

تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

دراسة ميدانية للدول العربية

د. أمجد عبد الهادي الجوهري

أستاذ مساعد بقسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب – جامعة المنيا

مستخلص

إدارة المعرفة هي أحد الركائز الرئيسة التي تمكن المؤسسات من المساهمة في بناء مجتمع المعرفة. وفي نطاق الإنتاج الفكري لعلماء المكتبات والمعلومات نجد أن هناك وجهتي نظر أساسيتين فيما يتعلق بهوية إدارة المعرفة. حيث تتبنى وجهة النظر الأولى عدم حداثة المعنى الدلالي للمصطلح وإنما حداثة المصطلح ظاهرياً فقط بمعنى أنه عبارة عن مصطلح حديث لما كان يقوم به أخصائيو المكتبات لسنوات عديدة، بالإضافة إلى اعتقاد البعض بأن العديد من مصطلحات إدارة المعرفة مثل خريطة المعرفة knowledge map قد تم استعاراتها من مجالي إدارة المعلومات و المكتبات . وعلى النقيض من ذلك يرى البعض عدم إمكانية التعامل مع مصطلح إدارة المعرفة كونه شكلاً أو مسمى جديداً لمهنة المكتبات و المعلومات. ومن الممكن إرجاع هذا التعارض بين وجهتي النظر إلى إمكانية التداخل بين مصطلحي إدارة المعلومات وإدارة المعرفة .

ومن ثم تتناول الدراسة في اطارها النظري تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات بمختلف أطيافها مع استعراض مؤشرات تلك التطبيقات . ويلى ذلك وصف وتحليل لتطبيقات إدارة المعرفة وتحدياتها في مكتبات الجامعات بالدول العربية ذلك باستخدام استبانة الكترونية وجهت الى مدراء تلك المكتبات. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تطبيق ما يقرب من ٥٠% من المكتبات محل الدراسة لإدارة المعرفة من خلال آليات مختلفة مثل الإنترنت ورقمنة مصادر المعلومات. كذلك أظهرت النتائج تقدم المؤشرات التكنولوجية لتطبيقات إدارة المعرفة عن باقي مؤشرات التطبيق داخل تلك المكتبات. وفي نطاق دوافع تطبيق إدارة المعرفة، أوضحت النتائج ان زيادة إنتاجية العمل تمثل الدافع الاول يليها زيادة مشاركة المعرفة والعمل على بناء المعرفة الخاصة

بالمؤسسة الأم والمتمثلة في الجامعة. فيما شكلت المعرفة الضمنية أبرز التحديات التي تواجه مدراء المكتبات أمام تطبيق إدارة المعرفة.

تمهيد

تمثل إدارة المعرفة أحد الركائز الرئيسة التي تساهم في تحقيق جودة الخدمات داخل مؤسسات المعلومات. أضف الى ذلك مساهمة التطبيق الصحيح لإدارة المعرفة في زيادة إنتاجية العمل داخل المؤسسة. ويتوقف هذا التطبيق على عدة عوامل: يأتي في مقدمتها ثقافة العمل داخل المؤسسة ومدى دعمها لمشاركة المعرفة من جهة و استخدام آليات حديثة للتطبيق من جهة أخرى. وعلى الرغم من استخدام الكثير من المكتبات للنظم الآلية في الوقت الراهن، إلا ان هناك فارق بين استخدام هذه النظم لغرض استرجاع المعلومات بشكل مباشر واستخدامها لاقتناء المعرفة ومشاركتها سواء داخل المكتبة أو بين العاملين بالمكتبة ونظرائهم في مكتبات مثيلة. ومن ثم تتضح أهمية دور مدراء المكتبات في القيادة و التوجيه الصحيح لتطبيق إدارة المعرفة ودعمها من عدمه.

أولاً: الإطار المنهجي:

١- ١ مشكلة الدراسة.

تمثل إدارة المعرفة أحد الاساليب الهامة التي تتبعها المؤسسات في الوقت الراهن لتحسين مخرجاتها الخدمية والعمل على زيادة رضا المستفيدين. وتتوسع تطبيقات إدارة المعرفة بداية من اختلاف ربحية المؤسسة من عدمه ونوعها. وفي هذا الاطار تمثل مؤسسات المعلومات أحد القطاعات الرئيسة لتطبيق إدارة المعرفة. ويرى البعض أن المكتبات بمختلف أطيافها تمثل بيئة ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة. وتأتي المكتبات الأكاديمية في مقدمة أنواع المكتبات المرتبطة بتطبيق إدارة المعرفة نظراً لطبيعة رؤية ورسالة المؤسسة الام التي تنتمي اليها والمتمثلة في الجامعة أو المعهد العلمي. ومن ثم، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في مناقشة ممارسات إدارة المعرفة المطبقة بالفعل داخل المكتبات الأكاديمية بالدول العربية ومحاولة تحديد مدى ملائمة هذه المكتبات لعملية التطبيق.

٢- ١ أهمية الدراسة و أهدافها.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة المعرفة وتطبيقاته في مؤسسات المعلومات كأداة تساهم بشكل كبير في رفع معدل الانتاج داخل المؤسسة وتحقيق رؤية

ورسالة المؤسسة الام التي تنتمي اليها المؤسسة، بالإضافة الى تنامي دور مؤسسات المعلومات في تحقيق اقتصاد المعرفة ومساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في هذا المجال بشكل إيجابي . أضف الى ذلك ندرة في الدراسات العربية التي تناقش تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات العربية بشكل عام وفي المكتبات الجامعية بشكل خاص .

وتهدف الدراسة الحالية التعرف على آراء مدراء المكتبات الجامعية في الدول العربية حول مفهوم إدارة المعرفة وأهمية تطبيقه في تلك المؤسسات . كذلك تهدف الدراسة إلى تحديد أبرز تطبيقات إدارة المعرفة التي تمارس حالياً في المكتبات محل الدراسة وأبرز دوافع هذا التطبيق وأهم التحديات التي تعوق تحقيقه، بالإضافة إلى تحديد الاساليب الواجب اتباعها لتفعيل مشاركة المعرفة داخل تلك المؤسسات.

١-٣ تساؤلات الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة ،يسعى الباحث للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما آراء مدراء المكتبات الاكاديمية العربية تجاه مفهوم إدارة المعرفة ؟
 - ٢- ما اليات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الأكاديمية العربية؟
 - ٣- ما مدى توافر مؤشرات إدارة المعرفة بالمكتبات الاكاديمية العربية ؟
 - ٤- ما أبرز دوافع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية العربية من وجهة نظر مدراءها؟
 - ٥- ما أبرز معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية العربية من وجهة نظر مدراءها؟
 - ٦- ما أبرز الليات الواجب توافرها لدعم تقاسم المعرفة داخل المكتبات الاكاديمية ؟
- ### ١-٤ منهج وإجراءات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج المسحي الميداني بهدف التعرف على الوضع الراهن لتطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالدول العربية مع الوضع في الإعتبار ان هذه الدراسة بمثابة إستكشاف لتطبيقات ادارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية العربية. أما من حيث أدوات جمع البيانات، فقد اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات. حيث تم تصميم استبانة تضمنت عشرة أسئلة رئيسة مقسمة الى أربعة أجزاء هي:

أ-بيانات ديموجرافية عن المكتبات محل الدراسة.

ب- مقياس حول مفهوم و أهمية إدارة المعرفة بالمكتبات

ج- التطبيقات الحالية لإدارة المعرفة بالمكتبات محل الدراسة

د- أبرز مزايا إدارة المعرفة و أبرز تحديات تطبيقاتها في المكتبات

ولقياس لغة وبناء التساؤلات بالإضافة إلى التأكد من إمكانية قياس الأسئلة لما ينبغي أن يقاس ، اتبع الباحث مصداقية المحتوى Content validity الذي يعد أحد الأساليب المستخدمة لقياس مصداقية الإستبانة بشكل عام (Baker,1999). وفي سياق الدراسة الحالية تم الاعتماد على ما يطلق عليه رأى المحلفين jury opinion من خلال تحكيم الإستبانة من قبل ثلاثة من أساتذة المكتبات و علم المعلومات للتأكد من جودة و بناء و الصياغة اللغوية و التسلسل المنطقي للتساؤلات ومدى ارتباطها بتساؤلات الدراسة. و قد أسفر التحكيم عن إدخال بعض التعديلات الخاصة بصياغة التساؤلات ، بالإضافة إلى ادخال تعديلات على عدد من المصطلحات المستخدمة في مقياس ليكرت مثل مصطلح ثقافة إدارة المعرفة . و نظراً لتعدد الجنسيات العاملة بإدارة المكتبات في الجامعة في عدد من الدول العربية، تم صياغة الأداة باللغتين العربية و الانجليزية لتيسير الحصول على الإجابة. و لقياس ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات البحث، قام الباحث باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ . وقد بلغ معامل الثبات لإجمالي حجم العينة (0.7172) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة بينما بلغ الصدق الذاتي (0.823).

وقد فرض التشتت الجغرافي لمجتمع الدراسة استخدام الإستبيان الإلكتروني لجمع البيانات بالاعتماد على أحد المواقع البارزة في هذا المجال. و الجدير بالذكر أن المرونة و سهولة الاستخدام من أبرز مميزات الاستبيانات الإلكترونية بشكل عام . وعلى الرغم من تشابه كل من استبيان البريد الإلكتروني و استبيان الويب في العديد من المزايا إلا أن استخدام الويب يساهم بشكل أكبر في التغلب على العديد من المشكلات مثل إدراج الرسومات و تطويع المقاييس المستخدمة كمقياس ليكرت، بالإضافة إلى تفعيل التعامل مع المبحوثين باستخدام الواجهة الرسومية.

و قد ساعدت الإستبيانات الإلكترونية على تفعيل إدارة الباحث للإجابات و التغلب إلى حد ما على المشاكل التي تكتنف الاستبيانات البريدية مثل الوقت و التكلفة و ضعف العائد من الاستبيان. من ناحية أخرى ، لا يوصى باستخدام هذا النوع من الاستبيانات في حالة صعوبة بناء الأسئلة و عدم التأكد من إمكانية المبحوث من قراءتها (Schutt). وعلى الرغم من التغلب على مشكلة تعدد لغات الاستبيان في الموقع المستخدم إلا أن اختلاف

الهوامش في اللغة العربية كانت إحدى الصعوبات في هذا الصدد و قد حاول الباحث التغلب عليها بقدر الإمكان عن طريق كتابة اللغة الانجليزية أولاً ثم اللغة العربية. ولتحديد مجتمع الدراسة تم تجميع قوائم الجامعات الحكومية و الخاصة بالدول العربية من خلال الاعتماد على عدد من المصادر تمثل أبرزها في موقع اتحاد الجامعات العربية بالإضافة الى استشارة أدلة المواقع في الدول العربية بشكل عام وأدلة الجامعات والكليات بشكل خاص^(١). كلك تم فحص قوائم مواقع الجامعات المدرجة ضمن عدد من الدراسات العربية الخاصة بمواقع الجامعات العربية.

