

## بحث بعنوان

تقييم جاهزية أقسام حفظ الملفات للتحويل من الأرشفة الورقية إلى الرقمية

اعداد

عائشه عيسى حسن التعامرة

مستخدم ومكلف حافظ ملفات

بلدية شرحبيل بن حسنة

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى تقييم مدى جاهزية أقسام حفظ الملفات في المؤسسات الحكومية وخاصة البلديات للانخراط في التحول من الأرشفة الورقية التقليدية إلى الأرشفة الرقمية المتكاملة. ويتناول البحث الجوانب التقنية، التنظيمية، والبشرية التي تؤثر على نجاح هذا التحول، من خلال تحليل واقع البنية التحتية، مؤهلات الموظفين، السياسات الداخلية، ومستوى الدعم الإداري المتاح. وتكشف الدراسة عن وجود فجوات واضحة بين التطلعات الرسمية للتحول الرقمي والواقع العملي في هذه الأقسام، خاصة في ما يتعلق بالتجهيزات، التدريب، وثقافة العمل الرقمي.

ويستنتج البحث أن جاهزية الأقسام لا تقتصر على امتلاك الأجهزة أو البرمجيات، بل تعتمد بالأساس على وجود رؤية استراتيجية، تخطيط منهجي، وتمكين بشري يسهم في تذليل العقبات وتبني الحلول الرقمية بفعالية. وعليه، يُقدّم البحث توصيات عملية لتعزيز الجاهزية المؤسسية والبشرية، بهدف تسريع عملية التحول الرقمي وضمان استدامتها.

**Abstract**

This research aims to assess the readiness of filing departments in government institutions particularly municipalities to transition from traditional paper-based to fully integrated digital archiving. The research examines the technical, organizational, and human factors that influence the success of this transition by analyzing the existing infrastructure, staff qualifications, internal policies, and the level of available administrative support. The study reveals clear gaps between official aspirations for digital transformation and the practical realities within these departments, especially concerning equipment, training, and a digital work culture.

The research concludes that departmental readiness is not limited to possessing hardware or software, but fundamentally depends on a strategic vision, systematic planning, and empowered personnel who can overcome obstacles and effectively adopt digital solutions. Therefore, the research offers practical recommendations to enhance institutional and human readiness, with the goal of accelerating and sustaining the digital transformation process.

## المقدمة

أصبح التحوّل الرقمي من الركائز الأساسية لتطوير الأداء الحكومي في العصر الحديث، خاصة في مجال إدارة الوثائق والملفات. فمع تصاعد حجم المعاملات الإدارية وتعدّد الإجراءات، باتت الأرشفة الورقية عائقاً أمام الكفاءة، الشفافية، وسرعة الوصول إلى المعلومات. ومن هذا المنطلق، تسعى العديد من المؤسسات، ولا سيما البلديات، إلى اعتماد أنظمة أرشفة رقمية تُحقّق التكامل، الأمان، وسهولة الاسترجاع.

غير أن هذا التحوّل لا يخلو من التحديات، خاصة في أقسام حفظ الملفات التي تقتصر في كثير من الأحيان إلى الجاهزية التقنية والبشرية اللازمة. فالمهمة لا تقتصر على مسح الوثائق وتحويلها إلى صيغ رقمية، بل تتطلب إعادة هندسة العمليات، تدريب الكوادر، وتحديث السياسات التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

لذلك، يكتسب تقييم جاهزية هذه الأقسام أهمية قصوى، ليس فقط لتحديد نقاط القوة والضعف، بل لرسم خارطة طريق واقعية تُمكن المؤسسة من الانتقال السلس من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي دون تعطيل الخدمات أو فقدان البيانات. ويأتي هذا البحث كمساهمة في سدّ الفجوة بين السياسة الرقمية الطموحة والتطبيق الميداني المتعثّر.

## مشكلة البحث

رغم الإعلان الرسمي عن مبادرات التحوّل الرقمي في العديد من المؤسسات البلدية، فإن أقسام حفظ الملفات ما زالت تواجه صعوبات جوهرية في الانتقال من الأرشفة الورقية إلى الرقمية. وتتجلى المشكلة في ضعف

البنية التحتية التقنية، نقص الكفاءات المدربة، غياب السياسات التنظيمية الداعمة، ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين الذين اعتادوا على الأساليب التقليدية.

