

تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية

علي حسين السميع

باحث في المكتبات والمعلومات، سورية

ماجستير في المكتبات والمعلومات، جامعة القاهرة

alialsameer@yahoo.com

بحث مقدم للمشاركة:

في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية

المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة

عمان، المملكة الأردنية الهاشمية ، 29-31 / أكتوبر 2013

المستخلص

أدى التطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الاهتمام بالمعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، من وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التي تتفجر وتتراكم يوماً، يعززها ظهور شبكة المعلومات الدولية الإنترنت، واتساع تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة، ويقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المكتبات الجامعية والمستفيدين من خارجها، ويرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المكتبة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها ومن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تحسين أداء الموظف، ورفع كفاءة المكتبة.

وتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية يسهل الاستفادة من مصادر المعلومات وسرعة الوصول إلى المعرفة واستخدامها لمن يحتاجها من العاملين والطلبة، وأثر تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية لا يمكن أن يظهر أنياً، بل يظهر أثره مع مرور الوقت على العاملين وأداء المكتبة، فالعاملون يصبحون أكثر وعياً وخبرة فيما يتعلق بأداء العمل وتقديم خدمات المعلومات للمستفيدين ومعرفة احتياجاتهم، وهذا ما يمكن أن يتبلور في دور المكتبة في تشجيع العاملين أن يتعلموا من بعضهم ويتبادلوا التجارب والخبرات والمعارف والتي من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الخدمات المكتبية المقدمة وإدامة تواجد هذه المكتبات وتنامي دورها ورسالتها من خلال استغلالها للمعرفة وتطبيقاتها.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية، وذلك لتقييم الاستعداد لإدارة المعرفة وإيراعي خصوصية المكتبات الجامعية، وتتناول الدراسة التركيز على متطلبات إدارة المعرفة من خلال أربع محاور: الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الموارد البشرية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتتبع الدراسة المنهج المسحي الميداني باستخدام استبانة يتم توزيعها على العاملين في مكتبات الجامعات الخاصة السورية.

المقدمة

يشهد عالمنا المعاصر ثورة معلومات هائلة، فلا يمر يوم إلا وتسجل البشرية إنجازاً في تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات المعرفة البشرية، ومن الطبيعي أن يكون مجال المكتبات والمعلومات من أكثر المجالات تأثراً بالتطورات المتلاحقة في المجتمع لارتباطه بظاهرة المعلومات المتعددة الارتباطات والمتسارعة التنامي⁽¹⁾.

ومن أجل مواجهة التحديات التي فرضتها ثورة المعلومات والمتمثلة في التقدم العلمي والتطور التكنولوجي فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أفضل السبل التي تمكن المنظمات والمؤسسات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تعليم وتدريب القوى العاملة على إدارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات، وكذلك من خلال توجيه المنظمات نحو تجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار لامتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية، وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الأفضل⁽²⁾. ومن أجل الوصول إلى نجاح الأعمال وتطور المؤسسات لابد من ترسيخ مفاهيم إدارة

المعرفة حتى تصبح قادرة على عملية التغيير الإيجابي الذي يؤدي إلى التطوير المستمر، ولا بد من الاعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معارف جديدة، مما ينعكس على نمو المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية، ويساهم في تطورها وتقدمها⁽³⁾.

وتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية يتطلب توفر مجموعة من العناصر أهمها: أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين ترحب بالتغيير، وأن يكون الهيكل التنظيمي مناسباً لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة المعلوماتية لتحتوي الجوانب المتعددة الخاصة بإدارة المعرفة، وأن تكون قيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة⁽⁴⁾.

1- مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن دور المعرفة في إدارة مكتبات الجامعات الخاصة السورية، لما له من أثر إيجابي في تحسين مستوى عمل تلك المكتبات والارتقاء بها نحو الأفضل، لكن هناك نقص معرفي في مكتبات الجامعات الخاصة السورية في إدراك أهمية مفهوم إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها، وذلك بسبب المعوقات والمشكلات التي تواجهها مكتبات الجامعات الخاصة في عملها، والتي تحول دون التطور والتقدم في مستوى عملها وخدمات المعلومات المقدمة للمستفيدين.

2- أهمية الدراسة:

مما لاشك فيه أن موضوع إدارة المعرفة في المكتبات ومؤسسات المعلومات محل اهتمام ونقاش بين الباحثين والدارسين لعلوم المكتبات والمعلومات، إلا أن الاهتمام بهذا المدخل من الناحية النظرية والعملية غير كاف، الأمر الذي يؤدي إلى الخلط والعمومية في تناول هذا الموضوع، وتتجسد أهمية الدراسة في أنها تبحث في تطوير نظام العمل في مكتبات الجامعات الخاصة السورية والارتقاء بالأداء نحو تحقيق الأهداف من خلال استغلال المعرفة من خلال توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، وبيان علاقة المعرفة في إدارة مكتبات الجامعات الخاصة بترشيد عملية اتخاذ القرار وتحسين جودة خدماتها.

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية.
- 2- الوقوف على واقع إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية وممارسة تطبيقها، وأثرها على مستوى الأداء.
- 3- تحديد متطلبات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية.
- 4- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجهها مكتبات الجامعات الخاصة السورية في تطبيق إدارة المعرفة.

4- تقدم توصيات ومقترحات مستقبلية في مكاتب الجامعات الخاصة السورية.

4- تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية؟
- 2- ما الثقافة التنظيمية المطلوبة لإدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية؟
- 3- ما القيادة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية؟
- 4- ما مدى توفر القوى البشرية لتطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية؟
- 5- ما مدى جاهزية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في مكاتب الجامعات الخاصة السورية لتطبيق إدارة المعرفة؟

5- مصطلحات الدراسة:

- **المعرفة:** هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة⁽⁵⁾.

- **إدارة المعرفة:** هي تلك الإدارة التي تعرف على ما لدى الأفراد (موظفين، مستفيدين) من معارف كامنة في عقولهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف⁽⁶⁾.

6- منهج الدراسة:

للتعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الميداني، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تصميم استبانة واشتملت على النقاط التالية:

أولاً- معلومات عامة عن المستطلعين، ثانياً- متطلبات إدارة المعرفة: المحور الأول: الثقافة التنظيمية، المحور الثاني: القيادة التنظيمية، المحور الثالث: الموارد البشرية، المحور الرابع: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

ولتحديد مجتمع الدراسة تم حصر عدد الجامعات الخاصة في سورية وذلك بالاعتماد على قائمة بالجامعات الخاصة في سورية صادرة عن مديرية الجامعات الخاصة في وزارة التعليم العالي السورية، وبلغ عدد الجامعات الخاصة السورية في سورية 17 جامعة وتم اختيار عينة عشوائية تضم أربع جامعات، وتم الاكتفاء بهذه العينة لكبر مجتمع الدراسة، وصعوبة الوصول إلى جميع الجامعات الخاصة، والجامعات الأربعة التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة الميدانية على مكباتها هي: الجامعة السورية الخاصة، الجامعة العربية الدولية، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، جامعة اليرموك الخاصة.

وتم توزيع 22 استبانة على العاملين في مكتبات موضوع الدراسة والبالغ عددهم 22 عاملاً، وتم الحصول على 12 استبانة من إجمالي 22 استبانة بنسبة 54% .

7- حدود الدراسة:

- 1 -الحدود الموضوعية: إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية
- 2 -الحدود الجغرافية: تقتصر الدراسة على مكتبات الجامعات الخاصة التالية: (الجامعة السورية الخاصة، الجامعة العربية الدولية، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، جامعة اليرموك الخاصة)
- 3 -الحدود الزمانية: تم جمع بيانات الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012-2013.

8- الدراسات السابقة:

عند مراجعة الإنتاج الفكري لم يجد الباحث أية دراسة تناولت موضوع إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية، إلا أن هناك دراستان تناولتا موضوع إدارة المعرفة في المكتبات وفيما يلي عرض لهما:

- عبد المجيد مهنا، محمد زهير بقللة. أخصائي المكتبات وإدارة المعرفة. - العربية 3000. - س8، ع 31 (أبريل 2008). - ص ص 8-33.

تتعرض الدراسة لدور أمين المكتبة في إدارة المعرفة كدور لا يختلف من حيث المبدأ عن ممارسات وعمليات إدارة المعرفة، ولكن التغييرات الجذرية في بيئة الأعمال أضفت محددات وأنشطة للتطبيقات التقليدية في معالجة المعلومات، والمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات يتم تقاسمها بل الكثير منها يكمن في عقول الأفراد والجماعات وعليه فإن إدارتها أكثر من مجرد التعرف على المعلومات الصريحة والمتدفقة وكيفية انتقاء المطلوب منها واقتنائها وتنظيمه وكيف تطور دور أمين المكتبة ليصبح مدير معرفة، ويتعرض بالمناقشة إلى المهارات المطلوبة لإدارة المعرفة والفهم المطلوب لتكوين مدير معرفة ناجح، وتم تقسيم المهارات إلى فئات عدة مع التركيز على المهارات الإدراكية والعوامل التنظيمية.

