

## بحث بعنوان

واقع الأرشفة في البلديات ودورها في تسهيل الرجوع إلى الملفات وتحسين جودة الخدمة

اعداد

بيان محمد طاهر النمر

رئيس ديوان

دائرة ضريبة الأبنية والأراضي

المسقفات

بلدية الزرقاء

2025

## المخلص

يناقش هذا التقرير الدور الحيوي للأرشفة، وخاصة الإلكترونية، في تطوير العمل البلدي. يبدأ بمقارنة بين الأرشفة التقليدية والإلكترونية، مبرزًا مزايا التحول الرقمي في توفير المساحات، وتقليل التكاليف، وتسريع استرجاع المعلومات، وتعزيز أمن الوثائق. ثم يتناول التقرير الأثر التحويلي للأرشفة الإلكترونية على تسهيل الوصول إلى الملفات، مما ينعكس إيجابًا على سرعة إنجاز المعاملات، ودقة البيانات، ودعم اتخاذ القرار، وبالتالي الارتقاء بجودة الخدمات البلدية وتعزيز رضا المواطنين. يستعرض التقرير بعد ذلك التحديات التي تواجه تطبيق الأرشفة الفعالة في البلديات، مع التركيز على السياق الأردني والإقليمي، وتشمل هذه التحديات الجوانب التقنية، والبشرية، والمالية، والأمنية، والقانونية. يقدم التقرير نماذج رائدة وقصص نجاح من بلديات المنطقة، مثل غرب إربد، وأمانة عمان، والزرقاء في الأردن، بالإضافة إلى تجارب دبي والرياض. وأخيرًا، يخلص التقرير إلى مجموعة من المسارات الاستراتيجية والتوصيات لتطوير أنظمة الأرشفة في البلديات، مؤكدًا على أهمية وضع استراتيجيات شاملة، والاستثمار في البنية التحتية والكوادر البشرية، وإدارة التغيير، وتطوير الأطر القانونية، وضمان أمن المعلومات، مع التركيز على تحسين جودة الخدمة كهدف نهائي. ويختتم بأن الأرشفة الفعالة هي ركيزة أساسية لبلديات المستقبل القادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

## Abstract

This report discusses the vital role of archiving, particularly electronic archiving, in the development of municipal work. It begins by comparing traditional and electronic archiving, highlighting the advantages of digital transformation in saving space, reducing costs, speeding up information retrieval, and enhancing document security. The report then addresses the transformative impact of electronic archiving on facilitating access to files, which positively reflects on the speed of transaction processing, data accuracy, and decision-making support, thereby improving the quality of municipal services and enhancing citizen satisfaction. Subsequently, the report reviews the challenges facing the implementation of effective archiving in municipalities, with a focus on the Jordanian and regional context. These challenges include technical, human, financial, security, and legal aspects. The report presents pioneering models and success stories from municipalities in the region, such as West Irbid, Greater Amman, and Zarqa in Jordan, in addition to the experiences of Dubai and Riyadh. Finally, the report concludes with a set of strategic paths and recommendations for developing archiving systems in municipalities, emphasizing the importance of developing comprehensive strategies, investing in infrastructure and human resources, managing change, developing legal frameworks, and ensuring information security, with a focus on improving service quality as the ultimate goal. It concludes that effective archiving is a fundamental pillar for future municipalities capable of facing challenges and achieving sustainable development.

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة الإطار العام

تُعد الأرشفة عصب الإدارة الحديثة في البلديات، حيث لم تعد مجرد عملية حفظ سلبية للوثائق، بل تطورت لتصبح أداة استراتيجية تدعم اتخاذ القرار وتسهم في تحسين الأداء المؤسسي. فكما يُشار، يُعتبر الأرشيف "العنصر الأساسي" و "اللبنة الأولى التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب". تتعامل البلديات، بوصفها كيانات خدمية أساسية، مع كم هائل من المعلومات والوثائق يوميًا، مما يستدعي إدارة فعالة ومنظمة لضمان استمرارية العمل وتقديم خدمات ذات جودة عالية. وفي ظل التوجه نحو الحكومة الإلكترونية، يبرز التحول نحو الأرشفة الإلكترونية كضرورة حتمية تهدف إلى "تحسين جودة الحياة وتسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية بشكل مباشر عبر الإنترنت".

### مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول كيفية استفادة البلديات من التطورات المتسارعة في مجال الأرشفة، وبشكل خاص التحول نحو الأرشفة الإلكترونية، لمواجهة تحديات إدارة الكم الهائل من المعلومات وتلبية توقعات المواطنين المتزايدة نحو خدمات أسرع وأكثر كفاءة وشفافية. تواجه البلديات صعوبات في الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى أنظمة إلكترونية متطورة، وذلك بسبب جملة من التحديات التقنية، والبشرية (كمقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين قد يفضلون الطرق التقليدية أو يخشون من التكنولوجيا الجديدة ونقص الكفاءات التقنية)، والمالية (قيود الميزانية)، والأمنية (مخاطر الأمن السيبراني)، والقانونية (غياب الأطر التنظيمية الواضحة أحيانًا).

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه الأرشفة الفعالة في تطوير العمل البلدي. فمن خلال تسليط الضوء على واقع الأرشفة في البلديات، وتحديدًا في السياق الأردني والإقليمي، تساهم الدراسة في:

- إبراز كيف يمكن للأرشفة الإلكترونية أن تحسن من كفاءة الوصول إلى الملفات، وبالتالي الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تحديد التحديات الرئيسية التي تعيق تطبيق أنظمة أرشفة فعالة، وتقديم رؤى حول كيفية التغلب عليها.
- عرض نماذج ناجحة يمكن أن تستلهم منها البلديات الأخرى في جهودها نحو التحول الرقمي.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار ومديري البلديات لتطوير أنظمة الأرشفة لديهم، بما يدعم أهداف التنمية المستدامة والحوكمة الرشيدة.
- تعزيز مفهوم أن الأرشفة ليست مجرد إجراء إداري، بل "استثمارًا استراتيجيًا" في مستقبل البلديات وقدرتها على خدمة مجتمعاتها بفعالية.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل واقع الأرشفة في البلديات، مع المقارنة بين الأساليب التقليدية والإلكترونية.
2. تقييم أثر تطبيق الأرشفة الإلكترونية على تسهيل عمليات الرجوع إلى الملفات والمعلومات داخل البلديات.

3. بحث كيفية إسهام ممارسات الأرشفة المتقدمة في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين.
4. تحديد واستعراض أبرز التحديات (التقنية، البشرية، المالية، القانونية، والأمنية) التي تواجه البلديات في تطبيق أنظمة أرشفة فعالة، مع التركيز على السياق الأردني والإقليمي.
5. تقديم دراسات حالة ونماذج رائدة لبلديات نجحت في تطوير أنظمة الأرشفة لديها في المنطقة.
6. اقتراح مسارات استراتيجية وتوصيات عملية للبلديات لتطوير أنظمة الأرشفة لديها، بما يمكنها من مواكبة متطلبات العصر الرقمي وتحقيق أهدافها التنموية.

### الواقع المزدوج: الأرشفة التقليدية مقابل الأرشفة الإلكترونية في العمليات البلدية

تعتمد البلديات في إدارة وثائقها وملفاتها على نهجين رئيسيين: الأرشفة التقليدية والأرشفة الإلكترونية. ولكل منهما خصائصه وتحدياته التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمليات البلدية وجودة الخدمات المقدمة.

### مفهوم الأرشفة التقليدية

تُعرف الأرشفة التقليدية بأنها عملية تنظيم وحفظ الوثائق والمعلومات الورقية في "مكان محدد يتم فيه التنسيق بين جميع الأعمال المكتبية". يعتمد هذا النهج بشكل أساسي على السجلات الورقية، والتخزين المادي في خزائن الملفات أو المستودعات، والإجراءات اليدوية في عمليات الحفظ والتصنيف والاسترجاع. وتواجه الأرشفة التقليدية تحديات كامنة عديدة، من أبرزها:

- استهلاك المساحات التخزينية: تتطلب الملفات الورقية مساحات واسعة للتخزين، مما يزيد من التكاليف التشغيلية للبلديات، خاصة مع تراكم الوثائق بمرور الوقت.