وقد تم التوصل إلى قائمة رئيسة تضم ١٠٠ جامعة عربية ، وتلا ذلك فحص القائمة للتأكد من عمل تلك المواقع. وفي حالة عمل الموقع يتم التأكد من وجود صفحة للمكتبة بشكل فعلى على الويب مع ضرورة توافر قناة اتصال الكترونية بمدير المكتبة أو من يقوم على ادارتها و تلا ذلك إجراء تنقية للقائمة المبدئية لمواقع الجامعات و الكليات بناء على المعايير السابق ذكرها. و قد أدى هذا الإجراء إلى استبعاد ٤٨ جامعة ، ومن ثم اقتصرت الدراسة على ٥٢ كلية وجامعة من أصل ١٠٠ بنسبة ٥٢%.

وقد تم ارسال الاستبانة الإلكترونية وإجراء عدد ثلاث متابعات لزيادة نسبة الاستجابة للاستبانات المجاب مع الوضع فى الاعتبار وجود فاصل زمنى بمقدار عشرة أيام بين كل متابعة . وقد تم الحصول على ١٧ استبانة من إجمالي ٥٢ استبانة بنسبة ٣٣% و قد تبين عدم صلاحية ٤ استبانات للاستخدام بنسبة ٧.٦% مما يعنى اقتصار العدد النهائى للاستبانات الصحيحة على ١٣ استبانة بنسبة ٢٥%. و يود الباحث فى هذا النطاق الاشارة الى صعوبة التعامل الإلكتروني مع مدراء العديد من المكتبات الجامعية و تجاهل العديد منهم الرد على الإستبانة . ويمثل ذلك أحد أبرز عوائق تطبيق الإستبانة الالكترونية فى الدراسات العربية.

١-٥-١ مصطلحات الدراسة.

١-٥-١-١ إدارة المعرفة :

يوجد العديد من تعريفات مصطلح إدارة المعرفة بشكل يتوافق إلى درجة كبيرة مع الإختلاف الدلالي بين مصطلحي المعلومات والمعرفة. و قد يصعب تحديد تعريف محدد

^١: www.aaru.edu.jo

من أمثلة تلك المواقع دليل الجامعات فى دولة الإمارات العربية المتحدة المتاح من خلال الرابط التالى :
<http://www.caa.ae/CAAWeb/DesktopModules/Institutions.aspx>

لمصطلح إدارة المعرفة يشمل جميع أبعاد ووجهات النظر المرتبطة به. فعلى سبيل المثال يتضمن المقطع الأخير من هذا المصطلح عدة أبعاد خفية مثل الخبرة، الدراسة، الحكم ، المهارة والدروس المتعلمة. وتتفق العديد من التعريفات على اعتبار إدارة المعرفة بمثابة الطريقة التي تستطيع بها المنظمات توليد القيم من الرصيد الفكري (Singh, 170-171).

ويستخدم مصطلح إدارة المعرفة في الدراسة الحالية للدلالة على الإستراتيجيات و الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة (و في هذه الحالة يقصد بها المكتبات) لأغراض جمع وتوزيع المعرفة سواء كانت هذه المعرفة صريحة أو ضمنية - مع التركيز على المعرفة الكامنة في ذهن الأفراد - والعمل على توظيفها بالشكل الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

١-٦ الدراسات السابقة :

يمكن تصنيف الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية الى ثلاث قطاعات كما

يلي :

١-٦-١ دراسات ترتبط بتطبيقات إدارة المعرفة بالمكتبات ، و غالباً ما يتضمن هذا النوع من الدراسات استخدام الإستبانة و المقابلة كأدوات رئيسة لجمع البيانات. ومن أمثلة الدراسات المندرجة ضمن هذا القطاع دراسة مابونيا Maponya الخاصة بدراسة تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية من خلال دراسة مكتبة جامعة ناتال بجنوب افريقيا. وللتعرف على تطبيقات إدارة المعرفة و أبرز دوافع و تحديات التطبيق، تم استخدام استبانة اجاب عليها ٢٣ من أخصائي المعلومات بالمكتبة بالإضافة الى استخدام المقابلة و الملاحظة كأدوات مساعدة لجمع البيانات. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تفاوت ممارسات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة مثل التعاون مع مكتبات اخرى لاقتناء المعرفة بنسبة ٧٣% ، مشاركة المعرفة داخل المكتبة بنسبة ٨٧%، والعمل في فرق جماعية بنسبة ٥٢%. كذلك أسفرت النتائج عن عدم تطبيق عدد من أنشطة إدارة المعرفة مثل توافر سياسات واستراتيجيات مكتوبة، وعدم اقتناء المعرفة من العاملين بالمكتبة.

كذلك قام كل من نظيم و موكاهيرجي Nazim, and Mukherjee بدراسة آراء أخصائي ثلاثين مكتبة أكاديمية في الهند من خلال استبانة الكترونية. و قد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود معرفة جيدة لدى كثير من عينة الدراسة بمفهوم إدارة المعرفة خاصة

فيما يتعلق بالمعرفة الصريحة. وقد مثلت الدورات التدريبية وتكنولوجيا المعلومات ومشاركة المعرفة أبرز الأدوات المستخدمة لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية. بينما يمثل الفهم الخطأ لمفهوم إدارة المعرفة، نقص ثقافة مشاركة المعرفة، الدعم المادي، وتكنولوجيا المعلومات أبرز تحديات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية الهندية. وفي نفس النطاق قامت جاين Jain بدراسة تطبيقات إدارة المعرفة لعدد ١٢ مكتبة جامعية في سبع دول أفريقية. و قد أوضحت نتائج الدراسة ان تحسين الخدمات المكتبية المقدمة تمثل أبرز دوافع تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدراسة، هذا بالإضافة الى استغلال المعرفة المتاحة بالمكتبات والعمل على إدارة انفجار المعلومات. وفي المقابل أسفرت النتائج عن وجود عدد من تحديات تطبيق إدارة المعرفة في مقدمتها تناقص ميزانيات المكتبات مع عدم وجود دافع لدى العاملين للمشاركة في مشروعات إدارة المعرفة و كذلك عدم توافر التدريب المناسب للعاملين و نقص الخبرة و نقص الاجراءات الارشادية المكتوبة و المرتبطة بتطبيق إدارة المعرفة، بالإضافة الى نقص ثقافة مشاركة المعرفة داخل المكتبات محل الدراسة.

وفي اطار الدراسات الخاصة برؤية مدراء المكتبات نحو تطبيق إدارة المعرفة في مجال محدد، قامت بي إلباستقصاء آراء مدراء لمكتبات جامعية بإحدى الولايات الشرقية بالولايات المتحدة الأمريكية و مضاهاة آرائهم بآراء طلاب الدراسات العليا فيما يتعلق بأهمية تطبيق إدارة المعرفة لغرض التخطيط الاستراتيجي. و قد أسفرت النتائج عن وجود تباين طفيف في آراء المبحوثين. و من أبرز النتائج موافقة الغالبية من مدراء المكتبات ٩٣% و جميع طلاب الدراسات العليا ١٠٠% على ملائمة تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات بهدف التخطيط الاستراتيجي، كذلك اعتقد كثير من مدراء المكتبات ٧٥% أن إدارة المعرفة سوف تساهم في مشاركة المعلومات الداخلية والخارجية للمكتبة. كذلك تضمنت الدراسات المندرجة ضمن هذا القطاع استخدام الاساليب الكمية لجمع البيانات، ومن أحدثها دراسة روكنوزمان ويوميمتو Roknuzzaman, and Umemoto. حيث استخدم الباحثان المقابلة لعدد ١٠ مبحوثين موزعين على عدد من الدول. و قد أسفرت النتائج عن تباين آراء العينة نحو تعريف مصطلح إدارة المعرفة. و أكد الباحثان على عدم جدوى استخدام إدارة المعرفة في بيئة المكتبة الرقمية دون تعديل النظرة التقليدية لأخصائي المكتبات بشأن إدارة المعرفة.

١-٦-٢ دراسات ترتبط بأليات متصلة بتطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات . حيث يتضمن هذا النوع من الدراسات وصف وتحليل للأدوات و التكنولوجيات المطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات ومن بينها المكتبات الجامعية . و في هذا النطاق قام كل من جانتر Jantz، وكذلك ستوفر Stover بدراسة تطبيق نظام آلي لاقتناء المعرفة الضمنية من أخصائي الخدمة المرجعية . كذلك قام برانين Branin بدراسة وصفية خاصة ببنك للمعلومات تم إنشاؤه بجامعة ولاية أوهايو الأمريكية بوصفة نظاماً آلياً لإدارة المعرفة يهدف الى اقتناء الاصول المعرفية بالجامعة. كذلك قام كلارك Clarke بدراسة وصفية ارتبطت بإنشاء نظام آلي لإدارة المعرفة Knowledge Management System (KMS) داخل جامعة بترينداد. حيث هدف النظام الى تنظيم واسترجاع التسجيلات، الملفات، الإجراءات، وسياسات مكتبة الجامعة. و ركزت دراسة مفيدى وسنيمان Mphidi and Snyman على استخدام الانترنت كأداة رئيسة لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الأكاديمية في جنوب افريقيا. وعلى المستوى العربي هناك دراسة النقيب الخاصة باستخدام النظم الآلية لإدارة المعرفة في المدينة التعليمية بدول قطر من خلال استبانة وجهت الى ٣٢٢ من الموظفين العاملين في هذه المؤسسات موزعين علي الجامعات التي تتكون منها المدينة التعليمية. وقد أثبتت النتائج أن "درجة استخدام نظم إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين من جميع القطاعات وعلى مختلف المستويات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: مجال شمول المعلومات، و مجال دقة المعلومات، ومجال مرونة المعلومات، ومجال التوقيت المناسب للمعلومات، ومجال وضوح المعلومات" (النقيب ٢).

١-٦-٣ دراسات ترتبط بفرص سوق العمل الخاصة بإدارة المعرفة . تتضمن الدراسات المندرجة ضمن هذا القطاع وصف و تحليل لفرص العمل الجديدة المرتبطة بإدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات ، وكذلك وصف للأدوار الجديدة لأخصائي المكتبات الناتجة عن تطبيق إدارة المعرفة وما يرتبط بذلك من اتساع حجم المسؤولية و المهام الوظيفية. و تعتمد أغلب هذه الدراسات على تحليل لإعلانات الوظائف. فقد أثبتت العديد من الدراسات تزايد دور أخصائي المكتبات في القيام بوظائف جديدة ترتبط بمبادرات إدارة المعرفة مثل تصميم البنية التحتية المعلوماتية design of information infrastructure، انشاء الانترنت و مستودعات المؤسسة ، و تضمين الامية المعلوماتية داخل المناهج الدراسية، بالإضافة إلى تطبيق تكنولوجيا الويب ٢ لغرض مشاركة المعرفة . (Ajiferuke, Branin, Clarke, Roknuzzaman et al., Sarrafzadeh et al.).

