



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم المكتبات والمعلومات

إدارة الوثائق في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية

لمركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة المكتبات وخدمات المعلومات

إعداد

راما حسين دعاس

إشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

قيس صالح

الأستاذ الدكتور

عبد المجيد مهنا

دمشق 2023

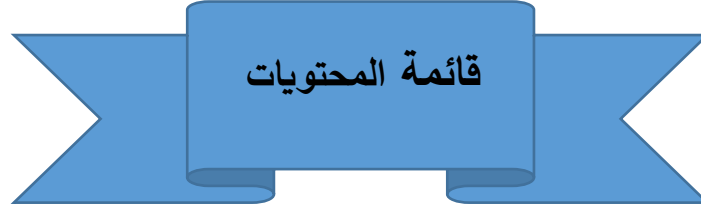
مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية، ومدى تأثيرها على خدماته كونه مؤسسة خدمية، والوقوف على أهم إجراءات سير العمل في المركز لإنجاز وتقديم خدمات متنوعة للمواطنين بالاعتماد على نظام إلكتروني، الهدف الأساسي منه، تبسيط إجراءات العمل ضمن المركز والوصول للوثائق المطلوبة بسرعة ودقة كبيرة، وتوفير الوقت على الموظفين والمواطنين، ورفع سوية العمل المؤسسي الخدمي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الميداني، واستخدمت أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان والمقابلة والملاحظة. حيث تمت مقابلة المسؤولة عن إدارة النظام في المركز، وإعداد استبيان لموظفي المركز الذين يعملون على النظام الإلكتروني المعتمد، وإعداد استبيان آخر تم توزيعه على عينة عشوائية من المواطنين المستفيدين من خدمات المركز.

وخلصت الدراسة إلى أن النظام المعتمد في مركز خدمة المواطن يغيب عنه مصطلح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، حيث يُسمّى برنامج خدمة المواطن الموحد، ويهدف إلى إدارة العمليات التي يحتاجها إنجاز مختلف المعاملات للمواطنين. فالنظام دعم عدداً من إمكانيات ووظائف نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، وعجز عن دعم إمكانيات أخرى كان أهمها إمكانية إنشاء الوثائق، وإجراء أي تعديل على محتواها، إضافة إلى وجود بعض نقاط الضعف في ذلك النظام، إلا أنه وفقاً للمعطيات المتوفرة استطاع تأمين حاجات المواطنين وتسهيل حصولهم على الخدمات المتنوعة. فمركز خدمة المواطن ونظامه الإلكتروني كان بمثابة صلة الوصل بين الوزارات والمؤسسات الحكومية وبين المواطنين.

وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة إمكانيات النظام المعتمد، وحل المشاكل التي تعيق العمل عليه، وزيادة التنسيق بين الوزارات والمؤسسات الحكومية وبين مركز خدمة المواطن لإعطائه بعض الصلاحيات التي تسهل عملية إدارة الوثائق وتزيد من جودة الخدمات المقدمة للمواطن، فضلاً عن ضرورة العمل على تطوير النظام بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة ومع احتياجات المواطنين المتنوعة والمتزايدة يوماً بعد يوم مما يزيد في مردود العمل الإداري ويحقق نتائج أفضل من النتائج الحالية.



المحتويات	أرقام الصفحات
مستخلص الدراسة.....	1
قائمة الجداول.....	7
قائمة الأشكال والرسوم البيانية.....	9
قائمة الصور.....	10
الإطار المنهجي للدراسة.....	11
الفصل الأول: المؤسسات الخدمية والخدمات:	29
التمهيد.....	30
1- المؤسسة الخدمية: تعريفها وأنواعها وخصائصها:	31
1/1 تعريف المؤسسة الخدمية وأنواعها:	31
1/1/1 تعريف المؤسسة الخدمية:	31
2/1/1 أنواع المؤسسات الخدمية:	33
2/1 خصائص المؤسسة الخدمية:	34
2- مراحل تطور المؤسسة الخدمية:	37
3- التنظيم الهيكلي للمؤسسات الخدمية وأسس بناءها:	40
1/3 التنظيم الهيكلي للمؤسسات الخدمية:	40

42	 2/3 أسس بناء المؤسسة الخدمية:
43	4-وظائف المؤسسة الخدمية ومعوقاتا وتحدياتها:
43	 1/4 وظائف المؤسسة الخدمية:
44	 2/4 معوقات المؤسسة الخدمية:
46	 3/4 تحديات المؤسسة الخدمية:
48	5- ماهية الخدمات وخصائصها:
48	 1/5 ماهية الخدمات:
50	 2/5 خصائص الخدمات:
53	6- تصنيف الخدمات:
56	 خلاصة الفصل.....
57	الفصل الثاني: ماهية الوثائق وتطورها التاريخي:
58	 التمهيد.....
59	1 - مفهوم الوثائق وأهميتها:
59	 1/1 مفهوم الوثائق.....
61	 2/1 أهمية الوثائق.....
64	2- أنواع الوثائق:
69	3- مفهوم الوثائق الإلكترونية ودوافع وفوائد استخدامها:
69	 1/3 مفهوم الوثائق الإلكترونية.....
71	 2/3 دوافع وفوائد استخدام الوثائق الإلكترونية.....
72	4- أنواع الوثائق الإلكترونية ومصادر إنتاجها:

72	1/4 أنواع الوثائق الإلكترونية.....
72	2/4 مصادر إنتاج الوثائق الإلكترونية.....
74	5- مميزات الوثيقة الإلكترونية وصعوبات حفظها:
74	1/5 مميزات الوثيقة الإلكترونية.....
74	2/5 صعوبات حفظ الوثائق الإلكترونية.....
76	6- مراحل تطوّر الوثيقة التقليدية والإلكترونية:
76	1/6 مراحل تطوّر الوثيقة التقليدية.....
78	2/6 مراحل تطوّر الوثيقة الإلكترونية.....
85	7- الفرق بين الوثيقة التقليدية والإلكترونية والرقمية:
85	1/7 الفرق بين الوثيقة التقليدية والوثيقة الإلكترونية.....
86	2/7 الفرق بين الوثيقة الرقمية والوثيقة الإلكترونية.....
86	خلاصة الفصل.....
87	الفصل الثالث: إدارة الوثائق ونظمها:
88	التمهيد.....
89	1- مفهوم إدارة الوثائق وأهدافها:
89	1/1 مفهوم إدارة الوثائق.....
91	2/1 أهداف إدارة الوثائق.....
92	2- أسس إدارة الوثائق ومبادئها:
92	1/2 أسس إدارة الوثائق.....
93	2/2 مبادئ إدارة الوثائق.....

95	3- إدارة الوثائق الإلكترونية:
95	1/3 إدارة الوثائق في عصر المعلومات.....
96	2/3 المبادئ العامة لإدارة الوثائق الإلكترونية.....
99	4- نظم إدارة الوثائق الإلكترونية: EDMS
99	1/4 التعريف بنظم إدارة الوثائق الإلكترونية وخصائصها.....
99	1/1/4 التعريف بنظم إدارة الوثائق الإلكترونية.....
99	2/1/4 خصائص نظم إدارة الوثائق الإلكترونية.....
100	2/4 المكونات الأساسية لنظم إدارة الوثائق الإلكترونية وفوائدها:
100	1/2/4 المكونات الأساسية لنظم إدارة الوثائق الإلكترونية:
101	2/2/4 فوائد تطبيق نظم إدارة الوثائق الإلكترونية:
102	3/4 أدوات نظم إدارة الوثائق الإلكترونية وأنواعها:
102	1/3/4 أدوات نظم إدارة الوثائق الإلكترونية:
103	2/3/4 أنواع نظم إدارة الوثائق الإلكترونية:
104	4/4 وظائف وإمكانيات نظم إدارة الوثائق الإلكترونية.....
108	5- خطوات التحول لاستخدام نظم إدارة الوثائق الإلكترونية.....
113	6- المواصفات الفنية العامة وأمن المعلومات لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية:
113	1/6 المواصفات الفنية العامة لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية.....
114	2/6 أمن المعلومات لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية.....
116	7- معايير إدارة الوثائق ونظمها:
116	1/7 معيار ISO 19475: 2021
117	2/7 معيار ISO 14641: 2018

118	ISO 15489 معيار 3/7
120	خلاصة الفصل
121	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية في مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية:
122	التمهيد
123	1- التعريف بمركز خدمة المواطن:
126	2- المقابلة:
150	3- استبيان الموظفين:
171	4- استبيان المواطنين المستفيدين:
183	خلاصة الفصل
184	نتائج الدراسة
187	مقترحات الدراسة
188	قائمة المصادر والمراجع
200	ملاحق الدراسة
218	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
85	محاور الاختلاف بين الوثائق التقليدية والوثائق الإلكترونية	الجدول (1)
150	المؤهل العلمي	الجدول (2)
151	سنوات الخدمة	الجدول (3)
152	أهمية الوثائق التي ينتجها المركز	الجدول (4)
154	أهداف عملية إدارة الوثائق	الجدول (5)
156	أسس ومرتكزات تطوير عملية إدارة الوثائق	الجدول (6)
157	الوثائق المطلوبة من المواطنين	الجدول (7)
159	مدى استجابة الجهات التي تُرسل لها الوثائق	الجدول (8)
160	مواجهة صعوبات في استخدام النظام المُعتمد	الجدول (9)
161	صعوبات استخدام النظام المُعتمد	الجدول (10)
163	تحقيق النظام للفوائد المنوطة به	الجدول (11)
164	خصائص الخدمات	الجدول (12)
166	أسس بناء المؤسسة الخدمية	الجدول (13)
168	خصائص المؤسسة الخدمية	الجدول (14)
171	سبب اختيار مركز خدمة المواطن	الجدول (15)
172	المدة الزمنية للحصول على الخدمة	الجدول (16)
174	التكلفة المادية للحصول على الخدمة	الجدول (17)
175	مواجهة معوقات في الحصول على الخدمة	الجدول (18)
176	معوقات الحصول على الخدمة	الجدول (19)

177	وظائف المركز كمؤسسة خدمية	الجدول (20)
179	أداء المركز في تقديم الخدمات	الجدول (21)
180	وجود نظام للشكاوى أو المقترحات	الجدول (22)
182	تقييم عملية إدارة الوثائق وآلية سير العمل	الجدول (23)

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1)	مراحل تطوّر الوثيقة الإلكترونية	84
الشكل (2)	المؤهل العلمي	151
الشكل (3)	سنوات الخدمة	152
الشكل (4)	أهمية الوثائق التي ينتجها المركز	153
الشكل (5)	أهداف عملية إدارة الوثائق	155
الشكل (6)	الوثائق المطلوبة من المواطنين	158
الشكل (7)	مدى استجابة الجهات التي تُرسل لها الوثائق	160
الشكل (8)	مواجهة صعوبات في استخدام النظام المُعتمد	161
الشكل (9)	صعوبات استخدام النظام المُعتمد	162
الشكل (10)	خصائص الخدمات	165
الشكل (11)	أسس بناء المؤسسة الخدمية	167
الشكل (12)	خصائص المؤسسة الخدمية	169
الشكل (13)	سبب اختيار مركز خدمة المواطن	172
الشكل (14)	المدة الزمنية للحصول على الخدمة	173
الشكل (15)	التكلفة المادية للحصول على الخدمة	174
الشكل (16)	مواجهة معوقات في الحصول على الخدمة	175
الشكل (17)	معوقات الحصول على الخدمة	177
الشكل (18)	وظائف المركز كمؤسسة خدمية	178
الشكل (19)	أداء المركز في تقديم الخدمات	180
الشكل (20)	وجود نظام للشكاوى أو المقترحات	181

قائمة الصور

رقم الصفحة	عنوان الصورة	رقم الصورة
128	واجهة الدخول لنظام المركز	الصورة (1)
129	واجهة نظام المركز لإضافة معاملة سريعة	الصورة (2)
130	واجهة إضافة معاملة سريعة	الصورة (3)
130	تحويل المعاملة السريعة لموظف تأمين الوثائق	الصورة (4)
131	إشعار دفع رسوم المعاملة	الصورة (5)
131	طلب وثيقة غير عامل	الصورة (6)
132	طلب وثيقة غير محكوم	الصورة (7)
132	باركود وزارة الداخلية_ الشؤون المدنية	الصورة (8)
133	واجهة الدخول لنظام الشؤون المدنية_ وزارة الداخلية	الصورة (9)
133	واجهة نظام الشؤون المدنية_ وزارة الداخلية	الصورة (10)
134	واجهة نظام المركز لإضافة معاملة بطيئة	الصورة (11)
134	واجهة إضافة معاملة بطيئة	الصورة (12)
136	واجهة استلام الوثيقة كملف مرفق وتحويل المعاملة	الصورة (13)
137	واجهة تحويل المعاملة لمديرية المصالح العقارية	الصورة (14)
137	واجهة تحويل المعاملة للأمامى البطيء لتسليم الوثائق	الصورة (15)
139	وثيقة الرأي التنظيمي	الصورة (16)
140	طلب صورة مصدقة عن قرار الترخيص الإداري	الصورة (17)
141	الواجهة الأساسية للنظام	الصورة (18)
143	المعاملة في حالة قيد الاستلام	الصورة (19)
143	المعاملة في حالة قيد الإنجاز	الصورة (20)
144	المعاملة في حالة مُنجزَة	الصورة (21)
145	واجهة البحث واسترجاع الوثائق	الصورة (22)
147	إنشاء التقارير في النظام	الصورة (23)

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة الدراسة

تعد الوثائق على اختلاف أنواعها من أهم كنوز ومصادر المعلومات، والشاهد الأكبر على التاريخ، والدليل البارز على السمة الحضارية للشعوب، وذاكرة الأمم، كما أنها تمثل وديعة الأجيال الحاضرة إلى الأجيال اللاحقة، وأن الحفاظ عليها وتنظيمها هو حفاظ على تاريخها واستثمارها لخدمة المجتمع.

واهتمت الأمم عبر العصور بحفظ وثائقها الناتجة عن مختلف الأنشطة التي تمارسها، وعياً منها بأهمية الدور الذي تقوم به الوثائق ضمن التنظيم الإداري وتسيير العمل، فهي العمود الفقري للتنظيم والأساس الذي تُبنى عليه القرارات الإدارية باعتبارها الذاكرة الحية لأعمال وفعاليات إدارة المؤسسات.

ومع التطور التكنولوجي السريع الذي شمل جميع مناحي الحياة وأهمها أساليب التعامل مع أوعية المعلومات والمعرفة، كان لا بدّ من أن يصاحبها تطوير آلية جديدة للحفاظ على الكم الهائل المُنتج من الوثائق، سواء المُنتج منها آلياً ومن ثم طباعتها، أو التي أُنتجت وظلّت في حيزها الإلكتروني.

ولمواكبة التطورات الهائلة في طبيعة أعمال المؤسسات الخدمية، وآفاق العمل الواسعة التي أنتجت المتغيرات الحديثة، ومع التزايد المستمر في حجم هذه المؤسسات وما تملكه من مستندات ووثائق كثيرة في شتى المجالات، ورغبةً منها في تنظيم بياناتها بطرق آلية حديثة مما يوفر عليها الكثير من الوقت والجهد ويضمن لها الحفاظ على هذه البيانات، ظهرت الحاجة لوجود نظام متكامل يتولى جميع العمليات الخاصة بالتعامل مع الوثائق آلياً، مما يحافظ على سلامة الوثائق ويحولها لمعلومات مفيدة، وبالتالي تتحول هذه المعلومات إلى معرفة تساعدنا على تحسين أداء مؤسساتنا، والخدمات التي تقدمها للأفراد والمجتمعات.

وتأتي هذه الدراسة في أربعة فصول، الفصل الأول _ المؤسسات الخدمية والخدمات _ والذي يتطرق إلى ماهية الخدمات وخصائصها وتصنيفاتها، ومفهوم المؤسسة الخدمية وأنواعها، وأيضاً سيتحدّث عن مراحل تطوّر المؤسسة الخدمية، والتنظيم الهيكلي لها وأسس بناءها، كما سيتطرق لوظائف المؤسسة الخدمية ومعوقات وأفاقها.

بينما الفصل الثاني _ ماهية الوثائق وتطورها التاريخي _ فيتحدّث عن الوثائق بمفهومها التقليدي والإلكتروني، وأنواعها، ودوافع استخدام الوثائق الإلكترونية ومصادر إنتاجها، وصعوبات حفظها. كما سيتحدّث عن مراحل تطوّر الوثيقة التقليدية والإلكترونية، وأيضاً الفرق بين الوثيقة التقليدية والإلكترونية والرقمية.

والفصل الثالث _ إدارة الوثائق ونظمها _ سوف يتطرق لمفهوم إدارة الوثائق وأهدافها ومبادئها، ونظم إدارة الوثائق الإلكترونية، وخطوات التحوّل لاستخدامها، والتطرق أيضاً للمواصفات الفنية العامة وأمن المعلومات لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية، وأهم معايير إدارة الوثائق ونظمها.

أمّا الفصل الرابع فهو الدراسة الميدانية في مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية. والذي يشمل التعريف بمركز خدمة المواطن، والمقابلة التي تمت إجراؤها مع المسؤولة عن إدارة النظام المعتمد في المركز، واستبيان الموظفين، وأيضاً استبيان المواطنين المستفيدين من خدمات المركز.

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

إنّ التحولات التي حدثت في جميع مناحي الحياة، والتطور الذي حدث للمؤسسات باختلاف نشاطاتها، أدى إلى تراكم هائل في الوثائق المتضمنة معلومات على درجة عالية من الموثوقية، وكذلك بيانات عن سير العمل في المؤسسة والتي تمكّن الإدارة من الاعتماد عليها كمصدر هام من مصادر المعلومات.

وأحدثت اليوم تكنولوجيا المعلومات نقلة نوعية في كل المجالات، ومنها التحوّل الكبير الذي يحدث في إجراءات العمل المؤسسي، والذي تحوّل من الشكل التقليدي المكلف مادياً وزمناً، إلى الإجراء الآلي السريع المعتمد على قواعد البيانات وإدارتها. ولكي تبقى الهيئات والمؤسسات الخدمية متجاوبة مع التطورات التكنولوجية الهائلة، ومع احتياجات المواطنين المتزايدة، يجب عليها إيجاد السبل الحديثة والفاعلة للتعامل مع وثائقها وإدارتها بسرعة ودقة لتسهيل الوصول إليها عند الحاجة، وتقديم أفضل الخدمات لمستفيديها محققة بذلك المكانة والدور الذي يتلاءم وطبيعتها كمؤسسة فاعلة في المجتمع. وانطلاقاً من هذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما مدى فعالية إدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن كونه مؤسسة خدمية؟

وبناء على ما سبق تطرح هذه الدراسة التساؤلات التالية:

1. ما أهمية إدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن؟
2. ما هو النظام المُعتمد لإدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن؟
3. ما هي الفوائد التي سيجنيها المواطن من عملية إدارة الوثائق وآلية سير العمل المُتبعة في المركز؟

فرضيات الدراسة:

1. فعالية إدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن، تؤدي إلى تسهيل وتبسيط إجراءات سير العمل لتقديم الخدمات المختلفة للمواطنين.
2. تنظيم الوثائق جارية الاستخدام وسرعة الوصول إليها واسترجاعها، يعود إلى فعالية إدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن.
3. فعالية إدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن، تعمل على توفير الكثير من الوقت والجهد على المركز وارتفاع مستوى الأمان والحماية للوثائق.
4. فعالية إدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن، تؤدي إلى الزيادة في مردود العمل الإداري والتخفيض من كلفته.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. بيان مفهوم وأهمية الوثائق بنوعها التقليدي والإلكتروني، ومراحل تطوّر كل منهما.
2. توضيح ماهية الخدمات والمؤسسات الخدمية وخصائصهما، وأهم وظائف المؤسسة الخدمية وعوائقها.
3. التعريف بإدارة الوثائق وأهدافها، ومفهوم نظم إدارة الوثائق الإلكترونية وأهم معاييرها.
4. دراسة واقع إدارة الوثائق، ومدى تأثيرها على خدمات مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور المهم الذي تلعبه الوثائق في حياة الأفراد والمؤسسات، حيث تمثل واحداً من أهم مصادر المعلومات في العالم، وتُعد من أهم مقومات اتخاذ القرارات.

ولكي تتمكّن الإدارة في المؤسسات المختلفة من الحصول على معلومة معينة واسترجاعها والإفادة منها، لا بدّ من تنظيم الوثائق التي تحتوي على المعلومات، إلى جانب توفير الحماية اللازمة لها وتأمينها.

وهنا يأتي دور تكنولوجيا المعلومات بتطوراتها العميقة والشاملة التي أدت إلى تغييرات سريعة في طريقة إنجاز الأعمال في كافة المجالات، وخاصة نظم حفظ وإدارة الوثائق في المؤسسات الخدمية. حيث أتاحت نظم إدارة الوثائق ربط أجزاء المؤسسة ببعضها ببعض بنظام عمل متكامل موحد، ساعد على التقليل من تخزين الورق ومخاطر تلفه، والحدّ من التكاليف، وسهولة حركة الوثائق بين أجزاء المؤسسة، وتأمين الوصول الآمن والسريع للوثائق المطلوبة.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الوثائق: ضبط علمي للوثائق الناتجة عن أداء الأعمال والأنشطة بدءاً من إنتاجها ثم معالجتها وصيانتها، انتهاءً باستبعادها إمّا بالتخلص منها أو نقلها للحفظ الدائم. (مليكه، 2012، ص80)

إدارة الوثائق الإلكترونية: إدارة لمختلف أنواع الوثائق في المؤسسة باستخدام البرامج الحاسوبية، من حيث إنشاء الوثيقة أو النقاط صورة عن النسخة الورقية بشكل إلكتروني، وتخزينها وتحريرها وطباعتها. (قباي، 2016، ص33)

نظم إدارة الوثائق الإلكترونية: نظام حاسوبي يُستخدم لإدارة ومتابعة وتخزين الوثائق الإلكترونية، أو صور عن الوثائق الورقية، والاحتفاظ بإصدارات متعدّدة منها. (Tambo, 2014, p196)

المؤسسات الخدمية: كل مؤسسة يتحدّد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل أو المستفيد. (يحيائي، 2017، ص34)

الخدمات: محصلة التداخل في العلاقات بين العناصر الرئيسية في إنتاج الخدمة والمتمثلة في الزبون، الأعوان، والدعم المادي، وهذه المحصلة هي التي تكون الربح الذي يُمكن من إرضاء الزبون. (فاطيمة، 2015، ص6-7)

حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** حُدّد المجال الموضوعي للدراسة في إدارة الوثائق في المؤسسات الخدمية.
2. **الحدود المكانية:** حُدّد المجال المكاني للدراسة في مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية.
3. **الحدود الزمنية:** حُدّد المجال الزمني منذ بداية الدراسة عام 2019 حتى الانتهاء من الدراسة عام 2023.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- 1- السعدي، حمد. (2020). تقييم ممارسات إدارة الوثائق في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان وفقاً لمتطلبات هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية. جامعة السلطان قابوس. مسقط: سلطنة عُمان. رسالة ماجستير.

تسعى هذه الدراسة لتقييم ممارسات إدارة الوثائق في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان وفقاً لمتطلبات هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية، وذلك من خلال التعرف على متطلبات هيئة الوثائق لإدارة الوثائق في المؤسسات الحكومية، والكشف عن واقع ممارسات إدارة الوثائق في المؤسسات الحكومية ومدى توافرها مع متطلبات الهيئة، بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة وثائقها لتحقيق متطلبات الهيئة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الميداني، وكانت أدواته اعتماد المقابلات المفتوحة مع مديري الوثائق ورؤساء الأقسام. أما مجتمع الدراسة فتكوّن من كافة المؤسسات الحكومية الخاضعة لقانون الوثائق والمحفوظات والمطبقة لنظامي إدارة الوثائق المشتركة والخصوصية المعتمدين من قبل الهيئة، حيث طُبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عدده (50) مؤسسة حكومية.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود خمسة متطلبات رئيسة اعتمدتها الهيئة لإدارة الوثائق الجارية والوسيط في المؤسسات، وجاءت معظم هذه المتطلبات منظمة في إطار تشريعي وقانوني ومتنوعة ما بين قوانين ولوائح وتعاميم وأدلة ومواصفات، كما كشفت النتائج عن تحقيق مؤسسات الدراسة نسبة توافق متوسطة في تطبيق متطلبات الهيئة لإدارة الوثائق الجارية والوسيط، كما بينت الدراسة وجود عدد من التحديات البشرية والتنظيمية والإدارية والمادية التي تواجه المؤسسات لإدارة وثائقها.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام الهيئة بتبسيط إجراءات ومتطلبات إدارة الوثائق في شكل أدلة توضيحية مستقلة وفقاً لموضوعاتها، أهمية خلق وعي أكبر للمسؤولين في الإدارات العليا حول دور وأهمية دوائر وأقسام الوثائق، ضرورة اهتمام المؤسسات الحكومية بتطبيق كافة المتطلبات والأدوات التي اعتمدتها الهيئة لإدارة الوثائق، أهمية قيام المؤسسات بإعداد أماكن لحفظ وثائقها الوسيطة، العمل على تكثيف البرامج التدريبية والتوعوية لموظفي المؤسسات حول إجراءات إدارة الوثائق، إنشاء مركز تدريب مهني تحت إشراف هيئة الوثائق لتدريب العاملين في دوائر وأقسام الوثائق.

2- حبيبة، شراطي. (2016). إدارة الوثائق الأرشيفية بالجزائر: مصلحة أرشيف ولاية غليزان نموذجاً.

جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم: الجزائر. رسالة ماجستير.

أشارت الدراسة إلى أهمية الدور الذي تقوم به الوثائق ضمن التنظيم الإداري وسير العمل، فضلاً عن كون الوثائق الأرشيفية تُشكل مصدراً للإثبات والتاريخ ودعامة من دعائم المجتمع، نحو الحفاظ على كيانها.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة والملاحظة أدوات لجمع المعلومات. أما مجتمع الدراسة فقد كان مصلحة أرشيف ولاية غليزان في الجزائر.

وأوضحت الدراسة أنّ قضية إدارة الوثائق الأرشيفية في المصلحة هي الحلقة التي تتحكم في الحفاظ على سلامة الوثائق، وتيسير سبل الاستفادة منه في كل مرحلة من مراحل عمر الوثائق، خدمة لأهداف الإدارة أو المؤسسة التي تنتجها وعلى المدى البعيد لإتاحة البحث عنها. كما توصلت الدراسة إلى أنّ المصلحة تُنظّم الوثائق وتقوم بالمعالجة العلمية للوثائق.

3- قباني، نسرين. (2016). نظم إدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية في وزارات الجمهورية العربية

السورية. جامعة دمشق. دمشق: سورية. أطروحة دكتوراه.

سلّطت الدراسة الضوء على مفهوم نظم إدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية، ومفهوم نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، ونظم إدارة السجلات الإلكترونية، والتطرق إلى الاختلاف والتكامل فيما بينهما. كما تعرض الدراسة أهداف ومكونات تلك النظم وأهم التجارب التي أُجريت لتطبيق هذه النظم. كما تناولت الدراسة واقع نظم إدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية المستخدمة في وزارات الجمهورية العربية السورية، وتقييم امكانياتها وفق المعايير العالمية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة للملاحظة، وأحياناً المقابلة في بعض الوزارات. أمّا مجتمع الدراسة الميدانية فهو الإدارات العامة الإدارات العامة في وزارات الجمهورية العربية السورية (أي مقر الوزارة)، حيث تمت دراسة 26 وزارة من أصل 31 وزارة.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ النسبة الأعلى في تطبيق معايير الدراسة الحالية كان أكثرها في وزارة المالية بنسبة 83.4% وأقلها في نظام وزارة الصحة بنسبة 22%، وقدمت الدراسة تجربة تطبيق نظام الفريسكو في وزارة السياحة كباكورة نجاح للنظام على أمل تعميمه في باقي وزارات ومؤسسات الجمهورية العربية السورية، واقتراح الحلول الممكنة للنهوض بهذا الواقع وتطويره.

4- الكندي، وفاء بنت محمد بن ساعد. (2016). مدى جاهزية المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان

لاستخدام النظم الإلكترونية لإدارة الوثائق الإلكترونية. كلية الآداب والعلوم الإنسانية. جامعة السلطان

قابوس. مسقط: سلطنة عُمان. رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان لاستخدام النظم الإلكترونية لإدارة الوثائق 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.

واستخدمت الدراسة المنهج الميداني، وتم الاستعانة بالاستبيان والمقابلات 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، ووزارة التجارة والصناعة، تم توزيع الاستبيان وإجراء المقابلات مع تسعة من المسؤولين في دوائر الوثائق ودوائر تقنية المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى توفر متطلبات نجاح استخدام النظم الإلكترونية لإدارة الوثائق 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 الوثائق الإلكترونية، حيث بلغت أعلى نسبة لتطبيق 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. وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسات الحكومية العمانية بتطبيق المعايير الوطنية في النظم الإلكترونية؛ لتتمكن من إدارة الوثائق 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.

5- إبراهيم، راشد. (2015). نظام أرشفة وإدارة الوثائق باستخدام Open KM. كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم: السودان. رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى تطبيق نظام Open KM لأرشفة وإدارة الوثائق والملفات في مكتب مدير جامعة السودان، لتسهيل وتسريع عملية الوصول لأي مستند بواسطة الأشخاص المصرح لهم في أي وقت وفي أي مكان وعلى أي جهاز. حيث أنّ النظام المطور مبني على الويب ليحل محل تطبيقات سطح المكتب بتطبيقات الويب الغنية، حيث يشاطر النظام على حد سواء كل من تطبيقات الويب وتطبيقات سطح المكتب. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلة والملاحظة كأدوات رئيسة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ النظام المستخدم تم فيه تطبيق مفهوم إعادة الاستخدام في البرمجيات بإعادة تطوير (SDKPHP Open KM) واستخدامه لحل مشكلة الوصول إلى محتوى الوثيقة وكذلك مشكلة تعقيد واختلاف برمجيات الوثائق ذات الامتدادات المختلفة مثل (PDF, JPG) التي تعمل بطرق مختلفة بشكل كبير، كما يدعم النظام نموذج تأمين المعلومات التي تهتم وتركز على السماح والوصول للمستخدمين المصرح لهم.

6- عدني، محمد. (2009). أرشفة وإدارة الوثائق في جامعة الجزيرة: دراسة ميدانية. جامعة الجزيرة. الخرطوم: السودان. رسالة ماجستير.

تناولت الدراسة موضوع الأرشفة الإلكترونية لإدارة الوثائق المادية من حيث التكلفة المادية والموارد البشرية وتقليل مساحات التخزين. حيث هدفت إلى تطوير نظام محوسب لإدارة الوثائق، لتنظيم وتأمين استرجاع الوثائق بصورة مبسطة.

واستخدمت الدراسة المنهج الميداني، واعتمدت الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات. وكان قسم إدارة شؤون العاملين في جامعة الجزيرة هو مجتمع البحث.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق النظام على شبكة الإنترنت، وتطوير نظام موزع لإدارة الوثائق، وتطبيق آليات تأمين للنظام ودمج البريد الإلكتروني للنظام.

7- خير، محمد، وكساب، عزات. (2008). متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة

للتأمين والمعاشات - فلسطين. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين. رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الوثائق الحالي في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات.

وتمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، واستخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل بتوزيع 70 استبانة على مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود معرفة بمتطلبات نظام إدارة الوثائق الإلكترونية من قبل الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، ووجود قناعة لدى الموظفين بأن النظام الإلكتروني يمتاز بالسرعة والدقة والشفافية وسيقلل نسبة تلف وإهلاك الملفات وسيقلل من ضياع الوثائق بين الدوائر ويوضح مسار تدفقها، ووجود لدى الموظفين في الهيئة وضوح في مفهوم إدارة الوثائق الإلكترونية وثقة بالنظام الإلكتروني، وتوفر البنية التحتية التكنولوجية، وارتفاع في نسبة التعليم لدى الموظفين وحب التطور والعمل على الحاسوب، ومعرفة السياسات والآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، كما توصلت الدراسة إلى وجود عدم وضوح في آليات نظام إدارة الوثائق الحالي وخطط التطوير المستقبلية في الهيئة، ووجود بعض المخاوف من تطبيق النظام الإلكتروني، بالإضافة إلى ضعف سياسات التدريب للموظفين.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق السياسات والآليات والاجراءات لضمان نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، وضرورة تحديد الهيئة لأهدافها الاستراتيجية والمرحلية لتحقيقها بشكل دقيق ومدرس، والبدء بتشغيل مركز التدريب في الهيئة ووضع خطط التدريب المناسبة لجميع الموظفين، ووضع الخطط والسياسات الاستراتيجية لتناسب مع مشروع الحكومة الإلكترونية في مجال إدارة الوثائق الإلكترونية، وتعزيز قدرتها التنافسية ما بين مؤسسات الضمان الاجتماعية الدولية بتطوير خدماتها للمتقاعدين من أجل ضم مؤسسات القطاع الخاص والجامعات وفتح المجال أمام جميع فئات المجتمع في فلسطين للانتفاع من خدمات الهيئة العامة للتأمين والمعاشات.

8- الروبي، خليل. (2001). النظم الحديثة لإدارة الوثائق والمعلومات: دراسة ميدانية على الإدارة العامة

للشؤون القانونية بوزارة الداخلية المصرية. جامعة القاهرة. القاهرة: مصر. رسالة ماجستير.

الغرض من هذه الدراسة هو وضع نظام متكامل للحفظ والاسترجاع للملفات والمستندات والمعلومات من خلال استخدام ما توفره التكنولوجيا الحديثة من حاسبات آلية وملحقاتها ونظم الاتصالات الإدارية المتمثلة في نظم الشبكات مع ضرورة وضع خطة لتصنيف الملفات والمستندات.

واعتمدت الدراسة المنهج الميداني، وكان الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العامة للشؤون القانونية بوزارة الداخلية.

وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها: أن معظم الإدارات المنوطة بحفظ واسترجاع المستندات تتعامل مع المستندات التي تستقبلها أو تنتجها المنظمة التي تتبعها دون وجود أي دور في عمليات تصميم النماذج والمستندات التي تتعامل معها المنظمة، وأن العاملين في أماكن الحفظ والاسترجاع يتم اختيارهم من بين أقل العاملين كفاءة وغير المبدعين في أعمالهم،

وأوصت الدراسة بعدم الفصل بين إدارتي الحاسب الآلي وإدارة حفظ واسترجاع المستندات ودمجهما معا ليكونا إدارة واحدة تسمى "إدارة المستندات والمعلومات الإدارية، وإدخال الحاسبات الآلية في عملية إدارة

المستندات خاصة مع توافر العديد من البرامج الجاهزة التي من خلالها يمكن التحكم في إدارة المستندات من حيث التداول والحفظ والاسترجاع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

9- Abaci, Kenan. (2020). Creation of Electronic Document Management Systems: A Research on Productivity in Public Institutions. East University graduate School of Social Sciences Business Administration Program. Nicosia: Turkey. PhD dissertation.

دراسة كنان أباسي بعنوان إنشاء أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية: بحث حول الإنتاجية في المؤسسات العامة والهدف من هذه الدراسة هو تحديد مدى فعالية نظام إدارة الوثائق الإلكترونية الذي تستخدمه الوزارة في توفير الرقابة الإدارية والإنتاجية والرضا الوظيفي والكفاءة والأمن، وتوفير المعلومات للمؤسسات العامة في تركيا حول مزايا وعيوب استخدام نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، وتقديم اقتراحات للتحسين.

واعتمدت الدراسة المنهج الميداني، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، إذ تكون مجتمع الدراسة من موظفين يعملون في وزارة العلوم والصناعة والتكنولوجيا في المناطق المركزية والإقليمية. وبلغت عينة البحث 880 موظف.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ نظم إدارة الوثائق الإلكترونية التي تحتوي على مصادر المعلومات المؤسسية، توفر المعلومات والوثائق اللازمة لإدارة المؤسسة لعمليات صنع القرار وأنشطة الإدارة المؤسسية. لذلك تعتبر إدارة الوثائق الإلكترونية ذات أهمية حيوية لإدارة المؤسسة. وأنّ البحث المؤسسي بين أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية التي يتم إجراؤها في الوزارة هو تنفيذ له ميزات يمكن أن يساهم في تطوير المؤسسة مستقبلاً. وأنّ تطبيق نظم إدارة الوثائق الإلكترونية يوفر الكفاءة في التحكم الإداري والإنتاجية وموضوعات الرضا الوظيفي، لكنه لم يكن قادراً على توفير أمان مستخدم هذه النظم، ومن المتوقع أن تساهم مراجعة إدارة العملية في تطوير واستدامة نظام إدارة الوثائق الإلكترونية. وباختصار فإن العوامل التي تعرقل استدامة وتنفيذ نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الوزارة هي المشكلات المتعلقة بالتدريب والأجهزة والبرمجيات.

10– Mika, Maaranen. (2017). An Implementation Process for a Revised Document Management System. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. Finland. Master Thesis.

دراسة ميكا مع رانين بعنوان عملية تنفيذ لمراجعة نظام إدارة الوثائق. جامعة هلسنكي متروبوليا للعلوم التطبيقية. حيث ركزت الدراسة على تنفيذ عملية مراجعة لنظام إدارة الوثائق المستخدم في شركة سياحية عالمية، لتقديم حل لمشكلة تتعلق باستخدامه، إذ كان محتواه غير منظم وصعب الاستخدام من قبل العاملين حيث فقدوا إيمانهم بفوائد إدارة الوثائق بسبب الحالة السيئة للنظام.

واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة واستُخدمت قائمة المراجعة كأداة لجمع البيانات من موظفي الشركة السياحية التي تمثل مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ النظام المستخدم رغم كونه في حالة سيئة إلا أنه كان ممكناً إعادة تنظيمه في هيكل واضح باستخدام عملية التنفيذ التي تم إنشاؤها، إذ تم إزالة الصعوبات من استخدام النظام والتزام الموظفين بالحل المقترح. وأوصت الدراسة بضرورة إقامة ورش عمل بشكل مستمر لتحسين الممارسة الحالية للنظام وتثقيف العاملين بمستجدات العمل على نظم إدارة الوثائق.

11– Alpaz Karagoz. (2013). A USABILITY STUDY ON ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM IN MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY. MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY. Ankara: Turkiye. Master Thesis.

دراسة الباي كركوز بعنوان دراسة قابلية الاستخدام على نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في جامعة الشرق الأوسط التقنية. حيث أنّ الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تطبيق اختبارات قابلية الاستخدام ثلاثية المراحل لـ EDMS باستخدام جهاز تتبع حركة العين والاستبيانات واقتراح توصيات لتصحيح المشكلات من خلال فحص البيانات التي تم الحصول عليها. من أجل تقديم التوصيات وتحسين المشكلات.

واعتمدت الدراسة المنهج الميداني، وكانت أدواته الاستبيان، إذ تم توزيع الاستبيانات على موظفي جامعة الشرق الأوسط التقنية الذين يشكلون مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أنَّ فحص واختبار نظام EDMS سيساعد الجامعة على فهم مشكلات قابلية الاستخدام مع النظام الحالي. ومراجعة هذه النقاط الإشكالية من قبل مسؤولي ومصممي EDMS، علاوة على ذلك، سيتمكن مديرو EDMS في الجامعة من العثور على معلومات قيمة حول أنواع العوامل المرتبطة بتصميم النظام أو المكونات التي تمنع المستخدمين من استخدام النظام بشكل أكثر فعالية.

12- Gibbs, Edward. (2009). A business plan to Launch a document product in the United Kingdom. University of Stellenbosch. Stellenbosch.Master Thesis.

دراسة لـ إدوارد جيبس بعنوان خطة عمل لإطلاق منتج وثيقة في المملكة المتحدة. حيث هدفت الدراسة إلى العمل على تطبيق نظام لإدارة الوثائق في شركة INVU يعمل على تسريع وتيرة المهام الإدارية المتكررة المتعلقة بالوثائق، ويساعد الإدارة على خفض التكاليف وتقليل الأخطاء وأتمتة المهام التي يتم إجراؤها بشكل يدوي متكرر، فضلاً عن العمل على تخزين المعلومات إلكترونياً بطريقة آمنة تُمكن من الوصول إليها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الميداني، إذ وُزِعَ 138 استبيان على موظفي الشركة. وخرجت بنتيجة مفادها ضرورة الاعتماد على نظام لإدارة الوثائق لما يعود به من نتائج إيجابية على عمل الشركة ومهامها الإدارية اليومية التي يتم إجراؤها باستخدام الوثائق، ويحقق أهدافها في السوق التنافسية.

13- Henderson, Sarah. (2009). How Do People Manage Their Documents? An Empirical Investigation into Personal Document Management Practices Among Knowledge Workers. The University of Auckland. Auckland: New Zealand. PhD dissertation.

دراسة سارة هندرسون بعنوان كيف يدير الأشخاص وثائقهم؟ تحقيق تجريبي في ممارسات الوثائق الشخصية بين العاملين في مجال المعرفة. جامعة أوكلاند. نيوزيلندا.

وهذه الدراسة هو فهم كيفية إدارة الأشخاص لمجموعات الوثائق الشخصية الخاصة بهم ووضع إرشادات لتطوير أدوات لدعم إدارة الوثائق الشخصية، وتم الاعتماد على المنهج الميداني حيث تضمن مقابلات ومسح ولقطات لنظام الملفات واستبيان. إذ تم إجراء المقابلات مع عشرة مشاركين للتحقيق في استراتيجيات إدارة الوثائق والهياكل والصراعات. بالإضافة إلى التحليل النوعي للمقابلات شبه المنظمة، كما تم تطوير تقنية تحقيق جديدة في شكل لقطة نظام ملفات تجمع معلومات حول هياكل الوثائق وتستخدم عدداً من المقاييس التي تصف بنية الوثيقة. كما تم إجراء استبيان للتحقق من صحة نتائج الدراسة الميدانية، وجمع معلومات من أكبر عدد من المشاركين. وتُوجت نتائج هذا البحث بعدة نقاط من أبرزها، تطوير إطار عمل مفاهيمي يسلط الضوء على المواقف والسلوكيات والاهتمامات الأساسية لإدارة الوثائق الشخصية، ونموذج للعمليات الأساسية التي يحتاج أي نظام إدارة وثائق لتوفيرها، وتحديد التراكم والتخزين والهيكل باعتبارها ثلاث استراتيجيات رئيسية لإدارة الوثائق، وتحديد مبادئ توجيهية لتطوير واجهات المستخدم لدعم إدارة الوثائق، بما في ذلك إرشادات محددة لكل استراتيجية إدارة وثيقة. إذ تعمل هذه المساهمات على تحسين المعرفة بإدارة الوثائق الشخصية التي يمكن أن يُبنى عليها البحث المستقبلي، وتوفر نصائح عملية لمصممي أنظمة إدارة الوثائق والتي ينبغي أن تؤدي إلى تطوير نظام أكثر قابلية للاستخدام.

14- Nijman, Angela. (2009). A Proposal and Selection of a Document Management System for Statoil Suriname. Delft University of Technology. Delft: Holland. Master Thesis.

دراسة أنجيلا نيجمان بعنوان اقتراح واختيار نظام إدارة وثائق لشركة Statoil Suriname. حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو اختيار نظام لإدارة الوثائق إلكترونياً وفقاً لمعايير الاختيار التي تم إنشاؤها بواسطة مجموعة المشروع في مصفاة Staatsolie وطبقاً لمتطلبات العمل في هذه المؤسسة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كان أهم أدواته. أمّا مجتمع الدراسة فهو العاملين في مصفاة Staatsolie.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ النظام المُختار سيسمح للمستخدمين بإدارة وتخزين الوثائق، وتعديلها بسهولة وسرعة، والوصول إليها، والحفاظ على وثائق المؤسسة من التلف أو فقدان، والمساعدة في إنشاء التقارير التي يجب أرشفتها والاحتفاظ بها لاسترجاعها عند الحاجة.

15– Johnston, G. (2005). The Benefits of Electronic Document Management System. A general Review of Published and Some Unpublished Cases. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. Finland. Master Thesis.

دراسة جي جونستون بعنوان فوائد نظام إدارة الوثائق الإلكترونية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على المزايا والفوائد المتحققة من تطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، أو نظام إدارة المستندات الإلكترونية وذلك بالاطلاع على الحالات الدراسية المنشورة والغير منشورة، كما هدفت إلى تحديد المزايا والأهداف التي تظهر عملياً من تطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية.

وتوصلت الدراسة إلى فوائد واضحة كدليل جيد لتحقيق خمس مبادئ وهي: أن النظام يجب أن يشمل جميع الأفراد (صناع السياسات والمستخدمين)، وأنّ نظام إدارة الوثائق الإلكترونية يجب أن يتكامل مع جميع العمليات الإدارية في المنظمة، وأن دور مدير الوثائق يجب أن يكون متواصل في تقديم التعليم والنصح والإرشاد، ودعم المستخدمين، واستخدام نظام متكامل لإدارة الوثائق والمستندات أفضل من استخدام نظامين منفصلين أحدهما لإدارة الوثائق والآخر لإدارة المستندات، ولا يوجد حل وحيد ونهائي لحل جميع مشاكل نظم المعلومات.

16- Maguire, R. (2005). Lessons Learned from Implementing an Electronic Document Management System. Master Thesis.

دراسة ماجواير، بعنوان الدروس المستفادة من تطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، حيث تطرقت الدراسة للمشاركة والاستفادة من الخبرة في تطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، وهدفت إلى متابعة تطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية منذ بداية التحضير إلى مرحلة التدريب من أجل التعرف على أي سبب ممكن أن يؤدي إلى فشل تطبيق النظام وبالتالي وضع الحلول المناسبة له.

وتوصلت الدراسة لنتائج هامة منها: بالرغم من التدريب المكثف فإن معظم الموظفين تدمروا من النظام الجديد (نظام إدارة الوثائق الإلكترونية) وهذا كان لثلاث أسباب_ وجدوا النظام صعب الاستخدام، ووجدوا صعوبة في تنزيل النظام، ووجدوا أنهم سيضطرون إلى استخدام قواعد معقدة لتوجيههم في حالة عدم مقدرة النظام على توجيههم، كما توصلت الدراسة إلى أن النظام لا يؤدي إلى تقليل العمل الروتيني بل يؤدي إلى أتمته.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تطرقت الدراسات السابقة إلى أهمية الوثائق في التنظيم الإداري وأثر إدارة الوثائق في الحفاظ على سلامتها وتيسير سبل الاستفادة منها خدمة لأهداف المؤسسة، فضلاً عن عرض بعضها لفكرة التطلع لتطبيق نظام لإدارة الوثائق إلكترونياً، وخطوات التحول لهذا التطبيق، ومتطلبات نجاح استخدام نظام إدارة الوثائق الإلكترونية وأهم مزاياه.

في حين جاءت الدراسة الحالية لتشكّل إضافة جديدة وتثري الرصيد المعرفي في مجال إدارة الوثائق بشكل عام ومجال المؤسسات الخدمية بشكل خاص، وتميّزت عن الدراسات السابقة بالتركيز على موضوع إدارة الوثائق في المؤسسات الخدمية خلافاً للمواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث جمعت عدة محاور بدءاً بالمؤسسات الخدمية والخدمات، مروراً بمفهوم الوثائق بنوعها التقليدي والإلكتروني ومراحل تطوّر كل منهما، وصولاً لإدارة الوثائق ونظمها. كما قامت بتسليط الضوء على مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية كمؤسسة خدمية، وركّزت على آلية سير العمل فيه بالاعتماد على نظام إلكتروني بما يحقق الأهداف المرجوة من وجود المركز.

علاوةً على ذلك، فقد بيّنت الدراسة الدور والأهمية التي تحققها الإدارة السليمة والناجحة للوثائق في المركز من حيث تنظيمها وتيسير تداولها وسرعة الوصول إليها واسترجاعها والحفظ السليم والأمن لها، بما ينعكس على جودة الخدمات التي يقدمها مركز خدمة المواطن، وسعيه الدائم إلى تحقيق رضا مستفيديه وإشباع رغباتهم، ليحقق بذلك مهامه وتطلعاته كمؤسسة خدمية.

منهج الدراسة وأدواته:

للقوف على واقع إدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية، اعتمدت الدراسة المنهج الميداني كونه المنهج الأنسب والملائم لطبيعة الدراسة. وتمّ الاستعانة بعدة أدوات: الاستبيان والمقابلة والملاحظة لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، والحصول على معلومات دقيقة تُقضي إلى أفضل النتائج.

وتمّ تحكيم أسئلة المقابلة، والاستبيانات من قبل لجنة من الأساتذة الكرام، وقد تم ذكرها في ملاحق الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تدور الدراسة حول إدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية. وتمثّل المؤسسات الخدمية مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة هي مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية، أمّا مفردات العينة فتتم أخذ عينة قسدية من موظفي المركز (34 موظف من أصل 60 موظف)، وأخذ عينة عشوائية أيضاً من المواطنين (200 مواطن).

الفصل الأول: المؤسسات الخدمية والخدمات:

- 1- المؤسسة الخدمية: تعريفها وأنواعها وخصائصها.
- 2- مراحل تطوّر المؤسسة الخدمية.
- 3- التنظيم الهيكلي للمؤسسات الخدمية وأسس بناءها.
- 4- وظائف المؤسسة الخدمية ومعوقاتها وتحدياتها.
- 5- ماهية الخدمات وخصائصها.
- 6- تصنيف الخدمات.

الفصل الأول: المؤسسات الخدمية والخدمات

التمهيد:

إنَّ ظهور المؤسسات الخدمية المختلفة التي نراها في الواقع لم تكن بأشكالها الحالية أول مرة، بل كان ذلك نتيجةً لعدة تغيّرات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية. حيث تُعتبر المؤسسة الخدمية ركناً أساسياً في تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل المعلومات، كما تقوم بممارسة النشاطات في جميع ميادين الحياة والمُتمثلة في تقديم مختلف الخدمات لإرضاء جمهورها والمستفيدين منها.

ووعياً بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصال، كان لا بدّ من مواكبة المؤسسات الخدمية لهذه التطورات والعمل على رفع سوية أدائها بما يتلاءم مع تلك التطورات، إذ إنّ الغرض الأساسي من استخدام التكنولوجيا هو تدعيم العلاقة المستمرة مع المستفيدين.

وسوف يتطرق هذا الفصل لمفهوم المؤسسة الخدمية وأنواعها، وأيضاً سيتحدّث عن مراحل تطوّر المؤسسة الخدمية، والتنظيم الهيكلي لها وأسس بناءها، ووظائف المؤسسة الخدمية ومعوقاتا وتحدياتها. كما سيتطرق لماهية الخدمات وخصائصها وتصنيفاتها،

1- المؤسسة الخدمية: تعريفها وأنواعها وخصائصها:

1/1 تعريف المؤسسة الخدمية وأنواعها:

1/1/1 تعريف المؤسسة الخدمية:

وردت عدة تعاريف فيما يتعلق بالمؤسسة الخدمية، وفيما يلي أبرز هذه التعاريف:

" هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع. "

" منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح، وذلك عن طريق اتساع حاجيات ورغبات الزبون. كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى

مرغوب من الجودة. " (سليمة، 2012، ص7)

وهناك من حدّد مفهوم المؤسسة الخدمية على أنّها:

أ- كمنظمة: لأنها تجمع العناصر المكوّنة للمؤسسة، والمتمثلة في المدير (الإدارة)، العاملين الدائمين، وبشكل

آخر الزبائن والسلطات العمومية. وحتى تتمكن هذه المؤسسة من البقاء والاستمرار على هؤلاء الأطراف

الاستمرار في دعمهم من خلال العلاقة المباشرة أو الغير مباشرة ومختلف المصالح الموجودة فيها.

ب- كنظام تقني اقتصادي: المؤسسة تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية (تجهيزات وأدوات) بهدف

استعمالها لإنتاج خدمة، وذلك بجمع وتنسيق هذه الوسائل، وكذلك العديد من المعلومات التقنية في إطار

تكنولوجي محدّد. والجانب التكنولوجي موجّه لكيفية إنتاج الخدمة ككل، أمّا الموارد والنوعية والجانب

الاقتصادي موجّه لأهداف وسياسات المؤسسات بشكل يسمح بتغطية التكاليف وتحقيق فائض يضمن

استمرارية المؤسسة.

