

جاهزية الموارد البشرية ودورها في إنجاح مشروع الأرشفة الالكترونية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أم البواقي

Human Resources Readiness and Their Role in the Success of the Electronic Archiving Project: A Case Study of the National Social Security Fund for Salaried Workers, Oum El Bouaghi Agency

ط.د جابر خولة¹، د. بن شارف عذراء²

¹ جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية (الجزائر)، مخبر الدراسات الأدبية والإنسانية

khawla.djaber@univ-emir.dz

² جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية (الجزائر)، مخبر الدراسات الأدبية والإنسانية

bencharef.adra@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/09/03 تاريخ القبول: 2025/07/19؛ تاريخ النشر: 2025/07/31

Abstract

This study aims to highlight the role of human resources in the success of electronic archiving project at the National Social Security Fund for Wage Earners Oum El Bouaghi Agency. The study relied on observation tools and a structured questionnaire based on the Likert scale. The findings underscore that the success of the electronic archiving project depends on the readiness, efficiency, and skill of its human resources. This success can only be achieved through their development and enhancement via various strategies such as training, education, professional development, and the provision of incentives.

Keywords: Human Resources; Electronic Archiving project; National Social Insurance Fund for Salaried Workers; Oum El Bouaghi Agency.

الملخص

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الموارد البشرية في إنجاح مشروع الأرشفة الالكترونية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أم البواقي، اعتمدت الدراسة على أدوات الملاحظة واستبيان مبني وفقا لمقياس ليكرت. خلصت النتائج الى أن نجاح مشروع الأرشفة الالكترونية بالمؤسسة مرهون بمدى جاهزية وكفاءة ومهارة مواردها البشرية ولا يتحقق هذا الا من خلال تنميتها وتطويرها عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات كالتدريب والتعليم والتطوير المهني وتقلص الحوافز

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ مشروع الأرشفة الالكترونية؛ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أم البواقي

* ط.د جابر خولة.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية وتكنولوجية في شتى المجالات، فقد أصبح مصطلح الذكاء سمة لمعظم المرافق والأنظمة التي نستخدمها، حيث أطلق عليه العصر الذكي أو الرقمي؛ لما أحدثه من تحولات كبيرة متمثلة في الرقمنة وشبكة الإنترنت، و له القدرة على تخزين المعلومات غير المحدودة، للوصول إلى المعرفة، هذه الثورة الرقمية التي أفرزت تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، أحدثت تغيرات جذرية على مستوى بيئة عمل المؤسسات، حيث غيرت من إيديولوجية الوظائف والخدمات التي تقوم بها هذه المؤسسات، والتي تعتبر المحرك الأساس الذي يقود تقدم وتطور المجتمع نحو الرقي والازدهار، فسارعت عديد المؤسسات ومنها مؤسسات الضمان الاجتماعي التي تكتسي أهمية خاصة كونها أحد الركائز الوطنية التي تسهم في رفع الاقتصاد الوطني على غرار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء - وكالة أم البواقي - إلى تبني مشروع الأرشفة الإلكترونية، سعيا منها لمسيرة المستجدات ومواكبتها لقاطرة التحول الرقمي من ناحية، وتطوير منظومتها الإدارية والخدماتية من تسيير لموظفيها من ناحية، وتحسين وظائفها الرئيسية من ناحية أخرى. ولا يتحقق هذا؛ إلا بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة المشروع، وتوفير المتطلبات الأساسية، وتعتبر الموارد البشرية وجهازيتها أهم متطلبات نجاح مشروع الأرشفة الإلكترونية، كونها تعتبر موردا استراتيجيا لا محدود من الابداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية، وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة، تكمن في قيمة رأس مالها البشري وكفاءاته.

إشكالية الدراسة:

استنادا إلى ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يمكن للموارد البشرية أن تسهم في إنجاح مشروع الأرشفة الإلكترونية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء وكالة أم البواقي؟

تساؤلات الدراسة:

لمعالجة وتحليل إشكالية الدراسة، نطرح مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي أهمية تبني مشروع الأرشفة الإلكترونية؟
2. ما مدى وعي وجاهزية الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء وكالة أم البواقي لتنفيذ مشروع الأرشفة الإلكترونية؟
3. ما هي الكفاءات والمهارات التي يمتلكها موظفو الوكالة فيما يتعلق بتطبيق الأرشفة
الإلكترونية؟
4. كيف يؤثر التدريب والتطوير المهني للموارد البشرية بالوكالة على إنجاح مشروع الأرشفة
الإلكترونية؟
5. ما هو دور الإدارة في دعم الموارد البشرية خلال تنفيذ مشروع الأرشفة الإلكترونية
بالوكالة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة، تم طرح الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
وكالة أم البواقي لديها مستوى وعي وجاهزية كاف لتطبيق مشروع الأرشفة الإلكترونية.
- **الفرضية الثانية:** التدريب والتطوير المهني المستمر للموارد البشرية له تأثير إيجابي مباشر
على إنجاح مشروع الأرشفة الإلكترونية.
- **الفرضية الثالثة:** تلعب الإدارة دورا محوريا في دعم وتوجيه الموارد البشرية خلال تنفيذ
مشروع الأرشفة الإلكترونية، مما يعزز من فرص نجاح المشروع.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الحاجة الملحة لفهم العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع الأرشفة الإلكترونية ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، حيث يمكن تلخيص أهمية الدراسة على النحو التالي:

