

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

**Impact of administrative developments in governmental work on the  
mechanism of keeping documents and archives in the Sultanate of Oman**  
**Field Study: Ministry of Heritage and Tourism**

[10.35781/1637-000-0102-006](https://doi.org/10.35781/1637-000-0102-006)

د. أيمن عبد الرحمن محمد إسماعيل<sup>1</sup>  
د. هائل عبد المولى إبراهيم طشطوش<sup>2</sup>  
الباحث/ فهد بن منصور بن حمد الريامي<sup>3</sup>

(1) أستاذ مساعد – كلية إدارة الأعمال - قسم إدارة الوثائق والمحفوظات - جامعة الشرقية  
(2) أستاذ مشارك – كلية إدارة الأعمال - قسم الإدارة - جامعة الشرقية  
(3) ماجستير إدارة الأعمال

### الملخص

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكلاً 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 والوسيط، لضمان إدارة وثائقها وفق الإجراءات الصحيحة والسليمة، بما في ذلك تفعيل السجلات أو قواعد بيانات 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

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق في سلطنة عمان: 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.

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؛ لأجل التعرف على أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات في سلطنة عمان، ممثلة بوزارة التراث والسياحة.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الوثائق والمحفوظات - التطوير  
الإداري - عمليات حفظ الوثائق والأرشفيات - وزارة  
التراث والسياحة، سلطنة عمان.

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.

## Abstract

The study aimed to demonstrate the impact of administrative developments in government work on the mechanism for preserving documents and archives in the Sultanate of Oman, a field study in the Ministry of Heritage and Tourism, by identifying the reality of administrative developments in the Ministry of Heritage and Culture, and its reflection on the mechanism for preserving documents and archives, in addition to identifying the challenges facing Personnel managing its documents to achieve the requirements of the 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 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 several recommendations, most notably: the 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, to ensure that its documents are handled by correct and proper procedures, including activating records or databases organizing document management operations, and the need for the Ministry to Heritage and Tourism to prepares places to save its intermediate documents following the requirements and specifications of the authority. Also, 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, 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 methods 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.

### Keywords:

Records and Archives Management – Keeping Documents and Archives- Administration Developments - Ministry of Heritage and Tourism Oman

### المقدمة

تزايد الاهتمام خلال الفترة الأخيرة بدراسة التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وذلك بهدف فهم آليات تأثيرها على استقرار المؤسسات في بيئة متغيرة ومعقدة. وقد تم اعتبار المؤسسات الحكومية جزءاً لا يتجزأ من البيئة التي تنشط فيها، وتتفاعل معها بشكل مستمر. وبالتالي، فإن التغييرات المتواصلة في البيئة، سواء كانت داخلية أو خارجية، تؤثر بشكل كبير على هذه المؤسسات، مما يجعلها غير ثابتة وقابلة للاضطراب (David, 2020).

هذا وتنطلق المؤسسات وخاصة الحكومية من دوافع عدة تحثها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من بينها مواجهة التحديات المتغيرة التي تواجهها. ولتحقيق هذه الأهداف، تصبح الحاجة ملحة لبناء أنظمة إدارية حديثة وفاعلة. تشمل منهجية التطورات الإدارية على العديد من الإجراءات الحديثة التي تمكن المؤسسات من المواجهة الكفوة للتحديات، وتمكنها في الوقت ذاته من الحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويرتبط مفهوم التحديث الإداري بشكل وثيق بالإصلاح الإداري، إذ يتم التركيز على تحسين الأداء وتطوير العمليات والإجراءات الإدارية المختلفة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية أعلى في بيئة متغيرة ومعقدة (خالد، 2021).

حيث تهدف عمليات التحديث الإداري إلى تحقيق فاعلية أكبر في المؤسسات وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يشارك التطوير الإداري في هذا المجال، إذ يتضمن مجموعة من العمليات التي تساهم في تحسين الأنشطة بالمؤسسة من خلال تزويدها بالمعرفة والفهم الأفضل، وإحداث تغيير نسبي في السلوك والممارسة لدى العاملين. ويمكن الإشارة إلى تجربة وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان في حفظ الوثائق والملفات، حيث استخدمت تطبيقات التقنية الحديثة والتحديث الإداري لتحسين فاعلية هذه العملية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Li & Zhang, 2019)

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.

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 (Alboloushi,2020).

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.

#### مشكلة الدراسة

أصبحت التطورات الإدارية بالعمل الحكومي ومجال وتطبيقها جانب مهم في المؤسسات 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 تعرف واقع التطورات الإدارية بالعمل الحكومي وأثرها في تعزيز آلية حفظ الوثائق من وجهة نظر العاملين بوزارة التراث والسياحة في سلطنة عمان، وذلك من خلال المقدرة على تفعيل مقومات التطورات الإدارية، وما تحققة من سرعة ودقة وشفافية في إنجاز العمل،

والهدف من ذلك هو تطوير الأداء و الحد من السلبيات الموجودة من خلال تقليل المركزية بين المستويات الإدارية بالوزارة ؛ بغرض اختصار الإجراءات الروتينية التي تبدد الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرارات والإفادة 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 التغير 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 توجهها لدى الوزارة بأهمية تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية؛ وذلك من أجل تسهيل العمل وتيسيره في جميع المديرية والدوائر التابعة لها؛ لمواكبة التطور التكنولوجي المتغير والمتسارع، فمع تزايد عدد الحالات المتقدمة للحصول على خدمات الوزارة، الذي بدوره انعكس بشكل أساسي على زيادة إعداد المراجعين أضعاف ما كانت عليه في السنوات السابقة، فقد نجم عن ذلك زيادة في الملفات، وطول فترة المراجعة، والوصول إلى الملفات في العمل اليدوي، 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.

#### أسئلة الدراسة

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 منه عدة أسئلة فرعية، هي:

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

تطبيقها - إن وجد؟

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

الخدمة) في التطورات الإدارية بالعمل الحكومي وآلية حفظ الوثائق لدى العاملين في التراث

والسياحة بسلطنة عمان؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى تعرّف أثر التطورات الإدارية بالعمل الحكومي وانعكاسها على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان؛ وذلك من أجل تحقيق العديد من الأهداف، أهمّها:

- 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.
- تعرّف أثر توفر متطلبات التطورات الإدارية في تحسين آلية حفظ الوثائق لدى العاملين بوزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان.
- تقييم الخدمات التي تقدمها وزارة التراث والسياحة بسلطنة عُمان فيما يتعلق بحفظ الوثائق في الارتقاء التطورات الإدارية لدى موظفيها.
- التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال العمل، سنوات الخبرة) في تطبيق التطورات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عُمان .
- تقييم تجربة وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان في مجال تطبيق آلية حفظ الوثائق، وأهم المعوقات في التطبيق إن وجدت.

#### فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على العديد من الفرضيات المجملة فيما يأتي :

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

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

### أهمية الدراسة

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 الباحثين يروا 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 عائدها 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.

\* جهاز إداري مرن مبتكر وصانع للمستقبل قائم على مبادئ الحكمة الرشيدة

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في الأمل المعقود على التحول نحو الإدارة المتطورة، وما تحقّقه من فوائد للأفراد والمؤسسات والمجتمع بصفة عامة؛ وذلك من أجل تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز، وقلّة 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:

السعي إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة تثرى المكتبة العلمية بسلطنة عُمان، وأن تفتح أفقا جديدا للباحثين في مجال التطوير الإداري.