ت- كنظام قانوني: لها صفة الاستقلالية وتحمل اسماً مستقلاً ولها ميزانية مستقلة ونظام خاص بها وخطة

خاصة بها، وهو هام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة في الدولة وتحديد مدى النجاح أو الفشل والمحاسبة

عليها.

ث- كنظام اجتماعي/سياسي: تحقيق تنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة في نظام جماعي بتعيين مجموعات فرعية، ودور كل مجموعة على حدا مع توفير الوسائل والعناصر الضرورية لتنفيذ هذه الأدوار.

ج- كمركز لاتخاذ القرار: فهي تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف الأنشطة، وحسب مراحل اتخاذ القرار ومراقبة التسيير. (فاطيمة، 2015، ص ص 40-41)

وعُرفت أيضاً المؤسسة الخدمية بأنها:

" كل مؤسسة يتحدّد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل أو المستفيد."

" وحدة اقتصادية تضم عدداً من الأشخاص، وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة، وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات."

" كل وحدة قانونية متكوّنة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بحرية اتخاذ القرارات في إنتاج السلع والخدمات." (يحياوي، 2017، ص34)

وتستج الباحثة من خلال التعريفات السابقة أنّ المؤسسات الخدمية هي عبارة عن:

مؤسسة تتكوّن من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظّمة والمتفاعلة فيما بينها، لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين.

2/1/1 أنواع المؤسسات الخدمية:

قام كلٌّ من Haywod & Farmer بتقديم نموذج لتصنيف المؤسسات الخدمية يقوم على أساس ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي/ منخفض)
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي/ منخفض)
- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل (عالي/ منخفض)

وفي حالة مشابهة قام كلٌّ من Vanderman & Cranick بتصنيف المؤسسات الخدمية حسب بُعدين أساسيين هما:

- درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلع).
- درجة التفاعل والاتصال (عالي/ منخفض). (محمد، 2002، ص15)

ويمكن تصنيف المؤسسات الخدمية حسب مجموعة من الدلائل كما يلي:

- أ- حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة: فهناك مؤسسات تعمل في سوق استهلاكية (كالتأمين الاقتصادي، تجارة التجزئة) وهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج (كخدمات أقسام الحاسوب)
- ب- حسب مستوى الاتصال: هناك مؤسسات خدمية ذات اتصال مرتفع (قوي) بعملائها (كالمريض والطبيب) وهناك مؤسسات ذات اتصال منخفض (ضعيف) بعملائها (المصبغة).
- ت- حسب نوع الملكية: فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالبنوك، والمخازن الاحتياطية، وهناك مؤسسات القطاع الحكومي كالمشافي الحكومية. (كريمة، 2015، ص15)

2/1 خصائص المؤسسة الخدمية:

هناك خصائص أساسية تُميّز المؤسسة الخدمية عن غيرها من المؤسسات، وهذه الخصائص هي:

- أ- تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل مجموعة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها زبائن المؤسسة. وقد ترتبط هذه المخرجات بكيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدّمة، إلا أنّ هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية. فخدمة التعليم مثلاً تستلزم وجود مباني تعليمية، كتب وأوراق، إلا أنّها في حدّ ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عالية، وخبرات تعلّم لا يمكن تحديد أبعادها مادياً.
- ب- كما تتميز المؤسسة الخدمية بأنّ المستفيدين يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، حيث يتعدّد على هذه المؤسسات تمييز مخرجاتها، فهي دائماً متغيّرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة زبائن.
- ت- بعض المؤسسات الخدمية تعارض فكرة التسويق، لأنّها تُعدّ أنّ بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها، كالمهن القانونية والطبية والتعليمية، كما أنّ هؤلاء يعتبرون أنفسهم منتجين ومقدمين لخدمات، وليسوا مسوقين لها.
- ث- العديد من المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم وقد لا تحتاج لطرق التسويق نفسها كما هو مطلوب في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم، حيث أنّ العديد من الأساليب الإدارية والتسويقية قد لا تتناسب مع مثل هذه المؤسسات الخدمية الصغيرة الحجم، كصالونات الحلاقة ومكاتب الدراسات وغيرها.
- ج- تتميز المؤسسات الخدمية بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها، حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات إقناع الزبون أكثر من غيرها، بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد.

ح- إن لهذه المؤسسات ثقافة خدمية تقوم على الأسس التالية:

- اتساع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة، والنظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة.

- أن تُؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي تُرضي أو تفوق توقعات زبائن المؤسسة.

- أن يكون الزبون هو المحور الرئيسي لحركتها، وأن تعمل على الحفاظ على تدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع زبائنهم.

خ- تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بكونها منافسة شديدة، ومعدل التقليد فيها مرتفع، كما أن الميزة التنافسية النسبية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية:

- مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدّرها الزبون وليس مقدّم الخدمة.
- التكنولوجيا والمعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للزبائن، واستخدامهم لها.
- درجة تميّز الأفراد العاملين في المؤسسة. (المصري، 2002، ص ص 37-38)

وهناك وجهة نظر أخرى، ترى أن المؤسسة الخدمية تتميز بخصائص مختلفة عن المؤسسات الأخرى، وهي كالاتي:

1- استعمال الخدمات: إذ إن المؤسسة الخدمية تقوم بإعطاء فرص لزبائنهم لاستعمال الخدمات التي تقدمها والاستفادة منها، وبذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائنهم حتى يتسنى لهم الاستفادة منها، كاستعمال الهاتف، الفاكس للاتصال... إلخ.

2- استئجار الخدمات: تُعدّ خاصية الإيجار خاصة بالمؤسسة الخدمية وغير متوفرة في المؤسسة التجارية والصناعية. فزيادة على منح المؤسسة الخدمية لزبائنهم إمكانية استعمال أداة من أدواتها، فهي تمنح لهم أيضاً استئجار خدمة معينة إما لمدة قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل وهذا تبعاً لرغبة زبائنهم، كإجراء المنازل، المحلات، السيارات.

3- صيانة الخدمات: إنّ مهمة المؤسسة الخدمية في مجال الخدمات لا تتوقف على تأجير وكراء الخدمة، بل تقوم أيضاً بصيانتها، فهي تصون على الخدمة المقدّمة من طرفها. مثلاً تصليح الأجهزة المعطّلة، إعادة تركيب الأجهزة... إلخ.

4- تقديم النصائح: إذ يقوم عمال المؤسسة الخدمية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة ومتنوعة لصالح الزبون، ففي المؤسسة الخدمية القانونية مثل النصيحة التي يقدمها المحامي المعتمد عندها، فهو يقوم بإحاطة الزبون بالمعلومات التي تخص حقوقه وواجباته، كذلك يمكن أن تتمثل في مختلف الاستشارات التي يقدمها الطبيب لبعض مستخدمي المؤسسة. (دحماني، 2008، ص53)

2- مراحل تطور المؤسسة الخدمية:

تمر المؤسسة الخدمية بمجموعة من المراحل، بدءاً بمرحلة التأسيس وانتهاءً بمرحلة الانحدار ومحاولة تجديد النشاط. وسنتطرق لأهم مميزات وخصائص كل مرحلة فيما يلي:

المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل:

تُعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس، وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة أو خدمة موجودة مسبقاً، ولكن بتركيبة وخصائص مختلفة.

وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية

- إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة.
- تحديد مستوى عرض الخدمة والمطلوب أو اللازم.
- تحديد الفئات المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضع قيد التطبيق داخل المؤسسة.

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على تحديد وتطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات.

المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع:

هدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة اختبار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (إنتاج الخدمة)، والمردودية (كسب مستفيدين جدد).

ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الأساسية التالية:

- تمييط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.
- تحديد معايير الحيازات الإنتاجية المتاحة.

- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة، واختيار مصادر التمويل.
- تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة.

أما الخصائص لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير، والتحليل، والانضباط. (راقد، 2016، ص7)

المرحلة الثالثة: النمو:

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً جداً، مما يساعد على توسيع حجم نشاطها، والانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني، مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل، كما يسمح لها بتوسيع نشاطها وانتشارها الجغرافي السريع. واستراتيجيات السرعة _ميزة حماية_ لبعض المؤسسات الخدمية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها.

وتتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في:

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو (رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالباً لهذه المرحلة أو دون ذلك).
- اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة (إنشاء وحدات جديدة أو شراء مؤسسات موجودة مسبقاً).
- بناء شبكة عمل فعالة (من خلال تأطير الوحدات الجديدة، تحديد طرق الإدارة والتسيير المناسبة، وأدوار العاملين بالمؤسسة، تكوين العاملين الجدد)، ووضع نظام للرقابة.
- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة (كالاتصال ومراقبة التسيير والنوعية والموارد البشرية وغيرها) التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة وتزويد وحداتها المختلفة بأنجح الوسائل اللازمة لتقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة والابداع. (الضمور، 2008، ص59)

المرحلة الرابعة: النضج:

في هذه المرحلة يتّسم نشاط المؤسسة الخدمية بالاستقرار، حيث يتوقف نمو أعمالها (بسبب تشبّع السوق المحلية، واشتداد المنافسة)، ويصعب على المؤسسة الحصول على مستفيدين جدد، وبالتالي توسيع حصتها السوقية، ويصبح من الصعب إنشاء أي مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة الحجم.

وفي هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر:

- إهمال مراقبة التكاليف بدقة.
- تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية.
- إمكانية ارتفاع معدّل تاركي العمل الأكثر فعالية، نتيجة تخوفهم من توقّف نمو المؤسسة وتطورها في المستقبل، وبالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائماً بقدرتها على توسيع نشاطها وتنوعه.

أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة فهي:

- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على مستفيديها، والتميّز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.
- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنوعها.
- الاختيار الأمثل للاستثمارات، لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة في هذه المرحلة.
- الاهتمام بإدارة وتسيير الإطار الدائمة بالمؤسسة.

المرحلة الخامسة: الانحدار أو الرجوع:

بعد مرور المؤسسة الخدمية بالمراحل الأربعة السابقة، هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار، والتي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة.

ويمكن إعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدمية ومساعدتها على الاستثمار من خلال شكلين هما:

- إعادة إدخال تعليمات جديدة على الخدمة.
- تطوير خدمات جديدة من خلال:
- ✓ إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجّهة لنفس المستفيدين.
- ✓ محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
- ✓ اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من المستفيدين. (محمد، 2002، ص ص 16-17)

3- التنظيم الهيكلي للمؤسسات الخدمية وأسس بناءها:

1/3 التنظيم الهيكلي للمؤسسات الخدمية:

رغم أنّ المؤسسات الخدمية مثل غيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي، إلا أنّ لها أنماط أكثر شيوعاً تتميز بها. ومن أكثر تلك الأنماط انتشاراً نمطان أساسيان هما:

أ- الهيكل التنظيمي المفطح:

يُعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنّه يتميز بأنّ عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ويكون فيها نطاق الإدارة واسعاً، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها متخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النفسية للتخصصات على ذات المستوى. وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرئيسية، وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدقيق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي، بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات. ولا شك أنّ هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى.

ب- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

لا يُعتبر هذا النمط أحد أنماط الهيكل الهرمي التقليدي متعدّد المستويات، كما أنه يتميز عن الهيكل المفلطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدودة للغاية، بأنّه يتضمن هيكلاً إضافياً يقوم على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة محدّدة الهدف الزمني.

وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم أثرين رئيسيين:

- أثر دائم كأحد المتخصصين في مجال معين.
 - أثر مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يُكلّف بالانضمام إليه لحين الانتهاء من إنجازه.
- ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسة على نظام المشروعات التي تخطّط وتنفّذ حسب طلبات الزبائن (المستفيدين)، وخلال برنامج زمني محدّد له بداية ونهاية متفق عليها، ومن ثم يكون ضرورياً تكوين فريق عمل المشروعات (كل مشروع على حدا) تُجمع فيه التخصصات المختلفة.
- وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقاً للبرامج الزمنية، وفي إطار التكاليف المقدّرة لها. وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية والخدمات البحرية، وشركات السياحة وغيرها من المؤسسات التي لا تقدّم ناتجاً مادياً لزيائنها. (راقد، 2016، ص10-11)

2/3 أسس بناء المؤسسة الخدمية:

يوجد عدة أسس تُبنى عليها المؤسسة الخدمية، تتمثل فيما يلي:

- أ- اعتماد مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية، بحيث يركز هذا المدخل على أهداف وقيم واضحة.
- ب- تُعتبر أهداف المؤسسة الخدمية دائماً استراتيجية، ويجب العمل على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة.
- ت- إن وجود الخدمة يُعدّ غرض أساسي في المؤسسة الخدمية، حيث يجب الانتظام في تقديمها بنفس المستوى، لتُرضي توقعات المستفيدين أو تفوقها.
- ث- يُنظر إلى المستفيدين في المؤسسة الخدمية على أنهم أطراف في العلاقات مع المؤسسة، وليسوا أهدافاً لإتمام الصفقات.
- ج- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقاً دائماً بالنسبة لكل المستفيدين والعاملين في المؤسسة الخدمية.
- ح- يوجد في المؤسسة الخدمية عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة عن الخدمات المتميزة.
- خ- إن الغرض من استخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة الخدمية هو تدعيم العلاقة المستمرة مع المستفيدين.
- د- إن تطلعات المستفيدين في المؤسسة الخدمية تتجه دوماً نحو الحلول المبتكرة لإشباع حاجاتهم، وليس نحو الاعتبارات الفنية التي تُقدّم لهم.
- ذ- تحليل الخدمة وخصائص تقديمها، أي سرعة الاستجابة واحترام المستفيد وراحته والأداء الفني والمهني للخدمة.
- ر- إرساء سياسة لجودة الخدمة والالتزام بها، أو عمل خطة تنفيذية تجسد ذلك. (نبيلة، 2014، ص40)

4- وظائف المؤسسة الخدمية ومعوقاتها وتحدياتها:

1/4 وظائف المؤسسة الخدمية:

توجد عدة وظائف تقوم بها المؤسسات الخدمية، وهي كالآتي:

- وظيفة الموارد البشرية:

تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمية، من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تُشبع حاجاتهم المادية والنفسية. فهذه الوظيفة تتمثل في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمية. ويتحدّد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها، مع تبنيّ علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

- الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها، وذلك من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الخدمة من جهة أخرى.

- وظيفة الإنتاج:

تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات، بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستفيد النهائي. ويتحدّد نجاح هذه الوظيفة من خلال ضمان تقديم الخدمة في الوقت المناسب، مع الاعتماد على مستوى التكنولوجيا.

- الوظيفة التجارية للمؤسسة:

تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد أو مختلف احتياجاتها منها، كمدخلاتها ومخرجاتها من الخدمات المقدّمة للمستفيدين.

• وظيفة البحث والتطوير:

تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الاستعانة بالدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه

المؤسسة من خدمات. ويتحدّد نجاحها بما يلي:

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها.
- توفير القدرة المالية لإجراء البحث والتطوير.
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والاستفادة منها.
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث.
- وجود إدارة راغبة في تغييرها وتطورها. (حريم، 2006، ص11)

2/4 معوقات المؤسسة الخدمية:

توجد عدة معوقات تُعيق المؤسسة الخدمية، وهي:

أ- معوقات شخصية:

تتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار الألفاظ الواضحة، حيث أنّ أغلبية الغموض تكون في عدم

الإصغاء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة.

ب- معوقات تنظيمية:

تكمن في كبر حجم نطاق الإشراف، وكثرة المستويات الإدارية. وهذا يعود إلى عدم وجود هيكل تنظيمي جيد

يسير المؤسسة، وعدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في

المنظمة، والتي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

ت- معوقات بيئية:

إنّ المحيط الذي نعيش فيه يُؤثّر ونتأثر به، بدرجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، هذا ما

يؤدي إلى إعاقة المؤسسة الخدمية ويخلق التوتر لها.

ث - معوقات نفسية اجتماعية:

متى كانت هناك عوائق نفسية واجتماعية حتماً ستؤدى إلى خلق جو سيء بين العاملين والمديرين، ولهذا من الضروري إلغاء هذه المعوقات من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، ورفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق النجاح في المؤسسة.

كما يوجد أيضاً نوعين من المشاكل تعرقل المؤسسة الخدمية، وذلك من وجهان:

أ - من وجهة نظر المؤسسة الخدمية: وتتمثل هذه المشاكل فيما يلي:

- المخزون: يُعتبر المخزون من أصعب المشاكل التي تواجهها المؤسسات الخدمية، وهذا نظراً لدوره في تحقيق التوازن بين الإنتاج بشكل عام من جهة وتقلبات الطلب من جهة أخرى_ هذا ما يحدث في المؤسسات الصناعية_ أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية فإن مشكلة التوفيق بين هذين العنصرين تكون بطريقة مختلفة ألا وهي الاحتفاظ بطاقة إنتاجية وليس إنتاجاً فعلياً إذا قامت المؤسسة بتحديد حجم طاقاتها وفقاً لأعلى مستوى للطلب، ولكن هذا أيضاً يخلق مشكلة أخرى، وهي أن الطاقة المُحتفظ بها تكلف المؤسسة أعباء إضافية. ومثال ذلك أن الغرف الشاغرة في الفنادق السياحية خارج الموسم السياحي تكلف صاحب الفندق بأعباء التنظيف والتهوية وكلها مصاريف إضافية.
- الأسعار: إن حساب تكلفة السلع الملموسة ليست صعبة، على الأقل بالنسبة للتكاليف المباشرة، وعادةً يُضاف إلى التكلفة هامش الربح المناسب الذي يُمكن من تحديد سعر البيع، ولكن مشكلة التسعير في قطاع إنتاج الخدمات أعقد وأصعب، فحساب التكاليف المباشرة هي الجزء الذي يُفترض سهولة حسابه، لكنها ليست كذلك بسبب عدم التعامل مع خامات أو مواد أولية، إضافةً إلى صعوبة القياس الدقيق للوقت الذي تستغرقه لإنتاج الخدمة.

ب- من وجهة نظر المستفيد: وتتمثل في:

- الثقة: تُعتبر الثقة أحد المتطلبات الأساسية بقطاع الخدمات، فمن الضروري توفر ثقة المستفيد في الجهة أو الشخص أو المؤسسة التي تقدّم الخدمة.
- صعوبة التوافق بين الابتكار وسلوك المستفيد: نظراً للتفاعل القائم بين المؤسسة الخدمية والمستفيد، فإنّ الابتكار والتطوير في الخدمة مرتبط وبشكل حساس بسلوك المستفيد، لذا نجد أنّ معدّل الابتكار في مجال الخدمات يُعتبر الأبطأ مما هو عليه في مجال السلع.
- صورة الخدمة في ذهن المستفيد: نتيجةً لعدم ملموسية الخدمة، فإنّ صورتها عبارة عن فكرة غير محدودة، فكل من لديه تصوّر معين عن العلامات المختلفة للسلع المادية، ولكن يختلف الأمر بالنسبة

للخدمات. (ريحانة، 2015، ص ص110-112)

3/4 تحديات المؤسسة الخدمية:

تواجه المؤسسة الخدمية عدة صعوبات تعرقل مهامها الخدمية، لهذا وجب وجود عدة تحديات للتخلّص من هذه المعوقات، وتتمثل فيما يلي:

أ- تخطيط الأداء أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها، وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والتقنية والمعلومات.

ب- تطوير الأداء في المؤسسة الخدمية، وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة، وتنظيم العلاقات بين الموظفين من خلال إعادة هندسة العمليات.

ت- ضرورة دمج إمكانيات التطوّر التكنولوجي عند تخطيط الأداء في المؤسسة الخدمية.

ث- التفكير غير التقليدي لحل المشاكل، ويكون ذلك من خلال استثمار المعلومات للتعرف على جوانب أي مشكلة باستخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات.

لذا تهدف المؤسسة الخدمية إلى تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين، وشحذ قدراتهم على الاقتراح والابداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية. وينطلق التفكير غير التقليدي (الابتكاري) من نموذج فكري مرن،

ويسترشد بوضوح الرؤية والأهداف المحددة ويعتمد على الخبرة والمعرفة المتراكمة والتفكير غير التقليدي، وذلك من تجريب الأفكار والأساليب مستهدفاً تحقيق إنجازات متميزة.

ج- الاعتماد على تقنية الاتصال والمعلومات، حيث يُعدُّ إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم المؤسسة الخدمية في كافة مجالاتها، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل الإدارية والتنظيمية، وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات المعاصرة. كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات أي الموارد للمؤسسة الحديثة، كما أنها عنصر أساسي في جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسة فوائد مادية وثقافية واجتماعية هائلة.

ح- الاستجابة السريعة لرغبات الجمهور من المتعاملين، ومختلف جماعات الاتصال المتعاملة مع المؤسسة وإدارتها.

خ- تكوين الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتنميتها.

د- التخطيط لتحقيق التوازن والاهتمام المتبادل في المؤسسة الخدمية.

ذ- توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوى المعرفي لأفراد المؤسسة الخدمية.

ر- تنمية منهجية إدارية تتبنى النظرة الكلية والشاملة في تحليل المشكلات، والبحث عن الحلول والتي تراعي

الأبعاد المتعددة في أي قضية، وتقيم التوازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة في المؤسسة الخدمية.

ز- تنمية العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني، وتشجيع العاملين لتقديم إبداعاتهم الفكرية في

جميع المجالات. (بن اعراب، 2004، ص20)

5- ماهية الخدمات وخصائصها:

1/5 ماهية الخدمات:

نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه الخدمات في تسهيل حياة الأفراد وعمل المؤسسات الخدمية، أصبح هناك توجهاً كبيراً نحو دراسة الخدمة وتحديد مفهومها وطبيعتها، مما يشجع العديد من المختصين في مجال تسويق الخدمات والعاملين في المنظمات الخدمية على إعطاء الأهمية الخاصة لتحديد مفهوم الخدمة وطبيعتها وأبعادها المختلفة. إنَّ هذا الاهتمام ساهم في تعدّد المفاهيم وتنوعها، حيث أنّ إعطاء مفهوم واحد وشامل للخدمة أمر صعب ومعقّد ومثير للجدل والنقاش.

ويمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تعريف الخدمة فيما يلي:

- من الصعب وصف الخدمة التي طبيعتها مجردة عن المنتج المادي، ونستعمل عبارة منتج لتعيين الخدمة، كعبارة منتجات صحية، منتجات سياحية... إلخ.
- تُعتبر الخدمات نشاط إنساني من خلال إنجاز شخص لمهمة لحساب شخص آخر، هذا التعريف محدود جداً، فكثير من الخدمات أصبحت تُنجز بالآلات دون تدخل العامل البشري.
- نتيجة الخدمة هي شبيهة بالمنتجات المادية، إذ أنّ نتيجة كلاً منهما هي تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن أو المستفيدين. (ميلودي، 2002، ص55)

مثل هذه الأسباب أخضعت تعريف الخدمة لتغيرات عديدة، وبناءً عليه تعدّدت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الخدمات، وسيظهر ذلك جلياً من خلال مجموعة التعاريف التي سنعرضها فيما يلي:

" هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حدّ ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية."

" هي نشاط يؤدي إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى العميل. " (بن عيشاوي، 2006، ص8)

ويرى Dee أنّ تعريف الخدمة لا بدّ أن يتم تحديده من خلال:

- أ- مقدّم الخدمة والذي يقوم بتسليم وتجهيز الخدمة.
 - ب- حاجة المستفيد للخدمة، أو لديه مشكلة أو عوامل بيئية تقوده إلى ظهور حاجة لديه.
 - ت- المنافع التي يحصل عليها المستفيد في الوقت المناسب.
 - ث- مجهّز الخدمة مسؤول عن خلق الميزة التنافسية المنظّمة للخدمة، ويشكّل جزء مهم من تجربة المستفيد من خلال إشراكه في عملية التقديم.
 - ج- يجب أن تُحدّد الأنشطة والعمليات تحديداً جيداً للعاملين، وتدريبهم على ما يتوقّع أن يقومون به لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، ويمكن أن يقلل هذا من تباين الخدمة.
 - ح- إنّ الخدمة تمثّل سلسلة من النشاطات التي تقود إلى امتلاك النتائج (المخرجات) وهذا ما يميزها عن السلع الملموسة.
 - خ- الخدمة مجموعة من المنافع التي تُقدّم لكل فرد استناداً لطلبه.
- وعرّف Skinner الخدمة بأنها: " منتج غير ملموس يحقق منفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء."
- كما عرّف Harovits الخدمة بأنها:
- " محصلة التداخل في العلاقات بين العناصر الرئيسية في إنتاج الخدمة والمتمثلة في الزبون، الأعوان، والدعم المادي، وهذه المحصلة هي التي تكون الربيع الذي يُمكن من إرضاء الزبون." (فاطيمة، 2015، ص ص6-7)
- أمّا عبد العزيز أبو نبعة فعرّف الخدمات على أنها: " تُعتبر نشاطات معرّفة لكن غير محسوسة، وتمثّل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن." (أبو نبعة، 2005، ص28)

وقد ميّزت Shostack بين الخدمة الجوهر، والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، حيث تقول أنّ هذا التمييز هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة. فالجوهر في عرض الخدمة " هو عبارة عن المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة، والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون." (الطائي، 2006، ص192)

أمّا Kotler فعرف الخدمة بأنها:

" نشاط أو منفعة يقدّمها طرف إلى طرفٍ آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أيّة ملكية، فتقديم الخدمة يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون." (Kotler, 2006, p46)

وبعد إلقاء الضوء على بعض المفاهيم والتعريفات الخاصة بالخدمات، يمكن أن نستنتج تعريف عام للخدمة: هي نشاط يقوم به طرف لمصلحة طرف آخر، ويحقق مجموعة من المنافع التي تُقدّم لكل فرد استناداً لطلبه، لإشباع حاجته وتحقيق رضاه.

2/5 خصائص الخدمات:

تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة المادية بعدد من الخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين، وفيما يلي هذه الخصائص:

أ- اللاملموسية:

تُمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها لا تُرى ولا يمكن لمسها قبل الحصول عليها، وهي بذلك تخالف المنتجات السلعية التي يمكن للمستفيد اختيار خواصها بشيء من التمعّن بسبب خصائصها المادية. وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية، فقد لا يحصل المستفيد على الخدمة المطلوبة وفقاً للوعد بتوفيرها حسب خصائص معينة، ومن أجل تجاوز هذه المشكلة يتوجّه المستفيد إلى البحث عن العلاقة المميزة للخدمة والتي تعكس طبيعة وخصائص الخدمات، والتي تتركز على المكان والتقديم والكادر المدّرب والترويج المستمر وكذلك السعر كعامل منافسة وتشجيع. وبمعنى آخر مدى اهتمام المؤسسات الخدمية ومدى مصداقيتها وأخذها

بعين الاعتبار لتوصيات المستفيدين السابقين الذين أبدوا رضاهم لمستوى مهارة تقديم الخدمة. فالخدمات ليست عبارة عن أشياء، بل هي سيرورات وعمليات.

ب- عدم انفصال الخدمة عن مقدمها:

تشير هذه الخاصية إلى التلازم بين عملية الإنتاج والاستفادة من الخدمة، هذا على عكس المنتجات الملموسة التي يتم إنتاجها أولاً ليتم بعد ذلك بيعها ثم استهلاكها، فغالبية الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت. وتؤدي خاصية التلازم بصفة عامة إلى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة ضمن علاقة تفاعلية مع مقدم الخدمة ومع مستفيدين آخرين. (المساعد، 2006، ص41)

ت- الخدمات غير متجانسة ومتنوعة:

فلما كانت الخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخص مقدم الخدمة، فإنها تتنوع تنوعاً كبيراً اعتماداً على من يقدم الخدمة وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصةً حالته الجسدية والنفسية وقت تقديم الخدمة. ومما يزيد من درجة التعقد والتنوع في الخدمات اضطراب مقدم الخدمة باستمرار لتغيير شكل الخدمة كلما حصل على بيانات جديدة من المستفيد، حيث يقوم بترجيح مجموعة من الاحتمالات يصل منها إلى عدة استنتاجات يقوم بناء عليها باتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك فإن كل حالة تتطلب معالجة مختلفة حتى تحظى كل خدمة برضا المستفيد.

ومن هنا فإن على المؤسسات الخدمية أن تعمل على:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان.
- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة.
- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان.
- وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا المستفيد عن الخدمة المقدمة إليه، ولعل أهم الوسائل هنا نظم

الشكاوى والمقترحات. (مصطفى، 2004، ص55)

ث- عدم قابلية الخدمة للتخزين:

فالخدمة لا يمكن تخزينها، فإنّ ما يُنجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استخدامه، فمثلاً المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة. وهكذا فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تُؤدّى فيه فقط، حيث أنّه لا يمكن تخزينها لتُستخدم في وقت لاحق. ونتيجة لهذه الخاصية فإنّ المؤسسات الخدمية قد تحقّق خسائر كبيرة نتيجة عدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتها.

ولكن يُلاحظ أنّ هذه المشكلة لا تتواجد إذا ما كان الطلب على الخدمة ثابتاً لأنه يكون من السهل حينئذ تقدير الطلب على الخدمة مقدماً، إلّا أنّه حين يتسم الطلب على الخدمة بقدر كبير من التقلّب، فإنّ المؤسسات الخدمية تعاني كثيراً من ذلك.

ج- عدم تملك الخدمة:

إنّ عدم انتقال الملكية يُمثّل خاصية مميزة للخدمات مقارنةً بالسلع المادية. فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكلٍ كامل، وبإمكانه تخزينها واستهلاكها أو بيعها في وقتٍ لاحق، وعندما يدفع ثمنها فإنّ المستفيد يمتلك السلعة. أم بالنسبة للخدمة فإنّ المستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصياً لوقتٍ محدّد في كثير من الأحيان (مثل استئجار شقة أو سيارة) وأن ما يدفعه لا يكون إلّا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدّمة إليه.

ح- تقلّب الجودة:

تقلّب وتغيّر جودة الخدمة المقدّمة هي خاصية أخرى من خصائص الخدمات لارتباط ذلك بصعوبة تمييز

الخدمة للعوامل السابقة مجتمعةً. (عبد الرحيم، 2011، ص46)

6-تصنيف الخدمات:

توجد عدة تصنيفات للخدمات، تختلف في التسمية إلا أنّ جوهرها ومضمونها واحد. ويؤدّي تصنيف الخدمات إلى تحقيق العديد من المزايا، فمثل هذا التصنيف يساعدنا في الوصول لفهم أفضل لطبيعة الخدمات، كما يوضّح لنا أوجه الشبه والاختلاف بين مختلف الخدمات.

التصنيف الأول: يتم بموجبه الاعتماد على المعايير التالية:

- أ- من حيث الاعتمادية: إذ تعتمد الخدمات إمّا على الأفراد أو على المعدادات، وتتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل عمّال ماهرين أو غير ماهرين، أو من قبل محترفين أو مهنيين.
- ب- من حيث نوع الحاجة: تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية (خدمات فردية مثلاً) أو حاجة غير فردية (حاجات الأعمال مثلاً) كما أنّ المؤسسات الخدمية تضع برامج تسويقية مختلفة لكل من الأفراد (خدمات شخصية) والأسواق التجارية (خدمات تجارية عامة).
- ت- من حيث أهداف مزودي الخدمة: هناك ثلاث جهات تقوم بتقديم الخدمات وإدارتها وهي:
 - أفراد يقومون بتقديم الخدمات وإدارتها ويتقاسمون الأرباح ويتحملون الخسائر الناجمة عن أعمالهم.
 - مؤسسات تقوم بتقديم الخدمات ولا تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق الربح وتُدار من قبل الأفراد، مثل المعاهد التعليمية الفردية.
 - تقوم بعض المؤسسات بتسويق الخدمات وتقديمها بصورة عامة، وتُدار من قبل الحكومات وتشمل المصالح العامة وأنظمة الاتصالات والنقل، وبعض أنواع التأمين وغيرها. بالإضافة إلى هذه الأنواع هناك إدارة مختلطة حيث يتفاعل فيها القطاع العام والقطاع الخاص، وتُدار من قبل الاثنين وقد

أصبحت شائعة بصورة متزايدة. (ناصر الدين، 2009، ص54-55)

التصنيف الثاني: يتم وفق المعايير التالية:

أ- حسب نوع الزبون أو المستفيد: وهي كالاتي:

- خدمات استهلاكية: هي الخدمات التي تُقدّم لإشباع حاجات شخصية بحتة، مثل الخدمات السياحية والصحية والاتصالات... إلخ، ولهذا سُميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.
- خدمات أعمال: هي الخدمات التي تُقدّم لإشباع حاجات المؤسسات، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المالية.

ب- حسب درجة كثافة قوة العمل: وهي كالاتي:

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: ومن أمثلتها خدمات تربية ورعاية الأطفال، خدمات التدريس وغيرها.
- خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، وخدمات النقل الجوي وغيرها.

ت- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وهي كالاتي:

- خدمات ذات اتصال شخصي عالٍ: مثل خدمات الطبيب والمحامي، وخدمات الرعاية الصحية الشخصية المباشرة وغيرها.
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي، وخدمات التسويق عبر الإنترنت، والخدمات الإلكترونية بمختلف أنواعها وغيرها.
- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسارح وغيرها.

ث- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وهي كالاتي:

- خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمستشارين الإداريين والخبراء وغيرها.

- خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق. (العلاق، الطائي، 2007،

ص46-47)

التصنيف الثالث: حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي:

أ- خدمات معالجة الناس: وتحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي، وعليه فإنّ الخدمة تتطلب حضور المستفيد لكي يحصل على الخدمة.

ومن أمثلتها خدمات السفر التي تتطلب حضور المسافر للانتفاع بخدمة السفر.

ب- خدمات معالجة الممتلكات: وتحدث عندما يطلب المستفيد من مزود الخدمة أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه شخصياً، وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية، مثل صيانة السيارة أو السكن أو أي شيء مادي آخر. وفي هذه الحالة فإنّ الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية إنتاج أو تقديم الخدمة.

ت- خدمات المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين وأذهانهم، ولهذا فإنّ الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة. وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية.

وإنّ فاعلية هذا النوع من الخدمات تتطلب شرطاً أن يكون المستفيد على استعداد للتفاعل مع الخدمة ذهنياً أو عاطفياً وليس بالضرورة أن يكون المستفيد حاضراً بشكل مادي للحصول على الخدمة، فالأمر قد يتطلب منه أن يكون حاضراً بذهنه وعقله ومشاعره من خلال التواصل أو التعامل مع المعلومات. ومن أمثلتها خدمات الإذاعة والتلفزيون وغيرها.

ث- خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم الغير ملموسة، مثل

معالجة البيانات والخدمات القانونية. (وافية، 2015، ص6)

خلاصة الفصل:

ومما سبق نجد أنّ الخدمة تمثل سلسلة من النشاطات التي تقود إلى امتلاك النتائج (المخرجات)، وقد تنوّعت تصنيفاتها واختلفت في التسمية إلا أنّ جوهرها ومضمونها واحد، فعملية إنتاج الخدمة هي علاقة تفاعلية بين مقدّم الخدمة والمستفيد من هذه الخدمة ضمن المؤسسة الخدمية، التي يتحدّد غرضها الأساسي في تقديم الخدمة للعميل.

وفي ظل ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي الكبير، باتت المؤسسات الخدمية تعاني من عدة صعوبات ومعوقات تعرقل مهامها الخدمية، لذا وجب وجود عدة تحديات للتخلص من هذه المعوقات، كتحديد الأهداف المطلوبة من أدائها، وتطوير هذا الأداء من خلال دمج إمكانيات التطور التكنولوجي مع أداء المؤسسة، والتفكير غير التقليدي في حل المشاكل، والتخطيط الإداري الجيد، والاعتماد على تقنية الاتصال والمعلومات، حيث يُعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم المؤسسة الخدمية في مجالاتها كلّها، فضلاً عن الاستجابة السريعة لرغبات المستفيدين، والذي يُعدّ الهدف الأساسي من وجود المؤسسة الخدمية.

الفصل الثاني: ماهية الوثائق وتطورها التاريخي:

- 1- مفهوم الوثائق وأهميتها.
- 2- أنواع الوثائق.
- 3- مفهوم الوثائق الإلكترونية ودوافع وفوائد استخدامها.
- 4- أنواع الوثائق الإلكترونية ومصادر إنتاجها.
- 5- مميزات الوثيقة الإلكترونية وصعوبات حفظها.
- 6- مراحل تطور الوثيقة التقليدية والإلكترونية.
- 7- الفرق بين الوثيقة التقليدية والإلكترونية والرقمية.

الفصل الثاني: ماهية الوثائق وتطورها التاريخي

التمهيد:

تُعد الوثائق أحد أهم الأدوات لحفظ ذاكرة الأمم والمؤسسات؛ لكونها ترصد وتوثق مختلف الممارسات السياسية منها والتاريخية والثقافية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها على مر الأزمان، وذلك لما تحويه هذه الوثائق وخاصة الرسمية منها من معلومات وبيانات أصيلة ودقيقة، يُعتمد بها في جوانب الاستشراف والتخطيط في إدارة المؤسسات، وتشكل العمود والأساس الذي يُبنى عليه اتخاذ القرارات، وتسهم بصورة واضحة في جوانب التدقيق والرقابة، وتثبت الحقوق والمنجزات.

وسوف يتناول هذا الفصل مفهوم الوثائق بشقيها التقليدي والإلكتروني وأهميتهما وأنواعهما، ودوافع استخدام الوثائق الإلكترونية ومصادر إنتاجها، وصعوبات حفظها. كما سيتطرق لمراحل تطوّر الوثيقة التقليدية والإلكترونية، وأيضاً الفرق بين الوثيقة التقليدية والإلكترونية والرقمية.

1- مفهوم الوثائق وأهميتها:

1/1 مفهوم الوثائق:

لكل مصطلح مفهومان، أحدهما لفظي (لغوي) والآخر مفهوم اصطلاحى، يصطلح عليه المختصون في المجال. فلغة، كلمة وثيقة في اللغة العربية مشتقة من الفعل وثّق بمعنى ائتمن، ووثّق الأمر أي أحكمه، والوثيق المحكم. فالوثائق هي كل ما يُعتمد عليه ويُرجع إليه لإحكام أمر أو تثبيته وإعطائه صفة التحقق والتأكد من جهة، أو يُؤتمن على وديعة فكرية أو تاريخية تساعد في البحث العلمي، أو تكشف عن جوهر واقع ما أو تصف عقاراً أو تؤكد على مبلغ أو عقد بين اثنين أو أكثر.

وفي اللغة الإنكليزية، فإن أقرب المصطلحات التي يمكن اعتمادها كمقابل لهذا اللفظ العربي هو مصطلح (Record)، وقد ذهب بعض المختصين إلى أنّ مصطلح (Document) هو المقابل لكلمة وثيقة. (شعبان، 2016، ص 78)

أما اصطلاحاً، فنجد ظهور تعددية في التعريفات المقدّمة من جانب الباحثين والموثّقين، وبالإمكان استعراض بعضاً من هذه التعاريف:

فالوثائق في المعنى العام تشمل الإجراءات والمراسيم والقوانين والقرارات وحسابات الأموال وغير ذلك، مما ينشأ في أثناء تأدية أي عمل إداري أو حكومي من أي نوع، ويُرجع إليه عند البحث والدراسة. وهي لا تقتصر على الأعمال الحكومية فقط، بل قد تكون وثائق لجمعيات أو لأشخاص أو لهيئات غير حكومية. (مريم، 2016، ص 12)

أما من وجهة نظر المكتبيين فالوثائق هي: "كل مدوّن أو وسيط يحتوي على بيانات أو معلومات أو حقائق بغض النظر عن شكله". (عيسوي، 2014، ص 23)

في حين عرّف بوسنر الوثيقة بأنها: "الوثائق بغض النظر عن شكلها المادي أو خصائصها التي تحتوي على المعلومات، ويتضمن مصطلح وثائق (الكتابات، والمواد المطبوعة، والخرائط، والتسجيلات الصوتية، وأشرطة الأفلام السينمائية). (حاج، 2011، ص ص 33-34)

وعُرفت جمعية المكتبات الأمريكية الوثيقة بأنها: "الكيان المادي الذي يُسجل عليه مادة ما جميعها أو بعضها أو يُسجل عليه عمل متعدد الأجزاء." (عودة، 2016، ص28)

ويعرّف جمال الخولي الوثيقة بوجه عام بأنها: "مكتوب يحوي معلومة أو معلومات بصرف النظر عن طريقة أو خصائص التسجيل والقيّد، أي أنّ الوثيقة هي كل ما يمكن الاعتماد عليه في الوقوف على حقيقة معينة دون اعتبار للوسيط الحامل لهذه الحقائق." (الغرابي، 2008، ص ص44-45)

وعُرفت الوثيقة طبقاً لما أقره المجلس الدولي للأرشيف ICA بأنها: "أية معلومات سُجلت أو دونت على وسيط (بغض النظر عن شكله) تمّ إنشاؤه أو تلقته المؤسسة من خلال ممارستها لأنشطتها وحفظته للوفاء بالتزامات قانونية أو صفقات مالية." (حمادنة، 2017، ص163)

أمّا في معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات فجاءت الوثيقة على أنها: "أية مادة ورقية أو آلية أو إلكترونية تحتوي على بيانات ومعلومات وسجلات إستنادية صحيحة سواء على شكل رسالة، تقرير، أو صورة، يُعتمد عليها في إثبات الحقائق والدراسات والبحوث... إلخ، وهي مادة تسجيلية تُسجل عليها معلومات وثائقية بصرف النظر عن تكوينها المادي أو خصائصها." (عبد الغفور، 2000، ص98)

وبعد ذلك العرض لجملة من التعاريف التي أوضحت ماهية الوثائق ومفهومها، يمكن أن نستنتج تعريف عام للوثائق وهو كالآتي:

هي أي وسيط مهما اختلف شكله تقليدياً كان أو إلكترونياً، يحتوي على معلومات أو يُثبت حقاً من الحقوق، أنتجته أو تلقته إدارة أو هيئة أو مؤسسة، وذلك نتيجةً طبيعية لأداء الأعمال والأنشطة المنوطة بها تلك الإدارات والمؤسسات والهيئات، ويتم الإبقاء عليه بصفة مؤقتة أو دائمة لما يحمله من قيم تستحق الاحتفاظ به، ليُرجع إليه عند الحاجة لطلب معلومة معينة.

2/1 أهمية الوثائق:

تتجلى أهمية الوثائق في الأثر المهم الذي تؤديه في الحفاظ على الحضارة والتراث الإنساني باعتبارها مصدراً للمعرفة، ولأنها الوحيدة التي تعكس صورة الماضي والحاضر بكل ما فيه، والتي يعتمد عليها الباحث في الوصول إلى الحقائق التي ينشدها وسعى إلى استقصائها. وتتضح أهمية أي وثيقة من قيمة المعلومات التي تحتويها، لذلك فإن الوثيقة هي المرجع الأساسي الذي يستمد منه الباحث مصادره التي يركّز عليها في دراساته وأبحاثه، وتمدّه بالحقائق المطلوبة ومن ثمّ تساعده على تغيير في وجهات النظر أو تثبيت الحقائق القائمة، كما تمكنه من دحض فكرة شائعة أو تأكيد نظريات قائمة تتفاعل مع الحضارة الإنسانية.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ما قاله العالمان (إلكسندر وبيرك) عن أهمية الوثائق وأثرها في الحفاظ على الحضارة والتراث الإنساني: "أنه لو تحطمت كل الآلات الحديثة ومعامل الذرة وبقيت دور الوثائق والمكتبات لتمكّن رجال العصر والعلماء من إعادة بناء الحضارة الآلية والذرية، ولكن لو ضاعت الوثائق والكتب فإن عصر القوى الآلية وعصر الذرة يصبحان شيئاً من آثار الماضي." (العريشي، المعثم، 2012، ص ص 28-29)

فالفرد والأمة والمؤسسة الحكومية أو الشركات الخاصة يتعرضون حتماً لحالة من الفوضى بدون احتفاظهم بالوثائق التي تتضمن المعلومات الضرورية لهم أو دون اعتمادهم عليها، فهي لا محال أساس استمرار وجود كل منهم.

فالفرد على سبيل المثال محكوم بالوثائق منذ ولادته، فإن ما يعرفه ويميزه عن غيره وثيقة تسمى شهادة الميلاد ثم تتبع ذلك سلسلة من الوثائق التي يحصل عليها في المدرسة والمعهد والجامعة، وكتاب التعيين عند التوظيف وشهادة الزواج، وتلاحقه هذه الوثائق المهمة حتى بعد وفاته في وثيقة تسمى شهادة الوفاة وتبقى هذه الشهادة محفوظة إلى سنين وحتى قرون من الزمان، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن للفرد أن يجمع لنفسه كثيراً من الوثائق كالرسائل المتبادلة بينه وبين أصدقائه، الوصولات التي يحصل عليها من المؤسسات التي يتعامل معها كشركة الكهرباء والهاتف، وأية قصاصات يمكن أن يحصل عليها من الجرائد أو المجلات التي تُعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة له.

أما بالنسبة للمؤسسة الحكومية وللشركة الخاصة، فإنّ للوثائق أهمية كبيرة، وبما أنه لا يمكن الاعتماد على الذاكرة فقط في أي حال من الأحوال، فإنّ المؤسسة أو الشركة تحتفظ عادةً بالسجلات والوثائق حسب أنظمة محدّدة واضحة وبترتيب منطقي سهل، مؤكّدةً بذلك سرعة إيجاد المعلومات المطلوبة وسهولة الرجوع إليها. (الأغا، 2007،

ص30)

فأهمية الوثائق تبرز في كل الحراك الإداري والاقتصادي والاجتماعي في كل المجتمعات، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

أ- رصد حركة المجتمع في مدّة محدّدة، بدراسة آثار تلك الفترة من نقوش وصور وتمائيل وعمليات وغيرها من الآثار.

ب- إثبات الحقوق، ما يُثبت ملكية وحقوق الأفراد مثل العقود المختلفة وإيصالات الأمانة وغيرها.

ت- إثبات حالة معينة: ويتمثل في شهادات الميلاد والوفاة والزواج والطلاق.

ث- إثبات مهارة معينة: مثل الشهادات الأكاديمية والخبرات ورخص القيادة وغيرها.

ج- الكشف عن الوضع الإداري بمؤسسة ما، وتحقيق الاتصال بين وحدات المؤسسة المختلفة من خلال المراسلات المتنوعة والتي تكشف عن النشاطات المختلفة بالمؤسسة.

ح- اتخاذ القرارات: تساعد الوثائق الإداريين في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، ورسم الخطط ووضع الاستراتيجيات، وهذا يتطلب الحفظ الجيد للوثائق لتسهيل عملية الاسترجاع عند الحاجة لها.

خ- إثبات وضع معين: مثل التقارير الطبية والإدارية وغيرها. (صالح، 2018، ص8)

ويرى بعض الإحصائيين أنّ أهمية الوثائق تتجلى في ثلاثة أصناف:

أ- وثائق ذات أهمية ضعيفة: وهي تلك الوثائق التي تنتهي مدة صلاحيتها مع انتهاء العمليات الإدارية، فيصبح التفكير في إقصائها ممكناً وأحياناً ضرورياً مثل: المسودات، بدايات مشروع غير متمم، جداول إرسال... إلخ، ويدخل هذا النوع من الوثائق ضمن العمر الأول للوثيقة.

ب- وثائق مفيدة: وهي تلك الوثائق التي تتضمن الحقوق، المعاهدات، الدراسات المنجزة، القرارات، وينبغي

حفظها للاسترجاع المحتمل، ويدخل هذا النوع من الوثائق ضمن العمر الثاني للوثيقة.

ت- وثائق ذات أهمية تاريخية: تهتم علم التاريخ، سواء من الناحية السياسية أو الاقتصادية أو السوسولوجية

وغيرها، ويُحفظ أبدياً داخل الأرشيف الوطني للبلد، وتدخل ضمن العمر الثالث من حياة الوثيقة. (ابن

عطية، 2009، ص368)

إذاً فقيمة الوثائق وأهميتها تظهر باستخدامها ومدى الاستفادة منها مستقبلاً، لهذا يمكن تقسيم هذه القيمة إلى قسمين

رئيسيين هما:

أ- *القيمة العلمية*: يمكن تفسير هذه القيمة من أهمية الوثائق المنجزة منذ إنشائها في التسيير الإداري والجاري

لشؤون الهيئات والإدارات المختلفة سواء كانت عمومية أو خاصة.

ب- *قيمة الإثبات*: تسجل الوثائق آثار مختلف الأنشطة لأي شخص، لهذا فالارتكاز عليها يُعدّ ضرورياً لإعادة

التشكيل الصحيح والممكن لمسار هذه الأنشطة، وهذه القيمة المفضلة كونها تجعل من وثائق الأرشيف

المادة الأولية للبحث. (حبّية، 2016، ص40)

وبناءً على ما سبق ذكره حول أهمية الوثائق، نرى أنّ كل الوثائق تمثل قيمة معينة تُستمد من مدى استخدامها في

المصالح المنتجة لها، حيث تكون في بادئ الأمر ذات قيمة علمية وإدارية تُسيّر بها شؤون جارية لتلك المصالح،

لكن بعد مدّة من الزمن تتغير تلك القيمة نحو فقدانها أو زيادة أهميتها لتصبح ذات قيمة تاريخية ليس للمصالح

المنتجة فقط وإنما لعامة الناس كذلك، إذ تصبح وثائق إثبات حق أو وثائق تهتم البحث التاريخي لغناها بالمعلومات

القيمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في إجراء الدراسات والبحوث التاريخية.

2- أنواع الوثائق:

يعتمد تقسيم الوثائق على أسس متعددة توحى بها السمتان الرئيسيتان في وثيقة ما، وهما: الخاصية المادية التي تشمل الشكل العام والأمور الظاهرة الأخرى، والخاصية المعنوية التي تتضمن المحتوى الفكري للوثيقة.

وقد تعددت وجهات النظر في تصنيف أنواع الوثائق وتقسيمها، وسيتم عرضها فيما يلي:

أ- يمكن تقسيم أنواع الوثائق إلى:

1. وفق نوع المادة المكوّنة للوثيقة: كأن تكون من الطين أو البردي، أو من المعادن والمواد الأخرى، فيقال وثيقة طينية أو بردية أو معدنية.

2. وفق الموضوعات التي تقدمها المعلومات المُستفادة من الوثيقة، فتكون موضوعات دينية أو سياسية أو اقتصادية وغيرها.

3. وفق طريقة التدوين: وهي أساليب تدوين المعلومات في الوثيقة فهي كتابات (مخطوطة أو مطبوعة) أو رسومات أو زخارف أو غير ذلك.

4. من حيث الشكل العام: إذا كانت تماثيل أو ألواح طينية أو برديات أو رقوق أو منحوتات وغير ذلك.

5. من حيث الزمان: وهنا يمكن تقسيمها وفق الحقبة الزمنية، فيقال وثائق ما قبل التاريخ، ووثائق العصور

الوسطى... إلخ. (الزبيدي، 2001، ص107)

ب- هناك من يقسمها وفقاً لعدد من الأسس على النحو الآتي:

❖ من حيث الغرض القانوني الذي كُتبت من أجله، ويشمل ما يلي:

1. وثائق يُقصد بها أن تكون مستنداً أو دليلاً أمام القضاء يثبت بها الفعل أو التصرف القانوني.

2. وثائق ضرورية لقيام عمل قانوني، مثال على ذلك الهبة التي لا تتم من الناحية القانونية إلا بوثيقة

مؤرخة موقع عليها من شهود. (الفريخ، 2001، ص34)

❖ من حيث صحتها ودرجة الاعتماد عليها: وينقسم هذا النوع من الوثائق إلى عدة أنواع، كما يلي:

1. الوثيقة الكتابية: وتشمل:

- الوثائق الرسمية: هذه الوثائق صحيحة ولا يمكن الطعن فيها أو الشك في صحتها، لأنها صادرة عن جهة رسمية وحررها موظف رسمي.

