

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية

مخبر عصرنة أنظمة المعلومات الوثائقية الجزائرية

الملتقى الوطني حول:

إدارة المعرفة في ظل التحول الرقمي: التحديات والآفاق

يوم: 09-10 ديسمبر 2024

ورقة علمية بعنوان:

تحديات إدارة المعرفة في قطاع الأرشيف الجزائري في ظل التحول الرقمي

## **Knowledge management challenges in the Algerian archives sector in light of the digital transformation**

د.حسان مداسي

أستاذ محاضر "أ"

كلية الآداب والحضارة الإسلامية

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة

[hacene.madaci@univ-emir.dz](mailto:hacene.madaci@univ-emir.dz)

مستخلص:

تتناول هذه الدراسة العلمية موضوع إدارة المعرفة في قطاع الأرشيف الجزائري في ظل التحول الرقمي، إنطلاقاً من ضرورة الاهتمام بالطرق والأساليب الحديثة لإدارة المعرفة في مصالح، مراكز ومؤسسات الأرشيف، وبالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي فرضت نفسها منذ فترة ليست بالقليلة، حيث يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهم التحديات التي تفرضها عمليات إدارة المعرفة في الأرشيف في ظل

التحول الرقمي، ومن ثم تقديم مجموعة الاقتراحات الموضوعية والقابلة للتجسيد لتمكين قطاع الأرشيف في الجزائر من التحول إلى الممارسات الرقمية بأفضل الطرق الممكنة، مع مراعاة البيئة المهنية، القانونية ومختلف العوامل المؤثرة في إنجاح هذه العملية الحيوية والاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة – الأرشيف – التحول الرقمي – التحديات – الجزائر.

## **Abstract:**

This scientific study deals with the subject of knowledge management in the Algerian archives sector in light of the digital transformation, based on the need to pay attention to modern methods and approaches to knowledge management in the interests, centers and institutions of the archives, and by relying on modern techniques and technologies that have imposed themselves for quite some time, as this research aims to shed light on the most important challenges imposed by knowledge management processes in the archives in light of the digital transformation, and then present a set of objective and implementable proposals to enable the archives sector in Algeria to transform to digital practices in the best possible ways, taking into account the professional and legal environment and various factors influencing the success of this vital and strategic process.

**key words:** Knowledge Management – Archives – Digital Transformation – Challenges – Algeria.

## **مقدمة:**

لا شك أن المعرفة هي أساس التنمية في أي مجال من المجالات، ولا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال، خصوصا في هذا العصر الذي يتسم بالطفرة التكنولوجية والتنافس الشديد على الريادة والتفوق، فإهمال المعرفة في أي منظمة يعني بالضرورة سيادة العشوائية والارتجالية في التسيير مما يعود سلبا على المنظمة، ويبعدها عن تحقيق أهدافها المسطرة؛ وكي تكون المعرفة ذات دور أساسي وفاعل في أي مؤسسة فهذا يتطلب إدارتها بالطرق العلمية الحديثة، والتي تشمل عموما الإنتاج، التنظيم، التخزين، التطبيق وأخيرا النشر والتوزيع.

والمؤسسات الوثائقية ولا سيما مصالحي، مراكز ومصالح الأرشيف هي المعنية بإدارة المعرفة كغيرها من المؤسسات الأخرى، من أجل تحسين أداء العاملين من جهة، وضمان جودة الخدمات المقدمة من جهة ثانية، وهذا كله يصب في تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها ورسالتها التي أنشئت من أجلها، لا سيما حفظ الذاكرة وإيصال المعلومات الأرشيفية للمستخدمين بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وبالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.

## أ- الإشكالية:

إن تطبيق إدارة المعرفة في مصالـح، مراكز ومؤسسات الأرشيف في الجزائر في ظل التحوـل الرقمي يواجه مجموعة من التحديات، والتي تتطلب عملا ومجهودا لمواجهةها والتغلب عليها، وهذا قد يشمل فئات عدة منها الأرشيفيين، المسؤولين على مصالـح ومؤسسات الأرشيف، المسؤولين على المؤسسات، المديرية العامة للأرشيف الوطني فضلا عن الإدارات المركزية، فعملية التحوـل الرقمي تتطلب التحكم في إدارة المعرفة إنتاجا، تنظيما، تخزينا، تطبيقا ونشرا، لأنها من أهم الدعامات في نجاح هذه العملية الحيوية.

في هذا السياق جاء هذا البحث ليسلط الضوء على هذا الموضوع الهام من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما هي التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في قطاع الأرشيف الجزائري في ظل التحوـل الرقمي ؟ وكيف يمكن مواجهتها بأحسن الطرق الممكنة ؟

## ب- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على إدارة المعرفة في الأرشيف.

- التعرف على علاقة إدارة المعرفة بالتحوـل الرقمي في الأرشيف.