- أحمد علي. مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. - مجلة جامعة دمشق. - مج 28، ع1 (2012). - ص ص 475-512.

تهدف الدراسة إلى التعريف بماهية المعلومات والمعرفة ومفهومهما ودورهما في تقدم المجتمعات وتطورها، كما تطرقت إلى أهمية اقتصاد المعرفة والمعلومات ودوره في تقليص الفجوة الرقمية ودور المكتبات ومراكز المعلومات في إدارة المعرفة وردم الهوة الثقافية بين المجتمعات، كما تبحث الدراسة مصطلحات إدارة المعرفة، وموقع الدول العربية على المجتمع المعرفي، والتحديات التي تواجه البلدان النامية والدول العربية خصوصاً في مواجهة الانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي والعلمي.

1- إدارة المعرفة: المفهوم والتطبيق

1/1- نشأة وتطور المعرفة:

الاهتمام بالمعرفة والسعي لاكتسابها والبحث عنها لم يعد قديماً ولكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم، ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالمصرية والآشورية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية واليونانية، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى. واقتزنت المعرفة عند البابليين بالكهانة والسحر والطب والعرافة والفلسفة، فانتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يسمى بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث ومعرفة كيفية فعل الأشياء، وتم تأطير المعرفة نظرياً عند اليونان الذين صاغت حضارتهم مفهوم المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها، وهو ما يميز اليونانيين عن البابليين والفرعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبعة، لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن خزنها والرجوع إليها كما فعل اليونانيون.

وفي العصور الإسلامية الأولى، ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول أوامره في السورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على نبينا محمد (ﷺ) في قوله تعالى: (أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ، أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ، الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ، عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ)، و في الحديث الشريف « اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد»، و « زكاة العلم تعليمه»، وقد رجحت كفة العالم الإسلامي على الآخرين، وبرع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، ولم يقتصر دورهم على التجربة والنسخ، بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا أن المعرفة النظرية تستهدف أغراضاً علمية تطبيقية، وكان تأثيرهم واضحاً فيها، وفي تاريخ الأندلس وبغداد الشيء الكثير عن مساهمات العرب والمسلمين في نقل معارفهم إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية، وبعد أن أصابهم الفُرقة، وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة، انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها، وظهر على أيدي الأوروبيين ما يُطلق عليه "المعرفة العلمية"، التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، و دائماً تخضع للتجربة والبرهان. وتعاضم دور المعرفة مع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع استخدام شبكة الإنترنت مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، والمعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لأن انتشار المعرفة يعتمد بالدرجة الأولى على شبكة الانترنت وكلما اتسعت وانتشرت شبكة الاتصالات تنتشر بالضرورة المعرفة وهذا يؤدي إلى ما أصطلح على تسميته العالم قرية صغيرة، وعلمية المعرفة، إن المعرفة بمفهومها الكبير تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي تتمكن من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة⁽⁷⁾.

1/1- مفهوم المعرفة:

يختلط مفهوم المعرفة لدى الكثير من الباحثين بمصطلحين آخرين وهما: البيانات والمعلومات ولا بد من التوضيح لفهم طبيعية الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة: فالبيانات مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء بحاجة إلى معالجة⁽⁸⁾، والمعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية

متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة واكتشافها⁽⁹⁾، والمعرفة هي تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكن للوصول إلى فهم ما يمكننا من الاستنتاج⁽¹⁰⁾.

المعرفة "مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة⁽¹¹⁾. والمعرفة مزيج من المعلومات والخبرات المتراكمة التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات الجديدة، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط من وثائق مستودعات المؤسسة، وإنما تشمل الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات وقواعد العمل⁽¹²⁾، والمعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم⁽¹³⁾.

2/1/1- تصنيف المعرفة:

رغم اختلاف الباحثين في تصنيف المعرفة وعدم اتفاقهم على تصنيف موحد للمعرفة، إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على تصنيف موحد للمعرفة على أساس المدخل الثنائي:

1- **المعرفة الصريحة**: وهي المعرفة المنظمة محدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجياً تحويلها وتناقلها.

2- **المعرفة الضمنية**: وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبدئية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجياً، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي⁽¹⁴⁾.

وأول من ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية هو Michael Polanyi، حيث يقول "إن المعرفة الضمنية مهمة جداً للإدراك البشري، لأن الناس يكتسبون المعرفة من خلال إنشاء وتنظيم خبراتهم الذاتية". وهذا يعني أن معظم المعرفة تكون ضمنية وتصبح صريحة عندما يتم مشاركتها⁽¹⁵⁾.

3/1/1- خصائص المعرفة:

لما كانت المعرفة مورداً حيوياً من موارد المنظمة، فالمعرفة تتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة. وللمعرفة مجموعة من الخصائص منها:

1- **الذاتية**: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية.

2- القابلية للانتقال : فالشخص في عمله قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

3- الطبيعة المضمرة: المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، والنتائج المعرفية يختزن في العقل وقد لا يخرجها صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرجها بشكل معين بعد فترة من الزمن.

4- التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره سيبقى معرفته لدية في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

5- الزوالية: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل في مجال امتلاك التقنيات الجديدة.

6- اللحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.

7- التجديد والاستمرارية: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث⁽¹⁶⁾.

2/1- نشأة إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة في الكتابة عن هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة ببيكلية أماكن العمل حديث نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن كان معظمه في السنوات القليلة الماضية، و في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار ادوارد فرانوم إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة . ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع ، من بينها كمثال تغير عنوان مجلة من هندسة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة ، والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة ، والتحول إلى المؤسسات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً بل هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي كافة الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة⁽¹⁷⁾.

1/2/1- مفهوم إدارة المعرفة:

جذبت إدارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة، وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة، فمنهم من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة كثقافة تنظيمية، وآخرون عرفوها من منظور مالي، والبعض الآخر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً لإدارة المعلومات والوثائق⁽¹⁸⁾. وتُعرف إدارة المعرفة تعريفاً شاملاً تم استخلاصه من عدة تعريفات من مجالات متعددة بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها

وأدائها المستفيدين في المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس إلى أعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد⁽¹⁹⁾.

ويرتبط مفهوم إدارة المعرفة بشكل كبير بمفهوم إدارة السجلات ومفهوم إدارة الوثائق الالكترونية التي تتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية ومعالجة البيانات والمحطات الإدارية، وتصوير الوثائق، والمفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب⁽²⁰⁾. ويرجع التشابه بين إدارة المعرفة وإدارة الوثائق الالكترونية إلى طبيعة الاهتمام الأساسي لكل مصطلح، ويوجد اتفاق في استراتيجيات العمل المرتبطة في تطبيق تلك المفاهيم من حيث التركيز على متطلبات العمل والاهتمام برأس المال المعرفي مع الاختلاف في مظاهر هذا الاهتمام من حيث الاستخدام والتطوير والحماية والصيانة. ففي الوقت الذي يعد تطوير رأس المال المعرفي هو أحد أهم أهداف إدارة المعرفة نجد أن الاهتمام الرئيسي لإدارة الوثائق الالكترونية هو الحماية، من ناحية أخرى يظهر الاختلاف في عملية الحفظ، حيث يتم الحفظ لمخرجات إدارة السجلات في المستودعات المركزية أو الموزعة، ويتم حفظ وثائق إدارة الوثائق الالكترونية في المستودعات التحليلية، أما مخرجات إدارة المعرفة فيتم حفظها من خلال الشبكات والمجتمعات ذات الاهتمام بموضوع واحد⁽²¹⁾.

2/2/1- أهمية إدارة المعرفة:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
5. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة⁽²²⁾.
6. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
7. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم
8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
9. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
10. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى⁽²³⁾.

3/2/1- أهداف إدارة المعرفة:

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:
1. تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب، وبناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

2. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
3. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة⁽²⁴⁾.
4. تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
5. الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها، وتوظيف المعرفة في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
6. تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
7. تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل.
8. تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
9. الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة⁽²⁵⁾.