- الوثائق غير الرسمية: التي حررها أفراد دون الرجوع إلى موظف رسمي مختص، وهذا النوع من الوثائق غير موثوق تماماً ومجال الشك أو الطعن فيها أمر وارد.

2. الوثيقة التصويرية: وهي في الغالب رسم ما نقل بالزيت أو القلم أو الفحم، أو صور أو نُقش في الحجر، وتعتبر من الوثائق المساعدة وتأتي في درجة تالية للوثيقة الكتابية، لذا تُعد وثيقة مساعدة.

3. الوثيقة التشكيلية: وهي في الغالب تمثل معالم أو آثار معمارية، كقصر الحمراء في غرناطة أو أهرام الجيزة ... إلخ. وتعد أيضاً من الوثائق المساعدة.

4. الوثيقة السمعية: وهي في الغالب تسجيلات صوتية أو إذاعية أو تسجيل إسطواني أو شريط سينمائي أو غير ذلك. وهذه الوثيقة كانت تعتبر من الوثائق المساعدة وتماثل الوثيقة التصويرية والتشكيلية، إلا أن التطورات الحديثة التي مكّنت من دمج الصوت والصورة يسرت للباحثين إمكانية ملاحظة وفهم الوسط المحيط، والتعرف إلى العناصر غير اللفظية مثل تعابير الشخص المسجل له وانخفاض صوته وغير ذلك من الإشارات التي لا يمكن أن تظهر في الوثيقة المكتوبة، ويعتبرونها من المصادر الأولية في دراسة المجتمعات المختلفة.

❖ الوثائق بحسب الجهة التي صدرت عنها الوثيقة: وهذا النوع من الوثائق ينقسم إلى:

1. الوثائق الديوانية: وهي الوثائق التي تصدر عن الدواوين الرسمية، ويتم اتباع قواعد وأساليب ثابتة في تحريرها وصياغتها وطرق إخراجها وشكلها. ويُطلق على هذا النوع من الوثائق مسمى الوثائق العامة باعتبار أنها صادرة عن السلطات الرسمية وتتعلق بأمور عامة.

2. الوثائق غير الديوانية: وهي الوثائق التي أصدرتها هيئات أو مؤسسات مثل المجالس الشعبية أو المؤسسات الدينية، وليس لها قواعد أو أساليب معينة من حيث التحرير والإخراج أو الشكل. ومن

أمثلة هذا النوع من الوثائق العقود غير المسجلة في دوائر ومؤسسات الدولة كمعاملات البيع والإيجار

والزواج وغير ذلك. (العريشي، المعثم، 2012، ص ص 23-25)

❖ أما حسب الموضوعات: فيمكن تقسيم الوثائق إلى الأنواع التالية:

1. الوثائق الإدارية: وتشمل الوثائق الصادرة من الوزارات والمؤسسات الحكومية بصفة عامة، ويمكن

تحديد نوعين منها:

- الوثائق التنظيمية: وهو كل ما يصدر لتنظيم عمل ما أو يضع قواعد ونظماً يفترض أن تكون ذات

صفة إلزامية في التنفيذ مثل الأوامر والمراسيم الملكية وقرارات مجلس الوزراء وغيرها.

- الوثائق التنفيذية: ويقصد بها اللوائح والتعليمات والتصاميم والخطابات التي تشرح أو توضّح أسلوب

تنفيذ نظام بكامله، أو بنداً من بنوده وتصدر من الوزارات والمؤسسات العامة.

2. الوثائق الدينية: ويندرج تحت هذا النوع وثائق الأوقاف والمساجد والمدارس والجمعيات الدينية.

3. الوثائق السياسية: كل ما يصدر من المؤسسات أو الهيئات والأحزاب والتنظيمات السياسية، وما

تصدره الدول في المجالات السياسية مثل المعاهدات والاتفاقيات.

4. الوثائق العسكرية: وتضم الوثائق الخاصة بالحروب والأسلحة والخطط والاختراعات العسكرية والوثائق

المتعلقة بالأمن والشؤون الداخلية للبلاد.

5. الوثائق الأدبية: كل إنتاج له صلة بالنشاطات الثقافية من فنون وآداب وشعر وصحافة وموسيقى

ومسرح، ويُعنى بهذا النوع دور الثقافة والجمعيات والاتحادات الأدبية والفنية والمعارض والمتاحف.

6. الوثائق التاريخية: أي الوثائق ذات العلاقة بالتاريخ في شتى مجالاته. (الوردي، 2002، ص 84)

ث- وهناك من صَنَّف الوثائق من حيث الأهمية ومدة الحفظ إلى الأنواع التالية:

1. الوثائق الحيوية: هي الوثائق التي تعطي الدليل المباشر على وجود المؤسسة ووضعها القانوني، وتمثّل

الوثائق الحيوية 10% من مجموع وثائق المؤسسة أو المنظمة، ومثل هذه الوثائق الحيوية تحتاج إلى

المزيد من الحماية كالتصوير الميكرو فيلمي ونسخ مكررة، وحفظها في أماكن آمنة كتأمين ضد الكوارث (الحرائق، الفيضانات...).

2. الوثائق الهامة: هي الوثائق الأساسية للعمل بالمنظمة أو المؤسسة، وتمثل نسبة 30% من وثائق المؤسسة جميعها، ويمكن إنتاجها من المصادر الأصلية فقط بنفقات باهظة وهذه الوثائق لا تظل جارية لفترة طويلة ولكنها قيمة، لذا ينبغي ترحيلها إلى مراكز الوثائق الغير نشطة (غرف الحفظ) وذلك لتقليل التكلفة وتوفيراً للمكان والوقت ومعدات الحفظ، وتتضمن كل ما يُحفظ من وثائق وسجلات لفترة ما بين ثلاث سنوات إلى عشرة سنوات.

3. الوثائق النافعة: هي الوثائق التي تكون مفيدة لمدة شهور قليلة فقط، وينتج عن فقدانها ارتباكاً مؤقتاً ولكنها ليست أساسية لاستمرار العمل، فيجب حفظها في ملف مؤقت ويُوضع عليها علامة الاستهلاك وتُستهلك عندما تخدم الغرض المخصص لها، وتمثل نسبة 25% من جميع وثائق المؤسسة أو المنظمة.

4. الوثائق والسجلات الغير أساسية: هي الوثائق التي ليست لها قيمة في الحاضر أو المستقبل ويجب استهلاكها قبل أن تصل إلى إدارة الوثائق، وتمثل 35% من مجموع العمل الورقي في الهيئات والمؤسسات، وبذلك يمكن خفض أعباء الحفظ بحوالي 25% عن طريق التخلص من الوثائق والسجلات ذات القيمة الزائدة حالياً بعد استعمالها. وتتمثل هذه الوثائق في النشرات الإعلانية، والنسخ الزائدة من المذكرات التي تُرسل لعدة أشخاص، والإعلانات الإخبارية، والاستفسارات عن سير العمل.

(عبد الباسط، 2010، ص ص 72-73)

ج- في حين يوجد وجهة نظر أخرى لتصنيف الوثائق من حيث الأهمية ودرجة الاستعمال، وهي على النحو الآتي:

1. تقسيم الوثائق من حيث الأهمية إلى ثلاثة أنواع:

- وثائق دائمة الحفظ: كالاتفاقيات والسجلات الهامة والقوانين والأنظمة والمستندات وغير ذلك.

- وثائق مؤقتة الحفظ: هي تلك الوثائق التي قد تدعو الحاجة للرجوع إليها في فترات لاحقة لمختلف الأغراض.
- وثائق للإتلاف: هي تلك الوثائق التي انتهى العمل بها، ولم تعد لها حاجة أو فائدة للمؤسسة.
- 2. تقسيم الوثائق حسب درجة استعمالها إلى نوعين:
- وثائق نشطة: هي تلك الوثائق التي يتم الرجوع إليها واستعمالها بصورة دائمة، ويحتفظ بها عادة في مراكز معلومات الوثائق.
- وثائق غير نشطة: هي تلك الوثائق التي لا يرجع إليها واستخدامها إلا بصورة عرضية ونادرة، ويحتفظ بها في أماكن حفظ بعيدة عن مراكز معلومات الوثائق. (ذراع، 2013، ص19)

3- مفهوم الوثائق الإلكترونية ودوافع وفوائد استخدامها :

1/3 مفهوم الوثائق الإلكترونية:

تعددت المسميات التي تُطلق على الوثائق الإلكترونية، فالبعض يُطلق عليها الوثائق المقروءة آلياً والبعض الآخر يسميها الوثائق المقروءة إلكترونياً، في حين يعرفها البعض من الناحية الوظيفية لا من الناحية الشكلية والمادية.

فعرّفها المجلس الدولي للأرشيف ICA بأنها: "معلومة مسجلة تم إنتاجها أو تلقيها عبر أجهزة الحاسب الآلي لاستكمال أو تنفيذ نشاط فردي أو جماعي، ولا بدّ أن تكون الوثيقة الإلكترونية مكتملة العناصر من حيث المحتوى والبنية والسياق حتى تتوفر خاصية البرهان والإثبات للوثيقة".

ولكي نستطيع أن نطلق على وثيقة بأنها وثيقة إلكترونية فإنّ هناك ثلاثة عناصر يجب أن تتوفر فيها، وعدم وجود أي عنصر منها يجعلها غير مفهومة. وتتمثل هذه الأخيرة في:

- المحتوى (content): ويُقصد به الموضوع الرئيسي الذي تدور حوله الوثيقة.
 - البناء (structure): ويُقصد به البيانات التي تساعد في تحديد هوية الوثيقة مثل عنوانها وأجزاء الوثيقة، والهوامش والفصول والأجزاء.
 - السياق (context): ويُقصد به البيئة التي أفرزت الوثيقة، أي السياق الإداري المحيط بالوثيقة.
- وتساعد العناصر الثلاثة المستفيد على الفهم الكامل للوثيقة الإلكترونية وإدراك قيمتها، وأي غياب لعنصر منها ربما يؤدّي إلى تأويل سيء لطبيعة الوثيقة. (ليندة، 2018، ص64)

كما أعطى محمد آمنة ثلاثة معاني لمفهوم الوثائق الإلكترونية وهي:

- الوثائق الموجودة في شكل يحتاج إلى أجهزة الحاسبات، من أجل إمكانية معالجتها وإتاحتها للاسترجاع.
- الوثائق التي تُنتج وتُخزّن وترسل وتُستقبل في شكل إلكتروني عن طريق أجهزة الحاسبات ومعداتنا.
- الوثائق في شكل إلكتروني. (آمنة، 2007، ص77)

وأيضاً عُرِّفت الوثيقة الإلكترونية بأنها: " مادة حاسوبية لا مادية قابلة للاستعمال من طرف الحاسب، تحمل عدة أشكال ويمكن أن تكون صورة، ملف صوتي، مجموعة من المعطيات المنظّمة في شكل ملف... إلخ. وعليه فإنّ الوثيقة الإلكترونية تمكّن من فصل خصوصيات الوثيقة التقليدية من حيث طريقة تقديمها (الحجم، تنظيم النص) ومحتواها (المعلومات التي تضمها، والبيانات الوصفية المرفقة بها)، عن الوعاء الذي يحملها الذي أصبح افتراضياً، أي استغلال منفصل لكلا الجانبين. " (نبيل، 2008، ص40)

" ملفات البيانات الآلية أو أقراص الليزر، وهذا الشكل من الوثائق لا يختلف في المضمون عن الوثائق الورقية، ولكنه حتماً يختلف من الناحية المادية. وهو من هذه الزاوية فقط يتطلب إجراءات وعمليات مختلفة سواء في التقييم أو الفهرسة أو الترتيب أو الحفظ والصيانة أو الخدمة. " (الهوش، 2018، ص18)

" عبارة عن سلسلة من الرموز مسجلة على أوعية إلكترونية، مما يستلزم اللجوء إلى وسائل تكنولوجية لقراءتها والاستفادة منها، ولذلك فهي تختلف جذرياً عن الوثائق الورقية التي تحتوي معلومات قابلة للاستغلال فوراً ودون تجهيزات خاصة. " (عبد العزيز، 2017، ص23)

" هي وثيقة يمكن تخزينها أو نقلها أو معالجتها بواسطة الكمبيوتر، ويتم تمثيل المعلومات في الوثائق الإلكترونية من خلال النبضات الإلكترونية وحفظها في شكل رقمي على وسائط تخزين الكمبيوتر الممغنطة أو الضوئية مثل الشريط الممغنط، والقرص الصلب الممغنط أو القرص الضوئي. (الصاوي، 2018، ص4)

ومما سبق يمكن أن نستنتج تعريف للوثائق الإلكترونية:

هي وسيط يحمل معلومات يتم إنتاجها أو تلقيها، ومعالجتها وتخزينها وإتاحتها إلكترونياً باستخدام أجهزة الحاسبات وملحقاتها.

2/3 دوافع وفوائد استخدام الوثائق الإلكترونية:

تكمن أسباب ودوافع إتاحة المعلومات في شكل إلكتروني إلى سلبيات الوثائق الورقية الشكل، التي تتمثل في الآتي:

أ- الزيادة الهائلة في حجم الوثائق الورقية في المؤسسات، وعدم توافر الحيز المكاني الكافي لحفظ تلك الوثائق.

ب- سوء الحفظ للشكل الورقي، يؤدي إلى سهولة تلفه وهلاكه.

ت- التكلفة المادية العالية لمتطلبات عمليات الحفظ والتخزين من معدات ووسائل معينة.

ث- يحتاج استرجاع المعلومات من داخل وثيقة معينة إلى وقتٍ وجهد.

ج- عدم توافر نسخ كثيرة للوثيقة الواحدة في أكثر من مكان.

إضافةً إلى هذه السلبيات فإن مميزات الشكل الإلكتروني، يدعو المؤسسات إلى الاستفادة من التقنيات، حيث تتمثل

أهم مزايا استخدامها في زيادة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وزيادة الكفاءة وجودة العمل

بتحسين طرق تداول المعلومات والاتصالات بين وحدات المؤسسة.

ومن الفوائد الملموسة لاستخدام الشكل الإلكتروني للوثائق ما يلي:

أ- تسهيل عملية النسخ والاسترجاع في أشكال متعددة والاحتفاظ بالأصول.

ب- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة والسريعة لدعم اتخاذ القرار، وبأقل تكلفة مقارنة بالشكل الورقي.

ت- إمكانية نقل المعلومات من مكان لآخر.

ث- العمر الزمني الطويل للوسائط الإلكترونية.

ج- زيادة المخرجات.

ح- توفير العمالة نتيجةً لاستخدام النظم الآلية.

خ- تبسيط الإجراءات وتقليل النماذج اللازمة لتيسير وتدفق العمل في المنشأة.

د- توفير الحيز المكاني الذي بات غير متوافر في ظل تزايد أعداد الملفات ووحدات التخزين في المؤسسة.

ذ- رفع مستوى الأداء والخدمات. (جاء الله، 2011، ص ص 184-185)

4- أنواع الوثائق الإلكترونية ومصادر إنتاجها:

1/4 أنواع الوثائق الإلكترونية:

تُقسم الوثائق الإلكترونية إلى الأنواع التالية:

أ- الوثائق النصية: هي الوثائق التي تنشأ باستخدام تطبيقات سطح المكتب، مثل الوثائق التي تنشأ من

مجموعة برامج Office مثل برنامج Excel وبرنامج Word.

ب- الوثائق المتعددة الأبعاد: هي الوثائق التي تنتج وتنشأ باستخدام نظم المعلومات الإدارية، مثل قواعد

البيانات، نظم إدارة العملاء، النظم المالية، نظم الموارد البشرية، نظم إدارة المحتوى.

ت- وثائق الوسائط المتعددة: هي الوثائق التي يمتزج فيها النص، الصورة الثابتة أو المتحركة، الصوت، مثل

الوسائط الإلكترونية التي يرفق بها صور أو فيديو. (فتيحة، 2003، ص73)

2/4 مصادر إنتاج الوثائق الإلكترونية:

تنوعت مصادر إنتاج الوثائق الإلكترونية، وهي كالآتي:

❖ الوثائق الناتجة من مصدر داخلي:

معظم الوثائق الإلكترونية تنتج أساساً بالتطبيقات المكتبية مثل مجموعة برامج أوفيس (برنامج معالجة الكلمات

word، برنامج Excel... إلخ) وبرنامج الجداول الحسابية وبرامج الجرافيك.

ويلعب المستخدم دوراً في التحكم في عملية إنشاء وتخزين الوثائق الإلكترونية أثناء استخدامها. ومن أكثر أنواع

الوثائق الإلكترونية التي تُنتج داخلياً رسائل البريد الإلكتروني ومرفقاتها_ حيث تُستخدم بكثرة في نقل المعلومات

الرسمية، إلا أنّ هذه الرسائل قد لا يعطيها المستخدم أهمية كبيرة لأنه غالباً ما ينظر إلى هذه الرسائل على

أنها وثائق غير رسمية، بالإضافة إلى صعوبة تحديد قيمة محتواها.

❖ الوثائق التي تأتي من مصدر خارجي:

وتشمل الوثائق التي من المحتمل أن تتلقاها المؤسسة من مصادر خارجية، وهناك نوعان أساسيان:

- المستندات ورسائل البريد الإلكتروني التي أنتجت خارج المنظمة كنتيجة للرد على اتصال.

- الوثائق التي تم تلقيها من منظمة أخرى أو من أحد فروعها الموجودة.

❖ وثائق الويب أو الإنترنت:

أحد المصادر المهمة المحتملة للوثائق التي ربما تحتل منزلةً في المستقبل القريب، ومعظم المنظمات الحكومية تمتلك مواقع لها على شبكة الإنترنت، حيث تُعدّ وسيلةً لنشر المعلومات التنظيمية وسياسة العمل. وربما تحتوي مواقع الويب العامة على التعليمات اللازمة لتنفيذ نشاط ما، وهذه المواد يتم قيدها كوثائق رسمية إذا ما تمّ التأكد من أنها تسهم في بناء عمليات الإدارة.

❖ الوثائق المحوّلة إلى الشكل الإلكتروني:

ويُقصد بها الوثائق التقليدية (الورقية) التي حُوّلت إلى شكل إلكتروني، ويتم ذلك بطريقتين هما:

- المسح الضوئي للوثائق الورقية، وهذه العملية مكلفة مادياً.
- عمل نسخة إلكترونية للورق المتداول في المؤسسة للاطلاع على محتواها فقط دون الاطلاع على الوثيقة كلها. وعلى المؤسسة أن تجري توازناً بين الفوائد الإدارية وبين التكلفة المادية لهذه العملية، مع الأخذ في الاعتبار الوضع القانوني لعملية تحويل الوثائق الورقية إلى إصدار إلكتروني. ويجب أن تخضع عملية التحويل لإشراف إدارة الوثائق بالمؤسسة لإعطاء مزيد من المصادقية لهذه النوعية

من الوثائق. (عبد الباسط، 2014، ص69)

5- مميزات الوثيقة الإلكترونية وصعوبات حفظها:

1/5 مميزات الوثيقة الإلكترونية:

للوثيقة الإلكترونية عدة خصائص ومميزات أهمها:

- أ- اختزانها لكم هائل من المعلومات في حيز صغير جداً.
- ب- إمكانية نقل الوثائق من مكان لآخر، فيمكن إرسالها بالبريد الإلكتروني إلى عدد لا يُحصى من المستخدمين وبتكلفة ووقت أقل.
- ت- قدرتها الهائلة وخاصةً فيما يتعلق بمجال البرامج النصية كالرسوم البيانية والتصميمات والصور، والبرامج الخاصة بالتعليم والتدريب.
- ث- سهولة الاسترجاع وفقاً لموضوع الوثيقة، حيث يمكن استرجاعها وفقاً للموضوع أو التسلسل الزمني، حيث يتوافر عدد واسع من أدوات البحث المستخدمة في الحصول على كم هائل من المعلومات.
- ج- تُخزّن في وسائط تخزين متنوعة مثل الأقراص الصلبة والممغنطة وأقراص DVD... إلخ.
- ح- بعض الوثائق قد تكون أكثر فائدة وأهمية في الشكل الإلكتروني في نتيجة التعزيز ودعم القرارات والمعالجة والتجهيز. (أشرف، 2015، ص31)

2/5 صعوبات حفظ الوثائق الإلكترونية:

بالرغم مما تتمتع به الوثائق الإلكترونية من خصائص ومزايا، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه حفظها وهي كالاتي:

- أ- تعزيز الإطار القانوني حتى يتلاءم مع مقتضيات حفظ الوثائق الإلكترونية، ليشمل حماية الملكية الرقمية وإثبات الوثيقة الإلكترونية.
- ب- تعزيز ثقة المتدخلين في حفظ الوثائق الإلكترونية، وذلك بتأمين الوثائق المتعلقة بالمبادلات المالية وحماية أصحاب الوثيقة وحماية الوثائق ذات الصبغة الشخصية.

ت- تعزيز البنية الأساسية لحفظ المعلومات، وذلك بتوفير السعة الكافية والجودة المتطورة، وتأمين منظومات الحفظ من المخاطر الإلكترونية مثل: القرصنة أو التشويه أو انتحال الصفة أو التخريب.

ث- نشر ثقافة المعلومات لدى المتدخلين في حفظ الوثائق الإلكترونية، وذلك بالتكوين والتحسيس مع السهر على ملائمة الاقتصاد الرقمي، وذلك انطلاقاً من المحيط الاجتماعي للمؤسسة والتقاليد الاجتماعية.

ج- توفير الخبرات القادرة على مساندة القضاء في الإثبات والتحري وتتبع الأثر.

ح- ضمان استمرارية خاصية السلامة المكتسبة في الشكل الأولي للوثائق المحفوظة عند تغير التجهيزات والخوارزميات.

ويمكن أن نضيف إلى هذه الصعوبات جملة من المشاكل والتحديات التي تواجه الإداريون والمعلوماتيون والأرشيفيون أثناء حفظ وأرشفة الوثائق الإلكترونية، وتتمثل هذه المشاكل والقضايا في الآتي:

- التطور التكنولوجي.
- تزايد كميات الوثائق الإلكترونية.
- التقويم والاختيار.
- تنوع الوثائق الرقمية.
- صحة وموثوقية الوثائق الرقمية.
- حفظ سياق الوثيقة الرقمية. (غزال، 2012، ص22)

6- مراحل تطوّر الوثيقة التقليدية والإلكترونية:

1/6 مراحل تطوّر الوثيقة التقليدية:

إنّ الوثائق تنشأ يومياً خلال تصريف الأعمال وأداء المهام، وتتخذ مساراً بعد ذلك عرّفه الأخصائيون بدورة حياة الوثيقة أو مراحل تكوينها. فانتقال الوثائق من مكان حفظ إلى آخر يؤدي إلى انتقال المسؤولية على هذه الأرصدة من هيئة إلى أخرى، ويؤدي في الوقت نفسه إلى انتقال هذه الوثائق من عمر إلى العمر الذي يليه. حيث ينقسم عمر الوثيقة إلى ثلاث مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى (العمر الأول، العمر الإداري):

هو الوثائق المنتجة يومياً من طرف الهيئات والمؤسسات والمُستخدمة في التسيير اليومي لها. وتبدأ هذه المرحلة من ميلاد الوثيقة إلى انتهاء الهدف الذي أنتجت لأجله، ويتم حفظ هذه الوثائق على مستوى المكاتب المنتجة، لأنها ما تزال عرضةً للاستخدام المتكرر. كما يمكن أن تُحفظ هذه الوثائق في أماكن لا بدّ أن تكون قريبة من المصلحة المعنية، ومدة حفظها في تلك الأماكن أو المكاتب لا تتجاوز الخمس سنوات، وهذه المدة لا يمكن أن تكون ثابتة لكل أنواع الملفات بل هناك حالات استثنائية كما هو الحال بالنسبة لملفات الموظفين التي تبقى محفوظة حوالي أربعين سنة، أي ما يعادل مدة المسيرة المهنية.

وتتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها:

1- القصر النسبي لمدة بقاء الوثائق على مستوى المصالح المنتجة.

2- بقاء هذه الوثائق في مكاتب الموظفين بالقرب منهم.

3- الوثائق تحمل قيمة إدارية قصوى.

4- كثرة استخدام الوثائق والتردد المستمر عليها.

5- الملفات مفتوحة وقابلة لإضافة وثائق جديدة أو معلومات مكملة.

وتُعد هذه المرحلة حاسمة بالنسبة لمستقبل الوثائق لأنها تُشكّل الملفات وتصنّفها وتحفظها بالطريقة التي تحافظ عليها تلقائياً فيما بعد حين انتقالها للمراحل التالية. (فاطمة، 2015، ص56)

المرحلة الثانية (العمر الثاني، العمر الوسيط):

تبدأ هذه المرحلة منذ انتهاء النشاط الذي أُنتجت من أجله الوثيقة. ويتكوّن من مجموعة الوثائق التي تحوّلت لديها القيمة الأولية إلى قيمة ثانوية، أي أن الوثائق في هذه المرحلة تناقشت لديها القيمة الإدارية. ويسمى العمر الوسيط لأنه يقع بين المرحلتين الإدارية والتاريخية، ويتم حفظ هذه الوثائق في مراكز الحفظ المؤقت.

وهي أكثر الوثائق حجماً مما يجعلها على وجه الخصوص أكبر مصدر انشغال بالنسبة للمسيرين، لأنها تطرح مشكلة الصيانة علاوة على مشاكل التصنيف والحفظ، وهذا راجع لتراكمها بكثرة وبطرق مختلفة، وبالتالي ينجم عن ذلك صعوبة في الاسترجاع والحفظ في شروط مناسبة.

وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- 1- الملفات مغلقة، غير قابلة للإضافة من طرف الجهة المُنتجة.
- 2- قلة التردد على هذه الملفات والوثائق وعودة محدودة للاستعمال.
- 3- تُحفظ الوثائق في هذا العمر في مراكز الحفظ المؤقت.
- 4- تتضاءل شيئاً فشيئاً بتقديم العمر الثاني الحاجة إلى هذه الوثائق والملفات من مصالحها المُنتجة، من استعمال كبير نسبياً في بدايتها إلى أن يصبح معدّل الاستعمال متوسطاً، وبانتهاء العمر الثاني تنعدم نسبة استعمالها بانعدام القيمة الإدارية.

وتستمر مدة الحفظ في مراكز الحفظ المؤقت من عشرة إلى خمسة عشرة سنة. (القدال، 2018، ص61)

المرحلة الثالثة (العمر الثالث، العمر التاريخي):

بعد انتهاء القيمة الإدارية للوثائق وبطريقة موازية تظهر لدى البعض منها قيمة تاريخية، وهذه الصفة لا تنطبق على كل الوثائق وإنما تلك التي تقرّر حفظها حفظاً أبدياً، بينما الباقي يتم حذفه مادياً بإحدى الطرق المتبعة. ويُقدّر

ما يُحتفظ به من (5 إلى 10%) من مجموع الرصيد الوثائقي، وتُرسَل الوثائق ذات القيمة التاريخية إلى الأرشيف الوطني، أي يُجمَد حوالي من خمس عشرة سنة إلى عشرين سنة قبل المعالجة النهائية.

ويُشكّل هذا العمر المرحلة الثالثة في حياة الوثيقة، حيث تفوق مدة وجودها الخمسة عشرة سنة، والتي أصبحت غير ضرورية لسير شؤون المصالح فإمّا أن تُتلف أو تُحوّل إلى دار الأرشيف التاريخي للحفظ الدائم إذا كانت لها قيمة دائمة. أمّا مدة استبقاء الوثائق في هذا العمر فليس لها مدة محدّدة، وإنما هي أبدية غير محدّدة.

ويتم حفظ الأرشيف التاريخي حفظاً أبدياً في ظروف ملائمة حتى يُستخدم للبحث فيما بعد، إذ يُعد إرثاً ثقافياً وحضارياً للأمة. (دلهوم، 2006، ص73)

2/6 مراحل تطوّر الوثيقة الإلكترونية:

قسّم الاتحاد الدولي للأرشيف ICA دورة حياة الوثيقة الإلكترونية إلى أربع مراحل أساسية، وهي كالآتي:

أ - مرحلة البداية والانطلاق:

تبدأ حياة الوثيقة الإلكترونية بمرحلة البداية أو الانطلاق، وذلك باتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد احتياجات نظام حفظ الوثائق وتحديد متطلبات تصميمه وتطويره. وهي مرحلة سابقة على مرحلة إنشاء الوثيقة ذاتها، حيث يتم تصميم وتطوير وتشغيل نظام المعلومات الإلكتروني الذي يتضمن تحليل الاحتياجات حول المعلومات، ومعالجة المعلومات الملائمة لأهداف الأعمال الراهنة المستقبلية.

وتتضمن مرحلة البداية اختيار وحيازة وإنشاء التكنولوجيا الملائمة لنظام حفظ الوثائق الإلكترونية، وكذلك تحديد نظم المعلومات الإلكترونية للتأكد من أن مضمون الوثائق وسياقها وبنيتها تقدّم قيمة يمكن الوثوق بها، وتحديد ماهية الوثائق الإلكترونية وحفظها.

ولمرحلة البداية أهمية كبيرة لأنّها تخفّض من احتمالية تغيير نظام الحفظ الإلكتروني للوثائق بعد إنجازه، مثل هذا التغيير معقّد ومكلف وقد لا يكون ممكناً.

وفي هذه المرحلة نحدّد نظام تخزين السجلات والملفات الإلكترونية قبل البدء في إنشائها، فمن البداية نحدّد الوسيط الذي تُحفظ عليه السجلات الإلكترونية مثل الأسطوانات الممغنطة CD أو على أجهزة الخوادم فتُحفظ بطريقة نظام الخادم/ العميل أو تتم طباعتها على الورق وتُحفظ في ملفات ورقية، وكذلك نحدّد أشكال الملفات الإلكترونية التي تتخذها المعلومات، كأن نستخدم الملفات التي تُقرأ فقط ولا تسمح بالتعديل أو بالحذف أو بالإضافة مثل ملفات PDF وذلك بخلاف ملفات معالجة الكلمات word أو ملفات HTML التي تسمح بإجراء التعديلات على محتواها. (الشريف، 2007، ص40)

ب- مرحلة الإنشاء والقيّد:

تقوم الإدارات الحكومية بإنشاء السجلات والملفات لتوثيق أنشطتها، وغالباً ما تقع مسؤولية إنشاء الوثائق الإلكترونية على عاتق العاملين في المنظمة حيث يقومون بإنشاء الوثائق أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية. فرسائل البريد الإلكتروني الصادرة أو الواردة يتم إرسالها أو تلقيها وحفظها داخل صناديق البريد الإلكتروني، كما يتم نسخ ملفات معالجة الكلمات word والنماذج والتقارير التي يتم مسحها ضوئياً وحفظها داخل نظام الحفظ الإلكتروني. وعند تدوين وقيد الوثائق الإلكترونية يجب التأكد مما يلي:

- ملائمة الوثيقة للتدوين: لا بدّ من وجود فهم واضح للمعلومات التي يتم حفظها كوثيقة رسمية، وضرورة تحديد الوسائل الإجرائية لتحديد وحفظ هذه المعلومات ضمن بيئة العمل من عدمه.
- تدوين وإنشاء كل أنواع الوثائق: يجب أن تكون لدينا القدرة على التعامل مع كل التطبيقات التي تُستخدم في إنشاء الوثائق الإلكترونية، وذلك لإمكانية تدوينها وحفظها بأشكال معروفة ومعيّارية.
- قيد الوثائق مكتملة: آلية القيد والتدوين تكون لديها القدرة على حفظ كل العناصر التي تصنع الوثيقة والتي تشترك معاً في جعل الوثيقة لها معنى.
- قيد وتدوين البيانات الوافية: تصاحب الوثائق من لحظة إنشائها، وهي بيانات تصف الوثيقة نفسها من حيث الشكل والمضمون.

- إثبات وحفظ العلاقة مع الوثائق الأخرى: سواء داخل مجموعة الوثائق الإلكترونية وعلاقتها بالوثائق الأخرى داخل المجموعة الواحدة وأي مجموعات أخرى إذا كان ممكناً.

وقيد محتوى الوثائق الإلكترونية والبيانات الواصفة لها Metadata يساعد كثيراً في تيسير الوصول إليها وإدارتها خلال دورة حياتها، ووجود نظام للحفظ بالترتيب Filling System يجعل من قيد الوثائق أمراً يسيراً ويتم بلا تعقيد، وهذا دور مديري الوثائق في المنظمة. وهذه الوثائق المقيدة يجب أن تظل متاحة طالما كان هناك طلب لاستخدامها. والفشل في قيد الوثائق الإلكترونية سوف تكون له عواقب وخيمة، لأنه ينتج عن ذلك فقد المنظمة لذاكرتها من الوثائق وفقدتها لدليل حيوي لأنشطتها وأعمالها.

وفي عملية القيد يحتاج الموظف وقت إنشاء الوثائق إلى تسمية الملفات والمستندات ووضع معايير لتسمية الملفات والمجلدات التي تنشأ على الحاسب الآلي، مما يُسهّل قيدها واسترجاعها فيما بعد.

وإنَّ القدرة على فهم وجعل أسماء الملفات والمجلدات لها معنى، يُسهّل كثيراً في إيجادها وربطها مع بعض، وتعتمد عناوين هذه الملفات على ما تتيحه البرامج المكتبية من مميزات. (International Council on Archives, 2014)

ت - مرحلة تخزين الوثائق الإلكترونية:

هناك ثلاث طرق لتخزين الوثائق الإلكترونية وهي:

📌 التخزين على الخط المباشر storage on line:

يُقصد به تخزين الوثائق عبر بيئة الشبكات، حيث تُخزّن على أجهزة الحاسب الآلي الكبيرة الخوادم، أو على الأقراص الصلبة الخاصة بأجهزة الحاسب الآلي الشخصية بشرط ربطها بشبكة لنقل البيانات. وغالباً ما يتم تخزين الوثائق النشطة على الخط المباشر، لأنها تكون مطلوبة على الدوام لإدارة أعمال وأنشطة المنظمة ويتطلب الأمر الرجوع إليها كثيراً.

والوثائق المخزنة على الخط المباشر يمكن الوصول إليها مباشرة واسترجاعها من أي حاسب آلي متصل بالشبكة التي تربط مجموعة الحاسبات بالمنظمة بشرط أن يكون مصرحاً للشخص بذلك، ومن أمثلة هذه الوثائق رسائل البريد الإلكتروني الصادرة والواردة وملفات برنامج معالجة الكلمات word.

✚ التخزين غير المباشر storage of line:

يُقصد به تخزين الوثائق الإلكترونية على وسيط إلكتروني لا يمكن الوصول إليه مباشرةً بوساطة شبكة داخلية أو خارجية، ويتطلب الأمر التدخل البشري لجعلها متاحة باستخدام أجهزة تجعلها قابلة للقراءة والفهم. ويتم تخزين الوثائق الإلكترونية على وسيط قابل للقراءة والنقل والتعديل مثل الأشرطة المغنطة والاسطوانات المغنطة CD وال DVD. وغالباً ما تتناسب هذه الطريقة مع الوثائق غير النشيطة لتأمينها ضد العوامل البيئية وعوامل التغير التقني لجعلها متاحة على الدوام.

✚ التخزين المختلط storage Near line:

حيث يتم الجمع بين طريقتي التخزين المباشر وغير المباشر وتُخزن الوثائق على وسيط قابل للقراءة والنقل، ولكن لا يمكن الوصول إليها عبر نظام إلكتروني متصل بشبكة آلية لنقل البيانات، وهذه الوثائق تُعد في الأصل مُخزّنة بطريقة غير مباشرة، وباستخدام أجهزة آلية مثل Juke Box أو أجهزة قراءة الأشرطة المغنطة، يمكن جعلها متاحة عبر الشبكة التي تغطي المنظمة ولمدة قصيرة من الوقت وليس على الدوام. وغالباً ما يتم تخزين الوثائق الإلكترونية بدايةً على الخط المباشر أي عبر نظام شبكي وذلك لحاجة المنظمة الملحة إليها، ثم تنتقل بعد ذلك للتخزين غير المباشر أو المختلط اعتماداً على التقنيات المتاحة بالمنظمة وقيمة الوثائق ومتطلبات

الاستبقاء لها. (National Archival of UK, 2015)

ث - مرحلة استبعاد وتقويم الوثائق الإلكترونية:

إن لحظة إنشاء الوثيقة الإلكترونية هي أنسب وقت لاتخاذ قرار بشأن استبقائها، وذلك بتحديد المدة الزمنية التي يجب أن تبقى خلالها تبعاً لاستخدام المنظمة.

والتقويم هو عملية يتم من خلالها اتخاذ قرارات تتعلق باستبقاء أو استبعاد أو تنقل الوثائق الإلكترونية إلى مكان آخر غير المنظمة التي أنتجتها. ومن المفترض أن توضع سياسة محدّدة لاقتناء الوثائق الإلكترونية مثلها مثل الوثائق الورقية، وبالتعاون بين الأرشيف الوطني وبين موظف الوثائق الإداري في المنظمة يجب تحديد نوعيات الوثائق الآتية:

- الوثائق الإلكترونية التي لها قيمة للمنظمة ولا يمكن الاستغناء عنها، وهذه يمكن التنبؤ بها لحظة إنشائها مثل الاتفاقات وقرارات إنشاء المنظمة وتطويرها.
- تلك التي يتطلب العمل استبقائها لمدة محدّدة طبقاً للمبررات القانونية والمالية والإدارية.
- تلك التي يتم التنبؤ باستحقاقها للحفظ الدائم.
- إذا ما وُجدت دعاوي قضائية يستوجب الأمر استبقائها لحين البت فيها.

وتُعدّ إجراءات الاستبعاد أو الاستبقاء أكثر فاعلية في بيئة الشبكات والتي تُستخدم في نقل المعلومات الرسمية عبر الحواسيب الشخصية المتصلة بحاسب مركزي خادم ما يجعل العمليات الإدارية تتم بسهولة ويسر. وبالعكس تماماً عندما يقوم الموظفون بإنشاء وقيد الوثائق الإلكترونية على الحاسبات الشخصية من دون وجود شبكة، ما يجعل موظف الوثائق الإدارية مضطر إلى فحص كل السجلات والملفات بشكل منتظم والاتفاق مع الموظفين وطبقاً لما تحدده جداول الاستبعاد. حيث أنّ تطبيق جداول الاستبقاء والاستبعاد في حالة الوثائق الإلكترونية يتم من خلال فحص الوثائق المخزّنة التي مرت عليها المدة القانونية للحفظ ومسحها بصورة آلية، أو نقلها إلى وسائط حفظ تتحمل الحفظ الدائم ونقلها إلى الأرشيف. ويجب تحديد موعد سنوي يتم فيه فحص الوثائق الإلكترونية لتطبيق جداول الاستبقاء عليها.

ولا يختلف تقويم الوثيقة التقليدية عن الوثيقة الإلكترونية، لأنّ عملية التقويم لا تعتمد على البناء المادي للوثيقة بقدر اعتمادها على المحتوى المعلوماتي لها، فالوثيقة أيّاً كان شكلها (ورقية كانت أم أسطوانة مضغوطة أو غيرها) الأساس في تقديمها هو ما تحويه من معلومات تبرر حفظها على الدوام أو لا تستحق البقاء فيتم التخلص منها بعد فترة تطول أم تقصر.

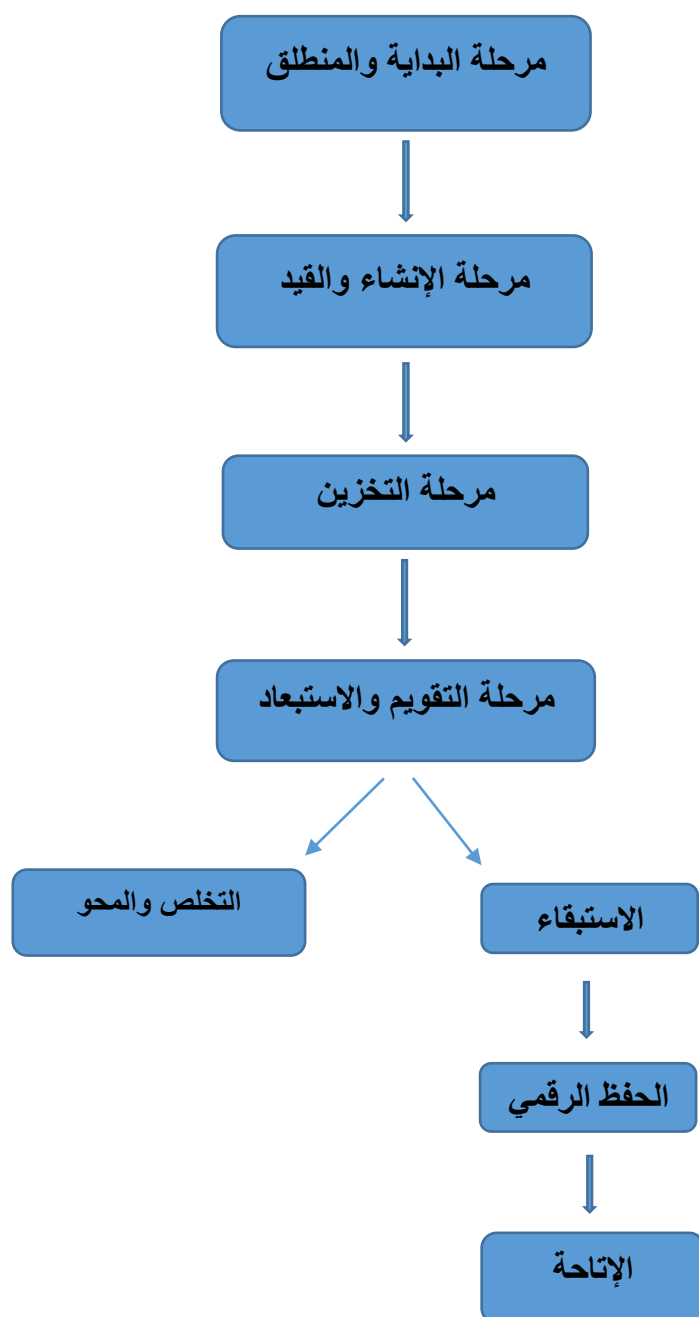
وهناك معايير محدّدة يستخدمها المقيّم عند تقويمه للوثائق الإلكترونية أو الورقية تتمثل في:

- القيمة الأولية: تكون فيها الوثائق نافعة للإدارة التي أنشأتها خلال إنجاز أعمالها وأنشطتها ووظائفها الأساسية.

- القيمة الثانوية: تتضح هذه القيمة عندما ينتهي العمل الإداري الجاري من استخدام الوثائق وتصبح مفيدة لأغراض أخرى كالأغراض البحثية.

والجزء الأكبر من الوثائق والذي يمثل أكثر من 90% لا يمتلك قيمة ثانوية في حين أن نسبة 10% أو أقل يملك تلك القيمة. ويجب أن تقوم المنظمة بتأمين الوثائق الإلكترونية من الفقد أو الكوارث المختلفة وغيرها أثناء تداولها داخل المنظمة أو عند نقلها وتحويلها على وسائط أخرى تتناسب الحفظ الدائم. ويوضح الشكل الآتي دورة حياة

الوثيقة الإلكترونية. (Heslop, Davis, 2002, pp10_11)



الشكل رقم (1) مراحل تطوّر الوثيقة الإلكترونية

7- الفرق بين الوثيقة التقليدية والإلكترونية والرقمية:

1/7 الفرق بين الوثيقة التقليدية والوثيقة الإلكترونية:

يوضح الجدول الآتي أهم محاور الاختلاف بين الوثائق التقليدية والوثائق الإلكترونية (المسافر، 2010، ص 59)

الجدول رقم (1) محاور الاختلاف بين الوثائق التقليدية والوثائق الإلكترونية

التسلسل	المحور	الوثائق التقليدية	الوثائق الإلكترونية
1	إدارة المعلومات	صعوبة في إدارة معلومات الوثائق	سهولة إدارة معلومات كل المؤسسات معاً
2	الاستخدام	صعوبة استخدام الوثيقة مرة أخرى	سهولة استخدام الوثيقة أكثر من مرة
3	الإجراءات	بطء إجراءات تدفق الوثائق	التدفق سريع للوثائق عبر المؤسسات
4	المراقبة	صعوبة مراقبة تحرك الوثائق	سهولة مراقبة ومتابعة تحرك الوثائق
5	طبيعة الوثائق	سريعة التلف والتمزق	يحافظ على كيانها المادي سنوات أكثر
6	الإنتاج	بطئ	سريع
7	التوزيع	يتم من خلال الطبع والإجراءات اليدوية	يتم من خلال شبكة المعلومات
8	التكاليف	عالية	قليلة نسبياً
9	القوى البشرية	مكلفة	لا تحتاج لأيدي عاملة كثيرة
10	التكرار	تكرار التدوين وتسجيل المعلومات	الإدخال مرة واحدة مع إمكانية التعديل والتغيير
11	الإعداد	نسخ ورقية	نسخ إلكترونية
12	المراسلة	بالبريد العادي	بالبريد الإلكتروني
13	الوصول للوثائق	الوصول للوثائق المتوفرة	الوصول لكل الوثائق في كل مكان في العالم
14	اللغة	محدودية اللغة	الوصول إلى كل لغات العالم
15	مكان الحفظ	ضيق أماكن الحفظ والتخزين	إمكانية كبيرة في التخزين والحفظ
16	الإطلاع	محدود	تصفح وقراءة مئات وآلاف الوثائق
17	الحفظ	صعوبة حفظ الكم الكبير من الوثائق	سهولة الحفظ بتوفير وسائل الحفظ المختلفة
18	مادة القراءة	بالعين المجردة على الورق	وسائط إلكترونية
19	القراءة	سهولة قراءتها	صعوبة قراءتها لتغيرات وتطور برامج التشغيل
20	التشريعات	سهولة توفرها في المؤسسات	عدم توفر التشريعات الكافية لها.
21	البحث	صعوبة البحث	سهولة البحث من خلال محركات البحث الإلكتروني
22	النقل والتبادل	نتستغرق وقتاً	سهلة النقل ولا تستغرق وقتاً
23	الاسترجاع	يستغرق من دقائق إلى ساعات	ثواني معدودة

2/7 الفرق بين الوثيقة الرقمية والوثيقة الإلكترونية:

تتجلى الفروق بين الوثيقة الرقمية والإلكترونية في النقاط التالية:

- أ- الوثيقة الرقمية ليست بالضرورة إلكترونية المنشأ، بل يمكن أن تكون تقليدية المنشأ (لها كيان مادي تقليدي من قبل)، أما الوثيقة الإلكترونية فهي إلكترونية المنشأ.
- ب- الوثيقة الرقمية تمر بعملية الرقمنة، لأنها لم تكن رقمية في الأصل وأصبحت بفضلها كذلك، والوثيقة الإلكترونية لا تمر بالضرورة بعملية الرقمنة.
- ت- تتمثل مدخلات الوثيقة الرقمية في جهاز السكانر بمختلف أنواعه وأحجامه بالإضافة إلى بعض الأجهزة الرقمية كالكاميرات، أما مدخلات الوثيقة الإلكترونية فهي عن طريق لوحة المفاتيح.
- ث- تحتاج الوثيقة الرقمية إلى برمجيات خاصة بها للمعالجة، في حين تنشأ الوثيقة الإلكترونية من خلال برمجيات الحاسوب المكتبية في الغالب. (خديجة، 2016، ص32)

خلاصة الفصل:

ومما سبق نجد أنّ أهمية أي وثيقة تُستمد من قيمة المعلومات التي تحتويها، ومدى استخدامها في المصالح المنتجة لها، والاستفادة منها مستقبلاً. حيث تعددت أنواعها وتتنوع خصائصها، إلا أنّ الشكل التقليدي منها بات يعاني من سلبيات كثيرة كالزيادة الهائلة في عدد الوثائق وحجمها وما تحتاجه من حيز مكاني كبير وتكاليف مادية عالية لحفظها، فضلاً عن صعوبة البحث عنها واسترجاعها. كل ذلك كانت دوافع للتوجّه لاستخدام الشكل الإلكتروني للوثائق، والاعتماد على مصادر مختلفة لإنتاجها. كما أنّ التطور التكنولوجي المتسارع ووفرة المعلومات دعا المؤسسات على اختلاف أنواعها للاستفادة من هذه التقنيات واستغلالها بما يخدم وظائفها ويحسن نتائج عملها.

الفصل الثالث: إدارة الوثائق ونظمها

1. مفهوم إدارة الوثائق وأهدافها.
2. أسس إدارة الوثائق ومبادئها.
3. إدارة الوثائق الإلكترونية.
4. نظم إدارة الوثائق الإلكترونية EDMS.
5. خطوات التحوّل لاستخدام نظم إدارة الوثائق الإلكترونية.
6. المواصفات الفنية العامة وأمن المعلومات لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية.
7. معايير إدارة الوثائق ونظمها.

الفصل الثالث: إدارة الوثائق ونظمها

التمهيد:

تعد الوثائق عنصراً أساسياً لإثبات مصداقية الخدمات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات في تحقيق أهدافها، وجودة الخطط والعمليات والموارد المخصصة لتحقيق رؤيتها، ومدى ملاءمتها للاستراتيجية التي وضعتها، لذلك يُنظر إلى إدارة الوثائق على أنها مبدأ توجيهي للممارسة المهنية، مما يتطلب الخبرة الفنية والممارسة العملية والاعتماد على معايير وقواعد وأساليب الفكر الإداري العلمي والمبادئ النظرية. إذ تُعد إدارة الوثائق إحدى الركائز التي أسهمت بشكل واضح في تطور الإدارة الحديثة سواء باعتماد الأساليب التقليدية أو باستعمال النظم الإلكترونية، ومن أجل ذلك تتسارع مراكز المعلومات والمؤسسات المختلفة إلى تطوير نظم إدارة الوثائق لأجل تفعيل عملها وإظهار نتائج عملية بشكل أفضل من أجل تحقيق أهدافها.

فعملية توجّه المؤسسات للإدارة الإلكترونية للوثائق هو ضرورة حتمية فرضتها التغيرات العالمية، حيث أنّ فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد عناصر النجاح لأي مؤسسة خدمية، لذلك فرض التقدم العلمي والتقني المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات تحقيقاً للتطور الإداري.

وسوف يتطرق هذا الفصل لمفهوم إدارة الوثائق وأهدافها ومبادئها، كما سيتحدث عن نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، وخطوات التحوّل لاستخدامها، وسيتم التطرّق أيضاً للمواصفات الفنية العامة وأمن المعلومات لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية، وأهم معايير إدارة الوثائق ونظمها.

1- مفهوم إدارة الوثائق وأهدافها:

1/1 مفهوم إدارة الوثائق:

تمتلك المؤسسات كميات كبيرة من المعلومات المخزنة في كم هائل من الوثائق سواء الورقية أو الإلكترونية، لذلك فإنها تحتاج إلى أن تكون قادرة على الإدارة الفعالة للمعلومات والوثائق الخاصة بها، لضمان تطويرها بشكل مستمر واستنباط المعرفة منها لصنع القرار وحل المشكلات عند الحاجة.

ومن هنا فإن إدارة الوثائق تدعم عمليات ووظائف المؤسسات التابعة لها، وتُعدّ واحدة من الجوانب المهمة لأي مؤسسة وذلك لكون الكثير من المؤسسات اليوم تضم كمّاً هائلاً من الوثائق نتيجة تقديم خدمات أو القيام بمسؤوليات وواجبات، وهذه الوثائق تحتاج إلى إدارة سليمة لها تضمن للمؤسسة عملية تخزينها واسترجاعها بصورة جيدة.

(Cheng, 2018, p204)

وينبغي للوصول إلى ضبط فعال للوثائق أن تقوم كل هيئة بوضع سياسة تجاه وثائقها، بحيث تتضمن هذه السياسة ما يلي:

- أ- يجب أن تكون إدارة الوثائق جزءاً لا يتجزأ من وظيفة الهيئة ككل.
- ب- يجب أن تكون الوثائق تحت الضبط المركزي.
- ت- يجب تقديم المساعدة والتدريب لجميع الأفراد على الموضوعات المتصلة بإنتاج وتخزين واسترجاع واستبعاد الوثائق.
- ث- لا بدّ من وضع تقنين مُسبق لبرنامج مستمر للضبط والتقييم والتطوير والانتقاء.
- ج- استخدام دليل لتقنين إجراءات العمل في الوثائق الأرشيفية.
- ح- ينبغي وضع مستويات لكل من الوظيفة والإنتاج كوسيلة لبناء الثقة في التنظيم.
- خ- ينبغي وضع جداول الاستبقاء والاستبعاد لجميع الوثائق.
- د- تقنين النظم والإجراءات والأجهزة والاحتياجات المختلفة وغيرها.