- **صعوبة البحث والاسترجاع:** غالبًا ما يكون البحث عن وثيقة معينة عملية بطيئة ومرهقة، تعتمد على الجهد البشري والفهرسة اليدوية، مما يؤدي إلى هدر الوقت والجهد.
- **التعرض للتلف والفقدان:** الوثائق الورقية عرضة للتلف نتيجة عوامل بيئية مثل الرطوبة والغبار، أو كوارث طبيعية كالحرائق والفيضانات، بالإضافة إلى مخاطر الفقدان أو سوء الاستخدام.
- **ارتفاع التكاليف التشغيلية:** تشمل تكاليف شراء الأوراق والأحبار ومعدات الطباعة والتصوير، بالإضافة إلى تكاليف المساحات التخزينية وصيانتها.
- **بطء الإجراءات:** الاعتماد على التداول اليدوي للوثائق يؤدي إلى بطء في إنجاز المعاملات واتخاذ القرارات.

### مفهوم الأرشفة الإلكترونية

تمثل الأرشفة الإلكترونية تحولًا جذريًا عن الطرق التقليدية، وهي "عملية تحويل المستندات الورقية إلى مستندات رقمية يمكن تخزينها وإدارتها واسترجاعها بسهولة باستخدام أنظمة مخصصة". تعتمد هذه العملية على مجموعة من التقنيات الحديثة تشمل التصوير الضوئي للوثائق، وإدارة قواعد البيانات، وحلول الحوسبة السحابية، وأنظمة إدارة الوثائق المتخصصة (DMS). تهدف الأرشفة الإلكترونية بشكل أساسي إلى:

- **تعزيز الكفاءة والتنظيم:** من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وأتمتة العديد من العمليات.
- **ضمان أمن المعلومات:** عبر توفير آليات حماية متقدمة ونسخ احتياطي للبيانات.

• **تسهيل الوصول إلى المعلومات:** إتاحة استرجاع الملفات بسرعة وفعالية من أي مكان وفي أي وقت للمستخدمين المصرح لهم.

• **تقليل التكاليف:** من خلال توفير مساحات التخزين وتقليل استهلاك الورق والمستلزمات الأخرى.

• **دعم التحول الرقمي:** تُعتبر الأرشفة الإلكترونية خطوة أساسية نحو التحول الرقمي الشامل في المؤسسات الحكومية.

إن التمييز بين الأرشفة التقليدية والإلكترونية يتجاوز مجرد الوسيط المستخدم (ورقي مقابل رقمي)؛ إنه يعكس اختلافًا جوهريًا في فلسفة إدارة المعلومات نفسها. فالأرشفة التقليدية، بطبيعتها التي تركز على "مكان محدد" وتنظيم وحفظ الوثائق"، غالبًا ما تكون ذات طابع تفاعلي وسلبى، حيث يتم الحفظ عند الحاجة والاسترجاع عند الطلب. أما الأرشفة الإلكترونية، بفضل الميزات المتقدمة التي توفرها مثل "الوصول السريع والأمن إلى الملفات الهامة بكل سهولة"، و"إمكانية التعديل على البيانات الإلكترونية بسهولة"، والقدرة على "تحليل البيانات بشكل محسن"، فإنها تحول الوثائق من مجرد سجلات محفوظة إلى بيانات حية ونشطة يمكن استخدامها بفعالية. هذا يعني أن المعلومات المؤرشفة إلكترونيًا ليست مجرد مرجع تاريخي يتم الرجوع إليه عند الضرورة، بل هي مورد استراتيجي يمكن للبلدية استخدامه لتحسين العمليات الجارية، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات. وبالتالي، لا يمكن النظر إلى الأرشفة الإلكترونية على أنها مجرد "تخزين أفضل" للوثائق، بل هي بمثابة "إدارة أصول معلوماتية أكثر ذكاءً وفعالية".

لتوضيح الفروقات بشكل أكبر، يقدم الجدول التالي مقارنة بين النهجين:

جدول 1: مقارنة بين الأرشفة التقليدية والإلكترونية في البلديات

معيار المقارنة	الأرشفة التقليدية	الأرشفة الإلكترونية
مساحة التخزين	كبيرة ومكلفة، تتطلب مساحات فيزيائية واسعة	قليلة جدًا أو معدومة (في حالة التخزين السحابي)، وتكاليف تخزين منخفضة
تكلفة الحفظ	مرتفعة نسبيًا (ورق، أحبار، صيانة مساحات)	منخفضة على المدى الطويل، تقلل النفقات والجهد البشري
سرعة الاسترجاع	بطيئة وتعتمد على الجهد البشري والفهرسة اليدوية	سريعة وفورية، بحث بالكلمات المفتاحية وداخل المحتوى (OCR)
أمن الوثائق	عرضة للتلف، فقدان، السرقة، والكوارث الطبيعية	عالية مع التشفير، صلاحيات الوصول، والنسخ الاحتياطي المنتظم
إمكانية المشاركة	محدودة وصعبة، تتطلب نسخًا ورقية أو نقلًا ماديًا	سهلة وآمنة، تتيح مشاركة الملفات بين عدة مستخدمين وإدارات
الأثر البيئي	كبير نتيجة استهلاك الورق والموارد الطبيعية	قليل جدًا، تساهم في تقليل استخدام الورق والحفاظ على البيئة
مقاومة الكوارث	ضعيفة، احتمالية عالية لفقدان كامل للأرشيف	عالية مع النسخ الاحتياطي في مواقع متعددة أو سحابيًا، وسهولة الاستعادة

سهولة ومنظمة، مع حفظ الإصدارات المختلفة	صعب ويترك آثارًا واضحة، ويتطلب	سهولة التعديل
وتتبع التغييرات	إعادة طباعة أو كتابة	والتحديث

تبرز هذه المقارنة الفوارق الجوهرية بين النظامين، وتوضح كيف يمكن للأرشفة الإلكترونية أن تساهم بشكل كبير في التغلب على تحديات الأرشفة التقليدية، مما يمهد الطريق لفهم أعمق لدورها في تسهيل الرجوع إلى الملفات وتحسين جودة الخدمة في البلديات. إن هذا التباين هو ما يدفع بالعديد من المؤسسات الحكومية، بما في ذلك البلديات، إلى تبني التحول الرقمي في أنظمة الأرشفة لديها، ليس فقط لمواكبة التطور التكنولوجي، بل كضرورة حتمية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية أكبر.

### الأثر التحويلي للأرشفة الإلكترونية على سهولة الوصول إلى الملفات في البلديات

يُحدث تطبيق أنظمة الأرشفة الإلكترونية تحولًا جذريًا في كيفية وصول الموظفين في البلديات إلى الملفات والمعلومات، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة العمليات وسرعة إنجاز المهام. وتتعدد جوانب هذا التأثير التحويلي، وتشمل ما يلي:

- **تسريع عمليات البحث والاسترجاع:** تُعد هذه الميزة من أبرز فوائد الأرشفة الإلكترونية. فبدلاً من البحث اليدوي المضني في أكوام الملفات الورقية، الذي قد يستغرق ساعات أو حتى أيام، تتيح الأنظمة الإلكترونية "البحث بالكلمات المفتاحية لاسترجاع المستندات بسرعة ودقة". كما يمكن البحث باستخدام البيانات الوصفية (metadata) المرتبطة بالوثيقة، مثل تاريخ الإنشاء، اسم المُعد، أو نوع المعاملة. بالإضافة إلى ذلك، تتيح تقنيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR) البحث داخل محتوى الوثائق المسوحة ضوئياً، مما يزيد من دقة وشمولية البحث. هذا التحول "يسهل البحث والوصول إليها بشكل

أسرع وأكثر فاعلية"، و"يختصر الوقت الذي يتم قضاؤه في البحث عن الملفات الورقية". وفي دراسة أجريت في السياق الأردني، تبين أن "سرعة إنجاز المهام ستتضاعف في حال اعتماد التحول الرقمي للأرشفة، حيث سيكون الوصول والولوج للمعلومات المؤرشفة أسرع أضعاف من البحث اليدوي في الأرشيف الورقي".

