى التخزين واستخدامها، إذ ركز المعيار حول أهمية وجود أدوات أساسية الإدارة الوثائق في أي مؤسسة التي تتمثل في وجود خطط تصنيف الوثائق تتبني على الأنشطة الإدارية في المؤسسة، بالإضافة إلى أهمية وجود جدول حفظ الوثائق وخطة الأمن وإتاحة الوثائق وفقا لتصنيف درجات السرية.

وهذا ما أوصت به دراسة (Kalusopa and Ngulube,2012) حول أهمية وجود سياسة الأمن الوثائق من أجل حماية المعلومات والوثائق الحيوية في المؤسسة، ولذا قامت بعض الدول بإعداد لائحة خاصة بالوثائق السرية وقوائمها تتضمن أسماء هذه الوثائق ودرجة سربيتها وموضوعاتها وحددت الضوابط والآليات في التعامل مع هذه النوعية من الوثائق، كما هو الحال في المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في المملكة العربية السعودية (قانون نظام عقوبات نشر الوثائق والمعلومات السرية وإفنائها). أما دراسة أميرة، (نادية،2014) فسعت إلى إجراء تكامل بين فاعلية تطبيق الأداء المتوازن وسياسة إدارة الوثائق وفق مصادرها الأساسية ومعياري (ISO 15489 (2010) الدولي، وذلك لأجل فتح آفاق أوسع العملية قياس المعلومات اللازمة لإدارة أنشطة المؤسسات الإدارية وتحديد استراتيجيتها، إذ خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي التطبيق معيار (ISO 15489 (2010) على الوثائق الجارية في شركة سوناطراك بالجزائر، لذلك أوصت الدراسة بضرورة تبني المقاييس والمعايير الحديثة المتعلقة بالأرشيف والمستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة، كذلك أهمية تكثيف الدورات التدريبية للموظفين في الأرشيف حول استخدام المعايير الدولية.

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (Schina and Wells,2002) حول قيام الجامعات الكندية والأمريكية بإجراء تدريب منتظم لموظفيها بشأن السياسات والإجراءات وخدمات مراكز الوثائق، بالإضافة إلى نشر المعلومات حول جداول حفظ الوثائق. وفي نفس الإطار أكدت دراسة (عمر والتوم،2014) حول أهمية تطويع المعايير الدولية في مجال العمل الوثائقي والأرشيفي لقياس جودة أداء الأعمال في مراكز الأرشيف، لكون المعايير تمثل أدوات فنية يمكن الاعتماد عليها في الممارسات التطبيقية المباشرة؛ ولذا أكدت سياسية إدارة الوثائق والأرشيف (2012) في حكومة رواندا على أهمية تقييم أنظمة إدارة الوثائق بانتظام الضمان إدارة الوثائق وفق النظم والإجراءات وبكفاءة وفاعلية.

كما أكدت أيضا دراسة (ترشين، أولاد حسيني،2016) على قابلية تطبيق معيار ISO 15489 (2001) في المديرية العامة لسوناطراك بالجزائر، وذلك نتيجة وجود ممارسات وتطبيقات أرشيفية، تمثلت في اتباع قواعد علمية في تسيير الوثائق الإدارية كعملية تحويل الوثائق الوسيطة إلى قسم الأرشيف بالإضافة إلى حفظ الأرشيف في علب خاصة وترقيمها، وفرز الوثائق قبل عملية تحويلها لمحل الحفظ. في حين خرجت دراسة أخرى هدفت إلى قياس ممارسات إدارة الوثائق في الصين على ضوء المعيار الدولي (ISO 15489 (2001) من خلال مدى توافر السياسات واللوائح المؤسسة، ومدى تطبيق المتطلبات الفنية والتقنية لإدارة الوثائق، إلى عدم وجود مفهوم واضح حول النقاط الوثائق، إذ

يتم التحكم في إدارة الوثائق قبل حفظها من قبل منشئ تلك الوثائق، بالإضافة عدم وجود نظام تتبع الحركة الوثائق يمكن من خلاله تسجيل بيانات الإدارات التي تعاملت مع الوثيقة، حيث يقتصر نظام التتبع على موقع الوثائق فقط. (Jiao & An, 2004).

أما المصادر التي درست إدارة الوثائق الوسيطة ومعايير ومواصفات مراكز حفظ الوثائق والأرشيف، فقد أصدرت منظمة الأمم المتحدة مبادئ توجيهية لمرافق تخزين الوثائق وذلك في عام 2018 تضمنت الاشتراطات والضوابط الواجب احترامها لحماية الوثائق، منها أن يكون المرفق مبنيا من الخرسانة مع الحماية الكافية ضد الحرائق والفيضانات والدخول غير المصرح به، كذلك أهمية توفير درجة الحرارة والإضاءة المناسبة وتقنين نسبة الرطوبة، بالإضافة إلى توفير أجهزة كشف الحريق وتركيب أنظمة إطفاء الحرائق ومنع التدخين داخل المرفق.

وهذا ما أكدت عليه دراسة أخرى حول أهمية اعتماد المقاييس والاشتراطات الواجبة وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة ومراقبتها وصيانتها بشكل دوري، كأجهزة قياس درجة الحرارة ونسبة الرطوبة، وأجهزة الوقاية ضد الحريق، وأجهزة نظام الأمن ضد السرقات، وأجهزة ومعدات الطوارئ وتوفير الرفوف المعدنية الوثائق، وذلك لغرض الحفاظ على الوثائق والتراث الأرشيفي والإبقاء عليهم أطول فترة ممكنة. (مخترية وفاطمة، 2016)

وفي السياق نفسه، أشارت نتائج دراسة (الأمين، 2013) إلى تطابق دار الوثائق القومية بالخرطوم مع المعايير والمواصفات الدولية، من حيث موقع الدار وتقسيماتها، بالإضافة إلى توافر الاشتراطات اللازمة لحماية الوثائق ضد المخاطر الطبيعية كالأمطار والأنربة والحرائق وغيرها، واستخدام صناديق الحفظ التي تراعي المواصفات والاشتراطات اللازمة لتأمين الوثائق، كما يتم ضبط حركة الوثائق ومراقبتها داخل الدار لحمايتها من السرقة أو التلف، وتلتزم الدار بسرية محتويات الوثائق لمنع تسرب أي معلومات.

واتفقت دراسة (شواو، 2013) مع ذلك، فمركز أرشيف ولاية سطيف بالجزائر مطابق للاشتراطات والمقاييس الدولية، كما أنه يطبق تقنيات المعالجة العلمية والفنية للأرشيف وفق المعايير والشروط الدولية المعمول بها كالتصنيف والترميز والترتيب والحفظ والصيانة، وتوفر شروط الحفظ الملائمة المختلف أوعية الأرشيف.

وهو ما أكدت عليه دراسة (ترشين، أولاد حسيني، 2014) حول التزام الإدارات الفرعية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بالمعايير والإجراءات المعتمدة من قبل الأرشيف الوطني الجزائري، من خلال استخدام الاستمارات المتعلقة بترحيل الوثائق الأرشيفية إلى الإدارة المركزية للأرشيف، وترحيل

الوثائق عند انتهاء قيمتها الإدارية وعدم الحاجة لها، وليس لغرض التخلص منها أو لعدم توافر المكان المخصص لها، كما أكدت الدراسة على أن المديرية الفرعية تقوم بترتيب وثائقها قبل تحريكها من حيث ترقيمها وتسجيل بياناتها، وهو ما يعكس مدى التزام هذه الإدارات بالإجراءات والأسس المعمول بها، وهذا ما أكدته دليل إجراءات تحويل الوثائق الورقية واسترجاعها الصادر من **Nor Quest College** الكندية في عام 2017 من حيث ضرورة اعتماد الاستمارات المتعلقة بتحويل ونقل الوثائق إلى مستودع حفظ الوثائق غير النشطة والتوقيع عليها من قبل القسم المعني، وهو ما أكدته دليل إجراءات تحريك الوثائق إلى الأرشيف البريطاني (2017) بشأن أهمية احترام الخطوات والإجراءات عند تحويل الوثائق المحددة كحفظ دائم من المؤسسات إلى مقر الأرشيف، التي أهمها استكمال مدة الحفظ القانونية للوثائق واستخدام الاستمارات المخصصة لذلك.

إلا أن هذه النتائج لم تتفق مع دراسة (Nengomasha and Nyanga, 2012) التي أشارت إلى عدم قيام مراكز إدارة الوثائق شبه النشطة في ناميبيا بإرسال الوثائق إلى الأرشيف الوطني.

أما دراسة (البادي، 2008) فقد أشارت إلى أن 69% من مباني الأرشيف في السودان غير مطابقة المواصفات ومعايير حفظ الأرشيف، بالإضافة إلى الأثاث وأوعية حفظ الملفات، كما أن نسبة 73% من الإدارات والمؤسسات غير مطبقة لعمليتي التنشيط والاستخلاص في تنظيم ومعالجة أرشيفاتها، وما نسبته 80% غير مطبقة ومفعلة لنظام الأرشيف الإلكتروني نتيجة ضعف الموارد المالية المتاحة.

كما أكدت الدراسة على أن أكثر من 50% من المؤسسات لا تتبع معايير اقتناء الأثاث وأوعية حفظ الملفات. واتفقت دراسة (مختارية، فاطمة، 2016) حول ذلك، إذ إن مبنى مصلحة أرشيف ولاية مستغانم في الجزائر يفتقر إلى بعض المقاييس والشروط الضرورية والإجراءات الوقائية اللازمة لحفظ الأرشيف.

وهذا ما أكدته أيضا دراسة (حكيم وعبد الكريم، 2017) حول عدم تطبيق مركز أرشيف ولاية الوادي بالجزائر للمعايير الدولية في مجال معالجة الأرشيف وحفظه وفق أسس وطرق علمية مقننة، وذلك نتيجة نقص وعي المسؤولين بأهمية المعايير، وعدم توافر الإمكانيات البشرية المؤهلة والأدوات اللازمة.

وعلى صعيد الدراسات التي تناولت معايير إدارة الوثائق الإلكترونية، فقد أكدت دراسة (الشريف، 2007) على أهمية وضع عدد من المبادئ الأساسية لإدارة الوثائق الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وأرشفتها، وذلك كمعايير وإجراءات ينبغي الالتزام بها لضمان إدارة الوثائق الإلكترونية من بداية تدوينها وحتى إتاحتها، ولتتمية

وتحسين العمليات الفنية المتمثلة في تقويم واستبعاد وتصنيف وفهرسة الوثائق، كما أكدت الدراسة على أهمية وضع خطة عمل لأرشفة الوثائق الإلكترونية ونقل ما يثبت قيمته للبحث إلى الأرشيفات الوطنية.

وهذا ما أكدته المواصفة الدولية لإدارة الوثائق **ISO 15489 (2010)** حول أهمية استخدام الأنظمة الإلكترونية التي تتسم بالموثوقية والأمان والشمولية والمنهجية، لضمان اعتماد صلاحية الوثائق الإلكترونية وزيادة مصداقيتها.

أما دراسة **(كلو والتوبي، 2014)** فسعت للتعرف على الخصائص الوظيفية للنظم الإلكترونية لإدارة الوثائق الجارية والوسيطه بسلطنة عمان، ومدى تطابقها مع المواصفات والمعايير التي حددتها منظمة **ISO**. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في تطبيق عدد من الخصائص الوظيفية في تلك النظم كخاصيات (التصنيف، الفهرسة، الإلتاف والاستبقاء)، كما أكدت الدراسة وجود تباين واضح في خصائص النظم الإلكترونية المعتمدة، فبعضها حقق نسبيا عالية من حيث التطابق مع المواصفات الدولية، في حين سجلت بعض النظم نسبا ضعيفة من حيث احتوائها على الخصائص اللازمة لمعالجة وإدارة الوثائق الإلكترونية، لذلك أوصت الدراسة بضرورة النظر في النظم التي حققت أقل من 70% من استيفاء الخصائص التقنية والوظيفية اللازمة لإدارة الوثائق، وذلك إما بتطوير تلك النظم أو استبدالها بنظم أكثر توافقا والتزاما بالخصائص التي حددتها المواصفات والمعايير.

في حين هدفت دراسة **(الكندي، 2016)** أخرى إلى معرفة مدى تطابق النظم الإلكترونية المستخدمة لإدارة المستندات والوثائق في بعض المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان مع معايير ومواصفات الهيئة، وخلصت الدراسة إلى أن معظم النظم المستخدمة هي أنظمة مراسلات وتفتقد معظمها لعمليات المصير النهائي للوثائق، لذلك أوصت الدراسة أهمية تطبيق المعايير الوطنية في النظم الإلكترونية وذلك حتى تتمكن هذه النظم من إدارة المستندات والوثائق الإلكترونية طوال فترة حياتها من الإنشاء أو الاستلام وحتى المصير النهائي لها المقرر بجدول مدد استبقاء الوثائق.

أما دراسة **(صالح، 2010)** أكدت عدم تطابق نظام الأرشفة الإلكترونية المستخدم بالهيئة القومية للكهرباء بالسودان مع المعايير الدولية، وذلك لاقتران النظام على الأرشفة الإلكترونية دون الوثائق الإلكترونية التي تنشأ من الأساس إلكترونيا، كما لا توجد نسخ احتياطية للوثائق التي يتم مسحها إلكترونيا عبر النظام، مما تكون عرضة للتلف عند تعطل النظام.

(2-9) واقع ممارسات إدارة الوثائق:

تعد إدارة الوثائق إحدى الركائز التي أسهمت بشكل واضح في تطور الإدارة الحديثة، سواء باعتماد الأساليب التقليدية أم باستعمال النظم الإلكترونية، ومن أجل ذلك تتسارع مراكز المعلومات والمؤسسات

والهيئات المختلفة إلى تطوير نظم إدارة الوثائق بها؛ لأجل تفعيل عملها وإظهار نتائج عملية بشكل أفضل من أجل تحقيق أهدافها. (إمحمد وليلى، 2014).

تقصت دراسة (Rasheli and Mwagike, 2017) النظريات المعمول بها لأجل توصيف ممارسات إدارة الوثائق والأرشيف في المؤسسات بتتنانيا، وذلك من خلال مسح 10 دراسات تجريبية حول الموضوع.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود مبادئ توجيهية لإدارة الوثائق والأرشيف، وذلك بسبب غياب السياسات والإجراءات المتعلقة بذلك، كما أشارت الدراسة إلى انخفاض مستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إنشاء وتوزيع وحفظ الوثائق والتخلص منها.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Mwangi, 2017) من حيث ضعف سياسات إدارة الوثائق في حكومة مقاطعة لاكيبييا بكينيا، مما خلصت الدراسة إلى عدم فاعلية ممارسات إدارة الوثائق بالمؤسسة.

وانتقدت دراسة (Osebe and Kurgat, 2018) مع ذلك، فالمؤسسات في مقاطعة نياميرا بكينيا تغتقر إلى معايير وإجراءات تنظيم الوثائق كجداول مدد الاستبقاء للتخلص من الوثائق.

أما دراسة (حمادنة، 2017) التي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الوثائق الجارية في مراكز الرعاية الاجتماعية (المكان)، من حيث تنظيم الوثائق وترتيبها وحفظها والآلية المتبعة في إدارة الوثائق الجارية، فقد كشفت عن تكس الوثائق وازدحامها في مكاتب العمل؛ نتيجة غياب نظام آلية عملية إتلاف الوثائق والتخلص منها، بالإضافة إلى عدم وجود بريد مركزي للدار، حيث يتم تسجيل الوثائق الصادرة والواردة في سجل ورقي مخصص لذلك في كل قسم، كما كشفت الدراسة إلى الاعتماد على المراسلات الورقية التقليدية و عدم استخدام المراسلات الإلكترونية.

وانتقدت دراسة (Betty, 2018) مع ذلك، فغياب آلية لتقييم أو التخلص من الوثائق البرلمانية في أوغندا أدى إلى تكس الوثائق في غرفة التخزين وصعوبة الوصول إليها، وهذه النتيجة لم تتفق مع دراسة (Yunus and Ariffin, 2013) التي أوضحت بأن عملية التخلص من الوثائق تتم باستمرار وفق جداول حفظ الوثائق، كما أن إتلاف الوثائق لا يتم إلا من خلال الرجوع إلى الأرشيف الوطني الماليزي بغض النظر عن ظروفها المادية.

وأكدت دراسة أخرى (المصدر) هدفت إلى الكشف عن واقع الأرشيف في المؤسسات الاستشفائية بالجزائر ومدى إسهام الأرشيف في خدمة القطاع الصحي، على عدم توافر عناصر مختصة ومؤهلة في إدارة الأرشيف، فالأمناء الطبيون يقومون بإدارة الأرشيف في تلك المؤسسات عوضا عن المختصين، كما يتم إدارة الأرشيف بطريقة تقليدية دون اعتماد التكنولوجيا الحديثة وعدم رقمته الأرشيف إلى وسائل

رقمية، وعلى الرغم من وجود اهتمام وتنظيم الملفات الطبية من حيث تسجيل بياناتها في سجل خاص يتضمن أهم المعلومات حول الملف ويتم إسناد رقم مرجعي له، ووجود مرحلتين عمرية للملف إحداها مرحلة التكوين والاستخدام والأخرى التقويم والحفظ؛ إلا أنه لا توجد جداول مدد حفظ مقننة للملفات، لذلك أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الزيارات التفقدية من قبل إدارات الأرشيف الوطني (في أي بلد) التقييم وضع إدارة الأرشيف في المؤسسات الصحية وتحسينه. (ابن شعيرة وسليمة وبلال، 2011)

وعلى خلاف ذلك؛ أشارت نتائج دراسة (حبيبة وحورية، 2016) إلى وجود ممارسات فعالة في مصلحة أرشيف ولاية غليزان بالجزائر، من خلال توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، والاعتماد على معايير علمية وتقنية في إدارة تلك الوثائق، إذ يتم متابعة عملية إنتاج الوثائق وتداولها وتتبع مسارها والعمليات التي تطرأ عليها، إلا أن الدراسة في الوقت نفسه أشارت إلى ضعف وسائل البحث عن الوثائق الأرشيفية لعدم توافر الفهارس الرقمية في المصلحة، بالإضافة إلى ضعف رقمته الأرصدة الأرشيفية وعدم توافر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد على عملية الرقمنة.

بينما أظهرت نتائج (بجاجة، 2004) في دراسته حول تشخيص أوضاع الأرشيف في الوزارات والدوائر الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، إلى إتلاف أغلبية الأرشيف في الفترة ما قبل الثمانينيات وحتى جزء من الثمانينيات والتسعينيات، وذلك لاعتماد عملية إتلاف الأرشيف بعد عشر سنوات من بدء تاريخه، كما أن الأرشيف المتبقي يحفظ في ظروف حفظ سيئة، وذلك بسبب غياب النصوص التنظيمية المتعلقة بإدارة الوثائق والأرشيف، كما أشارت الدراسة إلى قيام معظم الإدارات بإرسال الأرشيف الجاري والوسيط إلى مخازن الحفظ دون استخدام جداول التحويل لمعرفة بيانات الوثائق المحولة، كما يتم حفظ الأرشيف في مخازن عامة توجد في المناطق الصناعية، وهو أمر في غاية الخطورة نتيجة كثرة العوامل المسببة لنشوب الحرائق في هذه المناطق.

لذلك أوصت الدراسة إلى أهمية القيام بمجموعة من الإجراءات العاجلة والضرورية للحفاظ على باقي الأرشيف، وإصدار القوانين والسياسات التي تكفل حماية وإدارة الأرشيف وفق الممارسات المعمول بها في دول العالم، كإنشاء أقسام معنية بإدارة الأرشيف في المؤسسات الحكومية وإنشاء مراكز حفظ الأرشيف الوسيط في كل إمارة.