د- ينبغي العمل على تعزيز إدارة الوثائق بالتدريب المستمر، ومواكبة التطورات الحديثة في هذه الميادين.

(الخولي، 1992، ص79)

ويُقصد بإدارة الوثائق: " الإشراف على الوثائق منذ إنشائها في الجهاز الإداري حتى خروجها منه، إمّا بالترحيل إلى المؤسسة الأرشيفية الوسيطة تظل فيها مدة حتى تستنفذ ما تبقى لها من قيمة إدارية، وإمّا بالتحويل إلى الأرشيف القومي لحفظها بصورة أبدية لقيمتها الدائمة، وإمّا بإهلاكها لانعدام قيمتها بشكل نهائي. " (المالكي، 2009،

ص108)

أما محمد محبوب مالك فيرى أنّ إدارة الوثائق الحديثة تُعنى بتنظيم وترتيب الوثائق من خلال الخطط والأساليب والطرق الفنية من ناحية، وعمليات إنتاج الوثائق وسهولة الرجوع إليها في الأعمال الإدارية والبحوث الأكاديمية من ناحية أخرى. وتشمل إدارة الوثائق الإشراف على عمليات إنشاء الوثائق وتكوينها، وطرق تداولها في الأعمال الرسمية، وطرق حفظها وصيانتها وتخزينها وحمايتها من التلف، والتخلص من الوثائق غير الهامة. (مالك، 1992،

ص21)

في حين يشير معيار ISO 15489 إلى إدارة الوثائق على أنها: " مجال الإدارة المسؤول عن كفاءة ومراقبة عملية إنشاء واستلام الوثائق، وصيانتها والتخلص منها، بما في ذلك عملية الالتقاط والحفاظ على أدلة المعلومات حول الأنشطة والمعاملات في شكل وثائق. " (عمر، يوسف، 2016، ص17)

بينما يذكر Harries أنّ إدارة الوثائق هي: " مراقبة منتظمة لوثائق المؤسسة طوال دورة حياتها العمرية، لتلبية الاحتياجات التشغيلية والتجارية، والمتطلبات القانونية والمالية وتوقعات المجتمع. " (Harries, 2009, p18)

وتُعرّف أيضاً إدارة الوثائق بأنها: " ضبط علمي للوثائق الناتجة عن أداء الأعمال والأنشطة بدءاً من إنتاجها ثم معالجتها وصيانتها، انتهاءً باستبعادها إمّا بالتخلص منها أو نقلها للحفظ الدائم. " (ملিকে، 2012، ص80)

كما يشير تعريف آخر لإدارة الوثائق إلى أنها: " طريقة عقلانية (تخضع لقواعد وأسس) ومنظمة، قوامها التشاور عكس الاجتهاد الفردي، تُمكن من توفير الإمكانيات (الموارد) القادرة على تنظيم مجمل الوثائق ذات الطابع

الأرشيفي، ومعالجتها بفعالية وجدوى على مدى دوراتها العمرية، مع الأخذ في الاعتبار حاجيات المؤسسة."

(حمادنة، 2017، ص162)

وعُرفت أيضاً بأنها:

إدارة الوثائق والأنشطة الإدارية المرتبطة بإنشائها، وصيانتها واستخدامها، وتقرير مصيرها النهائي من أجل الوصول لوثائق كافية ذات جودة عالية ومناسبة للسياسات ومعاملات الحكومة، وتحقيق إدارة فعّالة واقتصادية، ويتضمن ذلك المراقبة الفعّالة والمنهجية لإنشاء واستلام وصيانة، واستخدام والتخلص من الوثائق. " (الصاوي، 2018، ص4)

ومن خلال ما تمّ عرضه، يُمكن أن نصل إلى تعريف عام لإدارة الوثائق:

هي عملية تطبيق الإجراءات والسياسات والقواعد والأنظمة، التي تضمن الإدارة الفعّالة والسليمة للوثائق من عملية إنشائها أو استلامها، وحتى عملية التخلص منها أو ترحيلها للحفظ الدائم.

2/1 أهداف إدارة الوثائق:

تتجلى أهداف إدارة الوثائق في المؤسسات بالنقاط التالية:

- أ- تنظيم الوثائق جارية الاستخدام، وسرعة الوصول إليها واسترجاعها.
- ب- الحفاظ السليم والأمن للوثائق.
- ت- الحفاظ على مصادر حقوق الأفراد والجماعات.
- ث- المساعدة في عمليات التقييم والتدقيق والتخطيط والإشراف.
- ج- توفير مساحات حفظ في المكاتب والأماكن.
- ح- الزيادة في مردود العمل الإداري، والتخفيض من كلفته.
- خ- الانتقاء المنظم للوثائق الجديرة بالحفظ الدائم لذاكرة الدولة والبحث العلمي.
- د- الرفع من شأن الإدارة وتحسين صورتها في المجتمع. (الفخفاخ، 2010، ص136)

2- أسس إدارة الوثائق ومبادئها:

1/2 أسس إدارة الوثائق:

لكي تستند إدارة الوثائق على أسس قوية تحقق نجاحها وتطورها، لا بدّ من توفير بعض المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها وتلتزم بها المؤسسة والعاملين في إدارة الوثائق وهي:

- أ- توحيد جميع الإجراءات والقواعد والنظم والأدوات ذات العلاقة.
- ب- توحيد جميع النماذج والسجلات المستخدمة في الإدارات ذات الأعمال المتشابهة.
- ت- توحيد معايير ومواصفات الأوعية المستخدمة سواء كانت ورقية أو إلكترونية.
- ث- إيجاد قواعد وخطط موحدة للفهرسة والتصنيف.
- ج- توحيد وسائل الاتصال بمختلف أنواعها، وإيجاد علاقة وترابط فعال بينها.
- ح- إيجاد الوسائل التي تساعد على سلامة الوثائق وصيانتها.
- خ- استخدام الطرق والوسائل الحديثة في عمليات الاختزان والحفظ والاسترجاع للوثائق.

وإنّ تأمين هذه المرتكزات سوف يؤدّي إلى:

- أ- توفير المعلومات الصحيحة المطلوبة ببسر وسهولة.
- ب- تجاوز التكرار والازدواجية في العمل.
- ت- توفير في الوقت والجهد والتكلفة.
- ث- تجنّب الاجتهاد والتخمين والآراء الشخصية بتوافر المعلومات، ووضوح الأنظمة والتعليمات.
- ج- اتخاذ القرار المناسب.
- ح- سرعة الاتصال بين جهاز إدارة الوثائق والموظفين في الإدارات الأخرى.
- خ- المحافظة على الوثائق من التلف والفقدان وضمان سلامتها من عوامل الطبيعة المؤثرة فيها كالحرارة والرطوبة والضوء والحشرات.

د- الإلمام التام من جانب الموظفين في الإدارات بالإجراءات والأنظمة والوسائل المختلفة لعمليات إدارة الوثائق، الأمر الذي يسهم في تسهيل أداء الأعمال المتنوعة. (المالكي، 2009، ص 110)

2/2 مبادئ إدارة الوثائق:

تتمثل المبادئ الأساسية لإدارة الوثائق في النقاط التالية:

أ- إنشاء والتقاط الوثائق:

في هذه المرحلة يجب أن تستوفي الوثائق المتطلبات التشريعية والتنظيمية والإدارية، كما يجب التقاط الوثائق وتسجيلها بغض النظر عن شكلها، بالإضافة إلى عملية تقييم الوثائق بناءً على قيمتها. كما يلزم تصنيف الوثائق وتطبيق البيانات الوصفية المتعلقة بها.

ب- حوكمة الوثائق:

يتم من خلال هذه المرحلة إعداد السياسات واللوائح التي تنظم عملية إدارة الوثائق، بالإضافة إلى إعداد الخطط التشغيلية والاستراتيجية، وخطط إدارة الوثائق الحيوية وإدارة المخاطر المرتبطة بالوثائق.

ت- تخزين الوثائق:

من المهم تخزين الوثائق على الوسائط أو الأجهزة المناسبة وبصيغ رقمية ملائمة، كما يجب تخزين الوثائق في مواقع وأنظمة مناسبة، وإعداد الاستراتيجيات التي تضمن إدارة التخزين بطرق فعالة بما فيها إعداد خطط إدارة الكوارث، وخطط إدارة الوثائق الحيوية والرقمية. كما أنه من المهم مراقبة تخزين الوثائق للظروف البيئية المناسبة وفقاً للوسائط وجداول مدد حفظ الوثائق، ولا بدّ من تخزين الوثائق ومعالجتها وفقاً لدرجة تصنيفها السرية.

ث- الاطلاع على الوثائق:

يجب مراقبة الاطلاع على الوثائق بما يضمن عدم وجود اختراقات أمنية، كما يجب إدارة عملية الاطلاع على الوثائق وفقاً للسياسة الأمنية للمؤسسة والتشريعات الأمنية ذات الصلة، بالإضافة إلى التغير التنظيمي

للمؤسسة. ويجب الحفاظ على إمكانية الوصول للوثائق في أثناء وبعد تهجير الوثائق في النظام أو نقل عهدة الوثائق، والحفاظ على الوصول إلى الأنظمة والوثائق الموجودة بها لفترات الاحتفاظ المطلوبة.

ج- التلخيص من الوثائق:

يجب على المؤسسة أن تقوم بتطوير جداول مدد استبقاء الوثائق والاحتفاظ بها بما يغطي كافة وثائق أنشطة المؤسسة. كما أنه من المهم أن تكون عملية إتلاف الوثائق آمنة وموثقة وتتناسب مع كل وعاء.

(فتحية، 2016، ص32)

3- إدارة الوثائق الإلكترونية:

1/3 إدارة الوثائق في عصر المعلومات:

حقق استخدام تكنولوجيا المعلومات قيمة مضافة أثّرت في إدارة الأعمال في المؤسسات الحكومية، وجعلت هذه الأعمال ملائمة للاستخدام في بيئة المكتب، وفي الوقت نفسه فرضت هذه التكنولوجيا تحدياً كبيراً على مديري الوثائق في المؤسسات نتيجة لما أحدثته من تغييرات في إدارة الوثائق تمثلت في:

أ- أصبحت الوثائق في الشكل الإلكتروني مورداً أساسياً من موارد المعلومات ذات القيمة في المؤسسة، ووسيلة مهمة في مواجهة المتطلبات الإدارية والفنية بها.

ب- أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تغييراً كبيراً في الوصول إلى المعلومات المدونة بالوثائق الرسمية، حيث أمكن توصيل الخدمات الحكومية إلى المواطنين إلكترونياً، مما زاد من قيمة الوثائق الإلكترونية وزاد التركيز عليها.

ت- عملت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على خفض التكلفة من خلال تخفيض كمية الأوراق ومما تطلبه من مساحة ومعدات للتخزين، كما خفضت حجم العمالة المطلوبة لتصنيف وفهرسة وإتاحة الوثائق الورقية.

ث- أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال إدارة الوثائق إلى تنمية روح الابتكار والإبداع، لأن إدارة الوثائق الإلكترونية تحتاج دائماً إلى خيال واسع وابتكار متجدد لوضع برامج لإدارة وحفظ وإتاحة

الوثائق في بيئة الشبكات. (National Archival of Australia, 2004,p2)

وهذا ما جعل العديد من المؤسسات تركز على إدارة الوثائق وتنظيمها وتخزينها إلكترونياً، وتطمح لأن تكون قادرة على تخزين الوثائق بطريقة منظمة وآمنة مع ضمان سهولة الرجوع إليها. فظهرت إدارة الوثائق الإلكترونية التي عرفت بأنها: " إدارة لمختلف أنواع الوثائق في المؤسسة باستخدام البرامج الحاسوبية، من حيث إنشاء الوثيقة أو التقاط صورة عن النسخة الورقية بشكل إلكتروني، وتخزينها وتحريرها وطباعتها. " (قباني، 2016، ص33)

2/3 المبادئ العامة لإدارة الوثائق الإلكترونية:

هناك عدد من المبادئ العامة التي يجب أن تأخذها المؤسسة في الاعتبار، وهي:

المبدأ الأول: أن الوثائق الإلكترونية هي وثائق رسمية وعامة:

الوثائق الإلكترونية التي تنشأ أثناء قيام الإدارة بتنفيذ أعمالها والتزاماتها هي وثائق رسمية للمؤسسة، وتمدّها بالدليل على أداء أنشطتها ووظائفها. وهذه الوثائق تلبي في الحقيقة كل المتطلبات القانونية والمالية والإدارية للمؤسسة وتحدّد المسؤوليات، وهي في ذلك تخضع للتشريع الذي تخضع له الوثائق الورقية.

كما أنّ الوثائق الإلكترونية هي وثائق عامة تخضع لبنود لائحة المحفوظات العامة، فهي تخضع لنفس إجراءات القيد والحفظ والاستبعاد المطبّقة على الوثائق العامة.

المبدأ الثاني: الوثائق الإلكترونية مصدر عام للمعلومات:

حيث تُعدّ الوثيقة الإلكترونية جزءاً مهماً من الذاكرة العامة للمؤسسة. ومن اللحظة التي تصنّف فيها الوثيقة الإلكترونية على أنها سجل رسمي، فإنّها تكتسب صفة الملكية العامة والمشاركة. ولكي نحافظ على جودتها وقيمتها المهمة لا بدّ من خضوعها لأنظمة إدارة المعلومات، حيث تحتاج الوثائق الإلكترونية إلى ضبط أكثر من غيرها من أنواع المعلومات الأخرى.

المبدأ الثالث: تكامل نظام حفظ الوثائق الإلكترونية مع نظم المعلومات الأخرى بالمؤسسة:

إنّ الإجراءات الداعمة لحفظ الوثائق الإلكترونية تتم أصلاً داخل تطبيقات نظم المعلومات وإدارة الأعمال التي تستخدم الوثائق الإلكترونية، وذلك للتأكد من ضبط الوثائق نفسها وملاءمتها للاستخدام.

وكمبدأ فإنّ كل الأنظمة التي تدير أشكالاً إلكترونية، يجب أن يكون لديها القدرة على توثيقها لإدارتها بفاعلية وبكفاءة، وذلك من شأنه أن يسهّل حفظ الوثيقة من عدمه.

المبدأ الرابع: يجب أن تتصف الوثيقة الإلكترونية بالصحة والموثوقية والتكامل:

يجب أن يكون لدى الوثيقة الإلكترونية القدرة على إثبات أنشطة وأعمال المؤسسة بنفس درجة الثقة التي توفرها الوثائق الورقية، وذلك من خلال ممارسات الحفظ الصحيحة. ولكي تتصف الوثيقة بالصحة والموثوقية يجب أن تُوثَّق وتُصنَّف الأعمال التي تمثلها، وبمجرد إنشائها فإنه لا يمكن تغييرها إلا بإنشاء وثيقة جديدة.

ولكي نحقق اكتمال الوثيقة فإنه لا يجب فقط حفظ محتواها، بل أيضاً حفظ السياق الإداري الذي أنشئت واستُخدمت من خلاله، والبناء الداخلي لها والعلاقة بينها وبين الوثائق الأخرى.

وتصميم نظام للتوثيق والحفظ داخل المؤسسة من شأنه أن يحقق ليس فقط صفة تكامل الوثائق، بل ويتأكد من صحتها طوال الوقت.

المبدأ الخامس: إمكانية الوصول إلى الوثائق الإلكترونية:

تُقدِّم الوثيقة الإلكترونية مزيداً من المرونة للمستخدم، وذلك من خلال سهولة الوصول ليس فقط إلى الوثيقة الإلكترونية، بل إلى محتواها وما بها من معلومات. كما تسمح بالاستخدام المتكرر وفي وقت واحد لأكثر من وثيقة، وهذا يدعم مبدأ المشاركة في المعلومات ويطوّر في نماذج العمل، ما يفيد المنظمة ككل.

المبدأ السادس: الوثائق الإلكترونية يجب أن تُحفظ كوثائق إلكترونية:

على الرغم من أنه في بعض الحالات يتم طبع الوثائق الإلكترونية على ورق ويتم الاحتفاظ بها في ملفات ورقية، ولكن هذا من المحتمل أن يكون لمرحلة انتقالية أو لفترة قصيرة المدى.

وكمبدأ فإن الوثيقة هي معلومات مدوّنة سواء دوّنت على ورق أو على شكل رقمي، والورق يعدّ تمثيلاً ساكناً للمعلومات المدوّنة بالوثيقة ولا يتطلب الأمر تقنية إضافية لتحديد هويتها، بينما الوثائق الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة ويمكن تمثيلها في أكثر من شكل، ويتم عرضها وحفظها بواسطة أكثر من وسيلة (وسائط متعددة، الوسائل الصوتية، الأسطوانات الممغنطة) وهذه المعلومات الإلكترونية يصعب تمثيلها في نسخة مادية مثل الورق.

المبدأ السابع: تحديد المسؤولين عن القيد والحفظ والوصول إلى الوثائق الإلكترونية:

يجب أن تحدّد المؤسسة المسؤوليات والإجراءات الواجب اتباعها للأفراد في التعامل مع الوثائق الإلكترونية استخداماً، وكذلك مجموعات العمل مثل مديري الوثائق ومديري المعلومات ومديري تكنولوجيا ونظم المعلومات ومنفذي العمليات والمستفيدين النهائيين.

المبدأ الثامن: تطبيق نظم المعلومات على سياسة وإجراءات الوثائق الإلكترونية يجب أن يتم مراجعتها وقياسها:

إن هدف إجراءات وسياسات التطوير هو أن تكون لدينا ممارسة فعلية في عالم الواقع، لذا يجب عمل قياسات للإدارة لمعرفة مدى تأثير الوثائق الإلكترونية على عملية تطوير الإدارة بالمنظمة ككل كُماً وكيفاً، ولمعرفة نقاط الضعف والفجوة التي تظهر بين السياسة والتطبيق. (الشريف، 2007، ص ص 35-36)

4- نظم إدارة الوثائق الإلكترونية: EDMS

1/4 التعريف بنظم إدارة الوثائق الإلكترونية وخصائصها:

1/1/4 التعريف بنظم إدارة الوثائق الإلكترونية:

نظم إدارة الوثائق الإلكترونية هي عبارة عن صيغة أخرى من إدارة الوثائق بالطرق اليدوية، مضافاً إليها العديد من الميزات الأخرى. وتُعدّ عنصراً مهماً من الممارسات السليمة لحوكمة المعلومات.

وهي مصطلح مرادف لـ Electronic Document Management System، واختصاره "EDMS" حيث يُعرّف بأنه: "نظام حاسوبي يُستخدم لإدارة ومتابعة وتخزين الوثائق الإلكترونية، أو صور عن الوثائق الورقية، والاحتفاظ بإصدارات متعدّدة منها." (Tambo, 2014, p196)

وعرّف أيضاً بأنه: "نظام المعلومات المصمم لحفظ الوثائق واسترجاعها، والمنظم لمراقبة الوظائف الخاصة بالإنتاج وحفظ الوثائق وإتاحتها لضمان أصالتها وثبوتها." (بجاجة، 2005، ص15)

"الحل الشامل لإدارة عمليات إنشاء والتقاط وتكشيف واختزان واسترجاع والتصرّف بالوثائق والأصول المعلوماتية للمؤسسة." (AIIM, 2016)

كما عرف بأنه: "تفاعل المعلومات والمستخدمين المختلفين في عملية تجارية، جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا التي تسمح بهذا التفاعل." (Bielawski,Boyle,2008,p35)

2/1/4 خصائص نظم إدارة الوثائق الإلكترونية:

وتتمتع نظم إدارة الوثائق الإلكترونية بجملة من الخصائص تتجلى فيما يلي:

- أ- دعم الدخول عن بعد للنظام.
- ب- التكامل والاندماج مع أنظمة أخرى لربط أجزاء المؤسسة مهما تباعدت.
- ت- القدرة على حماية الوثائق وتقديم التقارير المطلوبة.

ث- تدعم امتداد الملفات المتنوعة.

ج- الدخول المتعدد لأكثر من مستخدم في وقت متزامن.

ح- تتضمن محرك بحث قوي يدعم البحث بكفاءة وسرعة عالية. (إبراهيم، 2015، ص6)

2/4 المكونات الأساسية لنظم إدارة الوثائق الإلكترونية وفوائدها:

1/2/4 المكونات الأساسية لنظم إدارة الوثائق الإلكترونية:

إنّ المكونات الأساسية لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية مقارنة لجميع الأنظمة الأخرى، ولكنها قد تضيف في بعض الأحيان وظائف أخرى، مما قد يستدعي إضافة مكونات أخرى. وفيما يلي عرض للمكونات الأساسية لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية:

أ- مستودع الوثائق: هو المكان الذي تُخزّن فيه الوثائق، ويمكن أن يكون في مكان واحد فقط، ويمكن توزيعه على عدة مخدّات، لكن ينبغي توفير مستودع تخزين مركزي لجميع الوثائق في المؤسسة بغض النظر عن أماكن تخزينها.

ب- التكامل مع تطبيقات أخرى: بغية إنشاء الوثائق عبر النظام، حيث تتكامل نظم إدارة الوثائق الإلكترونية مع برمجيات عديدة أهمها حزمة برامج أوفيس Microsoft office.

ت- بنية المجلد: وهو الهيكل التنظيمي الذي يسمح بتنظيم الوثائق داخل النظام.

ث- التحكم بالإصدارات والسيطرة على الوثائق: بعد تحديث الوثيقة ثمة آلية تضمن للنظام تتبع التغييرات التي تم إدخالها على تلك الوثيقة والوثائق المرتبطة بها، أي النسخ المعدلة عنها.

ج- التدقيق: إلى جانب التحكم بالإصدار، حيث يعرض التغييرات التي أُحدثت على الوثيقة وتاريخها، كما تسمح ميزة التدقيق للمستخدمين المصرّح لهم بالوقوف على التغييرات التي أُدخلت منذ أنشئت الوثيقة لأول مرة وحتى التخلص منها، ومعرفة جميع الإجراءات التي تمت في النظام ككل.

ح- الأمن: هو عنصر في غاية الأهمية، إذ يقدّم صلاحيات الوصول التي تم تطبيقها على مختلف المستويات داخل النظام.

- خ- التصنيف والفهرسة: يجب تصنيف جميع الوثائق وفهرستها، بما يضمن سهولة استرجاعها في وقت لاحق باستخدام البحث الآلي، وينبغي أن تتضمن البيانات الوصفية معلومات حول الوثيقة.
- د- البحث واسترجاع الوثائق: هو النصف الآخر من التصنيف وفهرسة الوثائق، فحين يتم تصنيف الوثائق وفهرستها فإنها توضع في مستودع وثائق النظام بشكل منهجي، بحيث يكون من السهل تحديد أماكنها باستخدام آليات البحث والاسترجاع.
- ذ- التعرف الضوئي على الحروف OCR: يُستخدم لفهرسة المحتوى المكتوب من الوثائق، بحيث يسمح بتحويله من صورة إلى نص قابل للبحث. (قباني، 2016، ص ص 35-36)

2/2/4 فوائد تطبيق نظم إدارة الوثائق الإلكترونية:

تتمثل فوائد تطبيق نظم إدارة الوثائق الإلكترونية EDMS في النقاط التالية:

- أ- تزويد المؤسسة بمستودع مركزي للمعرفة:
- يسمح بالوصول إلى الوثائق من مجموعة مكاتب متفرقة، مما يخدم بيئة العمل المتعددة ويسمح بالتعاون وبمشاركة الملفات، كما يتيح إمكانية الوصول إلى الوثائق على مدار الساعة.
- ب- احتواء التكلفة بالمؤسسة:
- فمن المكاسب المحققة تخفيض تكاليف إدارة العمل، فضلاً عن توفير مساحات تخزين الوثائق ونفقاتها، مما يسهم في تقليل عدد النسخ وتكاليف طباعتها، أي في الحد من التكاليف المهدرة.
- ت- تحسين أمن المعلومات:
- إذ تُسهّل نظم إدارة الوثائق فرض الوصول المقيد للوثائق، وإمكانية تشفير البيانات إلكترونياً، مما يضمن سرية الوثائق.
- ث- ضمان سلامة الوثائق:
- تعمل نظم إدارة الوثائق على تقديم صور رقمية عن الوثائق الأصلية، كما تحدّد الرقابة لهذه الوثائق مثل إمكانيات تعديل واستيراد وتصدير الوثائق وتحديد الوثائق التي ينبغي إتلافها، وتلك التي يمكن الوصول

إليها من قبل عدة مستخدمين. كما تضمن نظم إدارة الوثائق الحصول على نسخ احتياطية عن البيانات، مما يساعد على التغلب على المشكلات الناجمة عن التعامل مع الوثائق الورقية.

ج- رضا العملاء: تُسهّم نظم إدارة الوثائق في ضمان أداء العمل بكفاءة أكبر والعمل على التنبيه الفوري بحاجات العملاء، والسماح بالوصول إلى الوثائق من قبل مكاتب متعدّدة، مما يضمن سرعة وفعالية الأداء. (قباني، 2016، ص 37)

3/4 أدوات نظم إدارة الوثائق الإلكترونية وأنواعها:

1/3/4 أدوات نظم إدارة الوثائق الإلكترونية:

تتضمن نظم إدارة الوثائق مجموعة من الأدوات الإلكترونية المهمة للتعامل مع الوثائق كتابياً ومعالجة ونقلها وحفظاً. هذه الأدوات هي:

أ- معالج النصوص: Text Processing

هي البرمجيات الحاسوبية التي تحوّل النصوص (الشفوية أو المكتوبة) إلى وثائق إلكترونية يمكن معالجتها وتخزينها ونقلها إلكترونياً، أو تحويلها إلى أوعية إلكترونية أو ورقية أخرى. مثل الخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير. وهذه البرمجيات أصبحت متوافرة وفي متناول جميع مستخدمي الحاسوب.

ب- النشر المكتبي: Desk Top Publishing

هي تكنولوجيا مكتبية حديثة، تتكون من معدّات وبرمجيات خاصة لإنتاج وثائق تشبه تماماً ما تنتجه دور النشر المتخصصة مثل الكراسات.

ت- إعادة النسخ: Reprographics

هي أجهزة إعادة إنتاج عدد كبير من النسخ للوثيقة الواحدة. وإعادة إنتاج النسخ من الممكن أن تتم بواسطة طابعة الحاسوب نفسها، أو بواسطة أجهزة التصوير حسب الكم.

ث- نظم معالجة صور الوثائق: Image_processing System

هي نظم لإدارة الصور إلكترونياً، مؤلفة من عدد من الأجهزة والبرمجيات من أهمها المساحات الضوئية Scanners تسمح للمستفيد بإدخال صور الوثائق كما هي في الأصل إلى الحاسوب وتخزينها ومعالجتها، وإعادة إخراج صور طبق الأصل أو معدلة عن هذه الوثائق. وقد تتضمن الوثائق نصوص وبيانات رقمية وكتابات يدوية وأشكال وحتى صور شمسية، وكلها يمكن التعامل معها بواسطة هذه النظم.

ج- نظم الأرشفة: Archiving System

نظم الأرشفة هي أحد الوظائف الهامة من وظائف إدارة الوثائق، فعلى الرغم من أن الأرشفة التقليدية ما زالت منتشرة وبخاصة في الإدارات الحكومية، فإن أنظمة التخزين الإلكتروني تتزايد معدلاتها بسرعة عالية. ومن أهم وسائل التخزين الإلكتروني: الأشرطة الممغنطة، أشرطة الكاسيت، الميكروفيلم، والأقراص الليزرية، والأقراص المرنة وغيرها. (خليل، 2001، ص53)

2/3/4 أنواع نظم إدارة الوثائق الإلكترونية:

اعتماداً على تقسيم النظم بشكل عام، يمكن تقسيم نظم إدارة الوثائق وفقاً لمحاور عدة كما يلي:

1- بيئة العمل: وتشمل ما يلي:

- نظم الخادم والعميل Client Server based system
- نظم داعمة للويب Web based system
- نظم داعمة للحوسبة السحابية Cloud based system
- نظم داعمة للهواتف الذكية Mobile based system

2- التكلفة: وتشمل ما يلي:

- النظم التجارية: ويتوافر العديد منها في السوق العربية، منها على سبيل المثال نظام arc dox
- النظم المحلية (المجانية): تُصمّم حسب متطلبات وأهداف المؤسسات.

- النظم مفتوحة المصدر: هي نظم توفر الأكواد التي بُني بها النظام، مما يجعله قابل للتطوير من جانب المستخدمين.

3- الحجم: تحدد وفقاً لعدد المستخدمين الذين يمكن للنظام التعامل معهم، وتشمل:

- النظم الكبيرة: التي يمكنها التعامل مع أكثر من 15000 مستخدم مثل نظام DocuWare
- النظم المتوسطة والصغيرة: وهي المصممة للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مثل نظام eDox.(السيد،

(2020، ص 89)

4/4 وظائف وإمكانيات نظم إدارة الوثائق الإلكترونية:

اتفقت وجهات النظر على أنّ نظم إدارة الوثائق الإلكترونية تعمل على تحقيق الوظائف والإمكانيات التالية:

أ. الإنشاء:

تدعم نظم إدارة الوثائق الإلكترونية إنشاء الوثائق، حيث تحتاج غالباً إلى بعض إمكانيات التكامل مع

أدوات المكتب مثل تطبيقات Microsoft office أو أدوات التحرير/ الإنشاء الأخرى.

ب. التحويل:

هو عملية تحويل تنسيق وثيقة ما إلى تنسيق آخر، مما يسمح بقراءة الوثيقة في العديد من التطبيقات

الأخرى. وتحوّل الوثيقة عادةً بواسطة EDMS عندما تكون الوثيقة جاهزة للتخزين في المستودع، وتعد

مهمة تحويل الوثائق الورقية الممسوحة ضوئياً إلى تنسيقات إلكترونية مفيدة من أهم تطبيقات تحويل الوثائق

وأكثرها قيوداً (مثل حجم الملف الكبير واستحالة البحث عن السياق، وإعادة استخدام المحتوى) لذلك يجب

أن يتم التحويل إلى تنسيقات أكثر فائدة مثل PDF للقراءة فقط، أو (TXT, Doc, RTF, XLS, PPT)

إذا كان يجب أن يكون قابلاً للتحرير.

ت. التحكّم في الإصدار:

هي القدرة على تتبع وإدارة إصدارات متعدّدة من نفس المعلومات، وهو جانب مهم جداً من نظام إدارة الوثائق الإلكترونية من أجل إدارة التطوير المستمر للبيانات الرقمية بشكل صحيح. ويمكن لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية إدارة التحكّم في الإصدار بطريقتين: الأولى:

يمكن ل EDMS قفل الوثيقة للمستخدمين الآخرين عند استخدامها لضمان أن مستخدم واحد فقط يمكنه الوصول إليها في أي وقت، أو في الحالات التي يكون فيها من الضروري للعديد من المستخدمين التعاون في نفس الوقت على نفس الوثيقة.

والثانية: يمكن أن يتيح EDMS الاستخدام المتزامن، وهنا يكون استخدام نظام CVN ضرورياً (وهو نظام تحكّم بالإصدار مفتوح المصدر يقوم بتتبع كل التغيّرات في مجموعة من الوثائق) حيث يسمح هذا النظام بالوصول المتزامن عن طريق تخزين نسخة رئيسية من الوثيقة، وبهذه الطريقة يمكن للمستخدمين إجراء تغييرات فقط على أحدث إصدار، وبعد ذلك يمكن لعدة مستخدمين إرسال تغييراتهم إلى أحدث إصدار، وتُعرف هذه العملية أيضاً باسم الإيداع. وتظل النسخة الرئيسية بدون تغيير أثناء العملية بأكملها، وبعد تعيين الإصدار مفيداً للوثائق التي تتغير بمرور الوقت وتتطلب التحديث، ولكن قد يكون من الضروري الرجوع إلى نسخة سابقة أو الرجوع إليها.

ث. سير العمل:

تحتوي معظم أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية على وحدة سير عمل مضمنة. وهناك أنواع مختلفة من سير العمل منها سير العمل اليدوي الذي يتطلب قيام المستخدم بعرض الوثيقة وتحديد من سيرسلها إليه، وخلال هذه العملية يمكن فقدان الوثيقة أو التغاضي عنها.

وهناك نوع آخر من سير العمل الذي يستخدم القواعد الديناميكية التي تسمح بإنشاء الفروع في عملية سير العمل، مما يضمن التدفق السلس للوثائق عبر المؤسسة.

ج. البحث والاسترجاع:

تُعين بيانات وصفية للوثائق الإلكترونية الفردية للمساعدة في حفظها وتتبعها بشكل صحيح، حيث تتضمن البيانات الوصفية عادةً تاريخ التخزين وهوية المستخدم الذي قام بتخزينها، بالإضافة إلى هذه التفاصيل الأساسية يمكن لـ EDMS إرفاق بيانات إضافية للسماح للمستخدمين بتحديد موقع الوثائق بسرعة باستخدام عمليات البحث عن الكلمات الرئيسية. ويمكن أن تكون هذه البيانات الإضافية إما من إدخال المستخدم أو الاستخراج التلقائي من محتوى الوثيقة، لذا يجب فهرسة الوثائق بشكل صحيح لضمان إمكانية الاسترجاع.

ح. الأمن والحماية:

من الضروري أن تتم إدارة أمن الوثائق الإلكترونية بشكل مناسب، حيث يضمن نظام إدارة الوثائق الإلكترونية أن الوصول إلى النظام يقتصر فقط على من لديهم أذونات الوصول الصحيحة، وذلك لضمان سلامة البيانات وتقليل عدد الوثائق المقدّمة للمستخدم فقط لتلك الوثائق ذات الصلة بدوره.

خ. التوزيع:

يجب أن تكون الوثيقة المنشورة للتوزيع بتنسيق لا يمكن تغييره، وبمجرد توزيع الوثيقة تصبح متاحة للمستخدمين الذين يمكنهم الوصول إليها. (Nijman, 2009, pp10-11)

د. تصنيف الوثائق باستخدام حقول البيانات الوصفية المختلفة المعروفة من قبل المستخدم.

ذ. عرض محتويات الوثيقة.

ر. قفل الوثيقة عند التحرير المتزامن (إدارة التحرير المتزامن)

ز. تحرير الوثيقة وإنشاء إصدار جديد لها.

س. مشاركة الوثيقة مع مستخدمين من النظام أو خارجه. (قصيبة، 2020، ص4)

ش. التحكم في حركة الوثائق الإلكترونية، وحفظ تاريخ العمل مع الوثائق.

ص- إنشاء تقارير عن تدفق الوثائق للمؤسسة.

ض- استيراد الوثائق من نظام الملفات والإنترنت.

ط- تقليل تكلفة الوصول إلى المعلومات ومعالجة الوثائق. (Roth, Damian, 2011, p87)

ظ- سهولة الاستخدام.

ع- دعم صيغ الملفات المتنوعة (الصيغ البرمجية المتنوعة).

غ- إدارة عدد مفتوح من الوثائق.

ف- إمكانية عرض الوثائق بشكل مصغرات متعددة.

ق- إمكانية إجراء العمليات المختلفة على الوثائق (نسخ، عرض، تحميل، نقل، تكبير، طباعة....)

ك- القدرة على التعامل مع معظم أنواع أجهزة الإدخال الإخراج المتصلة بالحاسب مثل الطابعات و scanner والكاميرات الرقمية والفاكس، بما يُحقق تكاملية وسلاسة الإدارة للمدخلات والمخرجات للنظام.

ل- إمكانية التعرف الضوئي على الحروف OCR.

م- المُزامنة Synchronization: وهي مصطلح جديد (sync) يعني تحديث البيانات تلقائياً عند حدوث

أي تغيير أو في توقيتات محددة حيث يتم رفع نسخة من الملفات من على جهاز المستخدم وحفظها

على سيرفرات الموقع المحدد عبر شبكة الإنترنت.

ن- إمكانية التخزين السحابي: على سيرفرات الشبكة التابعة للموقع مهما بلغت ضخامة أعداد الوثائق مما

يسهل ويُسرّع عملية البحث والاسترجاع للوثائق والاطلاع عليها. (جامعة المنيا، 2016، ص73)

5- خطوات التحوّل لاستخدام نظم إدارة الوثائق الإلكترونية:

عند الرغبة في التغيير والتحوّل لاستخدام نظم إدارة الوثائق الإلكترونية داخل المؤسسات، هناك بعض الخطوات الواجب اتباعها من أجل ضمان نجاح عملية التحوّل التكنولوجي، وهي:

الخطوة الأولى: اختيار الأفراد وتوزيع المهام:

بصورة عامة سيكون هناك حاجة إلى فريقين على الأقل، فريق تنفيذي بالمشروع والذي من الناحية المثالية سوف يشارك منذ بداية العملية ومهمته الأساسية هي تحديد الاحتياجات والمعايير المتعلقة بعملية التغيير والتحوّل التكنولوجي بالمؤسسة، وفريق آخر هو فريق التطبيق الفعلي. واختيار هذين الفريقين بعناية مهم جداً، حيث أنّ أعضاء هذين الفريقين سيكون تركيزهم الأكبر على متابعة عمليات التنفيذ وإنهاءها بشكل سلس ومتناسق.

وإنّ عملية التغيير والتحوّل لاستخدام نظم إدارة الوثائق الإلكترونية سيكون لها تأثير على جوانب كثيرة في المؤسسة، لذا يُفضّل أن تكون الفرق صغيرة نسبياً مع الحرص على أن تمثل كافة إدارات المؤسسة (خدمات المعلومات، شؤون قانونية، قسم الوثائق، موارد بشرية، وغيرها)

الخطوة الثانية: وضع أهداف محدّدة:

هنا يجب أن يكون معروفاً تماماً ما هو الهدف الرئيسي من هذا التغيير، كما يجب وضع أهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى، وأن يكون لدينا أهداف تنظيمية من الممكن الإحساس بها أثناء فترة التغيير. وينبغي أن تركز الأهداف على النواحي الوظيفية والتقنية، والتركيز أيضاً على خبرات المستخدمين من خلال كل مراحل المشروع، حيث أنه بحسب تقبّل المستخدمين سيتم توجيه عمليات التطوير واعتمادها.

فوضع خطة جديدة للتغيير التكنولوجي بالمؤسسة يبدأ بالحصول على الدعم الكامل من الإدارة العليا بالمؤسسة، وهذا الدعم يبدأ من لحظة تحديد الفريق المسؤول عن تطوير التكنولوجيا بالمؤسسة، وذلك جنباً إلى جنب مع تخصيص الموارد اللازمة لتطوير خطة التغيير التكنولوجي. إضافةً إلى التعاون

بين أفراد كافة أقسام وإدارات المؤسسة والمشاركة في عملية التخطيط، مما يقدّم ضماناً بأن خطة التطوير تتناسب وتتوافق مع أهداف وسياسات المنظمة، وتضمن الاستفادة القصوى من كل مصادر المؤسسة، وتلبية احتياجات المستخدمين فيها. (آمنة، 2017، ص ص 113-115)

الخطوة الثالثة: فهم البناء التنظيمي للمؤسسة:

إنّ المواءمة بين عمليات الأعمال بالمؤسسة والتكنولوجيا المستخدمة بها أمر هام وقضية رئيسية في معظم المؤسسات، وذلك لتأثيرها المباشر على أداء الأعمال في المؤسسة ومدى المرونة المطلوبة لتحقيق احتياجات التغيير التكنولوجي بالمؤسسة.

وهذه المواءمة هي ما يُطلق عليها (البناء التنظيمي للمؤسسة)، وتتمثل فيما يلي:

أ. هيكل بناء الأعمال: هي نتاج السياسات والاستراتيجيات المتبعة في أداء الأعمال بالمؤسسة والمتطلبات الوظيفية، وهي القاعدة الأساسية لتحديد متطلبات نظم المعلومات التي تدعم وتُساند العمليات داخل المؤسسة. وتتضمن:

- الأهداف رفيعة المستوى بالمؤسسة.
 - العمليات التي تُقدّم بها وتنفذها المؤسسة ككل أو على الأقل جزء كبير منها.
 - الهياكل التنظيمية الرئيسية.
 - العلاقات بين كل العناصر السابقة.
- ب. هيكل بناء المعلومات: يصف هذا البناء احتياجات المؤسسة التي تساعد على أداء أعمالها كما هو محدّد في هيكل الأعمال. وهو يقدّم نظرة عن المعلومات المتعلقة بأعمال المؤسسة بعيداً عن رؤية مسؤولي نظم المعلومات وقواعد البيانات.

وفي بناء المعلومات فإنّ المعلومات عن الأعمال (الخاصة بالعمل) تكون مبنية في شكل كيانات معلومات، كل كيان منها مسؤول عن إدارة وتنفيذ عمليات مثل الاستحواذ، التصنيف، مراقبة الجودة، العرض، التوزيع وغيرها.

ت. هيكل بناء التطبيقات: تقوم بنية التطبيقات بوصف التطبيقات المطلوبة لتحقيق هدفين:

- دعم متطلبات الأعمال بالمؤسسة.
 - السماح بضمان إدارة فعّالة لكيانات المعلومات.
- وعادة ما تكون البنية التطبيقية مشتقة من تحليلات كلاً من بنية الأعمال وبنية المعلومات، وتتضمن عادةً:
- وصف للخدمات الإلكترونية التي تدعم العمليات داخل المؤسسة.
 - وصف التفاعل والاعتماد المتبادل بين نظم تطبيقات المؤسسة.
 - التخطيط لتطوير تطبيقات جديدة، وتنقيح التطبيقات القديمة القائمة على أهداف المؤسسة وتطور الأنظمة التكنولوجية.
- وأيضاً قد تتطلب التطبيقات توفير بعض السمات مثل الإتاحة أو الاستيعاب، والقدرة على تغيير الوظائف والقدرات لتلبية الاحتياجات المستقبلية. (Smallwood, 2013,p77-78)

الخطوة الرابعة: تطوير الخطة الاستراتيجية:

بعد تحديد مكونات البنية الأساسية، فإنّ العلاقات بين هذه المكونات ينبغي أن تُعالج بدقة، فالعمل من خلال هذه العملية سيجعل الأمور واضحة وسيصل بالمؤسسة إلى تحقيق ما تهدف إليه.

والأفراد المعنيون في هذا الموضوع ينبغي عليهم إعداد قائمة بأوجه القصور التي تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها الشاملة. وإنّه من خلال فهم واضح لمهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها يمكن وضع خطة فعّالة للتطوير التكنولوجي للمؤسسة.

وينبغي أن تكون الخطة التكنولوجية واضحة وموجزة ومفهومة لغير المتخصصين في مجال نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، وأن تتمتع بمرونة مناسبة تمكّن المتخصصين من ضبط وتعديل عمليات التطبيق لتناسب مع احتياجات التغيير ومتطلباته بدون الحاجة إلى إعادة كتابة الخطة مرة أخرى.

وبالرغم من أنّ كل مؤسسة تكون فريدة في خصائص تكوينها وبنائها، إلّا أنّه يوجد بعض المبادئ الأساسية التي يُسترشد بها في العمل على تطوير استراتيجيات نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، حيث تتضمن الخطة الاستراتيجية لتطوير نظم إدارة الوثائق الإلكترونية ما يلي:

- استراتيجية تصف باختصار مهام وأهداف المؤسسة.
- مستودع للمعلومات يُقدّم ملخص عن العمليات السابقة للمؤسسة، الوظائف، كيانات البيانات والمعلومات التي تحتاجها المؤسسة. وهذا المستودع سوف يعرف كلاً من متطلبات المعلومات الحالية أو المستقبلية.
- أهداف ومهام نظم إدارة الوثائق الإلكترونية متضمنةً وصفاً لهذه النظم التي سيتم اتباعها في المؤسسة لتحويلها من وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي. وفي حين أنه من الممكن أن يتم مراجعتها وتنقيحها مستقبلاً، إلّا أنّها تمثل أفضل تصوّر وتقدير للقواعد العامة لنظم إدارة الوثائق الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة، وهذه القواعد تُعتبر ميزة استراتيجية واستثمار ضروري للمؤسسة.
- تحتاج النظم الشاملة إلى مبادرات طويلة المدى (2-5 سنوات) تُقدّم ملخصاً عن احتياجات النظم المستخدمة في المؤسسة، ويتم تحديدها عن طريق قسم نظم إدارة الوثائق الإلكترونية لتلبية الاحتياجات.
- خطط قصيرة الأجل توضّح جرد وحصر مفصّل للمشروعات الحالية، وكذلك خطة مفصلة للمشروعات الواجب تطويرها والعمل عليها خلال السنة الحالية. وهذه المشروعات من الممكن أن تكون نتاج للمبادرات التكنولوجية طويلة المدى، أو أنها نتاج أفكار المديرين التي تمّ الموافقة عليها بالفعل وهي تمثل مرحلة ما من مراحل عملية التطوير.

الخطوة الخامسة: تحديد الميزانية:

يجب معاملة الميزانية والمصروفات الخاصة بالبنية التكنولوجية للمؤسسة على أنها استثمار وليس مصروفات. فكما أنه تم إعداد الخطط الاستراتيجية وتم تحديد المشروعات وأولوياتها، فإنّ العائدات المالية المتوقعة ينبغي أن تضمن الحفاظ على ربحية المؤسسة وعدم خسارتها.

ولتحقيق ذلك سوف تكون المؤسسة بحاجة إلى اعتماد منهجية لتحليل القيمة، وفي حين أنّ ذلك صعباً في أي بيئة تكنولوجية فالمؤسسات لا تستطيع تحديد أولوياتها بدون النظر إلى الشروط المالية، فكل مؤسسة يكون لديها موارد محدودة والإدارة لديها مسؤولية السعي للحصول على أفضل عائد لاستثماراتها التقنية. وإنّ تحليل منافع العائد من التكلفة يُحسب لتحديد مدى المنافع والأضرار، حيث أنّ عملية التحليل يتم عن طريقها احتساب كل الإيجابيات والسلبيات التي تتعلق بعملية التحوّل التكنولوجي بالمؤسسة.

والفروق بين الإيجابيات والسلبيات هي التي تحدّد إذا كان هذا التحوّل له مردود إيجابي على المؤسسة أو سيؤدّي إلى أوضاع سلبية بها. ولضمان تحليل التكاليف بشكل سليم ينبغي أن يتم احتساب كل المزايا وكل العيوب ويتم القياس السليم لهم.

الخطوة السادسة: تطوير الخطة:

دون استراتيجية سليمة وواضحة فإنّ المجهود المبذول لتغيير البيئة التكنولوجية بالمؤسسة سيضيع هباءً. فأى مؤسسة لن يكون لديها طاقة على هدر الأموال أو الطاقات، لذلك فإنّ وجود منهجية سليمة لتطوير الاستراتيجيات سيكون هو الضمان الأمثل لتحقيق غايات وأهداف الخطة، على أن تكون وثائق الخطة لها الأهمية القصوى عند الإدارة العليا بالمؤسسة، وتُقيّم فاعليتها وما تمّ عليها من تعديلات سنوياً، لضمان

تحقيق أقصى استفادة من عملية التحوّل التكنولوجي بالمؤسسة. (Connor, 2003, p91-92)

6- المواصفات الفنية العامة وأمن المعلومات لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية:

1/6 المواصفات الفنية العامة لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية:

يتعين على نظام إدارة الوثائق الإلكترونية أن يخضع للخصائص الفنية الآتية:

1. احترام المبادئ والأسس النظرية المعاصرة في مجال إدارة الوثائق، ومن ذلك مبدأ احترام النشأة ونظرية الدورة العمرية، واستخدام نماذج الاستثمارات شائعة الاستخدام في هذا المجال.
2. توافق النظام مع ما تنص عليه أحدث المعايير الدولية في مجال إدارة الوثائق خاصة ISO15489 و ISO16175
3. القدرة على إدارة الوثائق في مختلف صيغها وأشكالها المادية (الورقية الإلكترونية) باستخدام نظام موحد هجين أو مدمج، ورقى إلكتروني متعدد الوسائط، بقواعد وإجراءات موحدة تنطبق على كل الوثائق أياً كان وسيطها بانسجام وباعتماد نفس الأدوات المرجعية ونفس القواعد والإجراءات.
4. القدرة على معالجة كل الوثائق في بيئة العمل مهما كانت أشكالها وتواريخها ومصادرها ووسائط تخزينها، في كامل مراحلها العمرية، من تاريخ إنشائها أو الحصول عليها إلى غاية تنفيذ مصيرها النهائي.
5. القدرة على ضمان الخصائص الأربع للوثائق التي ينص عليها المعيار الدولي ISO 15489 وهي: الأصالة والموثوقية والسلامة وقابلية الاستخدام.
6. القدرة على التكامل مع نظم العمل المحوسبة وتوثيقها وذلك بتحويل بياناتها المشتتة في التطبيقات التفاعلية إلى وثائق ثابتة وسليمة، وضمان حمايتها من كل تغيير.
7. القدرة على التكامل مع نظم التشغيل شائعة الاستخدام (Unix, Linux, Windows)
8. القدرة على التكامل مع البرمجيات التكميلية لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية، ومن ذلك برمجيات التعرف الضوئي على الحروف OCR أو تطبيقات معالجة الصور.
9. توفير كل ضمانات الأمن والسرية بدرجة عالية والقدرة على تحديد الصلاحيات والقيود على الوصول إلى الوثائق الإلكترونية والتصرف فيها أو استخدامها.

10. توفير سجل أحداث قادر على تعقب كل الأحداث أو العمليات التي تجري بداخل النظام.
11. تمكين المؤسسة من متابعة كل ما يحصل في مجال إدارة الوثائق بالمؤسسة المعنية وتقديم الدعم الفني في هذا المجال.
12. احترام القوانين المتعلقة بإدارة الوثائق في الدولة المعنية وما يرتبط بها من تشريعات مثل المتعلقة بالمعاملات الإلكترونية والتوقيعات الرقمية، ومكافحة الجرائم الإلكترونية والنفوذ إلى المعلومات.
13. التوافق مع المعايير الوطنية فيما يتعلق بمقبولية الوثائق الإلكترونية كأدلة ذات قيمة إثباتية.
14. عدم احتواء كل ما من شأنه أن يتعارض مع التشريعات الوطنية خاصة فيما يتعلق بأمن البيانات وحماية المعطيات الشخصية، وحق النفاذ إلى المعلومات، وحرية المعلومات وما شابه ذلك.
15. اعتماد اللغة الرئيسية والتمكين من استخدام اللغات الثانوية المعتمدة من قبل المؤسسة المعنية، من حيث الواجهة ومعالجة المحتوى. (الشايب، 2022، ص 84-87)

2/6 أمن المعلومات لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية:

من وسائل أمن المعلومات في النظم الإلكترونية _ التوقيع الإلكتروني للوثائق _ الذي يُعدّ بمثابة صمام أمان للوثيقة الإلكترونية يضمن سرّيتها ويحول دون تزويرها، ويُسهّل عملية حفظها وأرشفتها مباشرة بعد إنشائها دون الحاجة إلى وسيط ورقي، فضلاً عن دوره في تسهيل عملية تبادلها والوصول إليها بأقل وقت وجهد.