1. توضيح وتبيين مستويات وأهمية التطورات الإدارية، والإيجابيات والمميزات، والتعرف على معوقاتها.
2. الأهمية المتزايدة لدى المؤسسات بشأن التطورات الإدارية في سرعة إنجاز معاملاتها وإجراءاتها؛ لما لذلك من فوائد في تقدم ونهضة الوطن.
3. 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 تحقيقا لرؤية عُمان 2040.
4. وهكذا، فالتطورات الإدارية لم تعد ترفاً اجتماعيا 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 إلزاميا على المؤسسات استثمار معطيات التطورات الإدارية، وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بها.

## الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (التطوير الإداري)

### الدراسات العربية:

دراسة أضاوي ، عبد الرحيم (2023) بعنوان: برامج الإصلاح الإداري بالمغرب ورهان نجاعة التدبير العمومي - المغرب.

سعى البحث لبيان برامج الإصلاح الإداري بالمغرب ورهان نجاعة التدبير العمومي، وعرف المغرب ميلاد لجهازه الإداري كباقي الدول، وهذا بالتزامن مع التطورات التي شهدتها الدولة بعد الاستقلال، وهذا ما اقتضته رهانات تحقيق الإقلاع الاقتصادي والاجتماعي والتنمية بمختلف أبعادها، وشكلت برامج الإصلاح الإداري التي قادتها المؤسسة الملكية مدخلاً من مداخل التحديث الإداري. وتوصلت البحث إلى ضرورة تناول المبادرات الملكية الرامية للإصلاح الإداري بالمغرب، الإصلاح الإداري في فكر الملك الحسن الثاني، الإصلاح الإداري في فكر الملك محمد السادس، البداية الفعلية لبرمجة الإصلاح الإداري في البرامج الحكومية، البداية الفعلية لبرمجة الإصلاح الإداري في البرامج الحكومية، حكومة التناوب التوافقي وإدراج الإصلاح الإداري في البرنامج الحكومي، قانون تبسيط المساطر الإدارية واستكمال الإطار القانوني للتبسيط، في أسباب تعثر برامج الإصلاح الإداري بالمغرب. واختتم البحث بالإشارة إلى ما يجب في حالة الإصلاح والنظر بعين الاعتبار والرفع من أداء الموارد البشرية، وتطوير التدبير العمومي.

دراسة بري ، عبد الرازق موسى (2023) التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم والإدارة الإستراتيجية (دراسة تحليلية) القاهرة.

هدف البحث الى كيفية تفعيل التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم على ضوء الإدارة الإستراتيجية، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الموضوع والذي يدرس الظاهرة موضوع البحث ويسهم في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج، من خلال التأصيل النظري لطبيعة الإدارة الإستراتيجية ( المفهوم، والأهداف، والمعوقات )، وطبيعة التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم ( المفهوم، والأهداف، والمعوقات)، ومجالات التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم على ضوء الإدارة الإستراتيجية، ومقترحات التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم على ضوء الإدارة الإستراتيجية.

## دراسة محمد، صباح سيد عبد الرحمن (2022) تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر: آليات مقترحة، مصر

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية استخدام مدخل التحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، وتناولت الدراسة المقصود بالقيادات الوسطى، وأهميتها في المنظومة التعليمية، ووظائفها في الفكر التربوي المعاصر، مفهوم مدخل التحسين المستمر وأهميته، ومبادئه، وخطوات تطبيقه، كما تناولت الدراسة بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل التحسين المستمر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من خلال عينة مكونة (81) فرداً من القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم. وتوصلت الباحثة إلى أن بعض القيادات الوسطى ليس لديها الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملها، وتفترق العمل في فريق، كما أن الإدارة لا توفر التحفيز والدعم الكافي للتحسين المستمر.

## 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.

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 وهاب، 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.

هدف 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، وختتم 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  $(\alpha = 0.05)$  (في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات المستجيبين حول (تطوير الإداري، والإدارة الرشيقة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخدمة). ويوصي الباحثون 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، مصر .

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 لابد 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 عبد الله (2021) هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الأداء المهني للعاملين بقطاع السياحة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الدراسة الوصفية ومنهج المسح الاجتماعي بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على العاملين بقطاع السياحة ودليل المقابلة شبيهة المقنن للخبراء في مجال السياحة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن نسبة فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية وتطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية والاهتمام بالدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية والتحسين المستمر للبنية التحتية حيث

تتلائم مع التطور التكنولوجي وتطوير الأنظمة الإلكترونية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة (Svitlana Bilan et al.,2022) بعنوان: مراجعة منهجية ببيومترية 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 البيومترى ونشر الشبكة. من أجل تحقيق هذا الغرض، تم القيام بتحليل منهجي لـ 191 مقالاً منشوراً بين عامي 1983 و2020 بالإضافة إلى الاستشهاد بالمشورات 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 وثقتهم 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 وتعبئها 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 مؤخراً بأخذ عينات عمداً 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.

الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني (الوثائق والمحفوظات)

الدراسات 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 بالأرشفيات 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 للاعتماد 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 تحسبا لإتاحتها للمستفيدين إلكترونياً في حال حدوث الكوارث والأوبئة. دراسة اللبان، نرمين 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 مدي 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 يرتكز على تحليل بيئات 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 لبيئة 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 مصدراً حيوياً 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 الإدارة الوثائق لارتباطها بتنظيم وفهرسة الوثائق وإدارتها، وآليات التصرف والاستبعاد، وقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي للوقوف على مدى مواكبة المتطلبات الوظيفية للمنظومة الإلكترونية الإدارة 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 لإدارة 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 أحمد (2020) بعنوان الأرشيفات الوطنية ودورها الجديد في ظل مجتمع المعلومات، وذلك بالتطبيق على دار الوثائق القومية بمصر.

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 الاستفادة 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 الهنائي (2020)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوسائل التي تتبعها مؤسسات المعلومات (وزارة التراث والسياحة، هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية، المتحف الوطني، وزارة الإعلام) في حفظ التراث العماني، والتعرف إلى مدى إمكانيتها في التعاون من أجل تنظيم المعرفة وتجنب التكرار. وأثر غياب المكتبة الوطنية على هذا التراث. واتبعت الدراسة المنهج النوعي الكمي، من خلال مسح تلك المؤسسات باستخدام أداة الاستبانة، للتعرف عن كثر حول ماهية طرق الحفظ، ومدى إمكانية الربط بين تلك المؤسسات في تنظيم وحفظ التراث.

وخلصت الدراسة إلى أن مؤسسات المعلومات عينة الدراسة تعتمد أجهزة مخصصة لها لحفظ مقتنياتها ولا يوجد تعاون بينهم في تبادل الأجهزة لحفظ التراث. كما لم تبدي المؤسسات عينة الدراسة رغبتها الشديدة في التعاون لحفظ التراث لعدم وجود مركزية بين تلك المؤسسات. ونتيجة لذلك أوصت الدراسة بعمل اجتماعات دورية بين المؤسسات عينة الدراسة لمناقشة أعمالهم ونهجهم وشكل التراث المهتمين به من أجل معرفة كافة التفاصيل وبالتالي تقسيم الأدوار بينهم. إضافة إلى ذلك، عمل دورات تدريبية مكثفة لمعرفة كيفية التعامل مع الآلات والأجهزة ولأنظمة المستخدمة في حفظ أشكال التراث المختلفة.

### دراسة عبد الرحمن، فراج ( 2019) 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 بالملكة العربية السعودية في الفترة 17- 19/7/1440 هـ الموافق 24- 26/3/2019، حيث تم استعراض 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 الإفادة من تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها ووظائفها المختلفة.