وهذا ما أكدته تقرير حكومي حول عدم وجود تشريع ينظم عملية الأرشيف في مؤسسات دولة فلسطين، الأمر الذي نتج عنه عدم اتباع المؤسسات لآلية علمية وعملية منظمة ومكاملة لإدارة الأرشيف، مثل ترتيب وترميز وتصنيف وثائقها، بالإضافة إلى عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلص من الوثائق وإتلافها

الأمر الذي أدى إلى تراكم تلك الوثائق وتكدسها داخل المؤسسات من دون تنظيم، وقد خلص التقرير إلى عدم استخدام ملفات خاصة لحفظ الملفات والوثائق الدائمة من التلف، وعدم تأهيل العاملين المكلفين بإدارة الأرشيف، وأوصى التقرير بضرورة اعتماد قانون أو تشريع ينظم عملية الأرشيف ويحدد ضوابط وآليات حفظ وتصنيف وترميز الوثائق، بالإضافة إلى أهمية تفعيل دوائر الأرشيف وتأهيل الكادر الوظيفي المعني بها. (ديوان الرقابة المالية والإدارية بفلسطين، 2018)

كما أشارت نتائج دراسة (Seniwoliba and Abilla,2017) إلى أن إدارة الوثائق لم تحظ بالاهتمام المطلوب في مؤسسات التعليم العالي في غانا على الرغم من وجود ممارسات إدارة الوثائق، كذلك لا يوجد توحيد في طريقة إدارة الوثائق، إذ إن كل قسم له طريقته في تصنيف الوثائق وحفظها. ولذا أكدت سياسية إدارة الوثائق والأرشيف الصادرة في عام 2012 من قبل حكومة رواندا حول أهمية تقييم أنظمة إدارة الوثائق بانتظام لضمان إدارة الوثائق وفق النظم والإجراءات وبكفاءة وفاعلية.

(2-10) التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة الوثائق:

تمتلك الوثائق أهمية كبيرة لما تكتسبه من مصداقية وأصالة وموثوقية، ويعد إدارتها من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات نتيجة وجود مجموعة من المعايير والمقاييس التي يجب احترامها، والتجهيزات التي يجب توفيرها. (مختارية، فاطمة، 2016).

لذلك توجد جملة من التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة وثائقها بشكل فعال وفقا لأفضل الممارسات المستخدمة والمعتمدة، وفيما يلي استعراض لأبرز هذه التحديات كما تناولتها الدراسات السابقة:

(1) التحديات البشرية.

يقع على عاتق العاملين في مراكز وإدارات الوثائق والأرشيف الدور الأبرز في تفعيل وتطبيق سياسات وإجراءات إدارة الوثائق بشكل فعال، وذلك من خلال المهارات والقدرات الفنية التي يمتلكها هؤلاء العاملون وتوظيفها في تفعيل الجوانب المختلفة لإدارة الوثائق، ولا يمكن لهؤلاء العاملين أن يقوموا بهذا الدور الفعال دون تأهيلهم أو حصولهم على التدريب اللازم في إدارة الوثائق.

فقد أشارت دراسة (Mohammed, Tetteh and Aznmah,2018) إلى أن 64% من العاملين في جامعة سونياني التقنية في غانا لم يخضعوا للتدريب المهني الكافي في إدارة الوثائق.

ويوافقه في هذه النتيجة (Osebe et.,2018) فعدم حصول الموظفين على التدريب الكافي في جوانب إدارة الوثائق يعد واحدا من أبرز التحديات التي تواجه مقاطعة نياميرا بكينيا في إدارة وثائقها، لذلك أوصت الدراسة بأهمية توفير التدريب اللازم للعاملين في إدارة الوثائق، وتأهيل المديرين لتعزيز مهارات

إدارة الوثائق بشكل فعال. وهذا ما أكدت عليه المواصفة الدولية لإدارة الوثائق (ISO 15489 (2010) حول أهمية وجود تدريب وتطوير مهني للمسؤولين عن إدارة الوثائق بشأن المتطلبات الأساسية لإدارة الوثائق.

ويؤكد (Joseph,2016) في دراسته حول تقييم ممارسات إدارة الوثائق في منظمات السيارات في أستراليا، عدم وجود مهارات إدارة الوثائق لدى العاملين في تلك المؤسسات، كما أن العاملين غير مدركين للمعايير المهنية المعمول بها لإدارة الوثائق. وهذا ما أكدته دراسة أخرى هدفت إلى تقييم ممارسات إدارة الوثائق في جامعة التعليم بونبا في كينيا، إذ إن مديري الوثائق غير مدربين تدريباً مهنيًا كافيًا، كما أن الجامعة لا يتوافر بها متخصص لمتابعة حركة الوثائق وتداولها، بالإضافة إلى ضعف الوعي حول الإجراءات والسياسات المتعلقة بإدارة الوثائق لدى العاملين في الجامعة (Freda,2014).

وفي نفس السياق، أكدت دراسة (Seniwoliba et.,2016) بأن الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في غانا لم يحظوا بالتدريب الكافي، من حيث تعاملهم مع الوثائق وإدارتها واسترجاعها، مما أدى إلى فقدان بعض الوثائق المهمة في الجامعة، لذلك أوصت الدراسة بأهمية تزويد مديري الوثائق وموظفيهم بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل صحيح. وهذا ما أكدته أيضا دراسة أخرى حول افتقار مديري الوثائق والأرشيفيين في معظم البلدان الأفريقية إلى المهارات الأساسية والكفاءات اللازمة للتعامل مع الوثائق في البيئة الإلكترونية، ولذلك أكدت الدراسة بأن نجاح إدارة الأرشيف والوثائق الإلكترونية مرتبط بالموظفين المؤهلين وذوي الخبرة في الوثائق والأرشيف، وأيضاً بوجود التدريب المناسب والمنظم لهؤلاء الموظفين. (Mohammed et al.,2018).

وعلى مستوى الوطن العربي، فقد أكدت دراسة (عمر، 2014)) عدم وجود مسمى وظيفي ومؤهلات محددة للمسؤولين عن مراكز الأرشيف بالجامعات في الخرطوم، وكذلك الحال بالنسبة البقية الموظفين والعاملين، كذلك عدم إلمام موظفي الأرشيف بتقنيات المعلومات نتيجة عدم وجود تأهيل فني وتقني للعاملين، كما أكدت على أن السودان تفتقر إلى نظام جامعي أو مهني لإعداد الأرشيفيين، ونتيجة لذلك تعاني معظم المؤسسات من تراكم الأرشيف دون معالجة علمية وخاصة مراكز أرشيف الجامعات، لذلك أوصت الدراسة بضرورة إنشاء أقسام أو معاهد بالجامعات السودانية تختص بتدريس علم الأرشيف لسد النقص في مجال الكوادر المؤهلة.

وهذا ما أكدته دراسة (البادي، 2008) حول عدم وجود القوى العاملة المتخصصة والمدربة والمؤهلة في المؤسسات الحكومية بالسودان، بالإضافة إلى عدم وجود وعي لدى المسؤولين بأهمية الأرشيف كونه مصدراً للمعلومات.

وعلى خلاف ذلك أشارت دراسة (البادي، 2017) هدفت إلى دراسة الموامة بين الإعداد الأكاديمي والمهني التخصص إدارة الأرشيف واحتياجات سوق العمل العماني إلى وجود موظفين متخصصين في إدارة الوثائق، إلا أنه رغم ذلك يعاني مديرو الوثائق مع هؤلاء الموظفين عدم إتقانهم اللغة الإنجليزية عند التعامل أحيانا مع شركات أجنبية بحكم عمل المؤسسة.

أما نتائج دراسة (دلهوم، 2006) فقد أكدت على أن نسبة 75% من المكلفين بالأرشيف في مختلف الإدارات العمومية والمؤسسات الإدارية العمومية بولاية سوق أهراس بالجزائر لم يتلقوا تدريباً أو دورات تأهيلية بالرغم من عدم تخصص الأغلبية في مجال الأرشيف، إذ يمارس العاملون المهنة من خلال الأقدمية وبطرق غير علمية غالباً.

وهو ما أكدت عليه دراسة (قنديجي، 2008) حول أهمية توفير الكوادر البشرية المؤهلة لمراكز إدارات الأرشيف العربية، وأهمية وضع معايير لها وتأمين الحوافز للعاملين ومراعاة ظروف عملهم، كما أشار إلى أن مستوى التدريب والتأهيل للعاملين في مجال الوثائق والأرشيف دون المستوى المطلوب في البلدان العربية، لذلك أوصى الباحث بأهمية تأمين البيئة المشجعة للطاقت البشرية المدربة والمؤهلة للعمل، وتوفير الأوضاع الوظيفية المناسبة والمحفزة لهم.

في حين أشارت دراسة (قرجع، 2014) إلى بقاء النظرة القاصرة والدونية تجاه قطاع الأرشيف وموظفيه في المصالح الولائية بالجزائر، بالإضافة إلى تجاهل المسؤولين له جعله لم يحظى بالمكانة الإدارية ولا بالظروف المهنية اللائقة، وهو ما أدى إلى تثبيط عزائم الموظفين وتأثر جزء كبير منهم من أصحاب الهمم، وهذا ما أكده الماضي (2003) بشأن زج الموظفين المعاقبين للعمل في الأرشيف، نتيجة النظرة الدونية لقسم المحفوظات في بعض المؤسسات في المملكة العربية السعودية وهو ما أدى إلى عدم اختيار كفاءات تملك الخبرة للعمل في مجال الأرشيف، مما نتج عنه مشقة في الحصول على المعلومة بالسرعة الممكنة أو فقدانها.

وانتقد مع ذلك (العضيانى، 2006) بشأن وجود النظرة الدونية تجاه العاملين في الأرشيفات من قبل زملائهم الآخرين العاملين في الإدارات الأخرى، بالإضافة إلى معاناة موظفي الأرشيف من الأتربة والغبار في مستودعات الحفظ وكذلك التهميش في مجال التطوير والتدريب والابتعاث.

(2) التحديات التنظيمية والإدارية:

يُعد وجود الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المؤسسة لإدارة الوثائق من المقومات الأساسية التطبيق أدوات إدارة الوثائق بشكل فعال.

حيث تشير دراسة (عريبي،2010) إلى أهمية وضع الأسس التشريعية والإدارية والعلمية للأرشيف في ليبيا، باعتبار الأرشيف مصدرا أساسيا لذاكرة مؤسسات الدولة ومكون رئيس من مكونات النظام الوطني للمعلومات.

ويؤكد (Bakare et al.,2016) على أن نقص المعدات والمواد وعدم كفاية مساحات تخزين الوثائق واحدة من أبرز المشاكل التي تعاني منها مجالس الحكومة المحلية بنيجيريا؛ لذلك أوصت الدراسة بأهمية تزويد المجالس بالمرافق والمعدات اللازمة، وذلك لأجل تعزيز التخزين السليم وسهولة استرجاع الوثائق.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Mohamed et al.,2017) حول عدم كفاية مساحات حفظ الوثائق والمعدات والمرافق في تنزانيا، بالإضافة إلى غياب السياسات والإجراءات المؤسسة لإدارة الوثائق والأرشيف. وتتفق دراسة (Mwangi,2017) مع الدراسات السابقة، فحكومة مقاطعة لايبيا بكينيا تعاني ضعف مساحات ومعدات تخزين الوثائق، بالإضافة إلى ضعف الدعم الإداري المقدم لإدارة الوثائق بنسبة عالية، مما نتج عنه افتقار وجود سياسات الإدارة الأرشيف أدى إلى عدم فاعلية ممارسات إدارة الوثائق. وفي نفس الإطار أكدت دراسة (Osebe et al.,2018) عدم كفاية معدات ومساحات حفظ الأرشيف في مقاطعة نياميرا بكينيا، بالإضافة إلى ضعف معايير وإجراءات إدارة الوثائق من أهمها أداة جداول مدد الاستبقاء للتخلص من الوثائق.

وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (Wells & Schina,2002) التي أشارت إلى ضعف مساحات تخزين الوثائق في الجامعات الكندية والأمريكية.

لذلك أكدت دراسة (Ngulbe & Kalusoea,2012) على أهمية توفير ظروف تخزين وعمليات مناولة تراعي الخصائص الفيزيائية والكيميائية للوثائق، وإلى ضرورة قيام المؤسسات بتخزين الوثائق في الوسائط التي تضمن سهولة الاستخدام والموثوقية والأصالة والمحافظة عليها، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود إرشادات مفصلة حول السياسات والممارسات في المؤسسات العمالية في بوتسوانا، وذلك نتيجة ضعف الإطار التشريعي لإدارة الوثائق في تلك المؤسسات.

من جانب آخر أشار (Joseph,2016) إلى أن منظمات السيارات في أستراليا تواجه تحديات في إدارة معلوماتها ووثائقها، تمثلت في صعوبة النقاط وتنظيم وإدارة الوثائق والبحث عنها والوصول إليها، لذلك

أوصت الدراسة بأهمية تطبيق ممارسات معيار **ISO 15489 (2010)** وذلك للتغلب على المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات في إدارة وثائقها.

أما دراسة **(البادي، 2008)** فقد كشفت عن افتقار معظم المصالح والمؤسسات الحكومية في السودان للبنات الأساسية لحفظ الوثائق والأرشيف، وذلك من حيث المباني والأثاث والمعدات والتشريعات المؤسسة للعمل، ومساحات حفظ الملفات ضيقة ولا تستجيب لحفظ كافة الملفات والوثائق مما أدى إلى تكس الملفات وفقدان كثير منها، بالإضافة إلى ضعف الأسس العلمية السليمة لتنظيم الوثائق وتخزينها، وهو ما أدى إلى عدم تطبيق نظام موحد لترقيم الملفات بالمصالح الحكومية المختلفة، كذلك كشفت الدراسة عن عدم وضوح تبعية الأرشيف لأي جهة في الوزارات ضمن الهيكل الإداري والوظيفي، وهو أمر ناتج عن عدم الاهتمام وقلة الوعي بدور الأرشيف، لذلك أوصت الدراسة بأهمية فصل إدارة الأرشيف في بعض المؤسسات عن الإدارات الأخرى، وتحديد وتوضيح تبعية إدارة قسم الأرشيف في الهيكل الإداري.

وهو ما أكدته **(الباري، 2014)** حول عدم تبعية دار الوثائق القومية بمصر لوزارة سيادية كرئاسة الجمهورية أو رئاسة مجلس الوزراء؛ مما أدى إلى مواجهة الدار الصعوبات القانونية وإدارية في ممارسة مهامها تجاه هيكل الدولة، كما أن الجمع بين مهام الوثائق ودار الكتب أدى إلى تشتيت الجهود وعدم التركيز بشكل مباشر على الأرشيف.

وهو ما أشارت إليه دراسة **(قرجع، 2014)** من حيث عدم تبعية إدارة الأرشيف إلى رئيس المصلحة مباشرة، ووضع إدارة الأرشيف أسفل المصالح والمكاتب الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما دراسة **(دلهوم، 2006)** أكدت على ضعف الجانب الإداري في تسيير الأرشيف في المؤسسات والإدارات العمومية بولاية سوق أهراس بالجزائر، وذلك من خلال افتقار المرافق والتجهيزات والنصوص التنظيمية وذلك بنسبة تفوق 90%، كما أن 43% من الإدارات لا يوجد بها محلات مخصصة للأرشيف، وهو ما أدى إلى تراكم الأرشيف داخل الأماكن الإضافية للمباني دون أي تنظيم وتشخيص لمحتواه، مما يعرقل صعوبة الوصول للوثائق التي ما تزال صالحة للجانب الإداري وأحيانا استحالة استرجاعها.

كذلك أكدت الدراسة على أن نسبة 21% فقط من المكلفين بالأرشيف يقومون باستقبال الأرشيف مصحوبا بجدول التحويل، وذلك نتيجة ضعف الاهتمام والوعي بدور جدول التحويل كوسيلة لإثبات عملية التحويل والتعريف بمحتواه فضلا عن كونه وسيلة بحث داخلية، كما أن عدم وجود محلات الأرشيف في بعض الإدارات يجعل مختلف الهياكل الأخرى تلغي أي إجراء إداري للتعامل معها، إذ تقوم مباشرة بالتحويل العشوائي للأرشيف دون اعتماد جدول تحويل وحتى دون إعلام إدارة الأرشيف بذلك، وهو ما يعني عدم

وجود أي دليل حول الجهة المحولة وبالتالي عدم تشخيص تلك الوثائق، ما يجعلها عرضة للتلف أو السرقة دون أن يتحمل أي طرف مسؤولية ذلك، وكل هذا يعد إخلالا بالجانب الإداري والعلمي لتسيير الأرشيف، ويعكس عدم الاهتمام بالوثائق كمصدر من مصادر المعلومات داخل المؤسسات.

وتتفق أيضا دراسة (ترشين، أولاد حسيني، 2016) حول ذلك، فقد كشفت عن عدم توافر أماكن كافية لحفظ الوثائق بالمديرية العامة لسوناطراك بالجزائر، وذلك نتيجة القيام بحفظ كافة الوثائق وعدم وجود جداول حفظ الوثائق التي تحدد آجال الوثائق وتسمح بالتخلص وإتلاف الوثائق التي لم يعد لها قيمة إدارية أو بحثية، لذلك أوصت الدراسة على ضرورة تحديث إجراءات تسيير الوثائق الإدارية وتطويرها.

أما دراسة (قرجع، 2014) فقد أكدت على عدم توافر الأجهزة والوسائل اللازمة للعمل الأرشيفي في المصالح الأرشيفية الولائية في الجزائر وذلك بنسبة تفوق 60%، وهو ما نتج عنه تكديس الوثائق على الرفوف دون تنظيم، كما كشفت الدراسة عن عدم تلاؤم المهام المسندة لبعض الموظفين مع مؤهلاتهم الوظيفية، ورجح الباحث ذلك إلى نقل الموظفين غير المرغوب فيهم للعمل في الأرشيف وهو تأكيد النظرة الدونية القديمة السائدة تجاه الأرشيف وموظفيهم.

كما كشفت نتائج دراسة (Seniwoliba et al., 2016) بأن جامعة الدراسات التنموية في غانا تفنقر إلى الإطار التشريعي المنظم لإدارة الوثائق، إذ لا يوجد لدى الجامعة سياسة الإدارة الوثائق لأجل توجيه وحماية استخدام الوثائق، حيث لا تزال الوثائق تحفظ في نسخ ورقية فقط وتدار من قبل الموظفين الذين ليس لديهم معرفة كافية حول حفظ الوثائق المناسبة مما قد يؤدي إلى ضياع المعلومات القيمة.

(3) التحديات المادية:

أشارت نتائج دراسة (البادي، 2008) إلى أن 79% من المؤسسات في السودان تعاني من ضعف الموارد المالية في إدارة أرشيفها، وهو ما أثر على الجوانب المتعلقة بتوفير الكادر البشري المختص والمرافق وتطبيق المعايير المتعلقة بحفظ الأرشيف مثل المباني والأرشفة الإلكترونية وأوعية حفظ الوثائق.

وهو ما أكدته دراسة (الباري، 2014) على ضعف الموارد المالية المخصصة لدار الوثائق القومية في السودان والمصر، إذ يتم تخصيص ميزانية ضئيلة جدا لهما من الميزانية العامة.

كما أكد (Bakare et al., 2016) على ذلك، إذ إن ضعف المخصصات المالية المخصصة للإدارة الوثائق في مجالس الحكومة المحلية في نيجيريا أثرت على توفير الاحتياجات اللازمة لإدارة الوثائق.