- **أكاديميا:** تساهم هذه الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع التكنولوجية من خلال تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق نجاح مشروع الأرشفة الإلكترونية، حيث ستعمل النتائج المستخلصة على إثراء الأدبيات الأكاديمية، بتقديم رؤية جديدة حول العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية ونجاح المشاريع التقنية.
- **عمليا:** تقدم هذه الدراسة إرشادات عملية للمؤسسات حول كيفية تطوير وإعداد كوادرها البشرية لضمان تنفيذ مشاريع الأرشفة الإلكترونية بكفاءة وفعالية، كما تظهر الدراسة أهمية الاستثمار في التدريب المستمر لمواردها البشرية والدعم الإداري، مما يمكن المؤسسات من تحسين قدراتها التنفيذية والتغلب على التحديات المتعلقة بتبني التكنولوجيا.
- **استراتيجيا:** تمثل نتائج هذه الدراسة أداة قيمة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية cnas وكالة أم البواقي في تطوير استراتيجيات مستدامة لتعزيز أداء الموارد البشرية في سياق المشاريع التكنولوجية. فمن خلال تطبيق النتائج، يمكن تخطي العقبات التي تواجهها خلال مراحل تنفيذ مشروع الأرشفة الإلكترونية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- معرفة مستوى جاهزية الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية cnas وكالة أم البواقي لتنفيذ المشروع، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.

- تحليل دور الموارد البشرية في نجاح مشاريع الأرشفة الإلكترونية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية cnas وكالة أم البواقي.
- تقييم تأثير التدريب والتطوير المهني والدعم القيادي على أداء الموارد البشرية في مشاريع الأرشفة الإلكترونية.
- اقتراح استراتيجيات فعالة لتعزيز أداء الموارد البشرية وتحقيق أفضل الممارسات في تنفيذ مشاريع الأرشفة الإلكترونية، بناء على نتائج الدراسة.
- تقديم توصيات عملية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية cnas وكالة أم البواقي حول كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من مشروع الأرشفة الإلكترونية بنجاح.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، تم تبني منهجية علمية متكاملة. في الجانب النظري، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يركز على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة وتحليلها، مستنديين في ذلك إلى مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك الكتب العربية والأجنبية، بالإضافة إلى دراسات وبحوث سابقة ذات صلة بموضوع البحث. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم التركيز على دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة أم البواقي، وقد اعتمدنا في ذلك على جمع البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة من خلال استبيان موجه إلى الموظفين المشاركين في مشروع الأرشفة الإلكترونية، والذي بلغ عددهم 20 موظفا، بالإضافة إلى الملاحظة الميدانية لرصد السلوكيات والعمليات الفعلية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

1.I- ماهية الأرشفة الإلكترونية :

1.I-1- تعريف الأرشفة الإلكترونية :

تعرفها الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR على أنها "جميع الإجراءات التي تهدف إلى تحديد وجمع وتصنيف وحفظ واستعادة الوثائق الالكترونية (الشريف، 2011، ص. 414)

أما الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات فعرفت بأنها :عملية تحويل الملفات التقليدية إلى وسائط رقمية متعددة مثل الشرائط الممغنطة أو الأقراص الضوئية، وذلك لضمان تخزينها لفترات طويلة. هذه العملية لا تقتصر على الأرشفة فحسب، بل تُستخدم أيضاً كوسيلة احتياطية لحفظ البيانات في حالة فقدان النسخ الأصلية من الوسائط الورقية أو التقليدية. (الشامي، 2001، ص.188)

فالأرشفة الالكترونية هي عملية تنظيم وحفظ الوثائق والمستندات في شكل رقمي، بدلا من الورقي، تعتمد هذه العملية على استخدام تقنيات الحاسوب والبرمجيات المخصصة، لتحويل الوثائق إلى صيغة رقمية، ومن ثم تخزينها وإدارتها بطريقة تتيح الوصول إليها بسهولة وأمان.

I.1-2- تعريف مشروع الأرشفة الالكترونية :

هو سلسلة من الأنشطة والمهام الموزعة على مراحل أساسية لتحويل الوثائق والمستندات الورقية إلى صيغة رقمية (مهري، بن جامع، 2019، ص. 84)، وتنظيمها وحفظها في نظام إلكتروني يمكن الوصول إليه بسهولة. يهدف هذا المشروع إلى تحسين إدارة المعلومات داخل المؤسسة من خلال توفير الوصول السريع والأمن إلى الوثائق، تقليل مساحة التخزين الفعلية، وتسهيل استرجاع البيانات وتبادلها، مع الحفاظ على سرية وأمان المعلومات.

I.1-3- أهداف مشروع الأرشفة الالكترونية :

- تهدف الأرشفة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها:
- توفير الجهد والتكاليف المالية من خلال إدارة أكثر فعالية للموارد.
 - توفير الوقت من خلال تسهيل تبادل الوثائق الكترونيا بين المؤسسات لمختلفة وفي مواقع جغرافية متنوعة بأسهل وأسرع الطرق.