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

هدفت 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 والوسيلة في الوحدات الحكومية في سلطنة عُمان ، تونس

سعت للتعرف على الخصائص الوظيفية للنظم الإلكترونية لإدارة الوثائق الجارية والوسيلة 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 كخصائص (التصنيف، الفهرسة، الإتلاف 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.

## خلاصة الدراسات السابقة

- تشير الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الوثائق والمحفوظات في المؤسسات الحكومية وفقاً لمتطلبات هيئة الوثائق والمحفوظات إلى جملة من الاستنتاجات، 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 بالعناية 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 منهجاً واحداً سواء الكمي أو النوعي، وعليه سيؤدي استخدام المنهج المزدوج 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.

## منهجية الدراسة

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 استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب موضوع البحث، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كما وكيفا .

تم 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 استخداماً، 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 ثم يتم تحليلها والتعرف على جوهر موضوعها، وبعد ذلك التوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها، علاوة على ذلك ستستخدم الدراسة الميدانية على وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .

### مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوزارة التراث والسياحة" محل الدراسة والبالغ عددهم (1250) فرداً وسيتم أخذ عينة عشوائية قدرها (295) فرداً.

### حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على الآتي :

\* **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفترة الزمنية 2020-2023

\* **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 لديهم القدرة 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.

\* **الحدود الموضوعية:** تحاول الدراسة معرفة أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية

حفظ الوثائق والمحفوظات في سلطنة عمان كدراسة ميدانية على وزارة التراث والسياحة

وستكون الحدود الموضوعية لدراسة في إطار نوعين من البيانات

أ- **البيانات الأولية:** ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض متغيرات البحث، وحصراً، وتجميع 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 .

ب- البيانات الثانوية : تم القيام 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 آلية حفظ الوثائق، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي؛ وذلك لأخذ تصور عام عن آخر التطورات في مجال الدراسة .

### الإطار النظري للدراسة

يعد موضوع التطوير الإداري من المواضيع التي يتم أجراءها 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.

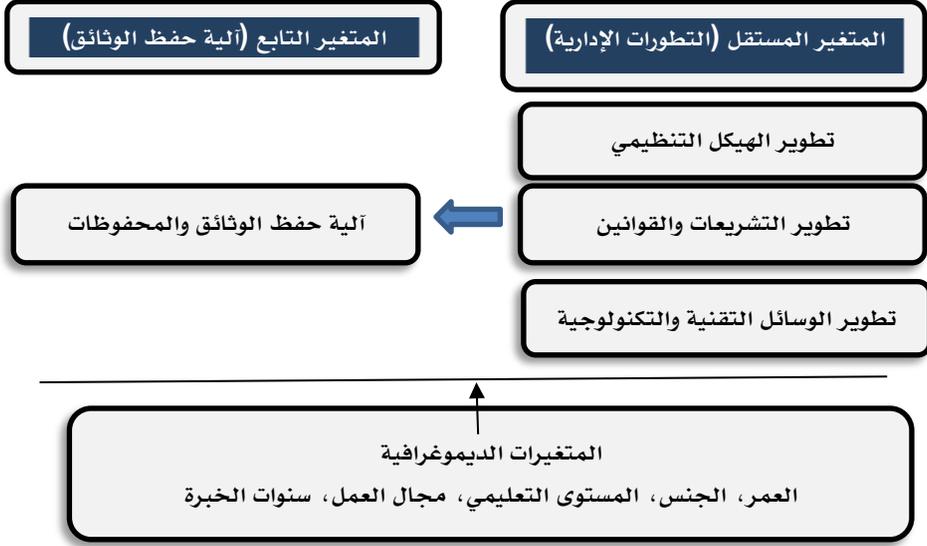
### الدراسة متغيرات وأنموذج

لقد أصبحت التطورات الإدارية مطلباً ضرورياً من أجل أحداث ميزة تنافسية خاصة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات، ونظراً 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 ، حفظ الوثائق والمحفوظات ، ويتفرع منه البعد التالي :  
تحسين جودة حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة بسلطنة عمان .



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة.

شكل رقم (1) الإطار المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

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 سبيل مواكبة التطورات الطارئة على التطور التقني والتكنولوجي الهائل أيضا لا بد من تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية في المؤسسة، وهذه جميعها وسائل تساهم 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 (العنزي، 2014، ص 12).

### مفهوم التطوير الإداري

اختلفت آراء الكتاب والباحثين في تعريف التطوير الإداري، تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم والنظريات التي تستند على أساسها المؤسسات في عملية تطوير نفسها، فهناك اختلاف واضح فيما بين من يعرف التطوير الإداري على أنه عملية تنمية أو إصلاح، وانطلاقاً من اختلاف الآراء وضعت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التطوير الإداري اتخذ كل منها اتجاهاً معيناً تبعاً 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).

أما حول تعريف التطوير الإداري على وجه العموم فقد عرف (عبوي، 2006، ص 18) التطوير الإداري بأنه: "إحداث نقلة نوعية وكيفية 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، نستنتج بأن عملية التطوير الإداري هي وسيلة تقوم بها المؤسسات عند وجود نقاط ضعف إدارية أو مهنية من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

### 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 تمام لعملية التطوير الإداري والتنظيمي لديها، وذلك نظراً للتقدم 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 دحوان، 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 تحققة 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 إعداد 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 تلبى الاحتياجات الإنسانية بكل سهولة ويسر، كما أنها قد تمكن هذه الوزارات من القدرة على تصحيح الأخطاء والانحرافات.

#### 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.

### 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:

### تطوير الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العناصر التي يمسه التغيير والتطوير التنظيمي ، وفي ما يلي سوف نتطرق إلى مفهومه ، إضافة إلى مفهوم التغيير والتطوير الهيكلي وأهميته.

تعددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي ، وتناوله علماء الإدارة في أكثر من صيغة ، وتمحورت أغلب التعريفات ، على أنه شكل وإطار التسلسل الإداري للمنظمة ، ويوضح مواقع الوظائف وإرتباطاتها الإدارية ، والعلاقات بين الأفراد كما أنه يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم ، حيث يمكن للناظر إلى شكل الهيكل التنظيمي لأي منظمة التعرف على الإدارات والأقسام والوحدات والسلطات والمسؤوليات داخل المنظمة.

وتشير **Bauer and Erdogan (2012)** إلى كيفية تنسيق الهيكل التنظيمي لعمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، يجب تنسيق وإدارة العمل الفردي، والهيكل التنظيمي هو أداة قيمة لتحقيق التنسيق، حيث يُحدد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (من الذي يقدم التقارير إلى من ويحدد قنوات الإتصال الرسمية، ويصف كيفية ربط إجراءات الأفراد المنفصلة معاً.

ويشمل الهيكل التنظيمي البناء الرسمي للتنظيم، والسياسات والإجراءات، وهذا ما يتحدد في الخريطة التنظيمية بما في ذلك الأقسام وأنماط السلطة الداخلية داخل المنظمة **(Gupta, 2015)**.

مفهوم التغيير والتطوير في الهيكل التنظيمي، إن مستويات الهيكل التنظيمي هي مؤشر على هيكل السلطة، والمواقف والعلاقات المشتركة، والأدوار، وقنوات الإبلاغ، والتفويض والمساءلة، يجب مراجعة الهيكل التنظيمي ليكون فعالاً، وتعديله بشكل خاص من السيناريو الحالي، بحيث يكون تخفيض التكلفة هو هدف اليوم، بحيث تكون المؤسسة قادرة على المنافسة، وقد لوحظ أن تشكيل الهيكل التنظيمي، يخضع لتأثير مختلف الأشخاص الذين لهم رأي في المنظمة، وبالتالي هناك إختلاف بين المخطط والهيكل التنظيمي التشغيلي **(Adedoyin, 2013)**.