4/2/1- قيود تطبيق إدارة المعرفة:

إن تحفيز الموظفين على المساهمة في تجميع المعرفة هو أمر حيوي وهام لنجاح تنفيذ نظام إدارة المعرفة في أي مكتبة. وحيث أن المعرفة التنظيمية أو المعرفة الصريحة يمكن مشاركتها بسهولة، فإن التحدي الحقيقي يكمن في إقناع وتحفيز الموظفين على مشاركة أو تبادل ما لديهم من المعرفة الضمنية. إن المعرفة الضمنية بالنسبة لأي موظف هي مثل سر المهنة، وهي أمر هام يحدد نجاحهم في العمل وبالذات الموظفين المعنيين باتخاذ القرارات أو حل المشكلات. وهذه المعرفة بالتحديد هي ما يجعل الموظف خبيراً في مجاله، وأن تطلب منهم مشاركة هذه المعرفة هي أمر لا يرغبون فيه. لذلك فقد حدد Wen بأن مشاركة المعرفة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في ملف عمل كل موظف، تقيمه السنوي والترقية. وعلى الرغم من أن أفضل وسيلة لتحفيز الموظفين لتبادل المعرفة غير محددة تماماً، لكن من الواضح تماماً بأن التحفيز والدعم التنظيمي تبدو أهم الطرق لتشجيع وإقناع الموظفين للمشاركة في تجميع المعرفة أكثر من أي نوع من الرقابة والإشراف، أيضاً من المهم بالنسبة لمدراء المكتبة خلق جو من ثقافة المشاركة والتبادل في المكتبات لتحديد نجاح نظام إدارة المعرفة⁽²⁶⁾.

5/2/1- عمليات إدارة المعرفة:

خلص الباحثون إلى مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المكونة من:

- 1- **تكوين مخازن المعرفة:** حيث أن معظم نظم المكتبات المتكاملة تعمل على توفير معلومات مفيدة عن عمل المكتبة ونشاط المستفيدين، وهذه المعلومات يمكن استخدامها لتوليد المعرفة الصريحة، الإبلاغ عن الخدمات، قياس مدى تحقيق الأهداف وغير ذلك⁽²⁷⁾.
- 2- **خزن وتنظيم المعرفة:** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والحفاظ عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.
- 3- **نقل ومشاركة المعرفة:** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

4- **تطبيق المعرفة:** وهي غاية المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة⁽²⁸⁾.

6/2/1- العناصر الأساسية لإدارة المعرفة :

يشير الكثيرون من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي:

1- **الإستراتيجية:** هي خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتعتبر إستراتيجية المعرفة دليلاً هادياً للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة. وما تحتاجه إدارة المعرفة هو وجود إستراتيجية لتطوير وتنمية المعرفة، تكون مستندة على برامج ومبادرات منظمة ومنهجية لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة، وتوظيفها في الأنشطة والأعمال المختلفة⁽²⁹⁾.

2- **الأشخاص:** هؤلاء يعرفون "بأفراد المعرفة" التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام. كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات⁽³⁰⁾.

3- **تكنولوجيا المعلومات:** تعرف بأنها الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر⁽³¹⁾.

4- **العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية⁽³²⁾.

3/1- تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

يشهد العالم تغيراً كبيراً في أشكال المعلومات، ومع بزوغ نماذج اتصالات جديدة وصاحب هذا التغير، تغير في دور أمناء المكتبات الجامعية، وعمل المعرفة يحصلون على أهمية كبيرة في هذا القرن هم المكتبيون أنفسهم، إن أهم دور لأمناء المكتبات الجامعية في اقتصاد المعرفة يتمثل في اكتساب المعلومات حول الباحثين والتنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية، وطرق العمل التقليدية في المكتبة تقف عاجزة أمام مواجهة هذه الاحتياجات، وتحتاج المكتبة الجامعية لإدارة قوية وفعالة لضمان اقتناء مصادر معلومات على اختلاف أنواعها وتقديم خدمات معلومات على أفضل مستوى. وما يحتاج إليه أمناء المكتبات الجامعية هو فهم المعلومات والمعارف الخاصة باحتياجات المستفيدين والوصول إلى المعارف الضمنية لمساعدتهم على الإجابة على استفساراتهم ومن ثم زيادة فعاليتهم وكفاءتهم في استخدام المكتبة، وبعبارة أخرى أمناء المكتبات الجامعية مطالبون أكثر من أي فئة أخرى بتوسيع معلوماتهم وإدارتها وهذا ما يؤدي إلى تعزيز كفاءات إدارة

المعرفة، وأمناء المكتبات الجامعية هم عمال المعرفة ويحتاجون لإثبات دورهم في البحث وابتداع الحلول وإصدارها والتشارك بها من أجل التكيف مع بيئة العمل الجديدة.

والهدف الأساسي لإدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية هو إتاحة المعرفة التي تساعد أمناء المكتبات الجامعية لنقل معارفهم وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة (معرفة جماعية) لكي تصبح مهامهم أكثر كفاءة وواقعية. وتسعى إدارة المعرفة إلى توسيع دور المكتبيين لإدارة جميع أنواع المعلومات والمعارف الضمنية من أجل تكوين قاعدة معرفة للمكتبة، ويمكن لإدارة المعرفة أن تجعل المكتبة أكثر فاعلية من خلال تشاطر المعرفة التنظيمية، وممارسة إدارة المعرفة تنتزع المعارف الضمنية من الأشخاص ومساعدتهم وتلبية لاحتياجاتهم، كما أن المعرفة الضمنية مهمة لأمناء المكتبات الجامعية من أجل اتخاذ القرارات وإدارة أصول المعرفة لدى المكتبة لتجنب وتفادي ازدواجية الجهود المبذولة أو ما يعرف بالعمل المزدوج⁽³³⁾.

1/3/1- حاجة المكتبات الجامعية لإدارة المعرفة:

أدى النمو الهائل في المعرفة البشرية بالمكتبات إلى تطوير مصادرها ووضع استراتيجيات لإتاحتها من المواد المطبوعة إلى المصادر الإلكترونية والرقمية. وبسبب نقص ميزانيات المكتبات، والتقنيات المحدودة في المكتبات، وضعف في التوظيف والمساحة المخصصة للمكتبة، ويجب على المكتبات أن تدرك بحرص احتياجات مستفيديها، وتسعى لوضع خطط تعاونية من أجل الاقتناء لمقابلة الاحتياجات المختلفة للمستفيدين.

إن الحصة الأكبر من ميزانية المكتبة يتم تخصيصها للموظفين، واقتناء وفهرسة مواد المكتبة. لذلك فإن الاستخدام الفعال للموارد البشرية في المكتبة وتحسين كفاءة وفعالية الخدمات والعمليات الفنية هي التركيز الحقيقي على إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، فالهدف من إدارة المعرفة في أي مؤسسة هو الاستفادة الكاملة من المعرفة الموجودة لزيادة الكفاءة التشغيلية والإنتاجية⁽³⁴⁾.

1/3/2- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

- المكتبات الجامعية التي تعتمد على تطبيقات إدارة المعرفة في أعمالها تحقق مجموعة من الفوائد نجملها فيما يلي:
1. 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.
 2. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
 3. يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم.
 4. يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بالعمل في المكتبات ومؤسسات المعلومات ومحتوى وطبيعة المقتنيات والخدمات وحاجات المستفيدين، وسياسات المكتبة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.
 5. 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.
 6. تصبح قدرة المكتبة على إرضاء المستفيدين أفضل، من خلال تقديم وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

7. العمل على تحسين الإبداع داخل المكتبة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد، والإبداع لا يقتصر فقط على توليد خدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بصورة جديدة⁽³⁵⁾.

3/1-3- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمكتبة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المكتبة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المكتبة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين⁽³⁶⁾.

1- الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي التالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة⁽³⁷⁾. وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، ومن الخصائص المميزة لثقافة مشاركة المعرفة في المكتبة:

- 1- اقتناع إدارة المكتبة أن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي، وتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- 2- تركيز المكتبة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها أمثل استغلال.
- 3- خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المكتبة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمكتبة.
- 4- وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المكتبة، بدلاً من أن يتنافس البعض مع الآخر.
- 5- المعرفة متوفرة للجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.
- 6- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.
- 7- توفر قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة⁽³⁸⁾.

2- القيادة التنظيمية: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وهناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة، ويرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد فهي أكثر ملائمة، بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد⁽³⁹⁾.

ويتوجب على المكتبات ومراكز المعلومات الراغبة في تبني إدارة المعرفة، استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المكتبة أو المركز، ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات مبادرات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتهما، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة أو قائد المعرفة، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه المنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من أدوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات، أو مدير المعرفة⁽⁴⁰⁾. ومن الصعوبة الحصول على تحديد الخصائص التي تميز مهنة مدير المعرفة، فهناك مواقع وظيفية مختلفة تمارس هذا الدور ولكل وظيفة خصائصها وتركيزها من حيث التوجه العملي فالبعض يركز على الجوانب الإدارية والآخر على الجوانب التقنية بينما تركز وظائف اختصاصيي المعلومات والمكتبيين على الجوانب المعلوماتية والمستفيد⁽⁴¹⁾.

3- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المكتبة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المكتبات الجامعية في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المكتبة عنصراً نجاحاً أو فشلاً للمكتبة، حيث أن المكتبات الجامعية التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المكتبات التي تخلق وتبني كادراً بشرياً متميزاً ومهراً ومتخصصاً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. إن تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين في المجالات المختلفة لرفع مستوى كفاءة الأداء، حيث يعتبر التعلم من أحد أدوات تنمية العنصر البشري وخلق القوى البشرية الحكيمة القادرة على الابتكار والإبداع والتأثير. وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع⁽⁴²⁾.