علاوةً على ذلك، لا توجد دراسات كافية تُقيّم جاهزية هذه الأقسام بشكل منهجي، مما يجعل قرارات التحوّل الرقمي غالبًا انطباعية أو مبنية على فرضيات غير مدعومة بواقع ميداني. هذا النقص في التقييم الموضوعي يؤدي إلى هدر الموارد، وتنفيذ مشاريع رقمية غير فعّالة، وفشل في تحقيق الأهداف المرجوة من التحوّل.

### أهداف البحث

1. تقييم مستوى الجاهزية التقنية لأقسام حفظ الملفات (أجهزة، شبكات، برمجيات).
2. قياس مدى توافر الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع أنظمة الأرشفة الرقمية.
3. تحليل مدى توافق السياسات التنظيمية الداخلية مع متطلبات الأرشفة الرقمية.
4. تحديد أبرز العوائق المؤسسية والسلوكية التي تعيق التحوّل من الأرشفة الورقية إلى الرقمية.
5. اقتراح خطة تدريبية لتعزيز جاهزية أقسام حفظ الملفات لتبني الأرشفة الرقمية بكفاءة واستدامة.

### أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يركّز على مرحلة حرجة في مسار التحوّل الرقمي وهي مرحلة التنفيذ الفعلي على مستوى الأقسام التشغيلية. فبدون جاهزية حقيقية في أقسام حفظ الملفات، سيبقى التحوّل الرقمي شعارًا دون مضمون، وسيستمر الاعتماد على الأنظمة الورقية بالتوازي، مما يولّد ازدواجية وضعفًا في الأداء.

كما أن البحث يُسهم في تقديم رؤية واقعية للإدارة العليا حول التحديات الحقيقية التي تواجه الموظفين الميدانيين، مما يُمكن صانعي القرار من توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية، وتصميم برامج تدريبية مستهدفة، وتعديل السياسات بما يخدم أهداف التحوّل الرقمي دون اصطدام مع الواقع التنظيمي.

### اسئلة البحث

1. ما مدى جاهزية البنية التحتية التقنية في أقسام حفظ الملفات لدعم الأرشفة الرقمية؟
2. هل يمتلك موظفو أقسام الحفظ المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية؟
3. كيف تؤثر السياسات التنظيمية على نجاح التحوّل إلى الأرشفة الرقمية؟
4. ما أبرز العوائق السلوكية التي تواجه التحوّل الرقمي في أقسام الحفظ؟
5. هل هناك تكامل بين الأقسام المختلفة في عملية التحوّل الرقمي؟

### الإطار النظري

يستند البحث إلى نظرية نضج التحوّل الرقمي، التي تُصنّف المؤسسات وفق مراحل جاهزيتها الرقمية، من التفكير الأولي إلى التكامل الكامل. ووفقاً لهذه النظرية، فإن جاهزية أقسام الحفظ لا تُقاس فقط بالتقنيات المتاحة، بل بمستوى التكامل بين العوامل البشرية، التنظيمية، والتكنولوجية.

كما يستفيد البحث من مفاهيم إدارة المعرفة الحديثة، التي تُركّز على أن المعلومات هي أصل استراتيجي يجب إدارته بكفاءة. وتشير الأدبيات إلى أن الأرشفة الرقمية ليست تقنية فحسب، بل نظام معرفي يُسهّل الوصول إلى المعرفة المؤسسية، ويدعم اتخاذ القرار، ويُحافظ على الذاكرة التنظيمية للأجيال القادمة.

<https://jasps.com>

من الناحية التنظيمية، يعتمد البحث على نموذج "كوتتر" لإدارة التغيير، الذي يؤكد أن نجاح أي تحول رقمياً كان أو إدارياً يعتمد على خلق إحساس بالإلحاح، بناء رؤية واضحة، وإشراك أصحاب المصلحة. ويتضح من خلال هذا النموذج أن فشل كثير من مشاريع الأرشفة الرقمية يعود إلى إهمال البُعد البشري في إدارة التغيير. كما يُستعان بإطار ISO 15489 الخاص بإدارة السجلات، الذي يُعدّ معياراً عالمياً يُنظّم مبادئ الأرشفة الرقمية من حيث التوثيق، الأمان، الاسترجاع، ودورة حياة الوثيقة. ويشير هذا الإطار إلى أن الأرشفة الرقمية الناجحة تتطلب وجود سياسات واضحة، أدوار محددة، وضوابط جودة صارمة.