لذلك يجب بالضرورة، تشكيل هيكل تنظيمي يأخذ بعين الإعتبار الأهداف التنظيمية التي يتعين عليه تحقيقها، يشير الهيكل التنظيمي العمودي مثلاً، إلى عوامل السلطة الخطية ومبدأ وحدة القيادة في الإدارة، قد يكون الهيكل التنظيمي الأفقي بسيطاً أو معقداً، ويعتمد على مدى تعقيد وطبيعة مستوى العمل وكثافة التكامل، لذلك هناك حاجة إلى تطوير الهيكل التنظيمي لإدماج الأنشطة المتنوعة **(Adedoyin, 2013)**.

ويعتبر داودي وشتاتحة **(2010)** أن أي تغيير في التنظيم الرسمي للمنظمة، من طبيعة الوظيفة وعلاقات السلطة وإعادة تصميم خطوط الإتصال وإعادة توزيع الإختصاصات، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ونطاق الإدارة والعلاقة بين الإداريين والإستشاريين، تدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المنظمات إلى تغيير كلي في بنائها التنظيمي كله، وهو ما يسمى (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك، بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي، كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة. ويتضمن أيضاً تغيير الهيكل، طبيعة الوظيفة وذلك من خلال إستخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة، والتغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والإستشارية، والتغيير في الأنظمة الإجتماعية الفنية (صورية، 2018).

يذكر أن في نظرية الهياكل التنظيمية يقول **Baligh (2006)** أن الهيكل يكون أقل أو أكثر كفاءة، في ظل الحقائق والقيم التي يقدمها المصمم، والتي يتم أخذها من خلال الخصائص

المحددة وذات الصلة للبيئة والتكنولوجيا، وترتبط تكاليف البنية التحتية بخصائص التكنولوجيا التي سيعمل عليها الهيكل التنظيمي، يجب تحديد هذه العلاقات جنباً إلى جنب مع جميع العلاقات الأخرى. ويتم تحريك التغيير الهيكلي، من خلال إبتكار العمليات والمنتجات على أساس التكنولوجيا الجديدة، وتوليد المعرفة، وتحدد حدود التكنولوجيا المتغيرة، هياكل الإنتاج الأكثر كفاءة، والتي ستتولى القيادة على المدى الطويل (Salvador, 2012).

**والخطوة الأولى** من أجل زيادة الإنتاجية هي تحديد العوامل المؤثرة، وأظهرت نتائج الدراسات، أن الهيكل التنظيمي، هو أحد أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة التنظيمية، سواء الآن أو في الماضي، اليوم نحن نعيش في عصر التنظيم، وأصبح التنظيم والإدارة للشؤون، بشكل أفضل (Kamran, 2017).

لذا نجد أن من أهم العوامل التي تُوجب التغيير والتطوير في الهيكل:

1. وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي: ظهر بعد إقراره، مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر زيادة نطاق الإشراف عدم اتباع مبدأ التخصص، والتوزيع الجغرافي غير الملائم.
2. إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها، كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم، وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
3. تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة، مثل إكتشاف أساليب عمل جديدة، وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي.
4. تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية، كأن تمر في فترات من الإنتعاش أو التراجع أو تغيير الإلتزامات القانونية، مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.
5. حدوث تغيير في أهداف المنظمة. وإذا كان التنظيم والهيكل لا يتوافقان مع المهام والأهداف، والجمع بين الموارد البشرية، والمتطلبات البيئية والعمليات، فإن المنظمة ستواجه صعوبات وستجبر المديرين على قضاء وقتهم في حل المشكلة الناشئة عن الخطأ. في الهيكل، إن الكفاءة في الوقت الحاضر أكثر من مجرد مقياس أو مؤشر إقتصادي، وكنهج شمولي، هي ثقافة وموقف موجه نحو بناء وإدارة النظام، ونظرة عامة على جميع مكونات الهيكل، بحيث يمكن أن يكون لها تأثير متبادل على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلدان أو المنظمات أو حتى الأفراد.

ويقوم **Anderson and Anderson (2001)** بالإشارة إلى أهم العوامل التي تحدد وتؤثر في

إختيار الهيكل المناسب للمنظمة، عند التكوين أو في حالات التغيير، ومنها:

1. إستراتيجية المنظمة: يعد الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، ولأن إستراتيجيات المنظمات مشتقة من أهدافها، فمن المنطوق أن يكون هناك نوع من الترابط والتلائم بين الهيكل والإستراتيجية، فإذا تم تعديل أو تغيير الإستراتيجية، فلا بد أن يتبع ذلك تغيير أو تعديل في الهيكل.
2. حجم المنظمة هذه العلاقة بين حجم المنظمة والهيكل ليست خطية، بل إن حجم المنظمة يؤثر في الهيكل بشكل متناقص، فكلما زاد حجم المنظمة يزداد مبدأ التخصيص في العمل، ويزداد التنوع الأفقي العامودي، مما يرفع من معدل التعليمات والأوامر الصادرة عن إدارة المنظمة.
3. البيئة ممكن أن تكون مستقرة أو متغيرة، ولقد أثبتت الدراسات أن المنظمة التي تعمل في بيئة تمتاز بالإستقرار يناسبها الهيكل الميكانيكي الجامد، بينما يناسب الهيكل العضوي المرن، تلك المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة تمتاز بعدم الإستقرار.

يجب على المديرين جعل تصميم الهيكل التنظيمي أولويتهم القادمة، إن أنشطة خلق القيمة لأعضاء المنظمة لا معنى لها، إلا إذا تم استخدام نوع معين من الهيكل لتعيين الأشخاص للمهام، وتوصيل أنشطة مختلف الأشخاص والوظائف، ويجب على المدراء تجميع المهام في وظائف، ووظائف المجموعة في وحدات أو أقسام عمل لإنشاء كفاءات مميزة (Hill and Jones, 2010).

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.

### التطوير على التشريعات والقوانين

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، 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 شفافيتها.

هذا ويتعلق هذا البعد بالقوانين والأنظمة والتي تشكل القاعدة الرئيسية التي تركز عليها عملية التطوير ولا بد لأن تكون هذه القوانين والأنظمة مناسبة وتسمح بالقيام بتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات، وإصدار عدد من التشريعات والقوانين التي تدعم التحول الرقمي، لإجراء دراسة حول مزايا التحول الرقمي وجوانبه الإيجابية وطرق استخدامها لهم لتحقيق أداء عالي.

تجري الإدارة مراجعة تشريعية لمواءمة القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات مع متطلبات التطوير الإداري، لا سيما التحول الرقمي، وتستشير خبراء في المعلوماتية والقانون لتقديم اقتراحات لإصدار أو تعديل التشريعات بما يحقق الأهداف التالية:

1. إعطاء مشروعية للتحول الرقمي وتحديد ما يباح منه وما يحرم وما العقوبات المقررة على جرائمها. تعني مشروعية التحول الرقمي تحديد ما يباح منه وما يحرم، وتحديد العقوبات المقررة على جرائمها، وتتضمن هذه المشروعية تحديد الأنشطة التي يمكن القيام بها بشكل قانوني في البيئة الرقمية، والتي يجب أن تكون متوافقة مع القوانين واللوائح المعمول بها. وفي حالة مخالفة هذه الأنشطة، يتم تحديد العقوبات المقررة على جرائمها، والتي يجب أن تكون متوافقة مع القوانين واللوائح المعمول بها.