- **مركزية المعلومات وتوحيد مصادرها:** تساهم الأرشفة الإلكترونية في إنشاء مستودع رقمي مركزي للوثائق، يعمل بمثابة "نظام أساسي مركزي يسهل الوصول إليه ويمكن لجميع الفرق الوصول إليه". هذه المركزية تقضي على مشكلة تشتت الملفات بين الإدارات المختلفة أو حتى بين الموظفين داخل نفس الإدارة. كما أنها تضمن "التأكد من عدم وجود نسخ مكررة للمستند الواحد" أو نسخ قديمة وغير محدثة، مما يعزز موثوقية المعلومات التي يتم الاعتماد عليها.
- **إتاحة الوصول عن بعد ومن أي مكان:** مع تزايد الاعتماد على حلول الحوسبة السحابية في أنظمة الأرشفة الإلكترونية، يصبح بإمكان الموظفين المصرح لهم الوصول إلى الملفات والمعلومات من خارج مبنى البلدية وفي أي وقت، طالما توفر الاتصال بالإنترنت. هذه الميزة تدعم مرونة العمل وتسهل إنجاز المهام حتى أثناء العمل الميداني أو عن بعد، حيث "يمكن ببساطة إرسال الملفات الإلكترونية، والاطلاع عليها، بغض النظر عن مكان تواجد المستخدم".
- **تحسين التعاون ومشاركة الملفات:** تُسهّل أنظمة الأرشفة الإلكترونية عملية مشاركة الوثائق بين الإدارات المختلفة داخل البلدية، أو حتى مع جهات خارجية مثل الوزارات أو المؤسسات الأخرى، وذلك بشكل آمن ومنظم. فبدلاً من إرسال نسخ ورقية، يمكن مشاركة روابط آمنة للملفات أو إرسالها إلكترونياً،

مما يعزز "سهولة مشاركة البيانات والتعامل معها من قِبل عدة أشخاص" ويسهم في "تحسين التعاون والعمل الجماعي" بين فرق العمل.

• **أمن وسرية المعلومات:** توفر أنظمة الأرشفة الإلكترونية مستويات متقدمة من الأمان والسرية للمعلومات. يتم ذلك من خلال "الحفاظ على الأمان والسرية من خلال تنظيم الصلاحيات وتحديد من يمكنه الوصول إلى المستندات وتحريرها". وتضمن هذه الأنظمة "مستويات عالية من الأمان بفضل التشفير وإدارة الوصول"، مما يحمي الوثائق الحساسة من الوصول غير المصرح به. كما أن إنشاء نُسخ احتياطية للملفات المهمة يقلل بشكل كبير من مخاطر فقدان الوثائق نتيجة الكوارث الطبيعية أو الأعطال التقنية أو حتى الأخطاء البشرية.

إن سهولة الوصول إلى الملفات التي توفرها الأرشفة الإلكترونية ليست مجرد ميزة تهدف إلى راحة الموظفين، بل هي عامل محفز لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل أروقة البلدية. فعندما تكون المعلومات متاحة بسهولة وسرعة للموظفين المصرح لهم، يصبح من الأسهل تتبع مسار المعاملات والقرارات ومراجعتها. غالبًا ما تتضمن أنظمة إدارة الوثائق (DMS) سجلات تدقيق (audit trails) تقوم بتسجيل "كل شيء، من وقت وكيفية إنشاء المستند، إلى من قام بتغيير ماذا وكيف تم أرشفته"، بالإضافة إلى "سجل تدقيق يتتبع جميع التعديلات والإجراءات التي تمت على المستندات". هذه القدرة على التتبع والتدقيق تعزز بشكل كبير الشفافية الداخلية في العمل الحكومي. والشفافية بدورها هي حجر الزاوية للمساءلة؛ فإذا كانت الإجراءات والقرارات موثقة ويمكن الوصول إليها ومراجعتها، يصبح من الصعب إخفاء الأخطاء أو التجاوزات، ويسهل على الإدارة العليا، وفي بعض الحالات المواطنين، مراقبة أداء البلدية وتقييمه. وهذا كله يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين ممارسات الحوكمة وتقوية أواصر الثقة بين البلدية والمجتمع الذي تخدمه.

## الارتقاء بجودة الخدمات البلدية من خلال ممارسات الأرشفة المتقدمة

إن التحسينات التي تُحدثها الأرشفة الإلكترونية في سهولة الوصول إلى الملفات تنعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين والمستفيدين. فالكفاءة الداخلية التي تتحقق من خلال تنظيم وأتمتة إدارة الوثائق تترجم إلى خدمات خارجية أفضل وأسرع وأكثر دقة.

• **تسريع إنجاز المعاملات وتقليل فترات الانتظار:** يُعد الوصول الفوري للملفات والوثائق اللازمة من أهم العوامل التي تساهم في تقليل الوقت المستغرق لمعالجة طلبات المواطنين، سواء كانت تتعلق بإصدار التراخيص، أو الحصول على الموافقات، أو الاستعلام عن معلومات معينة. هذا الربط المباشر بين التحول الرقمي للأرشفة و"سرعة إنجاز المعاملات" يؤدي إلى تقليل فترات الانتظار التي غالبًا ما تكون مصدر إزعاج للمواطنين. على سبيل المثال، قامت بلدية غرب إربد بإنهاء أرشفة أقسام حيوية مثل الديوان المركزي والاستملاكات، مما وفر أرشيفًا للمعاملات وحماها من الضياع والتلف، وهو إجراء يساهم بالضرورة في تسريع تقديم الخدمات المتعلقة بهذه الأقسام.

• **تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء:** تساهم الأرشفة الإلكترونية في "تقليل الأنظمة الرقمية من احتمالية الأخطاء المرتبطة بالأرشفة اليدوية مثل فقدان الملفات أو تسجيلها بشكل خاطئ". فمن خلال تقليل الاعتماد على الإدخال اليدوي المتكرر للبيانات، وتوفير مصدر موحد وموثوق للمعلومات، يتم ضمان أن القرارات والإجراءات تستند إلى بيانات محدثة وكاملة ودقيقة. هذا الأمر بالغ الأهمية في تجنب الأخطاء التي قد تكون لها تبعات قانونية أو مالية على البلدية أو على المواطنين.

- **دعم اتخاذ قرارات أفضل وأسرع:** إن توفير معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب للمسؤولين وصناع القرار في البلدية يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أسرع وأكثر فعالية. فالأرشفة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الشفافية والأمان، وتساعد كذلك على تقديم خدمات أفضل للمواطنين، كما أنها تدعم اتخاذ القرارات بناءً على أسس دقيقة وقواعد موثوقة.
- **تعزيز رضا المواطنين:** تُعتبر الخدمات الأسرع والأكثر كفاءة ودقة نتيجة طبيعية لتحسين إدارة الوثائق والمعلومات. هذه التحسينات تؤدي إلى تجربة أفضل للمواطن عند تعامله مع البلدية، مما يعزز من رضاه وثقته في المؤسسة. ويشير أحد المصادر إلى أن التحول الرقمي لنظام الأرشفة "سينعكس... على الإبداع في أداء الخدمات" ويسهم في "تعزيز لميزة التنافس في الخدمات البلدية من حيث تخفيض التكلفة وزيادة الجودة في أداء الخدمة المقدمة ومرونتها". وهذا بدوره يساهم في "تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين".
- **التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية:** تُسهّل أنظمة الأرشفة الإلكترونية على البلديات عملية حفظ السجلات والوثائق وفقاً للمدد القانونية المحددة، وتيسر عملية تقديمها للجهات الرقابية أو القضائية عند الحاجة. فمن خلال هذه الأنظمة، يمكن "تحديد سياسات الحفظ والتخلص وفقاً لمتطلبات القانون واللوائح الحكومية". كما أنها تساعد المؤسسات في تلبية المتطلبات القانونية لحفظ الوثائق وسهولة تقديمها عند الحاجة. ويلزم قانون الوثائق والمحفوظات الوطني بحماية الوثائق والمحافظة عليها، وتوفير الأرشفة الإلكترونية وسائل أكثر فعالية لتحقيق هذا الالتزام.