كما اتفقت دراسة أخرى حول عدم كفاية التمويل على أنشطة إدارة الوثائق والأرشيف في المؤسسات
بنتزانيا. (Mohamed et al., 2017)

كما أظهرت نتائج دراسة (دلهوم، 2006) أن أغلبية الإدارات الجهوية في الجزائر تعاني من
المشاكل المادية، مما أدى إلى عدم كفاية أرفف حفظ الملفات.

واتفقت حول ذلك دراسة (حبيبية، حورية، 2016) من حيث ضعف الإمكانيات المادية المتوافرة
بمصلحة أرشيف ولاية غليزان بالجزائر، وذلك لأجل العمل على إدارة الأرشيف بشكل متطور ورقمته
الأرصدة الأرشيفية.

كما أكدت دراسة أخرى على أن مديري الوثائق في المؤسسات الخيرية والتطوعية يعانون من
ضعف المخصصات المالية، لذلك فهم يواجهون تحديا لإقناع إدارة التكلفة بأهمية وجود نظام متكامل لإدارة
الوثائق وما سوف يضيفه كقيمة إلى المؤسسات التطوعية. (Dawson, Dodd, Roberts, 2014)
(Wakeling).

وفي هذا الشأن، أوصت دراسة (الصاوي، 2018) بأهمية توفير الدعم المالي الكافي للأرشيف
الوطني ليقوم بدوره في تدريب موظفي الوثائق في مؤسسات الدولة وإدارتها وإعداد خطط تتضمن برامج
تدريب قصيرة وطويلة الأجل تتوافق مع احتياجات ومتطلبات المؤسسات، واقتراح الاستفادة من تجربة
الأرشيف الوطني الأمريكي في هذا الصدد من حيث تكون تكلفة التدريب مشاركة بين المؤسسة التي يتبع
لها المتدرب والأرشيف الوطني.

وهذا ما دعت إليه دراسة (عمر، 2014) حول ضرورة توفير الدعم المالي لمراكز أرشيفات
الجامعات في ولاية الخرطوم بالسودان، وذلك حتى تتمكن تلك المراكز من تطبيق معايير جودة الأداء في
إدارة وثائقها.

ثالثاً: الدراسات السابقة: Literature Review

المقدمة:

أطلع البحث على عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتوصل إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، التي تمكن من خلالها التعرف على المشكلات التي واجهت الدراسات السابقة والنتائج والتوصيات التي خرجت بها؛ لتتعلق هذه الدراسة مستفيدة من مخرجات الدراسات السابقة؛ وذلك بهدف إضافة نوعية ومهمة لصناع القرار في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عُمان حول أثر التطورات الإدارية في آلية حفظ الوثائق والمحفوظات - دراسة ميدانية: وزارة التراث والسياحة.

(2-11) الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (التطوير الإداري)

(2-11-1) الدراسات السابقة العربية:

دراسة (نشأت، أنجي علي حسن (2021) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، القاهرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة عين شمس، ودورها في التطوير الإداري وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير الإداري: تطوير الهيكل التنظيمي تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة. وقد تم تصميم استبانة ومن ثم توزيعها على الطبقتين الإداريتين العليا والوسطى في الجامعة، واستند البحث على المنهج الوصفي في الاستعراض النظري، فضلاً عن المنهج التفكير الابتكاري، لتحليل أداة الدراسة الاستبانة وذلك من خلال استخدام الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا. كما أنهم على معرفة بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في الجامعة مثل البريد الإلكتروني، إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد، برنامج التعليم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني. كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، نقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية. وتطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل الإداري من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات. وأدت إلى تنمية الموارد البشرية من

خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين في الجامعة، وتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.

أوصت الدراسة إلى: ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف، العمل على تعزيز الهيكل الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية، تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية. ضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات للطلاب والباحثين.

دراسة (علي، إيمان فوزي عبد الحميد، 2021) بعنوان: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري/ القاهرة.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (153) موظف وموظفة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

دراسة (وهاج، زينب صلاح، 2021) بعنوان: التطوير الإداري وتأثيره في تحسين الكفاءة الإنتاجية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمكائن في الإسكندرية/ مصر.

يهدف البحث إلى التعرف على عمليات التطوير الإداري والكفاءة الإنتاجية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمكائن في الإسكندرية، وللحصول على المعلومات المطلوبة اختيرت عينة مكونة من (60) عاملاً يعملون في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية في الشركة مجتمع البحث. وتم استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، واختبار فرضية البحث: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لعمليات التطوير الإداري في تحسين الكفاءة الإنتاجية، ولقياس الأثر وتحليل علاقات الارتباط ثم التوصل إلى نتائج البحث تم استعمال البرنامجين الإحصائيين (SPSS) و (Minitab) وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها وجود تأثير لعمليات التطوير الإداري في العوامل المؤثرة لتحسين الكفاءة الإنتاجية،

وختم البحث بعدد من التوصيات منها ضرورة تطبيق عمليات التطوير الإداري في الشركة مجتمع البحث لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

دراسة (السحباني، حسام سالم جمعة ، 2021) بعنوان: أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة/ فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد المجتمع (618) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (237) مفردة وتم استرداد (170) استبانة ما نسبته (72.1%)، عبر استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والخروج بنتائج التحليل للتأكد من صحة فرضيات هذه الدراسة.

وخلصت إلى: 1. تبين وجود أثر للتطوير الإداري بأبعاده (التدريب، ونظام الحوافز والمكافآت، والولاء التنظيمي، وتقييم الأداء) تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ (في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات المستجيبين حول (تطوير الإداري، والإدارة الرشيقة) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة). ويوصي الباحث ب: زيادة الاهتمام بإجراءات التطوير الإداري، وتعزيز ممارسة وتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة من قبل الجميع، وعلى رأسهم الإدارة العليا في وزارة الداخلية الشق المدني.

دراسة (الغانم، منيرة أحمد سعد الجاسر) (2021) بعنوان: التطور الإداري ودوره في تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية خلال الأزمات: كوفيد-19 نموذجاً/ القاهرة.

يهدف على التعرف على مدى إسهام تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية في الدعم والتطوير الإداري، وتحديد أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية من خلال الأزمات (كوفيد 19)، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث عددها (35) فرداً،

وكان من أهم النتائج أن الإدارة الإلكترونية أصبحت عاملاً أساسياً وضرورة حتمية لا بد من تطبيقها وتعميمها في كافة الإدارات الحكومية، حيث أصبح القطاع الحكومي في حاجة ماسة إلى الاستفادة من هذه التقنية الحديثة لتطوير العمل وتحسين الخدمة، ومعالجة الأزمات.

دراسة (العمرى، محمد بن عبد الله) (2020) بعنوان: دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى استجلاء مفهوم ذكاء الأعمال والمقصود من التطوير الإداري، ومعرفة دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز وبيان العلاقة بينهما، ومدى تطبيقه بالجامعة، وتقديم حلول ومقترحات تساهم في ذلك. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وجمع البيانات بمراجعة الإنتاج الفكري الموجود في مجال الدراسة. وإعداد استبانة كأداة وتوزيعها إلكترونياً، واستجاب لها (46) من المعنيين بالدراسة (القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز).

وأهم ما نتج عن هذه الدراسة هو وجود علاقة مترابطة بين ذكاء الأعمال والتطوير الإداري. كما جاءت تصورات عينة الدراسة لمدى تطبيق ذكاء الأعمال في التطوير الإداري على نحو متوسط. وكذلك وجود أهمية كبيرة للتدريب على ممارسات ذكاء الأعمال في التطوير الإداري.

وتوصي هذه الدراسة بدعم وتبني الإدارة العليا وبذل المزيد من الجهد لتطبيق ذكاء الأعمال في انجاز العمليات الإدارية. وكذلك إيلاء أهمية عالية للتدريب حول ذكاء الأعمال وتوجيه رسائل تعريفية وتوعوية إلى القيادات بالجامعة. وضرورة السعي وراء مواكبة التطورات لتقنيات ذكاء الأعمال المستخدمة وتحديثها. كما توصي بإجراء المزيد من الدراسات التجريبية التي تعكس تطبيقات ذكاء الأعمال في المؤسسات المحلية، لمعرفة مستوى ومعوقات تطبيق ذكاء الأعمال.

دراسة عشاشه، عبد الكريم (2020) بعنوان: إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، الجزائر.

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، بمعنى رفع مستوى أداء المؤسسة الرياضية والتعرف على مدى تأثير مؤشرات وأبعاد إدارة التطوير الإداري في تحقيق التميز. تهتم الدراسة بشكل كبير بإبراز مفاهيم كل من التطوير الإداري والأداء المتميز وأيضاً إبراز بعض النماذج العالمية والعربية في الأداء المتميز. ولقد تم توزيع ٣٠ استمارة استبيان على عينة من الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة - برج بوعريج - سعياً من الباحث للحصول على إجابات واسعة تتناسب مع طبيعة الدراسة. حيث تم التوصل إلى عدة استنتاجات من أهمها أن الدراسة توصلت إلى أنه هناك علاقة متباينة التأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري على تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

دراسة (الحوامدة، سناء ارشيد، 2020) بعنوان: دور وحدات التطوير الإداري في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الإداريين فيها / الأردن.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور وحدات التطوير الإداري في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الإداريين فيها، باستخدام المنهج المسحي الوصفي، إذ طورت

استبانة أداة للدراسة، ووزعت على عينة من (382) قائداً إدارياً، وموظفاً إدارياً، من ثلاث جامعات أردنية رسمية هي (جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة مؤتة)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير الجامعة.

دراسة (منصور، منار منصور أحمد، 2020) بعنوان: تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

هدف هذا البحث إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام) واستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٧٢) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة المنصورة، وطبقت استبانة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات، ووافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة على واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم، كما وافق أعضاء هيئة التدريس على معوقات التطوير الإداري بدرجات كبيرة جداً لبعض العبارات، وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر، وكذلك وافق أعضاء هيئة التدريس على متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجات كبيرة جداً لبعض العبارات وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر. وفي ضوء ذلك تم تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقادة بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

دراسة (المقبالية، موزة بنت عبد الله بن خميس، 2019) بعنوان: توظيف الإعلام التربوي في تطوير الأداء الإداري المدرسي بسلطنة عمان/سلطنة عُمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المواضيع والوسائل والآليات التي يمكن أن يتناولها الإعلام التربوي لتطوير الأداء الإداري المدرسي بسلطنة عمان، وتكونت استبانة الدراسة من (43) فقرة موزعة على ثلاثة محاور (موضوعات الإعلام التربوي الخاصة بتطوير الأداء الإداري المدرسي، وسائل الإعلام التربوي اللازمة لتطوير الأداء الإداري المدرسي، آليات وإجراءات الإعلام التربوي اللازمة لتطوير الأداء الإداري المدرسي)، وطبقت على عينة عشوائية حجمها (193) من مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم.

وأظهرت النتائج أن درجة اختيار أفراد العينة للموضوعات والوسائل والآليات اللازمة لتوظيف الاعلام التربوي في تطوير الأداء الإداري المدرسي جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، وحصلت محاور

الاستبانة على درجات موافقه تراوحت بين الكبيرة والكيرة جدا، وأوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، ومنها لدائرة الإعلام التربوي، وتوصيات لوسائل الإعلام (الحكومية والخاصة)، وتوصيات للإدارة المدرسية.

دراسة (شارد، 2019 هاني على أحمد) بعنوان: أثر تنمية رأس المال البشري على التطوير الإداري بالتطبيق على جامعة شقراء/ الأردن.

هدف البحث إلى التعرف على مفهوم راس المال البشري وأبعاده المختلفة، وأثره على تطوير اداء العاملين، وواقع تنمية راس المال البشري في جامعة شقراء. وقد بلغت عينة البحث (١٤٩) استمارة قابلة للتحليل. وتم التأكد من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل (كرونباخ الفا)، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدم الباحث الاساليب الاحصائية من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد والأهمية الترتيبية لجميع متغيرات البحث والفقرات المكونة لكل متغير من خلال برنامج (SPSS).

وأظهرت نتائج البحث إلى أن إجابات عينة البحث اتجهت نحو الاتفاق حول توفر رأس المال البشري بإبعاده: المعرفة، الخبرة، المهارات والقدرات والتدريب، في الجامعة على نحو مقبول، مما يشير إلى إدراك الجامعة لأهمية رأس المال البشري، كما أظهرت نتائج البحث وجود ارتباط طردي قوي بين المعرفة، الخبرة، المهارات والقدرات، التدريب والتطوير الإداري.

دراسة (إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد، 2019) بعنوان: تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة /القاهرة.

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم ومبادئ الحوكمة، والتوصل لمقترحات لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدمت استبانة طبقت على 139 من العاملين بالمدرسة الثانوية، 106 من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية. وأوصت الدراسة لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى ضرورة الأخذ بمبادئ الحوكمة في العمليات الإدارية كما يلي: التخطيط الإداري: ضرورة إيجاد توصيف واضح لمهام العاملين وفقا للوائح والقوانين المؤسسة للمؤسسة التعليمية، ومشاركة مجالس الآباء والأمناء في اتخاذ القرارات والرقابة. تنظيم الوقت: ضرورة توزيع المهام الوظيفية بعدالة على جميع العاملين وفقا لقدرات كل منهم، وتفويض السلطة واعتبار كل موظف في المدرسة مسئولاً عن الأداء. المشاركة في اتخاذ القرار: ومن خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المدرسية والمساءلة والتقييم، وضرورة أن تهتم قيادات المدرسة الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية بتنوع أساليب التقييم، ووضع مؤشرات لتقييم أداء العاملين، وتطبيق على الجميع ويكون من خلالها منح الحوافز.

دراسة (شادي، عادل إمام حامد إمام (2019) بعنوان: دور التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية /القاهرة.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير الأداء الإداري بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية خلال عينة مكونة من 400 مفردة من العاملين في الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تطوير الأداء الإداري من حيث التبادل والمزج بين الخبرات والتجارب، تقليل الحواجز وسرعة الاتصال، تطوير المعرفة والسلوك والأداء، دعم ومساندة القيادة لعملية التعلم، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد و بين تطوير الأداء الإداري.

دراسة الهور (2015) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية./ فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، بالإضافة لمعرفة مستوى كل من تواجه البلديات الفلسطينية، واستخدمت أداة الاستبانة للتعرف من خلالها على مستوى التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية بالاعتماد على المتغيرات التالية (الرؤية، الرسالة الأهداف، وجود الخطط التنفيذية). وكذلك التعرف على مستوى التطوير التنظيمي من خلال المتغيرات الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، الأنظمة واللوائح، تنمية وتطوير الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة). وذلك طبقاً للعوامل الشخصية (الجنس والعمر ومكان العمل (البلدية) ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التالية: أن البلديات الفلسطينية تأخذ بالتحليل البيئي في عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة، وأن مستوى التخطيط الاستراتيجي القائم الآن في البلديات الفلسطينية درجته كبيرة، بينما مستوى التطوير التنظيمي القائم الآن في البلديات الفلسطينية درجته متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التطوير التنظيمي تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، مكان العمل، (البلدية)، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وأظهرت النتائج وجود علاقة بين مستوى التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية والتحليل البيئي فيها، كما بينت وجود علاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى التطوير التنظيمي وكذلك بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومجالات التطوير التنظيمي منفردة (الهيكل التنظيمي، تبسيط الإجراءات، الأنظمة واللوائح، تنمية وتطوير الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة).

دراسة (Velasquez, 2014) بعنوان: "فهم التواصل التنظيمي لإحداث التغيير التنظيمي: عملية كومبيت للتغيير - دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى وصف كيفية حدوث التغيير التنظيمي من خلال التواصل التنظيمي، حيث أجريت هذه الدراسة في منظمة صغيرة غير ربحية تدعى كومبيت" تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة ومجلس الأمناء ومجلس العاملين في هذه المؤسسة، وقد استخدم الباحث استبانة وتحليل المحاضر الاجتماعات لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج هذه المؤسسة، أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية تدريجية تحدث عندما يتم وضع عمل الفرق في حالة عمليات من خلال تكوين وإعادة تكوين مجموعة من الصلات فيما بين تلك العمليات. ويتم ذلك من خلال معرفة ما حصل في الماضي للتنبؤ بما سيحدث في المستقبل. وإن مناقشة العاملين للتغييرات الحاصلة وتعديلها أو رفضها يعتمد على اهتمامات عامل التغيير ودوره وأهدافه.

دراسة العمري (2010) بعنوان: التطوير الإداري في دائرة الأحوال المدنية والجوازات (دراسة ميدانية). الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجهود التي بذلتها دائرة الأحوال المدنية والجوازات في التطوير الإداري وذلك من خلال تقييم الأفراد العاملين في هذه الدائرة المستوى فعالية برنامج التطوير الإداري في مجالاته المختلفة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم، والتشريعات، والإجراءات وأساليب العمل، التدريب، القيادة الإدارية، نظم المعلومات والتكنولوجيا، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية)، تم تصميم استبانة تكونت من (46) فقرة ثم توزيعها على (246) موظفاً من موظفي الدائرة في محافظات (عمان، اربد، الزرقاء، جرش، المفرق).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن هناك مستوى متوسط من الفعالية لبرنامج التطوير الإداري في دائرة الأحوال المدنية والجوازات، كما أن برنامج التطوير الإداري في دائرة الأحوال المدنية والجوازات ركز على الإجراءات وأساليب العمل ونظم المعلومات والتكنولوجيا لتسهيل تقديم الخدمات للجمهور وما زالت دائرة الأحوال المدنية والجوازات بحاجة إلى إعادة النظر في مجال الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية ومجال التدريب ومن أبرز المعوقات والمشكلات التي واجهت برنامج التطوير الإداري التغيير المستمر في القيادة الإدارية في الدائرة كما أن الروتين المعقد وغياب الدعم السياسي لعملية التطوير الإداري وعدم توفر كفاءات متخصصة في جوانب التطوير الإداري .

(2-11-2) الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة (Svitlana Bilan et al.,2022) بعنوان: مراجعة منهجية ببليومترية لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في الإدارة التنظيمية والتطوير والتغيير والثقافة التنظيمية.

الغرض من الدراسة الحالية هو تحديد الاتجاهات الأكاديمية في تفاعل البحث بين المجالات العلمية، مثل الذكاء الاصطناعي، والإدارة التنظيمية، والتطوير التنظيمي، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية باستخدام تحليل الببليومتري ونشر الشبكة. من أجل تحقيق هذا الغرض، قام الباحث بتحليل منهجي لـ 191 مقالاً منشوراً بين عامي 1983 و2020 بالإضافة إلى الاستشهاد بالمنشورات والاستشهاد بها.

تقدم نتائج هذه الدراسة استنتاجات مهمة لحالة البحث الحالية. حيث يتم تقديم النتائج الثابتة في شكل مراجعة نقدية وتأطير مجموعة المعرفة.

دراسة (Kelbrina Davis2021) بعنوان: التدريب على إدارة البحوث وأحكام التطوير للموظفين: التطوير المهني وهيكل الموظفين، ولاية أريزونا/الولايات المتحدة.