- دعم الإدارة وصناع القرار في اتخاذ قرارات مدروسة بناء على معلومات دقيقة ومحدثة.
- تحقيق إدارة بلا ورق، مما يساهم في تعزيز البيئة الخضراء.
- تمهيد الطريق نحو تحقيق الحكومة الالكترونية. (حسني إبراهيم، 2022، ص. 516)

1.I-3- متطلبات مشروع الأرشفة الالكترونية :

- **المتطلبات المادية:** تعتبر من العناصر المهمة والأساسية للقيام بمشروع الأرشفة الالكترونية، وهي توفر المعدات والأجهزة اللازمة للقيام بمشروع الأرشفة الالكترونية من حواسيب، أجهزة مسح ضوئي، وسائط تخزين الاحتياطي، الكاميرات الرقمية والتطبيقات البرمجية المسؤولة على ادارة عمليات الأرشفة الالكترونية.
- **المتطلبات المالية:** يتطلب أي مشروع ميزانية خاصة لتنفيذه، فهي أهم عنصر قاعدي للمشروع، ولا يمكن لأي مؤسسة البدء في تثبيته دون دراسة المشروع من كل جوانبه وتوفرها على ميزانية كافية تجنبها مخاطر الفشل وإنجاح المشروع وتشغيله.
- **المتطلبات البشرية:** يعتبر الكادر البشري المؤهل من أهم أسس وعوامل نجاح المشاريع، والأرشفة الالكترونية كغيرها من المشاريع تتطلب إطارات بشرية مؤهلة وكافية، فالأرشفة الالكترونية لا تتطلب عددا كبيرا من الموظفين، بقدر ما تتطلب كفاءاتهم وقدراتهم العلمية والمهنية.

2.I-2- الموارد البشرية كعامل مؤثر في نجاح مشروع الأرشفة الالكترونية :

2.I-1- تعريف الموارد البشرية :

تعرف بأنها: مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون القدرة على أداء العمل، ويدون رغبة حقيقية في ذلك بجدية والتزام؛ لتحقيق النجاح، من الضروري أن تتضافر القدرة مع الرغبة ضمن إطار متكامل، مما يعزز فرص الاستفادة الفعالة من هذه الموارد. وتزداد فعالية هذه الموارد عندما تُطبق نظم شاملة لتحسين تصميمها وتطويرها، تشمل التعليم، الاختبار، التدريب، التقييم، والتطوير المستمر. (أبو النصر، 2007، ص31)

كما تعرف الموارد البشرية بأنها مجموعة الأشخاص والجماعات المتواجدة في المنظمة في فترة زمنية معينة، حيث يختلف هؤلاء الأشخاص في تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، بالإضافة إلى مساراتهم الوظيفية . (أوبكر، 2004، ص.52)

مما سبق نستنتج أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون وظائف داخل مؤسسة معينة، حيث يتسم هؤلاء الأفراد بتنوع خلفياتهم، خبراتهم، وسلوكياتهم. تعد فعالية الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة، حيث تقاس من خلال الأداء الوظيفي، مستوى الرضا، والتفاعل الفعال مع المهام والمسارات الوظيفية.

I.2-2- إدارة الموارد البشرية :

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً معرفياً عميقاً، يعكس التحولات الجذرية التي طرأت على بيئات العمل في ظل الاقتصاد الرقمي المتسارع. وقد تنوعت المقاربات النظرية الهادفة إلى تأطير هذا المفهوم، غير أنه يمكن التمييز بوضوح بين اتجاهين أساسيين: الرؤية التقليدية والرؤية الحديثة.

تمثل الرؤية التقليدية تصوراً وظيفياً ضيقاً لدور إدارة الموارد البشرية، حيث تُحتزل هذه الإدارة في إطارها التنفيذي والإجرائي، مركزةً على المهام الروتينية كحفظ الملفات، تنظيم السجلات، وضبط جداول الحضور والانصراف والإجازات. ونتيجةً لهذا التوصيف البيروقراطي، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية كمجرد وحدة مساندة ذات طابع إداري، مما يحدّ من فاعليتها ويجعلها على هامش عملية اتخاذ القرار المؤسسي.

أما الرؤية الحديثة، فتعكس تحوّلاً جذرياً في فلسفة التعامل مع المورد البشري داخل المؤسسة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تُعد وظيفةً استراتيجية لا تقل أهمية عن الإنتاج، التسويق، أو المالية. ويقوم هذا التحول على قناعة متزايدة بأن الإنسان ليس مجرد مورد تقني،

بل هو رأس المال الحيوي الذي تستند إليه المؤسسة في تحقيق التميز، الابتكار، والكفاءة التنافسية. (Armstrong, 2020).

I.2-3- تنمية الموارد البشرية :

عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) في تقريره العالمي الصادر سنة 1994 على أنها نموذجاً يهدف إلى تعزيز القدرات البشرية إلى أقصى حد ممكن واستغلالها بشكل مثالي في مختلف المجالات. هذا النموذج لا يقتصر على الأجيال الحالية بل يمتد ليشمل حماية الأجيال القادمة من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية الضرورية لاستمرار التنمية في المستقبل. ويشير التقرير إلى أن التنمية البشرية المستدامة تهتم بالإنسان والبيئة معاً، حيث تركز على تقليل الفقر، وتحقيق التكامل الاجتماعي، وتوفير فرص عمل منتجة، وإعادة تأهيل البيئة. كما تسعى لتحقيق النمو الاقتصادي وترجمته إلى تحسينات ملموسة في حياة البشر دون إلحاق الضرر برأس المال الضروري لحماية فرص الأجيال المقبلة (UNDP, 1994, p.10) ويعرفها أحمد سيد مصطفى مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الجهود المنظمة والموجهة نحو تنمية مهارات العاملين وترشيد سلوكياتهم داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. (أبو النصر، 2007، ص197)