2. إلزام المحاكم بأن تصنع معلوماتها وتعليماتها وإجراءاتها على شبكة الإنترنت أولاً بأول بسرعة واستمرار حق الوصول إليها سهلاً ومتيسراً إلكترونية، ويمكن للمحاكم أن تصنع معلوماتها وتعليماتها وإجراءاتها على شبكة الإنترنت، ويمكن للأفراد الوصول إليها بسهولة، وفي الوقت نفسه، يجب أن تكون هذه المعلومات محدثة بشكل منتظم، وأن يتم تحديثها على الفور في حالة تغيير أي قانون أو لوائح، ولكن، لا يوجد إلزام قانوني للمحاكم بأن تصنع معلوماتها وتعليماتها وإجراءاتها على شبكة الإنترنت أولاً بأول بسرعة واستمرار.

3. إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الإلكترونية برقم معين أو بحساب بنكي مثلاً وكذلك منح مشروعية الاعتماد التوقيع الرقمي الذي قد يكون سرية وحمايته من التزوير والعبث، يمكن الحصول على إثبات الشخصية الإلكترونية من خلال الهيئة الوطنية للأمن السيبراني والبريد الإلكتروني، يمكن أيضاً استخدام التوقيع الرقمي للتأكد من صحة المستندات وحمايتها من

التزوير والعبث .يمكن للأفراد الحصول على شهادة التوقيع الإلكتروني من خلال مصلحة الضرائب.2

4. وضع معايير ثابتة وشفافة للإجراءات والمتطلبات الحكومية وذلك حتى يتم الحد من تدخل المسؤول في تعبئة النماذج.

يمكن تحقيق الشفافية والحد من تدخل المسؤول في تعبئة النماذج من خلال وضع معايير ثابتة وشفافة للإجراءات والمتطلبات الحكومية. يمكن أن تساعد هذه المعايير في تحديد المتطلبات اللازمة لتقديم الطلبات والوثائق المطلوبة لإكمال الإجراءات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد هذه المعايير في تحديد المسؤوليات والإجراءات التي يجب اتباعها لضمان تنفيذ الإجراءات بشكل صحيح وفعال. 5. تحديد الشروط الوصول إلى سجلات المواطن وطريقة استعمال تلك السجلات مع ضمان حرية سرية المعلومات فيها.

يمكن الحصول على السجلات العامة من خلال الوصول إلى نظام الضمان الاجتماعي المطور كما يمكن أن تساعد هذه السجلات في تحديد المتطلبات اللازمة لتقديم الطلبات والوثائق المطلوبة لإكمال الإجراءات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد هذه المعايير في تحديد المسؤوليات والإجراءات التي يجب اتباعها لضمان تنفيذ الإجراءات بشكل صحيح وفعال.

### 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.

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.

ويرى (Ni 2018) أن أهمية التغيير والتطوير التكنولوجي، تكمن في أنه يساعد على تحسين كفاءة إدارة المؤسسات، ويمكن تطبيق الابتكار العلمي والتكنولوجي الذي يقترح أساليب إدارة أكثر تنوعا لإدارة المؤسسة هذه الأساليب الإدارية أبسط وأكثر ملاءمة، ويمكن أن تجعل الإدارة الداخلية للمؤسسة تعمل بشكل منظم، من خلال تحسين كفاءة وإدارة الموظفين وإدارة الملفات من

ناحية أخرى، ويمكن أن تقلل وبشكل فعال من إحتياجات المؤسسات للموظفين، وتُحسن وتطور كفاءة الإدارة الداخلية فيها.

ويجب معرفة أن تطوير وتغيير تكنولوجيا المعلومات لا يحدث في عزلة، بل يتضمن إنشاء طريقة عمل جديدة، تجمع بين المزيج المناسب من تكنولوجيا المعلومات والناس والقدرات الأخرى بالطريقة المثلى، ولذلك يجب أن يتكامل تطوير تكنولوجيا المعلومات مع مجالات التنمية الأخرى، لا سيما الموارد البشرية والعكس بالعكس يحتاج موظفوا تكنولوجيا المعلومات إلى فهم قدرات الأشخاص الذين سيستخدمون الأنظمة والتطبيقات الجديدة، مثلما يجب على موظفي الموارد البشرية والمدرّبين والمديرين، فهم طبيعة أنظمة التكنولوجيا الجديدة.

كما نجد أن هناك مجموعة من العوامل التي تحدد حجم التغيير التكنولوجي، ومن أهم تلك

العوامل:

هيكل الصناعة المُستخدم للتكنولوجيا، التنظيم القانوني للمنشأة، رغبة صناع القرار في إحداث التغيير التكنولوجي، حجم ونوع أنشطة البحث والتطوير، التكلفة التي تحدد الانتقال من مستوى تكنولوجي إلى آخر، حجم السوق وتوفر المهارات الفنية والكفاءات العلمية، ومجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية. ويجبر التغيير والتطوير التكنولوجي المنظمات على إعادة النظر بأهدافها وأغراضها وطرق عملياتها الإنتاجية. وبعبكسه، ستواجه المنظمة التلاشي والزوال، وفي الوقت نفسه فإن إدخال التغييرات التكنولوجية الجديدة الى المنظمة وبالتحديد في العملية الإنتاجية، قد لا تكون مبرراً لتحسين جودة منتجاتها إذا ما افتقرت المنظمة الى كوادرات ذات كفاءات علمية قادرة على إدارة هذا التغيير، وإستثماره بشكل أفضل لصالح العملية الإنتاجية، لذلك يتضح أن العبرة والهدف بحسن الإستثمار، لا بتوفير التكنولوجيا الحديثة.

وتؤدي التغييرات التكنولوجية القائمة على المعرفة المحلية، إلى مجموعة متنوعة من مواصفات المنتج والعمليات، كل شركة، بناءً على عملية التعلم الخاصة بها والمحفزات المبتكرة التي توفرها بيئتها الاقتصادية، تحاول إدخال الإبتكارات الجديدة.

وبالحديث عن أهداف التطوير التكنولوجي، نجد أن أهم أهداف التغيير التكنولوجي هي:

1. الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتطبيق أفضل الأساليب لأداء الأعمال كلما أمكن ذلك.
2. تطوير وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الأفراد المتميزين من خلال إدماجهم في عملية التغيير التكنولوجي.

3. تسخير الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية، لتحقيق أهداف المنظمة. رابعاً، بلوغ أعلى درجات القوة والأداء والتميز عن طريق إستيعاب التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وخاصة

التغييرات التكنولوجية. خامساً، التوافق في مجالات التغييرات وبشكل خاص التكنولوجية، والإستمرار في التطور ومواكبة المنافسين.

### المعوقات

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.

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، فضلاً عن ترحيل تلك الوثائق بحسب مدد الحفظ المقننة والمعمول بها إلى الأرشيف القومي للدولة كذاكرة وطنية، ومصدراً غنياً للباحثين عن المعلومات في شتى المجالات. (ميلاد، 2012).

ومن خلال اطلاع الباحثين على الإنتاج الفكري 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 وجدنا أن عدداً لا بأس به من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوثائق والأرشيف في المؤسسات، إلا أن بعض هذه الدراسات جاءت بشكل نظري.

## النظام الوطني لإدارة الوثائق والمحفوظات

اعتمدت هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية نظاماً عصرياً 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 انتقال الوثائق الجديرة بالحفظ الدائم لذاكرة الدولة.