- التعرف على أهم التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في الأرشيف.

- وضع خطة فعالة وقابلة للتجسيد لإنجاح إدارة المعرفة في قطاع الأرشيف الجزائري في ظل التحوـل الرقمي.

## ج- المنهج المستخدم:

المنهج هو مجموعة الخطوات المتبعة في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما، من أجل الوصول إلى نتائج أو حقائق تفسر هذه الظاهرة أو المشكلة المبحوثة، والإجابة على الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث، وتعبير آخر هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة "، (شفيق، 1985، ص.87) ونظرا لتعدد العلوم التخصصات والمواضيع فإن " الباحث يعالج موضوع بحثه على نحو معين بحسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه ". (مراد، 1994، ص.1269)

وبالنظر إلى طبيعة موضوع هذا البحث فإن الباحث قد اعتمد على المنهج الوصفي في الدراسة كونه الأنسب في مثل هذه المواضيع في علم المكتبات والتوثيق، علما أنه المنهج الأكثر استخداما من قبل الباحثين في هذا التخصص، حيث يعرف المنهج الوصفي " بأنه يقوم أساسا على وصف الظاهرة محل البحث والدراسة على أن

تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله ".  
(عياد، 2000، ص.61)

## 1- مفهوم إدارة المعرفة:

### 1.1- المعرفة:

هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي نحصل عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة. (زدوري، 2016، ص.3)

### 2.1- إدارة المعرفة:

هي عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتشابكة ( إنتاج وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها )، تهدف إلى مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة. (إبراهيم، 2013، ص.173)

وتعرف بأنها مجموعة من العمليات التي تجري داخل المنظمة، حيث تساعد على إيجاد المعرفة وتوليدها وتنظيمها واستخدامها ثم القدرة على نشرها. (أبو النصر، 2021، ص.85)

كما تعرف بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها، والخاصة بجمعها وتنظيمها ونشرها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. (عبد الرحيم، 2015، ص.16)

## 2- أهمية إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة.

- تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة.

- تحسين عملية اتخاذ القرار بشكل أسرع.

- تقليل النفقات.

- تعزز قدرة المنظمة على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

- عملية تكاملية من خلال تنسيق أنشطة المنظمة.

- تعد أداة لاستثمار رأس المال الفكري لدى الأفراد.

- تحفز المنظمات والمؤسسات على تجديد نفسها ومواجهة الأخطار الداخلية والخارجية. (بوسهوه، 2008، ص.5)

### 3- عمليات إدارة المعرفة:

ويمكن أن نحدد هنا أربع عمليات أساسية:

أ- توليد المعرفة: إن توليد المعرفة عند المنظمة هو ابتكار أفكار جديدة وهنا يتم التركيز على الأفراد المميزين فكريا في الأرشيفات، من خلال توفير البيئة المناسبة لهم لتحفيزهم وتدعيمهم على توليد المعرفة.

ب- تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة: حيث يجب على مختلف المؤسسات أن تكون لها ذاكرة علمية، معرفية وتنظيمية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ولا يتأتى هذا إلا من خلال تنظيم هذه المعرفة وتخزينها لتسهيل سبل استرجاعها، وهنا يأتي دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأنها سهلت إلى حد كبير كل هذه العمليات.

ج- نشر المعرفة: وهي من أهم العمليات في تحقيق إدارة المعرفة في الأرشيفات، إذ لا جدوى ولا فائدة من وجود معرفة جديدة دون استغلالها، ولا يتم توزيعها على العاملين بشكل جيد وكفاءة عالية وتكون المعرفة مفيدة إذا تم إتاحتها واستخدامها.

د- تطبيق المعرفة: لا يكتب للمعرفة النجاح إلا إذا تم تطبيقها على أحسن وجه وأن تطبق في كل الأنشطة حتى يمكن الاستفادة منها. (خليفة، 2013، ص.49)

### 4- أبعاد إدارة المعرفة:

يمكن حصر أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:

1.4- الميزة التنافسية: وهو المجال الذي يحقق للمؤسسة أو المنظمة قدرة تنافسية أعلى من منافسيها في استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحد من نقاط الضعف وتقليل أثر التهديدات، والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى، وتنبع الميزة أو القدرة التنافسية للمؤسسات أو المنظمات من خلال قدرتها على استغلال مواردها البشرية والمادية في تحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالجودة واستخدام التكنولوجيا فضلا عن الابتكار والتطوير. (المرسي وإدريس، 2003، ص.23)