إن تحسين جودة الخدمة من خلال الأرشفة الفعالة ليس مجرد هدف تشغيلي تسعى إليه البلديات، بل هو مساهمة مباشرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة. فالبلديات التي تنجح في تقديم خدمات عالية الجودة، تتسم بالسرعة والدقة والشفافية، تخلق بيئة جاذبة للاستثمار والسكن، وتعزز رفاهية المواطنين، وتدعم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. عندما تكون الخدمات البلدية فعالة، كما هو الحال عند "تمكين المستفيدين من الحصول على الخدمات بطريقة عادلة وسهلة"، فإنها تقلل من الأعباء على المواطنين وتسهل ممارسة الأعمال. إن بيئة الأعمال المزدهرة والمواطنين الراضين هم أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي منطقة محلية، حيث تهدف البلديات الإلكترونية إلى "تعزيز القدرات الاقتصادية في منطقة محلية من أجل تحسين مستقبلها الاقتصادي والمعيشي". علاوة على ذلك، تضمن الأرشفة الفعالة الحفاظ على "الذاكرة المؤسسية" للبلدية، بما في ذلك "الذاكرة الوطنية" المتمثلة في سجلات التخطيط العمراني، والملكيات، والبنية التحتية، وهي معلومات حيوية للتخطيط المستدام طويل الأجل. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير أنظمة الأرشفة هو في جوهره استثمار في قدرة البلدية على دعم مسيرة التنمية المستدامة بشكل فعال ومؤثر.

### تحديات تطبيق الأرشفة الفعالة في البلديات: نظرة على السياق الأردني والإقليمي

على الرغم من الفوائد الجمة التي توفرها الأرشفة الإلكترونية، إلا أن عملية تطبيقها في البلديات، سواء في الأردن أو في المنطقة العربية بشكل عام، تواجه مجموعة من التحديات التي قد تعيق مسيرة التحول الرقمي أو تبطئ من وتيرتها. وتتنوع هذه التحديات بين ما هو تقني وبنوي، وما هو بشري ومؤسسي، بالإضافة إلى الجوانب المالية والأمنية والقانونية.

• **التحديات التقنية والبنية التحتية:** تتطلب مشاريع الأرشفة الإلكترونية استثمارات كبيرة في الأجهزة مثل المساحات الضوئية والخوادم، وفي البرمجيات المتخصصة كأنظمة إدارة الوثائق، بالإضافة إلى الحاجة لشبكات اتصالات قوية وموثوقة. ومن التحديات الأخرى في هذا الجانب "قدم التقنيات وسرعة تطورها" ، مما يستدعي تحديثاً مستمراً للأنظمة لمواكبة المستجدات. وفي السياق الأردني، تبرز أحياناً مشاكل "تعطل السيستم" أو كون "النظام معطل" ، وضعف الاتصال بالإنترنت في بعض المناطق كعوائق أمام التحول الرقمي الحكومي بشكل عام. كما أن تحديات الربط البيني بين أنظمة البلديات المختلفة والأنظمة الحكومية الأخرى قد تؤدي إلى بقاء الخدمات منقوصة، فمثلاً "إذا أنا عندي البلديات ما عندها تحول رقمي اي خدمه ببنيتها بمؤسسه ثانيه بتظل دائماً منقوصه".

• **التحديات البشرية والمؤسسية:** يُعد "نقص الكفاءات التقنية والخبرات الفنية المتخصصة في إدارة أنظمة الأرشفة الإلكترونية وأمن المعلومات من أبرز التحديات البشرية. وتُعتبر "مقاومة التغيير من قبل الموظفين" الذين قد يفضلون الطرق التقليدية أو يخشون من التكنولوجيا الجديدة تحدياً مؤسسياً هاماً. ففي المؤسسات الحكومية الأردنية، كان "تفضيل الموظفين للأسلوب التقليدي في الأرشفة" من أبرز المعوقات. هذا الخوف قد ينبع من "الخوف من المجهول" أو "انعدام الأمان الوظيفي" ، أو "فقدان السيطرة، أو عدم الثقة في القيادة". ولمواجهة ذلك، هناك حاجة ماسة إلى "توفير المزيد من التعليم والتدريب للموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة، والتركيز على "التدريب والتطوير". كما أن ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي يستدعي جهوداً لنشر هذه الثقافة.

• **التحديات المالية:** تشكل "قيود الميزانية" المخصصة لمشاريع التحول الرقمي والأرشفة في البلديات عائقاً كبيراً في العديد من الحالات. فغالباً ما تكون الموارد المالية المتاحة محدودة، مما يصعب عملية

توفير التمويل اللازم لشراء التقنيات وتدريب الكوادر. بالإضافة إلى ذلك، هناك تكاليف الصيانة والتحديث المستمرة للأنظمة التي يجب أخذها في الاعتبار.

• **التحديات الأمنية والقانونية:** تُعد "مخاطر أمن المعلومات والتهديدات السيبرانية" من التحديات الجوهرية التي يجب التعامل معها بحذر شديد. فالبليات تتعامل مع كميات هائلة من البيانات الحساسة المتعلقة بالمواطنين والممتلكات، مما يتطلب تطبيق إجراءات أمنية صارمة لحمايتها. ومن ناحية أخرى، هناك حاجة إلى أطر قانونية وتشريعية واضحة تنظم عمليات الأرشفة الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، وحماية البيانات الشخصية. ففي بعض الأحيان، قد تكون "قوانين التصنيف غير واضحة"، مما يسبب إرباكًا في التطبيق. ورغم وجود جهود لإصدار قوانين منظمة في بعض الدول، إلا أن مواكبة التطورات التشريعية للتطورات التقنية تظل تحديًا قائمًا.

• **إدارة الكم الهائل من البيانات:** مع التحول الرقمي، تواجه البلديات تحدي "التعقيد في إدارة كميات هائلة من البيانات". يتطلب ذلك أنظمة فعالة لتنظيم هذه البيانات وفهرستها وتصنيفها بشكل يضمن سهولة الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة، مع الحفاظ على سلامتها وأمنها.

إن العديد من هذه التحديات ليست معزولة، بل هي مترابطة وتؤثر على بعضها البعض بشكل كبير. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي نقص الميزانية إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية وقصور في برامج التدريب، الأمر الذي بدوره قد يزيد من مقاومة الموظفين للتغيير، حيث لا يتم بناء القدرات اللازمة للتقييم والمعايرة لضمان عمل التكنولوجيا على النحو المنشود. كما أن الميزانيات المحدودة قد تعيق توظيف الكفاءات التقنية المتخصصة. هذا الوضع قد يخلق حلقة مفرغة حيث يؤدي نقص التمويل إلى تفاقم التحديات الأخرى. وبالتالي،

فإن الحلول يجب أن تكون متكاملة وشاملة، تعالج هذه الجوانب بشكل متزامن، وليست مجرد معالجات جزئية لمشكلات منفصلة. التوصيات التي تدعو إلى بناء استراتيجيات محكمة، وتوفير العناصر البشرية المؤهلة، وتطوير البنية التحتية، ووضع قواعد أمنية قوية، تدعم هذا النهج المتكامل.

يوضح الجدول التالي أبرز هذه التحديات واستراتيجيات التخفيف المقترحة:

جدول 2: التحديات الرئيسية في تطبيق الأرشفة الإلكترونية في بلديات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا واستراتيجيات

#### التخفيف المحتملة

التحدي	الوصف/الأسباب (أمثلة من المراجع)	استراتيجيات التخفيف المقترحة (أمثلة من المراجع والتفكير التحليلي)
مقاومة الموظفين للتغيير	الخوف من المجهول، فقدان السيطرة أو الوظيفة، عدم الثقة في القيادة، تفضيل الأساليب التقليدية.	تطبيق برامج إدارة تغيير شاملة، إشراك الموظفين، توفير التدريب المستمر والدعم، توضيح الفوائد، معالجة المخاوف بشكل مباشر.
نقص الكفاءات التقنية	قلة المتخصصين في إدارة المعلومات، أمن المعلومات، وصيانة الأنظمة الرقمية.	بناء القدرات من خلال برامج تدريب متخصصة، استقطاب الكفاءات، الشراكة مع القطاع الخاص أو مؤسسات أكاديمية، الاستعانة بخبراء خارجيين عند الحاجة.