كما تعرف بأنها: استراتيجية مستدامة تتبناها القيادة العليا للمؤسسة، تهدف إلى تطوير المهارات وتعزيز القدرات والكفاءات من خلال برامج تدريبية مستمرة. تمثل هذه الاستراتيجية استثماراً في رأس المال البشري، يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية قوية لمواجهة التحديات والأزمات غير المتوقعة. (بوخلعة، 2014، ص537)

تنمية الموارد البشرية إذن هي مجموعة الأنشطة والبرامج التي تنفذ داخل المؤسسة بهدف تحسين مهارات ومعارف العاملين، وتعزيز سلوكياتهم المهنية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم في أداء مهامهم الوظيفية ويعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية.

I.2-4- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي :

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المستمرة، لم يعد العنصر البشري مجرد منفذ للمهام، بل أصبح القوة الدافعة وراء توجيه مسار التحول الرقمي وتحقيق أقصى درجات الاستفادة من الإمكانيات التقنية. وتكمن أهمية هذا الدور في امتلاك الكيان البشري لمهارات معرفية متقدمة، وقدرات تحليلية رصينة، ومرونة ذهنية عالية، مما يجعله الركيزة الأساسية لنجاح أي مشروع للتحول الرقمي. وتعتمد قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق الابتكار المستدام، والاستجابة السريعة للتحديات، بشكل رئيسي على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، حتى أصبح نجاح المؤسسات أو إخفاقها مرهوناً بمدى فعالية الاستثمار في تطوير المورد البشري، حيث يشكل تطوير مهارات وكفاءات العاملين أساس تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية (السلي، 2001، ص. 229). وبات الاستثمار في المورد البشري ضرورة استراتيجية لا غنى عنها، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً باستمرارية المؤسسة ونموها في بيئة رقمية تتسم بالتنافسية والتغير المستمر، مما يستدعي تبني استراتيجيات متكاملة وفعالة لتنمية الموارد البشرية، هذه الاستراتيجيات لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي فحسب، بل تهدف أيضاً إلى إحداث تحول جذري في ديناميكية العمل المؤسسي. وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

ـ التعليم والتدريب المستمر:

التعليم: يعد التعليم المستمر من أهم متطلبات التقدم ورافدا رئيسيا لتزويد الموظفين بالمعرفة النظرية الضرورية لمواكبة التطورات المتسارعة في مجالات العمل. فالمؤسسات التي تلتزم بتعزيز تعليم موظفيها تضمن قدرتهم على التفاعل بفاعلية مع التحديات.

التدريب: هو نشاط يهدف إلى تزويد الموظفين بمجموعة من المعلومات والمهارات التطبيقية التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بفاعلية، فبرامج التدريب المصممة بعناية تساهم في سد الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، مما يحسن الأداء والكفاءة. (عبد الباقي، 2004، ص. 208)، ويُعدّ التدريب أحد الركائز الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات الحديثة للارتقاء

بأداء مواردها البشرية وتعزيز جودة خدماتها، في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تطبع البيئة المعاصرة. ولا يمكن تحقيق هذا التحول المؤسسي دون دمج الكيان البشري في برامج التأهيل والتطوير، لما لهم من دور محوري في تسيير المؤسسة وضمان استدامتها.

— **التطوير المهني:** التطوير المهني هو سلسلة من الأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تعزيز المعرفة والمهارات والتوجهات المهنية للأفراد، بهدف تحسين أدائهم في مهامهم الحالية والاستعداد لدورهم المستقبلي. (الريس، العيفان، ص.18)، اذن التطوير المهني استراتيجية حاسمة في بناء قدرات الموظفين وإعدادهم لتولي مسؤوليات قيادية. يتضمن هذا المحور توفير برامج تطوير مهنية تسعى إلى تنمية المهارات القيادية والتفكير الاستراتيجي، بما يضمن تعزيز جاهزية العاملين لتلبية متطلبات النمو المؤسسي والتكيف مع التحولات المستقبلية.

— **تحفيز الأداء:** التحفيز هو مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل (خلول، زرع، 2022، ص.233)، يعتمد تحفيز الأداء على تقديم حوافز مادية ومعنوية تسعى إلى تشجيع الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. إن تطوير برامج تحفيزية شاملة تضمن استغلال الطاقات الكامنة للعاملين، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وتعزيز الابتكار في العمل.

— **التغذية الراجعة المستمرة:** هي استراتيجية تقييمية يستخدمها المعلم بهدف تحسين عملية التعلم، حيث يزود المتعلمين بمعلومات منتظمة ومستمرة حول استجاباتهم، مما يساعدهم على معرفة مدى تقدمهم في الاتجاه الصحيح، وتصحيح أخطائهم، وتثبيت استجاباتهم الصحيحة. (نصر الله، 2021، ص.4) وتمثل أداة فعالة لتحفيز التحسين الذاتي والتطوير المهني. من خلال تقييم الأداء بشكل دوري وتقديم ملاحظات بناءة، تمكن المؤسسات موظفيها من معرفة نقاط القوة ومجالات التحسين، مما يخلق ثقافة مؤسسية قائمة على السعي نحو التميز.