2.4- التفكير الإبداعي لحل المشكلات: وهو التوصل إلى حلول أو أفكار جديدة حول مشكلات تعاني منها المؤسسة، وذلك من خلال المرور بمختلف مراحل الحل الإبداعي للمشكلات، وهي رصد للمشكلة وجمع

البيانات وتحديدها بدقة وتوليد الأفكار والتوصل للحل، ويكون هذا عن طريق فريق عمل منسجم.(هجرس وأخرون،2015،ص.349)

3.4- التخطيط للمستقبل: وهو عملية تنبؤ مدروسة للقرارات المستقبلية المتعلقة بسيرة العمل داخل المؤسسة بما في ذلك الاختيارات الاستراتيجية، ويكون بناء على اليقظة المعلوماتية والتحليل الدقيق للبيانات والمعلومات.(شليبي وعبد الصمد،2001،ص.74)

4.4- تطوير الذات: وهو مجهود الشخص وسعيه ليكون أفضل مما هو عليه، عن طريق تحسين قدراته وإمكانياته ومؤهلاته، ويكون ذلك بمعرفة نقاط القوة في شخصيته وتطويرها، ونقاط الضعف ومعالجتها، ويشمل هذا التطوير القدرات العقلية، ومهارات التواصل مع الآخرين، وتحسين القدرة على السيطرة على النفس والمشاعر وردود الأفعال، وإكسابها مهارات جديدة وسلوكا إيجابيا.(عوض،2016،ص.15)

5.4- العمل التعاوني: وهو العمل الذي يقوم به مجموعة من الأفراد يتشاركون الإحساس بالالتزام، ويكافحون للتعاون فيما بينهم لإنجاز مهمة محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن اعتماد الأفراد على بعضهم ليس من الناحية الاجتماعية فقط، وإنما من ناحية التكامل والتعاون لحل المشكلات التي تواجههم.(Meaghan and De La Harpe,2010,p.70)

#### 5- صعوبات إدارة المعرفة:

هناك جملة من الصعوبات تواجه إدارة المعرفة في المؤسسات بشكل عام، يمكن إجمالها فيما يلي:

- إنعدام أو نقص الدافعية لدى العاملين والمستفيدين، على اعتبار أنهم لا يرون فائدة من التقيد بالإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم.

- نقص التزام المسيرين بالإجراءات ذات العلاقة لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية.

- حقوق الملكية للأفكار الابتكارية والإبداعية، مما يجعل البعض لا يرغب في تشاركها وتقاسمها.

- الروتين المصاحب لرسملة المعلومة، بحيث أنها قد تستعمل دون أية روح نقدية أو تجديدية، فالمبالغة في الرسملة يمكن أن تخنق فرص الإبداع والتغيير.

- الطابع الظرفي للمعلومة، الأمر الذي يستدعي ضرورة إفراغها من المعطيات الظرفية الخاصة، وإعادة توظيفها وتكييفها على أساس الظروف المراد استغلالها فيها.(قويدري،2005،ص.15)

- الجهل وعدم معرفة من لديه المعلومات الصحيحة المطلوبة للوظيفة.

- ضيق الوقت لاكتشاف واستيعاب أفضل الممارسات الموصى بها.

- عدم وجود علاقة بين مصدر المعرفة ومنتجها.

- الوقت المستغرق لتنفيذ أفضل الممارسات الموصى بها عبر الأقسام. (MacDermott and Demm,2001)

## 6- مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية تبني التقنيات الرقمية وتطبيقها على كافة العمليات التقليدية غير الرقمية التي تقوم بها الشركات، والخدمات التي تقدمها، وأنظمة التوثيق الخاصة بها، وذلك بهدف التماشي مع متطلبات العصر الحديث، وتلبية احتياجات العملاء المتعلقة بشراء المنتجات والخدمات وطرق الدفع.

يمكن التحول الرقمي مختلف الشركات والمؤسسات من تنوع أعمالها، لتييح لها التطور بوتيرة أسرع وعلى مستوى أكبر مقارنة بالتطور الذي قد تحققه هذه في حال اختارت الإبقاء على أنظمة التوثيق وعملياتها الإدارية التقليدية غير الرقمية. (مركز الوثائق الإلكتروني، 2023)

هو أسلوب للتغيير نحو تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال مجموعة من التغييرات الجوهرية داخل سلسلة خلق القيمة المضافة أو الهيكل الداخلي للمؤسسة، والتي تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا، ويؤكد هذا المفهوم على أن الفكرة الرئيسية لاستراتيجية الأعمال الرقمية تكمن في كيفية فهم تكنولوجيا المعلومات كشرط أساسي للابتكار وتحقيق القدرة التنافسية. (شحاتة، 2020، ص.727)

## 7- فوائد التحول الرقمي:

يمكن التحول الرقمي من:

- العمل على بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت الخدمة.

- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات.

- زيادة الثقة والشفافية في المؤسسات الحكومية.

- زيادة سرعة ودقة ومرونة تلقي الخدمة العمومية، وخصوصا تلافي الأخطاء.

- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل. (شديد، 2021، ص.203)

## 8- العلاقة بين إدارة المعرفة وتخصص علم المعلومات والمكتبات والأرشيف:

إن الارتباط بين إدارة المعرفة وتخصص علم المعلومات والمكتبات يمكن ان يوضح من خلال عدد من الحقائق

والثوابت التي يمكن تلخيصها بالاتي:

- في أدبيات إدارة المعرفة يتم التأكيد في أكثر التعريفات تخصصا لإدارة المعرفة المعاصرة على أنها تمثل التوجهات والنشاطات المرتبطة بالدراسة التي تؤمن تطوير طرق متكاملة تؤدي الى تحديد واسترجاع ما تملكه المؤسسة من معلومات، والمشاركة فيها، ونظرا لأن الكثير من معلومات المؤسسة تكون عادة محددة ومقيمة، ومنظمة، ومهياة للاسترجاع والإتاحة والمشاركة في مركز المعلومات، او مركز التوثيق او المكتبة أو الأرشيف.

- هناك عدد متزايد من أقسام المعلومات والمكتبات في مختلف دول العالم تتوجه نحو تدريس مادة إدارة المعرفة، بل وأكثر من ذلك فإن عددا متزايدا منها يمنح شهادة الماجستير في إدارة المعرفة تحديدا، ومنها جامعات الدومنيكان، وأكلاهوما، وأمبوريا، ولندن متروبولتن وغيرها.

- هناك اهتمام متزايد و متميز من لدن جمعيات ومنظمات المعلومات والمكتبات في التركيز على موضوع إدارة المعرفة واستراتيجياتها في مؤتمراتهم وندواتهم، بل إن محور العديد من تلك المؤتمرات والندوات هو إدارة المعرفة كما هو الحال في مؤتمر الإفلا السابع والأربعين.

- إن أساس إدارة المعرفة هو استثمار موارد المعلومات والاستفادة منها، ومن جانب آخر فإن الوظيفة الاجتماعية الأساسية لكل أنواع مراكز المعلومات والمكتبات مرتبطة بشكل فعال مع استثمار موارد ومصادر المعلومات، وهنا لا بد من التأكيد على أنه من واجب العاملين في مراكز المعلومات والمكتبات والأرشيفات أن يجعلوا المعلومات متاحة بأشكال وصيغ مناسبة للمستفيدين، فوظيفة مركز المعلومات في أية مؤسسة هي كقاعدة البيانات يتم تأمين الوصول الى معلوماتها من لدن العاملين في المؤسسة أو المجتمع الذي يخدمه مركز المعلومات بغرض تحسين الأداء وتطوير المؤسسة ومستفيديها بشكل عام.

- إن إدارة المعرفة في مضمونها تعني الجمع وتأمين التوافق بين الأفراد والمعلومات، وحيث أن أي مجتمع أو أية مؤسسة لا يمكن لهما أن يستمر دون معرفة متجددة، لذا فإن مراكز المعلومات والمكتبات باستطاعتها تزويد كل مستفيد بيئة تؤمن له اكتساب المعرفة والوصول إليها من دون عوائق أو حواجز، فإدارة المعرفة هي حقل مركزي في أي مؤسسة تستند أساسا الى موارد المعلومات والمعرفة.(الزيادات،2008،ص.185)

وتجدر الإشارة أن الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المكتبات قد حظي باهتمام دولي حيث شرعت الإفلا IFLA إلى إنشاء قسم إدارة المعرفة لدعم تبنيه في مختلف المكتبات بهدف:

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.

- عمل إطار دولي للاتصال المهني وفهم طبيعة وأهمية إدارة المعرفة.

- تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.

وإجمالا، يمكن القول أن حاجة المكتبات بشتى أنواعها لتبني مفهوم إدارة المعرفة لم يعد ترفا بل هو من الضرورات، لما لها من نتيجة إيجابية في مواجهة التحديات الكبيرة جراء الأزمات الاقتصادية، والتطلعات

المتغيرة للمستفيدين منها، وتحديات التطورات التكنولوجية المتسارعة كالإنترنت والمكتبات الرقمية والبوابات الرقمية وغيرها، كل ذلك يجعلها في خطر إذا لم تتطلع نحو التغيير.(عبد الله وجرجيس، 2014، ص.4)