استخدمت هذه الدراسة البحثية الإجرائية نهجاً متعدد الأساليب لفهم الوضع الحالي للموظفين بشكل أفضل فيما يتعلق بمعالجة احتياجات التدريب والتطوير للموظفين الجدد والمبتدئين داخل مدارس فولتون للهندسة بجامعة ولاية أريزونا وتشمل الأقسام والوحدات الأخرى في جامعة ولاية أريزونا. وامتدت الدراسة إلى جهود الدعم هذه من خلال تنفيذ مكتبة موارد مبتكرة كأساس، لفك رموز احتياجات الموظفين وتجهيز الموظفين بشكل أفضل من خلال التدريب الناجح، خبرات التطوير والتعلم. قيمت هذه الدراسة منصات التدريب والتطوير في إدارة البحوث بجامعة ولاية أريزونا والأنظمة الأساسية المؤسسية الأخرى.

تضمنت هذه الدراسة مجموعتين طبيعيتين تتكونان من مجموعة من موظفي إدارة البحوث بمستويات متفاوتة من الخبرة. على وجه التحديد، تمت دعوة مجموعة من المبتدئين ومجموعة من كبار الموظفين للمشاركة في هذه الدراسة. قدمت المجموعات خبراتهم وتصوراتهم وتقييماتهم وأفكارهم، والتي ساعدت أيضاً في التعديلات اللازمة على مورد المكتبة. على سبيل المثال، بعد التسليم من مجموعة التعديلات والتعديلات التي أجراها كبار المشاركين، ساعدت في إعداد أداء صغار المشاركين في بوابة المكتبة. تجسد تجربة أداء المشاركين المبتدئين في المكتبة وقياس تصوراتهم وخبراتهم وتقتهم ومستويات رضاهم عن التطوير الإداري.

مكنت التجربة المشاركين من تحديد وتوضيح مجالات الحاجة داخل البنية التحتية لإدارة البحوث داخل مدارس فولتون للهندسة وفي جامعة ولاية أريزونا بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، تم الإعلان بشدة

عن التشجيع على التكرارات المستقبلية لموارد المكتبة واقتراحها. أعطت الاكتشافات التي تم الحصول عليها من خلال وحدات المناقشة من كلا المجموعتين نظرة ثاقبة من خلال أعين المشاركين (على سبيل المثال، كبار السن والصغار) ؛ التي زادت وعززت نتائج الدراسة. بشكل عام، بالإضافة إلى أن النتائج التي تم تلقيها وتعقبها من خلال وحدات المناقشة من كلا المجموعتين اقترحت أن البنية التحتية الحالية لإدارة أبحاث التدريب والتطوير داخل مجتمع أبحاث جامعة ولاية أريزونا بحاجة إلى تعديلات.

دراسة (Willemien Strydom,2020) بعنوان: التطوير القيادي لرؤساء الأقسام في المدارس الابتدائية الحكومية، ولاية بريتوريا الأمريكية/ الولايات المتحدة.

تبحث الدراسة الحالية في البرامج التطويرية وفرص التدريب المتاحة للمدراء الإداريين لتلبية متطلبات منصب قيادي رسمي. وكيف يتم تصور هذه البرامج من قبل HODs كما يتم تحديدها وتحليلها. تم استكشاف أهمية الدور الذي يؤديه المدرسون في المدارس، بالإضافة إلى أهمية الاستثمار في تطوير قيادتهم من خلال برامج تطوير القيادة الرسمية وغير الرسمية.

استخدمت هذه الدراسة النوعية بيانات المقابلات التي تم الحصول عليها من ثمانية رؤساء أقسام تم تعيينهم مؤخرًا بأخذ عينات عمدًا في المدارس الابتدائية العامة في بريتوريا. حددت هذه الدراسة أهمية المديرين المتوسطين، مثل رؤساء الرؤساء التنفيذيين والتدبير التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان استعدادهم بشكل كافٍ لتلبية التوقعات.

دراسة (Gilly at al.,2009) بعنوان: "التغيير التنظيمي: الدافعية، التواصل، القيادة، الفعالية".

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز التنظيمي وإثراء على الدافعية والتواصل والقيادة والفاعلية، استخدم الباحث أسلوب الملاحظة، حيث تكونت عينة الدراسة من (552) طالب دراسات عليا في جامعتين. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن قيمة قيادة التغيير في مختلف المؤسسات وتزايد مع مرور الوقت، وبينت نتائج الدراسة أهمية التغيير التنظيمي وأثره في أداء المؤسسات. وإلى أهمية إيجاد للتغيير التنظيمي من وجهة نظر العامل في المؤسسة وليس المدير لتحقيق تغيير ناجح.

دراسة (UKPata and Olukotun,2008).

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف تأثير التطوير التنظيمي في الاقتصاد النيجري مع تحليل نقدي لبرامج الإصلاح الحالية التي أعربت عنها الإدارة. وكانت المنهجية المستخدمة في دراسة مجموعة مختارة من (200) فرد من الوزارات الحكومية والبنوك في خمس ولايات. هذا وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة،

وبتحليل النتائج تبيان برامج الإصلاح لم تكن قادرة على التصدي بشكل كاف للمشاكل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الشعب النيجري. ومن أبرز النتائج هذه والدراسة، أن استخدام تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع في عالم الأعمال باعتبارها تمكن من تقديم الخدمات الرئيسية يخلق مجالاً للفاعلية والكفاءة للمنظمات باستمرار، العمل على تطوير تكنولوجيا جديدة وأساليب عمل جديدة باستخدام أحدث نموذج مبادرة وأفضل الممارسات على الرغم من تأثير تكنولوجيا المعلومات والتعليم مؤخراً في نيجيريا.

(2-12) الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني (الوثائق والمحفوظات)

(2-12-1) الدراسات السابقة العربية:

دراسة (الصاوي، السيد صلاح، 2021) بعنوان: تطبيق الأرشيف الوطني للأجهزة الذكية وأهميته في التعرف على الوثائق والخدمات الأرشيفية./ القاهرة.

تتناول هذه الدراسة وصفا وتحليلاً لأحد هذه التطبيقات، وهو تطبيق يُسمى: الأرشيف الوطني؛ حيث تستكشف الدراسة أهداف وخصائص التطبيق، والخدمات المتاحة فيه، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى لرصد وتحليل خصائص التطبيق، وأوجه التشابه بينها في الدولتين، وترتبط أهمية الدراسة بأهمية التطبيق نفسه كونه التطبيق الذي يُنسب لاسم الأرشيف ويهدف لنشر الوعي به والخدمات التي يقدمها، كما تسد هذه الدراسة فجوة مهمة في الأدب الأرشيفي العربي بخاصة ما يتعلق بتطبيقات الأجهزة الذكية في إدارة المؤسسات الأرشيفية وتعزيز الخدمات المقدمة للمستفيدين، ومن نتائج الدراسة: إن عدد التطبيقات التي أطلقها الأرشيف الوطني في الدولتين يدل على إدراك المسؤولين فيهما لأهمية التطبيقات الذكية في تحسين الخدمات الأرشيفية المقدمة للمستفيدين.

دراسة (على، محمد مصطفى محمد، 2021) بعنوان: خدمات المعلومات بالأرشيفات الوطنية بدول مجلس التعاون الخليجي في ظل جائحة كورونا: دراسة تحليلية/العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأرشيفات الوطنية بدول مجلس التعاون الخليجي أمام جائحة كورونا، وكذلك معرفة الخدمات التي تقدمها تلك الأرشيفات في ظل جائحة كورونا، هذا فضلا عن معرفة كيفية توظيف الأرشيفات الوطنية للتقنيات الحديثة في ظل جائحة كورونا، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يقوم بجمع البيانات وتحليلها ومن ثم يخرج بالنتائج والتوصيات، بالإضافة إلى المنهج التاريخي وذلك لاعتماد الباحثان على مصادر المعلومات بكافة أشكالها التقليدية منها والحديثة، كما تم توظيف المنهج المسحي للوصول إلى مواقع الأرشيفات الوطنية عبر الأنترنت. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الخدمات التي تقدمها الأرشيفات محل الدراسة تمثلت في الفهرس الإلكتروني المتاح على الخط المباشر

والخدمة المرجعية الإلكترونية، و خدمة توفير وعرض الوثائق في وقت الأزمات، وأوصت الدراسة بأن تعمل الأرشيفات الوطنية في الخليج العربي على رقمته كل الوثائق والمحفوظات لديها، وذلك تحسباً لإتاحتها للمستفيدين إلكترونياً في حال حدوث الكوارث والأوبئة.

دراسة (اللبان، نرمن إبراهيم على، 2021) بعنوان: الوثائق الإدارية الجارية، والبيانات الضخمة في مكتبة الإسكندرية. /مصر.

سعت هذه الدراسة إلى استعراض مشروعات مكتبة الإسكندرية في مجال البيانات الضخمة، بالإضافة إلى تحليل مدى إمكانية استخدام تطبيقات البيانات الضخمة في بيئة المكتبة الوثائقية؛ للاستفادة من البيانات الحيوية التي تتضمنها وثائقها في المستقبل. وقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة في إجراء هذا البحث. وقد أظهرت الدراسة أن بيئة المكتبة الوثائقية صالحة بنسبة 72% لاستخدام تطبيقات البيانات الضخمة فيها؛ إذا اقتصر تقييم الباحثة على واقع وثائق المكتبة الورقية، والرقمية فقط، من دون وثائق الجيل الثاني. أما إذا كان التقييم يركز على تحليل بيانات وثائق المكتبة الثلاث: (الورقية والرقمية والجيل الثاني معاً) ففي هذه الحالة ينخفض معدل صلاحية بيئة المكتبة الوثائقية لاستخدام تقنيات البيانات الضخمة فيها إلى 59%. هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين مكتبة الإسكندرية للبيئة الفنية، والتنظيمية المختصة بوثائقها؛ حتى يمكن توظيف تطبيقات البيانات الضخمة في تحليلها-عندما يتطلب الأمر في المستقبل. كما يمكنها -أي مكتبة الإسكندرية - التعاون مع المؤسسات التي لديها تجارب في التعامل مع وثائق العمل؛ باعتبارها مصدرًا حيويًا للبيانات الضخمة؛ للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.

دراسة (عبد الكريم، سلوى السعيد 2020) المتطلبات الوظيفية في نظام إدارة المستندات والوثائق الإلكترونية بهيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بسلطنة عمان: دراسة تقييمية في ضوء المعايير الدولية. تأتي هذه الدراسة لاستهداف رصد مدى مواكبة النظام للمعايير الدولية للأرشيف مع التركيز على معايير المتطلبات الوظيفية للنظام الوطني العماني لإدارة الوثائق لارتباطها بتنظيم وفهرسة الوثائق وإدارتها، وآليات التصرف والاستبعاد، وقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي للوقوف على مدى مواكبة المتطلبات الوظيفية للمنظومة الإلكترونية لإدارة الوثائق بسلطنة عمان للمعايير الدولية للأرشيف تمثلت أداة الدراسة في قائمة استخلصت فيها الباحثة المتطلبات الوظيفية اللازمة للنظم الفرعية لإدارة الوثائق الإلكترونية من المواصفات الدولية لإدارة الوثائق الإلكترونية بالإضافة إلى تحليل المحتوى وجماعات التركيز. حيث رصدت المتطلبات الوظيفية التي أقرتها المعايير الدولية للأرشيف لمقارنتها بمنظومة هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بسلطنة عمان وشكل دليل المعايير والتوجيهات للإدارة والمستندات الإلكترونية للمؤسسات والدوائر الحكومية بسلطنة عمان والصادر عن هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بسلطنة عمان مجتمعاً لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة في محورين؛ مثل الأول تحليل المحتوى

لدليل المعايير والتوجيهات، وعرض المحور الثاني لمدى مواكبة النظام الوطني العماني للمعايير الدولية، وانتهت الدراسة إلى مواكبة منظومة إدارة الوثائق والأرشيف بالهيئة الوطنية للمعايير الدولية للأرشيف

دراسة (عيسوي، عصام احمد، 2020) بعنوان الأرشيفات الوطنية ودورها الجديد في ظل مجتمع المعلومات، وذلك بالتطبيق على دار الوثائق القومية بمصر. /مصر

وتستعرض الدراسة الخدمات التي يجب أن تقوم بها دار الوثائق في مجتمع المعلومات، تعرض أهم المشكلات التي تواجه دار الوثائق المصرية، ثم تتناول بالتفصيل خدمات دار الوثائق، وتتلخص فيما يلي: خدمات الوثائق، وهي تقدم للوثائق بهدف حفظها وصيانتها، وخدمات مشتركة بين الوثائق والمستفيدين: وهي تلك الخدمات التي تقدمها الدار للمحافظة على الوثائق من جانب، ومن جانب آخر لخدمة الباحثين وتيسير سبل الإفادة من الوثائق. وخلصت الدراسة إلى أن المداخل الأساسية للوصول إلى مجتمع المعرفة هي الارتقاء بمؤسسات نشر المعرفة وهي المدارس والجامعات ووسائل الإعلام ومراكز الترجمة والأرشيفات الوطنية والمكتبات والمتاحف الوطنية.

دراسة (عيسوي، عصام أحمد (2019) بعنوان: وثائق الخدمات الحكومية على بوابة الحكومة المصرية الإلكترونية: دراسة استكشافية/مصر.

تحاول هذه الدراسة أن تكشف عن أحد أهم أدوات تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر، وهي الوثائق والنماذج المستخدمة في تقديم الخدمات عبر بوابة الحكومة المصرية، وهو ما سيساعد بلا شك على التغلب على الكثير من المشاكل التي قد تعيق التطبيق، ومن ثم تقدم أفضل الخدمات الإلكترونية للمستفيدين، وعليه فقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الوثائق والنماذج المستخدمة، وأنواعها، وخصائصها، وسبل الحصول عليها، ومشكلاتها، والمعلومات المتاحة، والإجراءات المطلوبة لتنفيذ الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية المصرية من خلال بوابتها على الإنترنت، وذلك من خلال تحليل هذه الوثائق والنماذج وما يرتبط بها من إجراءات عبر البوابة، ومدى صلاحيتها لتحقيق الرؤية العامة للحكومة الإلكترونية المصرية، وأهدافها المعلنة للمواطنين، ذلك لأن الحاجة الملحة إلى تحديث وتوحيد الأطر التنظيمية التي تحكم إدارة الوثائق الإلكترونية جعلت لهذه الوثائق الإلكترونية نمط إلكتروني خاص في طرق التعامل مع أنواع الوثائق المختلفة التي تستخدمها الوزارات والهيئات الحكومية على بوابات الحكومات الإلكترونية لدول العالم.

دراسة أخرى (عبد الرحمن، فراج، 2019) جاءت بعنوان: (قراءة تحليلية في مؤتمر الأرشيفات العربية)

الهدف من الدراسة إلقاء الضوء على مؤتمر "دور الأرشيفات العربية في دعم مجتمع المعرفة العربي بين التحديات والتطلعات المستقبلية"، والذي توفر على تنظيمه المركز الوطني للوثائق والمحفوظات "بالرياض بالمملكة العربية السعودية في الفترة 17-19/7/1440 هـ الموافق 24-26/3/2019، حيث استعرض الباحث الجدوى من إقامة المؤتمر وهذا فضلا عن استعراض محاور المؤتمر والدراسات التي تم تقديمها في كل محور ، وفي ختام الدراسة أكد الباحث وقوفه مع توصيات المؤتمر والتي من أبرزها ضرورة تفعيل التعاون ما بين الأرشيفات الوطنية العربية وحثها على التحول الرقمي و الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها ووظائفها المختلفة.

دراسة (المشهداني، أحمد ميسر فتحي، 2018) بعنوان: تصميم نظام أرشفة الكتروني مستند على شبكة الحاسوب لدائرة صحة نينوى/العراق

تناول هذا البحث تصميم نظام أرشفة الكتروني مستند على شبكة الحاسوب باستخدام لغة (Visual C#.NET)، وبناء قاعدة بيانات مركزية باستخدام نظام (SQL SERVER,2008)، واختيرت دائرة صحة نينوى أنموذج لإنجاز الدراسة، لمواجهة مشكلة الواقع التقليدي الذي تعيشه مؤسسات الدولة في العراق ودوائرها، القائمة على الاستخدام المحدود لتكنولوجيا المعلومات، في حين أن نظم الأرشفة الإلكترونية التي أصبحت هي الأسلوب الأساس في مؤسسات الدول المتقدمة يعمل هذا النظام على تحويل الوثائق الورقية ومرفقاتها إلى صيغة الكترونية وحفظها في قاعدة البيانات ضمن سجلات مفهرسة حسب رقم الوثيقة أو الكتاب.

وأظهرت الدراسة أن نظام الأرشفة الإلكتروني له تأثير إيجابي في مجالات الأعمال الإدارية، بتسهيل عملية أرشفة وحفظ الوثائق وكتب المخاطبات الرسمية لتقليل الوقت والجهد المبذول في عملية البحث عن الملفات. وسهولة تبادل الوثائق عن طريق شبكة محلية باعتماد أنموذج (Client/Server) لربط أقسام الدائرة مع بعضها بالتكامل مع نظام الأرشفة الإلكتروني. وتهدف الدراسة إلى تعزيز دور الأرشفة للانطلاق في مشروع الحكومة الإلكترونية بتحسين إجراءات المعاملات الرسمية وتبسيطها.

دراسة (الناهي، هاله غالب، 2018) بعنوان: التوثيق والأرشفة في قسم التوثيق الإداري في شركة نفط الجنوب العراقية: دراسة حالة./العراق.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الأرشيف التقليدي في شركة نفط الجنوب من حيث القوانين والأنظمة وإجراءات الحفظ والجوانب الفنية والإدارية. بالإضافة إلى الأرشيف الإلكتروني المستخدم في

الشركة، من خلال ما تم أرشفته إلكترونياً قياساً بالأرشيف التقليدي، والمعوقات التي تواجه تطبيق الأرشفة الإلكترونية في شركة نفط الجنوب.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ضعف الاهتمام بالتدريب والتطوير في مجال التصنيف والأرشفة الإلكترونية وأن عملية ترتيب الوثائق تتم بطرق اجتهادية غير خاضعة لنظام تصنيف معين، وأستخدم الرفوف الخشبية في قاعات الأرشيف بنسبة عالية جداً، مما يشكل خطراً على الوثائق الأرشيفية، وافتقار قاعات الأرشيف إلى الكثير من التجهيزات الضرورية.

دراسة (البادية، رحمة بنت حميد بن خميس (2017) بعنوان: الموازنة بين الإعداد الأكاديمي والمهني لتخصص إدارة الأرشيف بقسم دراسات المعلومات في جامعة السلطان قابوس واحتياجات سوق العمل العماني.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى موازنة الإعداد الأكاديمي والمهني لمخرجات تخصص إدارة الأرشيف بقسم دراسات المعلومات بجامعة السلطان قابوس، من وجهة نظر أصحاب العمل والطلبة الاحتياجات سوق العمل العماني، وكذلك التعرف على مدى موازنة الإعداد الأكاديمي والمهني لأخصائي إدارة الأرشيف مع المعارف والمهارات التي طورها clip وهو المعهد الأبرز في تقديم شهادات الاعتماد الأكاديمي دولية في مجال دراسات المعلومات والأرشيف.