4- تكنولوجيا المعلومات: يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة للحصول على أفضل الميزات من المتطلبات الأساسية لأي مكتبة تريد أن تكون في المقدمة، وإدارة المعرفة في حاجة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي بدونها لا يمكن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل، وكثيراً ما تكون المكتبات المبعثرة جغرافياً في حاجة ماسة لهذه الأداة لكونها بحاجة أكثر إلى التواصل والتعاون بطريقة منتجة ومفيدة، وتحتاج بعض الحالات تكنولوجيا تعاونية مثل اجتماعات الفيديو والاجتماعات الإلكترونية بواسطة البريد الإلكتروني. والعمل الإلكتروني يمثل وصفاً للمكتبة التي تستغل قدراتها الكاملة من تكنولوجيا المعلومات لتحديث عملياتها بهدف الوصول إلى أفضل خدمة⁽⁴³⁾.

4/1- لمحة عن مكتبات الجامعات الخاصة موضوع الدراسة:

1/4/1- مكتبة الجامعة السورية الخاصة:

تأسست مكتبة الجامعة السورية الخاصة عام 2005، وفي عام 2011 انتقلت المكتبة إلى بناء حديث مصمم لها، وقد شيد مبنى المكتبة من طابقين بمساحة إجمالية قدرها 1800م² أي بواقع 900 م² لكل طابق، خصص الطابق الثاني لقاءات الانترنت (50 طالب، و 10 أساتذة) والمكتبة الإلكترونية، فضلاً عن قاعة كبيرة للمطالعة تستوعب 168 طالباً وقاعة خاصة بالقرطاسية والتصوير والطباعة والمستلزمات التي يحتاجها الطالب، وخصص الطابق الثالث للكتب والدوريات والمراجع العلمية والإعارة وفيه ثلاث قاعات، قاعة واسعة للمطالعة تستوعب 144 طالباً وقاعة الدراسات

والمراجع تستوعب 40 طالباً وقاعة المخزن وفيها الكتب، والإدارة ، ويوجد أيضاً مكتبة في كل كلية فرعية بمساحة 2100م² وباستيعاب 50 طالباً

ويتوافر في المكتبة عدد من الكتب والمراجع الورقية والإلكترونية بلغ عدد الكتب الورقية 25000 عنوان ، وبلغ عدد الكتب الإلكترونية أكثر من 10000 كتاب إلكتروني مع عدد من الدوريات يتجاوز 14000 دورية وما يزيد عن 400 فحيم علمي ، كما تشترك المكتبة في قاعدتي البيانات Gale Group و Science Direct، وتستخدم المكتبة نظاماً محلياً في إدارة المكتبة⁽⁴⁴⁾.

2/4/1- مكتبة الجامعة العربية الدولية:

تأسست المكتبة عام 2005، وتقع في الطابق الثالث ضمن بناء مخصص لكلية الصيدلة، و تسعى المكتبة جاهدة إلى تحسين أهمية وفعالية مجموعاتها والخدمات التي تقدمها من أجل دعم وتعزيز المعايير الأكاديمية العالية في مرحلة الدراسة الجامعية والدراسات العليا وأنشطة البحوث والتطوير ، ويبلغ عدد مقتنيات المكتبة حوالي 22000 كتاب مطبوع، 14000 كتاب الكتروني، واشتركت في 60 دورية مطبوعة وحوالي 22890 مجلة إلكترونية تغطي جميع التخصصات في الجامعة، وتشترك المكتبة في قاعدتي البيانات Springer و EBSCOhost، وتولي الجامعة اهتماماً كبيراً بمكتبتها باعتبارها إحدى الركائز الأساسية في العملية التعليمية والبحثية، لذلك فقد تم إحداث مديرية موارد المعلومات، حيث يتولى مدير مديرية موارد المعلومات الإشراف على ستة أقسام هي: المكتبة، قسم التزويد، قسم التصنيف، قسم الفهرسة، قسم الدوريات والمكتبة الإلكترونية. إن النظام الآلي المستخدم في مكتبة الجامعة هو نظام الأفق Horizon، وقد بدأت مكتبة الجامعة باستخدامه عام 2005، ومازال مستخدماً إلى الآن في إدارة عمليات الإعارة والتزويد والفهرسة وغيرها⁽⁴⁵⁾.

3/4/1- مكتبة الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا:

أنشئت المكتبة في عام 2005، وتقع المكتبة في البناء السادس في الطابق الثاني بمساحة تقدر بـ 1200 م². تقوم مكتبة الجامعة الدولية بدور رئيسي في خدمة المجتمع الأكاديمي المتمثل في طلاب الجامعة وإدارتها وموظفيها وهيئتها التدريسية، وتشتمل المكتبة على حوالي 8500 عنوان من المصادر التي تتضمن: المعاجم، الموسوعات والمراجع العلمية - الكتب التي تدعم المقررات الدراسية - الدوريات العامة والمتخصصة، كما تؤمن المكتبة مصادر معلومات إلكترونية من خلال اشتراكها في قاعدة البيانات ebrary التي تؤمن 380000 كتاب الكتروني في كافة التخصصات والمجالات العلمية، كما تشترك المكتبة أيضاً بالإصدارات الكاملة للمجلة الإلكترونية Springer.

وتعمل المكتبة بنظام الرفوف المفتوحة حيث بإمكان الباحث الإطلاع على مصادر المعلومات المتاحة في المكتبة واستعارتها، ويمكن أيضاً الإطلاع على المصادر من خلال الفهرس الآلي الذي تتيحه المكتبة للمستخدمين . تستخدم المكتبة نظام NewGenLib الآلي لتخزين وإدارة واسترجاع المعلومات الخاصة بمصادر المعلومات المتوفرة لدى المكتبة وكذلك لإدارة عمليات الإعارة وملفات المستعيرين والمستخدمين من خدمات المكتبة⁽⁴⁶⁾.

4/4/1- مكتبة جامعة اليرموك الخاصة:

خصصت جامعة اليرموك الخاصة منذ بداية تأسيسها عام 2008 مكتبة مركزية تبلغ مساحتها 850 م²، بالإضافة إلى ثلاث مكاتب فرعية لكل كلية متواجدة في الطابق الثالث من المركز الرئيسي وتوفر المكتبة مجموعة واسعة من المواد المطبوعة حيث يبلغ عدد الكتب 3638 والمجلات 236 والمواد المرجعية 135 مرتبة على رفوف مفتوحة حسب الاختصاص، بالإضافة إلى مجموعة من الكتب الرقمية 208 وكتب متاحة على أقراص ليزيرية 117، كما توفر المكتبة لمستفيديها قاعدة بيانات إلكترونية (Springer). تستخدم المكتبة نظام كوها الآلي، حيث تم إدخال النظام إلى المكتبة عام 2011 ويتم تعديل النظام بما يتناسب مع احتياجات المكتبة، والنظام المستخدم في المكتبة المركزية وجميع المكتبات الفرعية⁽⁴⁷⁾.

2 - تحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية:

1/2- معلومات عامة:

1/1/2- توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي: تبين من الدراسة الميدانية أن 11 من موظفي مكتبات موضوع الدراسة بما نسبته 92% يحملون درجة الليسانس في المكتبات والمعلومات، وهذا يشير إلى وجود كوادر مؤهلة علمياً لشغل الوظائف التخصصية والإشرافية في المكتبة، ويعتبر قاعدة للمكتبة في استثمار هذه الكوادر في خلق وتوليد معارف جديدة تستفيد منها المؤسسة في تحسين أدائها، وبالمقابل 1 يحمل درجة الماجستير في التاريخ ونسبة 8%.

2/1/2- توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة: يتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن 10 من العاملين في مكتبات محل الدراسة سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 2 إلى 6 سنوات ونسبة 84% حيث أن عمليات التوظيف في مكتبات موضوع الدراسة في السنوات الأخيرة السبب في أن معظم خبرات الموظفين تتمحور في هذه الفئة، و2 من العاملين خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 16%.

3/1/2- توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي: تبين نتائج الدراسة أن 10 من موظفي مكتبات عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم (مهني متخصص في المكتبات والمعلومات) بنسبة 84% والخبرة التي يكتسبها الموظفون خلال أدائهم لمهامهم التخصصية، بقاعدتهم على اكتساب الخبرات والمعارف، ويخلق لديهم القدرة على التعامل مع الظروف المختلفة، ومؤهلهم لتولي مناصب أعلى، في المقابل 1 المسمى الوظيفي له مدير مكتبة بنسبة 8%، وموظف يعمل بوظيفة رئيس قسم بنسبة 8%.

2/2- متطلبات إدارة المعرفة:

1/2/2- المحور الأول : الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (1) المحور الأول لمتطلبات إدارة المعرفة الثقافة التنظيمية.