#### 9- دوافع تطبيق إدارة المعرفة في الأرشيف:

المؤسسات الوثائقية التي تعتمد على تطبيقات إدارة المعرفة في أعمالها تحقق مجموعة من الفوائد نجمها فيما يلي:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكوّن أقصر.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بالعمل في الأرشيفات ومحتوى وطبيعة المحفوظات والخدمات وحاجات المستفيدين، والسياسات الأرشيفية وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
- تصبح قدرة مصلحة، مركز ومؤسسة الأرشيف على إرضاء المستفيدين أفضل، من خلال تقديم خدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- العمل على تحسين الإبداع داخل مصلحة، مركز ومؤسسة الأرشيف، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الأخذة بالازدياد، والإبداع لا يقتصر فقط على توليد خدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بصورة جديدة.(حجازي، 2005، ص.35)

#### 10- واقع التحول الرقمي للأرشيف في الجزائر:

حاول الباحث الوقوف على معلومات أو إحصائيات دقيقة حول الموضوع المعالج صادرة عن المؤسسات الحكومية الرسمية لكن للأسف لم يتم العثور عليها، وبالتالي تم الاعتماد على الدراسات العلمية المنشورة وغير المنشورة التي تناولت عدداً من الموضوعات تندرج ضمن التحول الرقمي للأرشيف في الجزائر مثل: الرقمنة، الحوسبة، الأتمتة، النظم الآلية وغيرها، والملاحظة العامة التي يمكن الخروج بها عند تحليل مجمل هذه

الدراسات هو تأخر الأرشيف في مجال التحول الرقمي، ويمكن الإشارة هما للاستئناس بتجربة حوسبة أرشيف مديرية التربية لولاية قسنطينة، فإن نسبة إنجاز هذا المشروع بلغت 3.79 % خلال خمس سنوات من انطلاقه، (بليان وعكنوش، 2019، ص.327) بالرغم من وجود عدد من التجارب المشجعة نسبيا خاصة برقمنة الأرشيف في العديد من المؤسسات في قطاعات متعددة مثل قطاع الجماعات المحلية، قطاع التربية، المؤسسات الاقتصادية وغيرها، فإذا أخذنا تجربة رقمنة أرشيف مديرية مسح الأراضي لولاية ميلة في دراسة حديثة، فقد تم رقمنة 50 % من رصيد هذه المصلحة، (بعوطة، 2024، ص.43) لكن تبقى مثل هذه المشاريع بمبادرات محلية لهذه المؤسسات، ولا تندرج ضمن سياسة أو استراتيجية وطنية للتحول الرقمي للأرشيف، ومن ثم فإن السمة الغالبة هي عدم الاهتمام بالتحول الرقمي للأرشيف في المؤسسات الجزائرية في مختلف القطاعات.

وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر قد خطت خطوات لا بأس بها في مجال الإدارة الإلكترونية من خلال تحويل مختلف العمليات الإدارية من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، وهذا الأمر قد شمل مختلف القطاعات مع وجود تفاوت بين قطاع وآخر ومؤسسة وأخرى، لكن عموما الجزائر قد خطت خطوات مشهودة، ويمكن أن نذكر هنا قطاع الجماعات المحلية الذي تحسنت فيه الخدمة العمومية بنسبة كبيرة بعد تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف البلديات والولايات، فضلا عن المنصات التي تتيحها الوزارة الوصية لعصرنة وتسهيل الخدمات العمومية للمواطنين، وكذلك الحال بالنسبة قطاع العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، قطاع التربية، قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، قطاع العدالة وغيرها؛ وما يعاب على هذه المنجزات الكبيرة هو إهمالها للأرشيف، بحيث بقي حبيس الطرق التقليدية التي تجاوزها الزمن.

## 11- تحديات اعتماد إدارة المعرفة في الأرشيف:

هناك جملة من التحديات تواجه اعتماد إدارة المعرفة في مصالح، مراكز ومؤسسات الأرشيف يمكن حصرها في العناصر التالية:

### 1.11- تحدي الكفاءات البشرية:

لا شك أن العنصر البشري هو أهم عمل مؤثر في إنجاز أي عمل أو مشروع مهما كان نوعه أو حجمه، خصوصا إذا كنا نتحدث عن تسيير المؤسسات، فاختيار الكفاءات المؤهلة لإدارة وتسيير المؤسسة هو تقريبا العنصر الرئيسي في ضمان نجاح هذه المؤسسة وتحقيق أهدافها.