ثانياً. الإطار النظري للدراسة:

١-٢ مفهوم إدارة المعرفة

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المصطلح ورغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف جامع مانع لهذا المصطلح. ويتأكد هذا الأمر من خلال مراجعة تعريفات إدارة المعرفة الناتجة عن خلفيات علمية متعددة. فعلى سبيل المثال ، من الممكن النظر الى إدارة المعرفة من منظور إدارة الوثائق الذي يركز على استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية . كذلك هناك المدخل التقني الذي يركز على تقنيات المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، باستخدام تقنيات تسهل تقاسم المعرفة وتطبيقها في المنظمة.

وتظهر الطبيعة المتباينة لموضوع إدارة المعرفة بوضوح في التعارض بين الباحثين في عدد من المجالات مثل مجالات الحاسب الآلي ، الإدارة ، و المكتبات و المعلومات. حيث يعمل الباحثون في كل مجال على إبراز المهارات اللازمة و محاولة تضمينها بالبرامج التعليمية الخاصة بهم للتأكيد على أحقية خريجيهم بالعمل في هذا المجال. في الوقت ذاته و في نطاق الإنتاج الفكري لعلماء المكتبات و المعلومات نجد أن هناك وجهتي نظر أساسيتين فيما يتعلق بهوية إدارة المعرفة. حيث تتبنى وجهة النظر الأولى عدم حداثة المعنى الدلالي للمصطلح وإنما حداثة المصطلح ظاهرياً فقط بمعنى أنه عبارة عن مصطلح حديث لما كان يقوم به أخصائيو المكتبات لسنوات عديدة (Gorman). بالإضافة إلى ذلك ذهب البعض إلى القول بأن العديد من مصطلحات إدارة المعرفة مثل خريطة المعرفة knowledge map قد تم استعاراتها من مجالي إدارة المعلومات و المكتبات (Koenig113-114).

و على النقيض من ذلك يرى البعض عدم إمكانية التعامل مع مصطلح إدارة المعرفة كونه شكلاً أو مسمى جديداً لمهنة المكتبات والمعلومات (Davenport and Cronin295). و من الممكن إرجاع هذا التعارض بين وجهتي النظر إلى إمكانية التداخل بين مصطلحي إدارة المعلومات Information Management وإدارة المعرفة Knowledge Management حيث يعتقد البعض أنهما وجهان لعملة واحدة. و قد أكدت ذلك نتائج دراسة حديثة تضمنت استطلاع آراء العاملين في مهنة المكتبات و المعلومات فيما يتعلق بموضوع إدارة المعلومات و مدى تأثيره على المهنة (Sarrafzadeh , Martin,and)

(Hazeri). حيث أظهرت النتائج أن ٤٣.٥ % من المشاركين في الدراسة لا يجدون اختلافاً نوعياً بين المصطلحين. وقد عارض الباحثون هذا الرأي مؤكداً أن إدارة المعرفة تتعامل مع الأشخاص على النقيض من إدارة المعلومات التي تتعامل مع الأشياء المادية. هذا بالإضافة إلى تعامل الأولى مع المعرفة الضمنية و الغير مهيكلة.

كذلك يرى جاندهاي Gandhi أن إدارة المعرفة تتضمن وجهان رئيسيان: يتمثل الأول في إدارة البيانات و إدارة المعلومات أما الوجه الثاني فيتمثل في إدارة الأفراد الممتلكين لخبرات وقدرات ومعارف معينة. ويرى الباحث أن الاختلافات الأساسية بين إدارة البيانات و المعلومات من جهة و إدارة المعرفة من جهة أخرى تتمثل في تركيز الأخيرة على عملية التعليم التعاوني وأسر المعرفة الضمنية، و القيمة المضافة المكتسبة من خلال أفضل الممارسات و تنقيب البيانات Data Mining. ويمكن إرجاع اختلاف وجهات النظر المرتبطة بتلك المصطلحات إلى الجدل الرئيسي حول معنى "المعلومات" ومعنى "المعرفة". ومن أبرز النماذج المفسرة لذلك هو نموذج مانفرد كوشان الخاص بالسياق الهرمي للمعرفة الناشئة في الأساس من مجموعة من البيانات حتى تصل إلى المعلومات المؤيدة بدورها إلى المعرفة وهو ما لا يتفق كلياً مع بعض وجهات نظر علماء المعلومات في الوطن العربي حيث يرى الدكتور حشمت قاسم أنه يجب تفسير الأمر بشكل مختلف في سياق اللغة والثقافة العربية (قاسم). ففي هذا السياق تأتي معرفة الشخص أولاً ثم يتبع ذلك المعلومات التي تتمثل في سلوك و أداء الفرد المترتب على معرفته.

من ناحية أخرى، تختلف إدارة المعرفة عن نظم إدارة البيانات ونظم إدارة المعلومات في عدم ارتباطها باستخدام تطبيق محدد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات حيث يمكن أن يتم الاعتماد على عدة تطبيقات مثل بوابات معلومات المؤسسات، نظم دعم اتخاذ القرارات، محركات البحث، ونظم إدارة الوثائق و تطبيقات تنقيب البيانات التي تساعد المستفيد في التحديد والوصول إلى أنماط غير تقليدية أو اتجاهات مختلفة للبيانات. كذلك تساعد إدارة المعرفة العاملين بالمؤسسة على تغيير النمط اليومي للمهام المنوطين بالقيام بها من جهة و مساعدة المستفيدين على استخدام جميع المعارف الممكنة تجميعها بالمؤسسة قبل اتخاذ القرار (Call 20-21). لذلك يعتمد نجاح إدارة المعرفة على ثلاثة عوامل رئيسية هي: أشخاص يمتلكون المعرفة، أشخاص لديهم القدرة على استخدام المعرفة، و أشخاص لديهم القدرة و الحكمة لمعرفة متى يتم استخدام أو تطبيق المعرفة (Southon, Todd, and Seneque).

أيضاً يرتبط مفهوم إدارة المعرفة بشكل كبير بمفهوم إدارة السجلات Records Management ومفهوم إدارة الوثائق الالكترونية Electronic Document Management. ويرجع التشابه إلى طبيعة مجال الاهتمام الأساسي لكل مصطلح . فعلى سبيل المثال، يوجد اتفاق في استراتيجيات العمل المرتبطة بتطبيق تلك المفاهيم من حيث التركيز على احتياجات العمل Business Needs و الاهتمام برأس المال المعرفي Intellectual Capital مع الاختلاف في مظاهر هذا الاهتمام من حيث الاستخدام والتطوير و الحماية و الصيانة (Winterman). ففي الوقت الذي يعد تطوير رأس المال المعرفي أحد أهم أهداف إدارة المعرفة نجد أن الاهتمام الرئيسي لإدارة السجلات يتمثل في عملية الحماية، وينصب الاهتمام الرئيسي لإدارة الوثائق الالكترونية في مدى فعالية تدفق الوثائق. من ناحية أخرى يظهر الاختلاف بين تلك العمليات فيما يتعلق بقضية الحفظ، حيث يتم الحفظ لمخرجات إدارة السجلات في المستودعات المركزية أو الموزعة فيما يتم حفظ مخرجات إدارة الوثائق الالكترونية في المستودعات التخيلية . أما مخرجات إدارة المعرفة فيتم حفظها من خلال الشبكات و المجتمعات ذات الاهتمام بموضوع ما.

وعلى الرغم من اختلاف تطبيقات إدارة المعرفة في القطاع الخاص عنها في المؤسسات التعليمية و المؤسسات العامة إلا أنه غالباً ما تتوافق الغايات النهائية من تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة أياً كان نوعها و من أبرز تلك الغايات :

١. العمل على دعم و تحسين مستوى رضا المستفيد
 ٢. الإبقاء على المستفيدين الحاليين و جذب مستفيدين جدد للمؤسسة
 ٣. محاولة تلبية توقعات المستفيدين
 ٤. التعلم و تعديل الأخطاء داخل المؤسسة
- وقد حدد ساليس و جونز Sallis, and Jones عدد من السمات المرتبطة بمؤسسات إدارة المعرفة أياً كان مجال عملها- و التي تنطبق بطبيعة الحال على المكتبات بمختلف أنواعها- و من أبرزها:

- ١- تحديد المعرفة كعامل رئيسي لنجاح العمل
- ٢- وجود رؤية واضحة لإنتاج المعرفة
- ٣- تركيز قيم المؤسسة على الالتزام بإدارة المعرفة
- ٤- يتم تقدير العاملين بالمؤسسة نظراً لقدراتهم الفكرية المرتبطة بإنتاج المعرفة.

و في هذا النطاق حددت برودبنت Broadbent أساس إدارة المعرفة في استخدام و استغلال معلومات المؤسسة من خلال تطبيق مهارات ، أفكار، تصورات ، التزامات ، دوافع، و تخيلات العاملين بالمؤسسة .و يقوم بتلك المهام ما يسمى بموظفي (أعمال) المعرفة knowledge Workers المعنيين بالقيام ببعض الأنشطة المتعلقة باستخدام المعارف الشخصية والخارجية لإنتاج مخرجات يمكن أن تصنف وفقاً لمحتوى المعلومات، أسلوب اقتناؤها، أسلوب إنتاجها ، وإعادة استخدام المعرفة مرة أخرى. ووفقاً لذلك فقد تم اعتبار أخصائي المكتبات و المعلومات ضمن هذه الفئة ،و من ثم فإن عليهم الاندماج في المبادرات الخاصة بإدارة المعرفة. و ليس بالضرورة أن كل من يتولى عمل إداري بالمؤسسة يمكن تسميته بمدير للمعرفة و كذلك الأمر بالنسبة لموظفي المعرفة. حيث إن مدراء المعرفة لديهم مهام واختصاصات - مرتبطة بالمعرفة- أكثر من تلك المنوط بها لغيرهم من العاملين بالمؤسسة .

ويرى كل من اسلاني و لوثانز Asllani, and Luthans إمكانية تحديد مهام مدراء المعرفة فيما يتعلق بالتخطيط ، التنظيم ، والتنسيق لخليط من المعرفة و المعلومات و البيانات و موظفي المعرفة الممتلكين للخبرة . وبالنظر إلى هذا التعريف نجد أنه يتوافق مع التعريفات السابقة لإدارة المعرفة و التي تميزها عن إدارة المعلومات و إدارة البيانات.