النسبة	التكرار	الإيجابية		الفئات
%25	3	موافق بدرجة كبيرة		توجد مساحة كافية للتفكير والإبداع في المكتبة
%58	7	موافق بدرجة متوسطة		
%17	2	موافق بدرجة قليلة		
-	-	غير موافق		
%100	12	المجموع		
%17	2	موافق بدرجة كبيرة		تشجع المكتبة العاملين وتحفزهم على التعلم المستمر وخلق معارف جديدة
%67	8	موافق بدرجة متوسطة		
16	2	موافق بدرجة قليلة		
-	-	غير موافق		
%100	12	المجموع		
-	-	موافق بدرجة كبيرة		يستطيع العاملون في المكتبة تقديم معارف وخبرات جديدة
%84	10	موافق بدرجة متوسطة		
-	-	موافق بدرجة قليلة		
%16	2	غير موافق		
%100	12	المجموع		
%42	5	موافق بدرجة كبيرة		التأقلم والتكيف حسب ظروف العمل
%25	3	موافق بدرجة متوسطة		
%34	4	موافق بدرجة قليلة		
-	-	غير موافق		
%100	12	المجموع		
%33	4	موافق بدرجة كبيرة		توفر المكتبة مستوى عال من الثقة بين العاملين
%33	4	موافق بدرجة متوسطة		
%34	4	موافق بدرجة قليلة		
-	-	غير موافق		
%100	12	المجموع		
%34	4	موافق بدرجة كبيرة		
%41	5	موافق بدرجة متوسطة		
%16	1	موافق بدرجة قليلة		

9%	2	غير موافق	تتيح المكتبة فرص التعاون والعمل بروح الفريق
100%	12	المجموع	
50%	6	موافق بدرجة كبيرة	تمكن المكتبة العاملين من القدرة على إبداء الرأي والنقد
25%	3	موافق بدرجة متوسطة	
25%	3	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	
66%	8	موافق بدرجة كبيرة	
34%	4	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	
9%	1	موافق بدرجة كبيرة	المكافأة لأصحاب الأعمال والأفكار المبدعة
50%	6	موافق بدرجة متوسطة	
41%	5	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	

بالنظر إلى الجدول رقم (1) نجد ما يلي:

- نسبة 58% من العاملين في مكتبات محل الدراسة توافق بدرجة متوسطة على أن المكتبة توجد فيها مساحة كافية للتفكير والإبداع وتقديم الحلول المبتكرة لحل مشكلة قائمة، والعاملين شركاء في المسؤولية ولهم دور فاعل ومؤثر في المكتبة، بينما 25% موافقون بدرجة كبيرة على وجود مساحة كافية للتفكير والإبداع في المكتبة، وتبين أن 17% من العاملين توافق بدرجة قليلة على أن المكتبة توفر لهم الإبداع والابتكار والبحث عن المعلومات والأفكار الجديدة دون الانتظار أن تصل إليهم.
- ونسبة 67% من العاملين في مكتبات عينة الدراسة يوافق بدرجة متوسطة على أن المكتبة تشجع العاملين وتحفزهم على التعلم المستمر وخلق معارف جديدة، وهذا يعني موافقة المسطلعين، ويعتبر التعلم واكتساب المعارف من أهم الأساسيات اللازمة لخلق معارف جديدة، لذا فعلى المؤسسة بذل جهود أكبر بتحفيز الموظفين نحو السعي للتعلم وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لأداء المهام على أكمل وجه، وفي المقابل 16% يوافقون بدرجة قليلة على أهمية التعلم المستمر أثناء أداء العاملين لمهامهم في المكتبة.
- وأن 84% من العاملين في مكتبات موضوع الدراسة يوافقون على أن المكتبة تشجع العاملين على امتلاك وتقديم المعارف المتميزة ذات القيمة، بحيث يستفيد منها موظفو المكتبة أصحاب العلاقة في تنمية معارفهم بالقضايا المكتبية، و بالمقابل 16% لا يوافقون على أن المكتبة تقدم لعاملها المعارف والخبرات الجديدة.

- ونسبة 42% من العاملين أجابوا باستطاعتهم التأقلم والتكيف حسب ظروف العمل بدرجة كبيرة دون التقييد بنظام روتيني، وهذا يعزز العلاقة بين العاملين والمكتبة من حيث قبولهم لأهداف المكتبة ورغبتهم في بذل جهد إضافي لصالح المكتبة، بينما 34% من العاملين توافق بدرجة قليلة على التأقلم والتكيف حسب ظروف العمل، وسبب ذلك عائد لضعف ولاء العاملين للمكتبة وعدم التطابق بين أهدافهم وأهداف المكتبة.

- ويوضح الجدول رقم (1) أن 34% من إجابات العاملين في مكتبات موضوع الدراسة توافق بدرجة قليلة على أن المكتبة توفر الثقة بينهم أثناء ممارستهم لعملهم في المكتبة، ونسبة 33% ترى أن هناك مستوى عالٍ من الثقة يسود بين العاملين في المكتبة، فالعلاقات المبنية على الثقة تدفع العاملين إلى التعاون ومساعدة بعضهم البعض في تأدية مهامهم.

- ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (1) تبين أن نسبة 41% من العاملين في المكتبات الجامعات الخاصة المدرسة يفضلون العمل في فريق ومجموعة عمل موحدة، وإدارة المعرفة تركز على التعاون والعمل الجماعي بالمكتبة، وتسود علاقات الود والتعاون والعمل بروح الفريق بين المدير والعاملين في المكتبة، وبين العاملين أنفسهم، لكن نسبة 9% لا توافق على التعاون والعمل بروح الفريق في المكتبة، و يعود ذلك إلى مدة عملهم في المكتبة قليلة، وعدم الانسجام فيما بينهم للعمل كفريق موحد.

- و نسبة 50% من العاملين في مكتبات محل الدراسة توافق بدرجة كبيرة على إبداء الرأي والنقد في أداء وظائفهم، ولا بد للمكتبة من أن تتيح لعاملها إبداء الأفكار والمعلومات التي تمكن من حل المشكلات وتحسين العمليات المكتبية، و تقبل وجهات النظر المختلفة للعاملين، والاختلاف بين العاملين يزود المكتبة بالمرونة في التعامل مع القضايا المكتبية، بينما نسبة 25% من العاملين توافق بدرجة قليلة على أن المكتبة تمكنهم من القدرة على إبداء الرأي والنقد.

- و أن نسبة 66% من العاملين أجابوا بأن تقييم أعمالهم لا يتم عن طريق المحسوبة أو على أساس الدرجة الإدارية، بل أساس التقييم هو جهدهم ومدى كفاءتهم في تأدية أعمالهم، وهذا يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين العاملين وينعكس إيجاباً على المكتبة، وبالمقابل نسبة 34% يرون أن التقييم في المكتبة يتم على أساس العمل المنجز لا على أساس التوصيف الوظيفي بدرجة متوسطة.

- ومن خلال التمعن في الجدول رقم (1) نجد نسبة 50% من استجابات العاملين توافق بدرجة متوسطة عند تقديمهم لإنجازات ذات قيمة فيحصلون على المكافأة والتقدير، وإعطاء العاملين حقهم من التقدير يعطيهم الدافع للعمل بجد والإبداع أكثر، بينما نسبة 9% توافق بدرجة كبيرة على أن المكافأة تتم للعاملين أصحاب الأعمال والأفكار المبدعة.

2/2/2- المحور الثاني: القيادة التنظيمية

جدول رقم (2) المحور الثاني لمتطلبات إدارة المعرفة القيادة التنظيمية.

النسبة	التكرار	الإجابة	الفئات
%66	8	موافق بدرجة كبيرة	رسالة المكتبة توفير مصادر المعلومات وتقديمها للمستفيدين
%34	4	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
%100	12	المجموع	
%34	4	موافق بدرجة كبيرة	تعمل إدارة المكتبة على المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات
%66	8	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
%100	12	المجموع	
%16	2	موافق بدرجة كبيرة	توفر المكتبة للعاملين الفرصة ليطوروا قدراتهم بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة
%75	9	موافق بدرجة متوسطة	
%9	1	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
%100	12	المجموع	
%25	3	موافق بدرجة كبيرة	تعتبر إدارة المكتبة قدوة للعاملين في الموضوعية والمهنية والتخصص
%58	7	موافق بدرجة متوسطة	
%17	2	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
%100	12	المجموع	
%33	4	موافق بدرجة كبيرة	التواصل الدائم بين إدارة المكتبة والعاملين وتبادل وجهات النظر
%58	7	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
%9	1	غير موافق	
%100	12	المجموع	
%58	7	موافق بدرجة كبيرة	تشارك إدارة المكتبة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات والخطط المستقبلية
%42	5	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
-	-	غير موافق	

المجموع	12	100%
موافق بدرجة كبيرة	6	50%
موافق بدرجة متوسطة	5	41%
موافق بدرجة قليلة	-	-
غير موافق	1	9%
المجموع	12	100%
موافق بدرجة كبيرة	4	33%
موافق بدرجة متوسطة	7	58%
موافق بدرجة قليلة	-	-
غير موافق	1	9%
المجموع	12	100%

يبين الجدول رقم (2):