فإذا رجعنا إلى قطاع الأرشيف الجزائري نجد أن مسابقات التوظيف التي تنظم إما على أساس الشهادة أو الاختبارات، فهذا يعني اختيار الموظفين الأكفاء والمؤهلين لشغل المناصب في هذا القطاع، خصوصا إذا تعلق الأمر بالأوائل على الدفوعات والمتفوقين في مسارهم الدراسي والتكويني، فهذا حتما سوف يعطي للمؤسسة دفعة

جديدة وطاقة كبيرة للسير نحو التطوير وتحقيق الميزة التنافسية، لما لهذه الكفاءات من قدرة على استيعاب الواقع المهني والمؤسسي، فضلا عن إيجاد الحلول الابداعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

لكن واقع المهنة ينمى بظاهرة تهميش الكفاءات، وهذا ما أثبتته كثير من الدراسات العلمية الميدانية، ويرجع هذا إلى غلبة ثقافة التسلسل ومقاومة التغيير، والحساسية من كل فكرة جديدة خصوصا إذا ارتبطت بمجال التكنولوجيا الحديثة، فكثير من مسؤولي هذه المصالح والمراكز والمؤسسات غير مؤهلين في مجال التكنولوجيا، ومن ثم فهم غير متعاونين في هذا المجال، لأن الانخراط في عملية التحول الرقمي يكشف ضعفهم في هذا الجانب، فيلجؤون إلى تهميش الكفاءات والإبقاء على الأساليب التقليدية لأنها تمثل غطاء لهم، وتضمن لهم الاستمرارية في مناصبهم حسب اعتقادهم.

ولعل توجه الدولة الحالي نحو الرقمنة قد ساهم في التخفيف من هذه الظاهرة، ودفع بالكفاءات المهنية إلى القيام بدور هام في مجال الرقمنة والتحول الرقمي، لأن هذا التوجه أصبح ضرورة لا يمكن بأي حال من الأحوال التنصل منه، كما أن تغيير الذهنيات وتشجيع الكفاءات هو أكثر من ضرورة، لتغيير واقع المهنة الأرشيفية نحو الأفضل، من أجل تحقيق نهضة حقيقية لهذا القطاع الحيوي والاستراتيجي.

كما لا ينبغي أن نهمل عنصر التكوين المستمر لما له من دور كبير في اكتساب معرفة جديدة ومهارات جديدة، فنقص أو انعدام فرص التكوين للأرشيفيين يشكل عامل ضعف في مجال إدارة المعرفة، فيبقى الموظف حبيس طرق قديمة قد تجاوزها الزمن، وأصبحت غير مجدية في هذه البيئة سريعة التغير والتطور.

## 2.11- تحدي البنية التحتية:

تعاني الكثير من مصالح، مراكز ومؤسسات الأرشيف في الجزائر من ضعف البنية التحتية، لا سيما في الجانب التكنولوجي، سواء تعلق الأمر بالتجهيزات الإلكترونية كالحواسيب والمساحات الضوئية، أو شبكات الاتصال سواء كانت داخلية أو شبكة الإنترنت، مما يؤثر سلبا على مختلف العمليات بما في ذلك إدارة المعرفة في ظل التحول الرقمي، والتي تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فضعف البنية التحتية التكنولوجية يعني بالضرورة تعثر عملية إدارة المعرفة في الأرشيف.

## 3.11- التحدي القانوني:

إن دور القانون في جميع المجالات هو مواكبة كل جديد في المجتمع، ووضع القواعد الأساسية لضبطه وتنظيمه من خلال النصوص القانونية التي يحتكم إليها الجميع في التسيير أو فض النزاعات، خصوصا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات العمومية ومنها مؤسسات الأرشيف، فتبني أسلوب إدارة المعرفة في العمل يقتضي سن قوانين

تؤطر وتغطي هذا المجال، حتى لا يبقى الأمر رهين أمزجة المسؤولين وثقافة المسيرين، ففوة القانون تشكل عاملاً حقيقياً لنجاح إدارة المعرفة في مصالح، مراكز ومؤسسات الأرشيف، وهذا ما لا نجد في التشريع الأرشيفي الجزائري.

#### 4.11- التحدي التنظيمي:

إن غياب وحدة تنظيمية تعنى بإدارة المعرفة يشكل هو الآخر عائقاً في ضمان نجاح إدارة المعرفة في الأرشيف، لأن هذا الأسلوب الحديث في العمل يؤثر على الجانب التنظيمي بشكل مباشر، ويؤدي إلى تغيير في أنماط العمل واتخاذ القرارات ووضع الإجراءات كما سبقت الإشارة إليه، وبالتالي عدم تكيف التنظيم مع هذا الأسلوب يؤدي حتماً إلى فشل العملية، ويبقى التنظيم التقليدي الموروث هو السائد.