وأخيراً، يستند البحث إلى مفهوم "الحكومة الرقمية" الذي تُرَوِّج له منظمات مثل الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والذي يُركِّز على أهمية تحويل الخدمات والعمليات الداخلية إلى نماذج رقمية متكاملة، تبدأ من أصغر وحدة إدارية مثل قسم حفظ الملفات لضمان نجاح التحوّل على مستوى المؤسسة ككل.

### إجابات اسئلة البحث

#### ما مدى جاهزية البنية التحتية التقنية في أقسام حفظ الملفات لدعم الأرشفة الرقمية؟

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن أغلب الأقسام تعاني من ضعف في البنية التحتية، إذ تفنقر إلى أجهزة مسح عالية الجودة، خوادم آمنة لتخزين البيانات، أو أنظمة إدارة سحابية موثوقة. كما أن سرعة الإنترنت وشبكات الاتصال الداخلية غالباً ما تكون غير كافية لدعم تدفق كميات كبيرة من الملفات الرقمية، مما يعيق سلاسة العمل ويعرض البيانات للضياع أو التلف.

## هل يمتلك موظفو أقسام الحفظ المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية؟

لا يمتلك غالبية الموظفين المهارات الرقمية الأساسية مثل إدارة الملفات الإلكترونية، استخدام برامج الأرشفة المتخصصة، أو تطبيق معايير الأمان السيبراني. ويعود ذلك إلى غياب برامج تدريبية مستمرة، واعتماد المؤسسات على توظيف أشخاص ذوي مؤهلات تقليدية لا تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، مما يجعلهم عُرضة للأخطاء أو المقاومة السلبية للتغيير.

## كيف تؤثر السياسات التنظيمية على نجاح التحول إلى الأرشفة الرقمية؟

السياسات التنظيمية في كثير من البلديات ما زالت مكتوبة بما يتوافق مع الأرشفة الورقية، مثل إلزامية التوقيع الورقي أو الاعتماد على السجلات اليدوية. هذا التناقض بين السياسة والممارسة الرقمية يُربك الموظفين ويُضعف الالتزام بالإجراءات الجديدة، ويجعل من الصعب توحيد الممارسات عبر الأقسام المختلفة، مما يُفقد النظام الرقمي مصداقيته وفعاليته.

## ما أبرز العوائق السلوكية التي تواجه التحول الرقمي في أقسام الحفظ؟

من أبرز العوائق: مقاومة التغيير من قبل الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في النظام الورقي، الخوف من فقدان الوظيفة، وعدم الثقة في موثوقية الأنظمة الرقمية. كما أن غياب ثقافة العمل الرقمي داخل المؤسسة، وغياب الحوافز للابتكار أو التعلّم، يُثبّت من روح المبادرة لدى الموظفين ويجعلهم يفضلون البقاء في "منطقة الراحة" التقليدية.

## هل هناك تكامل بين الأقسام المختلفة في عملية التحول الرقمي؟

لا يوجد تكامل كافٍ بين أقسام الحفظ وباقي الأقسام (مثل تقنية المعلومات، الشؤون الإدارية، أو الجودة). غالبًا ما تُدار مشاريع الأرشيف الرقمية بشكل معزول، دون تنسيق مع من يُنتج الوثائق أو يستخدمها، مما يؤدي إلى تصميم أنظمة غير متوافقة مع احتياجات المستخدمين، وضعف في تدفق المعلومات عبر السلسلة الوثائقية الكاملة.