اعتمدت الدراسة على المنهج المزدوج في جمع البيانات من خلال مرحلتين أساسيتين: تمثلت المرحلة الأولى في استخدام المنهج النوعي، واستخدمت مجموعات التركيز لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في طلبة التخصص، والمقابلات شبه المقننة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تمثل في مدراء دوائر الوثائق أو من ينوب عنهم في عملية التدريب العملي في المؤسسات الحكومية. وقد تم تحليل النتائج النوعية بأسلوب التحليل الموضوعي. وتمثلت المرحلة الثانية في جمع البيانات الكمية، كأداة مكملة للأداة الرئيسية ويهدف التحليل العميق للدراسة وزيادة مصداقية النتائج، وذلك عن طريق استمارات المراجعة، تضمنت الاستمارات مقررات التخصص، بهدف التعرف على آراء الطلبة حول المساقات ومدى أهميتها واستفادتهم منها وكذلك بالنسبة لمدراء الوثائق، في حين تضمنت الاستمارة الأخرى على المهارات التي طورها معهد cilip وهي عبارة عن 13 مهارة رئيسية ويندرج تحت كل منها عدداً من المهارات المرتبطة بها.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن اتفاق مجتمع الدراسة بنسبة 100% على أن مدة التدريب العملي ووقته كافية ومناسبة لطلبة تخصص إدارة الأرشيف، مع تفضيلهم أن يكون التدريب في فصل واحد عوضاً عن فصلين دراسيين وبواقع يوميين في الأسبوع، وعلى أهمية مقرر التدريب العملي في تنمية مهاراتهم وترجمة معارفهم للواقع. كما كشفت نتائج الدراسة أن الإعداد الأكاديمي للطلبة تخصص إدارة الأرشيف والذي يوفره قسم دراسات المعلومات يتلاءم بدرجة جيدة مع احتياجات سوق العمل العماني، والمهارات التي اكتسبها الطالب كافية لانخراطه في سوق العمل، وأن غالبية مجتمع الدراسة من الطلبة ومدراء الوثائق

يرون ملاءمة المسابقات في الخطة الدراسية في برنامج إدارة الأرشيف لاحتياجات سوق العمل، مع الحاجة إلى تنمية المهارات التقنية ومهارات اللغة الإنجليزية للطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها تحديث المسابقات وتطويرها، وكذلك استحداث بعض المسابقات التكنولوجية في خطة برنامج إدارة الأرشيف بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في سوق العمل، وعقد شراكات بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الجامعية بهدف الموازنة بين الإعداد الأكاديمي والمهني لتخصص إدارة الأرشيف واحتياجات سوق العمل العماني، بما يساهم في تخريج طلبة يمتلكون المهارات والكفايات اللازمة لسوق العمل.

دراسة (الشريف، محمد عبد المحسن، 2017) بعنوان (خدمات المعلومات الرقمية بالأرشيفات الوطنية على شبكة الويب وموقف الأرشيفات العربية منها دراسة تحليلية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على خدمات المعلومات الرقمية الجيدة والمتطورة والتي وجدت نتيجة لاستخدام شبكة الويب في إتاحة الوثائق، وبيان موقف الأرشيفات الوطنية بالدول المتقدمة وطرق استقلال مواقعها الإلكترونية على شبكة الويب في تقديم خدمات المعلومات بشكل متطور يلبي حاجة المستفيد والتعرف على موقف الأرشيفات العربية من الاستعانة بتلك الخدمات ومن نتائج الدراسة أن هناك فارق كبير ومميزات هامة بين ما تقدمه الأرشيفات الوطنية التقليدية من خدمات وبين ما تقدمه مواقع الأرشيفات الإلكترونية على شبكة الويب. ومن توصيات الدراسة زيادة المحتوى العربي على شبكة الإنترنت، وتعريف جمهور المستفيدين بمقتنيات الأرشيفات العربية من كنوز تاريخية.

دراسة (الصادق، عبد الملك، 2017) بعنوان: الأرشيف الإلكتروني ودوره في كتابة تاريخ الجزائر المعاصر. /الجزائر

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مكانة الأرشيف الإلكتروني في حقل الدراسات التاريخية، وفي نفس الوقت إتاحتها للمطالعين عليه والباحثين في إطار تشجيع البحث العلمي، ولمواجهة إشكالية غياب الوثيقة أو تلفها تم إتباع سياسة الرقمنة للأرشيف؛ أي إتاحتها على الموقع الإلكتروني لدور الأرشيف المعنية. إلا أن ما يواجهه الباحث من صعوبة في الإلمام بوثائق أرشيفية مكتوبة نتيجة جعله يلجأ إلى الأرشيف الإلكتروني الرقمي لبعض المكتبات ودور الأرشيف الفرنسية التي تحوي وثائق تخص تاريخية تساعد على تدوين تاريخ الجزائر.

دراسة (خضير، مؤيد يحيى، 2017) بعنوان: تصميم نظم أرشفة للمعاملات الرسمية في قسم الشؤون الإدارية في الجامعة التكنولوجية.

تهدف الدراسة إلى تصميم نظام إلكتروني لأرشفة المعاملات الرسمية لقسم الشؤون الإدارية في الجامعة التكنولوجية يمكن أن يوظف في ملاحظة الأداء المنجز، ومعرفة توظيف تكنولوجيا المعلومات في

العمل الإداري، كما تهدف إلى تعزيز دور الأرشفة للانطلاق في فضاء الحكومة الإلكترونية بتحسين إجراءات المعاملات الرسمية وتبسيطها. استخدمت الدراسة المنهجين (الوصفي والتجريبي)، وبلغ مجتمع الدراسة (68) موظفة واستخدمت أدوات جمع البيانات المتمثلة بالمقابلة والملاحظة. وأثمرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: ما زالت تلك المؤسسة تستخدم الطرق التقليدية الروتينية في إدارة المعاملات الرسمية وحفظها وفقاً للمنهج التقليدي وجاهزية رئاسة الجامعة التكنولوجية للعمل على وفق نظم الأرشفة الإلكترونية لتوافر البنية التحتية للعمل والملاكات البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات عدة أهمها، التوجه نحو بناء قواعد البيانات أو تبني النظم والبرامج الجاهزة في إدارة المعاملات الرسمية، وذلك من خلال طرح الباحثان أنموذج للعمل الإداري، (نظام أرشفة المعاملات الرسمية).

الكندي، وفاء بنت محمد بن ساعد (2014). مدى جاهزية المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان الاستخدام النظم الإلكترونية لإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية (رسالة ماجستير). سلطنة عمان:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان الاستخدام النظم الإلكترونية لإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية، وذلك من خلال التعرف على متطلبات استخدام النظم الإلكترونية، والتعرف إلى مدى توافق النظم الإلكترونية المستخدمة في المؤسسات الحكومية مع المعايير الوطنية، بالإضافة إلى التعرف إلى التحديات التي تحول دون استخدام النظم الإلكترونية. استخدمت الدراسة المنهج المتعدد لشموله وعمقه في فهم مشكلة البحث وأبعادها المختلفة، وتم الاستعانة باستمارة المراجعة والمقابلات المفتوحة كأداتين لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ست مؤسسات حكومية وهي: وزارة النقل والاتصالات، وزارة الداخلية، وزارة التعليم العالي، وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه، وزارة السياحة، وزارة التجارة والصناعة، تم توزيع استمارة المراجعة وإجراء المقابلات مع تسعة من المسؤولين في دوائر الوثائق ودوائر تقنية المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى توفير متطلبات نجاح استخدام النظم الإلكترونية لإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية في المؤسسات الحكومية العمانية وتمثلت في: المتطلبات التقنية والمتطلبات الإدارية والمتطلبات البشرية، كما توصلت الدراسة إلى تباين أنظمة عينة الدراسة في مستوى توافقها مع المعايير الوطنية لإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية، حيث بلغت أعلى نسبة التطبيق المعايير في المؤسسات الحكومية 94.7%، في حين كانت أقل نسبة هي 63.1%.

كما كشفت الدراسة عن بعض التحديات التقنية والإدارية والبشرية والنفسية التي تحول دون استخدام النظم الإلكترونية في المؤسسات الحكومية العمانية عينة الدراسة. خرجت الدراسة بجملة من التوصيات

أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسات الحكومية العمانية بتطبيق المعايير الوطنية في النظم الإلكترونية؛ لتمكين من إدارة المستندات والوثائق الإلكترونية طوال فترة حياتها الكاملة من الإنشاء وحتى التصرف النهائي، وأنه يجب أن يؤخذ في الحسبان بأن إدارة الوثائق الإلكترونية جانب مهم وعملية أساسية تقوم عليها الحكومة الإلكترونية، وأنه ليس هناك حكومة إلكترونية ناجحة إن لم يدعمها نظام إدارة وثائق بأسلوب مبني على أسس علمية، تقنية وإدارية وبشرية.

دراسة (كلو والتوبي، 2014) بعنوان: المعايير الوظيفية للنظم الإلكترونية لإدارة الوثائق الجارية والوسيط في الوحدات الحكومية في سلطنة عُمان، تونس

سعت للتعرف على الخصائص الوظيفية للنظم الإلكترونية لإدارة الوثائق الجارية والوسيط بسلطنة عمان، ومدى تطابقها مع المواصفات والمعايير التي حددتها منظمة ISO، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في تطبيق عدد من الخصائص الوظيفية في تلك النظم كخاصيات (التصنيف، الفهرسة، الإلتاف والاستبقاء)، كما أكدت الدراسة وجود تباين واضح في خصائص النظم الإلكترونية المعتمدة، فبعضها حقق نسبة عالية من حيث التطابق مع المواصفات الدولية، في حين سجلت بعض النظم نسبة ضعيفة من حيث احتوائها على الخصائص اللازمة لمعالجة وإدارة الوثائق الإلكترونية، لذلك أوصت الدراسة بضرورة النظر في النظم التي حققت أقل من 70% من استيفاء الخصائص التقنية والوظيفية اللازمة لإدارة الوثائق، وذلك إما بتطوير تلك النظم أو استبدالها بنظم أكثر توافقاً والتزاماً بالخصائص التي حددتها المواصفات والمعايير.

(2-12-2) الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة (Priti Jain & Ookeditse M, 2013) هدفت الدراسة إلى اكتشاف مفهوم التسويق

واستراتيجياته في الأرشيف الوطني في بوتسوانا **BOTSWANA NATIONAL ARCHIVES AND RECORDS SERVICES (BNARS)** وكذلك تحديد ما إذا كان لدى أرشيف بوتسوانا الوطني وحدة أبحاث تسويق، وأينما تحديد التحديات التي تواجه الأرشيف في تسويق خدمات المراجع الأرشيفية، وتوصلت الدراسة إلى أن موظفي BNARS فشلوا في التميز بين التسويق والترويج مما أدى إلى استراتيجيات اتصال غير فعالة، وأوصت الدراسة بتدريب الموظفين في أرشيف BNARS وحاجتهم إلى المؤتمرات والندوات المهنية الإقليمية والدولية. /بوتسوانا.

دراسة (Joanne & Gavan, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى وضع عشرة مادي لتقديم خدمات المعلومات الأرشيفية على الويب من خلال برنامج Pathways ومشروع "من أنا؟"، الذي أطلقته الوزيرة جيني ماملين في 15 نوفمبر 2011 فيما يتعلق بعلوم الأرشيف، وهو عبارة عن نموذج لقاعدة بيانات لتسهيل عملية البحث والاتصال على الويب. وهذه المبادئ نعمل على الاهتمام بالوصف الأرشيفي وتضع معيار لخدمات المعلومات الأرشيفية في المجال العام، وكشفت هذه الدراسة الخدمات والتحديات والفرص التي يقدمها

برنامج Pathways لجميع المهتمين بتقديم خدمات المعلومات الأرشيفية خارج المنزل في فيكتوريا./الولايات المتحدة الأمريكية.

وتوصلت إلى أنه من المهم أن يعتمد تصميم الموقع على مبادئ سليمة تواكب التطورات العصرية وتواجه تعقيد وظائف المحتوى والبحث، كما يجب استخدام واجهة مستخدم سهلة للغاية وبديهية للبحث والتنقل في الموقع على الرغم من تعقيد العلاقات المعلوماتية الأساسية .

(2-13) خلاصة الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الوثائق والمحفوظات في المؤسسات الحكومية وفقا لمتطلبات هيئة الوثائق والمحفوظات إلى جملة من الاستنتاجات توصل إليها الباحث، تتمثل فيما يلي:

- بينت الدراسات السابقة تفاوت المؤسسات في تطبيقها للمعايير والإجراءات المتعلقة بإدارة الوثائق والمحفوظات، إلا أن معظم الدراسات أكدت عدم التزام المؤسسات في تطبيقها للمواصفات والمعايير المطلوبة لحفظ وإدارة الوثائق.
- أوضحت معظم الدراسات السابقة على أن واقع تطبيق إدارة الوثائق والمحفوظات في المؤسسات ضعيف، ولم تحظ إدارة الوثائق بال العناية والاهتمام الكافي.
- اتفقت الدراسات على أن معظم المؤسسات تعاني من ضعف تدريب وتأهيل موظفيها في إدارة الوثائق والمحفوظات.
- أكدت معظم الدراسات على نقص التشريعات والسياسات والإجراءات المؤسسة الإدارة الوثائق والمحفوظات في المؤسسات محل الدراسات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها بعض الجوانب أو محاور البحث، ولكن اختلفت في استخدام منهج الدراسة، حيث إن معظم الدراسات السابقة اعتمدت منهاجا واحدا سواء الكمي أو النوعي، وعليه سيؤدي استخدام المنهج المزدج في هذه الدراسة إلى توضيح أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق في المؤسسات الحكومية بشكل أوضح وأعمق والتوصل إلى نتائج أفضل.

(2-14) أهمية الدراسة الحالية:

تطرقت الدراسة الحالية إلى إبراز أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق في سلطنة عمان، تحديداً بوزارة التراث والسياحة، بمعنى مدى مساهمتها في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بالوزارة من خلال تحديد أهداف التطورات الإدارية.

كما يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح الموضوع التطوير الإداري، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير أداء العاملين بصفة عامة، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، بتناول موضوع أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي ودورها في تحقيق الأداء لآليات حفظ الوثائق بناءً على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة.

وما نأمل من هذا العمل هو تقديم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره وفقاً لرؤية عُمان 2040.

1. تبنت هذه الدراسة أثر التطوير الإدارية في العمل الحكومي على لآلية حفظ الوثائق في سلطنة عُمان تحديداً بوزارة التراث والسياحة، من خلال قياس درجة تقييم التطوير الإداري لمجالات: تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير القيادة الإدارية، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير التخطيط والتنظيم، تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية.

2. ركزت هذه الدراسة على وزارة التراث والسياحة لما لها من دور فعال في الاقتصاد العُماني وتحقيق أهداف رؤية سلطنة عُمان 2040.

3. تحاول هذه الدراسة - بصفتها دراسة ميدانية - أن تخدم بنتائجها وزارة التراث والسياحة في سلطنة عُمان بشكل خاص، والوزارات الحكومية العُمانية على وجه العموم، وتزيد من اهتمامها وتحفزها على استخدام آليات التطوير الإداري في سبيل رفع الأداء التنظيمي لها، مما يسهم في رفع كفاءة هذه الوزارات وتحفيزها على تبني استراتيجيات التطوير الإداري في مجالاتها المتنوعة لمواجهة تراجع المخرجات، والتكيف مع التطورات المتسارعة.

4. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حداثة الموضوع الذي تدرسه والفترة الزمنية التي سيتم إجراء الدراسة فيها وهي 2022.

5. تعتبر الدراسة الحالية الأولى من نوعها في هذا المجال.

الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها

(1-3) منهجية الدراسة: Methodolog

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي بشكل رئيس، وهو يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز في أثناء الوصف، وتحليل بياناتها، وتعرف العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار المترتبة عليها؛ لأنه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب موضوع البحث، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كما وكيفا .

كما أن الباحث استخدام المنهج الإحصائي، الذي من خلاله يمكن أن أخذ عينة من المجتمع؛ لكي تجري عليها الدراسة وفق أسس منطقية، ويستخرج منها الصفات التي يمكن تعميمها على باقي المجتمع، وذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS) ، الذي يعد من البرامج الرائدة في مجال التحليل الإحصائي والأكثر استخداما، إضافة إلى استخدام منهج المقارنة الذي يعتمد على المقارنة في دراسة الظاهرة؛ حيث يبرز أوجه الشبه والاختلاف فيما بين ظاهرتين أو أكثر، وبطريقة تفصيلية دقيقة يمكن الباحث التركيز عليها وجمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ومن ثما سيقوم الباحث بتحليلها والتعرف على جوهر موضوعها، وبعد ذلك التوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها، علاوة على ذلك ستستخدم الدراسة الميدانية على وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .

(2-3) مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوزارة التراث والسياحة" محل الدراسة والبالغ عددهم (1250) وسيتم

أخذ عينة عشوائية قدرها (295) مفردة.

Commented [AHKK17]: علي أي أساس تم تحديد حجم العينة؟

(3-3) حدود الدراسة: Limitation

اشتملت حدود الدراسة على الآتي :

* **الحدود الموضوعية:** ستكون الحدود الموضوعية لدراسة في إطار نوعين من البيانات

أ- **البيانات الأولية:** ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض متغيرات البحث، وحصص، وجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

Commented [AHKK18]: كيف تم توزيع الاستبيان؟ وكيف تم اختيار العينة؟
وكم نسبة العينة من مجتمع الدراسة؟
وكم كانت نسبة الاسترجاع أو التجاوب؟
وهل كان هنالك استمارات غير مكتملة وماذا تم بشأنها؟
ماهي محددات الدراسة ؟

ب- **البيانات الثانوية:** قام الباحث بمراجعة الكتب، والدوريات، والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، التي تتعلق بدراسة أثر التطورات الإدارية بالعمل الحكومي أو ما يعرف بالتطوير التنظيمي وأثرها في على آلية حفظ الوثائق، وأية مراجع يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي؛ وذلك لأخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديثت في مجال الدراسة .

* **الحدود الزمانية:** ستطبق الدراسة خلال الفترة الزمانية من العام (2020-2021).

* **الحدود المكانية :**

طبقت الدراسة على إحدى القطاعات الحكومية العامة والمهمة بسلطنة عمان، التي تعنى بتقديم مختلف الخدمات المتعلقة بالتراث والسياحة، وتمثلت في وزارة التراث والسياحة .

* الحدود البشرية:

اعتمدت الدراسة على الموارد البشرية بوزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان، الذين هم في متناول قدرة الباحث على جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة؛ بالتعاون مع موظفي الوزارة؛ وذلك لدراسة واقع آلية حفظ الوثائق والمعلومات وأثر التطورات الإدارية على آلية حفظ الوثائق لدى العاملين بالوزارة؛ حيث شملت الموظفين الذين يحملون المؤهل العلمي الدبلوم فما فوق في جميع المديريات والدوائر التابعة لوزارة التراث والسياحة في سلطنة عمان.

* المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانة والانتها من تفرغها، سيعالج الباحث بياناتها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وسوف يعتمد الباحث في التحليل على عمليات، تمثلت في الآتي:

1. التحليل الوصفي: النسبة المئوية، وتوزيعات النزعة المركزية، والأشكال البيانية التي تعبر عن طبيعة

وتوزيع البيانات المتعلقة بما يأتي:

- أ. المعلومات الديمغرافية للمستجيب، متمثلة بالجنس، العمر، مستوى التعليمي، تخصص العمل.
- ب. طبيعة العمل ضمن التطورات الإدارية.

2. التحليل الاستنتاجي: وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ حيث سيعتمد التحليل الوصفي باحتساب

المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية لتحديد درجة التأثير المتعلق بما يأتي:

- أ. استكشاف واقع التطورات الإدارية في العمل الحكومي.
- ب. الإجابة عن أسئلة الدراسة.