#### 5.11- تحدي مقاومة التغيير:

هناك الكثير من الذهنيات في المؤسسات العمومية لها ميزة مقاومة التغيير، لأنها ألفت أساليب وطرق معينة في التسيير لسنوات بل لعقود، وتجد صعوبة كبيرة في تغييرها على المستوى الذهني والنفسي، وهذا الأمر قد يكون في مختلف المستويات سواء تعلق الأمر بالمسؤولين أو الموظفين، فتلجأ إلى مقاومة كل ما هو جديد يؤدي إلى تغيير الطرق القديمة والتقليدية، وهنا يمكن الحديث عن ضرورة توفر عنصر قوة التأثير للذين يحملون الأفكار الجديدة، فبالعلم والأخلاق واعتماد الأساليب الخلاقة والمبدعة سوف ينجح هؤلاء الأفراد في تجسيد أفكارهم الجديدة في الميدان.

#### 6.11- تحدي حقوق الملكية الفكرية:

من المسلم به أن لكل فرد الحق في أفكاره ومنتجاته الإبداعية والابتكارية، وهذا ما يكفله القانون، والمعروف أن إدارة المعرفة تقوم على تشارك وتقاسم المعرفة، وهذا تحدي حقيقي، كيف يمكن إقناع جميع الأفراد العاملين في قطاع الأرشيف بضرورة تقاسم أفكارهم ومنتجاتهم الإبداعية والابتكارية مع فريق العمل بالمؤسسة؟ فإذا تمكن أرشيفي مثلاً من تصميم برمجية وثائقية أو برمجية خاصة بالأرشيف الإلكترونية تعمل بالذكاء الاصطناعي، كيف يمكن إقناعه بإتاحتها لفريق العمل معه وجعلها تحت تصرف المؤسسة التي يعمل بها؟

#### 7.11- تحدي خلق الدافعية لدى فريق العمل:

إن إدارة المعرفة في المؤسسة هي ثقافة جديدة وأسلوب جديد ينجر عنها إجراءات جديدة في العمل، ويقدر انخراط أفراد فريق العمل في هذا الأسلوب وتقبل الإجراءات المرتبطة به، فهذا يعني نجاح هذه العملية المهمة

والأساسية، فخلق الدافعية لدى فريق العمل في الأرشيف هو تحدي ينبغي النجاح فيه، وهذا الأمر يرجع إلى قيادة المؤسسة بالدرجة الأولى، من خلال اعتماد مقاربة متعددة الأبعاد لخلق هذه الدافعية لدى جميع أفراد العمل، لأنه لا يمكن تطبيق إدارة المعرفة مع أفراد غير مقتنعين بها وليست لديهم الرغبة نحوها.

## 12- خطة مقترحة لتجاوز التحديات المطروحة:

رغم تعدد التحديات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة في قطاع الأرشيف الجزائري في ظل التحول الرقمي، إلا أنه يمكن اقتراح خطة لتجاوز هذه التحديات والمتمثلة في الخطوات التالية:

- إعطاء الكفاءات المهنية الأرشيفية المكانة التي تليق بها، وإشراكها في تسيير المؤسسة واتخاذ القرارات.
- تهيئة البنية التحتية التكنولوجية بما يضمن نجاح مختلف العمليات الرقمية.
- تحيين المنظومة القانونية الأرشيفية بما يغطي مجال استخدام إدارة المعرفة في الأرشيف.
- تكيف التنظيم داخل المؤسسة مع اعتماد إدارة المعرفة، من خلال إنشاء وحدة إدارية مكلفة بإدارة المعرفة فضلاً عن خلق مناصب نوعية جديدة ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وإسنادها للأكفأ.
- إعتناء أحسن الأساليب العلمية في معالجة مشكل مقاومة التغيير.
- تقديم مكافآت وتحفيزات لأصحاب الأفكار والمنتجات الإبداعية والابتكارية بدلا عن حقوق الملكية الفكرية لقاء تشاركها وتقاسمها.
- عقد لقاءات وورش عمل لشرح وتوضيح فوائد إدارة المعرفة لفريق العمل في الأرشيف لخلق الدافعية لدى هؤلاء الأفراد للانخراط في هذا الأسلوب الجديد في العمل.

## 13- النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما سبق نستخلص النتائج التالية:

- لإدارة المعرفة دور كبير وأساسي في تحسين الأداء وتحقيق جودة الخدمات في مختلف المؤسسات بشكل عام، ومصالح، مراكز ومؤسسات الأرشيف بشكل خاص.
- تطبيق إدارة المعرفة في قطاع الأرشيف يساهم بشكل فعال في عملية التحول الرقمي لهذا القطاع الحيوي.
- إعتناء أسلوب إدارة المعرفة في الأرشيف من شأنه أن يشجع الإبداع والابتكار في تسيير مصالح، مراكز ومؤسسات الأرشيف وإيجاد الحلول للمشاكل والصعوبات المطروحة.

- هناك جملة من التحديات يواجهها قطاع الأرشيف في الجزائر لتطبيق إدارة المعرفة، منها تهميش الكفاءات وضعف البنية التحتية التكنولوجية.