— **تهيئة بيئة عمل مناسبة:** إن خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة يعد عنصراً أساسياً في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. فالمناخ التنظيمي الذي يشجع على

الإبداع والابتكار يعزز من رغبة الموظفين في تقديم أفضل ما لديهم، ويضمن توافر الدعم اللازم للتوفيق بين متطلبات العمل وقدراتهم وطموحاتهم الشخصية. (إسماعيل والمعاذ، 2004، ص. 182-184)

I.3- الدراسة الميدانية :

I.3-1- التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة أم البواقي :

I.3-2- مجتمع و عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة في 20 موظفا (16 موظف من قسم المراقبة الطبية و 4 موظفين من قسم العصرية والأنظمة الإعلامية) من مختلف التخصصات ويشغلون مناصب مختلفة والقائمين على مشروع الأرشفة الالكترونية للملفات الطبية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة أم البواقي

I.3-3- أدوات جمع البيانات :

الملاحظة: اعتمدنا على الملاحظة خلال التعرف على مشروع الأرشفة الالكترونية وواقعه ومختلف مراحله بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أم البواقي

الاستبيان: ضمت استمارة الاستبيان أسئلة حول المعلومات الديموغرافية بالإضافة الى 12 سؤال موزعة وفق محورين أساسيين، المحور الأول يحتوي 6 أسئلة والمحور الثاني يضم 6 أسئلة اتسمت الأسئلة بطابعها المغلق، تم توزيع الاستبيان عن طريق النسخ الورقية بشكل مباشر، وكذلك عن بعد باستخدام الوسائل الإلكترونية على عينة مكونة من 20 موظف وتم استرجاعها بالكامل.

I.3-4- تحليل البيانات و مناقشة النتائج :

المحور الأول: جاهزية ووعي الموارد البشرية بمشروع الأرشفة الالكترونية:

الجدول 1: يمثل أسئلة الاستبيان للمحور الأول

ر قم	السؤال	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
	الموظفون										

1	يذكر أن أهمية مشروع الأرشفة الإلكترونية بالنسبة للوكالة.	8	40 %	4	20 %	0	0 %	8	40 %	0	0 %
2	استخدام نظم الأرشفة الإلكترونية سهل من إنجاز الأعمال بشكل أسرع	4	20 %	10	50 %	0	0 %	0	6	30 %	0
3	الموظفون يتقبلون التغييرات التي يفرضها مشروع الأرشفة الإلكترونية بسهولة	8	40 %	4	20 %	2	10 %	4	20 %	2	10 %
4	لدى الموظفون معرفة كافية بأدوات وتقنيات الأرشفة	8	40 %	5	25 %	0	0 %	5	25 %	2	10 %
5	يتمتع موظفو المؤسسة بالمهارات الفنية اللازمة لتنفيذ المشروع	8	40 %	4	20 %	4	20 %	3	15 %	3	15 %
6	يلتزم الموظفون بالجدول الزمني والمهام المتعلقة	6	30	14	70	0	0 %	0	0	0	0 %

						%		%		بمشروع الأرشفة الإلكترونية
--	--	--	--	--	--	---	--	---	--	----------------------------------

من اعداد: الباحثين

التحليل والاستنتاج:

السؤال الأول: 60% (40% موافق بشدة +20% موافق) من الموظفين يدركون أهمية المشروع ويعتبرونه ذو قيمة للوكالة. ومع ذلك، هناك 40% من الموظفين غير مدركين أو غير مقتنعين بأهمية المشروع، هذا التفاوت يشير إلى وجود حاجة لتعزيز وزيادة التوعية حول المشروع كتنظيم ورش عمل وندوات تشرح أهمية مشروع الأرشفة الإلكترونية للملفات الطبية وكيف سيساهم في تحسين العمليات داخل الوكالة.

السؤال الثاني: على الرغم من أن 70% من الموظفين يرون أن النظام يسهم في زيادة الكفاءة، إلا أن هناك نسبة لا بأس بها (30%) تعارض بشدة، الفئة المعارضة من الموظفين قد تواجه تحديات تقنية أو تعاني من مشكلات في استخدام النظام، مما يجعلهم غير راضين عن المشروع، لذا لا بد من تقييم العمليات التقنية المرتبطة بالأرشفة الإلكترونية، وتوفير دعم إضافي للمستخدمين الذين يواجهون صعوبات.

السؤال الثالث: هناك تقبل عام للتغييرات التي يفرضها المشروع، حيث 60% من الموظفين يتقبلون هذه التغييرات بسهولة، ومع ذلك يواجه 30% من الموظفين صعوبة في التكيف. مقاومة التغيير قد تكون ناتجة عن قلق الموظفين بشأن التكنولوجيا الجديدة أو نقص في التدريب والدعم اللازمين. مما يشير إلى ضرورة توفير دعم إضافي لهم من خلال ورش عمل تساعد في تغيير ثقافة الموظفين حول التغييرات، وتشجيعهم على تبني الأنظمة الجديدة.

السؤال الرابع: على الرغم من أن غالبية الموظفين يشعرون بأن لديهم المعرفة والمهارات التقنية الكافية، إلا أن هناك شريحة مهمة من الموظفين (35%) تشعر بالحاجة إلى تدريب إضافي. هذه النتيجة تؤكد أن هناك فجوة في المعرفة التقنية بين الموظفين. لذا يجب تكثيف تقديم برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين وضمان جاهزيتهم التامة للمشروع.