فكل نظام إداري، مهما كانت درجة بساطته أو تعقيدته ينتج عنه وثائق ومستندات، سواء في أثناء التعاملات الداخلية أو التعامل مع مؤسسات وأنظمة أخرى. هذه الوثائق لا بد من توقيعها وتصديقها لتكون ذات صفة قانونية وحجية قضائية. وبسبب التطور التكنولوجي الذي طرأ على وسائل الكتابة والحفظ والتوثيق كان لا بدّ من أن يواكب ذلك وسيلة تصديق واعتماد جديدة لتصديق الوثائق المنشأة والمتبادلة آلياً، ومن هنا جاءت أهمية التوقيع الإلكتروني ليكون الأداة التي توثّق والعلامة التي تصدّق. (Minihan, 2001, p5)

ويُعرّف التوقيع الإلكتروني بأنه: "جملة بيانات تُدرج بوسيلة إلكترونية على وثيقة إلكترونية وترتبط بها، وتتخذ شكل حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات أو أي شكل آخر مشابه، ويكون لها طابع متفرد يسمح بتحديد شخص الموقع ويميزه عن غيره وينسب إليه وثيقة إلكترونية بعينها." (الحسن، 2010، ص528)

ويُحقق التوقيع الإلكتروني عدة أهداف، نذكر منها:

- دليل: يصدق التوقيع الوثيقة المكتوبة عن طريق تعريف الموقع على الوثيقة. فعندما يؤشر الموقع على الوثيقة بقصد توقيعها يصبح محتوى الوثيقة ملزماً له.
- التصديق: يعطي التوقيع للوثيقة مصداقية محتواها، ويضفي عليها الصفة القانونية المستقاة من الموقع.
- الحجية القانونية: يكون محتوى الوثيقة سنداً قانونياً لصالح الموقع عليها أو ضده في حالة إمضائه على الوثيقة.

ومعنى ذلك أن منظومة التوقيع الإلكتروني تستهدف توفير مستوى من التأمين، لضمان قدر من الثقة لمختلف العناصر المشاركة في عملية التبادل الإلكتروني والحفظ والاختزان الطويل الأمد للبيانات الإلكترونية. وبفضل هذا المناخ يمكن أن يصل معدل الثقة في التوقيع الإلكتروني إلى مستوى متطابق تماماً مع المعدل الذي يمكن تحقيقه من خلال المستندات الورقية. (أبو الليل، 2005، ص76)

ولا بدّ من تسليط الضوء على أهم إيجابيات وفوائد التوقيع الإلكتروني في مجال استخدامه واعتماده في الوثائق الإلكترونية، وهي كالآتي:

- أ- تقليل أو إلغاء الحاجة إلى طباعة الوثيقة لتوقيعها.
- ب- توفير استخدام الورق وتوفير الجهد والوقت والمكان لتخزين الوثائق الورقية وإدارتها.
- ت- تحسين وتطوير عملية البحث والوصول إلى الوثيقة من أي مكان وفي أي وقت.
- ث- توفير استخدام البريد العادي والفاكس والوسائط الأخرى المعتادة لتوصيل الوثائق الورقية واستخدام الوسائط الإلكترونية.

- ج- ضمان سرية الوثيقة بشكل أفضل من الوثائق الورقية، سواء داخل المؤسسة أو في أثناء التداول.
- ح- زيادة وتطوير أمان وصول الوثيقة، واختصار الوقت عن طريق البريد الإلكتروني الذي هو أقل تكلفة وأكثر أمناً. (الحسيني، 2015، ص48)

7- معايير إدارة الوثائق ونظمها:

تعدّ المعايير والمقاييس أدوات رئيسة يُستند عليها لنجاح تطبيق ممارسات إدارة الوثائق في المؤسسات الخدمية، وتشكّل القواعد أو التعليمات المحددة التي يتم عن طريقها قياس وتقويم الخدمات التي تقوم بها إدارات الوثائق بالجهات المختلفة.

ويجب ضبط وتقييم سياسات وإجراءات إدارة الوثائق، لضمان الوصول إليها واستغلال الوثائق المناسبة في الوقت المناسب ولأجل أن تحظى الوثائق بالعناية والحماية اللازمة وتصبح قيمتها الإثباتية والإخبارية قابلة للاعتماد بفاعلية. (السعدي، 2020، ص20)

ومن أهم المعايير نذكر ما يلي:

1/7 معيار ISO 19475:2021:

تمّ إعداد هذا المعيار من قبل اللجنة الفنية ISO/TC171 في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO عام 2021 ليُلغى هذا الإصدار ويحل محل الإصدارات السابقة ISO/TS19475-1:2018 و ISO/TS19475-2:2018 و ISO/TS19475-3:2018.

ويحدّد هذا المعيار الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة للحفاظ على أصالة وسلامة وسهولة قراءة الوثائق التي يديرها نظام إلكتروني لإدارة الوثائق، حيث أنّ توضيح الأساليب والإجراءات للتعامل مع الوثائق الإلكترونية بشكل مناسب يعزز قابلية استخدام الوثائق. كما يحدّد المعيار ضوابط تنفيذ إجراءات العمل مع الحفاظ على أصالة وسلامة الوثيقة المستلمة، ويحدّد سياسات تخزين الوثائق المستخدمة كجزء من عملية العمل، ويفصل عناصر التحكم الخاصة بأداء عملية الاستلام والتحويل بشكل مناسب.

وأوضح المعيار أن عمليات الأعمال العامة تتكون من وظائف استلام الوثيقة وتنفيذ عمليات العمل وفقاً لمحتوياتها والإبلاغ عن نتائج العمليات وتقديم النتائج. كما وصف عملية معالجة الوثائق وآلية السيطرة على الوثيقة المستلمة وتسليمها، وبيّن المخاطر في التعامل مع الوثائق المستلمة والمُسَلّمة والتدابير اللازمة.

وأوضح طرق المعالجة لكل نوع من الوثائق للتحكم بشكل صحيح مع الوثائق التي تتلقاها المؤسسة، حيث حدّد المعيار أنواع الوثائق التي يمكن أن تتلقاها المؤسسات، وهي كالآتي:

- في شكل ورقي مثل وثيقة طلب.
- وثيقة إلكترونية ممسوحة ضوئياً من نسخة ورقية أصلية أو صورة فوتوغرافية.
- وثيقة تم تعبئتها مع أشكال أخرى من البيانات (أنظمة مكتبية).
- وثيقة مستخرجة من معلومات قاعدة البيانات باستخدام واجهة برنامج التطبيق (API)
- وثيقة حُصِلَ عليها بالشبكة.

ويحتاج كل نوع من المعلومات إلى نوع مختلف من التحكم، لذلك وجود ضوابط محدّدة لكل نوع يقلل من مخاطر فقدان المعلومات أو إنشاء خطأ.

ومن خلال تطبيق الضوابط الموضحة في هذا المعيار يمكن للمؤسسة تشغيل نظام إدارة الوثائق الخاص بها بشكل مناسب وناجح. (ISO, 2021)

2/7 معيار ISO 14641:2018:

صدر هذا المعيار عن المنظمة الدولية للمعايير ISO عام 2018، حيث يهدف إلى توفير إطار مرجعي للمؤسسات يصف الأساليب والتقنيات التي يجب استخدامها لتصميم وتشغيل نظام معلومات لإدارة وحفظ الوثائق الإلكترونية. ويحدّد المعيار مجموعة من المواصفات الفنية والسياسات التنظيمية التي يتعيّن تنفيذها لالتقاط وتخزين واسترجاع الوثائق الإلكترونية، مما يضمن وضوح الوثائق وسلامتها وإمكانية تتبعها طوال مدة حفظها.

وينطبق هذا المعيار على الوثائق الإلكترونية الناتجة عن:

- مسح الورق الأصلي أو الوثائق المصغرة.
- تحويل محتوى الصوت أو الفيديو التناظري.
- الإنشاء الأصلي بواسطة تطبيق نظام المعلومات.
- المصادر الأخرى التي تُنشئ محتوى رقمي مثل الخرائط أو الرسومات أو التصميمات ثنائية أو ثلاثية الأبعاد، والصوت الرقمي والصور الرقمية.

ولا ينطبق هذا المعيار على أنظمة المعلومات التي يكون لدى المستخدمين فيها القدرة على استبدال الوثائق أو تغييرها بعد التقاطها.

وهذا المعيار مخصص للمستخدمين التاليين:

أ- المؤسسات التي تطبق نظم المعلومات والتي يكون فيها:

- الاحتفاظ بالوثائق الإلكترونية التي تم إنشاؤها من عمليات المسح في بيئة تضمن الدقة فيما يتعلق بالحفظ الأصلي والطويل الأجل.
- الاحتفاظ بالوثائق الإلكترونية في بيئة تضمن سلامة محتوى المعلومات ووضوح الوثائق.
- ضمان التتبع لجميع العمليات المتعلقة بالوثائق الإلكترونية.

ب- المؤسسات التي تقدم خدمات تقنية المعلومات وناشري البرمجيات الساعين إلى تطوير نظم معلومات تضمن دقة الوثائق الإلكترونية وسلامتها.

ت- المؤسسات التي تقدم خدمات أرشفة الوثائق لجهات خارجية. (ISO,2018)

3/7 معيار ISO 15489:

صدر هذا المعيار عام 2001، وترجع جذوره إلى المعيار الأسترالي AS 4390 الذي اعتمد من قبل الأرشيف الوطني الأسترالي عام 1996 كأول معيار وطني لإدارة الوثائق في العالم. ثم قُدم لمنظمة ISO من قبل استراليا

لاعتماده كمعيار دولي إلا أنه رُفض في البداية، ولكن في عام 1998 تم تشكيل اللجنة الفنية TC/46 (لجنة إدارة الوثائق) كان هدفها وضع معيار لإدارة الوثائق وعقدت اجتماعاً لمناقشة المعيار عام 2000 في استكهولم وتم اعتماده ونُشر عام 2001.

ويعمل المعيار على تمكين المؤسسات من إعداد نظام لإدارة الوثائق يتمحور حول إجراءات موثقة ومدروسة ويرتكز على إدارة حياة الوثيقة منذ نشأتها إلى حين إتلافها أو حفظها. وحسب المعيار ينبغي أن يتوافق نظام إدارة الوثائق مع المتطلبات الخاصة بنوعية المعلومات التي يحددها. (هندي، 2020، ص149)

ويتكون المعيار من جزأين هما: **الجزء الأول** ISO 15489-1 / المبادئ التوجيهية: وهو المدخل العام للمعيار حيث يوفر إطار لإدارة الوثائق ويحدد فيه مسؤوليات المؤسسات تجاه وثائقها ويعرض السياسات والإجراءات والأساليب اللازمة لتصميم وتنفيذ نظام إدارة الوثائق. كما يؤكد على ضرورة الاسترجاع والتدقيق والتدريب، وهذا يعني أنه يعطي خطة عامة لإدارة الوثائق من النشأة وحتى الإتلاف أو الحفظ. وهو موجّه لكل العاملين في مجال إدارة الوثائق من مختصين وغير المختصين.

الجزء الثاني ISO 15489-2 / الدليل العملي: هو دليل إرشادي لكيفية تطبيق النظام ويوفر تفاصيل معينة عن تطوير سياسة إدارة الوثائق وأنظمة حفظ الوثائق، كما يوفر المشورة حول كيفية تطوير العمليات والوثائق والضوابط وطرق التخلص من الوثائق والترتيبات الأمنية للوصول للوثائق وإتاحتها وكيف يمكن استخدام هذه الأدوات للإدارة الجيدة للوثائق بما في ذلك اختيار وتسجيل وتصنيف وتخزين لها.

ويستخدم المعيار إطاراً مرجعياً دولياً مُعترف به لتطوير برامج إدارة الوثائق، ويضع أساساً لتقويم نظم الوثائق وكيفية تطويرها، وبذلك يُعتبر معيار ISO 15489 تقنياً متكاملأ يشرح العناصر المطلوبة للإدارة الجيدة للوثائق والسياسة الصحيحة، مع فهم لبيئة ومبادئ إدارة الوثائق ووصف إطار العمل وعناصر التحكم الخاصة بحفظ الوثائق. (أحمد،

(2018، ص86)

خلاصة الفصل:

ومما سبق نجد أنّ المؤسسات تنتج كميات كبيرة من المعلومات المخزّنة في كم هائل من الوثائق سواء الورقية أو الإلكترونية، لذلك تحتاج إلى إدارة فعّالة لتلك الوثائق، ولا بدّ من توافر عدة مرتكزات يُستند عليها لنجاح عملية إدارة الوثائق وتطويرها لمواجهة ما فرضته تكنولوجيا المعلومات من تحديات أثّرت في إدارة الوثائق في مختلف المؤسسات، وجعلتها توجّه أنظارها لإدارة الوثائق إلكترونياً والاعتماد على نظم إلكترونية تحقّق عدة وظائف وإمكانيات وتعود بالفوائد على مستخدميها متجاوزةً بذلك الصعوبات الموجودة في إدارة الوثائق بالطرق التقليدية ولزيادة تأمين البيانات والوثائق ضد مختلف احتمالات التلف أو الفقد وكذلك ضبط إجراءات إدارة الوثائق بالاعتماد على المعايير والمقاييس لضمان الوصول للوثائق واستغلالها في الوقت المناسب بما يحقق قيمتها بفاعلية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية في مركز
خدمة المواطن في محافظة اللاذقية:

- 1- التعريف بمركز خدمة المواطن.
- 2- المقابلة.
- 3- استبيان الموظفين.
- 4- استبيان المواطنين المستفيدين.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية في مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية:

التمهيد:

لإتمام الدراسة الميدانية في مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية أُجريت مقابلة مع الموظفة المسؤولة عن إدارة النظام في المركز، لدراسة آلية عمل النظام المُعتمد في المركز وإمكانياته وفعالية استخدامه في تيسير إجراءات العمل ورفع مستوى أداء المركز لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وطُرحت عليها عدة أسئلة تم ذكرها في ملاحق الدراسة.

كما اعتمدت الدراسة أيضاً على الملاحظة في محاولة لتغطية مختلف جوانب الموضوع، والحصول على معلومات دقيقة عن آلية سير العمل، ومتابعة دورة حياة الوثيقة وصولاً للخدمة المطلوبة من قبل المواطن. وتمّ أيضاً إعداد استبيان وتوزيعه على موظفي مركز خدمة المواطن الذين يعملون على النظام وعلى تماس مباشر بآلية إنجاز المعاملات، حيث تمحور الاستبيان بشكل أساسي حول ثلاثة محاور أساسية:

- المحور الأول: معلومات شخصية عن الموظفين.
 - المحور الثاني: إدارة الوثائق والنظام الإلكتروني المُعتمد في المركز.
 - المحور الثالث: مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية.
- كما تمّ إعداد استبيان آخر لتقييم عوائد عملية إدارة الوثائق واستخدام نظام إلكتروني في تيسير إجراءات العمل، وتوزيعه على عينة عشوائية من المواطنين المستفيدين من خدمات مركز خدمة المواطن.

1- التعريف بمركز خدمة المواطن:

استمراراً لجهود تبسيط إجراءات العمل وتحسين جودة الخدمات والسعي لنشر الخدمات الإلكترونية، تم افتتاح مركز خدمة المواطن في مدينة اللاذقية بتاريخ 10 / 12 / 2016، وهو تابع لوزارة الإدارة المحلية.

ومراكز خدمة المواطن هي جزء من مشروع وطني أطلقه السيد الرئيس بشار الأسد لتسهيل وتبسيط حياة المواطنين والتخفيف عنهم في أعمالهم، وتوفير العدالة من حيث إمكانية إنجاز المعاملات بشكل سريع لكل شرائح المواطنين دون أي تمييز، حيث تساعد هذه الخدمة في تنظيم وتخفيف الهدر وتوفير الوقت والجهد والموارد لتسخيرها فيما يفيد المواطن وينعكس إيجاباً على يومياته، فضلاً عن تلافي الأخطاء والازدحام وتحسين الخدمات.

ويقع المركز في مدينة اللاذقية _ منطقة الكورنيش الغربي _ ضمن مبنى مجلس مدينة اللاذقية، ويتألف المبنى من صالة انتظار للمواطنين ومكتب رئيس المركز، ومكتب سكرتارية مدير المركز، ومكتب الاستشارات، ومكتب الجابي، وسبعة أقسام (الأمامي السريع، الأمامي البطيء، الدعم والمساندة، إدارة النظام، الأرشفة والديوان، الاتصال، IT)

ويضم المركز أربع وعشرين نافذة تتوزع بين تسع نوافذ للمعاملات السريعة، وأربع نوافذ للمعاملات البطيئة، وثلاث نوافذ للبنك العقاري، ونافذتين لإخراج براءة الذمة.

كما يوجد ثلاث نوافذ تابعة لوزارة الخارجية للتصديق القنصلي خارج القطر، وثلاث نوافذ تابعة للاتحاد الوطني لشركات التأمين - للتأمين الإلزامي للسيارات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن النوافذ الستة الخاصة بخدمات التصديق القنصلي وخدمات التأمين للسيارات هي نوافذ مُستأجرة من مجلس مدينة اللاذقية، وهي خدمات مُستضافة في المركز وتُقدّم ضمن مبناه كإجراء مساعد للمواطنين وتخفيف أعباء الوقت والجهد عليهم دون الحاجة للذهاب إلى الدوائر الرسمية لإنجاز هذه المعاملات، ولكن عمل هذه النوافذ مُنفصل تماماً عن عمل المركز في تقديم الخدمات السريعة والبطيئة، والإجراءات المُتبعة لإنجاز هذه الخدمات باستخدام نظام إلكتروني مستقل والذي تمت دراسة آلية عمله لاحقاً ضمن هذه الدراسة.

ويقدّم المركز أربع وعشرين خدمة موزّعة بين خدمات سريعة وخدمات بطيئة، حيث تشمل الخدمات السريعة ما يلي:

أ- خدمات السجل المدني: وتضم المعاملات التالية:

1. بيان فردي.
2. بيان عائلي.
3. بيان زواج.
4. بيان طلاق.
5. بيان ولادة.
6. بيان وفاة.

ب- خدمة السجل العدلي: أي غير محكوم.

ت- خدمة سجل العاملين في الدولة: أي غير عامل.

بينما تشمل الخدمات البطيئة ما يلي:

أ- خدمات دائرة التنظيم: وتضم المعاملات التالية:

1. مخطط كروكي.
2. مخطط موقع عام.
3. مخطط دلالة.
4. شرح تنظيمي.

ب- خدمات المصالح العقارية: وتضم المعاملات التالية:

1. بيان قيد عقاري.
2. بيان قيد عقاري مؤتمت.
3. بيان قيد عقاري لمنطقة.
4. بيان مساحي.
5. مخطط إفراز عقاري.

ت- خدمات مديرية المهن والشؤون الصحية: وتضم المعاملات التالية:

1. ترخيص إداري.
2. تعديل ترخيص إداري.
3. تجديد ترخيص إداري.

4. صورة مصدقة عن ترخيص إداري.

5. شكوى ضرر صحي.

ث- خدمات دائرة البناء: وتضم المعاملات التالية:

1. صورة مصدقة عن تسوية.

2. صورة مصدقة عن مخطط تسوية.

وتتراوح أسعار هذه المعاملات بنوعيتها السريعة والبطيئة ما بين 900 - 4500 ليرة سورية تقريباً باستثناء معاملات التراخيص الإدارية التي يمكن أن يتجاوز سعرها 25000 ليرة سورية. وتجدر الإشارة هنا إلى وجود أسعار مخفضة لذوي الشهداء بالنسبة للخدمات السريعة فقط.

ويبلغ عدد العاملين في المركز ستين شخص، يتوزعون بين موظفي استقبال ومراسلين ومستخدمين وموظفي بنك وجباة واستشاريين وموظفي مكاتب الارتباط وموظفي الخدمات السريعة والبطيئة، إضافة لمدير المركز ومعاونيه.

ولكن أربعة وثلاثون شخص فقط يعملون على النظام الإلكتروني المُستخدم في المركز، وينجزون المعاملات للمواطنين، وهذه الفئة من الموظفين هم من وُزِعَ عليهم الاستبيان للحصول على أفضل النتائج كونهم على تماس مباشر مع النظام وآلية سير العمل في المركز.¹

¹ علي حسن. رئيس مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية. 2022/3/30

2- المقابلة:

لدراسة آلية عمل النظام المُستخدم في مركز خدمة المواطن وإمكانياته، وفعاليته استخدامه في تيسير إجراءات العمل ورفع مستوى أداء المركز لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع موظفة قسم إدارة النظام (وهي المهندسة المسؤولة عن إدارة النظام في المركز)، وطُرحت عليها مجموعة من الأسئلة لتغطية جوانب الموضوع، حيث سيجري عرض الإجابات على المقابلة متضمنةً الأسئلة التي طُرحت. وجاءت إجابات المسؤولة عن إدارة النظام طبقاً لتسلسل الأسئلة المطروحة على النحو التالي:

اسم النظام الإلكتروني المُستخدم ونوعه: يُسمى برنامج مركز خدمة المواطن الموحد، تمّ العمل به عام 2016، ويُصنّف وفقاً لبيئة العمل ضمن نظم الخادم والعميل Client Server based System، وتوجد اقتراحات قيد الدراسة حالياً لدعم الحوسبة السحابية، وتحميل تطبيق على الهواتف الذكية للعمل عليه من قبل المواطنين لتسهيل حصولهم على الخدمات.

وهو نظام تجاري تم شراؤه من قبل مديرية مراكز خدمة المواطن في وزارة الاتصالات، ليتم العمل عليه في جميع مراكز خدمة المواطن في الجمهورية العربية السورية.

مصادر إنتاج الوثائق الإلكترونية في مركز خدمة المواطن: أهم مصدر من مصادر إنتاج الوثائق الإلكترونية هي الوثائق التي تأتي من مصدر خارجي، أي الوثائق التي يتلقاها المركز من مؤسسات أخرى أنتجت هذه الوثائق كنتيجة للرد على طلب أرسل من المركز، بمعنى أنّ المركز يقوم بمراسلة الوزارات والمؤسسات المعنية بإنجاز أنواع معينة من الوثائق بعد إدخال المركز للبيانات الخاصة بالمواطن وفقاً لنوعية المعاملة أو الخدمة المطلوبة من قبله وإرسالها للوزارة أو المؤسسة المعنية مباشرة عبر نظمها المرتبطة بنظام المركز، والتي بدورها تُنتج تلك الوثائق وتُرسل للموظف المسؤول وتتم طباعتها وتوقيعها أصولاً ضمن المركز ومن ثم تسليمها للمواطن.

كما يوجد مصدر آخر لإنتاج الوثائق الإلكترونية وهي الوثائق المحولة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، وهذا بالنسبة لبعض المعاملات ضمن الخدمات البطيئة (كالتراخيص الإدارية، وشكاوى الضرر الصحي)، حيث

يقوم قسم الأرشفة في المركز بالمسح الضوئي للوثائق المطلوبة لهذه المعاملات وحفظها لحين الحاجة اليها وإنجاز الوثيقة أو المعاملة المطلوبة وتقديمها للمواطن.

وبالنسبة لتكامل النظام المُعتمد مع النظم الأخرى في المركز: فلا يوجد نظم أخرى في المركز يتكامل معها النظام المدروس.

ولمعرفة مدى ارتباط النظام المُستخدم في المركز مع نظم المؤسسات الأخرى: فهو يرتبط مع بعض النظم في الوزارات والمؤسسات المعنية بإنتاج الوثائق المطلوبة لإجراء المعاملات والخدمات المقدّمة في المركز. حيث يرتبط مع نظام الشؤون المدنية في وزارة الداخلية، ومع نظام سجل العاملين في الدولة في وزارة التنمية الإدارية، وأيضاً مع نظام السجل العدلي (إدارة الأمن الجنائي في دمشق)، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الدخول إلى هذه النظم يتم وفق صلاحيات الوصول الممنوحة لكل موظف في المركز ووفق المهام الخاصة التي يقوم بها.

كما يرتبط النظام المُعتمد في المركز مع نظام دائرة التنظيم في مجلس مدينة اللاذقية، ومع برنامج Eagle الخاص بقرارات التراخيص الإدارية الصادرة عن مجلس مدينة اللاذقية قبل عام 2016 ضمن دائرة البناء في مجلس مدينة اللاذقية، وأيضاً يرتبط مع نظام مديرية المهن والشؤون الصحية في مدينة اللاذقية.

أما مديرية المصالح العقارية في اللاذقية فهي تستخدم نفس النظام (البرنامج) الموجود في المركز فيما يتعلق بخدمات المصالح العقارية (بيان قيد عقاري، بيان مساحي، مخطط إفراز عقاري) حيث يتم الدخول لنفس البرنامج وطلب الوثيقة من موظف العقارية الذي بدوره يقوم بالمسح الضوئي للوثيقة المطلوبة وإدخالها للنظام وإرسالها وتحويلها إلكترونياً للمركز الذي يقوم باستخراجها وطباعتها وتسليمها للمواطن.

ووفقاً للنظام المُعتمد في المركز، ليحصل المواطن على الوثيقة أو الخدمة المطلوبة، لا بدّ من المرور بعدد من الخطوات والمراحل، سنعرضها كالآتي:

كما ذُكر سابقاً إنّ مركز خدمة المواطن يُقدّم نوعين أساسيين من الخدمات_ السريعة والبطيئة_ موزعين على أربع وعشرين معاملة (خدمة)، إذ تشترك هذه الخدمات بالخطوة الأولى وهي توجّه المواطن إلى واجهة الاستقبال في

المركز لقطع تذكرة دور حسب نوع المعاملة المطلوبة، ويُنْتَظَرُ المواطن في صالة الانتظار لحين سماعه النداء برقم تذكرته، ليتوجّه بعدها للمكتب المناسب لخدمته.

وبمتابعة آلية سير العمل في المركز، واستخدام أداة الملاحظة لتتبع خطوات الوصول للخدمة المطلوبة، يُمكن التحدّث عن كل نوع من الخدمات على حدا، فالخدمات السريعة والتي تشمل (خدمات السجل المدني، خدمة السجل العدلي، خدمة سجل العاملين في الدولة) يتوجّه فيها المواطن بعد قطعه لتذكرة الدور إلى نافذة الأمامي السريع، هنا يكون الموظف مُدخل اسم المستخدم و password الخاص به للوصول إلى واجهة النظام. كما في الصورة

(1)، (2)

الصورة رقم (1) واجهة الدخول لنظام المركز



الصورة رقم (2) واجهة نظام المركز لإضافة معاملة سريعة

ليقوم بعدها باختيار إضافة معاملة سريعة، ويطلب من المواطن الهوية الشخصية (أو أي ورقة ثبوتية تثبت شخصيته)، إلا في خدمة السجل العدلي فحصر الهوية الشخصية، ليقوم الموظف بإدخال البيانات الشخصية للمواطن (الاسم، الكنية، الرقم الوطني ... وغيرها) مع تحديد نوع المعاملة المطلوبة. كما هو موضح في الصورة (3).

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن التعديل في بيانات طلب المعاملة ولكن بعد فك التثبيت من قبل إدارة النظام (أي في حال وجود خطأ معين في بيانات المواطن تقوم إدارة النظام بفك تثبيت المعاملة وتصحيح الخطأ من قبل الموظف ليُعاد تثبيت المعاملة واستكمال خطوات إنتاج الوثيقة المطلوبة).

إضافة معاملة سريعة

بيانات المعاملة

المركز: نوع المعاملة: تاريخ بدء المعاملة: لكل وثيقة: عدد الوثائق: رقم الدور:

بيانات مقدم الطلب

مصدر البيانات: الرقم الوطني: الاسم: اسم الأم: الكنية: مكان الولادة: تاريخ الولادة: رقم ومحل القيد: رقم الهوية:

الملاحظات

الملاحظات:

سيتم توليد الدفعة المالية مباشرة وتثبيت بيانات الطلب ولا يمكن تعديلها إلا بعد فك التثبيت

الصورة رقم (3) واجهة إضافة معاملة سريعة

ثم يقوم موظف الأمامي السريع بتحويل طلب المعاملة إلكترونياً لموظف (الأمامي السريع وتأمين البيانات) أو ما يُسمى (بالمكاتب الخلفية أو الخلفي السريع)، وتجدر الإشارة هنا إلى وجود أكثر من نافذة لكل نوع من الخدمات السريعة، أي بمعنى نافذة للسجل المدني ونافذة للسجل العدلي ونافذة لسجل العاملين في الدولة، دورهم تأمين الوثائق. كما هو موضح في الصورة (4)

تحويل المعاملة إلى موظف

بيانات المعاملة

المركز: نوع المعاملة: رقم المعاملة: اسم الموظف: المرحلة: الحاشية: الملاحظات:

الصورة رقم (4) تحويل المعاملة السريعة لموظف تأمين الوثائق

وهنا يقوم الموظف بفتح بريده لمعرفة الوارد من المعاملات المطلوب إنجازها واستلامها، ليقوم بتدقيق بيانات المواطن، ثم قطع إيصال لدفع رسوم المعاملة، بعدها يتوجّه المواطن إلى نافذة البنك العقاري الموجودة ضمن المركز للدفع واستلام الإشعار والعودة لتسليمه للموظف. كما هو موضّح في الصورة (5)

إشعار دفع

مركز عملي: المركز الرئيسي

بيانات المعاملة

مركز: المركز الرئيسي

نوع المعاملة: بيان عائلي - السجل المدني

رقم المعاملة: 2022-ل-م-67026

بيانات الدفع

رقم أمر الدفع: 3027761

العملة: ل.س

مرحلة الدفع: رسوم أولية

قيمة الدفع: 1515

بيانات إشعار الدفع

طريقة الدفع:

رقم إشعار الدفع:

ملاحظات:

حفظ وإغلاق

الصورة رقم (5) إشعار دفع رسوم المعاملة

ليقوم الأخير بإرسال طلب المعاملة لنظام الوزارة المعنية. فطلب وثيقة غير عامل يُرسل لنظام سجل العاملين في الدولة بوزارة التنمية الإدارية، وطلب وثيقة غير محكوم يُرسل لنظام إدارة الأمن الجنائي في دمشق. كما هو موضّح في الصورتين (6)، (7)

وزارة التنمية الإدارية

السجل العام للعاملين في الدولة

الوثائق

الوثائق

وثيقة غير عامل

بحث عن طلب موجود مسبقا

رقم الطلب

رقم الاتصال المائي

تاريخ الطلب

عدد النسخ

بيانات الطلب

الرقم الذاتي

الاسم

اسم الأب

مكان الولادة

الجنسية

الرقم الوطني

النسبة

اسم الأم

تاريخ الولادة

سوري

الصورة رقم (6) طلب وثيقة غير عامل

الاسم	اللقب	الجنسية	اسم الأم
اسم الولادة	الرقم الوطني	مكان القيد	رقم القيد
المهنة	الجنسية	الجنسية	سوري
ملاحظات			

إرسال

الصورة رقم (7) طلب وثيقة غير محكوم

أما طلبات وثائق السجل المدني فلا تُرسل مباشرة لنظام الشؤون المدنية في وزارة الداخلية إلا بعد المطابقة (المصادقة) بين باركود نظام الوزارة والباركود الموجود على هاتف الموظف المسؤول عن هذه الخدمات، حيث يحوي هاتف الموظف على تطبيق أمانة سورية الواحدة التابع لوزارة الداخلية، ومن خلاله يُطابق بين الباركودين، وبعدها يُدخل الموظف اسم المستخدم و password ويُرسل الطلب للوزارة. كما هو موضَّح في الصور (8) و(9) و(10).



الصورة رقم (8) باركود وزارة الداخلية- الشؤون المدنية

الصورة رقم (9) واجهة الدخول لنظام الشؤون المدنية _ وزارة الداخلية

الصورة رقم (10) واجهة نظام الشؤون المدنية _ وزارة الداخلية _

وبعدها تقوم الوزارات بإنتاج الوثائق المطلوبة وإرسالها إلكترونياً لنظام المركز، ليقوم الموظف باستلامها، وحفظها وتنظيمها وتدقيقها، ومن ثم استخراجها وطباعتها وتوقيعها من مدير المركز وإرسالها لموظف التسليم لتسليمها للمواطن، وهنا يُرسل موظف تأمين البيانات (الخلفي السريع) إشعار لموظف الأمامي السريع بأن المعاملة أُنجزت وعليه تُغلق المعاملة وينتهي العمل بها.

وفي الخدمات البطيئة، يتوجّه المواطن بعد قطعه لتذكّرة الدور إلى نوافذ الأمامي البطيء لتقديم طلب المعاملة والحصول على الوثيقة لاحقاً. حيث يقوم موظف الأمامي البطيء بالدخول للنظام عبر password واسم المستخدم الخاص به لإضافة معاملة جديدة مع تحديد نوعها، وإدخال كافة البيانات الشخصية للمواطن. كما هو موضّح في الصورتين (11)، (12)



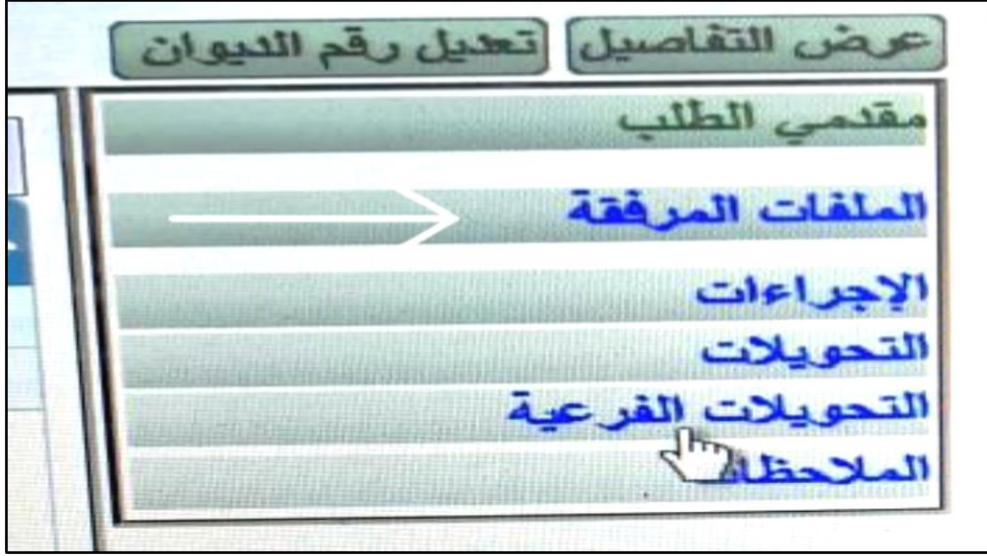
الصورة رقم (11) واجهة نظام المركز لإضافة معاملة بطيئة

الصورة رقم (12) واجهة إضافة معاملة بطيئة

وفي حال كانت الخدمة (الوثيقة المطلوبة) بحاجة لوثائق من المواطن يقوم الموظف باستلامها ورقياً ليتم تأمينها إلكترونياً. وبعدها يقطع إيصال لتسديد رسوم المعاملة (ممكّن أن تكون هذه الرسوم أولية في بعض الخدمات، وبعد

الحصول على الوثيقة المطلوبة يتم تسديد الرسوم النهائية)، ليتوجّه بعدها المواطن إلى نافذة البنك العقاري لتسديدها والعودة لموظف الأمامي البطيء وتسليمه الإشعار. هنا ينتهي دور المواطن في تقديم طلب الخدمة وما تحتاجه من وثائق، وعليه الانتظار لحصوله عليها، حيث تتراوح مدة الحصول على هذا النوع من الخدمات البطيئة ما بين يوم إلى عدة أيام حسب نوعها وزمن ورودها من الجهة المعنية، لذلك تُدعى بالخدمات البطيئة. وسوف نتناول كل نوع من هذه الخدمات وآلية سير عملها وصولاً للوثيقة المطلوبة.

فخدمات دائرة التنظيم والتي تشمل (مخطط كروكي، مخطط موقع عام، مخطط دلالة، شرح تنظيمي)، وخدمات دائرة البناء والتي تشمل (صورة مصدّقة عن تسوية، صورة مصدّقة عن مخطط تسوية)، بعد إدخال الأمامي البطيء بيانات المواطن كلها، وتحديد نوع معاملته، يقوم بتحويل المعاملة مع وثائقها ورقياً وإلكترونياً لمكاتب الخلفي البطيء، ليقوم الموظف باستلامها وتدقيق وثائق المعاملة، وبيان سبب طلب الخدمة، وبعدها يُرسل طلب المعاملة إلى نظام دائرة التنظيم في مجلس مدينة اللاذقية، أو إلى نظام دائرة البناء في مجلس مدينة اللاذقية حسب نوع المعاملة لإنتاج الوثائق المطلوبة، وإرسالها كمرفق للملف الذي أُرسِل من المركز ليستلمها موظف الخلفي البطيء ويقوم بتأمينها إلكترونياً وطباعتها وتوقيعها وتسجيلها بديوان المركز (هنا تُسجّل وثائق الكروكي والموقع العام ومخطط دلالة فقط، ولا يتم تسجيل وثائق الشروح التنظيمية والتسويات في الديوان)، بعدها تحوّل المعاملة كاملة ورقياً وإلكترونياً من موظف الخلفي البطيء لموظف الأمامي البطيء لتسليمها للمواطن، وتُغلق المعاملة. كما هو موضّح في الصورة (13)



الصورة رقم (13) واجهة استلام الوثيقة كملف مرفق وتحويل المعاملة

وبالنسبة لخدمات المصالح العقارية، والتي تشمل (بيان قيد عقاري، بيان قيد عقاري مؤتمت، مخطط إفراز عقاري، بيان مساحة)، فبعد إضافة موظف الأمامي البطيء لطلب هذه المعاملات، يقوم بتحويلها لمكتب (المجموعة) الدعم والمساندة الذي بدوره يستلم الطلب إلكترونياً مع الوثائق الورقية المرفقة لطلب المعاملة والتي قدّمها المواطن في الأمامي البطيء، ويقوم بتأمين الوثائق وإدارة المعاملة (أي إدخال جميع بيانات المعاملة)، ثم تحويل الطلب لمديرية المصالح العقارية التي دورها توفير الوثيقة المطلوبة، كما هو موضح في الصورة (14)، ومن ثم تحويلها لموظف الدعم والمساندة الذي يستلمها ويأمنها إلكترونياً، ثم تُطبع وتوقع وتُرفق مع مصنف المعاملة ووثائقها المقدّمة من قبل المواطن، لتحوّل بعدها إلكترونياً وورقياً لموظف الأمامي البطيء، وتسليمها للمواطن وإغلاق المعاملة. كما هو موضح في الصورة (15)

*** تحويل المعاملة إلى مجموعة**

بيانات المعاملة

المركز: المركز الرئيسي
 نوع المعاملة: بيان قيد عقاري لمنطقة
 رقم المعاملة: 2022-ل.م-67845

اسم المجموعة: []
 المرحلة: []
 الحالة: []
 الملاحظات: []

إدارة النظام
 أمانى بطيئة
 مكتب ارتباط المصالح العقارية
 مدير المركز
 اتصال
 رئيس دائرة التراخيص الإدارية
 الأرشيف في المركز

الصورة رقم (14) واجهة تحويل المعاملة لمديرية المصالح العقارية

*** تحويل المعاملة إلى مجموعة**

المركز: المركز الرئيسي
 نوع المعاملة: بيان قيد عقاري المؤتمت والخاص بخدمة التراسل الإلكتروني (طوق البلد-كاملية-صباغين-قلعة-عويمة-شحادين-عمر ونية-بصة-شيخ الحمى-صلبية-شيخضاهر-لمسرخو-كسب الاولى-كسب الثانية-النبعين-نبح المر-جبله-قرداحة*حفة)
 رقم المعاملة: 2022-ل.م-66003

اسم المجموعة: []
 المرحلة: []
 الحالة: []

أمانى بطيئة
 تسليم الوثائق المطلوبة

الصورة رقم (15) واجهة تحويل المعاملة للأمامى البطيء لتسليم الوثائق

أما خدمات مديرية المهن والشؤون الصحية، التي تشمل (ترخيص إداري، تعديل ترخيص إداري، تجديد ترخيص إداري، صورة مصدقة عن ترخيص إداري، شكوى ضرر صحي)، فالمواطن يتقدم بطلب شكوى ضرر صحي، ليقوم موظف الأمامى البطيء بإضافة هذه المعاملة، وإدخال البيانات الشخصية للمواطن كلها، مع بقية بيانات إجراء هذه المعاملة (مثلاً اسم الشخص المدعى عليه، مكان الشكوى، طبيعة الشكوى) لينتج ما يُسمى وثيقة بيان

التثبيت، ثم يتم قطع إيصال رسوم المعاملة، واستلام الإشعار من المواطن. وبعدها تُحوّل المعاملة مع وثائقها (صورة عن هوية مقدّم الطلب، إشعار الدفع، بيان التثبيت، وطلب الشكوى المُقدّم) ورقياً وإلكترونياً لقسم الديوان والأرشفة لتُسجّل في الديوان، ويتم إدخال جميع وثائق المعاملة للنظام عبر المسح الضوئي لها، وأرشفتها وحفظها ضمن مجلد يُدعى (ديوان الشكاوى)، ثم تُحوّل بعدها لرئيس دائرة الشكاوى في مديرية المهن والشؤون الصحية لدراسة الطلب.

وهنا يأتي دور قسم الاتصال، وهو بمثابة صلة الوصل بين مديرية المهن والشؤون الصحية والمواطن، ومهمته الاتصال بالمواطن لإخباره بنتيجة طلبه سواء بالرفض أو القبول، وعندما يأتي الرد من المديرية لقسم الاتصال وإخبار المواطن بتفاصيل معاملته، تُغلق المعاملة وينتهي العمل بها.

وفيما يتعلق بخدمة الرخص الإدارية، فهي تبدأ عند موظف الأمامي البطيء الذي يقوم بإضافة معاملة جديدة وتثبيت بيانات المعاملة (أي البيانات الخاصة بمقدّم الطلب والمعلومات الخاصة بالعقار الذي يحتاج للترخيص)، ويستلم الموظف جميع الوثائق المطلوبة لإنجاز معاملة الترخيص الإداري (صورة عن الهوية الشخصية لمقدّم الطلب أو صورة مصدّقة عن الوكالة في حال وجودها، وثائق ملكية، براءة ذمة، مخطط كروكي للمناطق المنظّمة وموقع عام أو دلالة للمناطق المُخالفة، مخطط إفراز عقاري، بيان وضع العقار، رخصة بناء، موافقات أمنية، وغيرها من الوثائق)، ثم يتم قطع إيصال لتسديد رسوم أولية لهذه الخدمة، ويُرفق أيضاً إشعار الدفع مع الوثائق السابقة، ليتم تحويل طلب المعاملة والوثائق المرفقة ورقياً وإلكترونياً لمجموعة الدعم والمساندة لتأمين البيانات، والتي تقوم بتدقيق الوثائق والتأكد من جميع البيانات الخاصة بالمعاملة وصاحب المعاملة، واستكمال ما ينقص من وثائق مرفقة للمعاملة وهي وثيقة الرأي التنظيمي من دائرة التنظيم والتخطيط العمراني في مجلس مدينة اللاذقية، التي بموجبها يُمنح الترخيص أو لا يُمنح، كما هو موضّح في الصورة (16)

وبعدها تُرفق وثيقة الرأي التنظيمي مع بقية وثائق المعاملة لتحوّل لقسم الديوان والأرشفة وتُسجّل في الديوان، وتبدأ مرحلة أرشفة الوثائق حيث يتم سحبها جميعاً ضوئياً باستخدام المسح الضوئي، وإدخالها للنظام لتُحفظ ضمن مجلد يُدعى التراخيص الإدارية. وبعدها يتم إرسال المعاملة لمديرية المهن والشؤون الصحية _ شعبة التراخيص _ لدراسة

الطلب. ويُعلم المركز بالنتيجة عن طريق قسم الاتصال الذي يُخبر المواطن بنتيجة طلبه، ففي حالة الرفض تعود المعاملة ووثائقها من المديرية للمركز وتبقى في قسم الديوان والأرشفة لمدة شهر لتُعاد للمديرية بعد تلك المدة في حال لم يستلمها المواطن. أمّا في حالة القبول، فيتم الاتصال بالمواطن لتحديد موعد الكشف وبعدها يصدر قرار الترخيص من المديرية، ثم يصل للمركز لقسم الأمامي البطيء، وعلى قسم الاتصال إخبار المواطن بالقدوم إلى المركز وتسديد الرسوم النهائية للخدمة واستلام قرار الترخيص وهنا يُرسل الأمامي البطيء قرار الترخيص لقسم الأرشفة لأرشفته وإضافته لمعاملة الترخيص، عندها تُغلق معاملة الترخيص الإداري.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ جميع خدمات مديرية المهن والشؤون الصحية، يتم إنجازها في المركز بشكل يومي، أي تُرسل جميع المعاملات للمديرية ورقياً وإلكترونياً يومياً، والمديرية هي المسؤولة عن صدور هذه الوثائق وإرسالها للمركز.

استمارة بيان وضع العقار من دائرة التنظيم والتخطيط العمراني				
رقم المعاملة	المنطقة العقارية	رقم العقار	رقم المقسم	المهنة المراد ترخيصها
٦٧٧٠٩	السليبية	١٤٩٠	٢	مهنة سائح وشي وبيع قلاويك
رأي دائرة تنظيم العمراني				
I				
رئيس شعبة التخطيط		رئيس دائرة التنظيم العمراني		مدير شؤون الفنية

الصورة رقم (16) وثيقة الرأي التنظيمي

ويمكن الإشارة أيضاً إلى خدمة _ صورة مصدّقة عن قرار الترخيص الإداري _ حيث يصل طلب هذه المعاملة من الأمامي البطيء لمجموعة الدعم والمساندة التي بدورها تُرسل مجلس مدينة اللاذقية عبر برنامج Eagle الخاص بقرارات التراخيص الإدارية الصادرة عن مجلس مدينة اللاذقية قبل عام 2016، ليتم إرساله للمركز وسحبه وطباعته وتوقيعه أصولاً في المركز وتسليمه للمواطن. كما هو موضّح في الصورة (17).

مجلس مدينة القنيطرة
الرقم: ٢٠ / ١ / ٢٠٠٩
التاريخ: ٢٠ / ١ / ٢٠٠٩

ديوان القراءات

يرجى تأمين صورة مصدقة عن قرار الترخيص الإداري للمعاملات التالية

رقم المعاملة	اسم صاحب الترخيص	اسم صاحب القيد	موضوع	رقم وكلاء قرار الترخيص	سبب الطلب	ملاحظات	رقم قرار	السلطة المختصة	ملاحظات رئيس دوائر الترخيص والمصادق على الترخيص
٢٠ / ١ / ٢٠٠٩	صاحب العلاقة							طوق البند	

الصورة رقم (17) طلب صورة مصدقة عن قرار الترخيص الإداري

ونلاحظ مما سبق، أنَّ المواطن في كلا الخدمات _السريعة والبطيئة_ يتعامل فقط مع المكاتب الأمامية من كل قسم (أي ما يُسمى الأمامي السريع، والأمامي البطيء) أمَّا المكاتب الخلفية (أي ما يُسمى الخلفي السريع، والخلفي البطيء) هي التي تتعامل مع الوزارات والمؤسسات الحكومية المعنية بإنتاج وتأمين مختلف أنواع الوثائق التي يتقدم بطلبها المواطن من خلال مركز خدمة المواطن.

أما الإمكانيات والوظائف التي يحققها النظام المُعتمد فنجد أنَّ:

النظام سهل الاستخدام ومرن ويمتلك واجهة أساسية تضمن الوصول إلى جميع مكونات النظام، وتوضَّح الصورة رقم (18) الواجهة الأساسية للنظام.



الصورة رقم (18) الواجهة الأساسية للنظام

إلا أنه لا يدعم إمكانية إنشاء الوثائق، وبالتالي لا يتكامل مع أدوات المكتب مثل تطبيقات Microsoft office أو أدوات الإنشاء الأخرى. ويُقصد بالقدرة على إنشاء الوثائق أي قدرة النظام على إنشاء وثيقة بصيغة word مثلاً مباشرة دون الرجوع إلى برنامج word بشكل مستقل.

ولكن لديه القدرة على التعامل مع معظم أجهزة الإدخال والإخراج المتصلة بالحاسب كالطابعات وأجهزة المسح الضوئي Scanner.

ومن أهم صيغ الملفات المدعومة في النظام هي صيغة PDF وصيغة JPG.

وفيما يتعلق بإمكانية جلب الوثائق للنظام، فهناك طرق عدّة أهمها طريقة استيراد الوثائق من نظام الانترنت حيث يتم طلبها من نظم الوزارات والمؤسسات المرتبطة مع النظام المُستخدم في المركز عبر شبكة الانترنت لاستخراجها وطباعتها وتقديمها للمواطن.

وأيضاً توجد طريقة أخرى لجلب الوثائق للنظام وهي طريقة المسح الضوئي scanning والتي تُستخدم فقط للوثائق الخاصة بمعاملات التراخيص الإدارية والشكاوى الصحية.

وبالنسبة لإمكانية التحكم في الإصدار، فالنظام لا يدعم هذه الإمكانية بالرغم من أهميتها في نظم إدارة الوثائق، حيث أنّ الوثائق التي تصدر وتُستخرج عن طريق النظام لا يصدر منها إلا إصدار واحد فقط، أي بمعنى أنّ وثيقة غير محكوم أو غير موظف أو بيان عائلي أو قرار ترخيص أو غيرها من الوثائق تصدر لمرة واحدة عند تقديم الطلب عليها من قبل المواطن، وفي حال احتاج المواطن لوثيقة أخرى من نفس النوع عليه البدء بمعاملة جديدة غير المعاملة السابقة التي حصل فيها على الوثيقة السابقة. أي لا يوجد تتبع أو إدارة مختلف الإصدارات للوثيقة والتغييرات بين الإصدارات أو التراجع إلى إصدار سابق للوثيقة، لأن الوثيقة تصدر بإصدار واحد فقط.

والنظام المُستخدم لا يدعم المزامنة، أي لا يتم تحديث البيانات تلقائياً ضمن النظام عند حدوث أي تغيير، بل يتم التحديث في نظم الوزارات والمؤسسات المرتبطة مع النظام ومن ثمّ تصل البيانات المحدثّة إلى نظام المركز.

وفيما يخص خطوات سير العمل Work Flow، فنجد أنّ النظام المُعتمد في المركز كانت له محاولات شبيهة ب Work Flow من خلال قيامه بعدة خطوات، حيث حدّد مسار المعاملة من البداية وحتى حصول المواطن على الوثيقة (الخدمة) المطلوبة وفق النموذج الإلكتروني المناسب لنوع المعاملة، مع تحديد الفترة الزمنية لكل مسار معاملة وربط التنبيهات بهذه الفترة الزمنية، مع معرفة الوقت والتاريخ الذي يتم فيه إنجاز المعاملة بكل خطوة من خطواتها لكل مستخدم وعرض الوقت الكلي للمعاملة.

وإضافة مسارات القبول والرفض لكل نموذج، أي لا تُنفذ أي خطوة ضمن مسار الوثيقة دون اجتياز الخطوة السابقة لها وتعطي تنبيه للموظف أنّ الخطوة فيها خطأ أو نقص ببيان معين أو وثيقة معينة.

كما يتيح النظام إمكانية إعلام وتنبيه الموظف بورود معاملة جديدة ببريد المعاملات (إما بريد المستخدم أو بريد المجموعة) لاستلام المعاملة وإنجازها وإرسالها إلكترونياً للموظف التالي طبعاً حسب المسار المحدّد للوثيقة ضمن النظام.

كما يدعم الترميز المتسلسل لكل المعاملات الإلكترونية، ومعاينة تفاصيل المعاملة والردود على هذه المعاملة وفترة الصادر والوارد للمعاملات أي معرفة حالة المعاملة أو الخطوة الموجودة فيها المعاملة وذلك عن طريق (اسم

المرحلة) التي تبيّن هل المعاملة (قيد الاستلام: أي المواطن قدّم البيانات أو الوثائق المطلوبة منه/ أو قيد الإنجاز (الإنشاء): أي المواطن هنا سدّد رسوم المعاملة وما زال العمل بالمعاملة جاري/ أو مُنجز: أي الوثيقة أصبحت جاهزة وسيتم تسليمها للمواطن)، كما يوفر تنبيهات بالمعاملات المتأخّرة. كما هو موضّح في الصور (19)، (20)، (21)

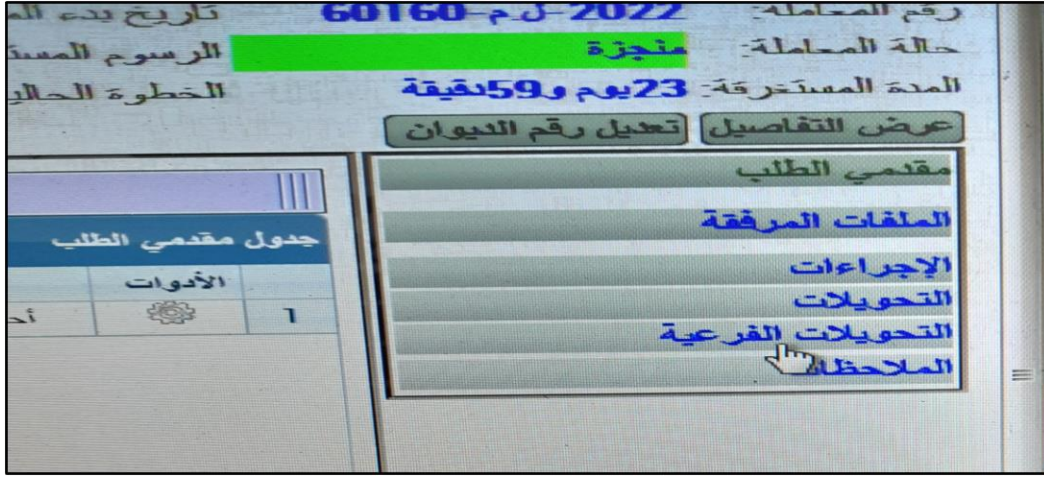
كما يتيح النظام صلاحية لمدير النظام بالاطلاع على المعاملات كلّها وتفاصيلها (المُنجز منها أو ما زال قيد الإنجاز والموظف المسؤول عن الإنجاز...) وجميع العمليات التي تمت على المعاملة.