الفصل الرابع تحليل النتائج ومناقشتها

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي

(1-4) اختبار الصدق والثبات:

يمثل هذا الاختبار تقيماً للقائمة المستخدمة بغرض التأكد من أنها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تعطى للمستقضي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصد الباحث، وقد قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق الوصفي للتأكد من أن المقاييس المستخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يراد قياسه، وأن أداة البحث قد اشتملت نظرياً على كافة المتغيرات الواجب توافرها، وقد تم التحقق من ذلك بالاعتماد على آراء بعض أساتذة إدارة الأعمال⁽¹⁾.

وفي سبيل قياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وإذا بلغت قيمة معامل ألفا أكثر من **0.70** فهنا يمكن القول إن المعامل ذو دلالة وجيد لأغراض البحث (De Vaus, 2002)، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (30) من العاملين بوزارة التراث والسياحة، كما تم اختبار صدق المقياس عن طريق معامل الصدق وهو معامل الجزر التربيعي لمعامل الثبات ألفا، والجدول (4/1) يوضح نتائج الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا.

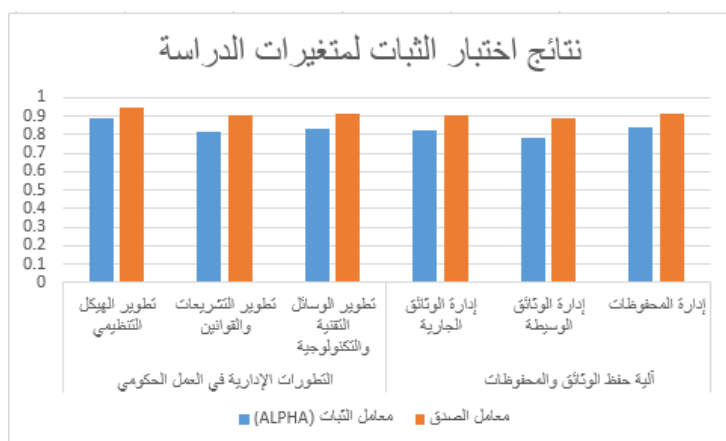
(¹) الملحق رقم (1) أسماء أساتذة إدارة الأعمال محكمي قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (4/1)

نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات (ALPHA)	الأبعاد	المتغيرات
0.944	0.893	تطوير الهيكل التنظيمي	التطورات الإدارية في العمل الحكومي
0.904	0.818	تطوير التشريعات والقوانين	
0.913	0.835	تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية	
0.907	0.824	إدارة الوثائق الجارية	آلية حفظ الوثائق والمحفوظات
0.886	0.786	إدارة الوثائق الوسيطة	
0.915	0.839	إدارة المحفوظات	

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS



شكل رقم (4/1) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.

وباستعراض الجدول رقم (4/1) يتضح أن قيم معاملي الصدق والثبات مقبولة لجميع الأسئلة بالنسبة لقوائم الاستقصاء، حيث أنه كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كان المقياس أكثر ثباتاً، ولقد أوضح الجدول أن قيم معامل الثبات تتراوح بين (0.786: 0.893)، كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين (0.886: 0.944)، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ويشمل:

(2-4) التحليل الوصفي للبيانات:

في ضوء التحليل الوصفي لبيانات الدراسة، يمكن توضيح الأهمية النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة، هذا إلى جانب العبارات التي تمثل كل متغير وكل بعد، وذلك في ضوء مجموعة من أساليب التحليل الوصفي كما يلي:

أ- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين وهما التطورات الإدارية في العمل الحكومي (المتغير المستقل) والذي يتكون من ثلاث أبعاد وهم (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التشريعات والقوانين، تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية)، والمتغير التابع وهو آلية حفظ الوثائق والمحفوظات، والذي يتكون من ثلاث أبعاد وهما (إدارة الوثائق الجارية، إدارة الوثائق الوسيطة، إدارة المحفوظات) ويمكن تلخيص نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات والأبعاد في الجدول التالي:

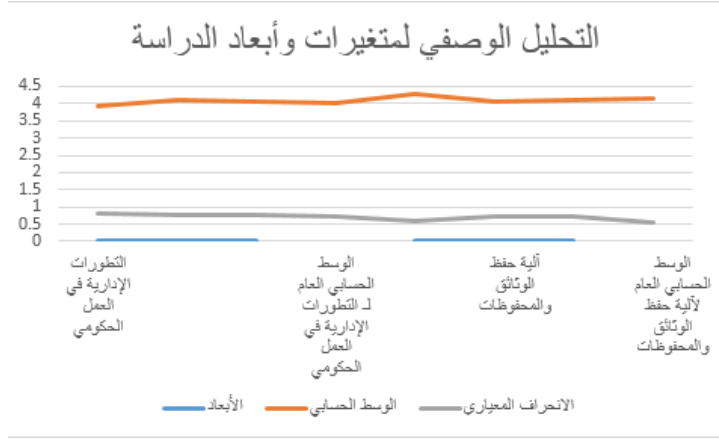
جدول رقم (4/2)

التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد	المتغيرات
0.832	3.909	تطوير الهيكل التنظيمي	التطورات الإدارية في العمل الحكومي
0.769	4.087	تطوير التشريعات والقوانين	
0.783	4.063	تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية	
0.726	4.020	الوسط الحسابي العام لـ التطورات الإدارية في العمل الحكومي	
0.575	4.277	إدارة الوثائق الجارية	آلية حفظ الوثائق والمحفوظات
0.709	4.069	إدارة الوثائق الوسيطة	
0.726	4.113	إدارة المحفوظات	
0.568	4.153	الوسط الحسابي العام لآلية حفظ الوثائق والمحفوظات	

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

Commented [AHK19]: هذا التحليل الجمعي أخفى كثير من الإحصاءات التي من شأنها تثري البحث. فيجب ان تستخدم التحليل الوصفي لكل فقرة تم استخدامها لقياس المتغيرات وهذا يضيف للدراسة والحصول على نتائج تفصيلية تثري مساهمة الدراسة العلمية وبالتالي تبرز التوصيات.



شكل رقم (4/2) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

ويتضح من الجدول (4/2) ما يلي:

- تميل عينة الدراسة وفقاً للوسط الحسابي العام للتطورات الإدارية في العمل الحكومي، وذلك بوسط حسابي قدره (4.020)، مما يعني وجود إدراك لدى أغلب مفردات العينة فيما يتعلق بالتطورات الإدارية في العمل الحكومي، وقد جاء البعد الخاص بتطوير التشريعات والقوانين في الترتيب الأول حسب الوسط الحسابي حيث كانت قيمته (4.087)، مما يعني ميل أغلب المستجيبين إلى إقرارهم بعبء تطوير التشريعات والقوانين.
- تميل عينة الدراسة وفقاً للوسط الحسابي بآلية حفظ الوثائق والمحفوظات، حيث يوجد إدراك من جانب مفردات العينة حول آلية حفظ الوثائق والمحفوظات وذلك بقيمة قدرها (4.153)، مما يعني ميل أغلب المستجيبين إلى إقرارهم بآلية حفظ الوثائق والمحفوظات، وقد جاء البعد الخاص بإدارة الوثائق الجارية في الترتيب الأول حسب الوسط الحسابي حيث كانت قيمته (4.277)، مما يعني ميل أغلب المستجيبين إلى إقرارهم بعبء إدارة الوثائق الجارية.

(3-4) اختبار فروض البحث:

تتمثل فروض البحث فيما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 0.05$) بين التطورات الإدارية في العمل

الحكومي، وآلية حفظ الوثائق والمحفوظات في وزارة السياحة.

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha > 0.05$) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق والمحفوظات في وزارة السياحة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1/2 : يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير الهيكل التنظيمي على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات في وزارة التراث والسياحة .

2/2 : يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير التشريعات والقوانين على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات في وزارة التراث والسياحة .

3/2 : يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات في وزارة التراث والسياحة.

وقد تم اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

1. الفرض الأول والذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.

تم اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك لتوضيح هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة. (أم لا؟

وذلك من خلال الجدول التالي جدول رقم (4/3):

مصفوفة معاملات الارتباط بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.

الأبعاد	التطورات الإدارية في العمل الحكومي	آلية حفظ الوثائق والمحفوظات	تطوير الهيكل التنظيمي	تطوير التشريعات والقوانين	تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية	إدارة الوثائق الجارية	إدارة الوثائق الوسيطة	إدارة المحفوظات
التطورات الإدارية في العمل الحكومي	1							
آلية حفظ الوثائق والمحفوظات	.862**	1						
تطوير الهيكل التنظيمي	.796**	.750**	1					
تطوير التشريعات والقوانين	.862**	.776**	.820*	1				
تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية	.781**	.890**	.687**	.777**	1			
إدارة الوثائق الجارية	.787**	.878**	.690**	.744**	.678**	1		
إدارة الوثائق الوسيطة	.756**	.887**	.689**	.667**	.649**	.685**	1	
إدارة المحفوظات	.898**	.863**	.690**	.876**	.765**	.795**	.794**	1

**معنوي عند مستوى 0.01 المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (4/3)

وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة ككل، عند مستوى معنوية 0.01، حيث يتضح من النتائج أن بُعد إدارة الوثائق الوسيطة الأعلى ارتباطاً بمعامل ارتباط 0.887 ، ثم بُعد إدارة الوثائق الجارية بمعامل ارتباط 0.878،

ويليه إدارة المحفوظات بمعامل ارتباط 0.872 وجميعها معاملات ارتباط معنوية طردية ما بين متوسطة وقوية. وهذا يعني تحقق الفرض الأول

الفرض الثاني والذي ينص على / يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha > 0.05$) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة .

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1/2 يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير الهيكل التنظيمي على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة .

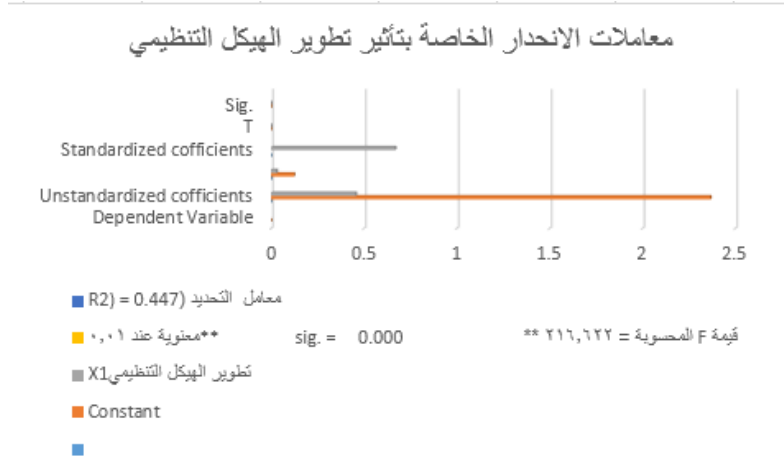
ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط simple Linear Regression والذي يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع والذي يتأثر بمتغير مستقل واحد، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول رقم (4/4)

معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير الهيكل التنظيمي على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة .

Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Dependent Variable	Model
		coefficients	Std. Error	B		
		Beta				
0.000	**19.079		0.124	2.367	آلية حفظ الوثائق	Constant
0.000	**14.718	0.669	0.031	0.457	المحفوظات Y	تطوير الهيكل التنظيمي X1
0.01		0.000 = sig.		قيمة F المحسوبة = 216.622 **		
معامل التحديد (R^2) = 0.447						

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي



شكل رقم (4/3) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

ويتضح من الجدول (4/4) ما يلي:

1- ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (216.622) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

2- من خلال قيمة t و (sig(P-value))، يتضح معنوية معامل الانحدار، وإشارته الموجبة تعني إيجابية التأثير، كما يتضح معنوية الحد الثابت.

3- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.447)، مما يدل على أن التغيرات في بُعد (تطوير الهيكل التنظيمي) يساهم في تفسير 44.7% من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات)، وترجع باقى نسبة التأثير إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في هذا النموذج.

ومن النتائج السابقة، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول، وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل، حيث يمكن القول بأن تطوير الهيكل التنظيمي تؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على آلية حفظ الوثائق.

ويمكن صياغة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المعادلة التالية والتي تسمى معادلة

خط انحدار Y على X: 1

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \varepsilon$$

حيث أن:

X1 : تطوير الهيكل التنظيمي

Y : آلية حفظ الوثائق والمحفوظات

β : معامل انحدار، وهو يمثل ميل الخط المستقيم، وفي هذه المعادلة يأخذ إشارة موجبة مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية (إيجابية التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع)

α : ثابت معادلة الانحدار

ϵ : الخطأ العشوائي، وهو يعبر عن التغيرات التي تحدث في المتغير التابع Y (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات) والتي لا ترجع إلى المتغير المستقل $X1$ (تطوير الهيكل التنظيمي).

2. الفرض الفرعي الثاني/ والذي ينص على: يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير التشريعات والقوانين على آلية حفظ الوثائق في وزارة السياحة .

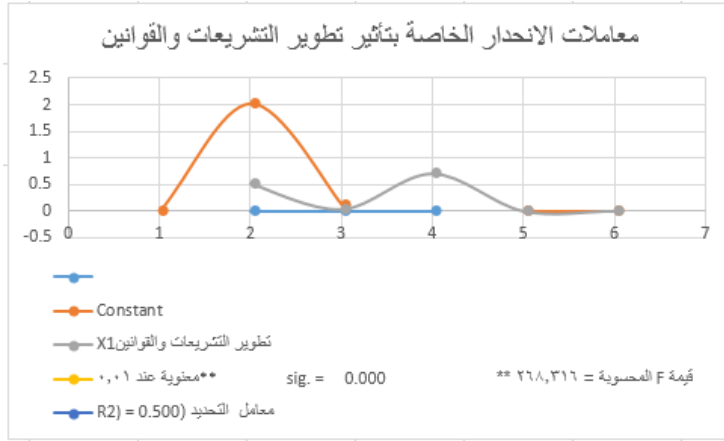
ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط simple Linear Regression والذي يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع والذي يتأثر بمتغير مستقل واحد، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول رقم (4/5)

معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير التشريعات والقوانين على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة .

Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Dependent Variable	Model
		coefficients	Std. Error	B		
0.000	**15.176		0.133	2.015	آلية حفظ الوثائق	Constant
0.000	**16.380	0.707	0.032	0.523	المحفوظات Y	تطوير التشريعات والقوانين X1
قيمة F المحسوبة = 268.316 **		0.000 = sig.		معامل التحديد (R ²) = 0.500		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي



شكل رقم (4/4) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

ويتضح من الجدول (4/5) ما يلي:

- 1- ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (268.316) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01).
- 2- من خلال قيمة t و sig(P-value)، يتضح معنوية معامل الانحدار، وإشارته الموجبة تعني إيجابية التأثير، كما يتضح معنوية الحد الثابت.
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.500)، مما يدل على أن التغيرات في بُعد (تطوير التشريعات والقوانين) يساهم في تفسير 50% من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات)، وترجع باقى نسبة التأثير إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في هذا النموذج. ومن النتائج السابقة، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني، وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول فرض عدم ورفض الفرض البديل، حيث يمكن القول بأن تطوير التشريعات والقوانين تؤثر تأثيراً له دلالة الإحصائية على آلية حفظ الوثائق.

ويمكن صياغة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المعادلة التالية والتي تسمى معادلة خط انحدار Y على X 1:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \varepsilon$$

حيث أن:

X1 : تطوير التشريعات والقوانين

Y : آلية حفظ الوثائق والمحفوظات

β : معامل انحدار، وهو يمثل ميل الخط المستقيم، وفي هذه المعادلة يأخذ إشارة موجبة مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية (إيجابية التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع)

α : ثابت معادلة الانحدار

ϵ : الخطأ العشوائي، وهو يعبر عن التغيرات التي تحدث في المتغير التابع Y (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات) والتي لا ترجع إلى المتغير المستقل $X1$ (تطوير التشريعات والقوانين).

3. الفرض الفرعي الثالث/ والذي ينص علي: يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة .

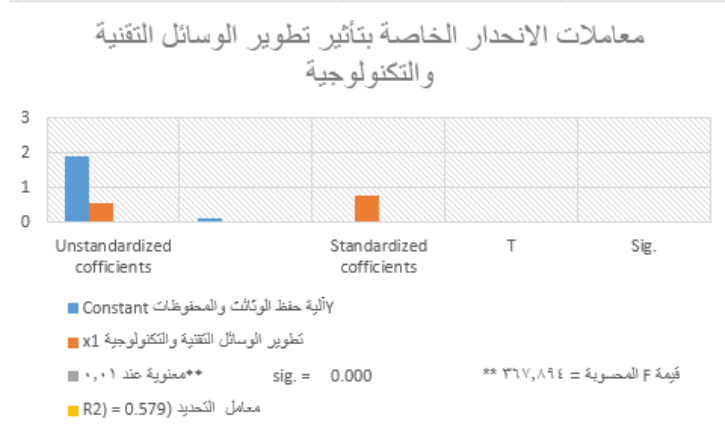
ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط simple Linear Regression والذي يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع والذي يتأثر بمتغير مستقل واحد، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول رقم (4/6)

معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة .

Sig.	T	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Dependent Variable	Model
		Beta	Std. Error	B		
0.000	**16.030		0.119	1.909	آلية حفظ الوثائق	Constant
0.000	**19.181	0.761	0.029	0.552	المحفوظات والتقنية X1	تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية
**معنوية عند 0.01		0.000	= sig.		قيمة F المحسوبة = 367.894 **	
معامل التحديد (R ²) = 0.579						

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي



شكل رقم(5/4) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

ويتضح من الجدول (4/6) ما يلي:

- 1- ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (367.894) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01).
 - 2- من خلال قيمة t و sig(P-value)، يتضح معنوية معامل الانحدار، وإشارته الموجبة تعنى إيجابية التأثير، كما يتضح معنوية الحد الثابت.
 - 3- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.579)، مما يدل على أن التغيرات في بُعد (تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية) يساهم في تفسير 57.9% من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات)، وترجع باقى نسبة التأثير إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في هذا النموذج.
- ومن النتائج السابقة، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث، وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل، حيث يمكن القول بأن تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية تؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على آلية حفظ الوثائق.
- ويمكن صياغة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المعادلة التالية والتي تسمى معادلة خط انحدار Y على X 1:

$$Y = \alpha + \beta X1 + \varepsilon$$

حيث أن:

X1 : تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية

Y : آلية حفظ الوثائق والمحفوظات

β : معامل انحدار، وهو يمثل ميل الخط المستقيم، وفي هذه المعادلة يأخذ إشارة موجبة مما يعنى أن العلاقة بين المتغيرين طردية (إيجابية التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع)

α : ثابت معادلة الانحدار

ε : الخطأ العشوائى، وهو يعبر عن التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع Y (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات) والتى لا ترجع إلى المتغير المستقل $X1$ (تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية).

(4-4) ملخص نتائج الفروض:

وفيما يلي، يعرض الباحث ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها من اختبار الفروض

جدول رقم (4/7)

ملخص نتائج اختبارات الفروض

النتيجة	أسلوب التحليل الإحصائي	الفرض
قبول الفرض	معامل ارتباط بيرسون	1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.
قبول الفرض	تحليل الانحدار الخطى البسيط	2_ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة . وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
قبول الفرض	تحليل الانحدار الخطى البسيط	1/2 يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير الهيكل التنظيمي على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة
قبول الفرض	تحليل الانحدار الخطى البسيط	2/2 يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير التشريعات والقوانين على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.
قبول الفرض	تحليل الانحدار الخطى البسيط	3/2 يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.

