

# إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: المفهوم والتطبيق\*

علي حسين السميير

باحث في المكتبات والمعلومات، سورية

ماجستير في المكتبات والمعلومات، جامعة القاهرة

## 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 يومياً، 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 و تنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة ، و يقوم 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.

و تطبيق 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 المكتبات الجامعية، وذلك لتقييم الاستعداد لإدارة المعرفة وبراغي خصوصية المكتبات الجامعية، وتتناول الدراسة التركيز على متطلبات إدارة المعرفة من خلال أربع محاور: الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الموارد البشرية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

## المقدمة

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير

يشهد علمنا 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<sup>(1)</sup>.

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<sup>(2)</sup>. 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<sup>(3)</sup>.

وتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية يتطلب توفر مجموعة من العناصر: 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<sup>(4)</sup>.

## 1/1- نشأة وتطور المعرفة:

الاهتمام بالمعرفة والسعي لاكتسابها والبحث عنها لم يعد قديماً ولكنه يتجدد ويتعمق بتعمق الحياة وتطور أساليب التعليم، ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية والآشورية و البابلية و الفرعونية والصينية و الهندية و اليونانية، و التي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى. واقتربت 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،

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس، ليبيا. - العدد 11، يناير

وتم تأطير المعرفة نظرياً عند اليونان الذين صاغت حضارتهم مفهوم المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها، و هو 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 و البرهان، ولم يقتصر دورهم على التجربة و النسخ، بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا أن المعرفة النظرية تستهدف أغراضاً علمية تطبيقية، وكان تأثيرهم واضحاً فيها، و في تاريخ الأندلس و بغداد الشيء الكثير عن مساهمات العرب والمسلمين في نقل معارفهم إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية، وبعد أن أصابهم الفرقة، وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة، انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها، و ظهر على أيدي الأوروبيين ما يُطلق عليه "المعرفة العلمية"، التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، و دائماً تخضع للتجربة والبرهان<sup>(5)</sup>. وتعاضد 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 أُصطلح على تسميته العالم قرية صغيرة ، وعالمية المعرفة<sup>(6)</sup>، 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<sup>(7)</sup>.

## 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<sup>(8)</sup>، 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<sup>(9)</sup>، والمعرفة هي تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكن للوصول إلى فهم ما يمكننا من الاستنتاج<sup>(10)</sup>.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير

والمعرفة "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 بخبرته معين أو حالة معينة<sup>(11)</sup>. 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 الاجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات وقواعد العمل<sup>(12)</sup>، والمعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم<sup>(13)</sup>.

## 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 التكنولوجيا تحويلها ونقلها.

2- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي<sup>(14)</sup>.

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<sup>(15)</sup>.

## 3/1/1- خصائص المعرفة:

---

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس، ليبيا. - العدد 11، يناير

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا 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 ويشترك بها غيره ستبقى معرفته لديه 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<sup>(16)</sup>.

## 2/1- نشأة إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة في الكتابة عن هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بميكانيكية 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 للكفاء الصناعية 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 إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير

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<sup>(17)</sup>.

## 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<sup>(18)</sup>. 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 وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس إلى أعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد<sup>(19)</sup>.

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 تُخدم مستوى العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب<sup>(20)</sup>. 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 التخيلية، أما مخرجات إدارة المعرفة فيتم حفظها من خلال الشبكات والمجتمعات ذات الاهتمام بموضوع واحد<sup>(21)</sup>.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير

## 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 المنظمات 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<sup>(22)</sup>.
- 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 تبنى 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<sup>(23)</sup>.

## 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.
  - 2- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
  - 3- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
  - 4- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- 1 - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
  - 2 - إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار<sup>(24)</sup>.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير

- 3- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- 4- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- 5- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- 10- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- 11 - تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- 12 - تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- 13 - نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- 14 - تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
- 15 - الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة<sup>(25)</sup>.

#### 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، تقييمه 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<sup>(26)</sup>.

#### 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<sup>(27)</sup>.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس، ليبيا. - العدد 11، يناير



- 2- تخزين وتنظيم المعرفة: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.
- 3- نقل ومشاركة المعرفة: وتعني نشر ومشاركة 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<sup>(28)</sup>.