٢-٢ نماذج إدارة المعرفة

يمكن تقسيم النماذج الخاصة بإدارة المعرفة KM Models إلى ثلاث فئات رئيسة كما يلي :

- ١-٢-٢ نماذج تصنيف المعرفة knowledge category models : و من أشهر النماذج في تلك الفئة نموذج نوناكا المتضمن تقسيم المعرفة إلى فئتين هما:
 - أ- المعرفة الصريحة Explicit Knowledge: و هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها و تصنيفها و انتقالها من خلال استخدام التكنولوجيا.
 - ب- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: و هي المعرفة المتواجدة بالعقل البشري و لا يمكن تحويلها بسهولة مثل المعرفة الصريحة إلا من خلال الاتصال و التفاعل الاجتماعي (McAdam & McCreedy).
- وبناءً على هذا التقسيم قام كل من اسلاني و لوثانز Asllani, and Luthans بتقسيم مدراء المعرفة إلى نوعين هما:

أ- مدراء المعرفة الصريحة Managers Explicit Knowledge: و تتضمن تلك الفئة العاملين بمهام ترتبط بتكوين المعرفة و تصنيفها و نقلها . و يندرج مدراء تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات ضمن تلك الفئة.

ب- مدراء المعرفة الضمنية Managers Tacit Knowledge: و غالباً ما يرتبط عمل تلك الفئة بعملية التفاعل و الاتصال فيما بين موظفي المعرفة أو الخبراء و من الممكن أن يمثل مدراء الموارد البشرية مثال لتلك الفئة .

٢-٢-٢ نماذج رأس المال المعرفي Intellectual Capital Models:

ومن أشهر هذه النماذج نموذج شركة سكانديا Skandia المفترض إمكانية تقسيم رأس المال المعرفي أو إدارة المعرفة إلى عدة عوامل تتمثل في : الإنسان، المستخدمين، الإجراءات و العمليات ، و عوامل نمو المعرفة المتضمنة في كلاً من رأس المال البشري و رأس المال المؤسسي (Chase).

٢-٢-٣ نماذج البناء الاجتماعي لإدارة المعرفة Socially Constructed Models of Knowledge Management:

و ينظر القائمون على هذه النماذج إلى إدارة المعرفة كونها جزء متصلاً بالعمليات الاجتماعية و التعليمية داخل المؤسسة. و من أبرز هذه النماذج نموذج ديميرست Demerest و الذي تم التركيز فيه على بناء المعرفة داخل المؤسسة عن طريق عمليات التفاعل الاجتماعي ثم بثها من خلال بيئة المؤسسة للمساعدة في تحقيق البعد الاقتصادي لمخرجات المؤسسة المتوافقة مع أهدافها العامة (Demerest 378-379).

و ي نطاق أخصائي المعلومات نجد أن هناك اختلاطاً في المفاهيم لدى العديد منهم فيما يتعلق بالعلاقة بين المعلومات و أهداف المؤسسة بشكل عام من جهة بالإضافة إلى نقص الفهم الجيد لمفهوم إدارة المعرفة مما يؤدي إلى إعاقة اندماج العديد منهم في ممارسات إدارة المعرفة بتلك المؤسسات (Abell, and Oxbrow., Southon, and Todd). أضف إلى ذلك التحديات المرتبطة بنقص المهارات الواجب توافرها لدى أخصائي المعلومات للعمل كمدرء للمعرفة مثل مهارات إدارة الأعمال و المهارات القيادية و الإدارية (Marouf 12-13).

٢-٣ تطبيقات إدارة المعرفة

تتباين تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات بشكل عام و في المكتبات و مراكز المعلومات بشكل خاص وفقاً لطبيعة عمل المؤسسة و أهدافها . ويرى البعض أنه

يمكن إرجاع المبادرات الأولية لإدارة المعرفة في المكتبات إلى الأدوات المستخدمة في الخدمات التقليدية مثل ملفات التسجيلات الخاصة بالأسئلة المكررة في خدمة المراجع Frequent Question Card Files . حيث تتضمن تلك الملفات قيام أخصائي المكتبة بعدد من الإجراءات المرتبطة بتجميع و تنظيم و تصنيف المعلومات و المعارف الداخلية للمؤسسة ثم محاولة مشاركتها بين زملاء العمل و بثها للمستفيدين من خلال القنوات الرسمية (Gandhai). و هناك العديد من تطبيقات إدارة المعرفة في نطاق المكتبات الأكاديمية بشكل خاص و يعتبر البعض ذلك من أساسيات إدارة المعرفة نظراً لاعتبار المكتبة الأكاديمية بمثابة الركيزة الأساسية لتوفير المعرفة بالجامعة . و من بين تلك التطبيقات إنشاء نظام خاص بجامعة رتجرز الأمريكية لاستقطاب و إعادة استخدام المعرفة الضمنية المتوافرة لدى أخصائي المراجع (Jantz) .

و في جامعة أوهايو تم إنشاء بنك للمعرفة Knowledge Bank و الذي يمكن اعتباره بمثابة مستودع رقمي للمؤسسة يتم من خلاله حفظ جميع الأصول الثقافية و الفكرية للجامعة في عدة أشكال بما فيها الوثائق الغير منشورة و المميزة للمؤسسة (Branin) . و باعتبار الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة أحد أبرز الخطوات الهامة نحو تحقيق إدارة المعرفة ، فيمكن اعتبار انتقال المكتبات نحو الرقمنة و إتاحة المصادر إلكترونياً خطوة هامة من خطوات تطبيق إدارة المعرفة بالإضافة إلى توفير إتاحة المعلومات عن بعد من خلال الانترنت (Sarrafzadeh) . و من ثم ، يعتبر ديلون Dillon أن خدمة المراجع الرقمية تمثل أحد أبرز الخطوات في المكتبات نحو تحقيق إدارة المعرفة نظراً لمساعدتها المستفيد في التواصل مع المصادر المتاحة طوال أيام الأسبوع .

و هناك من يرى ضرورة اتباع المكتبات لعدد من الإجراءات و الآليات حتى يتثنى لها التعامل مع المستفيدين كمركز لإدارة المعرفة و تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي: ()

Parker, Nitse., and Flowers

١- انشاء وجوديات قطاعية أو موضوعية domain ontologies للمساهمة في تقسيم مصادر المعرفة . حيث تساهم هذه الخطوة في توفير توصيف محدد يستخدم في انشاء نظريات معرفية خاصة بالقطاعات الموضوعية. و من ثم، تساهم مخرجات هذا الاجراء في تحديد خريطة بالمفاهيم الموضوعية لكل قطاع معرفي على ان تتضمن هذه الخريطة الكيانات و المفاهيم الموضوعية و علاقاتها ببعضها البعض.

٢- اضافة الوثائق الى مقتنيات المكتبة و استخدام اليات اللغة الطبيعية لتحديد محتوى الوثائق الالكترونية.

٣- استخدام الويب الدلالي للربط بين مصادر المكتبة دلاليًا و المساهمة في الرفع من كفاءة استرجاع المعلومات.

و على الرغم من تعدد مبادرات و تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات ، الا انه لا يوجد بروتوكول أو إجراءات محددة يجب إتباعها لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة بالمكتبات . و قد يساعد هذا الامر أخصائي المكتبات على التمييز في تقديم تطبيقات مختلفة يبرز فيها الإبداع أكثر من الروتين في أداء العمل ومن الممكن ارجاع ذلك إلى اختلاف مفهوم إدارة المعرفة بالقطاعات المختلفة من المكتبات و مراكز المعلومات (Cox, Patrick, and Abdullah 249-250).

و ترتبط أدوار أخصائي المعلومات بشكل كبير بتطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات و مراكز المعلومات . و من بينها تصميم معمارية المعلومات وإدارة محتوى المنظمة وإدارة الانترنت (Ajiferuke).

و يلخص أوين Owen مساهمات أخصائي المعلومات في مشروعات إدارة المعرفة في عدة نقاط هي :

١. تنظيم وظيفة النشر الداخلي للمعرفة
٢. تنظيم التدفق الخارجي للمعلومات
٣. دعم عمال المعرفة من خلال توفير الأدوات و النظم و الخدمات التي تساعدهم على العمل بشكل أكثر فعالية و في مستوى أعلى من المعرفة.
٤. العمل على تحقيق التكامل بين البيانات و الوثائق و المعرفة الشخصية.
٥. الربط بين السياسات و المصادر و الأنشطة و مخرجات المؤسسة.

ويحدد البعض دور أخصائي المعلومات في إدارة المعرفة باعتبارها شكلاً مماثلاً لمراحل إدارة مؤسسات المكتبات و المعلومات والتي تتضمن (التزويد، التنظيم، الخزن والاسترجاع ،و بث وتوزيع المعرفة)، ومن ثم يضطلع أخصائيو المعلومات بدور هام في جميع المراحل المذكورة. و تمثل هذه النظرة الميكانيكية لمراحل إدارة المعرفة تبسيط و تهميش لإدارة المعرفة كمفهوم عام يتضمن كلاً من إدارة المعلومات و إدارة الأفراد.

واعتماداً على تقسيم مراحل إدارة المعرفة إلى أربع مراحل رئيسية (مرحلة المبادرة، مرحلة النشر، مرحلة التكامل الداخلي، ومرحلة التكامل الخارجي) حددت رزوقي عدد من

ادوار أخصائي المعلومات المرتبطة في تنفيذها بإتمام هذه المراحل . فعلى سبيل المثال ، يقوم أخصائيو المعلومات في مرحلة المبادرة بتنظيم البنية التحتية للمعلومات داخل المؤسسة و ما يرتبط بها من بناء قواعد البيانات و استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخزين و استرجاع المعلومات. وفي نطاق مرحلة النشر يهتم بإنشاء الأدوات الخاصة بتحليل المعرفة مثل الكشافات ، و يلي ذلك مرحلة التكامل الداخلي و التي يقوم خلالها أخصائيو المعلومات برسم هيكل لخريطة المعرفة بالمؤسسة و الاعتماد على أدوات استرجاع المعلومات مثل محركات البحث لتقديم الاستشارات للمستفيدين. و ترى رزوقي انعدام دور أخصائي المعلومات في المرحلة الرابعة المتمثلة في تحقيق التكامل الخارجي للمعرفة و التي تتمركز أنشطتها حول التفاعل الخارجي للمؤسسة مثل المؤتمرات عن بعد و التمويل الخارجي و إدارة التعاون و الشبكات المتداخلة بين المؤسسات.