السؤال الخامس: 65% من الموظفين أجابوا بأنهم يملكون المعرفة الكاملة بنظام الأرشفة الالكترونية المستخدمة في حين 35% من الموظفين يشعرون بأنهم لا يمتلكون المعرفة الكافية، مما قد يعيق قدرتهم على الاستفادة الكاملة من النظام، لذا يجب تكثيف تقديم برامج التدريب والتطوير لتعزيز المعرفة بتقنيات الأرشفة الالكترونية مع التركيز على الجوانب التي يشعر فيها الموظفون بالضعف لضمان جاهزيتهم التامة للمشروع

السؤال السادس: هناك التزام كبير من قبل الموظفين بالجدول الزمني والمهام المتعلقة بالمشروع، حيث أبدى جميع المشاركين في الاستبيان موافقتهم على هذا الجانب. هذا الالتزام يعد مؤشرا إيجابيا على جدية الموظفين ورغبتهم في تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد، وهذا ما دفع الى اختيار وكالة أم البواقي كوكالة نموذجية لالتزامها بتطبيق مشروع الأرشفة الالكترونية للملفات الطبية.

المحور الثاني: استراتيجيات التنمية البشرية ودورها في إنجاح مشروع الأرشفة الالكترونية

الجدول 1: يمثل أسئلة الاستبيان للمحور الأول

رقم	السؤال	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
7	تم توفير التدريب المناسب للعاملين على مشروع الأرشفة الإلكترونية.	10	50 %	5	25 %	0	0 %	3	15 %	2	10 %
	تأثر برامج التطوير المهني	10	50 %	8	40 %	0	0 %	2	10 %	0	0 %

8	تأثر تحسين أداء الموظفين وكفاءتهم	على	%		%		%		
9	توفر المؤسسة فرص تعليم مستمر لدعم مشروع الأرشفة	10	50 %	8	40 %	0	0 %	3	15 %
10	الإدارة توفر حوافز ملموسة لتشجيع الموظفين	8	40 %	5	25 %	0	0 %	5	25 %
11	تساعد التوجيهات الفعالة في تحسين أداء الموظفين خلال المشروع	5	25 %	4	20 %	3	15 %	4	20 %
12	الإدارة تشجع على التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين أثناء تنفيذ المشروع	6	30 %	14	70 %	0	0 %	0	0 %

من اعداد: الباحثين

السؤال السابع: 75% من الموظفين يشعرون بأنهم حصلوا على التدريب المناسب لمشروع الأرشفة الإلكترونية. هذا يدل على أن التدريب كان فعالا إلى حد كبير، ولكن 25% منهم

يعتقدون أن التدريب لم يكن كاف، قد يعكس هذا عدم ملاءمة المحتوى التدريبي أو عدم كفايته لتلبية احتياجات جميع الموظفين. لذا يجب أن تكون هناك مراجعة وتقييم للبرامج التدريبية الحالية للتأكد من أنها تغطي جميع احتياجات الموظفين.

السؤال الثامن: الغالبية العظمى من الموظفين (90%) يعتقدون أن برامج التطوير المهني تسهم في تحسين أدائهم، ما يشير إلى فعالية هذه البرامج، في حين أن 10% فقط مما يرون العكس، وهذا ما يدل أنه يجب الاستمرار والمتابعة في تصميم وتطوير البرامج المهنية بناء على تقييم الأداء والاحتياجات المتغيرة للموظفين.

السؤال التاسع: 90% من الموظفين يشعرون بأن المؤسسة توفر فرص تعليم مستمر لدعم مشروع الأرشفة، ما يدل على التزام المؤسسة بتطوير قدرات موظفيها. في حين 10% من الموظفين أشاروا إلى وجود فجوات في فرص التعليم المستمر، وهذا ما يؤكد على ضرورة تعزيز برامج التعليم المستمر وضمان وصولها لجميع الموظفين، مع تقديم فرص تعلم تتماشى مع الاحتياجات المتغيرة.

السؤال العاشر: هناك تباين واضح في آراء الموظفين حول الحوافز المقدمة من الإدارة. يشير هذا إلى ضرورة مراجعة نظام الحوافز وتطويره بحيث يشمل حوافز ملموسة وجاذبة تعزز الأداء وتشجع الموظفين على تبني نظام الأرشفة الإلكترونية.

السؤال الحادي عشر: نصف الموظفين 50% يرون أن التوجيهات الفعالة تحسن من أدائهم، وهو مؤشر إيجابي على أهمية التوجيه في تحسين الأداء، في حين 30% من الموظفين لم يلاحظوا تأثيراً إيجابياً للتوجيهات، مما قد يشير إلى مشاكل في طريقة تقديم التوجيهات أو في التواصل بين المشرفين والموظفين، لذا من الضروري إنشاء آليات لتقييم فعالية التوجيهات المقدمة من المشرفين بشكل دوري.

السؤال الثاني عشر: أبدى الموظفون رضاهم عن التوجيهات الفعالة والتشجيع على التواصل من قبل الإدارة، مما يعكس وجود بيئة عمل داعمة ومحفزة على التعاون وتبادل المعلومات.