### (3) مرحلة إدارة المحفوظات:

المحفوظات هي الوثائق الوسيطة التي تم انتقالها 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 و تخزينها في ظروف حفظ سليمة وإتاحتها للعموم وعرضها في المعارض والنشر، وتعد المحفوظات مصدرا مهما للبحث العلمي والتاريخي. (الفخاخ، 2010).

#### دوائر الوثائق في المؤسسات الحكومية

حمل قانون الوثائق والمحفوظات 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 الوثائق الجارية والوسيطة، وقد حدد تعميم تنظيم دوائر الوثائق الصادر من (وزارة الخدمة المدنية، 2007) 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 :

- إسداء 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.
- ### 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 وتقييم 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 بالعناية والحماية اللازمة، وتصبح قيمتها الإثباتية والإخبارية قابلة للاعتماد بفاعلية.

على مستوى المصادر التي عنيت بدراسة إدارة البريد الورقي؛ أكد أحد المؤرخون (حمودة، 2003) أهمية استقبال البريد الوارد والمصادر 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 تبني على الأنشطة الإدارية في المؤسسة، بالإضافة إلى أهمية وجود جدول حفظ الوثائق وخطة الأمن والإتاحة للوثائق وفقا لتصنيف درجات السرية. ومن هنا يتبين 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 سريتها 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 وإفشائها).

### 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.

تقصت دراسة (Rasheli and Mwangike, 2017) النظريات المعمول بها لأجل توصيف ممارسات إدارة الوثائق والأرشيف في المؤسسات بتزانها، 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 لايبكيا بكينيا، مما خلصت الدراسة إلى عدم فاعلية ممارسات إدارة الوثائق بالمؤسسة.

واتفقت دراسة (Osebe and Kurgat,2018) مع ذلك، فالمؤسسات في مقاطعة نياميرا بكينيا تفتقر 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، من حيث تنظيم الوثائق وترتيبها وحفظها والآلية المتبعة في إدارة الوثائق الجارية، فقد كشفت عن تكديس 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.

واتفقت دراسة (Betty,2018) مع ذلك، فغياب آلية لتقييم أو التخلص من الوثائق البرلمانية في أوغندا أدى إلى تكديس 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 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 للتقييم وضع إدارة الأرشيف في المؤسسات الصحية وتحسينه. (ابن شعيرة وسليمة وبلال، 2011)

وعلى خلاف ذلك؛ أشارت نتائج دراسة (حبيبة وحمورية، 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 رقمه 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 إتحاف أغلبية الأرشيف في الفترة ما قبل الثمانينيات وحتى جزء من الثمانينيات والتسعينيات، وذلك لاعتماد عملية إتحاف 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.

ومن هنا نجد 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 أكده تقرير حكومي حول عدم وجود تشريع ينظم عملية الأرشيف في مؤسسات دولة فلسطين، الأمر الذي نتج عنه عدم اتباع المؤسسات لآلية علمية وعملية منظمة ومتكاملة 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)

## 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.

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 Azmah,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 مديري تدريباً مهنياً كافياً، 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، وأيضا بوجود التدريب المناسب والمنتظم لهؤلاء الموظفين. (Mohammed et al.,2018).

وعلى مستوى الوطن العربي نجد 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 والمدرية المؤهلة في المؤسسات الحكومية بالسودان، بالإضافة إلى عدم وجود وعي لدى المسؤولين بأهمية الأرشيف كونه مصدرا للمعلومات.

وعلى خلاف ذلك أشارت دراسة (البادية، 2017) إلى دراسة الموازنة 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 تدريبا أو دورات تأهيلية بالرغم من عدم تخصص الأغلبية في مجال الأرشيف، إذ يمارس العاملون المهنة من خلال الأقدمية وبطرق غير علمية غالبا.

## (2) التحديات التنظيمية والإدارية:

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

حيثُ تشير دراسة (عريبي،2010) إلى أهمية وضع الأسس التشريعية والإدارية والعلمية للأرشيف في ليبيا، باعتبار الأرشيف مصدراً أساسياً 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 بالمراقق 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 لايبكيا 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.

## (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 جداً لهما من الميزانية العامة.

كما أكد (Bakare et al.,2016) على ذلك، إذ إن ضعف المخصصات المالية المخصصة لإدارة 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 بتنزانيا. (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 أرشفة 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 تحدياً لإقناع إدارة التكلفة بأهمية وجود نظام متكامل لإدارة الوثائق وما سوف يضيفه كقيمة إلى المؤسسات التطوعية. (Dawson, Dodd, 2014) (Wakeling & Roberts).

وفي هذا الشأن، نوصى بأهمية توفير الدعم المالي الكافي للأرشيف الوطني ليقوم بدوره في تدريب موظفي الوثائق في مؤسسات الدولة وإداراتها 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.

### أهمية الدراسة الحالية

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.

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 نأمله 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.

#### \* المعالجة الإحصائية:

بمعد جمع بيانات الاستبانة والانتقاء من تفرغها، ستتم معالجة 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 الديموغرافية 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.

## تحليل النتائج ومناقشتها

### أولاً: نتائج التحليل الإحصائي

#### اختبار الصدق والثبات

يمثل هذا الاختبار تقييماً للقائمة المستخدمة بغرض التأكد من أنها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تعطى للمستقصي نفس المعنى ، كما تم القيام 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، 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 ، 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 1 يوضح نتائج الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا.

جدول رقم (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

وباستعراض الجدول رقم (5/1) 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 (0.893 : 0.786)، كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين (0.944 : 0.886)، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ويشمل:

### 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 (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

يتضح من الجدول (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 مضردات 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 ببعد تطوير التشريعات والقوانين.
- تميل عينة الدراسة وفقاً للوسط الحسابي بآلية حفظ الوثائق والمحفوظات، حيث يوجد إدراك من جانب مضردات 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 ببعد إدارة الوثائق الجارية.

#### اختبار فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث فيما يلي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق والمحفوظات في وزارة السياحة.
  - 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق والمحفوظات في وزارة السياحة.  
وينقسم هذا الفرض إلى الفرضيات 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 فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. الفرضية الأولى والذي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a > 0.05$ )

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

تم اختبار هذه الفرضية 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 رقم (3):

جدول رقم (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة

إدارة المحفوظات	إدارة الوثائق الوسيلة	إدارة الوثائق الجارية	تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية	تطوير التشريعات والقوانين	تطوير الهيكل التنظيمي	آلية حفظ الوثائق والمحفوظات	التطورات الإدارية في العمل الحكومي	الأبعاد
							1	التطورات الإدارية في العمل الحكومي
						1	.862**	آلية حفظ الوثائق والمحفوظات
					1	.750**	.796**	تطوير الهيكل التنظيمي
				1	.820*	.776**	.862**	تطوير التشريعات والقوانين
			1	.777**	.687**	.890**	.781**	تطوير

أثر التطورات الإدارية في العمل الحكومي على آلية حفظ الوثائق والمحفوظات في سلطنة عمان  
دراسة ميدانية بوزارة التراث والسياحة.  
د. هائل عبد المولى إبراهيم طشطوش ، الباحث/ فهد بن منصور بن حمد الريامي  
د. أيمن عبد الرحمن محمد إسماعيل

								الوسائل التقنية والتكنولوجية
		1	.678**	.744**	.690**	.878**	.787**	إدارة الوثائق الجارية
	1	685**	.649**	.667**	.689**	.887**	.756**	إدارة الوثائق الوسيلة
	794**	795**	.765**	.876**	.690**	.863**	.898**	إدارة المحفوظات

\*\* معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (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 الفرضية الأولى

الفرضية الثانية 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.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضية الفرعية التالية:

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

ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا 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) معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير الهيكل التنظيمي على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة

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

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (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 (P-value) sig، يتضح معنوية معامل الانحدار، وإشارته الموجبة تعنى 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 الفرضية الفرعية الأولى، 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 X1:

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

حيث أن:

**X1**: تطوير الهيكل التنظيمي

**Y**: آلية حفظ الوثائق والمحفوظات

**$\beta$** : 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)  
 **$\alpha$** : ثابت معادلة الانحدار

**$\varepsilon$** : الخطأ العشوائى، 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. الفرضية الفرعية الثانية/ والذي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير التشريعات والقوانين على آلية حفظ الوثائق في وزارة السياحة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا 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 (5) معاملات الانحدار الخاصة بتأثير تطوير التشريعات والقوانين على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة

Sig.	T	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Dependent Variable	Model
		Beta	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 = sig. 0.000						
** معنوية عند 0.01						
معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.500						

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (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 تعنى إيجابية التأثير، كما يتضح معنوية الحد الثابت.
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (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 باقي نسبة التأثير إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في هذا النموذج. ومن النتائج السابقة، يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية، وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل، حيث يمكن القول بأن تطوير التشريعات والقوانين تؤثر تأثيراً له دلالته 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:

$X_1$ : تطوير التشريعات والقوانين

$Y$ : آلية حفظ الوثائق والمحفوظات

$\beta$ : 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)  
 $\alpha$ : ثابت معادلة الانحدار

$\epsilon$ : الخطأ العشوائى، وهو يعبر عن التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع  $Y$  (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات) والتي لا ترجع إلى المتغير المستقل  $X_1$  (تطوير التشريعات والقوانين).

3. الفرضية الفرعية الثالثة/ والذي ينص على: يوجد تأثير ذو دلالة لتطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية على آلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط simple Linear Regression والذي يستخدم فى التنبؤ بتغيرات المتغير التابع والذي يتأثر بمتغير مستقل واحد، والجدول التالى يوضح نتيجة هذا التحليل الإحصائى كما يلى:

جدول رقم (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 والمحفوظات Y	Constant
0.000	**19.181	0.761	0.029	0.552	آلية حفظ الوثائق والمحفوظات Y	تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية $X_1$
قيمة F المحسوبة = 367.894 ** = sig. 0.000						
** معنوية عند 0.01						
معامل التحديد $(R^2) = 0.579$						

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من الجدول (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 فى بُعد (تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية) يساهم فى تفسير 57.9% من التغيير الذي يحدث فى المتغير التابع (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات)، وترجع باقى نسبة التأثير إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها فى هذا النموذج. ومن النتائج السابقة، يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، 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 فى المعادلة التالية والتي تسمى معادلة خط انحدار Y على X 1:

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

حيث أن:

$X_1$ : تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية

$Y$ : آلية حفظ الوثائق والمحفوظات

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

$\alpha$ : ثابت معادلة الانحدار

$\varepsilon$ : الخطأ العشوائى، وهو يعبر عن التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع Y (آلية حفظ الوثائق والمحفوظات) والتي لا ترجع إلى المتغير المستقل  $X_1$  (تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية).

## (4-5) ملخص نتائج الفرضيات:

وفيما يلي، نعرض ملخصاً للنتائج التي توصلنا إليها من اختبار الفرضيات:

## جدول رقم (7) ملخص نتائج اختبارات الفرضيات

النتيجة	أسلوب التحليل الإحصائي	الفرض
قبول الفرض	معامل ارتباط بيرسون	1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a > 0.05$ ) 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 ( $a > 0.05$ ) بين التطورات الإدارية في العمل الحكومي، وآلية حفظ الوثائق في وزارة التراث والسياحة. وينقسم هذا الفرض إلى الفرضيات 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 إعداد الباحثين

## التوصيات والمقترحات

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

أ. بالنسبة للقائمين على أمر وزارة التراث والسياحة نوصي بما يلي:

1. ضرورة اهتمام وزارة التراث والسياحة بتطبيق كافة المتطلبات والأدوات التي اعتمدها الهيئة لإدارة المحفوظات والوثائق الجارية والوسيط، 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 بالمؤسسة لإدارة الوثائق بما تتوافق مع معايير وإجراءات الهيئة وتعزز من تطبيق إجراءات إدارة الوثائق بشكل فعال، كإعداد 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 نوصي بما يلي:

1. قيام الهيئة بتبسيط إجراءات ومتطلبات إدارة الوثائق في شكل أدلة توضيحية وفقاً لموضوعاتها، كإعداد 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، كمنسوبي وتبعية 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 باستمرار 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 سنوياً في تطبيق إجراءات الهيئة مما سينعكس إيجاباً على تطبيق متطلبات الهيئة لإدارة الوثائق الجارية والوسيطه 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 سنوياً وفق متطلبات العمل وإعلان حزمة البرامج التدريبية بشكل سنوي ووفق مواعيد محددة سابقاً.

8. إنشاء جمعية أهلية للوثائقين 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 لابد وأن يعقبه تغيير فيما ينتج عنها من وثائق أو في دورتها المستندية والحياتية، حتى يؤدي ذلك لتطوير ثماره وتشعر بنتائج الوزارة.
15. رسم صورة (خريطة شاملة للعمليات الأرشيفية داخل الوزارة توضح العلاقات بينها وذلك من خلال التحليل وأدواته، مما يساهم في تقوية الروابط بين تلك العمليات وتوجيهها لتحقيق أهداف هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية.

### ج. الدراسات المستقبلية:

- نقترح القيام بمجموعة من الدراسات المستقبلية التي من شأنها أن تطور من مجال إدارة الوثائق والمحفوظات وتعزز من النهوض به ومنها:
1. دراسة تقييمية لمشروع فرز الوثائق في الهيئات والمؤسسات الحكومية.
  2. دراسة مدى مواكبة مخرجات تخصص إدارة الوثائق والمحفوظات بالجامعات المختلفة مع احتياجات سوق العمل العماني.
  3. دراسة أخلاقيات مهنة الوثائق والمحفوظات وإعداد مقترح لميثاق أخلاقيات هذه المهنة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ابن شعيرة، سعاد سعدي (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.
- عبد الكريم، سلوى السعيد (2020) المتطلبات الوظيفية في نظام إدارة المستندات والوثائق الإلكترونية بهيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بسلطنة عمان: دراسة تقويمية في ضوء المعايير الدولية، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، العدد (5) المجلد (25) ص ص، 200:161.
- الأغا، صهيب، وعساف، محمود(2015). الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات ط 1 فلسطين: سمير منصور للطباعة والنشر
- أميرة، سالمي؛ 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.
- البادية، رحمة بنت حميد بن خميس (2017) الموازنة 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.
- الأمين، وجدان (2013). تأمين الوثائق بدار الوثائق القومية بالخرطوم، دراسة تقويمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- البادي، صلاح الطيب (2008). أرشيفات المصالح الحكومية في السودان: أرشيف الهيئة العامة للطيران المدني دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين: الخرطوم.
- البادي، صلاح الطيب(2014). واقع الوثائق والأرشيف بدول وادى النيل: دراسة تقويمية بين دار الوثائق السودانية ودار الوثائق المصرية" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- بجاجة، عبد الكريم (2004). الأرشيف في دولة الإمارات العربية المتحدة: الواقع والأفاق. الأرشيف الوطني، مجلة ليوا: أبوظبي.
- بري، عبد الرازق موسى (2023) التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم والإدارة الاستراتيجية (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة التربوية (39) 3، 89-111.