<p>تخصيص ميزانيات استراتيجية للتحويل الرقمي، البحث عن مصادر تمويل بديلة (مثل المنح أو الشراكات بين القطاعين العام والخاص)، اعتماد حلول فعالة من حيث التكلفة (مثل البرمجيات مفتوحة المصدر أو الحوسبة السحابية بشكل مدرّج)، التدرج في التنفيذ.</p>	<p>محدودية الموارد المالية المخصصة لمشاريع التحويل الرقمي، ارتفاع التكاليف الأولية للتقنيات.</p>	<p><b>قيود الميزانية</b></p>
<p>تطبيق معايير أمنية قوية (تشفير، جدران حماية، مصادقة متعددة العوامل)، إجراء تقييمات أمنية منتظمة، تحديث الأنظمة باستمرار، تدريب الموظفين على الممارسات الآمنة، وضع خطط للاستجابة للحوادث.</p>	<p>تهديدات الاختراق، سرقة البيانات، البرامج الضارة، الحاجة لحماية البيانات الحساسة للمواطنين والبلدية.</p>	<p><b>مخاطر الأمن السيبراني</b></p>
<p>الاستثمار التدريجي في تحديث وتطوير البنية التحتية، اعتماد تقنيات قابلة للتطوير مثل الحوسبة السحابية، ضمان التوافق بين الأنظمة المختلفة، التخطيط</p>	<p>أنظمة قديمة، عدم كفاية الخوادم أو شبكات الاتصال، صعوبة التكامل مع الأنظمة الحديثة.</p>	<p><b>ضعف أو تقادم البنية التحتية التكنولوجية</b></p>

طويل الأجل لتلبية الاحتياجات المستقبلية.		
تطوير وتحديث التشريعات واللوائح لتواكب التطورات التكنولوجية وتوفير إطاراً قانونياً واضحاً وآمناً للمعاملات والأرشفة الإلكترونية، الاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.	عدم كفاية التشريعات المتعلقة بالوثائق الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني، حماية البيانات، سياسات الحفظ والإتلاف.	غياب أو عدم وضوح الأطر القانونية والتنظيمية

إن تجاوز هذه التحديات يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، والتزاماً من القيادات العليا، وتخصيص الموارد اللازمة، بالإضافة إلى التعاون بين مختلف الجهات المعنية لضمان نجاح مشاريع الأرشفة الإلكترونية وتحقيق أهدافها المرجوة.

### نماذج رائدة في الأرشفة: دراسات حالة وقصص نجاح من بلديات المنطقة

على الرغم من التحديات، بدأت العديد من البلديات في المنطقة العربية، بما في ذلك الأردن، في تبني أنظمة الأرشفة الإلكترونية وتحقيق خطوات ملموسة نحو التحول الرقمي. وتُقدم هذه التجارب دروساً قيمة ونماذج يمكن الاسترشاد بها.

- **بلدية غرب إربد (الأردن):** تُعد تجربة بلدية غرب إربد مثلاً على الجهود المحلية المبذولة لتحسين إدارة الوثائق. فقد أعلنت البلدية عن إنهاء أعمال الأرشفة لأقسام حيوية مثل الديوان المركزي والاستملاكات،

مع استمرار العمل على أرشفة دائرة التنظيم والأبنية. ووفقاً للبيانات المعلنة، تم أرشفة ما يقارب 80 ألف ورقة بجهود ذاتية من موظفي البلدية، مما وفر أرشيفاً للمعاملات وحماها من الضياع والتلف وخاصة الاستملاكات حيث تم أرشفة جميع المعاملات والمصالحات لجميع السنوات. تبرز أهمية هذه التجربة في كونها نموذجاً محلياً يوضح إمكانية تحقيق تقدم ملموس حتى مع الموارد المحدودة، من خلال الاعتماد على الكوادر الداخلية، وهو ما يساهم في توفير التكاليف وتحقيق حماية فعالة للوثائق الحساسة.

• **أمانة عمان الكبرى (الأردن):** على الرغم من أن المقطعات البحثية المتاحة لا تقدم تفاصيل مباشرة حول مشاريع الأرشفة الإلكترونية الداخلية في أمانة عمان الكبرى، إلا أن حجم الخدمات الإلكترونية المتقدمة التي توفرها الأمانة، مثل الاستعلام عن إيصالات الدفع إلكترونياً وتقديم خدمات رخص الأبنية الإلكترونية، يشير بوضوح إلى وجود بنية تحتية رقمية متطورة. هذه البنية غالباً ما تستلزم أو تتضمن أنظمة أرشفة إلكترونية قوية لدعم هذه الخدمات وضمان كفاءتها واستمراريتها.

• **بلدية الزرقاء (الأردن):** تسعى بلدية الزرقاء، كغيرها من البلديات الأردنية الكبرى، نحو التحول الرقمي وتحسين خدماتها المقدمة للمواطنين. ويشير رئيس بلديتها، المهندس عماد المومني، إلى التطلع نحو "بلدية رقمية، متطورة، تستجيب لحاجات المواطن وتسهم في رفعة المدينة"، مع التأكيد على "تفعيل المزيد من الخدمات الإلكترونية التفاعلية عبر هذا الموقع لتقريب الخدمة منكم وتسريع إنجازها". هذا التوجه يعكس إدراكاً لأهمية التكنولوجيا في تطوير العمل البلدي. وعلى الرغم من عدم توفر تفاصيل محددة حول مشاريع أرشفة إلكترونية قائمة بذاتها في المصادر المتاحة، إلا أن مفهوم "البلدية الإلكترونية" الذي تسعى إليه الزرقاء يتضمن بالضرورة إدارة فعالة للوثائق والمعلومات. إن تحقيق

أهداف مثل "تحسين ادارة الخدمات وتوفيرها بشكل افضل للمستخدمين" يتطلب بنية تحتية تكنولوجية قوية، وكوادر بشرية مؤهلة، وأنظمة وتشريعات مرنة ، وهي ذات المتطلبات اللازمة لنجاح أنظمة الأرشفة الإلكترونية. وتظهر بلدية الرصيفة، التابعة لمحافظة الزرقاء، التزامًا مشابهًا بـ "استخدام أحدث التقنيات وتوفير الكوادر المؤهلة لتحقيق الحاكمية الرشيدة وتحسين مستوى الخدمات". كما أن وجود "دائرة تكنولوجيا المعلومات" ضمن هيكل بلدية الزرقاء يشير إلى الجهة المنوط بها قيادة هذه المبادرات الرقمية، بما في ذلك أي مشاريع مستقبلية أو حالية للأرشفة الإلكترونية. وتُظهر مشاريع البنية التحتية والاستثمارية التي تنفذها البلدية سعيًا للتطوير، والذي يمكن أن يمتد ليشمل تحديث أنظمة إدارة المعلومات. إن نجاح التحول الرقمي في بلدية بحجم الزرقاء يعتمد على تبني ثقافة الابتكار، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، وتخصيص الموارد الكافية للانتقال من الأنظمة التقليدية إلى الرقمية.

- **تجربة دبي (الإمارات العربية المتحدة):** تُعتبر بلدية دبي نموذجًا رائدًا في التحول إلى بلدية إلكترونية متكاملة على مستوى المنطقة والعالم. وقد حققت بلدية دبي معدلات نجاح عالية جدًا في تجارب المتعاملين مع خدماتها، بلغت 97% بحسب تقييم المعهد البريطاني للمعايير ، وهو ما يعكس نضج تجربتها الرقمية. وعلى الرغم من أن بعض المصادر تشير إلى بوابة "e-Baladiya" كركيزة للتحول في سياق بلديات أخرى مثل تونس، حيث تتيح للمواطنين الوصول إلى خدمات متنوعة ومتابعة معاملاتهم ، إلا أن المفهوم ينطبق بشكل كبير على الجهود المماثلة والمبادرات الرائدة التي أطلقتها بلدية دبي. الدروس المستفادة من تجربة دبي، والتي يمكن تطبيقها في سياقات أخرى، تشمل التأكيد على أهمية التقدم التكنولوجي، والإسراع في استكمال مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتطبيق مفاهيم اللامركزية الإلكترونية المحلية لتعزيز كفاءة الخدمات.