- أن 66% من العاملين في مكاتب عينة الدراسة توافق بدرجة كبيرة على رسالة المكتبة هي توفير مصادر المعلومات وتقديمها للمستفيدين، بينما نسبة 34% توافق بدرجة متوسطة على رسالة المكتبة في اقتناء أوعية المعلومات وإتاحتها لمن يحتاجها، وموقف العاملين في المكتبة من رسالة المكتبة هو تامين لجهودهم في تميز خدمات المكتبة.
- و نسبة 66% من العاملين يرون أن المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات هو هدف رئيسي تسعى إدارة المكتبة إلى تحقيقه، ويدفع العاملين إلى تطوير أنفسهم ومهاراتهم ويحصلون على اهتمام أكبر من إدارة المكتبة، ونسبة 34% توافق بدرجة كبيرة على أن إدارة المكتبة تحافظ على كوادرها المكتبية وتعمل على توظيف الخبرات التي تطور أداؤها المكتبي.
- ومن خلال النظر في الجدول رقم (2) نجد أن نسبة 75% من العاملين في مكاتب الجامعات الخاصة المدروسة يجمعون على امتلاك المكتبة لحس التطور ومواكبة التطورات العلمية المتلاحقة، الأمر الذي يتحتم على القوى العاملة الاستجابة للتطورات العلمية في المهنة التي تهدف إلى تحسين الخدمات التي تقدمها المكتبة، وفي المقابل فنسبة 9% ترى بأن المكتبة لا توفر لهم الفرصة ليطوروا قدراتهم بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.
- وأن نسبة 58% من العاملين في مكاتب محل الدراسة يعتبرون إدارة المكتبة قدوتهم في العمل أي أنهم يمتلكون كفاءات عالية في التخصص ويعبر على ذلك درجة الموافقة، بينما نسبة 17% توافق بدرجة قليلة على اعتبار المكتبة قدوة للعاملين في الموضوعية والمهنية والتخصص.
- و نسبة 58% من العاملين في مكاتب عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة على التواصل الدائم بين إدارة المكتبة والعاملين وتبادل وجهات النظر حول تحديد رسالة المكتبة ومناقشة السبل التي تحقق أهداف المكتبة في تقديم خدمات معلومات مميزة، ونسبة 9% من العاملين لا تجد تواصل مع إدارة المكتبة لقلة خبرة إدارة المكتبة وعدم تخصصها بالمكتبات والمعلومات.
- وبالنظر إلى الجدول رقم (2) نجد أن نسبة 58% من العاملين يلمسون مبادرة إدارة المكتبة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات والخطة المستقبلية، وهذا يعبر على المستوى الجيد لإدارة المكتبة في التوجيه الجهد في

أداء المهام، بينما نسبة 24% من العاملين توافق بدرجة متوسطة على مشاركة إدارة المكتبة لهم في رسم الخطط المستقبلية للمكتبة.

- ويوضح الجدول رقم (2) أن نسبة 50% من العاملين في مكتبات موضوع الدراسة توافق بدرجة كبيرة على أن إدارة المكتبة تقوم بدور المشجع لثقافة التشارك المعرفي من خلال تبادل الأفكار والخبرات والتشارك بالمعارف والمعلومات، وهذا يعني إتاحة الفرصة أمام العاملين لتبادل المعرفة التي اكتسبوها من عملهم، والبيئة التي يتم فيها تشجيع التشارك المعرفي تؤدي إلى توليد معارف أخرى ودعم الإبداع، ونسبة 9% ترى إن إدارة المكتبة لا تتيح فرص تبادل والخبرات والتشارك بالمعارف والمعلومات بين العاملين.

- وأن نسبة 58% من العاملين في مكتبات الجامعات الخاصة المدروسة توافق بدرجة متوسطة العاملين على حسن ثقة إدارة المكتبة بهم وتكليفهم ببعض المهام وتحمل الأعباء، وتفويض إدارة المكتبة ببعض المهام للعاملين يساهم في رفع مستوى الخبرة والمعرفة لديهم، وفي المقابل نسبة 9% ترفض تفويض إدارة المكتبة بعض صلاحياتها للعاملين.

3/2/2- المحور الثالث لمتطلبات إدارة المعرفة: الموارد البشرية

جدول رقم (3) المحور الثالث لمتطلبات إدارة المعرفة الموارد البشرية.

النسبة	التكرار	الإجابة	الفئات
42%	5	موافق بدرجة كبيرة	يمتلك العاملون في المكتبة المهارة والخبرة في معرفة احتياجات المستفيدين
58%	7	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	
58%	7	موافق بدرجة كبيرة	يمتلك العاملون الخبرات الفنية والإدارية الكافية للقيام بأعمالهم
42%	5	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	
25%	3	موافق بدرجة كبيرة	تسعى إدارة المكتبة إلى تطوير الكادر المكتبي من خلال تفعيل التدريب
41%	5	موافق بدرجة متوسطة	
25%	3	موافق بدرجة قليلة	
1%	1	غير موافق	
100%	12	المجموع	
9%	1	موافق بدرجة كبيرة	تنظم الإدار إجراءات العمل والترقية والتدوير ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب
75%	9	موافق بدرجة متوسطة	
16%	2	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	

موافق بدرجة كبيرة	4	34%
موافق بدرجة متوسطة	2	16%
موافق بدرجة قليلة	6	50%
غير موافق	-	-
المجموع	12	100%
تهتم إدارة المكتبة براحة العاملين وتؤمن المتطلبات التي تساعدهم على انجاز أعمالهم		
موافق بدرجة كبيرة	9	75%
موافق بدرجة متوسطة	-	-
موافق بدرجة قليلة	3	25%
غير موافق	-	-
المجموع	12	100%
تستفيد الإدارة من معارف وخبرات الموظفين		
موافق بدرجة كبيرة	4	33%
موافق بدرجة متوسطة	7	58%
موافق بدرجة قليلة	1	9%
غير موافق	-	-
المجموع	12	100%
إدارة المكتبة على معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية		

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- أن نسبة 58% من العاملين في مكتبات موضوع الدراسة تمتلك المهارة والخبرة لمعرفة احتياجات المستفيدين، وللوصول إلى رضا المستفيدين لا بد من تحديد احتياجاتهم بدقة، وعلى أساسها يقوم العاملون بمهامهم، وهذه المعرفة هامة، لا بد من التشارك بها وتعميمها على فريق العمل، لأنها أساس نجاح المكتبة، ويوافق 42% من العاملين بدرجة كبيرة على معرفتهم باحتياجات المستفيدين من المكتبة.
- ونسبة 58% من العاملين في مكتبات محل الدراسة توافق بدرجة كبيرة على امتلاكها للخبرات الفنية والإدارية الكافية للقيام بأعمالهم في المكتبة، وهذا يعني أن العاملين بالمكتبة يعرفون مهامهم، ومستويات الأداء المطلوب منهم تحقيقها، لأن هدف المكتبة تقديم خدمات ذات مستوى وجودة عالية لمستفيديها، ونسبة 42% من العاملين توافق بدرجة متوسطة على معرفتهم بإمكاناتهم المكتبية التي تمكنهم من أداء ما يكلفون به من أعمال.
- وأشار 41% من العاملين على سعي إدارة المكتبة إلى تطوير الكادر المكتبي من خلال تفعيل التدريب، وبالمقابل 9% من العاملين لم يحصلوا على دورات تدريبية طويلة مدة عملهم بالمكتبة، وسبب ذلك إهمال إدارة المكتبة للتدريب، ولا بد من تنظيم الدورات التدريبية وإرسال العاملين إلى دورات مكتبية داخلية وخارجية، يكتسبون من خلالها المعرفة المتجددة والخبرات المتنوعة في مجال عملهم في المكتبة.
- ويوافق بدرجة متوسطة 75% من العاملين في مكتبات عينة الدراسة على أن إدارة المكتبة تنظم إجراءات التوظيف والترقية والتدوير، والخطوة الأولى لبناء المعرفة التنظيمية في المكتبة توظيف الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة والتي تتوافق مع متطلبات الوظيفة المحددة من إدارة المكتبة لشغلها، وتتم عملية الترقية والتدوير للعاملين في المكتبة بالاعتماد على الأعمال المنجزة والمبادرات الإبداعية في مجال العمليات المكتبية.

- ويرى 50% من العاملين أن إدارة المكتبة تهتم براحة العاملين وتؤمن المتطلبات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم، وإدارة المكتبة التي تركز على المعرفة كعملية تهتم بالعاملين وتتواصل معهم، وينعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين وتأدية المهام الموكلة لهم، بينما نسبة 16% توافق بدرجة أقل على أن المكتبة تؤمن لهم ما يحتاجون من مستلزمات لتنفيذ أعمالهم المكتبية.