مقدم الطلب الأسامي: [Blank]
 تاريخ بدء المعاملة: 23/08/2022
 الرسوم المستحقة: 2810
 الرسوم الحالية منقوعة: لا
 إجمالي التبعات المستحقة: 0
 مدة الخطورة: يوم واحد
 قيد الاستلام
 إدخال رقم النيوان
 إضافة نقطة جديدة

الصورة رقم (19) المعاملة في حالة قيد الاستلام

رقم المعاملة: 66003-ل-م-2022
 حالة المعاملة: قيد الإنجاز
 المدة المستغرقة: 7 أيام وساعة واحدة و 13 دقيقة
 عرض التفاصيل
 إدخال رقم النيوان
 مقامي الطلب
 الوثائق
 الحقوق
 التبعات
 القرارات
 الملفات المرفقة

الصورة رقم (20) المعاملة في حالة قيد الإنجاز



الصورة رقم (21) المعاملة في حالة منجزة

وفيما يتعلق بإمكانية أرشفة المعاملة الإلكترونية بعد انتهاء دورتها، فهي متاحة فقط لنوع معين من المعاملات البطيئة (التراخيص والشكاوى)، أما بقية المعاملات البطيئة والمعاملات السريعة فغير متاحة لها.

ولكن يبدو أنّ هناك فهم خاطئ لمفهوم Work Flow فمن أهم النقاط الأساسية، أن يتم إنشاء الوثيقة في النظام، وأن تنتقل من مرحلة للمرحلة التالية بشكل تلقائي دون تدخل وتوجيه من قبل الموظف الذي يقوم بتحديد الجهة أو الخطوة اللاحقة لإنجاز المعاملة، وما يتم في هذا النظام يخالف ما هو متعارف عليه في نظم إدارة الوثائق.

أما الترميز المستخدم في النظام فهو الترميز الرقمي الهجائي، ويُستخدم لتصنيف الوثائق أكثر من تصنيف (تصنيف موضوعي، تصنيف زمني، تصنيف رقمي). ويتم التصنيف على مستوى الوثيقة المفردة، حيث تتألف عناصر فهرسة هذه الوثائق المفردة (أي حقول البيانات الوصفية لهذه الوثائق) من عنوان الوثيقة (أي نوع المعاملة)، وتاريخ الإنشاء (أي تاريخ بدء المعاملة)، واسم مُنشئ هذه الوثيقة، ورقم المعاملة، وأيضاً كلمات دالة مفتاحية (كاسم المواطن أو كنيته أو رقمه الوطني). كما هو موضّح في الصورة (22)

ويتيح النظام إمكانية البحث في كافة الحقول السابقة أو إمكانية البحث المفرد في أحد الحقول لاسترجاع الوثيقة المطلوبة، كما يدعم إمكانية البحث باستخدام المنطق البولياني (أي لاسترجاع وثيقة معينة يُمكن البحث عنها برقم المعاملة مع اسم صاحب المعاملة أو تاريخ الإنشاء)، إلا أنه لا يدعم إمكانية البحث باستخدام أسلوب البتر، كما لا يدعم إمكانية استرجاع الوثائق من خلال البحث بالنص الكامل.

شروط البحث

رقم المعاملة: المركز: تاريخ بدء المعاملة من: إلى: اسم مقدم الطلب: الرقم الوطني: اسم الأم: حالة المعاملة: نتيجة المعاملة: نتيجة المعاملة: حالة المعاملة:

مجموعة المعاملات: مجموعة المعاملات: نوع المعاملة: آخر نوع المعاملة: الكنية: الحركة الأخيرة: الحركة الأخيرة:

إلغاء بحث بحث

رقم المعاملة	المركز	مجموعة المعاملة	نوع المعاملة	رقم الدور	تاريخ بدء المعاملة	اسم مقدم الطلب	الرقم الوطني	الرسوم الحالية	حالة المعاملة	نتيجة المعاملة	ملاحظات المعاملة
لا توجد بيانات لعرضها											

صفحة 1 من 1

الصورة رقم (22) واجهة البحث واسترجاع الوثائق

ولا يُمكن إجراء أي تعديل على محتوى الوثائق الموجودة في النظام بعد استلامها من نظم الوزارات أو المديريات، لأنها لم تُنشأ أساساً في النظام، إذ تُوزَّع وتُسَلَّم هذه الوثائق للمواطن بتتسيق لا يمكن تغييره كما تم استلامه. إلا أنه يمكن إجراء بعض العمليات المختلفة على هذه الوثائق (كالنسخ، العرض، النقل، الطباعة، الحذف).

ويدعم النظام إمكانية إدارة عدد مفتوح من الوثائق، مع إمكانية الاطلاع عليها دون تحميلها أو طباعتها، وإمكانية عرض الوثائق من خلال النظام دون الحاجة لتثبيت البرنامج الأساسي الذي أنشئت منه الوثيقة. وأيضاً إمكانية عرض الوثائق بشكل مصغرات متعددة، إلا أنَّ إمكانية التعرّف الضوئي على الحروف OCR وإمكانية التخزين السحابي فهي غير مدعومة من قبل النظام.

ويتيح النظام إمكانية العمل الشبكي، أي يُمكن لأكثر من جهاز عبر الشبكة التعامل مع ذات البرنامج وذات الوثائق في نفس الوقت دون أي مشاكل، ولكن تجدر الإشارة هنا أنَّ هذه الإمكانية متاحة فقط لإدارة النظام ومدير المركز ومعاونيه، حيث يمكن لهم الدخول للنظام من حواسيبهم في ذات الوقت لمتابعة آلية سير العمل لكافة الوثائق وجميع العمليات التي تجري على المعاملات المُنجزَة ضمن المركز.

كما يوفر النظام الأمن والحماية لوثائقه بتحديد الفئات المسموح لها بالاطلاع عليها من العاملين، وتحديد نطاق الاطلاع وقيوده، فضلاً عن وجود اسم مستخدم و password لكل موظف في المركز يدخل من خلاله للنظام لإنجاز المعاملات المطلوبة منه، فمثلاً الموظف المعني بمعاملات السجل العدلي لا يستطيع الوصول أو الاطلاع على وثائق معاملات التراخيص التي ينجزها زميله وهكذا، أي عمل كل موظف وما ينجزه من معاملات ووثائق مأمّن ومحمي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ وثائق السجل المدني لها مستوى وحماية أعلى من غيرها من الوثائق، فبالإضافة إلى وجود اسم مستخدم و password لموظف معاملات السجل المدني، إلّا أنّه لا يمكنه الوصول لنظام الشؤون المدنية في وزارة الداخلية والمُرتبط مع نظام المركز إلّا من خلال باركود موجود على هاتف الموظف، حيث يقوم بالمطابقة مع باركود نظام الوزارة ليُسمح له بالدخول ومتابعة عمله لإنجاز المعاملة واستخراج الوثيقة المطلوبة وتقديمها للمواطن.

كما نجد النظام يحمي حقوق الأفراد ويثبت ملكيتها، بمعنى أنّ أي وثيقة تصدر عن المركز يُعرف من قام باستخراجها وذلك من خلال وجود حقل يُدعى (حقل الملاحظات) موجود ضمن الواجهة التي يقوم الموظف بإدخال بيانات المواطن إليها لإنجاز المعاملة، حيث يمكن تدوين ملاحظة أن الوثيقة استُخرجت من قبل الأب أو الأخ أو الزوج أو بموجب وكالة عامة أو بموجب بطاقة شرف شهيد وغيرها من البيانات التي تُثبت حقوق المواطنين وتحمي وثائقهم المُستخرجة من المركز.

ويدعم النظام إمكانية إنشاء التقارير عن تدفق الوثائق للمركز، وإصدار تقارير إحصائية وتفصيلية. حيث يتم إنشاء تقارير مالية بشكل شهري، وتقارير تتبع المعاملات المُنجزة ضمن المركز حسب طلب الإدارة إما يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً، مع إمكانية حفظ هذه التقارير للرجوع إليها مرة أخرى، كما هو موضح في الصورة (23)

الصورة رقم (23) إنشاء التقارير في النظام

وبالنسبة للجانب القانوني، فإنّ المركز يخضع للقوانين والتشريعات الصادرة في الجمهورية العربية السورية كونه مؤسسة حكومية، ويخضع لقرارات رئاسة الوزراء ووزارة الإدارة المحلية بشكل خاص فيما يتعلق بآلية سير العمل في المركز وقوانين تسيير المعاملات وتحديد نوعية الوثائق التي تصدر عن المركز وتحديد صلاحيات الموظفين والعاملين في المركز، وطبعاً كل القوانين والتشريعات التي تسري على المركز ومهامه تصب في المصلحة العامة كمنح الحجة القانونية اللازمة لوثائق المركز وتسريع المعاملات الحكومية ورفع جودة الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطنين.

ويمكننا القول أنّ الستار القانوني موجود، ولكن لم يدخل بتفاصيل عملية إدارة الوثائق الإلكترونية بشكل كبير، فمثلاً قانون التوقيع الإلكتروني السوري صادر منذ عام 2009 ويتضمن مواد تتعلق بالوثائق الإلكترونية والمعاملات الإلكترونية إلاّ أنه غير مطبق في المركز. وفي النهاية كون المركز مؤسسة حكومية ويصدر عنه وثائق رسمية فلا بدّ أن يكون عمله تحت سقف القانون.

وفيما يتعلق بميزات وعيوب النظام المستخدم ونسبة نجاحه في إدارة سير العمل في المركز نجد أنّه وفقاً للمعطيات الموجودة فالنظام يلبي أهداف المركز ومهامه بنسبة 75% كما ترى إدارة النظام، ويتمتع بنسبة جيدة من الأمن والخصوصية كونه يضمن أنّ الوصول إليه يقتصر فقط على من لديهم أذونات الوصول الصحيحة من خلال

password واسم مستخدم خاص بكل موظف وصعوبة إطلاع أي موظف على مهام الموظف الآخر مما يضمن سلامة البيانات والوثائق.

ولكن بالمقابل يعاني النظام من بعض العيوب مثل المشاكل التقنية (قدم أجهزة الحاسب المُستخدمة في المركز، وتعطلها أحياناً وتوقّف النظام عن العمل لحين إعادة تشغيلها) وضعف الشبكة أحياناً، وبالتالي توقّف العمل عليه والتأخر بإجراء المعاملات، وضعف بعمليات البحث والاسترجاع خاصة في المعاملات البطيئة (كالتراخيص مثلاً) حيث ينبغي على الموظف البحث في كامل سجل التراخيص مثلاً للوصول للوثيقة المطلوبة مما يتطلب جهد ووقت أكبر، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى كون نسخة النظام المستخدم هي ذاتها منذ افتتاح المركز عام 2016 ولم يتم تحديثها أو إيجاد نسخ جديدة لها أو العمل على تطوير وتحسين النظام بما يخدم متطلبات العمل المؤسسي في المركز.

ومن وسائل تأمين وحماية الوثائق ، التوقيع الإلكتروني للوثائق، إلا أنه غير مُستخدم في المركز.² ومما سبق، نجد غياب لمصطلح نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، إذ يُسمّى النظام المُعتمد في المركز ببرنامج خدمة المواطن الموحد، ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى عدم المعرفة بوجود أنظمة لإدارة الوثائق، كما يعود ذلك أيضاً إلى أنّ الهدف الأساسي من وجود واستخدام هذا النظام هو تبسيط إجراءات العمل في المركز، وأنّه نظام قائم على إعداد طلب إنتاج الوثيقة وإرسالها للجهة المعنية، واستلام الوثائق المُنتجة من قبل الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتنظيمها وحفظها مؤقتاً لحين تسليمها للمواطن. حيث أنّ وثائق المعاملات السريعة (السجل المدني، السجل العدلي، سجل العاملين في الدولة)، وغالبية وثائق المعاملات البطيئة (كخدمات دائرة التنظيم، وخدمات دائرة البناء، وخدمات المصالح العقارية) من لحظة استلام المركز لهذه الوثائق من نظم الوزارات المعنية وطباعتها وتوقيعها وتسليمها للمواطن يتم إغلاق المعاملة وينتهي العمل بهذه الوثائق، مع الإشارة إلى أنّه يتم حفظ بعض الوثائق في النظام حفظاً دائماً (كوثائق التراخيص الإدارية، ووثائق شكاوى ضرر صحي) نظراً لطول مدة إنجازها مقارنة بالوثائق الأخرى، فضلاً عن ضرورة وجودها بشكل دائم في المركز للرجوع إليها عند طلب

² ديماء بليدي. المهندسة المسؤولة عن إدارة النظام في مركز خدمة المواطن. بتاريخ 2022/8/17

المواطن لها أو المساعدة من خلالها بإنجاز معاملات من نفس النوع، وهنا يكون النظام قد قام بدور نظام أرشفة.

كما نجد أنّ النظام محل الدراسة قد حقّق بعضاً من إمكانيات ووظائف نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، لكن لا يمكن القول بأنّه نظام لإدارة الوثائق، لأنّه يفتقر لأهم إمكانيّة من إمكانيات نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، وهي القدرة على إنشاء الوثائق وإمكانيّة التعديل عليها، فهو استطاع التعديل على بيانات طلب الوثيقة وليس التعديل في مضمونها.

3- استبيان الموظفين:

لدراسة أهمية الوثائق التي يُنتجها مركز خدمة المواطن، ومدى فعالية استخدام نظام إلكتروني في تسهيل حركة وإدارة هذه الوثائق والعمليات التي تمر بها لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، بما يحقق خصائص وأهداف المركز كمؤسسة خدمية، قامت الباحثة بإعداد استبيان وتوزيعه على موظفي المركز الذين يعملون على النظام وعلى تماس مباشر بآلية العمل وإنجاز مختلف المعاملات في المركز. إذ جاءت الأسئلة ضمن ثلاثة محاور - المحور الأول - معلومات شخصية عن الموظفين، والمحور الثاني عن إدارة الوثائق والنظام الإلكتروني المعتمد في المركز، أما المحور الثالث فهو عن مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية. وجاءت الإجابات على أسئلة هذه المحاور على النحو الآتي:

المحور الأول: معلومات شخصية:

السؤال 1- المؤهل العلمي:

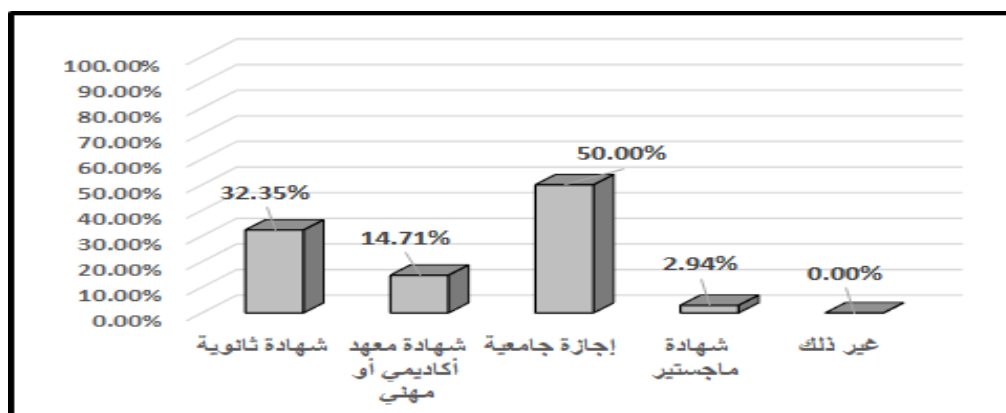
الجدول رقم (2) المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة ثانوية	11	32.35%
شهادة معهد أكاديمي أو مهني	5	14.71%
إجازة جامعية	17	50.00%
شهادة ماجستير	1	2.94%
غير ذلك	0	0.00%
المجموع	34	100.00%

أظهرت الإجابات وفق الجدول وفق الجدول رقم (2)، أنّ نسبة (50%) من الموظفين من حملة الإجازة الجامعية بمختلف الاختصاصات، ونسبة تجاوزت (32%) حاملين للشهادة الثانوية، تليها الموظفين الحاصلين على شهادة معهد أكاديمي أو مهني بنسبة (14.71%)، في حين جاءت شهادة الماجستير كأدنى نسبة (2.94%) والتي يحملها موظف واحد فقط.

ونلاحظ هنا تنوع في المؤهلات العلمية، مما يساهم في تنوع المهارات المهنية الموجودة لدى الموظفين الذين يحاولون توظيفها بالشكل الأمثل خدمةً لعملهم في المركز، وتحسين الأداء الإداري بشكل يعكس صورة جيدة عن المركز.

ويوضح الشكل رقم (2) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (2) المؤهل العلمي

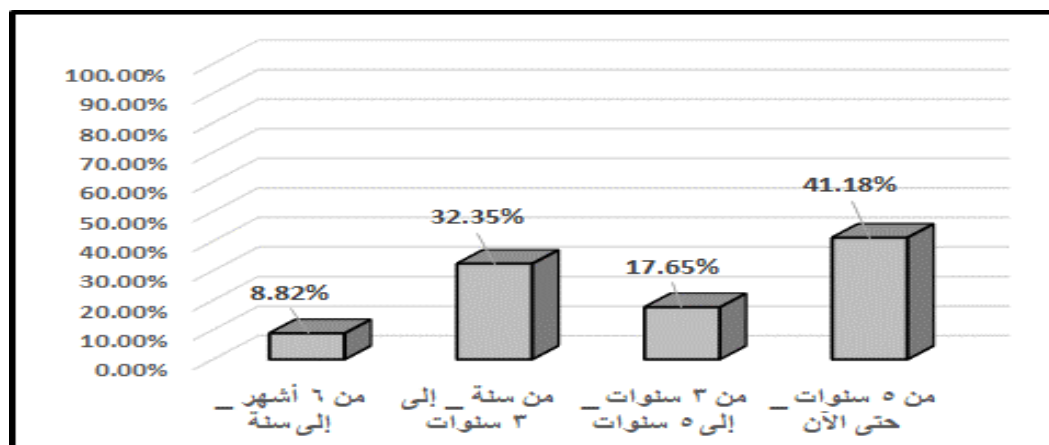
السؤال 2- سنوات الخدمة (الخبرة أو العمل):

الجدول رقم (3) سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
من 6 أشهر _ إلى سنة	3	8.82%
من سنة _ إلى 3 سنوات	11	32.35%
من 3 سنوات _ إلى 5 سنوات	6	17.65%
من 5 سنوات _ حتى الآن	14	41.18%
المجموع	34	100.00%

من خلال الجدول رقم (3)، تبين الإجابات أنّ النسبة الأعلى من الموظفين يعملون في المركز منذ افتتاحه، أي خلال المدة (من 5 سنوات _ حتى الآن) بنسبة تجاوزت (41%)، تليها المدة (من سنة _ إلى 3 سنوات) بنسبة (32.35%) ثم المدة (من 3 سنوات _ إلى 5 سنوات) بنسبة تجاوزت (17%)، في حين جاءت المدة (من 6 أشهر _ إلى سنة) كأدنى نسبة (8.82%). ويعني ذلك أنّ نسبة جيدة من الموظفين أصبح لديهم خبرة بآلية سير

العمل، وعلى مستوى جيد من المعرفة بإجراءات إنجاز المعاملات الموكلة إليهم، لأن كل موظف له مهامه الخاصة المختلفة عن زميله. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الموظفين خضعوا لدورات تدريبية عن آلية العمل قبل الالتحاق بالمركز. ويوضح الشكل رقم (3) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (3) سنوات الخدمة

المحور الثاني: إدارة الوثائق ونظمها:

السؤال 3- ما هي الأهمية التي تحققها الوثائق التي ينتجها مركز خدمة المواطن:

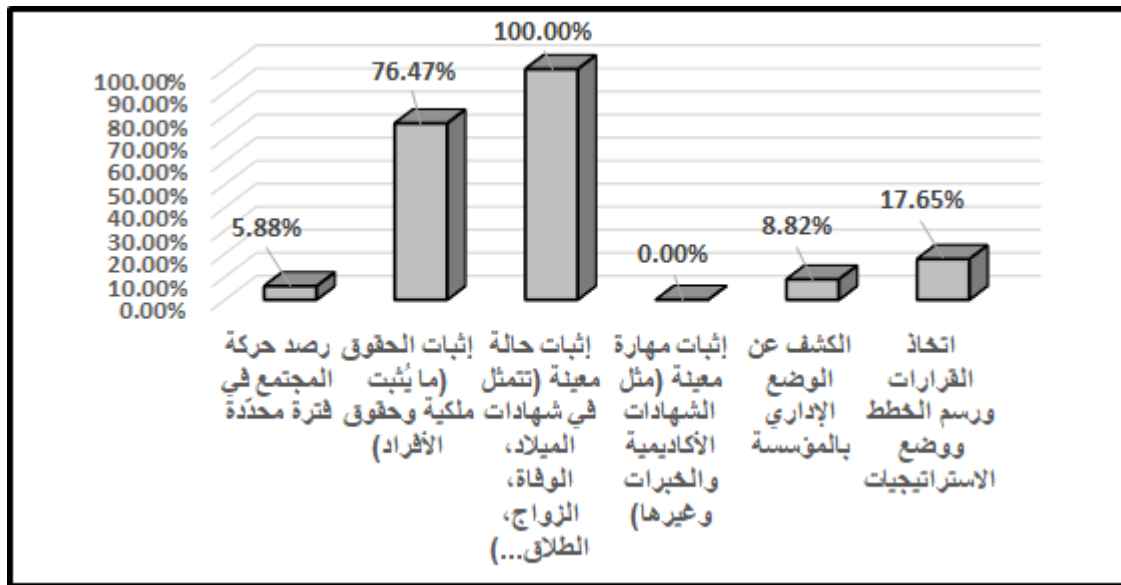
يمكن التنويه هنا، أنه سيتم حساب النسبة المئوية من حجم العينة البالغ عددها (34) وليس من مجموع التكرارات، وذلك للدقة العلمية.

الجدول رقم (4) أهمية الوثائق التي ينتجها المركز

أهمية الوثائق التي ينتجها المركز	التكرار	النسبة المئوية
رصد حركة المجتمع في فترة محدّدة	2	5.88%
إثبات الحقوق (ما يُثبت ملكية وحقوق الأفراد)	26	76.47%
إثبات حالة معينة (تتمثل في شهادات الميلاد، الوفاة، الزواج، الطلاق...)	34	100.00%
إثبات مهارة معينة (مثل الشهادات الأكاديمية والخبرات وغيرها)	0	0.00%
الكشف عن الوضع الإداري بالمؤسسة	3	8.82%
اتخاذ القرارات ورسم الخطط ووضع الاستراتيجيات	6	17.65%
مجموع التكرارات	71	
حجم العينة	34	

بيّنت الإجابات وفق الجدول رقم (4)، أنّ الأهمية التي تحققها الوثائق التي يُنتجها مركز خدمة المواطن، تظهر في إثبات حالة معينة (تتمثل في شهادات الميلاد أو الوفاة أو الزواج وغيرها)، حيث حققت أعلى نسبة (100%)، تليها في الأهمية إثبات الحقوق بنسبة (76.47%)، ثم أهمية الوثائق في اتخاذ القرارات ورسم الخطط ووضع الاستراتيجيات بنسبة تجاوزت (17%)، بعدها الكشف عن الوضع الإداري بالمؤسسة بنسبة (8.82%)، ثم رصد حركة المجتمع في فترة محدّدة بنسبة لم تتجاوز (6%)، في حين جاءت إثبات مهارة معينة كالشهادات الأكاديمية والخبرات وغيرها كأدنى نسبة (0%)

ونجد أنّ أهمية الإجابتين (إثبات حالة معينة، إثبات الحقوق) جاءت من الدور الأساسي الذي يقوم به المركز والهدف من وجوده ألا وهو تقديم وثائق تُثبت ملكية الأفراد، فضلاً عن الخدمات الأساسية التي تبين الوضع المدني للمواطنين. في حين لا تؤدي الوثائق التي ينتجها المركز دوراً في إثبات مهارة معينة كالشهادات الأكاديمية والخبرات كون ذلك ليس من صلاحيات مركز خدمة المواطن. ويوضّح الشكل رقم (4) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (4) أهمية الوثائق التي ينتجها المركز

السؤال 4- من خلال آلية سير العمل في المركز ، هل تحقق عملية إدارة الوثائق الأهداف التالية:

الجدول رقم (5) أهداف عملية إدارة الوثائق

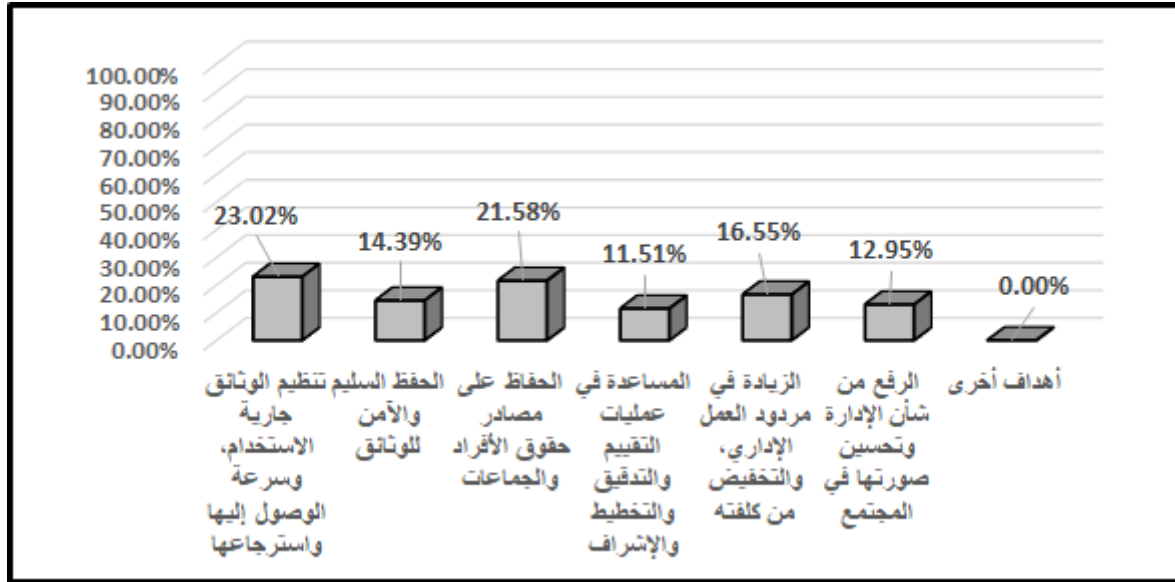
أهداف عملية إدارة الوثائق	التكرار	النسبة المئوية
تنظيم الوثائق جارية الاستخدام، وسرعة الوصول إليها واسترجاعها	32	23.02%
الحفظ السليم والأمن للوثائق	20	14.39%
الحفاظ على مصادر حقوق الأفراد والجماعات	30	21.58%
المساعدة في عمليات التقييم والتدقيق والتخطيط والإشراف	16	11.51%
الزيادة في مردود العمل الإداري، والتخفيض من كلفته	23	16.55%
الرفع من شأن الإدارة وتحسين صورتها في المجتمع	18	12.95%
أهداف أخرى	0	0.00%
المجموع	139	100.00%

أظهرت الإجابات وفق الجدول رقم (5)، أنّ من أهم الأهداف التي تحقّقها عملية إدارة الوثائق من خلال آلية سير العمل في المركز ، هي تنظيم الوثائق جارية الاستخدام وسرعة الوصول إليها واسترجاعها حيث حقّقت أعلى نسبة تجاوزت (23%)، تليها الحفاظ على مصادر حقوق الأفراد والجماعات بنسبة (21.58%)، ثم الزيادة في مردود العمل الإداري والتخفيض من كلفته بنسبة تجاوزت (16%)، بعدها الحفظ السليم والأمن للوثائق بنسبة لم تتجاوز (15%)، تليها الرفع من شأن الإدارة وتحسين صورتها في المجتمع بنسبة (12.95%)، في حين حقّقت المساعدة في عمليات التقييم والتدقيق والتخطيط والإشراف أدنى نسبة (11.51%).

وهذا يدلّ على أنّ الهدف الأساسي من وجود المركز واستخدام نظام إلكتروني هو تبسيط إجراءات سير العمل، وتنظيم الوثائق الصادرة عن المركز واسترجاعها بسهولة لخدمة المواطنين. كما أنّ الحفاظ على مصادر حقوق

الأفراد والجماعات هو أيضاً من الوظائف والأهداف الأساسية للمركز. كما ساهم النظام الإلكتروني المُستخدم في تحسين نتائج العمل الإداري من حيث السرعة والتكلفة وجودة الخدمات المقدمة، فضلاً عن تأمين وحماية الوثائق.

ويوضح الشكل رقم (5) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (5) أهداف عملية إدارة الوثائق

السؤال 5- ما نسبة اعتماد المركز والعاملين فيه على الأسس والمركزات التالية لتطوير عملية إدارة الوثائق:

الجدول رقم (6) أسس ومركزات تطوير عملية إدارة الوثائق

أسس ومركزات تطوير عملية إدارة الوثائق	0%		10%		20%		30%		40%		50%		60%		70%		80%		90%		100%		لم تترد إجابة		الحد الأدنى	الحد الأقصى
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية		
توحيد جميع الإجراءات والقواعد والنظم والأدوات ذات العلاقة	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3	8.82%	2	5.88%	5	14.71%	5	14.71%	7	20.59%	9	26.47%	3	8.82%	26.47%	5.88%
توحيد جميع النماذج والسجلات المستخدمة في الإدارات ذات الأعمال المتشابهة	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3	8.82%	2	5.88%	3	8.82%	2	5.88%	5	14.71%	11	32.35%	8	23.53%	32.35%	5.88%
توحيد معايير ومواصفات الأنظمة المستخدمة سواء كانت ورقية أو إلكترونية	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	5.88%	3	8.82%	1	2.94%	1	2.94%	6	17.65%	13	38.24%	8	23.53%	38.24%	2.94%
إيجاد قواعد وخطط موحدة للتفهرسة والتصنيف	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.94%	0	0.00%	4	11.76%	4	11.76%	3	8.82%	12	35.29%	10	29.41%	35.29%	2.94%
توحيد وسائل الاتصال بمختلف أنواعها وإيجاد علاقة وترابط فعال بينها	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	5.88%	0	0.00%	3	8.82%	3	8.82%	7	20.59%	11	32.35%	8	23.53%	32.35%	5.88%
إيجاد الوسائل التي تساعد على سلامة الوثائق وصيانتها	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.94%	2	5.88%	1	2.94%	3	8.82%	7	20.59%	15	44.12%	5	14.71%	44.12%	2.94%
استخدام الطرق والوسائل الحديثة في عمليات الاختزان والحفظ والاسترجاع للوثائق	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.94%	0	0.00%	1	2.94%	4	11.76%	6	17.65%	15	44.12%	7	20.59%	44.12%	2.94%

وفقاً للجدول رقم (6)، تبين الإجابات أنّ جميع مركزات وأسس تطوير عملية إدارة الوثائق موجودة، وبدأت من النسبة (50%) وما فوق. حيث نجد الحد الأقصى للمركز الأول هو (26.47%) ويقابل النسبة (100%) أما الحد الأدنى فكان (5.88%) ويقابل النسبة (60%). وفي المركز الثاني كان الحد الأقصى (32.35%) ويقابل النسبة (100%) والحد الأدنى (5.88%) ويقابل النسبتين (60% و 80%).

وكان الحد الأقصى في المركز الثالث (38.24%) ويقابل النسبة (100%)، والحد الأدنى (2.94%) ويقابل النسبتين (70% و 80%). وفي المركز الرابع كان الحد الأقصى (35.29%) ويقابل النسبة (100%)، والحد الأدنى (2.94%) ويقابل النسبة (50%).

ونجد الحد الأقصى في المرتكز الخامس (32.53%) ويقابل أيضاً النسبة (100%)، والحد الأدنى (5.88%) ويقابل النسبة (50%). وفي المرتكز السادس كان الحد الأقصى (44.12%) ويقابل النسبة (100%)، والحد الأدنى (2.94%) ويقابل النسبتين (50% و 70%). أما المرتكز الأخير فكان الحد الأقصى (44.12%) ويقابل النسبة (100%)، والحد الأدنى (2.94%) ويقابل النسبتين (50% و 70%).

وهذا يشير إلى حرص المركز وموظفيه على اتباع القواعد الأساسية للعمل، مما يساعد في تسهيل أداء الأعمال المتنوعة وتوفير في الوقت والجهد، فضلاً عن سرعة الاتصال بين إدارة المركز وموظفيه والمواطنين المستفيدين من خدمات المركز.

السؤال 6- ما هي الوثائق أو الأوراق المطلوبة من المواطنين للبدء بعملية إدارة الوثائق والحصول على الخدمات المتنوعة؟

يمكن التنويه هنا، أنه سيتم حساب النسبة المئوية من حجم العينة البالغ عددها (34) وليس من مجموع التكرارات، وذلك للدقة العلمية.

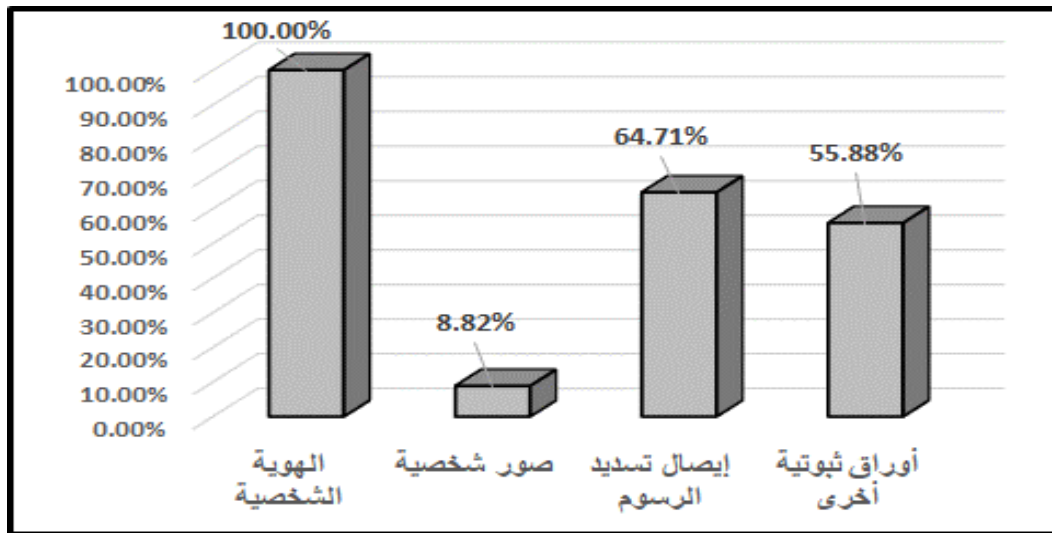
الجدول رقم (7) الوثائق المطلوبة من المواطنين

الوثائق المطلوبة من المواطنين	التكرار	النسبة المئوية
الهوية الشخصية	34	100.00%
صور شخصية	3	8.82%
إيصال تسديد الرسوم	22	64.71%
أوراق ثبوتية أخرى	19	55.88%
المجموع	78	
حجم العينة	34	

عرض الجدول رقم (7) الإجابات التالية، أنّ من أهم الوثائق أو الأوراق المطلوبة من المواطنين لحصولهم على الخدمات المتنوعة هي الهوية الشخصية، وحققت أعلى نسبة (100%)، يليها إيصال تسديد الرسوم بنسبة

(64.71%)، كما جاءت الأوراق الثبوتية الأخرى بنسبة تجاوزت (55%)، في حين جاءت الصورة الشخصية كأدنى نسبة لم تتجاوز (9%).

وهنا نجد أنَّ الهوية الشخصية كانت من أهم الوثائق المطلوبة من المواطن كونها الإثبات الأبرز له، إلا أنَّه في حال عدم وجودها يُمكن أن ينوب عنها إخراج قيد مدني أو جواز السفر، باستثناء وثيقة الغير محكوم فهي تتطلب الهوية الشخصية والشخص ذاته ليحصل عليها. كما أنَّ إيصال تسديد الرسوم وثيقة مهمة، إذ تُسدّد الرسوم الخاصة بكل نوع من أنواع المعاملات المُنجزه ضمن المركز ولا يحصل المواطن على الوثيقة المطلوبة بدون تسديد تلك الرسوم. في حين تتطلب بعض المعاملات إضافةً للهوية الشخصية والإيصال توفير جملة من الأوراق أو الوثائق حسب طبيعة المعاملة المطلوبة (كوكالة عامة مثلاً في حال عدم وجود الشخص المعني بالخدمة مباشرة، وثائق ملكية، براءة ذمة، رخصة بناء، موافقة الجوار في المناطق السكنية، مخطط إفراز، وغيرها). أمّا الصورة الشخصية فنادرًا ما تُطلب من المواطن. ويوضّح الشكل رقم (6) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (6) الوثائق المطلوبة من المواطنين

السؤال 7- ما مدى استجابة الجهات التي تُرسل لها الوثائق، وتساهم في سير العمل وعملية إدارة الوثائق؟

الجدول رقم (8) مدى استجابة الجهات التي تُرسل لها الوثائق

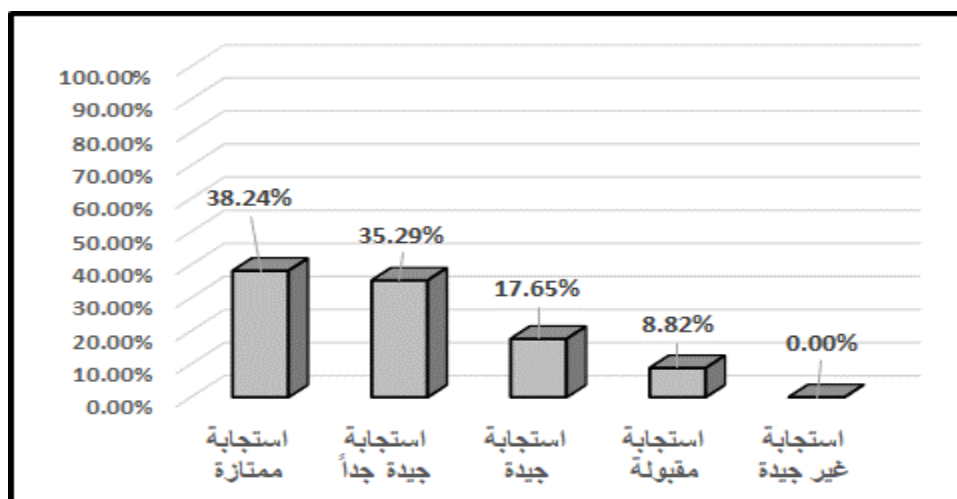
مدى استجابة الجهات التي تُرسل لها الوثائق	التكرار	النسبة المئوية
استجابة ممتازة	13	38.24%
استجابة جيدة جداً	12	35.29%
استجابة جيدة	6	17.65%
استجابة مقبولة	3	8.82%
استجابة غير جيدة	0	0.00%
المجموع	34	100.00%

جاءت الإجابات وفق الجدول رقم (8)، بأن استجابة الوزارات والمؤسسات الحكومية التي ترتبط بعض نظمها مع النظام الإلكتروني المُستخدم في المركز هي استجابة ممتازة وفقاً لرأي الموظفين الذين هم على تماس مباشر مع آلية سير العمل، وحققت نسبة (38.24%)، بينما حققت استجابة جيدة جداً نسبة تجاوزت (35%)، في حين جاءت الاستجابة الجيدة بنسبة (17.65%)، وبنسبة أقل من (9%) كانت الاستجابة مقبولة، في حين جاءت الاستجابة غير جيدة كأدنى نسبة (0%).

ومن خلال ملاحظة آلية العمل وتحليل إجابات الموظفين، نجد أن الخدمات السريعة التي يقدمها المركز (كخدمات السجل المدني، وخدمة سجل العاملين في الدولة، وخدمة السجل العدلي) كانت استجابة الوزارات لها استجابة ممتازة، وجيدة جداً، وملبية لاحتياجات المواطنين ورغباتهم. وهذا يشير إلى أن هذه الاستجابة ساهمت بشكل فعال في تيسير حصول المواطنين على الخدمات المختلفة بأيسر الطرق.

في حين كانت استجابة المؤسسات الأخرى التي ترتبط بعض نظمها بالنظام المُستخدم في المركز تتدرج ما بين الجيدة والمقبولة، وذلك بالنسبة للخدمات البطيئة التي يقدمها المركز، والتي تتراوح مدة الحصول عليها ما بين يوم إلى عدة أيام حسب نوعها وزمن ورودها من الجهة المعنية. إلا أن ذلك لا يُنقص أبداً من الدور المهم لتلك

المؤسسات في تسهيل خدمة المواطن مقارنةً بزمان حصوله على نفس الخدمات خارج المركز. ويوضح الشكل رقم (7) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (7) مدى استجابة الجهات التي تُرسل لها الوثائق

السؤال 8- هل واجهتك صعوبات في استخدامك للنظام المعتمد لإدارة الوثائق:

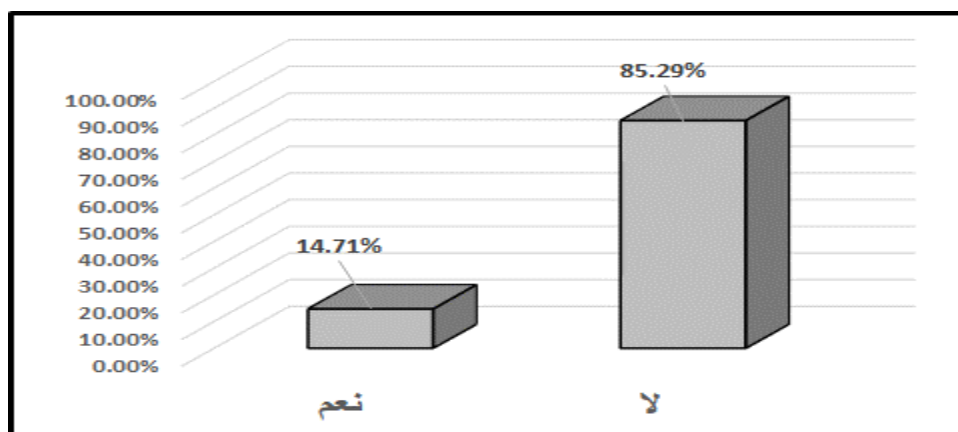
الجدول رقم (9) مواجهة صعوبات في استخدام النظام المعتمد

النسبة المئوية	التكرار	هل واجهتك صعوبات في استخدام النظام المعتمد
14.71%	5	نعم
85.29%	29	لا
100.00%	34	المجموع

أنت الإجابات وفق الجدول رقم (9)، بأن نسبة (85.29%) من الموظفين لا يواجهون صعوبات في استخدام النظام المعتمد في المركز، بينما (14.71%) منهم واجهوا صعوبات في أثناء تعاملهم مع النظام.

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل كل موظف والمهام الموكلة له ونوع المعاملات التي ينفذها. ويوضح

الشكل رقم (8) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (8) مواجهة صعوبات في استخدام النظام المعتمد

السؤال 9- إذا كانت الإجابة في السؤال (8) نعم، يرجى تحديد الصعوبات التي واجهتك:

الجدول رقم (10) صعوبات استخدام النظام المعتمد

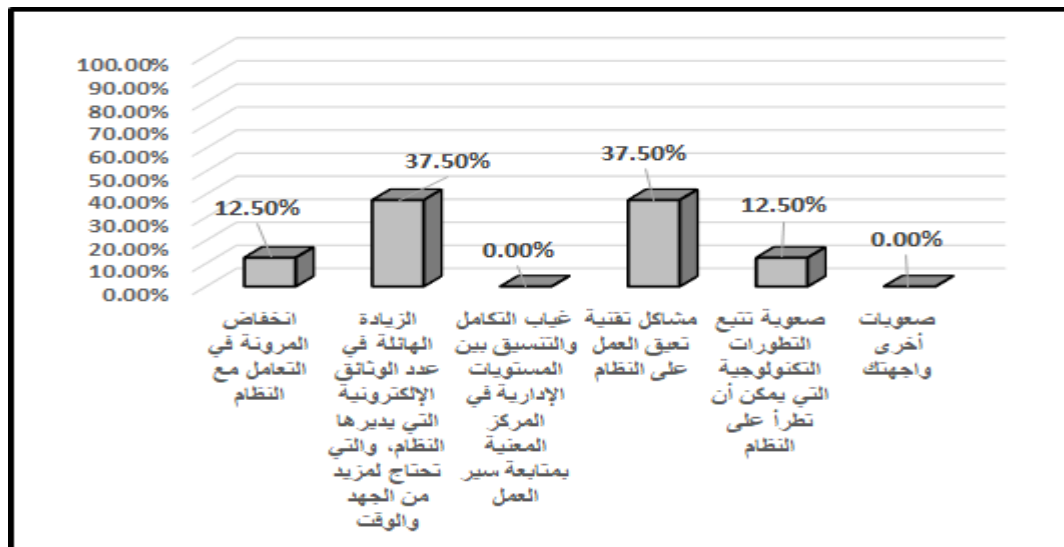
النسبة المئوية	التكرار	الصعوبات التي واجهتك
12.50%	1	انخفاض المرونة في التعامل مع النظام
37.50%	3	الزيادة الهائلة في عدد الوثائق الإلكترونية التي يديرها النظام، والتي تحتاج لمزيد من الجهد والوقت
0.00%	0	غياب التكامل والتنسيق بين المستويات الإدارية في المركز المعنية بمتابعة سير العمل
37.50%	3	مشاكل تقنية تعيق العمل على النظام
12.50%	1	صعوبة تتبع التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تطرأ على النظام
0.00%	0	صعوبات أخرى واجهتك
100.00%	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) تبين الإجابات، أنّ من أكثر الصعوبات التي تواجه الموظفين في أثناء عملهم على النظام هي الزيادة الهائلة في عدد الوثائق الإلكترونية التي يديرها النظام، والتي تحتاج لمزيد من الجهد والوقت، وأيضاً المشاكل التقنية التي تعيق العمل على النظام، حيث تساوا في تحقيق أعلى نسبة تجاوزت (37%).

كما تساوت أيضاً صعوبة تتبع التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تطرأ على النظام، وانخفاض المرونة في التعامل مع النظام في تحقيق نسبة (12.50%)، في حين حقق غياب التكامل والتنسيق بين المستويات الإدارية في المركز أدنى نسبة من الصعوبات (0%).

ونرى أنّ هذه الصعوبات تعود إلى كون النظام يدير حوالي 24 نوع من المعاملات مع وثائقها وعليه تقديمها للمواطن بأسرع وأيسر الطرق، مما يحتاج لمزيد من الجهد والوقت، فضلاً عن بعض المشاكل التقنية في النظام التي يُمكن أن تُبطئ آلية سير العمل، وبالتالي يتأخر إنجاز أكبر عدد ممكن من الوثائق، وربما تصل أحياناً إلى توقّف العمل في إنجاز بعض المعاملات.

في حين نرى أنّ الموظفين لا يواجهون صعوبة (غياب التكامل والتنسيق بين المستويات الإدارية في المركز)، ويُعزى ذلك إلى أنّ إنجاز أي معاملة يتم ضمن حلقة متسلسلة ومنتظمة من الإجراءات وبتنسيق كامل بين الموظفين المعنيين بذلك. ويوضّح الشكل رقم (9) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (9) صعوبات استخدام النظام المعتمد

السؤال 10- ما نسبة تحقيق النظام المعتمد لإدارة الوثائق الإلكترونية للفوائد المنوطة به:

الجدول رقم (11) تحقيق النظام للفوائد المنوطة به

الحد الأدنى	الحد الأقصى	لم ترد إجابة	تحقيق النظام للفوائد المنوطة به											
			0%		10%		20%		30%		40%		50%	
			النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
5.88%	35.29%	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
تزويد المؤسسة بمستودع مركزي للمعرفة يسمح بالوصول للوثائق من مكاتب متفرقة مما يخدم بيئة العمل المتعددة														
2.94%	26.47%	20.59%	7	26.47%	9	11.76%	4	8.82%	3	11.76%	4	5.88%	2	5.88%
تخفيض تكاليف إدارة العمل في المؤسسة														
2.94%	29.41%	23.53%	8	29.41%	10	14.71%	5	14.71%	5	8.82%	3	2.94%	1	0.00%
تأمين أمن المعلومات من خلال فرض الوصول المقيد للوثائق														
2.94%	38.24%	23.53%	8	38.24%	13	11.76%	4	14.71%	5	2.94%	1	5.88%	2	0.00%
ضمان سلامة الوثائق من حيث تحديد الإجابة على إلكترونيات التشغيل والاستيراد والتصدير والإتلاف والوصول														
2.94%	26.47%	5.88%	2	26.47%	9	23.53%	8	23.53%	8	8.82%	3	5.88%	2	2.94%
رضا العملاء من خلال ضمان سرعة وفعالية أداء العمل في نسبة حاجاتهم														

أظهرت الإجابات وفق الجدول رقم (11)، أنَّ النظام المعتمد في المركز حقق عدة فوائد تفاوتت في نسبها. حيث نجد أنَّ الفائدة الأولى كان الحد الأقصى لها (35.29%) ويقابل النسبة (0%)، والحد الأدنى (5.88%) ويقابل النسبتين (10% و 20%). وكان الحد الأقصى في الفائدة الثانية (26.47%) ويقابل النسبة (100%)، والحد الأدنى (2.94%) ويقابل النسبتين (20% و 40%).

وفي الفائدة الثالثة نجد الحد الأقصى (29.41%) ويقابل النسبة (100%)، والحد الأدنى (2.94%) ويقابل النسبة (60%). في حين كان الحد الأقصى في الفائدة الرابعة (38.24%) ويقابل النسبة (100%)، والحد الأدنى كان (2.94%) ويقابل النسبتين (10% و 70%).

أما الفائدة الأخيرة فكان الحد الأقصى لها (26.47%) ويقابل النسبة (100%)، والحد الأدنى كان (2.94%) ويقابل النسبتين (20% و 50%).

ومن خلال ما سبق عرضه نرى، عدم وجود مستودع مركزي للمعرفة يسمح بالوصول للوثائق من مكاتب متفرقة، حيث لا يتم حفظ جميع الوثائق الصادرة من المركز باستثناء نوعين من الوثائق (التراخيص الإدارية والشكاوى الصحية) وهي من الخدمات البطيئة في المركز، حيث يتم حفظها فقط على جهاز الحاسوب الذي يعمل عليه الموظف المسؤول عن هذه العملية في قسم الأرشفة الإلكترونية. أما بالنسبة للفوائد الأخرى التي حققها النظام المُعتمد في المركز فتجلّت بتخفيض تكاليف إدارة العمل، حيث يُقصد بتلك التكاليف_ المالية منها والبشرية_ فالمركز يقدّم العديد من الخدمات التي يحتاج إنجازها للكثير من الوقت والجهد واليد العاملة، وجاء استخدام النظام الإلكتروني حلاً في تخفيض تلك التكاليف، وتحسين أمن المعلومات وضمان سلامة الوثائق، وسعي المركز دائماً من خلال النظام المُعتمد فيه إلى ضمان أداء العمل بكفاءة وفعالية أكبر تلبيةً لخدمات المواطنين، وتحقيق رضاهم.