• **تجربة الرياض (المملكة العربية السعودية):** تقدم أمانة منطقة الرياض نموذجًا آخر للتحويل الرقمي في الخدمات البلدية من خلال بوابتها للخدمات الإلكترونية التي توفر العديد من الخدمات للمواطنين، مما يساهم في تقليل الحاجة للمعاملات الورقية وتوفير الوقت والجهد. كما يعكس استخدام بروتوكول HTTPS للأمان في المواقع الحكومية السعودية اهتمامًا واضحًا بأمن البيانات والمعلومات. وتُعد التجربة السعودية في مجالي الأرشفة والتحول الرقمي مرجعية مهمة، بدليل سعي وفد حكومي أردني رفيع المستوى للاطلاع عليها، بما في ذلك زيارة مركز الأرشيف الموحد والتعرف على آليات ترميم الوثائق وأرشفتها والحلول الرقمية المطبقة.

إن النجاح في تطبيق الأرشفة الإلكترونية في البلديات لا يعتمد فقط على تبني أحدث التقنيات، بل يتطلب وجود رؤية استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي، ودعمًا قويًا من القيادات العليا، واستعدادًا للاستثمار المستدام في تطوير البنية التحتية وتأهيل الكفاءات البشرية، مع التركيز الدائم على تحسين تجربة المواطن كهدف نهائي. النماذج الناجحة، مثل دبي والرياض، هي تلك التي تمكنت من دمج أنظمة الأرشفة ضمن منظومة أوسع للخدمات الإلكترونية والحوكمة الرشيدة. ففي حين أن بلدية غرب إربد حققت إنجازًا محددًا وهامًا في أرشفة أقسام معينة كخطوة أولى، فإن النماذج الأكثر نضجًا تُظهر أن الأرشفة تصبح جزءًا لا يتجزأ من نظام بيئي رقمي متكامل للخدمات الحكومية. الزيارة الأردنية للسعودية للاطلاع على "تجربتها الرائدة" و"الحلول الرقمية التي ساهمت في تحسين الخدمات" تؤكد أن الدول تسعى للتعلم من النماذج التي أثبتت فعاليتها. العوامل المشتركة في هذه التجارب المتقدمة تتجاوز مجرد شراء برامج أرشفة؛ فهي تشمل تطوير بوابات خدمات موحدة، والتركيز على أمن البيانات، وتدريب الموظفين بشكل مستمر. وبالتالي، تكون الأرشفة الإلكترونية أكثر تأثيرًا وفعالية عندما تُدرج كعنصر أساسي ضمن استراتيجية تحول رقمي وطنية أو بلدية أوسع نطاقًا، وليست مجرد

مشروع معزول يُدار من قبل قسم تكنولوجيا المعلومات. وهذا ما تؤكدُه التوصيات التي تدعو إلى "بناء استراتيجية محكمة لنظام التحول الرقمي تشمل جميع أقسامه".

### مسارات استراتيجية: توصيات لتطوير أنظمة الأرشفة في البلديات (خاصة في السياق الأردني)

لتمكين البلديات، وخاصة في السياق الأردني، من الاستفادة الكاملة من إمكانيات الأرشفة الإلكترونية وتجاوز التحديات القائمة، يُقترح تبني مجموعة من المسارات الاستراتيجية والتوصيات المتكاملة:

- **وضع استراتيجية وطنية/بلدية شاملة للتحول الرقمي والأرشفة:** يجب أن تبدأ الجهود بـ "بناء استراتيجية محكمة لنظام التحول الرقمي تشمل جميع أقسامه، بشكل واضح وموضوعي قابل للتطبيق". هذه الاستراتيجية يجب أن تحدد أهدافاً واضحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وجدول زمنية واقعية. ومن الضروري تكامل خطط الأرشفة مع مبادرات الحكومة الإلكترونية الأوسع على المستوى الوطني. وتشير جهود وزارة الإدارة المحلية الأردنية إلى "تطوير خطة التحول الإلكتروني للوزارة" و "تعزيز عمليات الربط الإلكتروني وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية واستراتيجية الوزارة"، وهو توجه يجب أن يمتد ليشمل جميع البلديات.

- **الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتحديثها:** لا يمكن تحقيق أرشفة إلكترونية فعالة دون توفير الأدوات اللازمة. يشمل ذلك الاستثمار في الأجهزة الحديثة مثل الماسحات الضوئية عالية السرعة، وخوادم التخزين ذات السعات المناسبة، وأجهزة الحاسوب للموظفين. كما يتطلب الأمر تبني برمجيات متخصصة مثل أنظمة إدارة الوثائق (DMS) التي توفرها شركات مثل LaserFiche® عبر وكلاء محليين أو حلول متكاملة من مؤسسات ذات خبرة. ويجب ضمان وجود شبكات اتصالات موثوقة

وعالية السرعة داخل البلديات وفيما بينها. كما يمكن النظر بجدية في اعتماد حلول الحوسبة السحابية لزيادة المرونة وتقليل التكاليف الأولية المتعلقة بالبنية التحتية، مع مراعاة متطلبات أمن البيانات.

• **بناء القدرات البشرية وتأهيل الكوادر:** يُعد العنصر البشري حجر الزاوية في نجاح أي نظام جديد.

لذا، يجب "توفير المزيد من التعليم والتدريب" و"العمل على توفير عناصر بشرية مؤهلة ومدربة على تطبيق نظام التحول الرقمي لنظام الأرشفة في البلديات". يجب أن تشمل برامج التدريب الموظفين على جميع المستويات، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الجديدة وأفضل ممارسات الأرشفة الرقمية وإدارة المعلومات. وفي ظل "نقص الكفاءات التقنية"، يجب العمل على استقطاب وتوظيف متخصصين في مجالات إدارة المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، والأمن السيبراني.

• **إدارة التغيير ونشر ثقافة الرقمنة:** تُعتبر "إدارة مقاومة التغيير" من أهم عوامل النجاح. يجب إشراك

الموظفين في عملية التحول منذ مراحلها الأولى، والاستماع إلى مخاوفهم ومعالجتها بشكل فعال وشفاف. ومن الضروري "الحرص على نشر ثقافة التحول الرقمي بين موظفي البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، بحيث تشمل إعطاء الدورات للموظفين وتوزيع المنشورات على المراجعين، بهدف زيادة وعيهم بهذا النظام الإلكتروني".

• **تطوير الأطر القانونية والتنظيمية:** يتطلب التحول الرقمي وجود إطار قانوني وتنظيمي داعم. يشمل

ذلك إصدار أو تحديث القوانين واللوائح المتعلقة بالوثائق الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني، حماية البيانات الشخصية، وسياسات الحفظ والإتلاف الرقمي للوثائق. ويُعد قانون الوثائق والمحفوظات الوطني أساسًا يمكن البناء عليه وتطويره ليشمل الجوانب الرقمية بشكل أكثر تفصيلاً. كما أن ممارسات

بعض الجهات الحكومية مثل وزارة الخارجية الأردنية في تصنيف وأرشفة الاتفاقيات يمكن أن توفر نماذج إجرائية مفيدة.