- ونسبة 75% من العاملين في مكاتب الجامعات الخاصة المدروسة توافق بدرجة كبيرة على أن إدارة المكتبة تستفيد من معارف وخبرات الموظفين، وتعتبر الخبرات والتجارب التي يمتلكها العاملون في المؤسسة مخزون معرفي ذو أهمية عالية، وعلى المكتبة الحفاظ عليه وتسهيل الاستفادة منه وتداوله بين الموظفين ذوي العلاقة لتطبيق هذه المعارف وتنميتها، وفي المقابل نسبة 25% توافق بدرجة قليلة على اهتمام إدارة المكتبة بالاستفادة من خبرات ومعارف موظفيها.

- وأشار 58% من العاملين في مكاتب محل الدراسة إلى أن إدارة المكتبة على معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وتوافر القوى البشرية كأحد الاحتياجات المعرفية يساهم في تطوير ودفع الأداء الوظيفي نحو الأفضل.

4/2/2- المحور الرابع: تكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم (4) المحور الرابع لمتطلبات إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات.

النسبة	التكرار	الإجابة	الفئات
42%	5	موافق بدرجة كبيرة	تعتمد المكتبة حوسبة المكاتب في مواجهة الزيادة المطردة لمصادر المعلومات وتوفير الوقت والجهد وتقديم الخدمات
58%	7	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	
34%	4	موافق بدرجة كبيرة	المكتبة مجهزة بأحدث الأجهزة والبرمجيات الحاسوب المتطورة
33%	4	موافق بدرجة متوسطة	
33%	4	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	
33%	4	موافق بدرجة كبيرة	لدى المكتبة نظام تعاوني مشترك مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى
25%	3	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
42%	5	غير موافق	
100%	12	المجموع	
42%	5	موافق بدرجة كبيرة	تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس شبكة الانترنت للإطلاع على كل جديد والتواصل مع الطلبة داخل وخارج الجامعة
17%	3	موافق بدرجة متوسطة	
25%	3	موافق بدرجة قليلة	
16%	2	غير موافق	
100%	12	المجموع	

58%	7	موافق بدرجة كبيرة	تمتلك المكتبة شبكة محلية تربط بين أقسامها ومكاتبها الفرعية
42%	5	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	
25%	3	موافق بدرجة كبيرة	للمكتبة موقع على شبكة الانترنت
33%	4	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
42%	5	غير موافق	
100%	12	المجموع	
33%	4	موافق بدرجة كبيرة	توفر المكتبة بربداً إلكترونياً للتواصل بين المستفيدين والعاملين
9%	1	موافق بدرجة متوسطة	
16%	2	موافق بدرجة قليلة	
42%	5	غير موافق	
100%	12	المجموع	
58%	7	موافق بدرجة كبيرة	تشارك المكتبة بقواعد بيانات عالمية متطورة
-	-	موافق بدرجة متوسطة	
-	-	موافق بدرجة قليلة	
42%	5	غير موافق	
100%	12	المجموع	
33%	4	موافق بدرجة كبيرة	تتصل المكتبة بالناشرين وتزود المكتبة بمصادر المعلومات الحديثة
25%	3	موافق بدرجة متوسطة	
58%	5	موافق بدرجة قليلة	
-	-	غير موافق	
100%	12	المجموع	
-	-	موافق بدرجة كبيرة	تشارك المكتبة بالمؤتمرات الخارجية سعياً للتطور
-	-	موافق بدرجة متوسطة	
1%	1	موافق بدرجة قليلة	
91%	11	غير موافق	
100%	12	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- أشار نسبة 58% من العاملين أن اعتماد المكتبة على الحوسبة يسهل تجهيز المعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها للمستفيدين بطريقة آلية، والغرض منها استغلال تلك المعلومات بطريقة سليمة وسريعة، ولاشك أن حوسبة المكتبات أصبحت ضرورة يجب اللجوء إليها في تطوير العمليات الفنية وخدمات المعلومات ، وفي المقابل نسبة 42% توافق

- بدرجة كبيرة على حوسبة عملياتها المكتبية لم لها أثر في توفير خدمات معلومات أفضل لأكثر عدد ممكن من المستفيدين، وتوفير الوقت والجهد في الإجراءات وتقديم الخدمات.
- و34% من العاملين يرون بأن المكتبة مجهزة بأحدث الأجهزة والبرمجيات الحاسوب المتطورة، ولأجهزة الحاسوب والبرمجيات دور مهم في توليد وحفظ ومشاركة المعرفة بين الموظفين، وضمان سرعة وكفاءة التواصل بين الموظفين لمشاركة المعرفة والأفكار والمعلومات، وإنشاء مجموعة عمل متطورة.
- وأشار نسبة 42% من العاملين في المكتبة بعدم توفر نظام تعاوني مع المكتبات ومراكز المعلومات، ويرجع ذلك لحدثة نشأة المكتبات، ولابد لمكتبات موضوع الدراسة أن توفر هذه الخدمة المهمة، لأنها تتيح استعارة أوعية المعلومات من بعضها البعض، لتلبية احتياجات المستفيدين من خدمات بالمعلومات، وتوفير مبالغ مالية كبيرة في ميزانيات المكتبات المتعاونة.
- ويوافق بدرجة كبيرة نسبة 42% من العاملين على توفر شبكة الانترنت لأعضاء هيئة التدريس، مما يساعدهم على جمع المعلومات اللازمة للعملية البحثية والتعليمية، وتسهيل التواصل مع الطلاب، وهذا يدل على حرص إدارة الجامعة على تطور وتقديم الجامعات الممثلة في الدراسة، بينما نسبة 16% ترى بعدم توفر الانترنت لأعضاء هيئة التدريس وذلك لقلة الموارد المادية، وعدم توفر مكاتب لأعضاء هيئة التدريس.
- ونسبة 58% من العاملين أشاروا إلى امتلاك المكتبة لشبكة محلية تربط بين المكتبة والمكتبات الفرعية، ويسمح استخدام الشبكة للعاملين للإطلاع على المعلومات، ونقلها بأسلوب منظم، والعمل على تقليص ازدواجية المعلومات، وتطوير التفاعل بين المستفيدين من خلال المشاركة في المعلومات، والمشاركة في قواعد البيانات، واستخدام البريد الإلكتروني، ودعم عملية التعليم والبحث العلمي من خلال التعاون وتبادل المعلومات، والحد من اقتناء أكثر من نسخة من البرمجيات.
- ونسبة 24% من العاملين يرون بعدم توفر موقع للمكتبة، ويرجع ذلك لضعف اهتمام إدارة المكتبة بضرورة وجود موقع للمكتبة على شبكة الانترنت، ولابد لإدارة المكتبة أن تنشأ موقع للمكتبة على شبكة الانترنت، بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وإتاحة المجال للمستفيدين للتعرف على المكتبة عن بعد ومعرفة أهدافها ونشاطاتها ومقتنياتها من مصادر المعلومات، والارتقاء بمستوى وخدمات المكتبات، بينما نسبة 33% من العاملين أشاروا إلى توفر صفحة للمكتبة على شبكة الانترنت عبر موقع الجامعات التي تنتمي إليها.
- وأن نسبة 42% من العاملين نهوا بعدم توفر خدمة البريد الإلكتروني للتواصل مع المستفيدين، ويتعين على إدارة المكتبة تفعيل هذه الخدمة وتوظيفها للتشارك المعرفي بين العاملين والمستفيدين، ومن خلال استخدام البريد الإلكتروني في المكتبة يمكن من سهولة التواصل مع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وإحاطتهم بمصادر المعلومات الحديثة التي ترد، وإعلامهم بالخدمات المعلومات الحديثة.
- وأشار نسبة 58% من العاملين بأن مكتباتهم تشترك في قواعد بيانات عملية على الانترنت، وتتيح للمستفيدين الدخول و التصفح في قواعد البيانات من داخل المكتبة أو من منازلهم، وتقديم لهم النصوص الكاملة للمقالات، وفي المقابل 42% من العاملين مكتباتهم لا تشترك بقواعد بيانات عملية، وإنما تشترك في قواعد بيانات محلية، وتشتمل على قواعد بيانات طبية وهندسية وإدارة أعمال.

- ونسبة 42% من العاملين توافق بدرجة قليلة على أن المكتبة تتصل بالناشرين وتزود المكتبة بمصادر المعلومات الحديثة، ويرجع ذلك إلى ضعف في الميزانية المخصصة لبناء وتنمية مجموعات تلك المكتبات، ونسبة 23% من العاملين توافق بدرجة كبيرة على تزويد مكتبها بأوعية معلومات حديثة، ويعود ذلك إلى التمويل المالي الذي ترصده المكتبة في ميزانيتها السنوية لشراء أوعية المعلومات.

- ونسبة 84% من العاملين أفادوا بأن إدارة المكتبة لا تتيح لهم بالمشاركة في المؤتمرات المهنية الدولية، ولا بد لإدارة المكتبة أن تسمح لعاملها بالمشاركة في المؤتمرات المتخصصة العالمية، لإطلاع الموظفين على ما يستجد في مجال المكتبات وموافاتهم بالتطورات الهائلة والمتلاحقة في ميادين حفظ المعلومات، لكي يحسنوا من أدائهم ويعود ذلك بالنفع على الخدمة المكتبية.