المحور الثالث: الخدمات والمؤسسات الخدمية /مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية:

السؤال 11- هل تحقق الخدمات المقدّمة في المركز الخصائص التالية:

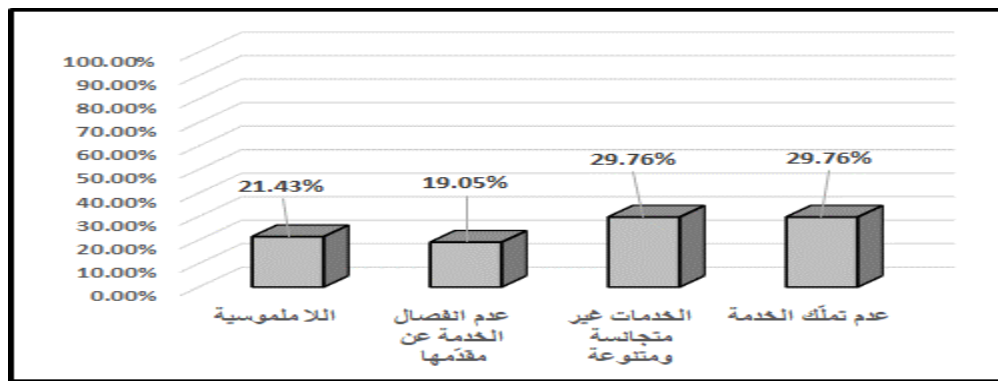
الجدول رقم (12) خصائص الخدمات

خصائص الخدمات	التكرار	النسبة المئوية
اللاملموسية	18	21.43%
عدم انفصال الخدمة عن مقدّمها	16	19.05%
الخدمات غير متجانسة ومتنوعة	25	29.76%
عدم تملك الخدمة	25	29.76%
المجموع	84	100.00%

وفقاً للجدول رقم (12) بيّنت الإجابات، أنّ من أهم الخصائص التي تحقّقها الخدمات المقدّمة في المركز هي الخدمات غير متجانسة ومتنوعة، وعدم تملك الخدمة، حيث جاءت تلك الخاصيتين بأعلى نسبة (29.76%)، تليها خاصية اللاملموسة بنسبة (21.43%)، في حين جاءت خاصية عدم انفصال الخدمة عن مقدّمها كأدنى نسبة (19.05%).

ونرى أنَّ أهمية الخاصيتين اللتين حققنا أعلى نسبة، جاءت من كون المركز يقدّم عدّة خدمات تتنوع بين المدني والعدلي والعقاري والصحي وغيرها، كما أنَّ تلك الخدمات يحصل عليها المواطن كخدمة ذاتية له، ومعظمها يكون ضمن مدة زمنية معينة للاستخدام والاستفادة منها.

بينما خاصية عدم انفصال الخدمة عن مقدّمها، كانت من أقل خصائص الخدمات المقدّمة في المركز، حيث يرى الموظف أنَّ المواطن (المستفيد) لا يشارك في عملية إنتاج الخدمة، إلّا أننا نرى العكس حيث أنَّ الخدمة المقدّمة في المركز هي نتاج علاقة تفاعلية بين المواطن والموظف والمركز، فلولا وجود المواطن وحاجته لمختلف الخدمات فلا وجود لمركز خدمة المواطن بالأساس. ويوضّح الشكل رقم (10) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (10) خصائص الخدمات

السؤال 12- ما هي الأسس التي يُعتمد عليها في بناء مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية:

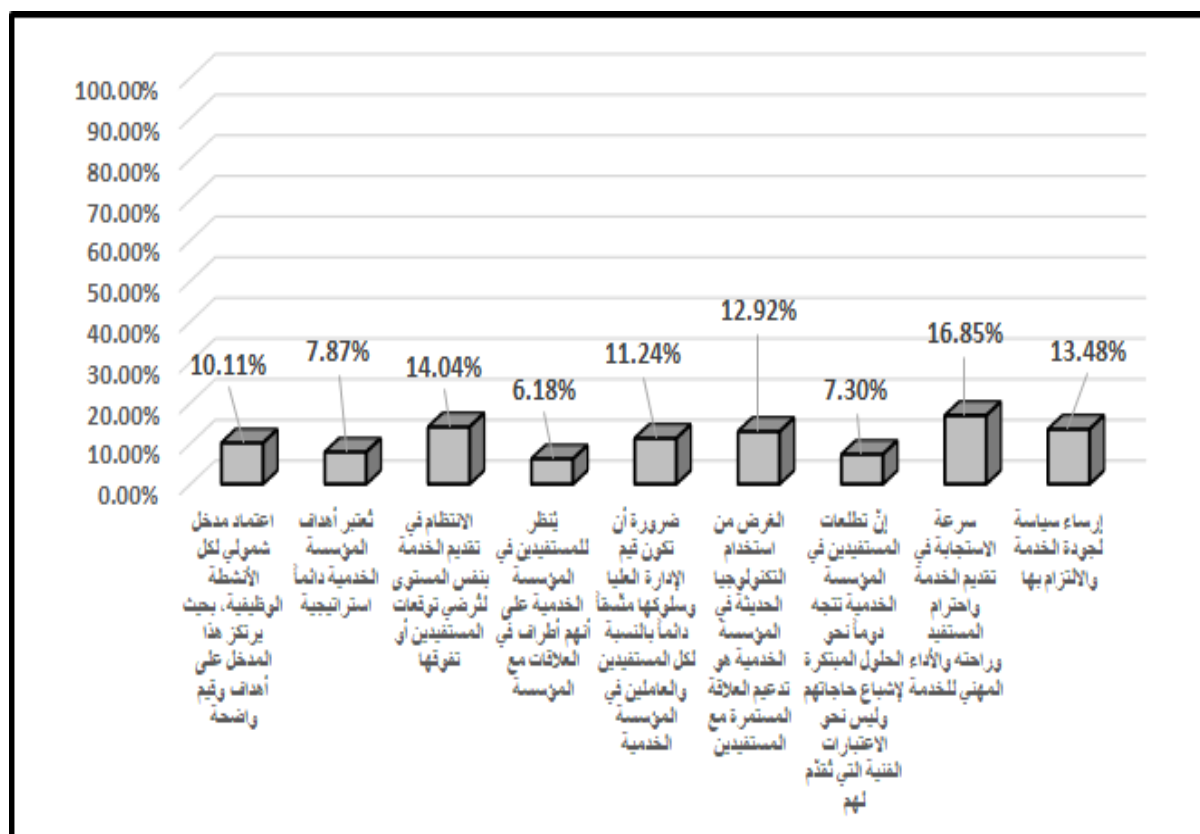
الجدول رقم (13) أسس بناء المؤسسة الخدمية

النسبة المنوية	التكرار	أسس بناء المؤسسة الخدمية
10.11%	18	اعتماد مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية، بحيث يركز هذا المدخل على أهداف وقيم واضحة
7.87%	14	تُعتبر أهداف المؤسسة الخدمية دائماً استراتيجية
14.04%	25	الانتظام في تقديم الخدمة بنفس المستوى لتُرضي توقعات المستفيدين أو تفوقها
6.18%	11	يُنظر للمستفيدين في المؤسسة الخدمية على أنهم أطراف في العلاقات مع المؤسسة
11.24%	20	ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقاً دائماً بالنسبة لكل المستفيدين والعاملين في المؤسسة الخدمية
12.92%	23	الغرض من استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الخدمية هو تدعيم العلاقة المستمرة مع المستفيدين
7.30%	13	إنّ تطلعات المستفيدين في المؤسسة الخدمية تتجه دوماً نحو الحلول المبتكرة لإشباع حاجاتهم وليس نحو الاعتبارات الفنية التي تُقدّم لهم
16.85%	30	سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة واحترام المستفيد وراحته والأداء المهني للخدمة
13.48%	24	إرساء سياسة لجودة الخدمة والالتزام بها
100.00%	178	المجموع

جاءت الإجابات وفق الجدول رقم (13) على النحو التالي، أنّ من أهم الأسس التي يُعتمد عليها في بناء مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية هي سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة للمواطنين والأداء المهني للخدمة، حيث حقّقت أعلى نسبة (16.85%)، ومن الأسس المهمة أيضاً الانتظام في تقديم الخدمة بنفس المستوى لتُرضي توقعات المستفيدين وحقّقت نسبة تجاوزت (14%)، تليها إرساء سياسة لجودة الخدمة والالتزام بها بنسبة (13.48%)، ثم الغرض من استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الخدمية هو تدعيم العلاقة المستمرة مع

المستفيدين بنسبة (12.92%)، وضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقاً دائماً بالنسبة لكل المستفيدين والعاملين في المؤسسة الخدمية بنسبة (11.24%)، بينما لم تتجاوز الأسس الأخرى نسبة (10.50%)، في حين حقق (يُنظر للمستفيدين في المؤسسة الخدمية على أنهم أطراف في العلاقات مع المؤسسة) أدنى نسبة (6.18%). وهذا يدل على أنّ الهدف الأساسي من وجود مركز خدمة المواطن هي تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات وسرعة تقديمها للمواطنين، حيث يحاول المركز جاهداً بمقوماته كلها من موارد بشرية وتقنية وغيرها تحقيق ذلك الهدف.

ونلاحظ أيضاً أنّ من أقل الأسس التي يُعتمد عليها في بناء مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية، هي النظر للمستفيدين في المؤسسة الخدمية على أنهم أطراف في العلاقات مع المؤسسة، وقد تمّ توضيح ذات الفكرة في السؤال السابق من حيث وجهة نظر الموظف ووجهة نظرنا الشخصية. ويوضح الشكل رقم (11) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (11) أسس بناء المؤسسة الخدمية

السؤال 13- هل يحقق مركز خدمة المواطن خصائص المؤسسة الخدمية:

الجدول رقم (14) خصائص المؤسسة الخدمية

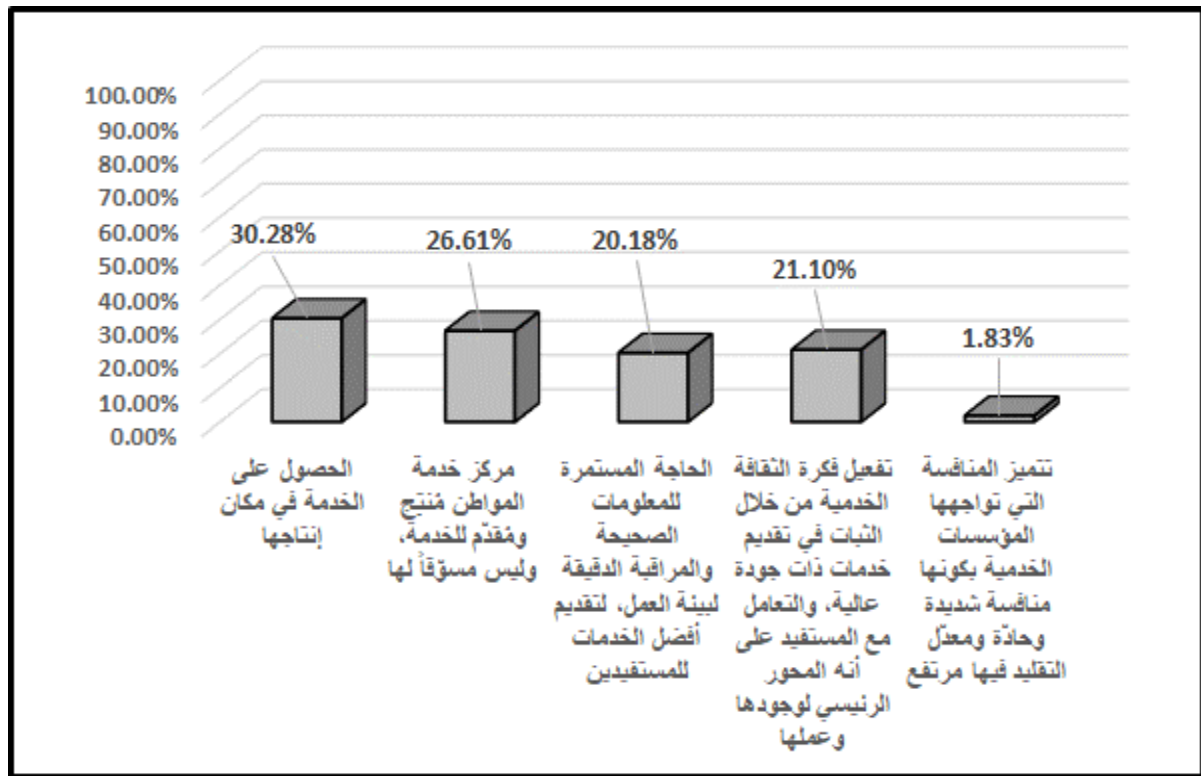
النسبة المئوية	التكرار	خصائص المؤسسة الخدمية
30.28%	33	الحصول على الخدمة في مكان إنتاجها
26.61%	29	مركز خدمة المواطن مُنتج ومُقدّم للخدمة، وليس مسوّقاً لها
20.18%	22	الحاجة المستمرة للمعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئة العمل، لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين
21.10%	23	تفعيل فكرة الثقافة الخدمية من خلال الثبات في تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتعامل مع المستفيد على أنه المحور الرئيسي لوجودها وعملها
1.83%	2	تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بكونها منافسة شديدة وحادة ومعدّل التقليد فيها مرتفع
100.00%	109	المجموع

بالجدول رقم (14) أظهرت الإجابات، أنّ الحصول على الخدمة في مكان إنتاجها من أهم الخصائص التي يحققها مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية، حيث حققت أعلى نسبة (30.28%)، يليها مركز خدمة المواطن مُنتج ومُقدّم للخدمة، وليس مسوّقاً لها بنسبة (26.61%)، ثم تفعيل فكرة الثقافة الخدمية من خلال الثبات في تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتعامل مع المستفيد على أنه المحور الرئيسي لوجودها وعملها بنسبة تجاوزت (21%)، في حين جاءت الحاجة المستمرة للمعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئة العمل لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بنسبة (20.18%)، بينما جاءت خاصية (تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بكونها منافسة شديدة وحادة ومعدّل التقليد فيها مرتفع) كأدنى نسبة لم تتجاوز (2%).

ونرى أنّ تفوّق خاصية الحصول على الخدمة في مكان إنتاجها، يرجع إلى حرص المركز على تأمين معظم الوثائق التي يحتاجها المواطن لإنجاز معاملته، فمثلاً تسديد رسوم المعاملات يتم ضمن المركز دون الحاجة للذهاب إلى أي بنك لتسديده، وأيضاً استخراج براءة الذمة تتم ضمن المركز، فضلاً عن تأمين بعض الوثائق الشخصية كإخراج

قيد مدني في حال عدم وجود الهوية الشخصية لصاحب المعاملة، وغيرها من الوثائق التي تُسهّم في تيسير الحصول على الخدمة.

في حين تشير الخاصية التي نالت أدنى نسبة إلى غياب التنافسية بين مركز خدمة المواطن الرئيسي محل الدراسة والمراكز الأخرى، ويعود ذلك إلى كونهم يقدمون نفس الخدمات بذات الآلية وباستخدام نفس النظام الإلكتروني، وإن اختلفوا في درجة تميّز الأفراد العاملين فيهم. ويوضّح الشكل رقم (12) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (12) خصائص المؤسسة الخدمية

وبناءً على إجابات الاستبيان السابق، نجد أنّ النظام المُستخدم في مركز خدمة المواطن كان سهل الاستخدام ومرن بالنسبة للموظفين كون أنّ الأغلبية لديهم خبرة بالآلية سير العمل وإجراءات إنجاز مختلف المعاملات نتيجةً لسنوات الخدمة والعمل ضمن المركز، وإن وُجدت نسبة ضئيلة جداً من الموظفين تواجه بعض الصعوبات عند استخدامها للنظام، إلّا أنّ ذلك لا يؤثر على جودة الخدمات المُقدّمة للمواطنين. كما ساهم النظام في تسهيل حركة الوثائق والعمليات والمراحل التي تمر بها للوصول للخدمة المطلوبة بالتعاون مع مختلف الجهات الحكومية التي ساهمت

من خلال استجابتها الممتازة في تسيير إجراءات العمل لإنتاج الوثيقة، وتقديمها للمواطن بأفضل صورة عبر المركز، مما ساهم في تحقيق خصائص وأهداف المركز كمؤسسة خدمية.

4- استبيان المواطنين المستفيدين:

لدراسة مدى التزام مركز خدمة المواطن بالوظائف المنوطة به كمؤسسة خدمية، وتقييم عوائد عملية إدارة الوثائق باستخدام نظام إلكتروني، ومدى جودة الخدمات الناتجة عن هذه العملية، وقياس درجة رضا المستفيدين عن عملية إدارة الوثائق وآلية سير العمل في المركز للحصول على الخدمات المطلوبة، قامت الباحثة بإعداد استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية من المواطنين المستفيدين من خدمات المركز، وسيتم عرض الإجابات وفقاً لتسلسل الأسئلة المطروحة في الاستبيان على النحو الآتي:

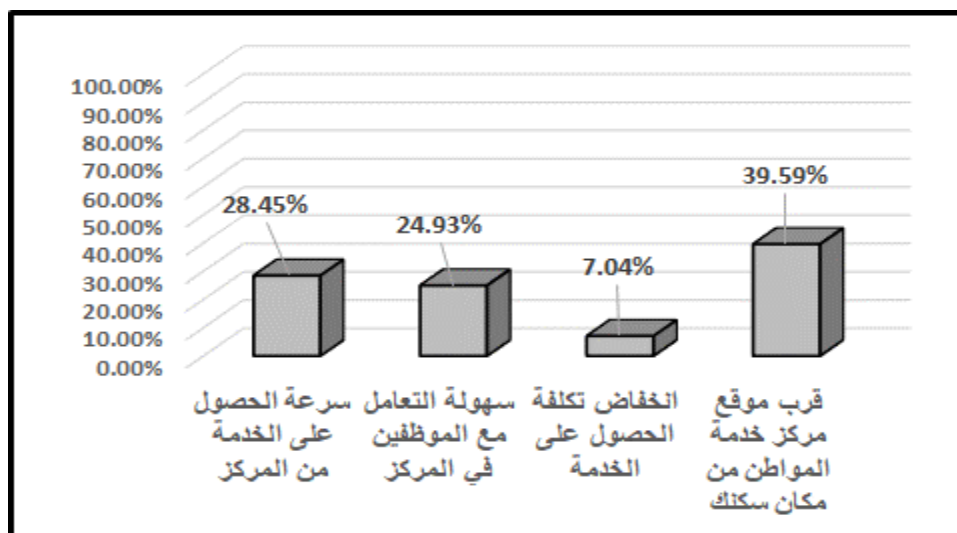
السؤال 1- ما سبب اختيارك لمركز خدمة المواطن للحصول على الخدمات:

الجدول رقم (15) سبب اختيار مركز خدمة المواطن

النسبة المئوية	التكرار	سبب اختيار مركز خدمة المواطن
28.45%	97	سرعة الحصول على الخدمة من المركز
24.93%	85	سهولة التعامل مع الموظفين في المركز
7.04%	24	انخفاض تكلفة الحصول على الخدمة
39.59%	135	قرب موقع مركز خدمة المواطن من مكان سكنك
100.00%	341	المجموع

جاءت الإجابات وفق الجدول رقم (15)، أنَّ أهم سبب من أسباب اختيار المواطن للمركز للحصول على الخدمات، هو قرب موقع المركز من مكان سكنه حيث حقق أعلى نسبة (39.59%). وجاءت سرعة الحصول على الخدمة من المركز كسبب ثاني لاختياره بنسبة تجاوزت (28%). أمَّا السبب الثالث لاختيار المواطن للمركز فهو سهولة التعامل مع الموظفين في المركز بنسبة (24,93%)، في حين حقَّق انخفاض تكلفة الحصول على الخدمة أدنى نسبة (7.04%).

وهذا يدل على أنّ وجود مركز خدمة المواطن في موقع جغرافي استراتيجي كان سبباً مُقنعاً لتوجّه المواطن إليه، حيث يتوسط المركز بعض الدوائر الحكومية التي يحتاجها المواطن، فضلاً عن توافر وسائل المواصلات التي تسهّل حركة المواطنين من وإلى المركز. ويوضّح الشكل رقم (13) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (13) سبب اختيار مركز خدمة المواطن

السؤال 2- ما هي المدة الزمنية التي تحصل فيها على الخدمة:

الجدول رقم (16) المدة الزمنية للحصول على الخدمة

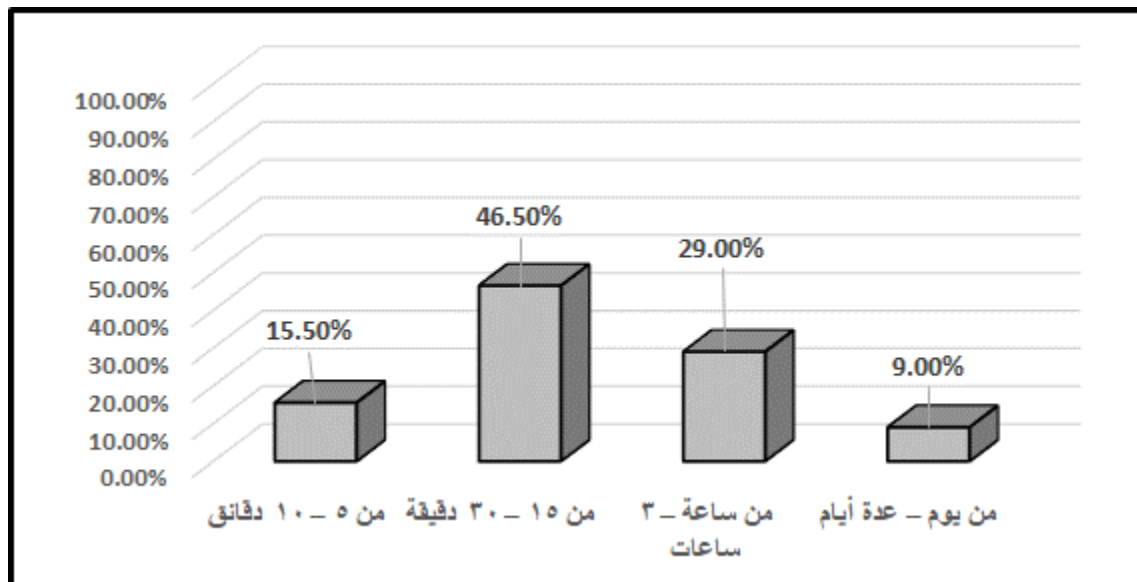
النسبة المئوية	التكرار	المدة الزمنية للحصول على الخدمة
15.50%	31	من 5 - 10 دقائق
46.50%	93	من 15 - 30 دقيقة
29.00%	58	من ساعة - 3 ساعات
9.00%	18	من يوم - عدة أيام
100.00%	200	المجموع

أظهرت الإجابات وفق الجدول رقم (16)، أنّ المدّة الزمنية (من 15 - 30 دقيقة) حقّقت أعلى نسبة تجاوزت (46%) من بين المدد الزمنية التي يحصل فيها المواطن على الخدمة، تليها المدة الزمنية (من ساعة - 3 ساعات)

بنسبة (29%)، ثم المدة الزمنية (من 5_10 دقائق) بنسبة (15.50%)، وأخيراً المدة الزمنية (من يوم - عدة أيام) كأدنى نسبة (9%).

وهذا يشير إلى أن المدة الزمنية (من 15 - 30 دقيقة) هي مدة مناسبة لأغلب المواطنين تماشياً مع الخدمات المطلوبة (كإخراج بيان فردي، بيان عائلي، بيان ولادة، غير عامل أو غيرها) مقارنة بالوقت الذي سيستغرقونه في حصولهم على ذات الخدمات من خارج المركز. حيث تتوزع هذه المدة بين حصول المواطن على دور واتجاهه للموظف المعني بتقديم الخدمة وإتمام العملية المناسبة للحصول على الخدمة المطلوبة.

ومن خلال ملاحظة آلية العمل وتحليل إجابات المواطنين، فإن المدة الزمنية (من ساعة - 3 ساعات) يستغرقها المواطن ليتحصل على الخدمة المطلوبة في حال كان هناك بطء في الشبكة أو تأخر بإنتاج الوثائق من الوزارات والمؤسسات المعنية وليس بطء في عمل المركز. في حين المدة الزمنية (من يوم - عدة أيام) التي حققت أدنى نسبة، فهي تعود إلى طبيعة خطوات إنجاز بعض الخدمات البطيئة. ويوضح الشكل رقم (14) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (14) المدة الزمنية للحصول على الخدمة

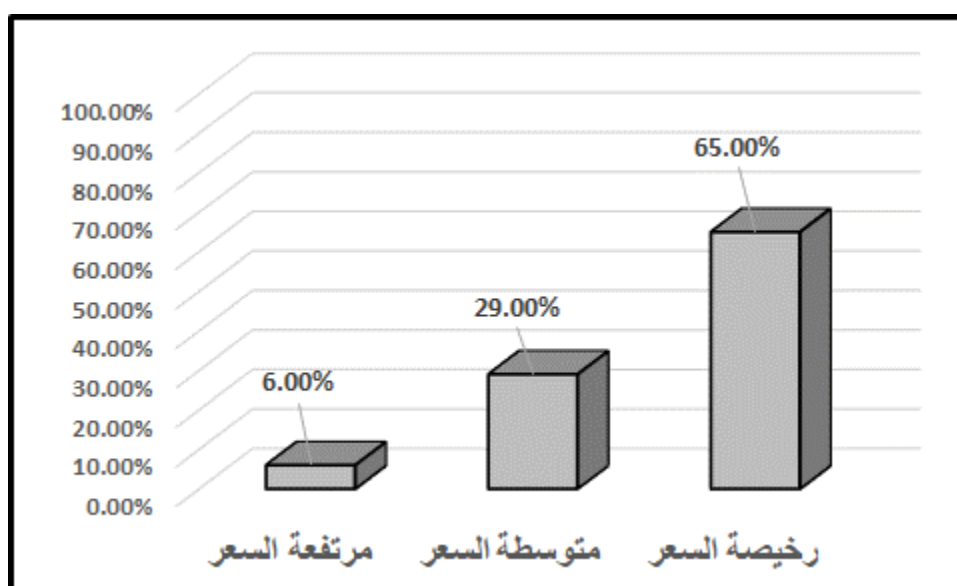
السؤال 3 - هل التكلفة المادية للحصول على الخدمة:

الجدول رقم (17) التكلفة المادية للحصول على الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	التكلفة المادية للحصول على الخدمة
6.00%	12	مرتفعة السعر
29.00%	58	متوسطة السعر
65.00%	130	رخيصة السعر
100.00%	200	المجموع

أنت الإجابات وفق الجدول رقم (17)، أنَّ التكلفة المادية للحصول على الخدمات المتنوعة من المركز برأي المواطنين هي رخيصة السعر حيث حققت أعلى نسبة (65%)، ونسبة (29%) من المواطنين وجدوا أنَّ التكلفة المادية متوسطة السعر، في حين حققت التكلفة المادية (مرتفعة السعر) أدنى نسبة (6%).

وبناءً على الإجابات السابقة نرى، وجود دراسة من قبل مركز خدمة المواطن لأسعار المعاملات والخدمات المقدّمة بما يتلاءم مع الوضع الاقتصادي للمواطنين، إضافةً إلى كون المواطن عندما يحتاج لخدمة معينة وضرورية له لا يبحث كثيراً عن التكلفة مقابل حصوله على الخدمة بسرعة وجودة عالية. ويوضح الشكل رقم (15) النسب السابقة:



الشكل رقم (15) التكلفة المادية للحصول على الخدمة

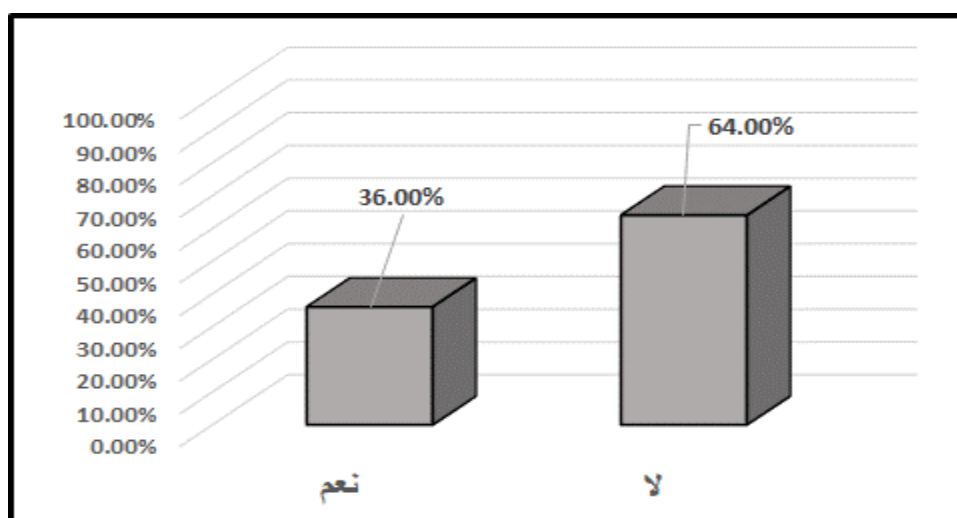
السؤال 4- هل واجهتك صعوبات أو معوقات في حصولك على الخدمة من المركز؟

الجدول رقم (18) مواجهة معوقات في الحصول على الخدمة

هل واجهتك معوقات في حصولك على الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	36.00%
لا	128	64.00%
المجموع	200	100.00%

أظهر الجدول رقم (18) أنّ، نسبة 64% من المواطنين لا يواجهون صعوبات عند حصولهم على الخدمة المطلوبة، في حين نسبة 36% فقط هم من وجدوا معوقات مختلفة تعيق حصولهم على الخدمة.

وهذا يعني أنّ اختيار المواطن كان صائب عند اختياره للمركز ليكون الوجهة التي من خلالها يحصل على خدماته بأقل وأسرع وقت. وهذا يشير إلى أنّ مركز خدمة المواطن حاول جاهداً بما يملكه من مقومات أن يساعد المواطن في حصوله على الخدمات المختلفة بأقل قدر ممكن من المعوقات، والتي في حال وجدت، يمكن أن تكون خارجة عن إرادته. وهو بذلك نجح إلى حد كبير بتحقيق الهدف من وجوده ألا وهو خدمة المواطن وتسهيل حصوله على الخدمة. ويوضح الشكل رقم (16) النسب السابقة:



الشكل رقم (16) مواجهة معوقات في الحصول على الخدمة

السؤال 5- إذا كانت الإجابة في السؤال رقم (4) نعم، ما هي المعوقات التي واجهتك في حصولك على الخدمة، (يرجى الإجابة على خيار واحد فقط):

الجدول رقم (19) معوقات الحصول على الخدمة

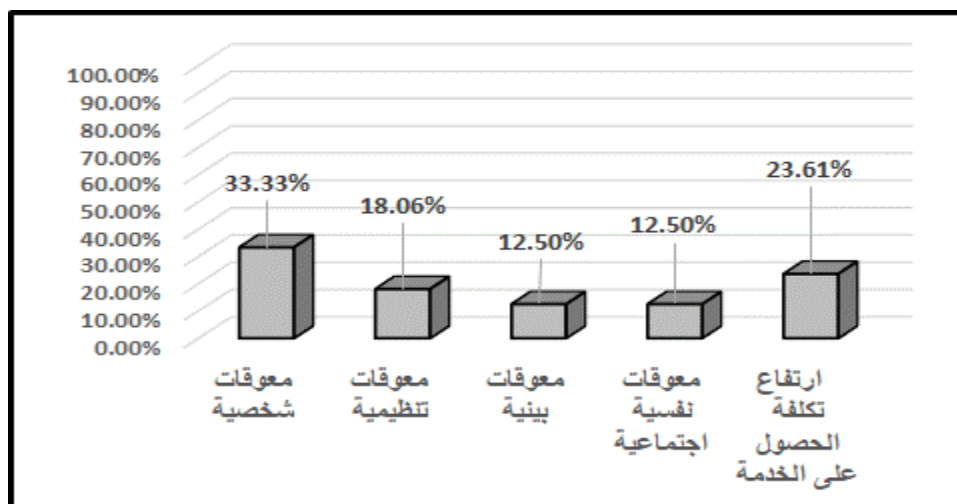
معوقات الحصول على الخدمة	العدد	النسبة المئوية
معوقات شخصية	24	33.33%
معوقات تنظيمية	13	18.06%
معوقات بيئية	9	12.50%
معوقات نفسية اجتماعية	9	12.50%
ارتفاع تكلفة الحصول على الخدمة	17	23.61%
المجموع	72	100.00%

وفق الجدول رقم (19) تبين، أنّ من أكثر الصعوبات والمعوقات التي يواجهها المواطنون في حصولهم على الخدمة هي المعوقات الشخصية وجاءت بنسبة تجاوزت (33%)، يليها ارتفاع تكلفة الحصول على الخدمة بنسبة (23.61%)، ثم المعوقات التنظيمية بنسبة تجاوزت (18%)، في حين تساوت المعوقات البيئية والمعوقات النفسية الاجتماعية في تحقيق أدنى نسبة (12.50%).

وتعود المعوقات الشخصية التي تواجه المواطنين إلى أنّ بعضهم يصلون للمركز وليس لديهم الإلمام الكافي بآلية العمل للحصول على الخدمة، كما يفتقد المواطن أحياناً القدرة على التعبير الجيد عن حاجته مما يشكّل له عائق في حصوله على الخدمة وربما تأخّر في زمن الحصول عليها.

كما نرى أنّ نسبة من المواطنين يجدون ارتفاع تكلفة الحصول على الخدمة يعيق حصولهم عليها، وبالرجوع للسؤال الثالث يبدو أنّ الفئة التي وجدت أنّ التكلفة المادية مرتفعة السعر أو حتى متوسطة السعر هي ذاتها التي رأت أنّ التكلفة المادية هي معوّق في حصولها على الخدمة.

بينما المعوقات البيئية والمعوقات النفسية الاجتماعية كانت من أقل الصعوبات التي تواجه المواطنين، وهذا يشير إلى أنَّ مبنى المركز حَقَّق الشروط المناسبة لتقديم الخدمات من حيث المساحة والتهوية وغيرها، فضلاً عن حُسْن تعامل الموظفين مع المواطنين أثناء سير العمل وإجراء المعاملات. ويوضِّح الشكل رقم (17) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (17) معوقات الحصول على الخدمة

السؤال 6- من خلال تعاملك مع المركز للحصول على الخدمات، هل يقوم المركز بالوظائف المنوطة به كمؤسسة خدمية:

الجدول رقم (20) وظائف المركز كمؤسسة خدمية

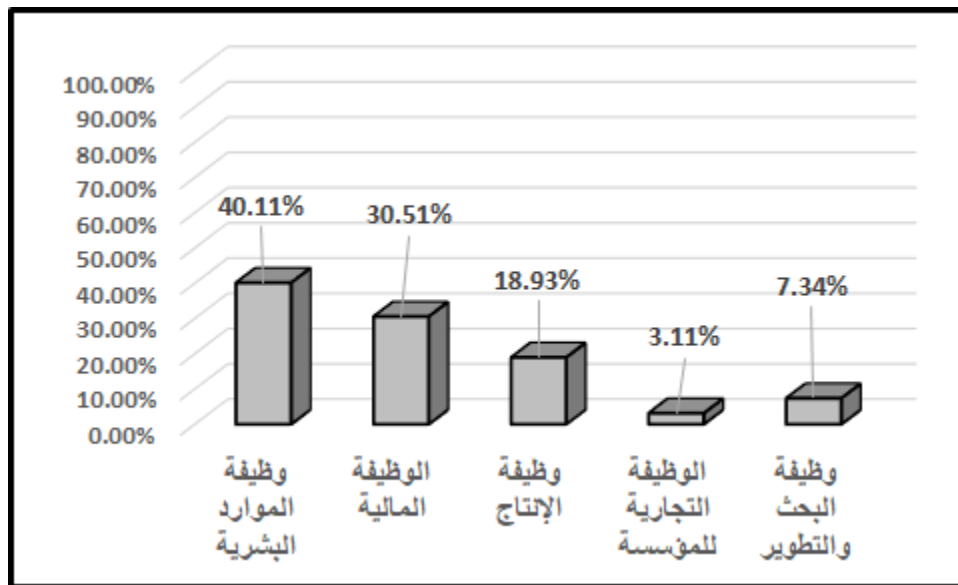
وظائف المركز كمؤسسة خدمية	التكرار	النسبة المئوية
وظيفة الموارد البشرية	142	40.11%
الوظيفة المالية	108	30.51%
وظيفة الإنتاج	67	18.93%
الوظيفة التجارية للمؤسسة	11	3.11%
وظيفة البحث والتطوير	26	7.34%
المجموع	354	100.00%

أظهر الجدول رقم (20)، أنَّ من أهم الوظائف التي يقوم بها مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية هي وظيفة الموارد البشرية، حيث حَقَّقَت أعلى نسبة تجاوزت (40%)، تليها الوظيفة المالية بنسبة (30.51%)، ثم وظيفة

الإنتاج بنسبة (18.93%)، ثم وظيفة البحث والتطوير بنسبة تجاوزت (7%)، في حين حققت الوظيفة التجارية للمؤسسة أدنى نسبة (3.11%).

وهذا يدل على حُسن اختيار المركز لموظفيه والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم حول آلية العمل والتوجيه الدائم لهم والعمل كيد واحدة بما يحقق هدف المركز ألا وهو تقديم أفضل الخدمات للمواطنين. وكما ذكرنا سابقاً أنَّ أسعار إنجاز المعاملات مدروسة من قبل المركز بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الخدمة من جهة أخرى. أمّا وظيفة الإنتاج فهي الوظيفة الأساسية التي وُجد من أجلها المركز والتي تقوم على ضمان تقديم الخدمة في الوقت المناسب بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

في حين وجد المواطن أنَّ الوظيفة التجارية للمؤسسة من أقل الوظائف التي يقوم بها المركز كمؤسسة خدمية، وربما يعود ذلك إلى عدم إلمام المواطن بجميع المستويات الإدارية التنظيمية الموجودة في المركز والتي تعمل على متابعة احتياجات المواطنين وضمان تقديم الخدمات لهم. ويوضح الشكل رقم (18) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (18) وظائف المركز كمؤسسة خدمية

السؤال 7- ما رأيك في أداء مركز خدمة المواطن في تقديم الخدمات المتنوعة:

الجدول رقم (21) أداء المركز في تقديم الخدمات

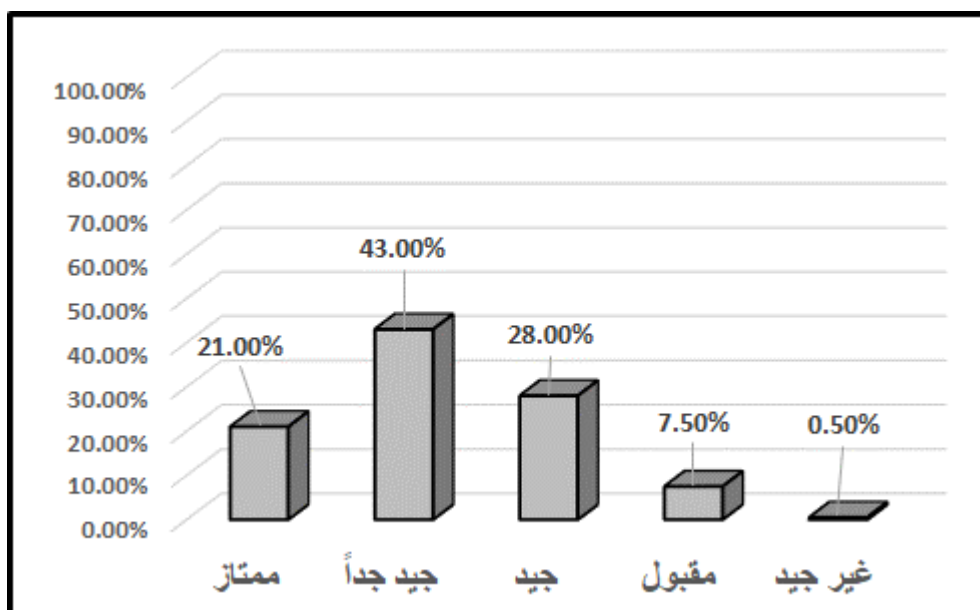
النسبة المئوية	التكرار	رأيك في أداء المركز في تقديم الخدمات
21.00%	42	ممتاز
43.00%	86	جيد جداً
28.00%	56	جيد
7.50%	15	مقبول
0.50%	1	غير جيد
100.00%	200	المجموع

أنت الإجابات وفق الجدول رقم (21)، أنّ أداء مركز خدمة المواطن في تقديم الخدمات المتنوعة برأي المواطنين كان جيد جداً، حيث بلغت النسبة (43%)، والبعض رأى أنّ الأداء كان جيد بنسبة (28%)، والبعض الآخر وجد الأداء ممتاز بنسبة (21%)، في حين نسبة (7.50%) من المواطنين أعطت رأيها بأداء المركز بأنه مقبول، ونسبة أقل من (1%) قالت أنّ الأداء غير جيد.

وبناءً على الإجابات السابقة، يمكننا أنّ نأخذ نسبة القوة والضعف لأداء المركز، فمن خلال جمع تكرار الممتاز والجيد جداً والجيد، نجد أنّ نسبة 92% من المواطنين أجادوا بجودة أداء المركز وقوته، ويشير ذلك إلى نجاح المركز في إشباع حاجات مستفيديه، وتسهيل حصولهم على الخدمات المتنوعة من خلال الإدارة السليمة للمركز، ونجاح الموظفين في أداء مهامهم على أكمل وجه، ودراسة أسعار هذه الخدمات، فضلاً عن غيرها من المقومات التي تساهم في رفع شأن هذه المؤسسة الخدمية.

في حين عند جمع تكرار المقبول والغير جيد، نجد أنّ نسبة 8% من المواطنين رأت ضعفاً في الأداء، وربما يعود ذلك إلى انتظارهم أحياناً أو تأخرهم في الحصول على الخدمة، أو عدم إلمامهم في بعض الأحيان بالوثائق المطلوبة منهم لإنجاز معاملتهم وخاصة إذا كانت خدمة بطيئة، مما يتطلب منهم الرجوع أكثر من مرة للمركز. وغيرها من

الأسباب التي يراها المواطن شخصياً وأعطى رأيه على أساسها في أداء المركز. ويوضح الشكل رقم (19) الإجابات السابقة التي وردت في الجدول:



الشكل رقم (19) أداء المركز في تقديم الخدمات

السؤال 8- من خلال تردّدك على المركز، هل وجدت نظام للشكاوى أو المقترحات تعبّر فيه عن درجة رضاك عن آلية سير العمل والخدمات المقدمة:

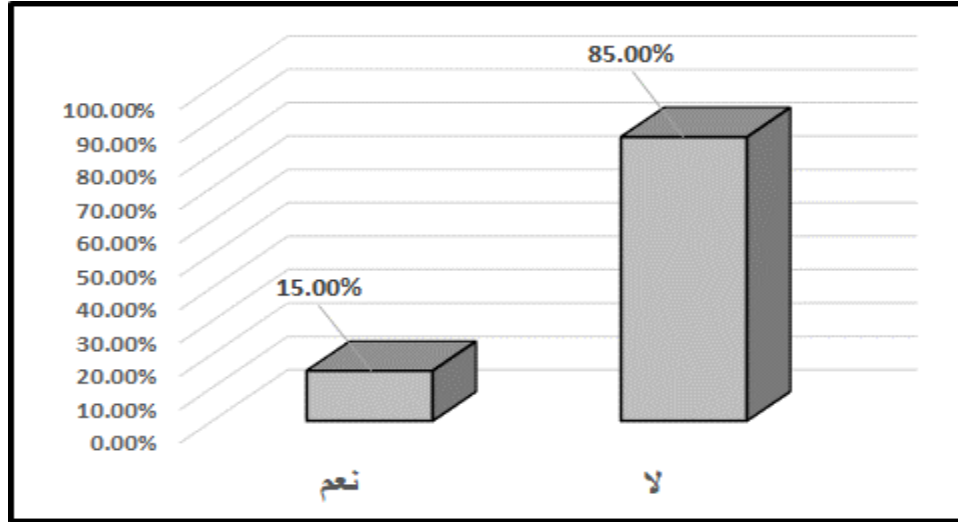
الجدول رقم (22) وجود نظام للشكاوى أو المقترحات

هل يوجد نظام للشكاوى أو المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	15.00%
لا	170	85.00%
المجموع	200	100.00%

أظهرت الإجابات وفق الجدول رقم (22)، أنّ نسبة (85%) من المواطنين لم يجدوا نظام للشكاوى أو المقترحات في المركز، بينما نسبة (15%) من المواطنين قالوا نعم وجدوا.

ويمكن إرجاع ذلك، إلى أنّ المواطن الذي لم يجد نظام للشكاوى في حال واجه مشكلة معينة أو لتقديم رأي أو مقترح معين يعبّر فيه عن درجة رضاه عن آلية العمل في المركز والخدمات المقدمة، لم يكن على دراية بأن بإمكانه

إخبار إدارة المركز بالمشاكل التي يواجهها لتساعده في حلها وتجاوزها، أو توجيهه للجهة المعنية بتلك المشكلة. في حين استطاعت نسبة قليلة من المواطنين الاستعانة بالإدارة لحل بعض الصعوبات التي واجهتهم في حصولهم على الخدمة. ويوضح الشكل رقم (20) الإجابات السابقة:



الشكل رقم (20) وجود نظام للشكاوى أو المقترحات

السؤال 9- ما نسبة تقييمك لعملية إدارة الوثائق وآلية سير العمل لحصولك على الخدمة المطلوبة:

الجدول رقم (23) تقييم عملية إدارة الوثائق وآلية سير العمل

الحد الأدنى	الحد الأقصى	لمرة إجابة		100%		90%		80%		70%		60%		50%		40%		30%		20%		10%		0%		تقييم عملية إدارة الوثائق وآلية سير العمل
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
0.50%	52.50%	1.50%	3	33.00%	66	52.50%	105	9.00%	18	1.50%	3	1.00%	2	0.00%	0	1.00%	2	0.50%	1	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	أداء الموظفين
1.00%	35.50%	0.00%	0	6.00%	12	14.50%	29	35.50%	71	17.50%	35	9.50%	19	9.50%	19	3.50%	7	3.00%	6	1.00%	2	0.00%	0	0.00%	0	إجراءات سير العمل
0.50%	21.00%	0.00%	0	2.00%	4	7.00%	14	15.00%	30	20.50%	41	14.00%	28	21.00%	42	12.50%	25	6.00%	12	1.50%	3	0.50%	1	0.00%	0	السرعة في الحصول على الخدمة
0.50%	53.00%	0.00%	0	9.00%	18	20.00%	40	53.00%	106	12.50%	25	2.00%	4	2.00%	4	0.50%	1	1.00%	2	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	تكلفة الحصول على الخدمة
2.00%	24.50%	0.00%	0	5.00%	10	8.50%	17	13.50%	27	24.50%	49	12.50%	25	18.00%	36	11.50%	23	4.50%	9	2.00%	4	0.00%	0	0.00%	0	دقة المعلومات في الوثيقة المنتجة

جاءت الإجابات وفق الجدول رقم (23)، أنَّ نسبة تقييم المواطن لعملية إدارة الوثائق وآلية سير العمل في المركز لحصوله على الخدمة المطلوبة تفاوتت بين عدة خيارات. حيث نجد أنَّ الحد الأقصى لأداء الموظفين كان (52.50%) ويقابل النسبة (90%)، والحد الأدنى (0.50%) ويقابل النسبة (30%).

في حين كان الحد الأقصى لإجراءات سير العمل (35.50%) ويقابل النسبة (80%)، والحد الأدنى كان (1%) ويقابل النسبة (20%). ونلاحظ أنَّ السرعة في الحصول على الخدمة كان الحد الأقصى لها (21.00%) ويقابل النسبة (50%)، والحد الأدنى (0.50%) ويقابل النسبة (10%). وكان الحد الأقصى لتكلفة الحصول على الخدمة (53.00%) ويقابل النسبة (80%)، والحد الأدنى (0.50%) ويقابل النسبة (40%). بينما نجد أنَّ الحد الأقصى لدقة المعلومات في الوثيقة المنتجة كان (24.50%) ويقابل النسبة (70%)، والحد الأدنى كان (2%) ويقابل النسبة (20%).

وهذا يعني أنَّ المواطن حاول تقييم عملية إدارة الوثائق وآلية سير العمل في المركز حسب أهمية كل خيار من خيارات التقييم المطروحة وأولويته بالنسبة له مقابل حصوله على الخدمة والمعاملة المطلوبة. حيث كان لدقة

المعلومات في الوثيقة المنتجة نسبة مهمة من تقييمه، ويُعزى ذلك إلى كون الوثائق التي يقدمها المركز هي وثائق رسمية حكومية لا تحتل الشك أو الخطأ، ولا بدّ من صحة ودقة المعلومات الواردة فيها ليتم تداولها والاستفادة منها من قبل المواطنين بالشكل الأمثل. وكذلك نجد أنّ تقييمه لإجراءات سير العمل وأداء الموظفين وسرعة الحصول على الخدمة وتكلفتها كان مهماً بالنسبة له. وهذا التقييم سيسهم بشكل فعّال في رفع سوية العمل الخدمي في مركز خدمة المواطن.

ومما سبق ووفقاً لإجابات الاستبيان السابق، نجد أنّ مركز خدمة المواطن التزم إلى حدّ كبير بالوظائف المنوطة به كمؤسسة خدمية، وسعى بمقومات عدّة مع اعتماده على نظام إلكتروني، في تسيير إجراءات العمل وتسهيل دورة الوثائق ورفع مستوى الأداء، لتقديم مختلف الخدمات بالصورة التي تلي رضا المستفيدين وتُشبع رغباتهم، حيث جاءت نسبة تقييمهم لأداء المركز جيدة جداً، وطبعاً هذه النسبة يمكن أن تزداد بالتزامن مع تطوير النظام المعتمد في المركز وتحسينه، بما يلبي متطلبات العمل المؤسسي والخدمي.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية، والتمعّن بنتائج المقابلة واستبيان الموظفين واستبيان المواطنين المستفيدين، نجد أنّ الهدف الأساسي من وجود مركز خدمة المواطن واعتماده على نظام إلكتروني في أداء مهامه، هو تبسيط إجراءات العمل في المركز وإدارة العمليات التي يحصل من خلالها المواطن على الخدمات المختلفة، فالنظام سهّل طريقة الحصول على الوثيقة وآلية سير إنجازها منذ إدخال بيانات طلب هذه الوثيقة للنظام وإرسالها للمؤسسة المعنية إلى استلامها وحفظها وتنظيمها واستخراجها وطباعتها لحين تقديمها للمواطن، فهو لم يُنشئ الوثيقة ولكن كان طرفاً في إنتاجها. فمركز خدمة المواطن هو بمثابة صلة الوصل بين الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة وبين المواطنين، ووسيلة للحصول على الخدمات المتنوعة بأيسر وأفضل الطرق.