٢-٤ أخصائيو المعلومات و إدارة المعرفة

بالنظر إلى الإنتاج الفكري الأجنبي، نجد أن هناك خمس فئات رئيسة تمثل الفرص أو الأدوار التي يضطلع بها أخصائي المعلومات في نطاق إدارة المعرفة . و تتمثل هذه الفئات فيما يلي:

١. تسهيل بيئة باعثة على مشاركة أو مشاطرة المعرفة. ويتم ذلك من خلال تهيئة بيئة تدعم تعريف واستقطاب والتشارك في المعلومات والمعارف داخل المؤسسة. وتمثل أدلة الخبراء وإنشاء قواعد البيانات المتضمنة أفضل الممارسات أمثلة للأدوات المساعدة على القيام بهذه المهمة. يحدد رووي وسنمين Rooi., and Snyman عدد من المسؤوليات المرتبطة بالقيام بهذه المهمة والتي ترتبط أغلبها بنطاق المهارات الشخصية المدعمة لفرق العمل الجماعي ودعم الإحاطة بفوائد مشاركة المعرفة داخل المؤسسة ،بالإضافة إلى المساهمة بجدية في إنشاء و تطوير الانترنت داخل المؤسسة.

٢. إدارة ذاكرة المؤسسة Cooperate Memory والتي تتضمن كلاً من المعرفة الصريحة و الضمنية داخل المؤسسة. وقد اعتبر عدد من الباحثين مثل كوينانا Koinana، هذه المهمة بمثابة وظيفة أساسية لأخصائي المعلومات للعمل كمدير للمعرفة و من الممكن ارجاع ذلك لطبيعة المسؤوليات المرتبطة بهذه المهمة ومن أبرزها تدقيق المعرفة Knowledge Audit والتي تتضمن أنشطة اعتاد أخصائيو المعلومات القيام بها مثل تحديد الاحتياجات المعلوماتية للمؤسسة وما يقابلها من مصادر معلومات

- لتلبيتها، بالإضافة إلى رسم خريطة لتدفق المعلومات بالمؤسسة وكذلك خريطة للربط بين المؤسسة والبيئة المعلوماتية المحيطة بها وتحليل الفجوات الواجب القضاء عليها. ويعد هذا النشاط من أهم الأنشطة المنوط القيام بها من قبل مدير المعرفة.
٣. الفهم الجيد لطبيعة عمل المؤسسة وأهمية ودور المعلومات والمعرفة بها بغرض العمل على توسيع العمليات الأساسية لإدارة المعلومات مثل: تنظيم و استرجاع و استخدام المعلومات وتطبيقها بشكل يتوافق مع بيئة عمل المتضمنة أنشطة إدارة المعرفة. ويستدعي ذلك قيام أخصائي المعلومات بتحديد و انتقاء المعلومات ذات المدعمة لإنجاز أهداف المؤسسة و العمل على توفير تلك المعلومات بشكل استشاري من خلال المساعدة في الوصول إلى مصادر المعلومات المطلوب الحصول عليها (Hayes). وفي هذا النطاق يجب توسيع إدراك أخصائي المعلومات وعدم الإقتصار على الدور التقليدي لة كمورد لمصادر المعلومات و إنما كموجة للاختيار من مصادر المعلومات المتاحة.
٤. محو الأمية المعلوماتية داخل نطاق المؤسسة. و يتضمن ذلك محو الأمية الحاسوبية مع دعم العاملين بالمؤسسة على إنتاج و تنظيم و تخزين و مشاركة و إتاحة و استخدام المعلومات (Gulati.,and Raina 13-14).
٥. أما الفئة الخامسة فتتعلق بدور أخصائي المعلومات في العمل على إدارة المعلومات في البيئة الرقمية. من خلال التركيز على استخدام الأدوات التكنولوجية المساعدة لإنشاء ومشاركة المعرفة في نطاق المؤسسة مثل قواعد البيانات و برمجيات النشر. ومن أبرز الأنشطة المرتبطة بهذه المهمة هو وضع تصميم معمارية المعلومات بالمؤسسة (Rooi ., and Snyman). Organizational Information Architecture . و يدخل في نطاق هذه الفئة ما يسمى بالإدارة الآلية للمعرفة و التي تعتمد على استخدام تقنيات الاتصالات و المعلومات لمساعدة المؤسسة في إدارة المعرفة و الموارد البشرية. و يمكن تعريف النظام الآلي للمعرفة كونه " نظاماً إلكترونياً متقدماً، يوفر جميع الأدوات اللازمة لإدارة المعلومات والبيانات بجميع أنواعها وأشكالها وتوظيفها بشكل عملي ليتم الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في إدارة الأعمال والعمليات بالمؤسسة من خلال توجيهها الوجهة الصحيحة عبر منظومة متكاملة من المعايير والضوابط" (النفيب. ٥). و تعد نظم الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة، وبرمجيات توليد الأفكار من أبرز الأمثلة على النظم الآلية للمعرفة.

٢-٥ دوافع تطبيق إدارة المعرفة

من ناحية أخرى يمكن تحديد عدد من الدوافع أو العوامل التي تدعو إلى تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بشكل خاص كما يلي (Jain 140-141):

١- دافع البقاء، في ظل تزايد احتياجات المستفيدين و تزايد التنافس في بيئة العمل مع عدد من موردي المعلومات. و من ثم ، أصبح لزاماً على المكتبات الأكاديمية إيجاد وسائل مبتكرة لتقديم خدماتها للمستفيدين. و تعد إدارة المعرفة أكثر تلك الوسائل ظهوراً في الآونة الأخيرة. و قد ثبت ذلك من خلال نتائج دراسة حديثة (Sarrafzadeh, Martin., and Hazeri). حيث اتضح ان ٨٢% من أخصائي المعلومات يتعاملون مع إدارة المعرفة باعتبارها عامل بقاء للمكتبة كاستجابة للتحديات التي تواجهها في ظل بيئة معلوماتية متغيرة.

٢- التحسين من رؤية المكتبة ، حيث غالباً ما تفتقر المكتبة لصورة جيدة لدى المؤسسة الأم مما يساهم في انعزالها وعدم التفاعل في بيئة عمل هذه المؤسسة و التي في هذه الحالة تتمثل في الجامعة أو المعهد العلمي. فمن خلال تطبيق إدارة المعرفة يمكن للمكتبة المساهمة في تحقيق رؤية و رسالة الجامعة عن طريق تتبع الاهداف الاستراتيجية للجامعة و التواصل مع الوحدات الأخرى بها.

٣- التعامل مع المكتبات الأكاديمية كونها مؤسسات خلاقة للمعرفة . knowledge creating organizations . فالمكتبة الأكاديمية هي المكان الرئيس داخل الجامعة الذي يعمل بشكل دائم على امداد العلماء والطلاب والباحثين باحتياجاتهم من المعلومات عن طريق حفظ و نقل و دعم الأنشطة المعرفية بالجامعة (Kim ., and Abbas).

٤- الحاجة إلى تحسين خدمات المكتبة و زيادة رضا المستفيدين. و ذلك من خلال تقديم المعلومات الصحيحة للمستفيد و في الوقت المناسب. و في هذا النطاق يرى البعض إمكانية تصنيف معرفة المستفيدين من المكتبة الأكاديمية إلى ثلاث فئات هي : أ- معرفة عن المستفيد، ب- معرفة من المستفيد، ج- معرفة للمستفيد و التي تتضمن كل من المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية. و من ثم ، قد يساهم تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة على فهم أفضل لاحتياجات المستفيدين والعمل على تلبية متطلباتهم في الوقت المناسب. (Daneshgar ., and Bosanquet).

٢-٦ تحديات تطبيق إدارة المعرفة

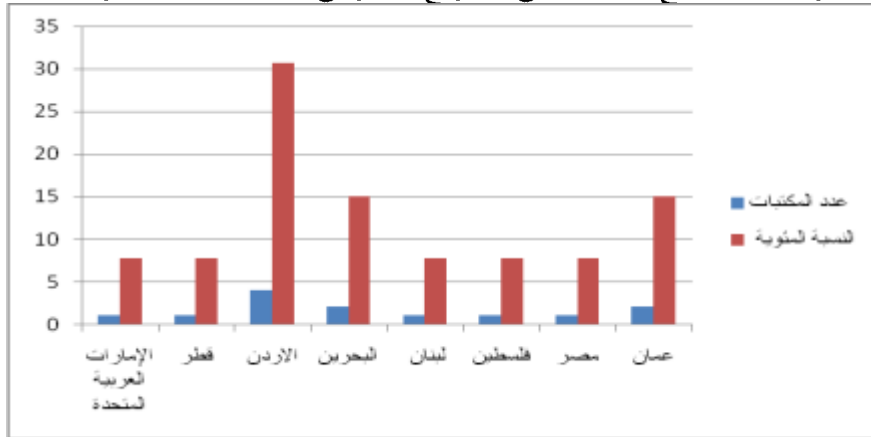
و في المقابل يوجد عدد من التحديات التي قد تواجه المكتبات الاكاديمية في تطبيق إدارة المعرفة و من أبرزها : Roknuzzaman & Umemoto,

- ١- عدم توافر سياسة مركزية داخل المكتبة لتطبيق إدارة المعرفة
- ٢- معارضة أخصائي المكتبات للتطبيق نتيجة للنظرة التقليدية لمهام المكتبة و اليات العمل بها.
- ٣- افتقار الحافز لتطبيق إدارة المعرفة داخل المكتبة .
- ٤- عدم التدريب الجيد لأخصائي المكتبة للمشاركة في مشروعات إدارة المعرفة.
- ٥- عدم توافر الميزانية المناسبة للتطبيق و ما يقترن بذلك من عدم توافر أدوات و تكنولوجيات خاصة بمشروعات إدارة المعرفة .
- ٦- الفهم الخاطئ لمفهوم إدارة المعرفة و ما يرتبط بذلك من عدم التقدير الجيد لأهمية تطبيقها بالمكتبة.
- ٧- ثقافة المؤسسة الخاصة بالحصول على المعرفة و مشاركتها خاصة فيما يرتبط بالمعرفة الضمنية و حقوق الملكية الفكرية (Yaacob).

ثالثاً: نتائج الدراسة .

٣-١ بيانات ديموغرافية :

تم الإجابة على ١٣ استبانة من إجمالي ٥٢ ، و قد توزعت الإجابات على بعض الدول العربية. و يوضح الشكل التالي التوزيع الجغرافي للمكتبات محل الدراسة.