## 6/2/1- مراحل إدارة المعرفة:

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل، ولغرض التعرف إلى أهم تلك المراحل تم انتقاء عدد من المراحل قريبة من موضوع الدراسة، وذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة:

### 1- مرحلة المبادرة و تركز هذه المرحلة على:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات و الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

### 2- مرحلة النشر ويكون التركيز على:

- تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

### 3- مرحلة التكامل الداخلي يكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

### 4- مرحلة التكامل الخارجي و يكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة<sup>(29)</sup>.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير

## 7/2/1- العناصر الأساسية لإدارة المعرفة :

يشير الكثيرين من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي : الإستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا ، العملية، وفيما يلي التفصيل:

### 1- الإستراتيجية:

إستراتيجية المعرفة 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. ولا يمكن أن تقوم إدارة المعرفة على المحاولة الغامضة غير المحسوبة أو على التجربة والخطأ، وإنما يجب أن تحدد وتصمم وتنفذ الأنشطة الجوهرية لإستراتيجية المعرفة التي تتضمن بناء هيكل إدارة المعرفة وتطوير عملياتها وأنظمتها وتقنياتها والإجراءات والموارد التي سوف تستخدمها إدارة المعرفة وتستند عليها في المنظمة<sup>(30)</sup>.

### 2- الأشخاص:

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة. وهؤلاء يعرفون "بأفراد المعرفة" التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالأنشطة 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 لأفراد 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<sup>(31)</sup>.

### 3- تكنولوجيا المعلومات:

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<sup>(32)</sup>. ومن الدوافع وراء الانتشار الهائل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير

1- **زيادة الإنتاجية :** و يقصد بالإنتاجية إنتاجية الموارد البشرية المادية والطبيعية كمًا و كيفًا، ومن أمثلتها زيادة إنتاجية عمال المصانع، لقد أثبتت تكنولوجيات المعلومات قدرة فائقة على تقليل تكاليف الإنتاج و الخدمات من خلال تقليل العمالة و توفير المواد الخام، زيادة إنتاجية عمال المكاتب، ويتضح ذلك من خلال ظهور أتمة المكاتب، و ذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفين المكاتب و بين مراكز الإدارة و الفروع و كذلك سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها.

2- **تحسين الخدمات :** لعبت التكنولوجيا دورًا أساسيا في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وفي ذلك مجالات عديدة من أبرزها خدمات المكتبات ، الاتصالات.

3- **السيطرة على التعقيد :** أثبتت كل المعطيات أن تكنولوجيا المعلومات هي أفضل و أمضى سلاح تشهه البشرية في وجه ظاهرة التعقيد الشديد الذي بات يعتري جميع مظاهر الحياة الحديثة ، ولقد وفرت تكنولوجيا المعلومات وسائل عملية لمحاصرة ظاهرة التعقيد منها: وسائل تحليل النظم، و البيانات، و باتت نماذج المحاكاة تكنولوجيا المعلومات عاملاً مساعداً و فعالاً في حل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.

4- **المرونة :** تعتبر المرونة هي الوجه الآخر للعملة فيما يخص ظاهرة التعقد و سرعة التغير، ففي خضم هذا الكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها، و يعتبر عامل المرونة عاملاً أساسياً لضمان سرعة تكيف النظم و تجاوبها مع المتغيرات و المطالب العديدة، لهذا السبب كان أحد أهداف نظم الإنتاج على سبيل المثال هو تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة و مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المواد الخام المستخدمة أو أداء آلات الإنتاج<sup>(33)</sup>.

#### 4- العملية :

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة ، و تتم المحافظة عليها عبر المكانة التي يتم تحقيقها من خلال العملية، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية:

1- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.

2- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.

3- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها ، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

4- توفر العملية قياس النتائج و تراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج ، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة<sup>(34)</sup>.

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

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير

يشهد العالم تغير كبير في أشكال المعلومات، ومع بزوغ نماذج اتصالات جديدة وصاحب هذا التغير، تغير في دور أمناء المكتبات الجامعية، وعمال المعرفة يحصلون على أهمية كبيرة في هذا القرن هم المكتبيون أنفسهم، أن أهم دور لأمناء المكتبات الجامعية في اقتصاد المعرفة يتمثل في اكتساب المعلومات حول الباحثين و التنبؤ 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 و التشارك 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<sup>(35)</sup>.

### 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<sup>(36)</sup>.

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

المكتبات الجامعية التي تعتمد على تطبيقات إدارة المعرفة في أعمالها تحقق مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجلها فيما يلي:

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير

- 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 ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
- 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 وعياً لما يحدث في بيئة العمل، وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.
- 6- 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.
- 7- تصبح قدرة المكتبة على إرضاء المستفيدين أفضل، من خلال تقديم وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- 8- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
- 9- 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<sup>(37)</sup>.

### 3/3/1- 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<sup>(38)</sup>.

#### 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 الآخر 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

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس، ليبيا. - العدد 11، يناير

وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي 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<sup>(39)</sup>.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم و أكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة الم كتبه وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة و فرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح و التميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر. 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 - توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
  - 4 - خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المكتبة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمكتبة.
  - 5 - وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المكتبة، بد لا من أن يتنافس البعض مع الآخر.
  - 6 - المعرفة متوفرة للجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.
  - 7 - تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.
  - 8 - توفر قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة<sup>(40)</sup>.
- 2- القيادة التنظيمية:**

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، و هناك 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

---

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس، ليبيا. - العدد 11، يناير

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<sup>(41)</sup>.