نتائج الدراسة

1. يُعدّ إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم المؤسسة الخدمية في مجالاتها كلّها، فضلاً عن الاستجابة السريعة لرغبات المستفيدين، والذي يُعدّ الهدف الأساسي من وجود المؤسسة الخدمية.
2. إنّ الغرض من استخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة الخدمية هو تدعيم العلاقة المستمرة مع المستفيدين.
3. حقّق استخدام تكنولوجيا المعلومات قيمة مضافة أثّرت في إدارة الأعمال في المؤسسات الحكومية عامةً، والخدمية منها خاصةً، وأحدثت تغييراً كبيراً في الوصول إلى المعلومات المدوّنة بالوثائق الرسمية، إذ أمكن توصيل الخدمات الحكومية للمواطنين إلكترونياً، مما زاد من قيمة الوثائق الإلكترونية وزاد التركيز عليها.
4. تستمد الوثائق قيمتها وأهميتها من مدى استخدامها في المؤسسة المُنتجة لها، ومدى الاستفادة منها في تسيير شؤون تلك المؤسسة.
5. تدعم إدارة الوثائق عمليات ووظائف المؤسسات التابعة لها، وتُعدّ واحدة من الجوانب المهمة لأي مؤسسة تضم كماً هائلاً من الوثائق نتيجة تقديم خدمات أو القيام بمسؤوليات وواجبات، وهذه الوثائق تحتاج إلى إدارة سليمة لها تضمن للمؤسسة عملية تخزينها واسترجاعها بصورة جيدة.
6. تُعدّ نظم إدارة الوثائق الإلكترونية هي الحل الشامل لإدارة عمليات إنشاء وتكشيف واختزان واسترجاع والتصرّف بالوثائق والأصول المعلوماتية للمؤسسة.
7. تحقّق نظم إدارة الوثائق الإلكترونية العديد من الوظائف والإمكانات لعل أبرزها، إنشاء الوثائق والتحكّم في الإصدار، وإمكانية البحث والاسترجاع من خلال تعيين بيانات وصفية للوثائق الإلكترونية للمساعدة في حفظها وتتبعها بشكل صحيح، فضلاً عن توفير الأمن والحماية للوثائق وضمان سلامة البيانات.
8. يعتمد مركز خدمة المواطن على نظام إلكتروني، يغيب عنه مصطلح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، حيث يُسمّى برنامج خدمة المواطن الموحّد، والهدف منه تبسيط إجراءات العمل ضمن المركز، وإنجاز مختلف المعاملات والخدمات للمواطنين.

9. أدى استخدام النظام الإلكتروني لتسيير آلية العمل في مركز خدمة المواطن، إلى زيادة مردود العمل الإداري وخفض التكلفة المادية وتقليل حجم العمالة المطلوبة لإنجاز مختلف المعاملات وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

10. دعم النظام المستخدم في مركز خدمة المواطن عدداً من إمكانيات ووظائف نظم إدارة الوثائق الإلكترونية، وعجز عن دعم إمكانيات أخرى كان أهمها إمكانية إنشاء الوثائق، وإجراء أي تعديل على محتواها.

11. ضعف عمليات البحث والاسترجاع لبعض الوثائق ضمن الخدمات البطيئة في النظام المعتمد في مركز خدمة المواطن.

12. وفقاً لإجابات موظفي مركز خدمة المواطن، كانت استجابة الوزارات والمؤسسات الحكومية التي يرتبط معها النظام المعتمد في المركز، استجابة ممتازة، وإن كان هناك أحياناً بطء في الشبكة إلا أن ذلك لا يُنقص من الدور المهم لتلك المؤسسات في تسهيل خدمة المواطن.

13. وجود بعض المشاكل التقنية في النظام المعتمد في مركز خدمة المواطن، بسبب قدم أجهزة الحواسيب المستخدمة، وعدم إجراء أي تحديث أو تطوير لهذا النظام منذ افتتاح المركز عام 2016.

14. تحديد أدونات الوصول الصحيحة للنظام المستخدم في مركز خدمة المواطن، يعود إلى طبيعة المؤسسات التي يتعامل معها المركز بصفتها مؤسسات حكومية رسمية تراعي خصوصية وسرية بياناتها وتهتم بأمن معلوماتها.

15. وجود الستار القانوني لعمل مركز خدمة المواطن، إلا أنه لم يدخل بتفاصيل عملية إدارة الوثائق بشكل كبير.

16. وجود تكامل وتنسيق بين جميع المستويات الإدارية المعنية بمتابعة سير العمل في مركز خدمة المواطن.

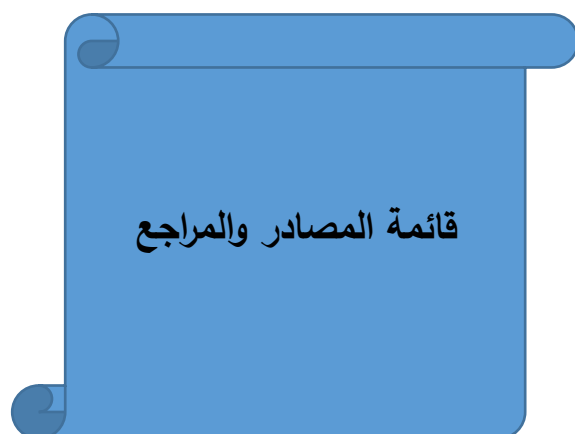
17. بناءً على إجابات المواطنين المستفيدين من خدمات مركز خدمة المواطن، نجد أنَّ نسبة 92% أجادوا بجودة أداء المركز وقوته.

18. نجح مركز خدمة المواطن وفقاً للمعطيات الموجودة لديه في توفير حاجات المواطنين وتسهيل حصولهم على الخدمات المتنوعة.

19. يُعد مركز خدمة المواطن باعتماده على نظام إلكتروني لأداء مهامه، بمثابة صلة الوصل بين الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة وبين المواطنين، للحصول على أفضل الخدمات بأيسر وأسرع الطرق.

مقترحات الدراسة

1. زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوثائق ونظمها، وإبراز دورها في العمل الخدمي في مختلف المؤسسات الحكومية.
2. زيادة التنسيق بين الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى وبين مركز خدمة المواطن، لإعطائه صلاحيات أخرى تسهم في زيادة فعالية العمل، وتزيد من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
3. العمل على زيادة إمكانيات ووظائف النظام المعتمد في مركز خدمة المواطن بشكل يسهم في زيادة دوره في تحقيق متطلبات العمل المؤسسي الخدمي.
4. ضرورة اعتماد التوقيع الإلكتروني للوثائق الصادرة عن مركز خدمة المواطن، مما يساهم في زيادة أمن وحماية هذه الوثائق، ويُسهّل عملية حفظها وتبادلها والوصول إليها.
5. العمل على حل المشاكل التقنية التي تعيق العمل على النظام المعتمد في مركز خدمة المواطن، أو إيجاد حلول بديلة تسهم في إنجاح العمل الخدمي بشكل أكبر.
6. على مركز خدمة المواطن وضع نظام مخصّص لرصد وقياس درجة رضا المستفيد عن الخدمة المقدمة إليه، ولعل أهم الوسائل هي نظام الشكاوى والمقترحات.
7. لا بدّ من المتابعة المستمرة، والمراقبة الدائمة للنظام المعتمد في مركز خدمة المواطن، لدعم النقاط الإيجابية وتلافي النقاط السلبية فيه، ورفع سوية العمل الخدمي في المركز.
8. ضرورة العمل على تطوير وتحديث النظام المستخدم في مركز خدمة المواطن بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، واحتياجات المواطنين المتنوعة والمتزايدة يوماً بعد يوم، مما يحقق نتائج أفضل من النتائج الحالية.



أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

1. أمانة، محمد. (2007، آب). نظم الأرشفات الإلكترونية: تحديد المتطلبات وقواعد الإدارة. مجلة العربية 3000. عدد: 7. ص-ص: 77-100.
2. أمانة، محمد. (2017، كانون الثاني). التغيير التكنولوجي والتحول لنظم إدارة الوثائق الإلكترونية داخل المؤسسات. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات. مج: 4، عدد: 7. ص-ص: 112-120.
3. ابن عطية، نادية. (2009، كانون الأول). تسيير الوثائق الإدارية. مجلة العلوم الإنسانية. عدد: 32. ص-ص: 361-380.
4. أبو سالم، محمد. (2014). الأرشفة الإلكترونية: متطلباته، مزاياه، عيوبه، ومتطلبات التأمين. مجلة إقرأ. عدد: 17. ص-ص: 140-155.
5. أبو الليل، إبراهيم. (2005). التوقيع الإلكتروني ومدى حجتيه في الإثبات: دراسة مقارنة. مجلة الحقوق. عدد: 3. ص-ص: 17-22.
6. أبو نبعة، عبد العزيز. (2005). تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي. عمان: الأردن. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ص: 287.
7. أحمد، حسن. (27-29 آذار، 2018). المصارف السودانية: دراسة حالة بنك البركة السوداني. مؤتمر السودان لإدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية، الخرطوم.
8. أشرف، محمد. (2015). إدارة الوثائق الإلكترونية. القاهرة: مصر. دار الجوهرة للنشر والتوزيع. ص: 198.
9. الأغا، بسام. (2007). أعمال المكاتب والسكرتاريا الحديثة. غزة: فلسطين. مكتبة آفاق. ص: 213.
10. إبراهيم، راشد. (2015). نظام أرشفة وإدارة الوثائق باستخدام Open KM. ماجستير. كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم: السودان. ص: 175.

11. بجاجة، عبد الكريم. (2005). الوثائق الإلكترونية: مرشد الأرشيفين. باريس: فرنسا. المجلس الدولي للأرشيف. ص: 106.
12. بن اعراب، عبد الكريم. (2004). تسيير المنشأة. قسنطينة: الجزائر. جامعة منتوري. ص: 234.
13. بن عيشاوي، أحمد. (8-9 آذار، 2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات. المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.
14. بن عيشاوي، أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث. عدد: 4. ص-ص: 7-16.
15. جاد الله، محمد. (2011). إدارة الوثائق الجارية في الهيئات والمؤسسات والمنظمات. الإسكندرية: مصر. دار الثقافة العلمية. ص: 188.
16. جامعة المنيا. (2016). برمجيات إدارة الوثائق. استرجع بتاريخ: 25 / 5 / 2021. من: <http://courses.minia.edu.eg>.
17. حاج، شعيب. (2011). تسيير أرصدة المصالح الولائية للأرشيف: ولاية تلمسان نموذجا. ماجستير. جامعة وهران. وهران: الجزائر. ص: 279.
18. حبيبة، شراطي. (2016). إدارة الوثائق الأرشيفية بالجزائر: مصلحة أرشيف لولاية غليزان نموذجا. ماجستير. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم: الجزائر. ص: 197.
19. حريم، حسين. (2006). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. ط: 3. عمان: الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع. ص: 390.
20. الحسن، هلا. (2010). تصديق التوقيع الإلكتروني. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مج: 26، عدد: 1، ص-ص: 525-542.
21. الحسيني، فالح. (2015). أثر شكلية التوقيع الإلكتروني في القرار الإداري. ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن. ص: 204.

22. حمادنة، مياسة. (2017، تشرين الأول). إدارة الوثائق الجارية في مراكز الرعاية الاجتماعية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. عدد: 35. ص-ص: 159-170. بابل: العراق. جامعة بابل.
23. خديجة، ينحج. (2016). واقع استخدام التسيير الإلكتروني للوثائق في ميدان الأرشفة: دراسة ميدانية لأرشفة وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. ماجستير. جامعة الجبالي بو نعامة. الجزائر: الجزائر. ص: 126.
24. خليل، أحمد. (2001). النظم الحديثة لإدارة الوثائق والمعلومات: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للشؤون القانونية بوزارة الداخلية. ماجستير. جامعة القاهرة. القاهرة: مصر. ص: 196.
25. الخولي، جمال. (1992). الوثائق الإدارية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مصر. الدار المصرية اللبنانية. ص: 198.
26. خير، محمد، وكساب، عزات. (2008). متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات - فلسطين. ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين. ص: 196.
27. دحماني، محمد. (2008). الخدمة التسويقية. ماجستير. جامعة الجزائر. الجزائر: الجزائر. ص: 196.
28. دلهوم، انتصار. (2006). تسيير الأرشفة في المؤسسات والإدارات العمومية: دراسة ميدانية بولاية سوق أهراس. ماجستير. جامعة منتوري. قسنطينة: الجزائر. ص: 400.
29. ذراع، وردة. (2013). الأرشفة والوثائق آلية إثبات جرائم الاحتلال الفرنسي في الجزائر: مجازر 8 ماي 1945 أنموذجاً. ماجستير. جامعة محمد خيضر. قطب شتمة: الجزائر. ص: 156.
30. راقد، فاطمة. (2016). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - خلال الفترة 2011-2015. ماجستير. جامعة العربي التبسي. تبسة: الجزائر. ص: 160.

31. ریحانة، سحنون. (2015). واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر. ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي: الجزائر. ص:

183

32. الزبيدي، محمد. (2001). مصادر معلومات الأبحاث التاريخية. المجلة العربية 3000. عدد: 4. ص-ص: 100-120.

33. السعدي، حمد. (2020). تقييم ممارسات إدارة الوثائق في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان وفقاً لمتطلبات هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية. ماجستير. جامعة السلطان قابوس. مسقط: سلطنة عُمان. ص: 184.

34. سليمة، ريوقي. (2012). أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة: دراسة حالة فندق المرسى. ماجستير. جامعة الجزائر. الجزائر: الجزائر. ص: 207.

35. السيد، أماني. (2020، كانون الثاني). نظم الأرشفة وإدارة الوثائق بالمؤسسات: دراسة استكشافية للمتطلبات الفنية والوظيفية. مجلة اعلم. عدد: 25. ص-ص: 75-110. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.

36. الشايب، عبد الحميد. (2022). المعيار العربي الموحد لنظم إدارة الوثائق الإلكترونية في بيئة العمل. قسنطينة: الجزائر. دار سوهام للنشر والتوزيع. ص: 540.

37. الشريف، أشرف. (2007، تشرين الأول). إدارة الوثائق الإلكترونية في المنظمات الحكومية: المعايير والإجراءات. مجلة اعلم. عدد: 1. ص-ص: 23-52.

38. شعبان، جمال. (2016، كانون الثاني). الأرشفة الإداري الرقمي أساس الإدارة الإلكترونية. مجلة اعلم. عدد: 16. ص-ص: 68-69.

39. صالح، أميرة. (27-29 آذار، 2018). أمن الوثائق في البيئة الإلكترونية بإدارة السجل المدني بالسودان. مؤتمر السودان لإدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية، الخرطوم.

40. الصاوي، السيد صلاح. (2018). برامج الأرشيفات الوطنية للتدريب على إدارة الوثائق الإلكترونية: الأرشيف الوطني الأمريكي أنموذجاً. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا. عدد: 4. ص-ص: 1-20.
41. الضمور، هاني. (2008). تسويق الخدمات. عمان: الأردن. دار وائل للنشر. ص: 249.
42. الطائي، حميد. (2006). الأسس العلمية للتسويق الحديث. عمان: الأردن. دار اليازوري. ص: 208.
43. عبد الباسط، شواو. (2010). حفظ الأرشيف في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة: دراسة ميدانية بمركز أرشيف ولاية سطيف. ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة. قسنطينة: الجزائر. ص: 189.
44. عبد الباسط، شواو. (2014). تكوين الأرشيفيين بالجامعة الجزائرية بين النظري والواقع: تجربة تخصص تقنيات أرشيفية في نظام ل م د بجامعة قسنطينة 2. دكتوراه. جامعة قسنطينة 2. قسنطينة: الجزائر. ص: 454.
45. عبد الرحيم، زاهر. (2011). تسويق الخدمات. عمان: الأردن. دار الراية للنشر والتوزيع. ص: 212.
46. عبد العزيز، بن الزين. (2017). التسيير الإلكتروني للوثائق: دراسة ميدانية ببلدية سيدي عقبة ولاية بسكرة. ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة: الجزائر. ص: 147.
47. عبد الغفور، عبد الفتاح. (2000). معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: إنكليزي، عربي. الرياض: المملكة العربية السعودية. مكتبة الملك فهد الوطنية. ص: 350.
48. العريشي، جبريل، والمعتم، نبيل. (2012). الأرشفة الإلكترونية وإدارة الوثائق في العصر الحديث: المبادئ والأسس النظرية والتطبيقات العملية. الرياض: المملكة العربية السعودية. مكتبة الملك فهد الوطنية. ص: 316.
49. العلاق، بشير، والطائي، حميد. (2007). تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي. عمان: الأردن. دار زهران للنشر والتوزيع. ص: 187.

50. عمر، ترشين، ويوسف، أولاد حسيني. (2016، حزيران). قابلية تطبيق المعيار ISO 15489 في المؤسسات البترولية: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لسوناطراك. Cybrarians Journal. عدد: 42. ص-ص: 1-6.

51. عودة، قدور. (2016). التسيير الإلكتروني للوثائق الإدارية: مصلحة الحالة المدنية ببلدية غليزان نموذجا. ماجستير. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم: الجزائر. ص: 108.

52. عيسوي، عصام. (2014، آذار). خدمات الوثائق في المكتبات العامة السعودية: رؤية مستقبلية. مجلة Cybrarian Journal. عدد: 34. ص-ص: 19-33.

53. الغرابي، أحمد. (2008). الأرشفة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة لواقع الوزارات والمؤسسات شبه الحكومية. الرياض: المملكة العربية السعودية. مكتبة الملك فهد الوطنية. ص: 288.

54. غزال، عادل. (2012). التسيير الإلكتروني للوثائق. الجزائر: الجزائر. دار الألمعية للنشر والتوزيع. ص: 203.

55. فاطمة، ختير. (2015). الأرشيف ومهنة الأرشيفي في الجزائر: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري. دكتوراه. جامعة وهران. وهران: الجزائر. ص: 280.

56. فاطيمة، عدة. (2015). ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية: حالة مديرية الضرائب بماسري. ماجستير. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم: الجزائر. ص: 210.

57. فتحية، قوميد. (2016). إدارة الوثائق الجارية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة جامعة وهران. دكتوراه. جامعة وهران. وهران: الجزائر. ص: 135.

58. فتحة، شرقي. (2003، كانون الأول). دور الأرشيفي في حفظ ومعالجة الأرشيف الإلكتروني. مجلة المكتبات والمعلومات. مج: 2، عدد: 3. ص-ص: 73-77.

59. الفخفاخ، المنصف. (2010). دليل إجراءات إدارة الوثائق الجارية والوسيط. مسقط: سلطنة عُمان. هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية. ص: 324.

60. الفريح، فريال. (2001). الوثيقة العربية ودورها الحضاري في حفظ ذاكرة الأمة العربية. المجلة العربية 3000. س: 3، عدد: 3. ص-ص: 30-50.
61. قباني، نسرین. (2016). نظم إدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية في وزارات الجمهورية العربية السورية. دكتوراه. جامعة دمشق. دمشق: سورية. ص: 263.
62. القدال، حسام الدين. (27-29 آذار، 2018). الأرشفة الإلكترونية: المتطلبات والمعوقات: دراسة حالة جامعة الخرطوم. مؤتمر السودان لإدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية، الخرطوم.
63. قصيبة، باسم. (4-5 تشرين الثاني، 2020). نماذج لبرامج الأرشفة الإلكترونية في المؤسسات. مؤتمر الأرشفة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية والخاصة وحتمية التحول الرقمي للوثائق واعتماد معايير ISO/MSS، دمشق.
64. كريمة، عيساوي. (2015). واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة. ماجستير. جامعة آكلي محند أولحاج. البويرة: الجزائر. ص: 243.
65. ليندة، علوش. (2018). آليات التسيير الإلكتروني للوثائق الأرشيفية: دراسة ميدانية بمصلحة الأرشيف لولاية مستغانم - أنموذجاً. ماجستير. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم: الجزائر. ص: 150.
66. مالك، محمد. (1992). إدارة الوثائق الأرشيفية. بيروت: لبنان. دار الجيل. 203.
67. المالكي، مجبل. (2009). علم الوثائق وتجارب في التوثيق والأرشفة. ط: 1. عمان: الأردن. الوراق للنشر والتوزيع. ص: 450.
68. محمد، توفيق. (2002). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية. عدد: 358. ص-ص: 10-35. القاهرة: مصر.
69. مريم، شعال. (2016). تسيير ومعالجة الأرشيف الإداري في الجزائر: أرشيف مديرية الخدمات الجامعية مستغانم - نموذجاً. ماجستير. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم: الجزائر. ص: 198.
70. المساعد، زكي. (2006). تسويق الخدمات وتطبيقاته. عمان: الأردن. دار المناهج. ص: 205.

71. المسافر، شمسة. (28- 30 تشرين الأول، 2010). نحو بناء عصري لإدارة الوثائق والمحتوى الإلكتروني في مشروع الحكومة الإلكترونية في سلطنة عُمان. ندوة بناء نظام عصري للوثائق والمحفوظات، مسقط.
72. المصري، سعيد. (2002). إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات. الإسكندرية: مصر. الدار الجامعية. ص: 315.
73. مصطفى، محمد. (2004). التسويق الاستراتيجي للخدمات. عمان: الأردن. دار المناهج. ص: 198.
74. مليكة، تافقة. (2012). إدارة أرشيف التأمينات الاجتماعية لوكالة وهران: إشكالية الاتلاف. ماجستير. جامعة السانبا. وهران: الجزائر. ص: 173.
75. ميلودي، أم الخير. (2002). تحليل النشاط التسويقي للخدمات في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة. ماجستير. جامعة الجزائر. الجزائر: الجزائر. ص: 186.
76. ناصر الدين، أحسن. (2009). مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية. ماجستير. جامعة العقيد الحاج لخضر. باتنة: الجزائر. ص: 136.
77. نبيل، عكنوش. (2008). التسيير الإلكتروني للوثائق. قسنطينة: الجزائر. جامعة منتوري قسنطينة. ص: 217.
78. نبيلة، بو فولة. (2014). الابداع في مجال الخدمات: مميزاته ومستوياته. قسنطينة: الجزائر. جامعة عبد الحميد مهري. ص: 174.
79. هندي، أسامة. (2020، حزيران). مدى مطابقة الأرشيف الإلكتروني بمشخة الأزهر الشريف لمعيار ISO 15489: دراسة حالة. المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات. س: 24، عدد: 47. ص- ص: 166-137.
80. الهوش، أحمد. (2018). الأرشفة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية. القاهرة: مصر. دار العلوم للنشر والتوزيع. ص: 139.

81. وافية، عزوز. (2015). الجودة في المؤسسات الخدمية. ماجستير. جامعة البليدة 2. البليدة: الجزائر. ص: 210.

82. الوردي، زكي. (2002). مصادر المعلومات وخدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية. عمان: الأردن. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ص: 275.

83. يحيوي، إيمان. (2017). أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الخدمية: دراسة عينة من المؤسسات بولاية أم البواقي. ماجستير. جامعة أم البواقي. أم البواقي: الجزائر. ص: 224.

ثانياً: قائمة المصادر والمراجع باللغة الإنكليزية

86. Association for Information and Image Management. (2016). What is Document Management? Retrieved: 12/9/2020. From: <http://www.aiim.org>.

87. Bielawski, L, & Boyle, J. (2008). Electronic Document Management System, A User Centered Approach for Creating, Distributing and Managing on Line Publications. New Jersey: USA. Prentice Hallptr.

88. Cheng, E. (2018). Managing records and archives in a Hong Kong school: a case study. Records Management Journal. 28, 2. p-p: 204– 216.

89. Connor, Patrick. (2003). Managing Organizatioal Change, 3d Ed. Westport: USA. Praeger. p: 217.

90. Harries, Stephen. (2009). Managing records: Making Knowledge and good governance. Records Management Journal. 19, 1. p-p: 16– 25.

91. Heslop, Helen, & Davis, Simon. (2002). **An Approach to Preservation on Digital Records**. National Archive of Australia. Retrieved: 2/7/2020. From: <http://www.naa.gov.au>.
92. International Council on Archives. (2014). **Electronic document life cycle**. Retrieved: 15/2/2020. From: www.ica.org.
93. ISO. (2021). **ISO 19475:2021 standard**. Retrieved: 12/5/2022. From: [https:// www.iso.org/standards.itih.ai/iso-19475-2021](https://www.iso.org/standards.itih.ai/iso-19475-2021).
94. ISO. (2018). **ISO 14641: 2018 standard**. Retrieved: 5/7/2021. From: [http:// www.en-standard.eu](http://www.en-standard.eu).
95. Kotler, Philip. (2006). **Marketing Management**. Paris: France. 12 edition, person education. p: 187.
96. Minihan, J. (2001). Electronic signature technologies. **A tutorial information management journal**. V: 35, I: 4.p-p: 115-162.
97. National Archival of Australia. (2004). **Digital Records Keeping: Guidelines for Creating, Managing and Preserving Digital Records**. Retrieved: 15/3/2021. From: [http: www.naa.gov.au](http://www.naa.gov.au).
98. National Archival of UK. (2015). **Electronic document life cycle**. Retrieved: 5/8/2021. From: www.nationalarchives.gov.uk.

99. Nijman, Angela. (2009). **A Proposal and Selection of a Document Management System for Statoil Suriname**. Master. Delft University of Technology. Delft: Holland. p: 133.
100. Roth, G, & Damian, A. (2011). **Application of Semantic Technology in Document Management**. Retrieved: 10/11/2021. From: www.slideshare.net.
101. Smallwood, Robert. (2013). **Managing Electronic Records: Best Methods, Practices and Technologies**. Hoboken: USA. Wiley. P: 195.
102. Tambo, Torben. (2014). Integrated management systems and work flow_ based electronic document management: An empirical study. **Journal of Industrial Engineering and Management**. 7, 1. p-p 194- 217.



الملحق رقم (1)

المقابلة، والأشخاص الذين تمّ إجراء المقابلة معهم في مركز خدمة المواطن:

A- أسئلة المقابلة:

السادة الكرام أتوجّه إليكم بمجموعة من الأسئلة تصب في إطار إعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في علم المكتبات والمعلومات، اختصاص إدارة المكتبات وخدمات المعلومات من جامعة دمشق، والتي تحمل عنوان / إدارة الوثائق في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية لمركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية / إعداد الطالبة: راما حسين دعاس، إشراف الأستاذ الدكتور عبد المجيد مهنا، والمشرف المشارك الأستاذ المساعد الدكتور قيس صالح.

حيث تهدف الباحثة من هذه المقابلة إلى دراسة آلية عمل نظام إدارة الوثائق المُستخدم، وإمكانياته وفعالية استخدامه في تيسير إجراءات العمل ورفع مستوى أداء المركز لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

يرجى التفصّل بالإجابة عن الأسئلة الواردة والتي تشكّل ركناً أساسياً في الدراسة، علماً أن هذه المعلومات

بموجب أخلاقيات البحث العلمي لن تُستخدم إلا في إطار هذا البحث.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

1- ما اسم النظام الإلكتروني المستخدم لإدارة الوثائق في المركز؟

.....

2- ما نوع النظام الإلكتروني المستخدم لإدارة الوثائق في مركز خدمة المواطن:

أ- وفقاً لبيئة العمل:

☐ نظام الخادم والعميل.

☐ نظام داعم للويب.

☐ نظام داعم للحوسبة السحابية.

☐ نظام داعم للهواتف الذكية.

ب- وفقاً للتكلفة:

☐ نظام مفتوح المصدر.

☐ نظام تجاري.

☐ نظام محلي تم تصميمه وفق متطلبات المركز.

3- ما هي مصادر إنتاج الوثائق الإلكترونية في مركز خدمة المواطن:

☐ الوثائق الناتجة من مصدر داخلي.

☐ الوثائق التي تأتي من مصدر خارجي.

☐ وثائق الويب أو الإنترنت.

☐ الوثائق المحولة من الشكل الورقي التقليدي إلى الشكل الإلكتروني.

4- هل يتكامل النظام المعتمد لإدارة الوثائق مع نظم أخرى مستخدمة في المركز؟

☐ نعم ☐ لا

5- إذا كانت الإجابة في السؤال (5) نعم، ما هي هذه النظم؟

يرجى التحديد.....

6- هل يرتبط النظام الإلكتروني المستخدم بالمركز لإدارة الوثائق مع نظم المؤسسات الأخرى:

☐ نعم ☐ لا

7- إذا كانت الإجابة في السؤال (7) نعم، ما هي هذه النظم والمؤسسات الموجودة فيها؟

يرجى التحديد.....

8- وفق النظام المعتمد، ما هي المراحل التي تمر فيها الوثيقة ليحصل المواطن على الخدمة المطلوبة

9- هل النظام المُعتمد لإدارة الوثائق الإلكترونية يحقق الوظائف والإمكانيات التالية:

الرقم	الإمكانيات والوظائف	نعم / لا
1	أن يكون النظام سهل الاستخدام، ويمتلك واجهة أساسية تضمن الوصول إلى جميع مكونات النظام.	
2	إمكانية إنشاء الوثائق داخل النظام.	
3	إمكانية التكامل مع أدوات المكتب مثل تطبيقات Microsoft office، أو أدوات التحرير/الإنشاء الأخرى	
4	القدرة على التعامل مع معظم أنواع أجهزة الإدخال والإخراج المتصلة بالحاسب (الطابعات، scanner، الكاميرا الرقمية)	
5	دعم صيغ الملفات المتنوعة (الصيغ البرمجية المتنوعة): PPT ○ DOC ○ PDF ○ XLS ○ HTML ○ TXT ○ RTF ○ GIF ○ MPG ○ JPG ○ XML ○ DPF ○ بريد إلكتروني. أخرى.....	
6	إمكانية جلب الوثائق للنظام من خلال: Scanning ○ المسح الضوئي. Importing ○ استيراد الوثائق من نظام الملفات والانترنت. Converting ○ التحويل: عملية تحويل تنسيق وثيقة ما إلى تنسيق آخر.	
7	التحكم في الإصدار ○ تتبع وإدارة مختلف الإصدارات للوثيقة، والتغييرات بين الإصدارات. ○ التراجع إلى إصدار سابق للوثيقة. ○ تحرير الوثيقة، وإنشاء إصدار جديد لها.	

	8 المزامنة Synchronization : أي تحديث البيانات تلقائياً عند حدوث أي تغيير أو في أوقات محدّدة.	
○ مخططات تدفق سير عمل جاهزة. ○ إنشاء النماذج الإلكترونية وتقسيمها إلى فئات معينة حسب احتياج المؤسسة. ○ إضافة مسارات القبول والرفض لكل نموذج. ○ تحديد فترة زمنية لكل مسار للعمل على المعاملة، وربط التنبيهات بهذه الفترة الزمنية. ○ يقوم الموظف بفتح نموذج من مكتب النماذج وتعبئة البيانات وإضافة المرفقات، ثم الإرسال والذي ينتقل آلياً من موظف إلى آخر حسب المسارات (الإجراءات والسياسات) المحددة في النظام. ○ تنبيه المستلم بورود معاملة جديدة من خلال النظام، واستلام المعاملة من قبل الطرف الموجهة إليه. ○ ترميز متسلسل لكل المعاملات الإلكترونية. ○ معاينة تفاصيل المعاملة والردود على هذه المعاملة. ○ معرفة الوقت والتاريخ الذي تم فيه إنجاز المعاملة لكل مستخدم، وعرض الوقت الكلي للمعاملة. ○ فلترة الصادر والوارد للمعاملات (جديد، تحت الإجراء، مؤجلة، ملغية)	9 سير العمل _ Work Flow _	

○ التنبيهات بالمعاملات المتأخرة (الظهور بلون أحمر، رسالة نصية) ○ إضافة رقم النسخة للمعاملة الإلكترونية، وهذا الرقم يزيد بقيمة واحد عند الرد على المعاملة أو إعادة توجيهها. ○ صلاحية المدير بالاطلاع على كافة المعاملات. ○ أرشفة المعاملة الإلكترونية بعد انتهاء دورتها. ○ سجل لكل الحركات (العمليات) التي تمت على المعاملة.		
☐ ما هو الترميز المستخدم في النظام ○ ترميز رقمي. ○ ترميز هجائي ○ ترميز رقمي هجائي. ○ أخرى..... ☐ ما هو التصنيف المستخدم في النظام ○ تصنيف موضوعي. ○ تصنيف زمني. ○ تصنيف هجائي. ○ تصنيف جغرافي. ○ تصنيف رقمي. ○ أخرى..... ☐ ما مستويات التصنيف المستخدمة في النظام: ○ وثيقة مفردة. ○ سجل ○ مجلد. ○ أخرى.....	البحث والاسترجاع:	10

☐ ما هي عناصر فهرسة الوثائق في النظام (حقول البيانات الوصفية للوثائق الإلكترونية): ○ عنوان الوثيقة أو المجلد المحفوظة داخله. ○ كلمات دالة مفتاحية. ○ تواريخ الإنشاء والتعديل والفتح والرفع إلى النظام والجهاز. ○ المنشئ. ○ رقم المعاملة ○ تعليق أو ملاحظة. ☐ إمكانية البحث في كل الحقول. ☐ إمكانية البحث المفرد في أحد الحقول. ☐ إمكانية البحث باستخدام المنطق البولياني (not, or, and) أو أسلوب البتر. ☐ دعم اللغة العربية عند البحث والاسترجاع. ☐ إمكانية استرجاع الوثائق من خلال البحث بالنص الكامل.		
	11 إمكانية إجراء العمليات المختلفة على الوثائق (نسخ، عرض، تحميل، نقل، تكبير، تصغير، تدوير، طباعة، حذف، إضافة تعليق، تتبع ومراقبة العمليات على الوثيقة)	
	12 إمكانية إدارة عدد مفتوح من الوثائق	
○ تأمين الوثائق بتحديد مستويات سريتها، والفئات المسموح لها بالاطلاع عليها من العاملين والمستفيدين، ونطاق الاطلاع وقيوده.	13 الأمن والحماية	

		○ من آليات حماية وتأمين الوثائق استخدام كلمات المرور أو الموقع الإلكتروني للأفراد المسموح لهم، أو تشفير محتوى الوثيقة بشكل جزئي أو كامل.
14	إمكانية عرض الوثائق من خلال النظام دون الحاجة لتثبيت البرنامج الأساسي الذي أنشئت منه الوثيقة.	
15	إمكانية الاطلاع على الوثيقة دون تحميلها أو طباعتها.	
16	إمكانية عرض الوثائق بشكل مصغرات متعددة	
17	إمكانية التخزين السحابي	
18	إمكانية التعرف الضوئي على الحروف OCR	
19	العمل الشبكي: أي يمكن لأكثر من جهاز من مختلف الأماكن عبر الشبكات التعامل مع ذات البرنامج وذات الوثائق في نفس الوقت دون أي مشاكل.	
20	إنشاء تقارير عن تدفق الوثائق للمؤسسة، وإصدار تقارير إحصائية وتفصيلية، وإمكانية حفظ نتائج التقارير للرجوع إليها مرة أخرى.	
21	التوزيع: أن تكون الوثيقة المنشورة للتوزيع بتنسيق لا يمكن تغييره	

10- هل تخضع عملية إدارة الوثائق الإلكترونية لقوانين وتشريعات تضمن حماية الملكية الرقمية وإثبات الوثيقة الإلكترونية؟

11- ما هي الميزات والعيوب الموجودة في النظام المعتمد لإدارة الوثائق الإلكترونية؟

12- ما نسبة نجاح نظام إدارة الوثائق المستخدم في إدارة سير العمل في المركز؟

25% ☐ 50% ☐ 75% ☐ 100% ☐

13- هل يوجد تطوير وتحسين للنظام بما يخدم متطلبات العمل المؤسسي في المركز؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل يتم تأمين الوثائق وحمايتها في النظام المعتمد لإدارة الوثائق الإلكترونية:

لا	نعم	وسائل تأمين وحماية الوثائق
		1- التوقيع الإلكتروني للوثائق
		2- وسائل تأمين وحماية أخرى، يرجى ذكرها.....

15- إذا كان لديك آراء أو اقتراحات لتطوير آلية العمل على النظام بشكل يحسّن جودة الخدمات المقدّمة في المركز، أرجو ذكرها:

.....

B-الأشخاص الذين تمّ إجراء المقابلة معهم:

تمّ إجراء المقابلة مع المهندسة ديمة بليدي، وهي المسؤولة عن قسم إدارة النظام في مركز خدمة المواطن.

الملحق رقم (2)

استبيان الموظفين: وهو موجّه لموظفي مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية

السادة الكرام أتوجّه إليكم بمجموعة من الأسئلة تصب في إطار إعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في علم المكتبات والمعلومات، اختصاص إدارة المكتبات وخدمات المعلومات من جامعة دمشق، والتي تحمل عنوان / إدارة الوثائق في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية لمركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية / إعداد الطالبة: راما حسين دعاس، إشراف الأستاذ الدكتور عبد المجيد مهنا، والمشرف المشارك الأستاذ المساعد الدكتور قيس صالح.

حيث تهدف الباحثة من هذا الاستبيان إلى دراسة حركة الوثائق في مركز خدمة المواطن، ومدى فعالية استخدام نظام إلكتروني في تسهيل هذه الحركة وإدارتها والعمليات التي تمر بها للوصول إلى أفضل الخدمات وتقديمها للمواطنين بما يحقق الأهداف المرجوة من وجود مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية.

يرجى التفصّل بالإجابة عن الأسئلة الواردة والتي تشكّل ركناً أساسياً في الدراسة، علماً أن هذه المعلومات

بموجب أخلاقيات البحث العلمي لن تُستخدم إلا في إطار هذا البحث.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

المحور الأول: معلومات شخصية:

1- المؤهل العلمي:

- ☐ شهادة ثانوية. ☐ شهادة معهد أكاديمي أو مهني. ☐ إجازة جامعية.
☐ شهادة ماجستير. ☐ غير ذلك

2- سنوات الخدمة (الخبرة أو العمل):

- ☐ من 6 أشهر _ إلى سنة. ☐ من سنة _ إلى 3 سنوات.
☐ من 3 سنوات _ إلى 5 سنوات. ☐ من 5 سنوات _ حتى الآن.

المحور الثاني: إدارة الوثائق ونظمها:

3- ما هي الأهمية التي تحققها الوثائق التي ينتجها مركز خدمة المواطن:

- ☐ رصد حركة المجتمع في فترة محدّدة.
☐ إثبات الحقوق (ما يُثبت ملكية وحقوق الأفراد)
☐ إثبات حالة معينة (تتمثل في شهادات الميلاد، الوفاة، الزواج، الطلاق...)
☐ إثبات مهارة معينة (مثل الشهادات الأكاديمية والخبرات وغيرها)
☐ الكشف عن الوضع الإداري بالمؤسسة.
☐ اتخاذ القرارات ورسم الخطط ووضع الاستراتيجيات.

4- من خلال آلية سير العمل في المركز، هل تحقق عملية إدارة الوثائق الأهداف التالية:

- ☐ تنظيم الوثائق جارية الاستخدام، وسرعة الوصول إليها واسترجاعها.
☐ الحفاظ السليم والأمن للوثائق.
☐ الحفاظ على مصادر حقوق الأفراد والجماعات.
☐ المساعدة في عمليات التقييم والتدقيق والتخطيط والإشراف.
☐ الزيادة في مردود العمل الإداري، والتخفيض من كلفته.
☐ الرفع من شأن الإدارة وتحسين صورتها في المجتمع.
☐ أهداف أخرى

5- ما نسبة اعتماد المركز والعاملين فيه على الأسس والمرتكزات التالية لتطوير عملية إدارة الوثائق:

100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	الأسس والمرتكزات
											توحيد جميع الإجراءات والقواعد والنظم والأدوات ذات العلاقة
											توحيد جميع النماذج والسجلات المستخدمة في الإدارات ذات الأعمال المتشابهة
											توحيد معايير ومواصفات الأوعية المستخدمة سواء كانت ورقية أو إلكترونية
											إيجاد قواعد وخطط موحدة للفهرسة والتصنيف
											توحيد وسائل الاتصال بمختلف أنواعها وإيجاد علاقة وترابط فعال بينها
											إيجاد الوسائل التي تساعد على سلامة الوثائق وصيانتها
											استخدام الطرق والوسائل الحديثة في عمليات الاختزان والحفظ والاسترجاع للوثائق

6- ما هي الوثائق أو الأوراق المطلوبة من المواطنين للبدء بعملية إدارة الوثائق والحصول على الخدمات المتنوعة؟

- الهوية الشخصية. ☐ صور شخصية. ☐
- إيصال تسديد الرسوم. ☐ أوراق ثبوتية أخرى، يرجى ذكرها..... ☐

7- ما مدى استجابة الجهات التي تُرسل لها الوثائق، وتساهم في سير العمل وعملية إدارة الوثائق؟

- استجابة ممتازة. ☐
- استجابة جيدة جداً. ☐
- استجابة جيدة. ☐
- استجابة مقبولة. ☐
- استجابة غير جيدة. ☐

8- هل واجهتك صعوبات في استخدامك للنظام المعتمد لإدارة الوثائق:

- نعم ☐ لا ☐

9- إذا كانت الإجابة في السؤال (8) نعم، يرجى تحديد الصعوبات التي واجهتك:

- انخفاض المرونة في التعامل مع النظام. ☐
- الزيادة الهائلة في عدد الوثائق الإلكترونية التي يديرها النظام، والتي تحتاج لمزيد من الجهد والوقت. ☐

- ☐ غياب التكامل والتنسيق بين المستويات الإدارية في المركز المعنية بمتابعة سير العمل.
- ☐ مشاكل تقنية تعيق العمل على النظام.
- ☐ صعوبة تتبع التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تطرأ على النظام.
- ☐ صعوبات أخرى واجهتكم، يرجى ذكرها

10- ما نسبة تحقيق النظام المعتمد لإدارة الوثائق الإلكترونية للفوائد المنوطة به:

الفوائد	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
تزويد المؤسسة بمستودع مركزي للمعرفة يسمح بالوصول للوثائق من مكاتب متفرقة مما يخدم بيئة العمل المتعددة ويسمح بمشاركة الوثائق											
تخفيض تكاليف إدارة العمل في المؤسسة											
تحسين أمن المعلومات من خلال فرض الوصول المقيد للوثائق											
ضمان سلامة الوثائق من حيث تحديد الرقابة على إمكانيات التعديل والاستيراد والتصدير والإتلاف والوصول لهذه الوثائق											
رضا العملاء من خلال ضمان سرعة وفعالية أداء العمل في تلبية حاجاتهم											

المحور الثالث: الخدمات والمؤسسات الخدمية /مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية:

11- هل تحقق الخدمات المقدمة في المركز الخصائص التالية:

- ☐ الالاملموسية (أي مدى اهتمام المركز بآراء المستفيدين ودرجة رضاهم لمستوى تقديم الخدمة وأخذها بعين الاعتبار)
- ☐ عدم انفصال الخدمة عن مقدمها (أي مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة ضمن علاقة تفاعلية مع مقدم الخدمة)
- ☐ الخدمات غير متجانسة ومتنوعة (أي أنّ الخدمات تتنوع اعتماداً على من يقدم الخدمة وحالة مقدم الخدمة وطريقة المعالجة للحصول على الخدمة)
- ☐ عدم تملك الخدمة (أي أنّ المستفيد قادر فقط على الحصول على الخدمة واستخدامها شخصياً لوقت محدد)

12- ما هي الأسس التي يُعتمد عليها في بناء مركز خدمة المواطن كمؤسسة خدمية:

- ☐ اعتماد مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية، بحيث يركز هذا المدخل على أهداف وقيم واضحة.
- ☐ تُعتبر أهداف المؤسسة الخدمية دائماً استراتيجية.
- ☐ الانتظام في تقديم الخدمة بنفس المستوى لترضّي توقعات المستفيدين أو تفوقها.
- ☐ يُنظر للمستفيدين في المؤسسة الخدمية على أنهم أطراف في العلاقات مع المؤسسة.
- ☐ ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقاً دائماً بالنسبة لكل المستفيدين والعاملين في المؤسسة الخدمية.
- ☐ الغرض من استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الخدمية هو تدعيم العلاقة المستمرة مع المستفيدين.
- ☐ إنّ تطلعات المستفيدين في المؤسسة الخدمية تتجه دوماً نحو الحلول المبتكرة لإشباع حاجاتهم وليس نحو الاعتبارات الفنية التي تُقدّم لهم.
- ☐ سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة واحترام المستفيد وراحته والأداء المهني للخدمة.
- ☐ إرساء سياسة لجودة الخدمة والالتزام بها.

13- هل يحقق مركز خدمة المواطن خصائص المؤسسة الخدمية:

- ☐ الحصول على الخدمة في مكان إنتاجها (أي ضمن المركز دون الحاجة للذهاب إلى أماكن أخرى)
- ☐ مركز خدمة المواطن مُنتج ومُقدّم للخدمة، وليس مسوّقاً لها.
- ☐ الحاجة المستمرة للمعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئة العمل، لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.
- ☐ تفعيل فكرة الثقافة الخدمية من خلال الثبات في تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتعامل مع المستفيد على أنه المحور الرئيسي لوجودها وعملها.
- ☐ تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بكونها منافسة شديدة وحادة ومعدّل التقليد فيها مرتفع.

14- إذا كان لديك آراء أو اقتراحات لتطوير آلية العمل في مجال إدارة الوثائق وتحسين عمل المركز ورفع

جودة خدماته، أرجو ذكرها:

الملحق رقم (3)

استبيان موجّه للمواطنين المستفيدين من خدمات مركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية:

السادة الكرام أتوجّه إليكم بمجموعة من الأسئلة تصب في إطار إعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في علم المكتبات والمعلومات، اختصاص إدارة المكتبات وخدمات المعلومات من جامعة دمشق، والتي تحمل عنوان / إدارة الوثائق في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية لمركز خدمة المواطن في محافظة اللاذقية / إعداد الطالبة: راما حسين دعاس، إشراف الأستاذ الدكتور عبد المجيد مهنا، والمشرف المشارك الأستاذ المساعد الدكتور قيس صالح.

حيث تهدف الباحثة من هذا الاستبيان إلى دراسة مدى التزام مركز خدمة المواطن بالوظائف المنوطة به كمؤسسة خدمية، وتقييم عوائد عملية إدارة الوثائق باستخدام نظام إلكتروني، ومدى جودة الخدمات الناتجة عن هذه العملية، وقياس درجة رضا المستفيدين عن الأداء والخدمات في المركز.

يرجى التفصّل بالإجابة عن الأسئلة الواردة والتي تشكّل ركناً أساسياً في الدراسة، علماً أن هذه المعلومات

بموجب أخلاقيات البحث العلمي لن تُستخدم إلا في إطار هذا البحث.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

1- ما سبب اختيارك لمركز خدمة المواطن للحصول على الخدمات بدلاً من الحصول عليها من الوزارات أو المديريات الرئيسية:

☐ سرعة الحصول على الخدمة من المركز.

☐ سهولة التعامل مع الموظفين في المركز.

☐ انخفاض تكلفة الحصول على الخدمة.

☐ قرب موقع مركز خدمة المواطن من مكان سكنك.

2- ما هي المدة الزمنية التي تحصل فيها على الخدمة (أي الوقت بين الطلب وعملية إدارة الوثيقة للحصول على الخدمة)؟

☐ من 15 - 30 دقيقة.

☐ من 5 - 10 دقائق.

☐ من يوم - عدة أيام.

☐ من ساعة - 3 ساعات.

3- هل التكلفة المادية للحصول على الخدمة؟

☐ مرتفعة السعر. ☐ متوسطة السعر. ☐ رخيصة السعر.

4- هل واجهتك صعوبات أو معوقات في حصولك على الخدمة من المركز؟

☐ نعم ☐ لا

5- إذا كانت الإجابة في السؤال رقم (4) نعم، ما هي الصعوبات أو المعوقات التي واجهتك في حصولك على الخدمة المطلوبة، (يرجى الإجابة على خيار واحد فقط):

☐ معوقات شخصية: تتعلق بالمستفيد كعدم قدرته على التعبير الجيد عن حاجته، والإلمام الكافي بآلية العمل للحصول على الخدمة.

☐ معوقات تنظيمية: أي غياب التنظيم الجيد لآلية العمل في المركز، وكثرة المستويات الإدارية وعدم وضوح صلاحيات كل مستوى.

☐ معوقات بيئية: تتعلق بتأثر مبنى المركز بالبيئة المحيطة به من حيث التهوية والإضاءة والحرارة والضوضاء.

☐ معوقات نفسية اجتماعية: تتعلق بالعلاقة بين المستفيد والموظفين في المركز، ومدى تأثير وتأثر المستفيد بالحالة النفسية للموظف مقابل حصوله على الخدمة

☐ ارتفاع تكلفة الحصول على الخدمة.

6- من خلال تعاملك مع المركز للحصول على الخدمات، هل يقوم المركز بالوظائف المنوطة به كمؤسسة خدمية:

☐ وظيفة الموارد البشرية (أي حُسن اختيار الأفراد العاملين في المركز، وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية لتحقيق أهداف المركز ورغبات مستفيديه)

☐ الوظيفة المالية (أي دراسة أسعار وتكلفة تقديم الخدمة للمستفيدين)

☐ وظيفة الإنتاج (أي العمل على تقديم الخدمة المناسبة للمستفيد في الوقت المناسب باستخدام تكنولوجيا المعلومات)

☐ الوظيفة التجارية للمؤسسة (أي وجود أفراد عاملين في المركز يتابعون حركة المواطنين وآلية حصولهم على الخدمات)

☐ وظيفة البحث والتطوير (أي عمل المركز الدائم على الارتقاء بجودة الخدمات التي يقدمها وتحسينها وتطويرها).

7- ما رأيك في أداء مركز خدمة المواطن في تقديم الخدمات المتنوعة:

☐ ممتاز. ☐ جيد جداً. ☐ جيد. ☐ مقبول. ☐ غير جيد.

8- من خلال تردّدك على المركز، هل وجدت نظام للشكاوى أو المقترحات تعبر فيه عن درجة رضاك عن آلية سير العمل والخدمات المقدمة:

لا



نعم



9- ما نسبة تقييمك لعملية إدارة الوثائق وآلية سير العمل لحصولك على الخدمة المطلوبة؟

النسبة المئوية	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
نقاط التقييم											
أداء الموظفين											
إجراءات سير العمل											
السرعة في الحصول على الخدمة											
تكلفة الحصول على الخدمة											
دقة المعلومات في الوثيقة المنتجة											

10- إذا كان لديك آراء أو اقتراحات لتطوير آلية العمل في المركز للحصول على خدمات أفضل، أرجو ذكرها:

.....

الملحق رقم (4)

محكمون أسئلة المقابلة، والاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي مركز خدمة المواطن وعلى

المواطنين المستفيدين من خدمات المركز:

تمّ تحكيم أسئلة المقابلة، والاستبيانات من قبل لجنة من الأساتذة الكرام، وهم:

✚ أ. م. د. ينل عمران (جامعة تشرين_ كلية الآداب والعلوم الإنسانية_ قسم المكتبات والمعلومات)

✚ أ. د. أحمد علي (جامعة دمشق_ كلية الآداب والعلوم الإنسانية_ قسم المكتبات والمعلومات)

✚ أ. م. د. نسرين قباني (جامعة دمشق_ كلية الآداب والعلوم الإنسانية_ قسم المكتبات والمعلومات)

Abstract of the study

The study aimed to shed light on the reality of document management in the Citizen Service Center in Latakia Governorate, and the extent of its impact on its services as it is a service institution, and to stand on the most important workflow procedures in the center to accomplish and provide various services to citizens based on an electronic system, the main objective of which was to simplify Working procedures within the center and accessing the required documents quickly and accurately, saving time for employees and citizens, and raising the level of institutional service work.

The study relied on the field approach, and its tools were interview, questionnaire and observation. The person responsible for managing the system at the center was interviewed, a questionnaire was prepared for the center's employees who work on the approved electronic system, and another questionnaire was prepared, which was distributed to a random sample of citizens benefiting from the center's services.

The study concluded that the system adopted in the Citizen Service Center lacks the term electronic document management system, as it is called the Unified Citizen Service Program, and it aims to manage the operations needed to complete various transactions for citizens. The system supported a number of capabilities and functions of electronic document management systems, and was unable to support other capabilities, the most important of which was the possibility of creating documents, and making any modification to their content, in addition to the presence

of some weaknesses in that system. According to the available data, it was able to secure the needs of citizens and facilitate their access to miscellaneous services.

The Citizen Service Center and its electronic system served as a link between ministries and government institutions and between citizens.

The study recommended working on increasing the capabilities of the approved system, solving problems that hinder work on it, and increasing coordination between ministries and government institutions and the Citizen Service Center to give it some powers that facilitate the process of document management and increase the quality of services provided to citizens, in addition to the need to work on developing the system in a manner appropriate with the rapid technological developments and with the diverse and increasing needs of citizens day after day, which increases the yield of administrative work and achieves better results than the current results.

Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of Art and Humanities

Library and Information Department



**Document Management in Service Institutions: A
Field Study of the Citizen Service Center in
Lattakia Governorate**

*A dissertation prepared for a PhD degree in library
management and information services*

By

Rama Hussein Daas

Supervisors

Prof.Dr.

Abdel Majed Mhanna

Assistant Professor Dr.

Kaís Saleh

Damascus 2023