المصدر: من اعداد الباحث

تمكن الباحث من الوصول إلى 270 مفردة والتي تعادل 91.52% من حجم العينة

الفصل الخامس التوصيات والمقترحات.

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق في سلطنة عُمان، وذلك بالتطبيق على وزارة التراث والسياحة، من خلال التعرف على تلك التطورات بدائرة الوثائق والمحفوظات الوطنية بالوزارة، والكشف عن واقع التطورات الإدارية ومدى أثارها على ممارسات العاملين بدائرة الوثائق والمحفوظات، ومدى توافقتها مع متطلبات هيئة الوثائق، وأبرز التحديات التي تواجه وزارة التراث والسياحة لإدارة وثائقها وفق متطلبات الهيئة.

وقد تم تطبيق المنهج المتعدد في الدراسة من خلال استخدام ثلاث أدوات لجمع بيانات الدراسة تمثلت أولاً في منهج تحليل وثائق لاستخلاص وتحديد متطلبات الهيئة لإدارة الوثائق الجارية والوسيط، وثانياً استمارة الاستبيان للكشف عن واقع ممارسات إدارة الوثائق في الوزارة ومدى توافقتها مع متطلبات الهيئة، وأخيراً المقابلات المفتوحة للتعرف على أبرز التحديات التي تواجه العاملين بالوزارة متمثلة بإدارة وثائقها وفق متطلبات الهيئة.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاثة متطلبات رئيسة لإحداث التطوير الإداري بإدارة الوثائق الجارية والوسيط في الوزارة، وجاءت معظم هذه المتطلبات منظمة في إطار تشريعي وقانوني ومتنوعة ما بين تطوير للهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية بالإضافة إلى تطوير لنظم التخطيط والتنظيم والتوسع باستخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة، كما كشفت الدراسة عن تحقيق مؤسسات الدراسة نسبة توافق متوسطة مع متطلبات الهيئة لإدارة الوثائق الجارية والوسيط، فقد حققت نسبة توافق عالية في كل من الإطار التشريعي لهيكل وحدة الوثائق إدارة البريد تطبيق نظامي إدارة الوثائق المشتركة والخصوصية فرز الوثائق إتلاف الوثائق)، فيما حققت نسبة توافق متوسطة في كل من (أماكن حفظ الوثائق الوسيطة، وتحويل الوثائق الوسيطة إلى مكان الحفظ، الاطلاع على الوثائق الوسيطة ترحيل المحفوظات متابعة وتقييم إدارة الوثائق، التدريب والتوعية والدعم لإدارة الوثائق)، بينما سجلت نسب توافق متدنية في كل من إجراءات حفظ وتداول الوثائق السرية، فرز الوثائق الجارية قبل تحويلها لمكان الحفظ، محضر تسليم الوثائق للموظفين المنتهية خدماتهم، إدارة الوثائق الإلكترونية).

كما بينت الدراسة إلى وجود تحديات بشرية وتحديات تنظيمية وإدارية وتحديات مادية تواجه المؤسسات لإدارة وثائقها، فمن حيث التحديات البشرية سجلت النتائج وجود ضعف في الوعي والاهتمام من قبل الإدارة العليا تجاه وحدة الوثائق النظرة الدونية لوحدة الوثائق وموظفيها، ضعف مهارات تقنية

المعلومات واللغة الإنجليزية لموظفي الوثائق، عدم الدافعية والرغبة للعمل من قبل بعضهم، وجود موظفين متخصصين في الوثائق يعملون في دوائر أخرى، عدم اختصاص وتأهيل مديري الوثائق في مجال إدارة الوثائق.

أما من حيث التحديات التنظيمية والإدارية فقد جاءت أبرزها عدم وجود أماكن لحفظ الوثائق الوسيطة وعدم توافق بعضها، ضعف الدعم الإداري المقدم لوحدة الوثائق، عدم وجود التحفيز المعنوي والمادي، ضعف البرامج التدريبية التخصصية، ضعف التنسيق بين وحدة الوثائق ودائرة تقنية المعلومات، عدم استحداث أقسام للبريد والوثائق التابعة للوزارة ببعض الولايات، ضعف المعايير والإجراءات المتعلقة بإدارة الوثائق السرية.

في حين تمثلت أبرز التحديات المادية في وقف الدرجات المالية لتوفير الكادر البشري المختص عدم توافر الوفورات المالية لبناء مرفق مكان حفظ الوثائق الوسيطة، وعدم صرف علاوة بدل العمل المقررة لموظفو الوثائق، ووقف صرف علاوة مهمة عمل لبعض المهتمات الداخلية.

ويؤمل من الدراسة الحالية أن تثري النتاج الفكري العُماني في مجال إدارة الوثائق في المؤسسات بالسلطنة، والخروج بجملة من التوصيات والمقترحات التي قد تعين لاتخاذ القرارات التي من شأنها أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الوثائق في السلطنة والنهوض بقطاع الوثائق بشكل أفضل.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

بناء على نتائج الدراسة، نستطيع أن نقدم جملة من التوصيات التي تعد انعكاساً لنتائج الدراسة ومن أهمها:

أ. بالنسبة للقائمين على امر وزارة التراث والسياحة يوصي الباحث ما يلي:

1. ضرورة اهتمام وزارة التراث والسياحة بتطبيق كافة المتطلبات والأدوات التي اعتمدها الهيئة لإدارة المحفوظات والوثائق الجارية والوسيطة، لضمان إدارة وثائقها وفق الإجراءات الصحيحة والسليمة، بما في ذلك تفعيل السجلات أو قواعد البيانات المؤسسة لعمليات إدارة الوثائق.
2. ضرورة قيام وزارة التراث والسياحة بإعداد أماكن لحفظ وثائقها الوسيطة بما يتوافق مع اشتراطات ومواصفات الهيئة، لضمان حفظ وتأمين وثائقها من الضياع أو التلف.
3. الإسراع في توفير نظام إلكتروني لإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية بما يتوافق مع معايير ومواصفات الهيئة ومتطلبات (رؤية عمان 2040).

4. أهمية قيام الوزارة بإعداد السياسات والأدلة واللوائح الداخلية المؤسسة لإدارة الوثائق بما تتوافق مع معايير وإجراءات الهيئة وتعزز من تطبيق إجراءات إدارة الوثائق بشكل فعال، كأعداد سياسة إدارة الوثائق ودليل حفظ وتداول الوثائق السرية ولائحة الاطلاع على الوثائق الوسيطة.
5. قيام دوائر وأقسام الوثائق بتكثيف البرامج التدريبية والتوعوية لموظفي الوزارة حول إجراءات إدارة الوثائق وإعداد المنشورات التوضيحية التي تبسط وتوضح الإجراءات اللازمة لإدارة الوثائق.
6. إعطاء الأولوية للموظفين المتخصصين في إدارة الوثائق ممن يملكون المهارات والكفاءات المهنية لتولي الوظائف الإشرافية المتعلقة بإدارة الوثائق.

ب. بالنسبة لهيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية يوصي الباحث ما يلي:

- قيام الهيئة بتبسيط إجراءات ومتطلبات إدارة الوثائق في شكل أدلة توضيحية وفقاً لموضوعاتها، كأعداد دليل إدارة البريد الصادر والوارد ودليل حول كيفية إعداد نظام إدارة الوثائق (نظام التصنيف وجدول مدد استبقاء الوثائق) دليل حول كيفية تطبيق نظام إدارة الوثائق، ودليل حول حفظ وتداول الوثائق السرية، ودليل فرز الوثائق، كما هو الحال بالنسبة لدليل إدارة المستندات والوثائق الإلكترونية.
2. أهمية قيام الهيئة بمتابعة المؤسسات من حيث تطبيق بنود ومواد قانون الوثائق والمحفوظات، كمسمى وتتبع دائرة الوثائق في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تلك التي لم تقم بإنشاء أقسام للبريد والوثائق بفروعها في الولايات، علاوة على تلك المؤسسات التي قامت بتسكين الموظفين المتخصصين في إدارة الوثائق في دوائر أخرى غير دائرة الوثائق الذين تم تأهيلهم على نفقة الدولة لهذا الغرض.
 3. ضرورة قيام الهيئة بتكثيف متابعة المؤسسات الحكومية لرصد مدى تطبيقها والتزامها بإجراءات إدارة الوثائق على ألا تكون عملية المتابعة مقتصرة على تطبيق نظامي إدارة الوثائق المشتركة والخصوصية فقط، بل يجب أن تشمل كافة الجوانب المتعلقة بإدارة الوثائق والمعتمدة من قبل الهيئة، ويمكن الاستعانة باستمارة المراجعة المستخدمة حالياً في الدراسة وتطويرها من أجل تقييم كافة المتطلبات اللازمة لإدارة الوثائق في المؤسسات.
 4. ضرورة خلق وعي أكبر لدى المسؤولين حول دور وأهمية وحدات الوثائق، وما ينعكس على ذلك من رفع كفاءة وأداء المؤسسات الحكومية، ويمكن أن تتبنى الهيئة ذلك من خلال عقد حلقة عمل لرؤساء الوحدات الحكومية بالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية.

5. قيام الهيئة بدور أكبر لدعم دوائر وأقسام الوثائق وتذليل الصعوبات والتحديات التي تواجهها في إدارة الوثائق، ويمكن ذلك من خلال تنظيم لقاءات دورية عملية وليست نظرية مع دوائر الوثائق للوقوف على أبرز التحديات وتشخيص الإشكاليات الواقعية لأجل التدخل ومعالجتها مع الإدارة العليا في تلك المؤسسات.
6. تعزيز أداء عمل دوائر وأقسام الوثائق في تطبيق متطلبات الهيئة لإدارة الوثائق، ويمكن ذلك من خلال قيام الهيئة بتكريم دوائر الوثائق المتميزة سنويا في تطبيق إجراءات الهيئة مما سينعكس إيجاباً على تطبيق متطلبات الهيئة لإدارة الوثائق الجارية والوسيط في تلك المؤسسات.
7. إنشاء مركز تدريب مهني تحت إشراف هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية لتدريب العاملين في دوائر وأقسام الوثائق، من أجل تغطية احتياجات المؤسسات من الدورات التدريبية التخصصية، على أن يتم رصد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات سنويا وفق متطلبات العمل وإعلان حزمة البرامج التدريبية بشكل سنوي ووفق مواعيد محددة سابقا.
8. إنشاء جمعية أهلية للوثائقيين بالسلطنة، من أجل متابعة التطورات الحاصلة في مجال الوثائق والمعايير المرتبطة بها، وعقد الندوات وحلقات العمل المتخصصة في إدارة الوثائق، وإعداد المنشورات والأدلة المرتبط بالمجال.
9. العمل على تأهيل وتدريب مديري الوثائق غير المتخصصين في إدارة الوثائق، من أجل رفع قدراتهم ومهاراتهم في إدارة الوثائق، وبما ينعكس على جودة أداء عمل وحدات الوثائق.
10. ممارسة عمليات تحديث (رقمنة) نظم المعلومات لتطوير الأعمال الأرشيفية التقليدية، ومواكبة التوجه العام للدولة نحو التحول الرقمي من خلال الإدارة الإلكترونية للوثائق.
11. توسيع دائرة الأعمال الأرشيفية بإضافة اختصاصات جديدة لتبدأ من المشاركة في إنشاء الوثائق وتحديد محتواها وتقرير حركتها (دورتها المستندية)، وجميعها أدوار لم يسبق لمسئول الوثائق التدخل فيها؛ حيث كان عمله يبدأ من لحظة إضافة الوثائق واستقبالها في الأرشيف دون وجود أدنى تنسيق بينه وبين الإدارات المنشئة للوثائق.
12. الحد من الإنشاء غير الضروري للوثائق، وإنتاج مزيد من النسخ المكررة، بما يوفر للوزارة الكلفة الاقتصادية في شراء الأوراق والأحبار وأدوات الحفظ ومعداته وأماكنه.
13. ضبط محتوى الوثائق من البيانات بما يلبي احتياجات الوزارة منها، ويستوجب الاحتفاظ بها كمصادر للمعلومات.
14. يجب عند إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة أو ما تمارسه من وظائف وعمليات لا بد وأن يعقبه تغيير فيما ينتج عنها من وثائق أو في دورتها المستندية والحياتية، حتي يؤدي ذلك التطوير ثماره وتشعر بنتائج الوزارة.

15. رسم صورة (خريطة شاملة للعمليات الأرشيفية داخل الوزارة توضح العلاقات بينها وذلك من خلال التحليل وأدواته، مما يسهم في تقوية الروابط بين تلك العمليات وتوجيهها لتحقيق أهداف هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية.

ج. الدراسات المستقبلية:

يقترح الباحث القيام بمجموعة من الدراسات المستقبلية التي من شأنها أن تطور من مجال إدارة الوثائق والمحفوظات وتعزز من النهوض به التي نستعرض أهمها:

1. دراسة تقييمية لمشروع فرز الوثائق في الهيئات والمؤسسات الحكومية.

2. دراسة مدى مواءمة مخرجات تخصص إدارة الوثائق والمحفوظات بالجامعات المختلفة مع احتياجات سوق العمل العُماني.

3. دراسة أخلاقيات مهنة الوثائق والمحفوظات وإعداد مقترح لميثاق أخلاق هذه المهنة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن شعيرة، سعاد سعيدي (2011). واقع أرشيف المؤسسات الاستشفائية بالجزائر، المؤتمر الثالث والعشرين: الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ووزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، ج 1، ص 400 - 433.
2. المشهداني، أحمد ميسر فتحي (2018)، تصميم نظام أرشفة الكتروني مستند على شبكة الحاسوب لدائرة صحة نينوى، جامعة البصرة مركز دراسات البصرة و الخليج العربي.
3. عبد الكريم، سلوى السعيد (2020) المتطلبات الوظيفية في نظام إدارة المستندات والوثائق الإلكترونية بتهيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بسلطنة عمان: دراسة تقييمية في ضوء المعايير الدولية، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، العدد (5) المجلد (25) ص ص، 161: 200.
4. الأغا، صهيب، وعساف، محمود (2015). الإدارة والتخطيط التريوي مفاهيم وتطبيقات ط 1 فلسطين: سمير منصور للطباعة والنشر
5. أميرة، سالمى؛ نادية، عولي (2014). قياس وتقييم كفاءة النشاط الإداري من خلال تطبيق أثر بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الوثائق الجارية للمؤسسات: دراسة ميدانية - شركة سونطراك - الجزائر .. المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ودار الكتب الوطنية: تونس، 2169- 2193.
6. البادية، رحمة بنت حميد بن خميس (2017) المواءمة بين الإعداد الأكاديمي والمهني لتخصص إدارة الأرشيف بقسم دراسات المعلومات في جامعة السلطان قابوس واحتياجات سوق العمل العماني. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
7. الأمين، وجدان (2013). تأمين الوثائق بدار الوثائق القومية بالخرطوم، دراسة تقييمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

8. البادي، صلاح الطيب (2008) . أرشيفات المصالح الحكومية في السودان: أرشيف الهيئة العامة للطيران المدني دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين: الخرطوم.
9. البادي، صلاح الطيب(2014). واقع الوثائق والأرشيف بدول وادي النيل: دراسة تقويمية بين دار الوثائق السودانية ودار الوثائق المصرية" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
10. بجاجة، عبد الكريم (2004). الأرشيف في دولة الإمارات العربية المتحدة: الواقع والأفاق. الأرشيف الوطني، مجلة ليوا : أبوظبي.
11. ترشين، عمر؛ أولاد حسيني، يوسف (2014). تقييم عملية ترحيل الوثائق الأرشيفية في الإدارات المركزية
12. ترشين، عمر؛ أولاد حسيني، يوسف (2016). قياس تطبيق المعيار ISO 15489 في المؤسسات البترولية الجزائرية: دراسة ميدانية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة سايبير البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، ع1، 36-31.
13. حبيبة، شرطي؛ حورية، لصيدة (2016). إدارة الوثائق الأرشيفية بالجزائر: مصلحة أرشيف لولاية غليزان نموذجا. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبدالحميد بن باديس: الجزائر.
14. حكيم، العيفاوي؛ عبدالكريم، ميسة (2017). تطبيق معايير حفظ ومعالجة الأرشيف بمركز أرشيف ولاية الوادي نموذجا(SAD(G) أو iso11799). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري: الجزائر.
15. حمدانة، مياسة (2017). إدارة الوثائق الجارية في مراكز الرعاية الاجتماعية. مجلة كلية التربية السياسية العلوم التربوية والانسانية جامعة بابل. ع35، 159-170.
16. حمودة، محمود عباس (2003)، الأرشيف ودوره في خدمة المعلومات، القاهرة: دار غريب.

17. خدمات المعلومات بالأرشفيات الوطنية بدول مجلس التعاون الخليجي في ظل جائحة كورونا: دراسة تحليلية، مجلة ساير : البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، المجلد (62) العدد 11.
18. خضير، مؤيد يحيى(2017)، تصميم نظم ارشفه للمعاملات الرسمية فى قسم الشؤون الإدارية في الجامعة التكنولوجية المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات مج8، ع1 ،الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات
19. دراسة ميدانية أعمال المؤتمر الثاني والعشرون: نظم وخدمات المعلومات المتخصصة في مؤسسات المعلومات العربية: الواقع، التحديات، والطموح. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة ووزارة الكهرباء والسدود وجمعية المكتبات والمعلومات السودانية الخرطوم، 728 - 754.
20. الكندي، وفاء بنت محمد بن ساعد (2014) مدى جاهزية المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان الاستخدام النظم الإلكترونية لإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
21. كلو، صباح؛ التويبي، عزة (2014) المعايير الوظيفية للنظم الإلكترونية لإدارة الوثائق الجارية والوسيطه في الوحدات الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة تقييمية، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشفيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ودار الكتب الوطنية، تونس، 1657-1711.
22. دراسة ميدانية بالمديرية العامة لسوناطراك. مجلة ساير ا البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، ع42، 1
23. دلهوم، انتصار (2006). تسيير الأرشيف في المؤسسات والإدارات العمومية دراسة ميدانية بولاية سوق أهراس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري قسنطينة: الجزائر.
24. زويلف، مهدي واللوز، سلمان(2003)، التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري وسبل تطوره التخلف التنظيمي وآليات تجاوزه استراتيجيات ووسائل التطوير التنظيمي فى المصارف، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

25. الشريف، أشرف (2007). إدارة الوثائق الإلكترونية في المؤسسات الحكومية: المعايير والإجراءات. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم)، ع 1، 23 - 52
26. شواو، عبدالباسط (2013). مدى تطبيق معايير حفظ الأرشيف في الجزائر في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة: دراسة ميدانية: مركز أرشيف ولاية سطيف. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات: جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، مج 48 ع 1، 143 - 190
27. الصالح، أميرة (2010). إدارة حفظ الوثائق بالهيئة القومية للكهرباء بالسودان. المؤتمر الحادي والعشرين، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة وجمعية المكتبات اللبنانية، مج 1، بيروت، 942 - 959.
28. الصاوي، السيد صلاح (2021) تطبيق الأرشيف الوطني للأجهزة الذكية وأهميته في التعرف على الوثائق و الخدمات الأرشيفية، المجلة العلمية للمكتبات و الوثائق و المعلومات، المجلد 3، العدد 7 (31 يوليو/تموز 2021)، ص 9-32، 24ص.
29. عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
30. عبد المالك، الصادق(2017)، الأرشيف الإلكتروني ودوره في كتابة تاريخ الجزائر المعاصر، المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية ع13 ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب
31. عبوى، زيد منير (2006)، التخطيط والتطوير الإداري، دار الرياسة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
32. عريبي، محمد (2010). الأرشيف في ليبيا: واقع وآفاق. مجلة المكتبات والمعلومات: دار النخلة للنشر، ع4، 45. 56.
33. عصام أحمد عيسوي(2020)، خدمات الوثائق في المكتبات العامة السعودية : رؤية مستقبلية قسم علم المعلومات - كلية الآداب العدد 34 ، جامعة الملك سعود وجامعة القاهرة

34. عصفور محمد شاكر (2002)، أصول التنظيم والأساليب ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
35. العضياني، باجد (2006، يونيو 21). هموم الوثائقين والأرشيفيين. جريدة الرياض، ع 13876.
36. علاقي، مدني (1999)، ادارة الموارد البشرية ط2 جده، مكتبة دار زهران.
37. عمر، معاوية؛ التوم، إبراهيم (2014). معوقات تطبيق معايير جودة الأداء في مراكز الأرشيفات بالجامعات السودانية في ولاية الخرطوم المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ودار الكتب الوطنية، تونس، 734 - 760.
38. العمري، محمد (2010)، التطوير الإداري في دائرة الاحوال المدنية والجوازات (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه آل البيت المفرق، الاردن
39. العميان، محمود سليمان (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر عمان، الاردن
40. عيسوي، عصام أحمد (2021) وثائق الخدمات الحكومية على بوابة الحكومة المصرية الإلكترونية: دراسة استكشافية مجلة سايبير : البوابة العربية للمكتبات والمعلومات .ع1:53-52
41. غليزان نموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبد الحميد بن باديس: الجزائر.
42. الفخاخ، المنصف (2010). دليل إجراءات إدارة الوثائق الجارية والوسيط. هيئة الوثائق والمحفوظات، الوطنية، سلطنة عمان.
43. قرجع، زكرياء (2014). الكفاءات المهنية للموظفين في مجال الأرشيف والبيئة الرقمية: دراسة
44. قنديلجي، عامر (2008). التعامل مع الوثائق الأرشيفية العربية وتأمين المستلزمات البشرية المؤهلة المطلوبة لها. مجلة التربية: اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، س 37، ع 164، 174. 193.