- ترشين، عمر؛ أولاد حسيني، يوسف (2014). تقييم عملية ترحيل الوثائق الأرشيفية في الإدارات المركزية
- 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 المكتبات والمعلومات، ع1، 36-31.
- حبيبة، شرطي؛ حورية، لصيدة (2016). إدارة الوثائق الأرشيفية بالجزائر: مصلحة أرشيف لولاية غليزان نموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبد الحميد بن باديس: الجزائر.
- حمادنة، مياسة (2017). إدارة الوثائق الجارية في مراكز الرعاية الاجتماعية. مجلة كلية التربية السياسية العلوم التربوية والانسانية جامعة بابل. ع35، 159-170.
- حمودة، محمود عباس (2003)، الأرشيف ودوره في خدمة المعلومات، القاهرة: دار غريب.
- خالد، أسماء محمدي (2021) تحديث العمل الإداري في الجزائر، قراءة في المعوقات، مجلة العلوم الإنسانية، (32) 4: 573-585، جامعة منتوري قسطنطينية
- خدمات المعلومات بالأرشيفات الوطنية بدول مجلس التعاون الخليجي في ظل جائحة كورونا: دراسة تحليلية، مجلة سايبير: البوابة العربية المكتبات والمعلومات، المجلد (62) العدد 11.
- 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.
- الكندي، وفاء بنت محمد بن ساعد (2016). مدى جاهزية المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان الاستخدام النظم الإلكترونية الإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- كلو، صباح؛ التوي، عزة (2014) المعايير الوظيفية للنظم الإلكترونية لإدارة الوثائق الجارية والوسيلة في الوحدات الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة تقييمية، المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ودار الكتب الوطنية، تونس، 1657-1711.
- دراسة ميدانية بالمديرية العامة لسوناطراك. مجلة سايبير البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، ع42، 1
- دلهوم، انتصار (2006). تسيير الأرشيف في المؤسسات والإدارات العمومية دراسة ميدانية بولاية سوق أهراس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري قسطنطينية: الجزائر.
- الشريف، أشرف (2007). إدارة الوثائق الإلكترونية في المؤسسات الحكومية: المعايير والإجراءات. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم)، ع 1، 23 - 52

- 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 ص. 9-32، 24ص.
- عبوى، زيد منير(2006)، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراهية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- عريبي، محمد (2010). الأرشيف في ليبيا: واقع وآفاق. مجلة المكتبات والمعلومات: دار النخلة للنشر، 4ع، 45.56
- عيسوي، عصام أحمد (2020)، خدمات الوثائق في المكتبات العامة السعودية: رؤية مستقبلية قسم علم المعلومات - كلية الآداب العدد 34، جامعة الملك سعود وجامعة القاهرة
- عصفور، محمد شاكر (2002)، أصول التنظيم والأساليب 2ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 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.
- عيسوي، عصام أحمد (2021) وثائق الخدمات الحكومية على بوابة الحكومة المصرية الإلكترونية: دراسة استكشافية مجلة سايير: البوابة العربية للمكتبات والمعلومات 1ع: 53-52
- غليزان نموذجًا. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبد الحميد بن باديس: الجزائر.
- الفخاخ، المنصف (2010). دليل إجراءات إدارة الوثائق الجارية والوسيط. هيئة الوثائق والمحفوظات، الوطنية، سلطنة عمان.
- كلو، صباح: التويي، عزة (2014). المعايير الوظيفية النظم الإلكترونية لإدارة الوثائق الجارية دراسة ميدانية مصلحة أرشيف ولاية مستغانم نموذجًا. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
- المكتبة الرقمية العربية عربي أنا: الضرورة، الفرص والتحديات: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة وجمعية المكتبات اللبنانية، مج 1، بيروت، 942 - 959.
- 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 والفضن والتراث، قطر، ج 1، ص 400 - 433.
- نرمين إبراهيم على اللبان (2021) الوثائق الإدارية الجارية، والبيانات الضخمة في مكتبة الإسكندرية، العدد 62، يونيو 2021،

- الهور، محمد (2015) دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- الغانم، منيرة أحمد سعد الجاسر(2021)، التطور الإداري ودوره في تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية خلال الأزمات: كوفيد-19 نموذجاً، مجلة البحوث التجارية، مج43، ع2، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، القاهرة.
- العمري، محمد بن عبد الله (2020)، دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، مج28، ع13، جامعة الملك عبدالعزيز.
- علي، محمد مصطفى محمد(2021) خدمة المعلومات بالإرشيفات الوطنية بدول مجلس التعاون الخليجي في ظل جائحة كورونا: دراسة تحليلية، المجلة العراقية للمعلومات، مج22، ع12: 116-135.
- الهاني، أصيلة مبارك(2020) وسائل حفظ التراث العماني وإمكانية الربط بين مؤسسات المعلومات المختلفة في إدارة وتنظيم المعرفة، أعمال المؤتمر الحادي والثلاثون: تطبيقات واستراتيجيات إدارة المعلومات والمعرفة في حفظ الذاكرة الوطنية والمؤسسية، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بحوث المؤتمرات (30) 164 - 175 تونس.
- محمد، صباح سيد عبد الرحمن (2022) تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر: آليات مقترحة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع16، ج9، 1422-1365

- ضاوي، عبدالرحيم (2023) برامج الإصلاح الإداري بالمغرب ورهان نجاعة التدبير العمومي، المجلة المغربية للرصد القانوني والقضائي، ع18(3) 37-161 الرباط، المغرب.
- صورية، بوطريقة (2018)، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع تبسة مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية 3 (2). 2016-230 .

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adedoyin, R., Charity, O., Emmanuel, K. & (2013). *Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area. Developing Country Studies, 3(3)*
- Alboloushi Bedour (2020) Exploring HRIS Post-Adoption: A Grounded Theory of Employee-Driven Administrative Innovation in the Context of Kuwait's Public Sector, Doctor of Philosophy, Information School University of Sheffield.UK
- Anderson, D and Anderson, Linda. A (2001), *Beyond change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders, U.S.A, San Francisco, Published by: Jossey-Bass/Pfeiffer. Archer, Timothy (2010), The Efficiency Theory, (1th ed), U.S.A, CreateSpace Independent Publishing Platform.*
- 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*
- Baligh, Helmy (2006), *Organization Structures: Theory and Design Analysis and Prescription, (1th ed), U.S.A, Duke University, the publisher: Springer Science and Business Media, Inc.*
- Bauer, T. and Erdogan, B. (2012), *Organizational Behavior VI.1, (4th ed), U.S.A, Published by Flat World Knowledge, University of Wisconsin- Stout.*
- Betty, A. (2018). Assessment of records management practices: a case of parliamentary records management service. (Master Thesis not published). Makerere University. Uganda
- 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.*
- David Kennedy (2020). "Complexity and Public Administration: Knowledge and Action in Government". *Public Administration Review, Vol. 80, Issue 1. 3.*

- Dawson, E., Dodd, R., Roberts, J., & Wakeling, C. (2014). Issues and challenges for records management in the charity and voluntary sector. *Records Management Journal*, 14(3), 111-115. doi: 10.1108/09565690410566765
- 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
- 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).
- Hill, C. and Jones, G. (2010), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach, (9th Ed), U.S.A, South-Western, Cengage Learning.*
- 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
- Kamran, Estalaki (2017), *On The Impact of Organizational Structure on Organizational Efficiency in Industrial Units: Industrial Units of Kerman and Hormozgan Provinces, University of Kerman, Iran, Estacao Cientifica journal, (UNIFAP) Original Article, 7(3), 95-105.*
- 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*
- 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>
- 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
- 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*
- 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