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<sup>(42)</sup>. 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<sup>(43)</sup>.

وإدارة المعرفة تركز في الغالب على الجوانب الإدارية للمعرفة وكذلك على العلاقات والدور القيادي لمدير المعرفة. فإذا ما وفر عصر المعرفة الفرص لاختصاصات ومهن متعددة بضمنها الإدارة وتطبيقات الحاسوب والتكنولوجيا، فإن الفرصة الأكبر متاحة، أمام مهنة المكتبات والمعلومات بشرط أن يحسن استثمارها ويهيئ ممتنيتها، حيث إن الفرص تساند العقل المستعد لها وتدعمه. ولتأكيد حجم فرصة وظيفة مدير المعرفة المتاحة أمام اختصاصيي المكتبات والمعلومات قام كل من مكين وستابلس عام 2001 بدراسة ميدانية لعينة مكونة من ( 41 ) مدير معرفة يعملون بمختلف المؤسسات في أمريكا، وقد وجدوا بأن ( 20 ) منهم يحملون درجة عليا في التعليم وباختصاصات متنوعة، بينهم ( 8 ) في مجال علم المكتبات والمعلومات والإنسانيات، و( 7 ) في إدارة الأعمال، بينما ( 3 ) فقط في الهندسة و ( 2 ) في الحاسوب. وهذا يؤكد الحاجة الأساسية لمهنة المكتبات والمعلومات في إدارة المعرفة كما يؤكد أن هذه المهنة تنجز من قبل فريق عمل بمهارات واختصاصات متنوعة ولكنها متداخلة لإحداث التكامل فيما بينها. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أهم خصائص المهنة من خلال ما يقوم به أفراد العينة من ممارسات وأعمال فرضت عليهم العديد من المتطلبات الخاصة بما في ذلك:

---

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس، ليبيا. - العدد 11، يناير

1- أن يكون إعداد مدير المعرفة إعدادًا متميزًا يجمع ما بين التعامل مع المعلومات وكيفية استخدامها والمشاركة بها وبين نظم وتكنولوجيا المعلومات والشبكات والإدارة.

2- التأكيد على تنوع التخصصات في المرحلة الأولية مع التركيز على تخصصات مرتبطة منطقيًا بإدارة المعرفة في الدراسات العليا مثل إدارة المعرفة وإدارة الأعمال وعلم المكتبات والمعلومات.

3- أن يمتلك خبرة مسبقة لوظيفة مدير المعرفة في مجال المعلومات أو إدارة المشاريع البحثية والمعلوماتية ونظم المعلومات وهندستها بالإضافة إلى المهارات التالية: المعرفة بمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ونظريتها ، والخبرة الفنية في مجال تكنولوجيا المعلومات، والخبرة التنظيمية المتعلقة بمجتمع المؤسسة التي يخدمها وثقافتها ، و نقاط قوة ذاتية تتعلق بالإبداع والتفكير الإبداعي والرغبة في التعلم والتحفيز الذاتي ، والقدرة على التواصل واكتساب مهارات الاتصالات ، و الخبرة في مجال البحث عن المعلومات تقليديًا وإلكترونيًا من خلال مهارات استراتيجيات البحث المتقدمة ، و الخبرة في تقديم الاستشارات<sup>(44)</sup>.

### 3- الموارد البشرية:

نقصد بالموارد البشرية أنها تمثل 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 عنصر نجاح أو فشل للمكتبة، حيث أن المكتبات الجامعية التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المكتبات التي تخلق وتبني كادرًا بشريًا متميزًا وماهرًا ومتخصصًا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. أن 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<sup>(45)</sup>.

وللأهمية المتزايدة للموارد البشرية وخاصة في المكتبات القائمة على المعرفة، تجعل هذه المكتبات أمام مسؤوليات التي ينبغي تهتم بها المكتبات في تعاملها مع القوى البشرية وهي:

1- استقطاب أفضل الكوادر البشرية: يجب أن تكون المكتبة ذات اتجاهات إيجابية إزاء العاملين، وأن تدرك ما تحتاج إليه، وأن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار والاستخدام للعاملين الجدد، وأن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين العاملين الجدد والعاملين السابقين، والأهم من ذلك أن تتكون ثقافة جوهرية قائمة على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير



2- إغناء القوى البشرية من خلال التطوير: وذلك من خلال التشجيع والتحفيز وبرامج التدريب والتعليم والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل المكتبة، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري للعاملين.

3- المحافظة على أفضل العاملين: يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المكتبة من جهة، وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، والتحول من نمط الإدارة الآمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين في المكتبة.