I.3-5- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات :

استنادًا إلى المعطيات الميدانية المستخلصة من الاستبيان الموجه إلى عينة من موظفي قسم المراقبة الطبية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة أم البواقي، إضافة إلى ما تم رصده عبر الملاحظة المباشرة خلال بعض مراحل التنفيذ الداخلي لمشروع الأرشفة الإلكترونية، تم تحليل الفرضيات الثلاث المعتمدة في هذه الدراسة ضمن إطار منهجي متكامل، يوازن بين التحليل الكمي الإحصائي القائم على المؤشرات الرقمية، والتحليل النوعي المبني على المعايير الميدانية وسياقات العمل المؤسساتي، تم بناء التحليل على منهجية وصفية تحليلية، حيث تم اعتماد الأسئلة الداعمة لكل فرضية كمؤشرات قياس موضوعية، ومن ثم احتساب المتوسط الحسابي لنسب تحقق هذه المؤشرات. واعتمد التصنيف المنهجي على ثلاث فئات: فرضية محققة إذا تجاوز المتوسط 75%، متحققة جزئيًا إذا تراوح بين 50% و 75%، وغير محققة إذا كان دون 50%.

الفرضية الأولى: الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة أم البواقي لديها مستوى وعي وجاهزية كاف لتطبيق مشروع الأرشفة الإلكترونية.

تم التحقق من هذه الفرضية من خلال ستة مؤشرات رئيسية شملت: الإدراك بأهمية المشروع، مدى الإسهام في تحسين الأداء، القابلية للتكيف، امتلاك المهارات التقنية، المعرفة بالنظام، والالتزام بالمهام التنفيذية. وقد أظهرت النتائج تفاوتًا نسبيًا بين المؤشرات؛ إذ سجل الإدراك نسبة 60%، والتحسين في الكفاءة 70%، بينما عرّ 60% عن تقبلهم للتغيير، و 65% عن امتلاكهم للمهارات الرقمية اللازمة، في حين أكد 100% التزامهم بتطبيق المشروع.

بدمج هذه النتائج، بلغ المتوسط الحسابي 70%، وهو ما يصنف الفرضية ضمن خانة الفرضيات المتحققة جزئياً.

وتدل هذه النسبة على أن المؤسسة تمتلك أساساً إدراكياً وتنظيماً يؤهلها لتطبيق المشروع، غير أن الجاهزية تبقى غير مكتملة من الزاوية التقنية، خاصة في ظل التباين المسجل ويُعزى هذا التفاوت إلى متغيرات ديموغرافية ومؤسسية (العمر، سنوات الأقدمية، الخلفية التكوينية)، ما يستوجب تفعيل برامج تكوين متخصصة تراعي هذه الفروقات، وتُبنى على تشخيص ميداني دقيق للاحتياجات التدريبية.

الفرضية الثانية: التدريب والتطوير المهني المستمر للموارد البشرية له تأثير إيجابي مباشر على انجاح مشروع الأرشفة الإلكترونية.

تم قياس مدى تحققها من خلال خمسة مؤشرات نوعية تمثلت في: امتلاك المهارات، المعرفة بالنظام، توافق محتوى التدريب، أثره على الأداء، واستمرارية فرص التكوين. وقد كشفت نتائج التحليل عن نسب مقارنة تدعم الفرضية، حيث تراوحت القيم بين 65% و90%، وبلغ المتوسط العام 77%، ما يصنف الفرضية على أنها محققة.

وهذا ما يؤكد الدور المركزي الذي يلعبه التكوين في تعزيز الفعالية المؤسسية، لا سيما في سياق التحول الرقمي. فنجاح مشروع رقمي بحجم الأرشفة لا يرتبط فقط بكمية التكوين، بل بجودته ومدى صلته بالمهارات الدقيقة المطلوبة.

الفرضية الثالثة: تلعب الإدارة دوراً محورياً في دعم وتوجيه الموارد البشرية خلال تنفيذ مشروع الأرشفة الإلكترونية، مما يعزز من فرص نجاح المشروع.

وقد تم اختبار مدى تحقق هذه الفرضية اعتماداً على ثلاثة مؤشرات رئيسية: مستوى الرضا عن نظام الحوافز، أثر التوجيه على الأداء، وجودة التواصل الداخلي.

أظهرت نتائج الاستبيان تفاوتًا واضحًا بين المؤشرات الثلاثة، حيث عبّر 35% فقط من المشاركين عن رضاهم عن نظام الحوافز، في حين اعتبر 55% أن التوجيه الإداري يساهم في تحسين أدائهم، وأعرب 70% من المشاركين عن رضاهم تجاه فعالية قنوات التواصل الداخلي، مما يعكس مستوى مقبولًا من الكفاءة في إيصال المعلومات وتعزيز التفاعل المؤسسي. وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذه المؤشرات 53.3%، مما يُصنّف الفرضية بأنها محققة جزئيًا وفق التصنيف المعتمد في هذه الدراسة.

يعكس التفاوت المسجل في تحقق المؤشرات غيابًا لثقافة قيادية تستند إلى مبادئ التغيير والتحفيز الاستراتيجي، وهي من الشروط الجوهرية لإنجاح التحول الرقمي وتعزيز دينامية الأداء المؤسسي. ومن هنا تبرز ضرورة إعادة النظر في الأساليب القيادية والإدارية المعتمدة حاليًا، والعمل على تطوير نمط إداري قائم على التمكين والتحفيز والاعتراف بالجهود، بما يساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة تُعزز الانخراط الفعّال للموارد البشرية وتدفعها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة.