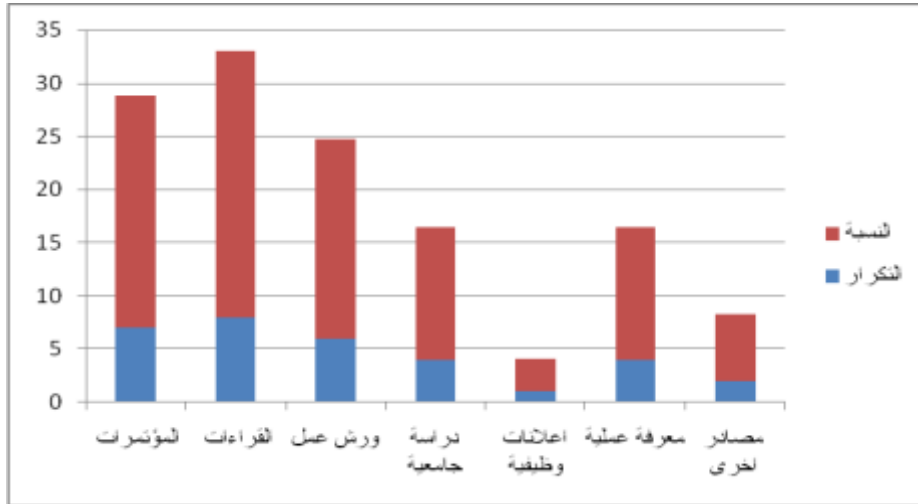
شكل (١) التوزيع الجغرافي للمكتبات محل الدراسة.

و كما هو موضح بالشكل السابق ، توزعت المكتبات التي اجاب مدراؤها على الإستبانة ثمانى دول عربية. و تأتي الاردن في مقدمة الدول بنسبة ٣٠.٧% ، تليها البحرين و عمان بنسبة ١٥% ثم تساوت الخمس دول الاخرى بنسبة ٧.٧%. و من حيث أعداد المستفيدين من المكتبات محل الدراسة ، فقد توزعت على ست فئات كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (١) حجم مجتمع المستفيدين بالمكتبات محل الدراسة.

| النسبة المئوية | التكرار | عدد مجتمع المستفيدين |
|----------------|---------|----------------------|
| ١٥.٣ | ٢ | ١٠٠٠ أو أقل |
| ٢٣ | ٣ | ١٠٠١ - ٤٩٩٩ |
| ٢٣ | ٣ | ٥٠٠٠ - ٩٩٩٩ |
| ١٥.٣ | ٢ | ١٠٠٠٠ - ١٤٩٩٩ |
| ٧.٧ | ١ | ١٥٠٠٠ - ١٩٩٩٩ |
| ١٥.٣ | ٢ | ٢٠٠٠٠ أو أكثر |
| ١٠٠ | ١٣ | الاجمالي |

كذلك تنوعت مصادر معلومات مدراء المكتبات الخاصة بإدارة المعرفة .



شكل (٢) مصادر معلومات مدراء المكتبات

و كما هو موضح بالشكل رقم ٢ ، تمثل القراءات المتخصصة في أدبيات الموضوع المرتبة الاولى ضمن مصادر المعلومات التي يلجأ إليها مدرء المكتبات محل الدراسة للاطلاع على ما يرتبط بموضوع إدارة المعرفة بنسبة ٢٥%، مما يدل على الاهتمام و الوعي لكثير من هؤلاء المدرء للتعرف على هذا الموضوع . و تلا ذلك المؤتمرات العلمية بنسبة ٢١.٨% و حضور ورش عمل بنسبة ١٨.٧%، . مما يؤكد اهتمام المدرء بالتنمية المهنية الخاصة بموضوع إدارة المعرفة. ثم الحصول على مواد دراسية أثناء الجامعة و المعرفة العملية من واقع التعامل مع نظم و أدوات إدارة المعرفة بنسبة ١٢.٥% لكلاً منهما. أما المصادر الأخرى فقد مثلت نسبة ٦.٢٥% و هذه المصادر هي عروض الناشرين للخدمات المرتبطة بإدارة المعرفة. و أخيراً مثلت الاعلانات الوظيفية نسبة طفيفة ٣.١% كمصدر للمعلومات المرتبطة بإدارة المعرفة.

٣-٢- مفهوم إدارة المعرفة

تناول الجزء الثاني من الإستبانة آراء مدرء المكتبات فيما يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة و آليات تطبيقها في تلك المؤسسات ، و ذلك من خلال الاجابة على مقياس ثلاثي تضمن العديد من العبارات التي تعكس مفاهيم مختلفة لمصطلح إدارة المعرفة.

جدول (٢) مفهوم إدارة المعرفة

| العبارة | موافق | | محايد | | غير موافق | |
|---|---------|----------------|---------|----------------|-----------|----------------|
| | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| إدارة المعرفة مصطلح جديد لما كان يقوم به أخصائي المعلومات | ٥ | ٣٨.٤ | ٢ | ١٥.٣٨ | ٦ | ٤٦.١ |
| إدارة المعلومات وجه اخر لإدارة المعرفة | ٤ | ٣٠.٧ | ٦ | ٤٦.١٥ | ٣ | ٢٣.٠ |
| إدارة المعرفة تعنى بإنشاء المعرفة و امتلاكها و تسهيل بثها و ادارتها | ٨ | ٦١.٥ | ٣ | ٢٣.٠٧ | ٢ | ١٥.٣ |
| إدارة المعرفة تعنى بتحديد المعرفة المؤسسية الضمنية | ٨ | ٦١.٥ | ٣ | ٢٣.٠٧ | ٢ | ١٥.٣ |

| العبارة | موافق | | محايد | | غير موافق | |
|---|---------|----------------|---------|----------------|-----------|----------------|
| | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| إدارتها بشكل محدد يساعد على ضمان تطور المؤسسة | | | | | | |
| إدارة المعرفة عبارة عن نظام يساعد على التعلم ، الابتكار، و مشاركة المعرفة بغرض تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة | ١٠ | ٧٦.٩ ٢ | ٣ | ٢٣.٠٧ | ٠ | ٠ |
| إدارة المعرفة هي عملية معالجة وتنظيم مصادر المعلومات | ٩ | ٦٩.٢ ٣ | ٣ | ٢٣.٠٧ | ١ | ٧.٦٩ |
| إدارة المعرفة تتضمن الحصول على معرفة وخبرة للأفراد والمجموعات العاملة بالمؤسسة وتنظيمها واسترجاعها مع إتاحة هذه المعلومات لأشخاص آخرين داخل المؤسسة | ١٢ | ٩٢.٣ ١ | ١ | ٧.٦٩ | ٠ | ٠ |
| إدارة المعرفة تعنى بإنشاء، الحصول على، تنظيم، استرجاع، تقاسم بث ونقل وإعادة استخدام المعرفة لفائدة المؤسسة | ١٠ | ٧٦.٩ ٢ | ٢ | ١٥.٣٨ | ١ | ٧.٦٩ |

ويتضح من الجدول السابق موافقة الغالبية من مدراء المكتبات محل الدراسة على عدد من العبارات الخاصة بمفهوم إدارة المعرفة و في مقدمتها ان إدارة المعرفة تتضمن الحصول على معرفة و خبرة للأفراد والمجموعات العاملة بالمؤسسة و تنظيمها و استرجاعها مع إتاحة هذه المعلومات لأشخاص آخرين داخل المؤسسة بنسبة ٩٢.٣١% مما يعنى شبة اجماع على هذا المنظور الذى يهتم باقتناء المعرفة من العاملين بالمؤسسة سواء بشكل فردى أو بشكل جماعي و اتاحتها من جديد لأشخاص آخرين داخل المؤسسة. و من الجدير بالذكر ان الموافقة على مثل هذا المنظور يجنب المؤسسة احد أبرز معوقات تطبيق إدارة المعرفة بها كما ذكرنا سلفاً الا و هو صعوبة اقتناء المعرفة من العاملين.

كذلك وافق الكثير من مدراء المكتبات بنسبة ٧٦.٩٢% على ان إدارة المعرفة تعنى بإنشاء، الحصول على، تنظيم، استرجاع، تقاسم بث و نقل و اعادة استخدام المعرفة لفائدة المؤسسة و يتفق أيضاً هذا المنظور مع سابقة من حيث اعادة استخدام المعرفة و استغلالها لصالح المؤسسة.

أما أكثر المفاهيم التي لم تلاقى قبلاً بنسبة جيدة من قبل المدراء هي تلك التي ترتبط بالنظرة التقليدية لإدارة المعرفة و انها ليست بأمر جديد . حيث وافق مدراء المكتبات بنسبة ٣٨.٤٦% على ان إدارة المعرفة مصطلح جديد لما كان يقوم به أخصائيو المعلومات، و كذلك كان هناك موافقة ضعيفة بنسبة ٣٠.٧٦% على اعتبار إدارة المعلومات وجه اخر لإدارة المعرفة. من ثم، تؤكد هذه النتائج تماشي أغلب مدراء المكتبات محل الدراسة مع المنظور الخاص بإدارة المعرفة والتميز بينها و بين إدارة المعلومات. و ربما يمكن الربط بين هذه النتيجة و ما سبق ذكره من أن هناك حرصاً لدى الكثير من مدراء المكتبات في الوطن العربي على حضور المؤتمرات العلمية و القراءات المتخصصة ، و ورش العمل لاقتناء المعلومات الخاصة بإدارة المعرفة. فغالباً ما تساهم هذه المصادر في تشكيل نظرة غير تقليدية لمفهوم إدارة المعرفة.

٣-٣ آليات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدراسة

أفاد ٦ من مدراء المكتبات بنسبة ٤٦% أن هناك تطبيق فعلى لإدارة المعرفة بمؤسساتهم مع تنوع الليات التطبيق كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٣) الليات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدراسة

| النسبة | التكرار | اللية التطبيق |
|--------|---------|---|
| ٨٣.٣٣% | ٥ | من خلال مشروع محدد مثل انشاء مستودع للمعرفة بالمكتبة |
| ١٠٠% | ٦ | من خلال الاشتراك مع مكتبات اخرى لمشاركة المعرفة |
| ٣٣.٣٣% | ٢ | تحديد فجوات المعرفة داخل المكتبة |
| ٥٠% | ٣ | من خلال توافر نظام الى للحصول على المعرفة الداخلية بالمكتبة |
| ١٠٠% | ٦ | المراجعة الدورية لإجراءات و سياسات العمل |
| ١٦.٦٦% | ١ | توافر سياسة مكتوبة لإدارة المعرفة بالمكتبة |
| ٨٣.٣٣% | ٥ | العمل على رقمته مصادر المعلومات بالمكتبة و اتاحتها للمستفيدين |
| ٦٦.٦٦% | ٤ | استخدام النظم المبنية على المعرفة (مثل : النظم الخبيرة) في |

| | | |
|---|---|--------|
| اتاحة المعلومات للمستخدمين. | | |
| استخدام الانترنت داخل المكتبة لمشاركة المعرفة | ٦ | %١٠٠ |
| استخدام برمجيات توليد الافكار | ٠ | ٠ |
| اتخاذ القرارات و السياسات | ٤ | %٦٦.٦٦ |
| انشاء قاعدة بيانات للخبراء | ٢ | %٣٣.٣٣ |
| انشاء تقارير للملاحظات و الخبرات | ٣ | %٥٠ |
| أخرى (برجاها ذكرها) | ١ | ١٦.٦٦ |

و يتضح من الجدول السابق أن هناك بعض الآليات التي يتم استخدامها في جميع المكتبات التي تطبق إدارة المعرفة مثل استخدام الانترنت ، المراجعة الدورية لسياسات العمل ، و مشاركة مكتبات اخرى لتقاسم المعرفة. و يليها مباشر انشاء مستودع للمعرفة و كذلك العمل على رقمته مصادر المعلومات و اتاحتها للمستخدمين بنسبة ٨٣% لكلاً منهما. و تؤكد هذه النتائج اتفاق أغلب ان لم يكن جميع المكتبات التي تطبق إدارة المعرفة ، في استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل ما كألية رئيسة للتنفيذ و تأتي الانترنت في مقدمة هذه الآليات. و تتوافق هذه النتيجة مع أدبيات إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات والتي تضمنت أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات لأوجه مختلفة تتضمن اقتناء و مشاركة و تطبيق المعرفة (Gandhi).

كذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة و التي أكدت استخدام أغلب المكتبات لأدوات تكنولوجيا المعلومات من اجل تطبيق إدارة المعرفة Nazim., and (Mukherjee).

٣-٤ مؤشرات إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدراسة

تضمن الجزء الثالث من الإستبانة عدد من المؤشرات الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة. و قد تم الاعتماد في هذا النطاق على مؤشرات أداة تقييمية لإدارة المعرفة KMAT:knowledge Management Assessment Tool و هي أداة تقييمية صدرت عام ١٩٩٥ بالتعاون ما بين المركز الأمريكي للإنتاج و الجودة و شركة آرثر اندرسون بهدف مساعدة المؤسسات في التقييم الذاتي و تحديد مواطن القوة و الفرص الخاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة تتضمن الاداة مؤشرات تتدرج ضمن خمس فئات هي: مؤشرات خاصة بعملية إدارة المعرفة ، مؤشرات القيادة ،

مؤشرات ثقافة إدارة المعرفة، مؤشرات تكنولوجياية ، و مؤشرات خاصة بالتقييم (de Jager). و قد تضمنت الإستبانة أربع مؤشرات خاصة بكل قطاع. و يتضمن الجزء التالي عرض لمدى توافر هذه المؤشرات داخل المكتبات محل الدراسة.

٣-٤-١ مؤشرات عمليات إدارة المعرفة .

تهدف هذه المؤشرات الى تحديد مدى قوة أو ضعف المؤسسة فيما يتعلق بالعمليات الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة من خلال الاجابة على عدد من العبارات التي تتمحور حول اجراءات إدارة المعرفة بالمؤسسة

جدول (٤) مؤشرات عمليات إدارة المعرفة

| العبارة | ممتاز (٥) | جيد (٤) | مناسب (٣) | ضعيف (٢) | لا (١) |
|---|--------------|------------|--------------|-------------|-----------|
| يتم تحديد فجوات المعرفة بالمكتبة بشكل دوري مع استخدام عمليات محددة للقضاء عليها | ١ | ٤ | ١ | ٠ | ٠ |
| يشارك جميع العاملين بالمكتبة في عملية البحث عن الافكار في الاماكن التقليدية و الغير تقليدية | ١ | ٢ | ٢ | ١ | ٠ |
| قامت المكتبة بالتقنين الرسمي لعملية نقل أفضل الممارسات best practices بما في ذلك التوثيق و الدروس المستفادة | ٢ | ٣ | ١ | ٠ | ٠ |
| يتم تقدير المعرفة الضمنية (معرفة العاملين بكيفية القيام بالعمل و لكن غير قادرين على التعبير عنه) و العمل على نقلها داخل المكتبة | ١ | ٢ | ٢ | ١ | ٠ |
| إجمالي | ٥ | ١١ | ٦ | ٢ | ٠ |

و يتضح من الجدول السابق أن أغلب المكتبات التي تطبق إدارة المعرفة تتوافق بشكل جيد مع إجراءات هذا التطبيق.

٣-٤-٢ مؤشرات القيادة لإدارة المعرفة.

يوضح الجدول رقم ٥ مؤشرات تطبيق القيادة المرتبطة بإدارة المعرفة داخل المكتبات محل الدراسة . و تشير نتائج الإستبانة الى ارتفاع مستوى هذه المؤشرات .

جدول (٥) مؤشرات القيادة لإدارة المعرفة

| العبارة | ممتاز (٥) | جيد (٤) | مناسب (٣) | ضعيف (٢) | لا (١) |
|--|--------------|------------|--------------|-------------|-----------|
| تمثل إدارة المعرفة المؤسسية أساس لاستراتيجية المؤسسة | ٢ | ٣ | ١ | ٠ | ٠ |
| تتفهم إدارة المكتبة العائد المحتمل من أصولها المعرفية مع العمل على وضع استراتيجيات لتسويقها وبيعها | ٢ | ٣ | ١ | ٠ | ٠ |
| تستخدم المكتبة التعليم لدعم المهارات الرئيسة المتوافرة و بناء مهارات جديدة | ١ | ٣ | ١ | ١ | ٠ |
| يتم توظيف العاملين و تقييمهم و مكافأتهم بناءً على اسهاماتهم في تطوير معرفة المؤسسة | ٠ | ٤ | ٢ | ٠ | ٠ |
| اجمالي | ٥ | ١٣ | ٥ | ١ | ٠ |

٣-٤-٣ مؤشرات ثقافة إدارة المعرفة.

تشير نتائج الإستبانة كما هو موضح بالجدول رقم ٦ الى أن أغلب المكتبات محل الدراسة و التي تطبق إدارة المعرفة تتوافر لديها مؤشرات ثقافة إدارة المعرفة بدرجة عالية. و من الجدير بالذكر ان نجاح المؤسسة في توفير هذه الثقافة يعد أحد أبرز العوامل المدعمة لتطبيق إدارة المعرفة و استمرارية التطبيق بكفاءة خاصةً فيما يرتبط بدعم عملية مشاركة المعرفة داخل المؤسسة.

جدول (٦) مؤشرات ثقافة إدارة المعرفة

| العبارة | ممتاز (٥) | جيد (٤) | مناسب (٣) | ضعيف (٢) | لا (١) |
|---|--------------|------------|--------------|-------------|-----------|
| تشجع المكتبة و تسهل من عملية مشاركة المعرفة | ٤ | ١ | ١ | ٠ | ٠ |
| يتم تقدير بناء قيمة المستفيد Customer value creation كأحد أهداف إدارة المعرفة | ٣ | ٢ | ١ | ٠ | ٠ |
| تمثل المرونة و الرغبة في الابتكار أساس لعملية التعلم بالمؤسسة. | ٣ | ٢ | ١ | ٠ | ٠ |
| يتحمل العاملين بالمكتبة المسؤولية تجاه عملية التعلم | ١ | ٢ | ١ | ١ | ١ |

د. أمجد عبد الهادي الجوهري

| لا | ضعيف | مناسب | جيد | ممتاز | العبارة |
|-----|------|-------|-----|-------|------------|
| (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | |
| | | | | | الخاصة بهم |
| ١ | ١ | ٤ | ٧ | ١١ | اجمالي |

٣-٤-٤ المؤشرات التكنولوجية لإدارة المعرفة.

تمثل تكنولوجيا المعلومات أحد أبرز اليات تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة ، و تشير نتائج الإستبانة كما هو موضح بالجدول رقم ٧ الى ارتفاع معدل المؤشرات التكنولوجية وفقاً لآراء مدراء المكتبات.

جدول (٧) المؤشرات التكنولوجية لإدارة المعرفة

| لا | ضعيف | مناسب | جيد | ممتاز | العبارة |
|-----|------|-------|-----|-------|---|
| (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | |
| ٠ | ٠ | ١ | ١ | ٤ | تربط التكنولوجيا بين جميع العاملين بالمكتبة و كذلك الاطراف ذات الصلة خارج المكتبة |
| ٠ | ٠ | ١ | ٣ | ٢ | تساهم التكنولوجيا في بناء ذاكرة المؤسسة المتاحة للجميع داخل المكتبة |
| ٠ | ٠ | ١ | ٣ | ٢ | تعمل المكتبة على اتاحة التكنولوجيا المدعمة للتعاون في أيدي العاملين بشكل سريع |
| ٠ | ٠ | ١ | ١ | ٤ | تتسم نظم المعلومات المتاحة بالمكتبة بالواقعية و التكاملية و النزاهة |
| ٠ | ٠ | ٤ | ٨ | ١٢ | إجمالي |

٣-٤-٥ مؤشرات التقييم لإدارة المعرفة.

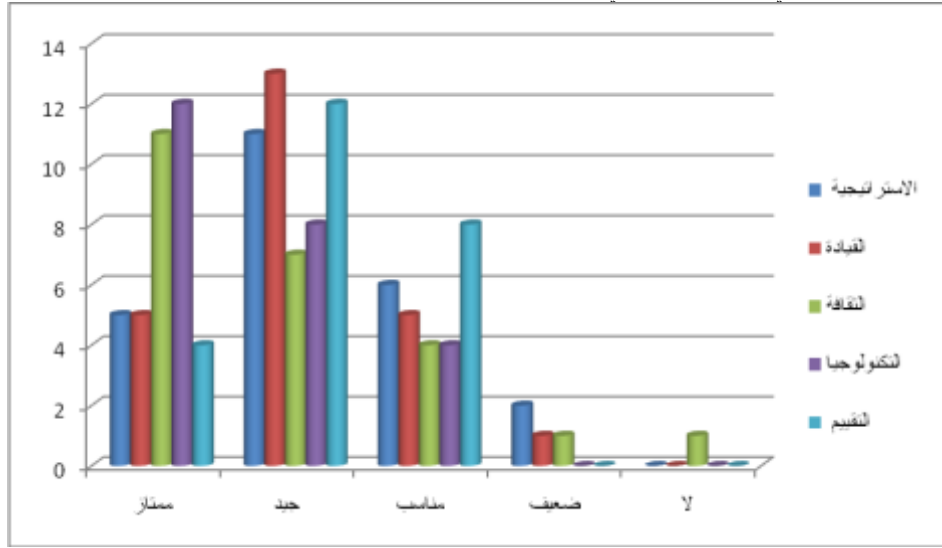
تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم ٨ أن أغلب مؤشرات التقييم لإدارة المعرفة تتم بشكل جيد مع عدم وجود ضعف في أي من هذه المؤشرات وفقاً لآراء مدراء المكتبات.