نتائج الدراسة

تناولت الدراسة الميدانية بالوصف والتحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة في سورية، وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1- المكتبة تشجع العاملين وتحفزهم على التعلم المستمر وخلق معارف جديدة بدرجة متوسطة.
- 2- العاملون في مكتبات موضوع الدراسة باستطاعتهم التكيف والتأقلم مع ظروف العمل مما يعزز علاقتهم بإدارة المكتبة.
- 3- بينت الدراسة أن العاملين راضون على العمل بروح الفريق الواحد.
- 4- كشفت الدراسة أن تقييم الموظفين يتم على أساس الجهد والكفاءة في العمل، والمكافأة للأعمال المبدعة.
- 5- تعمل إدارة المكتبة على المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات بدرجة متوسطة.
- 6- أشار العاملون بأن إدارة المكتبة توفر الفرصة ليطوروا قدراتهم بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.
- 7- أفاد العاملون بأن التواصل بين إدارة المكتبة والعاملين وتبادل وجهات النظر بدرجة متوسطة.
- 8- أظهرت الدراسة بأن إدارة المكتبة تفوض للعاملين ببعض مهامها.
- 9- العاملون في مكتبات موضوع الدراسة يمتلكون الخبرات الفنية والإدارية للقيام بأعمالهم.
- 10- تنظم إدارة المكتبة إجراءات العمل والترقية والتدوير ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب بدرجة متوسطة.
- 11- بينت الدراسة بأن اهتمام إدارة المكتبة براحة العاملين وتأمين المتطلبات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم بدرجة قليلة.
- 12- أظهرت الدراسة رضا العاملين على استفادة المكتبة من معارفهم وخبراتهم المهنية.
- 13- كشفت عن الضعف في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (البرمجيات والأجهزة الحاسوبية - الإنترنت - شبكات المعلومات - قواعد البيانات) في مكتبات الجامعات الخاصة المدروسة.

توصيات الدراسة

- 1- وجود قيادة عليا في الجامعات الخاصة داعمة لاستراتيجتي إدارة المعرفة في مكتباتها، يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين يمتلكون المعرفة.
- 2- استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبة تكون مهمتها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير ومتابعة تنفيذ عمليات إدارة المعرفة، ويعين فيها مدير معرفة مهمته وضع وبناء خطط مستقبلية لبناء وتطوير المعرفة.
- 3- ضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في عمليات إدارة المعرفة وعدم قصر الأمر على فريق أو مجموعة معينة من الموظفين.
- 4- ضرورة عمل الجامعات الخاصة على توفير مستلزمات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مكتباتها.
- 5- العمل على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في مكتبات الجامعات الخاصة السورية.
- 6- توظيف التكنولوجيا الحديثة في مكتبات الجامعات الخاصة.
- 7- استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها وتبويبها بطريقة تسهل على المستفيدين الوصول إليها والاستفادة منها.

مصادر الدراسة

1. ثروت يوسف الغلبان. تعليم المكتبات والمعلومات في مصر : الموقف عند نهاية القرن . - الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات ، ع14 (2000) . - ص 91.
2. هيثم حجازي. قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة . - الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005. - (أطروحة دكتوراه) . - ص12.
3. سمرالعلول. دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . - غزة: جامعة الأزهر، 2011. - (أطروحة ماجستير) . - ص 2.
4. Leidner ,Dorothy & Others". The Role of Culture in Knowledge Management :A case study of Two Global Firms.- International Journal of e -Collaboration . no 1,2 (January/ March 2006) .- p.18.
5. صلاح الكبيسي. إدارة المعرفة.- القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005. - ص 12.
6. علي ذيب الأكلبي . إدارة المعرفة في المكتبات والمعلومات . - عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008. - ص 26.
7. صلاح الكبيسي. مصدر سابق . - ص ص 5-6.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. نظم المعلومات الإدارية.- القاهرة: المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، 2002. - ص 29.
9. عامر قنديلجي . المدخل إلى إدارة المعرفة .- عمان: دار الميسرة للطباعة والنشر، 2006. - ص 36.
10. فهد بن عبدالله الضويحي . إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق .- Cybrarians Journal .- ع 20، سبتمبر 2009 . - (تاريخ الاطلاع 2013/7/21) . - متاح في: <http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com>
11. ربحي عليان. إدارة المعرفة .- عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008 . - ص 66.
12. Butler, T. Anti-Foundational Knowledge Management .-Schwartz: Idea Group Reference ,2006 .- p. 1.
13. حسانة محي الدين. اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية . - مج9 ، ع2 (سبتمبر 2003 / فبراير 2004) . - ص 247.
14. نعيمية جبر رزوقي . رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة .- مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية . - مج9، ع2 (سبتمبر 2003 / فبراير 2004) . - ص 164.
15. Pearl M. Maponya. Knowledge management practices in academic libraries: a case study of the University of Natal, Pietermaritzburg Libraries.- 2004.- p3-4.
16. Kluges ,Jurgen , Stein ,Wolfram , Light ,Thomas .Knowledge Unplugged.- New York: Pal Grave, 2001 .- p. 2.
17. ربحي عليان. مصدر سابق . - ص 123.
18. صلاح الدين الكبيسي. مصدر سابق.- ص 32.
19. المصدر السابق . - ص42.
20. عامر قنديلجي... وآخرون. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.- عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2005. - ص 65.

21. أجمد عبد الهادي الجوهري. تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات والأكاديمية: دراسة ميدانية للدول العربية.- المؤتمر الثالث والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.- الدوحة ، 18-20 نوفمبر 2012 .- ص ص 621-622.
22. نجم عبود نجم. إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات.- عمان : مؤسسة الوراق ، 2004 .- ص 96.
23. صلاح الدين الكبيسي. مصدر سابق.- ص 42.
24. علي ذيب الأكلبي. مصدر سابق .- ص 27.
25. محمد عواد الزبادات. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة .- عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008 .- ص 60.
26. S.C. Kumaresan. Knowledge management and knowledge sharing for strategic library planning: Value of knowledge sharing for expatriate library professionals.- Perspectives in International Librarianship, 2010.- No4.- P.5.
27. Charles T. Townley. Knowledge management and academic libraries.- College & Research Libraries, 2001.- p.49.
28. Survary, M. Knowledge Management and Competition in Consulting Industry. Management Review, 2005 .- Vol. 41, No2 .- P.96.
29. سعد ياسين . إدارة المعرفة: المفاهيم .النظم .التقنيات .- عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.- ص 92.
30. نضال محمد الزطمة . إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة .- غزة: الجامعة الإسلامية، 2011.- أطروحة (ماجستير) .- ص 36.
31. عامر قنديلجي... وآخرون. مصدر سابق .- ص 30.
32. صلاح الدين الكبيسي. مصدر سابق، ص 96-97.
33. Pearl M. Maponya . Knowledge management practices in academic libraries: a case study of the University of Natal .- Pietermaritzburg Libraries ,2004 .-p.13. [cited : 30/7/2013] Available from internet: <http://mapule276883.pbworks.com/f/Knowledge+management+practices+in+academic+libraries.pdf>
34. Lalitha Aswath, Sangita Gupta. Knowledge Management Tools and Academic Library Services.- ICAL 2009.- p188.
35. هيثم حجازي. إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي .- عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005.- ص 35.
36. محمد عواد الزبادات . مصدر سابق .- ص 103.
37. سمير عبد الوهاب. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية : دراسة حالة .- القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005 .- ص 6.
38. De Brùn, C. ABC of Knowledge Management.- NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management, 2005.- p. 52..
39. سمير عبد الوهاب . مصدر سابق .- ص ص 8-9.
40. فهد بن عبدالله الضويحي . مصدر سابق.
41. نعمة حسن جبر رزوقي . الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها .- مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.- مج 10 ، ع 2 (سبتمبر 2004 / فبراير 2005) .- ص 116-117.

42. عبد الله وليد المدلل. تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية .- غزة: الجامعة الإسلامية، (أطروحة ماجستير) .- ص 51.
43. ياسر الصاوي. إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.- القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.- ص ص 67-68.
44. الجامعة السورية الخاصة. المكتبة المركزية، الصفحة الرئيسية للجامعة على الانترنت .تاريخ الزيارة [2013/8/15].
الآتاحة:
<http://www.spu.edu.sy/SiteMap/Home/UniversityFacilities/Library/tabid/77/language/ar-SY/Default.aspx>
45. AIU. Accreditation , Home Online University . [cited : 16/8/2013] . Available from internet:
<http://www.aiu.edu.sy/index.php?module=subjects&func=listpages&subid=16>
46. IUST. Informatics Resources, Home Online University . [cited : 17/8/2013] . Available from internet: http://www.iust.edu.sy/Library_Resources.aspx
47. جامعة اليرموك الخاصة. حول المكتبة. الصفحة الرئيسية للجامعة على الانترنت .تاريخ الزيارة [2013/8/17]. الإآتاحة:
http://www.ypu.edu.sy/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=84&lang=ar