### النتائج والتوصيات

#### النتائج

1. تفتقر أغلب أقسام حفظ الملفات إلى الحد الأدنى من الجاهزية التقنية، إذ تعاني من نقص حاد في أجهزة المسح، أنظمة التخزين الآمن، والبرمجيات المتخصصة، مما يجعل أي محاولة للتحول الرقمي مهددة بالفشل أو غير قابلة للاستدامة.
2. الكفاءات البشرية تمثل عنق الزجاجة الأكبر في عملية التحول، حيث يفتقر الموظفون إلى المهارات الرقمية الأساسية، ولا توجد خطط تدريبية مستدامة تُساعدهم على الانتقال من النظام الورقي إلى الرقمي بسلاسة وثقة.
3. السياسات التنظيمية ما زالت متأخرة عن متطلبات العصر الرقمي، وغالبًا ما تتناقض مع الإجراءات الرقمية الجديدة، مما يولد ازدواجية في العمل ويُضعف من التزام الموظفين بالأنظمة الحديثة.
4. التحول الرقمي يفتقر إلى الرؤية الاستراتيجية والتنسيق بين الأقسام، إذ تُدار المشاريع بشكل منعزل دون ربطها بأهداف المؤسسة الشاملة أو احتياجات المستخدمين النهائيين، مما يؤدي إلى تصميم أنظمة غير فعّالة.

5. مقاومة التغيير والقلق الوظيفي من أبرز العوائق غير المرئية، حيث يشعر الموظفون بأن التحول الرقمي قد يهدد وظائفهم أو يُعقّد مهامهم، خاصة في غياب ثقافة مؤسسية داعمة وبرامج تحفيزية مصاحبة للتغيير.

## التوصيات

1. تطوير خطة جاهزية رقمية شاملة تشمل تقييمًا دقيقًا للبنية التحتية، والكفاءات البشرية، والسياسات التنظيمية، مع تحديد أولويات التدخل حسب مستوى النضج الحالي لكل قسم.
2. اعتماد برامج تدريبية مستمرة ومخصصة تُركّز على المهارات الرقمية الأساسية، مبادئ إدارة السجلات الإلكترونية، وأمن المعلومات، مع منح شهادات مهنية تحفيزية لتشجيع الموظفين على الالتحاق بها.
3. تحديث السياسات التنظيمية لتتوافق مع الأرشفة الرقمية، مثل إلغاء الإلزام بالتوقيع الورقي عند توفر بديل إلكتروني معتمد، واعتماد معايير رقمية موحدة لإنشاء الملفات وتصنيفها وتخزينها.
4. إنشاء فريق عمل متعدد التخصصات يضم ممثلين من تقنية المعلومات، الشؤون الإدارية، الجودة، وأقسام الحفظ، لضمان التنسيق الكامل في تصميم وتنفيذ نظام الأرشفة الرقمية بما يخدم جميع الأطراف.
5. تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة من خلال حملات توعوية، حوافز للمبتكرين، ومشاركة نماذج ناجحة من داخل المؤسسة أو من بلديات أخرى، بهدف تخفيف مقاومة التغيير وبناء ثقة الموظفين في فوائد التحول الرقمي.

**المصادر والمراجع**

1. أبو غزالة، ط. (2021). \*التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: من النظرية إلى التطبيق\* . دار الشروق.
2. الزيّات، م. (2020). \*إدارة السجلات الرقمية وفق معايير ISO 15489\* .مجلة القيادة والإدارة، 8(2)، 74-55.
3. السعدي، خ. (2019). \*تحديات الأرشفة الرقمية في القطاع العام العربي\* . مركز دراسات الإدارة المحلية.
4. العلي، س. (2022). \*نماذج نضج التحوّل الرقمي: دراسة تحليلية\* . مجلة التقنية والتنمية، 11(1)، 130-112.
5. الجندي، ع. (2021). \*إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية\* . دار الفكر العربي.
6. الحمادي، ن. (2023). \*الحكومة الرقمية ودورها في تحسين الكفاءة الإدارية\* . معهد الإدارة العامة.
7. الدوسري، ف. (2020). \*الفجوة الرقمية في أقسام الأرشفة: دراسة حالة على البلديات السعودية\* . مجلة العلوم الإدارية، 14(3)، 107-89.
8. المطيري، ح. (2022). \*الأمن السيبراني في أنظمة الأرشفة الرقمية\* . مجلة تقنية المعلومات والإدارة، 7(4)، 63-45.
9. النيامي، م. (2021). \*التحول الرقمي وأثره على الأداء الوثائقي في البلديات\* . جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.