II- النتائج العامة للدراسة :

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود إدراك عام لدى الموظفين بأهمية مشروع الأرشفة الإلكترونية، وارتباط هذا المشروع بشكل وثيق بتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- وعي الموظفين بالأبعاد التنظيمية للمشروع، إلا أن هذا الوعي لم يمتد إلى الجوانب التقنية، حيث لوحظ غياب الفهم التفصيلي لتشغيل النظم الرقمية وآليات استخدامها.
- وجود نقص في المهارات الرقمية الأساسية لدى بعض الفئات من الموظفين.

- وجود وعي بأهمية التكوين كأداة لتحسين الكفاءة وتعزيز الجاهزية الوظيفية في سياق التحول الرقمي.
- غياب وعي المسؤولين بأهمية التوجيه الإداري الميداني، ويُعزى ذلك إلى افتقار المشروع لمرافقة تنظيمية مباشرة أثناء التنفيذ.
- غياب منظومة تحفيز مؤسسية واضحة تربط بين الأداء والتقدير.

II- مقترحات الدراسة : استنادا إلى النتائج المستخلصة، تم وضع مجموعة من الاقتراحات العملية التي نراها ملائمة لدعم وإنجاح المشروع ، وتعزيز أداء الموظفين، ومن أبرز هذه المقترحات ما يلي :

- ❖ تنظيم حملات توعوية لتعزيز وعي الموظفين بأهمية التحول الرقمي، وترسيخ دوره في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات.
- ❖ إجراء تقييم دوري وشامل لاحتياجات الموظفين من التدريب والتطوير المهني، مع التركيز على الجوانب الفنية والتقنية.
- ❖ تصميم برامج تدريبية مخصصة تراعي تنوع خلفيات الموظفين ومستوياتهم الفنية.
- ❖ تنظيم جلسات تبادل المعرفة بين الموظفين، حيث يمكن للعاملين الأكثر خبرة أن يشاركوا تجاربهم ومعارفهم مع الزملاء الجدد أو الأقل خبرة، هذه الجلسات يمكن أن تساهم في بناء فريق عمل أكثر تكاملا وتعاوناً
- ❖ تبني قيادة تشاركية تركز على التواصل الفعال والتوجيه العملي المستمر، مع الحرص على المتابعة الميدانية الدقيقة خلال جميع مراحل تنفيذ المشروع.
- ❖ تقديم حوافز مالية للموظفين الذين يحققون أداءً متميزاً في تنفيذ المهام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الحوافز المعنوية مثل الشهادات التقديرية أو الإشادة العلنية بأداء الموظفين.

خاتمة:

اذن فنجاح مشاريع التحول الرقمي، يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى استعداد المورد البشري، إذ يعد بناء القدرات الرقمية والسلوكية للموظفين يشكل ضرورة استراتيجية لضمان التكيف الفعال مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة، وتعزيز الأداء المؤسسي المستدام، كما يتضح أن الاستثمار المنهجي في التدريب المستمر، وترسيخ ثقافة التعاون والمبادرة، إلى جانب القيادة التحويلية ونظم التقييم الفعالة، تمثل ركائز أساسية لتحقيق تكامل حقيقي بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية. عليه فان تطبيق مشاريع رقمية فعالة يتطلب تبني سياسات رقمية شاملة تنطلق من فهم معمق للسياق المؤسسي، وتضع الكادر البشري في قلب عملية التحول، بما يعزز القدرة التنافسية ويحقق استدامة التغيير في المدى الطويل.

- المراجع:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2007). *إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة* (ط. 1). مجموعة النيل العربية.
2. أبو بكر، مصطفى محمود. (2004). *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية* (ط. 2). الدار الجامعية.
3. أحمد الشامي، سيد حسب الله. (2001). *الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات*. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
4. إسماعيل، محمد عثمان، والمعاذ، حمدي. (2004). *الإدارة العامة: بين النظرية والتطبيق* (ط. 2). دار النهضة العربية.
5. السلمي، علي. (2001). *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
6. الشريف، أشرف عبد المحسن. (2011). *الإدارة الحديثة للوثائق التاريخية: المعايير والإجراءات* (الطبعة الأولى). الدار المصرية اللبنانية.
7. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). *إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر*. الدار الجامعية.
8. بونخله، فريد. (2014). *دور القيادة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية*. مجلة *الخلاص للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. (7)
9. حسني إبراهيم، سميرة. (2022). *الحوكمة الإلكترونية وارشفة الملفات ودورها في تحسين خدمات البلديات*. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 5 (50).

10. الرئيس، إيمان بنت إبراهيم، والعيغان، مي بنت محمد. (2020). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. رسالة الخليج العربي، 41 (164)
11. زعزع، فطيمة، ولحول، سامية. (2022). أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة. دراسات اقتصادية، 27 (1)
12. مهري، سهيلة، وابن جامع، بلال. (2019). نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق التخطيط العلمي بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سوناطراك. مجلة بيليوفليا لدراسة المكتبات والمعلومات. (4)
13. نصر الله، سعيد. (2021). دور التغذية الراجعة ودعماتها الرقمية في تحسين جودة التعليم الإلكتروني وتطوير بيئاته. مجلة مقاربات في التعليمية. 3 (1)
14. United Nations Development Programme (UNDP). (1994). *Human development report 1994*. New York: Oxford University Press.
15. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.)