- **ضمان أمن المعلومات وحمايتها:** يجب "وضع قواعد أمنة تمنع حدوث السرقات الإلكترونية للبيانات والمعلومات التابعة للبلديات". يتضمن ذلك تطبيق معايير أمنية قوية مثل التشفير، وإدارة صلاحيات الوصول بشكل دقيق، وإجراء عمليات نسخ احتياطي منتظمة للبيانات. كما يجب تعزيز الوعي بمخاطر الأمن السيبراني وتدريب الموظفين على الممارسات الآمنة لتجنب الاختراقات أو تسرب المعلومات.
- **الاستفادة من التجارب الناجحة والتعاون الإقليمي والدولي:** ينبغي على البلديات الأردنية دراسة تجارب البلديات الرائدة في المنطقة، مثل دبي والرياض، والاستفادة من الدروس المستخلصة من نجاحاتها وتحدياتها. وتعد زيارة وفد أردني للسعودية للاطلاع على تجربتها في الأرشفة والتحول الرقمي خطوة إيجابية في هذا الاتجاه. كما يمكن التعاون مع المؤسسات الدولية والشركات المتخصصة التي تقدم حلولاً وخدمات في مجال الأرشفة الإلكترونية للحصول على الدعم الفني والخبرة اللازمة.
- **التركيز على المواطن وتحسين جودة الخدمة كهدف نهائي:** يجب أن تكون جميع جهود تطوير أنظمة الأرشفة موجهة في نهاية المطاف نحو تسهيل الإجراءات على المواطنين وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. وتتسق هذه الرؤية مع أهداف وزارة الإدارة المحلية الأردنية التي تشرف على تحسين البرامج والأنظمة في البلديات وتهدف إلى "وزارة ذكية قادرة على تحقيق التنمية المحلية الشاملة والمستدامة"، وكذلك مع أهداف وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة التي تسعى إلى "توسيع الخدمات الرقمية الحكومية".

إن هذه التوصيات لا ينبغي أن تُقدم كقائمة مهام منفصلة، بل كخارطة طريق متكاملة ومترابطة. فنجاح مشاريع الأرشفة الإلكترونية يعتمد بشكل حاسم على تحقيق توازن وتناغم بين التكنولوجيا (الأجهزة والبرمجيات)، والعمليات (الإجراءات وسير العمل)، والأفراد (الكفاءات والثقافة المؤسسية)، كل ذلك ضمن إطار قانوني وتنظيمي داعم ومحفز. فإذا تم الاستثمار في أحدث التقنيات دون توفير تدريب كافٍ للموظفين أو دون معالجة فعالة لمقاومة التغيير، فلن يتم استخدام هذه الأنظمة بكفاءتها المثلى. وبالمثل، إذا تم تدريب الموظفين بشكل جيد ولكن البنية التحتية التكنولوجية ظلت ضعيفة ومتقادمة، أو إذا كانت القوانين واللوائح المنظمة غامضة وغير واضحة، فسواجبه هؤلاء الموظفون عقبات حقيقية تحد من قدرتهم على تطبيق ما تعلموه بفعالية. وحتى لو كانت الأنظمة متطورة والموظفون مدربون، فإن غياب سياسات أمنية قوية وفعالة قد يعرض البيانات للخطر، مما يقوض الثقة في النظام بأكمله ويضيع كل الجهود المبذولة. لذلك، لا يمكن النظر إلى كل توصية بمعزل عن الأخرى؛ بل يجب أن تعمل هذه العناصر معًا بشكل متناسق ومتكامل لتحقيق التحول المنشود.

### خاتمة: الأرشفة كركيزة أساسية لبلديات مستقبلية جاهزة للتحديات

يُظهر التحليل الوارد في هذا التقرير بوضوح الدور المحوري الذي تلعبه الأرشفة، وبشكل خاص الأرشفة الإلكترونية، في تحديث العمل البلدي، وتسهيل الوصول إلى الملفات والمعلومات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. لم تعد الأرشفة مجرد عملية لحفظ الوثائق بشكل سلبي، بل أصبحت أداة استراتيجية تمكّن البلديات من تعزيز كفاءتها التشغيلية، ورفع مستوى شفافيتها، وتحسين قدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة.

إن تبني أنظمة أرشفة متقدمة لا ينبغي أن يُنظر إليه على أنه مجرد نفقة تشغيلية، بل هو "استثمارًا استراتيجيًا" في حاضر البلدية ومستقبلها. فهو استثمار في كفاءة موظفيها، وفي دقة معاملاتها، وفي موثوقية بياناتها، وفي نهاية المطاف، في قدرتها على تلبية احتياجات مواطنيها بفعالية وكفاءة عالية.

وبالنظر إلى المستقبل، فإن دور الأرشفة الفعالة سيتعاظم بشكل كبير في دعم مفاهيم المدن الذكية، وتطبيقات الحكومة المفتوحة، وتعزيز ثقافة اتخاذ القرارات المبنية على البيانات في الإدارة البلدية. فالبلديات التي تمتلك أنظمة أرشفة قوية ستكون الأقدر على تحليل الاتجاهات، وتوقع الاحتياجات، وتصميم خدمات مبتكرة تلبي تطلعات مجتمعاتها.

إن الأرشفة الفعالة ليست مجرد أداة لتحسين الأداء الحالي للبلديات، بل هي عامل تمكين أساسي لقدرتها على التكيف مع المستقبل ومواجهة التحديات الناشئة والمتزايدة التعقيد، سواء كانت تحديات بيئية مثل التغير المناخي، أو صحية كالأوبئة، أو اجتماعية واقتصادية كالتحولات الديموغرافية والتوسع الحضري. فالقدرة على الوصول السريع إلى بيانات تاريخية دقيقة وموثوقة، وتحليلها بفعالية، أمر بالغ الأهمية للتخطيط الاستباقي، وبناء المرونة المؤسسية، وضمان استدامة التنمية. فعند مواجهة أزمات جديدة، كما حدث مع جائحة كوفيد-19 التي كشفت عن ضعف البنية التحتية التكنولوجية في العديد من القطاعات العامة، تصبح القدرة على استرجاع وتحليل بيانات الأزمات السابقة أو البيانات المتعلقة بالبنية التحتية الحالية والخدمات القائمة حاسمة لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة. كما أن المدن الذكية، التي تسعى العديد من الحكومات إلى تطويرها، تعتمد بشكل كبير على جمع وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات فعالة في مجالات حيوية مثل إدارة المرور، ومعالجة النفايات، وترشيد استهلاك الطاقة. وتُعد الأرشفة الجيدة والمنظمة أساسًا لا غنى عنه لهذه القدرات التحليلية المتقدمة. وبالتالي، فإن الأرشفة ليست فقط عن الماضي (حفظ السجلات التاريخية) أو الحاضر (تحسين الخدمات الحالية وتأمين

البيانات) ، بل هي بشكل متزايد عن المستقبل، حيث تمكّن البلديات من التكيف والابتكار وبناء المرونة اللازمة لمواجهة تحديات الغد.

لذا، فإن الدعوة موجهة إلى جميع البلديات، وخاصة في منطقتنا العربية، لتبني التغيير بجرأة، والاستثمار بحكمة في التكنولوجيا والكوادر البشرية، ووضع خطط استراتيجية واضحة وطموحة لتطوير أنظمة الأرشفة لديها. إن هذا المسار ليس خياراً ترفيلاً، بل هو ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، وتحقيق التنمية المستدامة، وبناء بلديات مستقبلية قادرة على خدمة مواطنيها بكفاءة وفعالية وتميز.

## النتائج والتوصيات

### النتائج الرئيسية

1. الأهمية المتزايدة للأرشفة الإلكترونية: أظهرت الدراسة أن التحول نحو الأرشفة الإلكترونية لم يعد خياراً بل ضرورة حتمية للبلديات الحديثة، نظراً لدورها في تعزيز الكفاءة، الشفافية، وسرعة اتخاذ القرار.
2. تحسين جودة الخدمات: يرتبط تطبيق أنظمة الأرشفة الإلكترونية بشكل مباشر بتحسين جودة الخدمات البلدية من خلال تسريع إنجاز المعاملات، تقليل الأخطاء، ودعم اتخاذ قرارات أفضل، مما يؤدي إلى زيادة رضا المواطنين.
3. تحديات متعددة الأوجه: تواجه البلديات، خاصة في السياق الأردني والإقليمي، تحديات كبيرة في تطبيق الأرشفة الإلكترونية تشمل الجوانب التقنية (مثل البنية التحتية المتقدمة)، والبشرية (مثل مقاومة التغيير ونقص الكفاءات)، والمالية (قيود الميزانية)، والأمنية (مخاطر الأمن السيبراني)، والقانونية (غياب أطر تنظيمية واضحة).