- يمكن الاستعانة بالخطة الموضوعية من طرف الباحث لتجاوز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في قطاع الأرشيف الجزائري.

خاتمة:

إن اعتماد أسلوب الإدارة العلمية في قطاع الأرشيف الجزائري في ظل التحول الرقمي هو أكثر من ضرورة لمبررات سبق ذكرها، ووجود مجموعة من التحديات تواجه هذا التوجه ليس عائقا في ضمان نجاح هذه العملية الحيوية والاستراتيجية، وإنما هذا يستدعي العمل من أجل تجاوز كل هذه الصعوبات والمشكلات، ولعل الخطة التي اقترحها الباحث تساهم في هذا المجال، وتجدر الإشارة إلى أن تعاون جميع المعنيين بهذه العملية المهمة من خلال الاقتناع بإدارة المعرفة، وتوفير المتطلبات الأساسية، وتهيئة البيئة المناسبة للعمل وفق هذا الأسلوب في قطاع الأرشيف سوف يؤدي حتما إلى نجاح هذه العملية، مما يعني تطور القطاع ونهضته.

قائمة المصادر والمراجع:

01- إبراهيم، السعيد مبروك.(2013).الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات.الإسكندرية، مصر.دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

02- أبو النصر، محمد مدحت.(2021).إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة.المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مج.2، ع.4.

03- بعوطة، ياسمين.(2024).رقمنة أرشيف المؤسسات العمومية بين الواقع والمأمول: دراسة ميدانية بمديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري بولاية ميللة، مذكرة ماستر.قسنطينة، الجزائر.جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية.

04- بليان، مسعود وعكنوش، نبيل.(2019).مشروع حوسبة أرشيف مديرية التربية لولاية قسنطينة: دراسة تقييمية لعروض خدمات المعلومات المتاحة.المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات، مج.23، ع.46.منشورات مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات.

05- بوسهوه، نذير.(2008).دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:دراسة حالة.رسالة ماجستير.المدية، الجزائر.جامعة يحي فارس.

06- حجازي، هيثم.(2005).إدارة المعرفة:مدخل تطبيقي.عمان، الأردن.الأهلية للنشر والتوزيع.

- 07- خليفة، مصطفى والنمري، ديانا. (2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج. 8، ع. 2. جامعة اليرموك.
- 08- زدوري، أسماء. (2016). إدارة المعرفة. قالم، الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 09- الزيادات، محمد عواد. (2008). إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان، الأردن. دار صفاء للنشر.
- 10- شحاته، موسى علي. (2020). قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي على تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي مع دليل ميداني بالبيئة المصرية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج. 2، ع. 1-2.
- 11- شديد، محمد علي. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج. 22، ع. 4.
- 12- شلبي، وفاء وعبد الصمد، زينب. (2001). إدارة موارد الأسرة. القاهرة، مصر. جامعة حلوان.
- 13- مراد، عبد الفتاح. (1995). موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات: إنجليزي. فرنسي. عربي. الإسكندرية، مصر. [د.ن.].
- 14- عبد الرحيم، محمد علي. (2015). إدارة المعرفة ودورها في الأداء المؤسسي. السودان. جامعة شندي.
- 15- عبد الله، خالد عتيق وجرجيس، جاسم محمد. (2014). إدارة المعرفة: مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها. المؤتمر السنوي 20 SLA- AGC. الدوحة، قطر.
- 16- عوض، أمينة جبر. (2016). إدارة الذات وعلاقتها بالاتزان الانفعالي لدى زوجات شهداء حرب 2014 على غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين. الجامعة الإسلامية.
- 17- عياد، أحمد. (2000). مدخل منهجية البحث الاجتماعي. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 18- قويدري، محمد. (2005). أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية. المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية. عمان، الأردن. جامعة الزيتونة.
- 19- المرسي، جمال الدين وإدريس، ثابت. (2003). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية، مصر. مكتبة الدار الجامعية للنشر.
- 20- مركز الوثائق الإلكترونية. التحول الرقمي: تعريفه وأهدافه. [على الخط المباشر]. زيارة يوم 2023/04/11. متاح على:

<https://edc.ae/ar/blog/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>

21- هجرس، نعمة وآخرون.(2015).فاعلية برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبة المعلمة في كلية البنات.مجلة البحث العلمي في التربية.القاهرة، مصر.جامعة عين شمس.

22- MacDermott, R., & Dell, C. O. (2001). overcoming cultural barriers to sharing knowledge,Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1.

23- Meaghan,Botterill and De La Harpe,Barbara.(2010).Working Successfully In University Interdisciplinary Teams: Learning From Embedded Intergroup Relations Theory. International Perspectives on Higher Education Research, Vol. 5.