4- إيجاد بيئة التعلم: البيئة التي تميز المكتبات القائمة على المعرفة وتساعد على تجاوز المشكلة الأساسية للموارد البشرية المتمثلة في العامل الذي يترك العمل المكتبة في أي وقت، وبالتالي فإن ما يحمله من أفكار وخبرة ستغادر معه<sup>(46)</sup>.

#### 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 الالكترونية بواسطة البريد الالكتروني. والعمل الالكتروني يمثل وصفاً للمكتبة التي تستغل قدراتها الكاملة من تكنولوجيا المعلومات لتحديث عملياتها بهدف الوصول إلى أفضل خدمة<sup>(47)</sup>.

وتلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً مهماً في تحسين أداء المكتبات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات. حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المكتبة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم و المعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات (شبكة الإنترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة)<sup>(48)</sup>.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس، ليبيا. - العدد 11، يناير

- وتعرف البنية التحتية والتقنية لتكنولوجيا المعلومات بأنها: "التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية. وتصنف البنية التحتية والتكنولوجية إلى ثلاثة عناصر رئيسية:
- 1- الأجهزة والمعدات: وهي عبارة عن الأجهزة والمعدات ومكوناتها المادية الصلبة، والتي تستخدم في نقل وتخزين ومعالجة المعلومات والبيانات، ومن الأمثلة على ذلك أجهزة الحاسوب وملحقاتها، والخطوط والشبكات التي تقوم بنقل المعلومات والبيانات.
  - 2- البرمجيات: عبارة عن "تعليمات تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وتحقق ثلاث وظائف رئيسية هي: إدارة موارد الحاسوب في المنظمة، وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد، والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة ومن أمثلة ذلك أنظمة التشغيل المختلفة، والبرمجيات المساندة، إضافة للبرمجيات المتخصصة.
  - 3- الموارد المعرفية: عبارة عن المصادر التي يمكن من خلاله الحصول على المعلومات والبيانات، ومن أمثلة ذلك: المكتبات بأنواعها، شبكة المعلومات العالمية الإنترنت، مراكز مصادر المعلومات، والموارد البشرية<sup>(49)</sup>.

### توصيات الدراسة

- 1- وجود قيادة عليا في الجامعات داعمة لاستراتيجية 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 على توفير مستلزمات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مكتباتها.
- 5- العمل على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية.
- 6- توظيف التكنولوجيا الحديثة في المكتبات الجامعية.
- 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.

---

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا . - العدد 11، يناير 2014.

(2) هيثم حجازي. قياس أثر إدارك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج 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 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 . ملحق 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.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس، ليبيا. - العدد 11، يناير 2014.

(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 .- ص 42.

(20) عامر قنديلجي... وآخرون. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.- عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2005.- ص 65.

(21) أمجد عبد الهادي الجوهرى. 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 الزيادات. 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.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا .- العدد 11، يناير 2014.

(29) نعيمية جبر رزوقي . مصدر سابق . - ص ص 173-174.

(30) سعد ياسين . إدارة المعرفة: المفاهيم .النظم .التقنيات .- عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.- ص 92.

(31) 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.

(32) عامر قنديلجي... وآخرون. مصدر سابق .- ص 30.

(33) جعفر الحاسم . تكنولوجيا المعلومات .- عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005 .- ص ص 122-127.

(34) صلاح الدين الكبيسي . مصدر سابق، ص 96-97.

(35) 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>

(36) Lalitha Aswath, Sangita Gupta. Knowledge Management Tools and Academic Library Services.- ICAL 2009.- p188.

(37) هيثم حجازي . إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي .- عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005.- ص 35.

(38) محمد عواد الزيادات . مصدر سابق .- ص 103.

(39) سمير عبد الوهاب. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية : دراسة حالة .- القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005 .- ص 6.

(40) De Brùn, C. ABC of Knowledge Management .- NHS National Library for .Health: Specialist Library Knowledge Management, 2005.- p. 52.

(41) سمير عبد الوهاب . مصدر سابق .- ص ص 8-9.

(42) فهد بن عبدالله الضويحي . مصدر سابق.

(43) نعيمة 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.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا .- العدد 11، يناير 2014.

(44) المصدر السابق .- ص ص 118 - 119.

(45) عبد الله وليد المدلل .- تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية .- غزة: الجامعة الإسلامية، 2012.- (أطروحة ماجستير) .- ص 51.

(46) نجم عبود نجم . مصدر سابق .- ص ص 299-300.

(47) ياسر الصاوي. إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات .- القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007.-

ص ص 67-68.

(48) عبد الله وليد المدلل مصدر سابق .- ص 54.

(49) نضال الزطمة. مصدر سابق .- ص 35.

\* البحث منشور في مجلة المكتبات والمعلومات التي تصدر عن دار النخلة للنشر، طرابلس ، ليبيا .- العدد 11، يناير

2014.