4. تجارب رائدة ولكن متفاوتة: توجد نماذج رائدة في المنطقة (مثل دبي والرياض)، وجهود محلية واعدة (مثل بلدية غرب إربد)، إلا أن مستوى النضج والتطبيق يختلف بشكل كبير بين البلديات.
5. الحاجة إلى نهج متكامل: يتطلب النجاح في تطبيق الأرشفة الإلكترونية رؤية استراتيجية شاملة، ودعمًا قياديًا، واستثمارًا مستدامًا في التكنولوجيا والكوادر البشرية، وتطويرًا للأطر القانونية والتنظيمية، مع التركيز على إدارة التغيير بفعالية.

## التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة، يوصي التقرير بما يلي:

1. تطوير استراتيجيات وطنية وبلدية متكاملة للتحويل الرقمي والأرشفة: يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات واضحة الأهداف، قابلة للقياس، ومحددة زمنيًا، مع التركيز على تكاملها مع مبادرات الحكومة الإلكترونية الأوسع.
2. الاستثمار المستدام في البنية التحتية التكنولوجية وتحديثها: يشمل ذلك توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة، وضمان وجود شبكات اتصالات موثوقة، والنظر في حلول الحوسبة السحابية بشكل مدروس.
3. بناء القدرات البشرية وتأهيل الكوادر بشكل مكثف: من خلال برامج تدريب متخصصة ومستمرة لجميع الموظفين، واستقطاب الكفاءات التقنية اللازمة.
4. تطبيق برامج فعالة لإدارة التغيير ونشر ثقافة الرقمنة: عبر إشراك الموظفين، ومعالجة مخاوفهم، وتوضيح فوائد التحويل الرقمي، وتوزيع المنشورات التوعوية.

5. تحديث وتطوير الأطر القانونية والتنظيمية: لتواكب التطورات التكنولوجية وتوفر إطارًا واضحًا وآمنًا للمعاملات والأرشفة الإلكترونية، بما في ذلك حماية البيانات والتوقيع الإلكتروني.
6. إعطاء أولوية قصوى لأمن المعلومات وحمايتها: من خلال تطبيق معايير أمنية صارمة، وإجراء نسخ احتياطي منتظم، وتعزيز الوعي بمخاطر الأمن السيبراني.
7. تشجيع التعاون وتبادل الخبرات على المستويين الإقليمي والدولي: للاستفادة من التجارب الناجحة والحصول على الدعم الفني والخبرات اللازمة.
8. جعل تحسين جودة الخدمة ورضا المواطن الهدف الأسمى لجميع مبادرات الأرشفة: من خلال التركيز على تسهيل الإجراءات وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات المواطنين.
9. التدرج في تطبيق مشاريع الأرشفة الإلكترونية: البدء بالأقسام الحيوية ذات الأولوية ثم التوسع تدريجيًا، لضمان إدارة الموارد بفعالية وتقليل المخاطر.
10. إنشاء وحدات متخصصة للأرشفة وإدارة الوثائق داخل البلديات: تكون مسؤولة عن وضع السياسات والإشراف على تطبيقها وضمان استدامتها.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أبو شمالة، م. م. ع. (2023). واقع استخدام الأرشيف الإلكتروني ونظم تأمين وحفظ واسترجاع الملفات والوثائق إلكترونياً في المؤسسات الحكومية والبلديات الأردنية. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 3(1)، 98-110.
- أمانة منطقة الرياض. (2023). بوابة الخدمات الإلكترونية.
- أمانة عمان الكبرى. (2023). الاستعلام عن إيصالات الدفع.
- أمانة عمان الكبرى. (2023). وثيقة إذن الأشغال الإلكترونية - دائرة رخص الأبنية.
- انفوجلوب. (2023). الأرشيف الإلكتروني.
- بكة. (2023). إدارة التغيير: ما هي إدارة التغيير وما هي أهميتها وأفضل الممارسات فيها؟.
- بلدية دبي. (2023، 20 يونيو) 97% معدل نجاح تجارب المتعاملين مع خدمات بلدية دبي بحسب المعهد البريطاني للمعايير.
- بلدية الرصيفة. (2023). الرئيسية.
- بلدية الزرقاء. (2023). كلمة رئيس البلدية.
- بلدية الزرقاء. (2023). مشاريع الدائرة.

- بنك تنمية المدن والقرى. (2023). حاويات معدنية بلدية الزرقاء .
- ثري عربي. (2023). النكاء الاصطناعي في سوق العمل الأردني: تحديات وفرص.
- الجبور، أ. (2024، 2 فبراير). التحول الرقمي لنظام الأرشفة وأثره في سرعة إنجاز المعاملات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
- حبر. (2024، 21 نوفمبر). وفد حكومي أردني يطلع على التجربة السعودية في الأرشفة والتحول الرقمي.
- حسين، م. (2023). أرشفة الملفات ودورها في تحسين خدمات البلديات: دراسة حالة لبلدية عراق الأمير. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
- دوك سويت. (2023). الحكومة الذكية: نظام أرشفة الملفات الحكومية.
- دوك سويت. (2023). ما هو نظام إدارة الوثائق (DMS)؟.
- دوك إنوفا. (2023). (نظمة إدارة المستندات). (DMS)
- الرأي. (2025، 20 يناير). بلدية إربد تكشف عن مشاريع جديدة لتحسين الواقع المروري والمعيشي.
- الزبيدي، أ. م. (2019). دور الأرشفة الإلكترونية في إدارة عمل البلديات: دراسة حالة بلدية السماوة. المجلة الأكاديمية للبحوث والدراسات القانونية والسياسية.
- الشارقة 24. (2024، 5 ديسمبر). مميزات الأرشفة الإلكترونية التي تُميزها عن الأرشفة الورقية.
- شركة مسار لتقنية المعلومات. (2023). الأرشفة الإلكترونية وفوائدها في المؤسسات.

- فكرة للبرمجيات. (2023) سبع فوائد للأرشفة الإلكترونية.
- قانون. (2023) قانون الوثائق والمحفوظات (معدل).
- قناة المملكة. (2025، 20 يناير) بلدية غرب إربد تطالب بالإسراع بإنشاء مشروع محطة التنقية.
- مؤسسة اللين والاعمار. (2023) نظام الأرشفة الإلكترونية.
- مجلة الدراسات الحضرية (مدننا). (2024، أغسطس) مدننا، العدد الخامس. منظمة المدن العربية.
- مصيطفى، ع. ا.، حجاج، ن.، و زواويد، ل. (2020). البلدية الإلكترونية أداة لتجويد الخدمة ورؤية مستقبلية وأعدة تجربة بلدية دبي وإمكانية الاستفادة منها. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، 123-142.
- المملكة الأردنية الهاشمية، دائرة المكتبة الوطنية. (2023) منصة وثق.
- المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة. (2023) الرئيسية.
- المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة الإدارة المحلية. (2023) الرئيسية.
- المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة الإدارة المحلية. (2023) مديريةية تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي.
- المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة الخارجية وشؤون المغتربين. (2023) وحدة الشؤون القانونية.
- نبأ الأردن. (2024، 25 نوفمبر) بلدية غرب إربد تنهي أرشفة الديوان المركزي والاستملاكات.

- الوطن. (2023). إتلاف الوثائق الحكومية.. ضرورة تفرضها متطلبات العصر.
- أوفتك. (2023). حلول إدارة المحتوى الإلكتروني.
- يوتيوب، قناة المملكة. (2023، 20 يونيو) تحديات التحول الرقمي في الأردن.
- زيدان، ر. (2022، 7 سبتمبر). "التحديث الاقتصادي".. تسريع التحول الرقمي يرتقي بالخدمات الحكومية. صحيفة الغد.

### المراجع الأجنبية

- Argaam. (2024.). *5 main reasons why people resist change*.
- ASAP. (2024.). *IT Challenges & Solutions in the Public Sector*.
- Shehata, A. M. K., & Mkadmi, A. (2024). Advancing digital archival practices in Oman: challenges, opportunities, and prospects for the future. *Archives and Records*, 45(2), 1-18.
- UC Berkeley Labor Center. (2022, September 1). *Technology in the Public Sector and the Future of Government Work*.
- Wilson Center. (2019, July 29). *A Survey of Middle East Archives*.