45. الكندي، وفاء (2016). مدى جاهزية المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان الاستخدام النظم الإلكترونية الإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
46. كلو، صباح؛ التوبي، عزة (2014). المعايير الوظيفية النظم الإلكترونية لإدارة الوثائق الجارية دراسة ميدانية مصلحة أرشيف ولاية مستغانم نموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
47. اللوزي، موسى (2001)، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين واثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن دراسة ميدانية)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
48. الماضي، محمد (2003، يونيو 9). مركز الوثائق والمحفوظات. صحيفة الجزيرة ، ع11211.
49. محمد، ليلي (2014). التطبيقات الفنية نظم إدارة الوثائق المؤتمر الدولي الأول بعنوان المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة. جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية وجامعة البلقاء التطبيقية: عمان، 633 - 672.
50. مختارية، قاني؛ فاطمة، دوار (2016). حفظ الوثائق الأرشيفية التقليدية في المصالح الولائية دراسة ميدانية مصلحة أرشيف ولاية مستغانم نموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
51. المكتبة الرقمية العربية عربي أنا: الضرورة، الفرص والتحديات: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة وجمعية المكتبات اللبنانية، مج 1، بيروت، 942 - 959.
52. ميلاد، سلوى (2012). أهمية المعيار الدولي (أيزو 15489) للأرشيفات الجارية والتاريخية أعمال المؤتمر الثالث والعشرين: الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ووزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، ج 1، ص 400 - 433.
53. الناهي، هالة غالب (2018)، التوثيق و الأرشيف في قسم التوثيق الإداري في شركة نفط الجنوب العراقية : دراسة حالة، مجلة الخليج العربي المجلد 46، العدد 1-2، ص ص. 332-375،

54. نرمين إبراهيم على اللبان (2021) الوثائق الإدارية الجارية، والبيانات الضخمة في مكتبة الإسكندرية، العدد 62، يونيو 2021،
55. الهور، محمد (2015-2015) دور التخطيط ~~الاستراتيجي~~ في التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
56. الوسيطة في الوحدات الحكومية في سلطنة عمان: دراسة تقييمية. المؤتمر الخامس والعشرون:
57. نشأت، إنجي حسن (2021) دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج35، ع3، جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الأعمال.
58. علي، إيمان فوزي عبد الحميد (2021) دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج3، ع1، جامعة أسيوط - كلية التربية - مركز تعليم الكبار
59. وهاب، زينب صلاح (2021) التطوير الإداري وتأثيره في تحسين الكفاءة الانتاجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمكائن في الإسكندرية، مجلة كلية المأمون، ع36، كلية المأمون الجامعة/ العراق.
60. السحباني، حسام سالم جمعة (2021)، أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية ع11، جامعة الإسراء، فلسطين.
61. الغانم، منيرة أحمد سعد الجاسر (2021)، التطوير الإداري ودوره في تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية خلال الأزمات: كوفيد-19 نموذجاً، مجلة البحوث التجارية، مج43، ع2، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، القاهرة.
62. العمري، محمد بن عبد الله (2020)، دور تكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، مج28، ع13، جامعة الملك عبد العزيز.

63. عشاشه، عبد الكريم (2020)، إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، مجلة المحترف مج8، ع3، جامعة زيان عاشور، الجلفة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
64. الحوامدة، سناء ارشيد (2020)، دور وحدات التطوير الإداري في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الإداريين فيها، المجلة التربوية الأردنية، مج5، ع1، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية.
65. منصور، منار منصور أحمد (2020)، تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع21، ج4، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.
66. المقبالية، موزة بنت عبد الله بن خميس (2019)، توظيف الإعلام التربوي في تطوير الأداء الإداري المدرسي بسلطنة عمان، أماراباك، مج10، ع33، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا.
67. شارد، هاني علي أحمد (2019)، أثر تنمية رأس المال البشري على التطوير الإداري بالتطبيق على جامعة شقراء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية مج10، ع3، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.
68. إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد (2019) تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة، مجلة كلية التربية، مج30، ع120، جامعة بنها - كلية التربية.
69. شادي، عادل إمام حامد إمام (2019)، دور التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج10، ع4، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

1. An, X., & Jiao, H. (2004). Assessing records management in China against ISO 15489 and the implications. *Records Management Journal*, 14(1), 33–39.
2. Bakare, A. A., Abioye, A. A., & Issa, A. O. (2016). An Assessment of Records Management Practice in Selected Local Government Councils in Ogun State, Nigeria. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 4(1), 49–64
3. Betty, A. (2018). Assessment of records management practices: a case of parliamentary records management service. (Master Thesis not published). Makerere University. Uganda
4. Budd, J. M., & Velasquez, D. L. (2014). Phenomenology and organizational communication. *New Library World*. retrievalprocedure.aspx
5. Dawson, E., Dodd, R., Roberts, J., & Wakeling, C. (2004). Issues and challenges for records management in the charity and voluntary sector. *Records Management Journal*, 14(3), 111-115. doi: 10.1108/09565690410566765
6. Freda, A. (2014). Assessment of records Management practices among the administrative staff of University of Education, WinnebaKumasi (uew-k) and Mampong (uew-m) Campuses. (Master Thesis not published). Kwame Nkrumah University of Science and Technology. KENYA
7. Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnicki vjesnik/Technical Gazette*, 20(6).
8. Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of leadership & organizational studies*, 16(1), 38-47.
9. Healy, S. (2010). ISO 15489 records management: its development and significance. *Records Management Journal*.
10. Jashapara, A., & Tai, W. C. (2011). Knowledge mobilization through e-learning systems: Understanding the mediating roles of self-efficacy and anxiety on perceptions of ease of use. *Information Systems Management*, 28(1), 71-83.
11. Joseph, P. (2016). A case study of records management practices in historic motor sport. *Records Management Journal*, 26(3), 314-336. doi: 10.1108/rmj-08-2015-0031
- ~~12. Joseph, P. (2016). A case study of records management practices in historic motor sport. *Records Management Journal*, 26(3), 314-336. doi: 10.1108/rmj-08-2015-0031~~
- ~~13.~~ 12. Kalusopa, Trywell & Ngulube, Patrick. (2012). Record management practices in labour organisations in Botswana. *SA Journal of Information Management*. 14. 10.4102/sajim.v14i1.513. Retrieved From

<https://www.researchgate.net/publication/271302861> Record management practices in labour organisations in Botswana

- ~~14. Mohamed, B. & Rasheli, G. & Mwangi, L. (2017). Management of Records in Tanzania: Review and Appraisal of Applicable Theories and Examination of Selected Empirical Findings. Journal of Public Administration and Governance. V8. No. Retrieved~~
13. Mohamed, B. & Rasheli, G. & Mwangi, L. (2017). Management of Records in Tanzania: Review and Appraisal of Applicable Theories and Examination of Selected Empirical Findings. Journal of Public Administration and Governance. V8. No. 5
- ~~16. Mohamed, B. & Rasheli, G. & Mwangi, L. (2017). Management of Records in Tanzania: Review and Appraisal of Applicable Theories and Examination of Selected Empirical Findings. Journal of Public Administration and Governance. V8. No. Retrieved~~
14. Mohammed, S., Tetteh, R. & Azumah, A. (2018). Challenges Associated with Records Management in Sunyani Technical University. Munich Personal RePEc Archive. Retrieved from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/89261>
- ~~18. Mohammed, S., Tetteh, R. & Azumah, A. (2018). Challenges Associated with Records Management in Sunyani Technical University. Munich~~
15. Mwangi, W. G. (2017). An examination of records management practices for improved service delivery in laikipia county government. (Master Thesis not published). KISII UNIVERSITY. KENYA
- ~~20. Mwangi, W. G. (2017). An examination of records management practices for improved service delivery in laikipia county government. (Master Thesis not published). KISII UNIVERSITY. KENYA~~
16. Nengomasha, Cathrine & Nyanga, Erasmus H. (2012). Managing semicurrent records: A case for records centers for the public service of Namibia. Journal for Studies in Humanities and Social Sciences. Retrieved From <https://www.researchgate.net/publication/309195503> Managing semi
- ~~22. 17. Northouse, Peter G. (2001). Leadership Theory and Practice, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.~~
- ~~23. 18. Osebe, R. & Maina, J. & Kurgat, K. (2018). Records management practice in support of governance in the county governments of Kenya, a case of Nyamira County. Records Management Journal, Vol. 28 No. 3, 293-304.~~
19. Personal RePEc Archive. Retrieved from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/89261>
- ~~25. 20. Schina, Bessie & Wells Garron (2002). University archives and records programs in the United States and Canada. Archival issues. Vol. 27, No. Retrieved From~~
- ~~26. Schina, Bessie & Wells Garron (2002). University archives and records programs in the United States and Canada. Archival issues. Vol. 27, No.~~
21. Seniwoliba, A. J, Mahama, A V & Abilla, B. J (2017). Challenges of records management in higher education in Ghana: The case of University

- for Development Studies. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 4(3), 29-41. doi.org/10.15739/IJEPRR. 17.005
- ~~28-22.~~ Stylianou, A. C., Robbins, S. S., & Jackson, P. (2003). Perceptions and attitudes about e-commerce development in China: An exploratory study. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 11(2), 31-47.
- ~~29-23.~~ Ukpata, I. S., & Olukotun, G. A. (2008). The effect of organizational development on the Nigerian economy. *African Journal of Business Management*, 2(5), 085-092.
- ~~30-24.~~ Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- ~~31-25.~~ Yunus, Alwi & Ariffin, Nik (2013). The records management practices in capturing organizational memory. Retrieved From <https://www.researchgate.net/publication/258764676> The records management practices in capturing organizational memory
- ~~32-26.~~ Bilan, S., Šuleř, P., Skrynnyk, O., Krajňáková, E., & Vasilyeva, T. (2022). Systematic bibliometric review of artificial intelligence technology in organizational management, development, change and culture. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 1-13.
- ~~33-27.~~ Kelbrina Davis (2021) Research Administration Training and Developmental Provisions for Staff: Professional Developing and Structuring of a Library for Research Administrators, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the ***Degree Doctor of Education***, ARIZONA STATE UNIVERSITY
- ~~34-28.~~ Willemien Strydom(2020) Leadership development of Heads of Department in public primary schools, submitted in partial fulfilment of the requirements for the ***degree, Magister Educationis*** in Education Leadership, in the Faculty of Education, of the UNIVERSITY OF PRETORIA

الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة

م	الاسم	التخصص	الرتبة	مقر العمل
1	د.رأفت البطاينة	دكتوراة في العلوم المالية	استاذ مساعد	كلية الزهراء
2	د.أيمن إسماعيل			جامعة الشرقية
3	د.إلياس شهدة			جامعة الشرقية
4	د.محمد الراشدي		استاذ مساعد	جامعة الشرقية
5	د.عائشة العريمية			

الملحق رقم (2) أداة الاستبانة

الأفاضل / بدائرة الوثائق والمحفوظات بوزارة التراث والسياحة المحترمون،

تحية طيبة،،، وبعد

تهدف هذه الاستشارة إلى التعرف على أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات في سلطنة عمان"، دراسة ميدانية بوزارة التراث والسياحة

إن حرصكم على تقديم الإجابات الدقيقة والموضوعية سيؤدي إلى الحصول على نتائج تخدم أهداف هذه الدراسة، مما سينعكس على الخروج بتوصيات ومقترحات نأمل منها أن تعزز من ممارسات التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات، وتطبيقها بصورة أفضل بما يعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا والسلطنة بإذن الله، مع التأكيد على سرية البيانات التي تدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط

ونتمن ونقدر عالياً تخصيص جزء من وقتكم الكريم للإجابة على فقرات هذه الاستشارة، ومن المتوقع ألا تتجاوز عملية الإجابة على أسئلتها أكثر من 15 دقيقة.

- ملاحظة مهمة جداً: لن يتم ذكر اسم اسمكم الكريم أو الإشارة إليها مطلقاً في نتائج الدراسة.

الباحث / فهد منصور الريامي

2022

أولاً: البيانات العامة:

أسم المؤسسة	
مسمى وحدة الوثائق	
تبعية وحدة الوثائق	
تاريخ اعتماد نظام إدارة الوثائق الخصوصية	
عدد الموظفين " المختصين في الوثائق "	
عدد الموظفين غير المختصين في الوثائق.	

أولاً: العبارات الخاصة بالمتغير الأول: التطورات الإدارية في العمل الحكومي.

م	العناصر	موافق تماماً	متوافق بدرجة عالية	متوافق بدرجة متوسطة	متوافق بدرجة ضعيفة	غير متوافق أبداً
	(1) تطوير الهيكل التنظيمي					
1	تقوم الوزارة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي عند استحداث الوظائف والأقسام الجديدة.					
2	يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات طبيعة العمل.					
3	تقوم الوزارة بتبسيط الهيكل التنظيمي من خلال تقليل المستويات الإدارية.					
4	تقوم الوزارة بإعادة هيكلة الوظائف اعتماداً على خبرات العاملين.					
5	تقوم الوزارة بدمج الوحدات الإدارية المتشابهة في الأنشطة والمهام.					
6	تقوم الوزارة بتبديل خطوط الاتصال بين كافة أقسامها.					

م	العناصر	موافق تماماً	متوافق بدرجة عالية	متوافق بدرجة متوسطة	متوافق بدرجة ضعيفة	غير متوافق أبداً
(2) تطوير التشريعات والقوانين						
1	تقوم الوزارة بإجراء التعديلات اللازمة على الأنظمة والتعليمات المعمول بها وفقاً للمستجدات.					
2	تقوم الوزارة بتحديث الأنظمة والتعليمات لتكون أكثر مرونة.					
3	تعمل الوزارة على تطوير الأنظمة والتعليمات للاستجابة مع المتغيرات الخارجية.					
4	تطلب الوزارة من الموظفين إنجاز الأعمال الموكلة لهم وفقاً للتعليمات واللوائح.					
5	توفر الوزارة دليلاً شاملاً يوضح التشريعات والقوانين الناظمة لعمل الوزارة.					
(3) تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية						
1	تسعى الوزارة إلى تغيير الأجهزة والبرامج الإلكترونية المستخدمة لمواكبة التكنولوجيا.					
2	تسعى الوزارة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال.					
3	تقوم الوزارة بتطوير أساليب تقديم خدمات المواطنين إلكترونياً.					
4	توفر الوزارة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين					
5	تعمل الوزارة على تطوير مهارات الموظفين لاستخدام البرامج التكنولوجية					
6	تقوم الوزارة باستخدام شبكة الأنترنت في تقديم خدماتها للمواطنين.					

ثانياً: العبارات الخاصة بالمتغير الثاني آلية حفظ الوثائق والمحفوظات

م	العناصر	موافق تماماً	متوافق بدرجة عالية	متوافق بدرجة متوسطة	متوافق بدرجة ضعيفة	غير متوافق أبداً
(1)	إدارة الوثائق الجارية					
1	يطبق نظام إدارة الوثائق المشتركة في كافة أقسام الوزارة.					
2	يطبق نظام إدارة الوثائق الخصوصية في كافة أقسام الوزارة.					
3	يغطي نظام إدارة الوثائق الخصوصية كافة أنواع ملفات ووثائق الوزارة المشتركة.					
4	تستخدم الحفظات والملفات المعتمدة من قبل الهيئة في كافة أقسام الوزارة.					
5	وجود قائمة رقمية (فهرس/قاعدة بيانات) للوثائق الجارية المتداولة على مستوى أقسام الوزارة.					
6	توجد إجراءات مدونة بشأن طريقة حفظ وتداول الوثائق ذات الطابع السري.					
7	تفرز الوثائق الجارية وتتلف المسودات والنسخ المكررة ثم يحول المطلوب حفظه إلى مكان حفظ الوثائق الوسيطة.					
8	يعتمد محضر تسليم الوثائق عند انتهاء خدمة الموظف بالوزارة.					
(2)	إدارة الوثائق الوسيطة					
1	يوجد مخزن لحفظ الوثائق.					
2	يستوعب مكان الحفظ الوثائق الوسيطة ونموها المستقبلي بالوزارة.					
3	يقع مكان حفظ الوثائق الوسيطة داخل الوزارة، أو قريب منها.					

م	العناصر	موافق تماماً	متوافق بدرجة عالية	متوافق بدرجة متوسطة	متوافق بدرجة ضعيفة	غير متوافق أبداً
4	تم تأمين مكان حفظ الوثائق الوسيطة من دخول الموظفين غير المخولين.					
5	تم ترقيم الرفوف والخزائن في أماكن حفظ الوثائق الوسيطة.					
6	يتطابق مكان حفظ الوثائق الوسيطة مع المواصفات المعتمدة من قبل هيئة الوثائق والمحفوظات.					
(3)	إدارة المحفوظات					
1	تدون كافة طلبات الاطلاع على الوثائق والبيانات المتعلقة بها في سجل مخصص لذلك.					
2	يحرر إيصال عند إرجاع الوثائق الوسيطة لقسم الحفظ.					
3	تم ترحيل الوثائق التي تعود إلى تاريخ 1977/1/1 وما قبله إلى هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية.					
4	تدون بيانات الوثائق الوسيطة في السجل العام لتحويل الوثائق.					
5	تُعد إحصائيات بحجم الوثائق المحولة سنوياً إلى مكان الحفظ ونسبة نموها.					
6	اعتمدت الوزارة خطة لفرز الوثائق متضمنة فريق العمل والجدول الزمني للفرز.					

الباحث،