جدول (٨) مؤشرات التقييم لإدارة المعرفة

| لا | ضعيف | مناسب | جيد | ممتاز | العبارة |
|-----|------|-------|-----|-------|---------|
| (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | |
| | | | | | |

| العبرة | ممتاز (٥) | جيد (٤) | مناسب (٣) | ضعيف (٢) | لا (١) |
|---|--------------|------------|--------------|-------------|-----------|
| ابتكرت المكتبة عدة طرق لربط المعرفة بالنتائج المالية | ٠ | ٣ | ٣ | ٠ | ٠ |
| أنشأت المكتبة عدد من المؤشرات المحددة لقياس المعرفة | ١ | ٣ | ٢ | ٠ | ٠ |
| تتضمن قياسات المكتبة الخاصة بالمعرفة توازن بين القياسات المالية و الغير مالية | ٠ | ٤ | ٢ | ٠ | ٠ |
| تعمل المكتبة على توفير المصادر التي تساهم في زيادة قاعدة معرفتها | ٣ | ٢ | ١ | ٠ | ٠ |
| إجمالي | ٤ | ١٢ | ٨ | ٠ | ٠ |

و يمثل الشكل التالي عرضاً لإجمالي مؤشرات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدراسة .



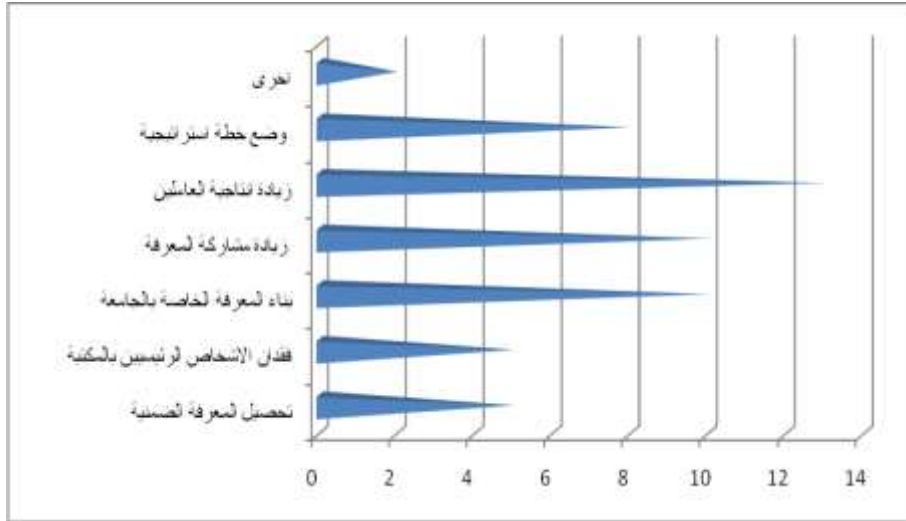
شكل (٣) مؤشرات تطبيق إدارة المعرفة

و يتضح من الشكل السابق أن أكثر مؤشرات التطبيق ذات القيمة المرتفعة (ممتاز) هي المؤشرات التكنولوجية و مؤشرات ثقافة إدارة المعرفة داخل المكتبة. مع تركز أغلب هذه المؤشرات في المستوى رقم ٤ (جيد) . و من الجدير بالذكر انه لا يجب الاعتماد على هذه النتائج بشكل مطلق نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة من جهة و اقتصار تحديد مدى تطبيق المؤشرات على آراء مدراء المكتبات فقط دون أخذ آراء مدراء

الاقسام و القطاعات الرئيسية بكل مكتبة. و انما من الممكن اعتبار تلك النتائج بمثابة مؤشرات أولية لدراسة مستقبلية في هذا النطاق.

٣-٥ دوافع تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الأكاديمية.

تضمن الجزء الرابع و الاخير من الإستبانة تساؤلات عن أبرز الدوافع و أكثر التحديات التي تواجه المكتبات في تطبيق إدارة المعرفة من جهة و أفضل اليات مشاركة المعرفة داخل المكتبة من جهة اخرى. و قد تنوعت آراء مدراء المكتبات بشأن دوافع التطبيق . و يتضح من خلال الشكل رقم ٤ أن العمل على زيادة انتاجية العاملين بالمكتبة يمثل أبرز دوافع تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات محل الدراسة حيث تم الاتفاق على هذا الدافع بنسبة ١٠٠% . و تلا ذلك كل من العمل على زيادة مشاركة المعرفة و زيادة المعرفة الخاصة بالجامعة بنسبة ٨٠% و تتفق هذه النتيجة خاصة المرتبطة بمشاركة المعرفة ، تتفق مع ما تم عرضه من ارتفاع نتائج هذه الخاصية ضمن مؤشرات ثقافة المعرفة بتلك المكتبات . كذلك تتفق ذات النتيجة مع ما تم عرضه ضمن الجدول رقم ٣ الخاص بآليات تطبيق إدارة المعرفة و الذي تتضمن الية الاشتراك مع المكتبات الأخرى لمشاركة المعرفة بنسبة ١٠٠%.



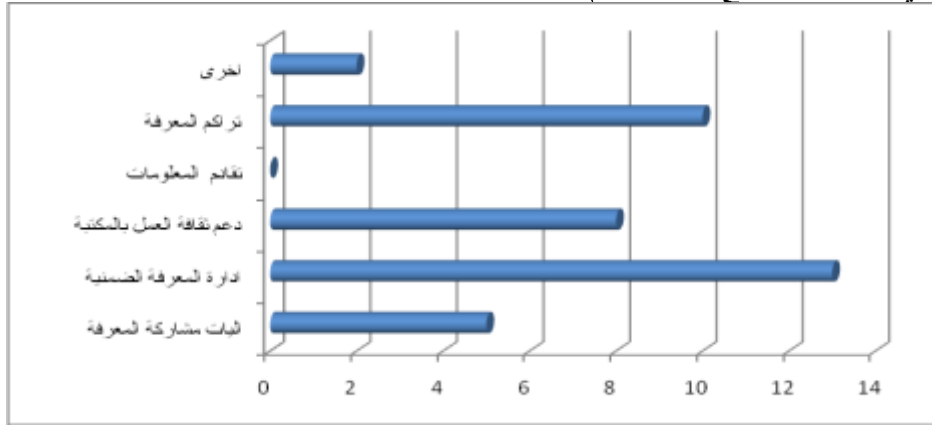
شكل (٤) دوافع تطبيق إدارة المعرفة

و يأتي في المرتبة الثالثة الدافع الخاص بوضع خطة استراتيجية للمكتبة تركز على المستفيدين و تنمية ادراكهم المعرفي بنسبة ٦٠%. و تلا ذلك دافع الصعوبة في

تحصيل المعرفة الضمنية من العاملين بالمكتبة و دافع فقدان الأشخاص الرئيسيين بالمكتبة و ما لديهم من معرفة بنسبة ٤٠% لكلاً منهما.

٣-٦ تحديات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الأكاديمية.

تضمنت أدبيات إدارة المعرفة عدداً من التحديات التي تواجه تطبيقها في مؤسسات المعلومات بشكل عام و في المكتبات بشكل خاص. و في هذا النطاق أتضح من خلال نتائج الإستبانة أن صعوبة إدارة المعرفة الضمنية تمثل أبرز التحديات التي تواجه المكتبات محل الدراسة في تطبيق إدارة المعرفة. حيث اتفق جميع المدراء على هذا التحدي كما هو موضح بالشكل رقم ٥.



شكل (٥) تحديات تطبيق إدارة المعرفة

و تتفق هذه النتيجة مع ما ورد ذكره في أدبيات الموضوع و نتائج بعض الدراسات السابقة (Nazim., and Mukherjee). كذلك تتفق هذه النتيجة مع ما سبق ذكره في جدول رقم ٣ الخاص بآليات تطبيق إدارة المعرفة و الذي تضمن ضعف استخدام المكتبات محل الدراسة لنظام الى للحصول على المعرفة الداخلية و التي ترتبط بشكل مباشر بالمعرفة الضمنية. و يمثل تراكم المعرفة و عدم حذف المعلومات المتقدمة التحدي الثاني من تحديات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الأكاديمية بنسبة ٨٠%. و يمثل عدم دعم ثقافة العمل بالمكتبة التحدي الثالث بنسبة ٦٠%.

و من الجدير بالذكر ان هناك من يرى أهمية توافر ثقافة العمل التي تدعم انشاء و مشاركة المعرفة كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة بشكل فعال (Blair). بينما شكل عدم وجود آليات محددة لمشاركة المعرفة داخل المكتبة التحدي

الرابع بنسبة ٥٠%. و من بين العوامل التي يرى مدراء المكتبات انها تشكل تحدى لتطبيق ادار المعرفة "عدم قدرة بعض منتسبي الجامعة وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية التقليديين من مواكبة التطور التقني الخاص بإدارة المعرفة"، بالإضافة الى " نقص مهارات بعض العاملين". و أخيراً اتفق جميع المدراء على ان تقادم أنواع مختلفة من المعلومات بمجرد انشاؤها لا يمثل تحدى لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة.

٣-٧ آليات دعم مشاركة المعرفة.

للإجابة على السؤال الاخير من تساؤلات الدراسة، تم استقصاء آراء مدراء المكتبات حول أبرز الآليات التي يمكن ان تساهم في دعم مشاركة المعرفة داخل المكتبة.

جدول (٩) آليات دعم مشاركة المعرفة

| النسبة | التكرار | الآلية |
|--------|---------|---|
| ٨٠% | ١٠ | المشاركة في المشروعات البحثية |
| ٦٠% | ٨ | البرامج التدريبية و ورش العمل |
| ٨٠% | ١٠ | النشرات المتاحة على الخط المباشر |
| ٦٠% | ٨ | أساليب التعلم |
| ٨٠% | ١٠ | تحديد سياسات واستراتيجيات مشاركة المعرفة |
| ٨٠% | ١٠ | جماعات التركيز |
| ٤٠% | ٥ | استخدام مزيد من وسائل الاتصال |
| ٤٠% | ٥ | اجراءات رسمية تتضمن نشر أدلة عمل للعاملين |
| ٦٠% | ٨ | توثيق الخبرات |
| ١٥% | ١ | اخرى (برجاء ذكرها) |

و كما هو موضح بالجدول السابق، يوجد شبه اتفاق بين مدراء المكتبات محل الدراسة على اليات محددة تدعم مشاركة المعرفة . و تتمثل تلك الآليات فى المشاركة فى المشروعات البحثية التي تساهم فى مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق البحثي سواء أكان داخل المكتبة أم بالمشاركة مع مكتبات اخرى، بالإضافة الى جماعات التركيز Focus Groups و النشرات المتاحة على الخط المباشر و تحديد سياسات مشاركة

المعرفة. و تلا ذلك الاهتمام بالبرامج التدريبية و أساليب التعلم و توثيق الخبرات . و من بين الآليات الأخرى التي ورد ذكرها من قبل أحد المدراء "إنشاء مركز خدمات مشتركة للمكتبات الجامعية تحكمه مجموعة من المعايير واللوائح والأنظمة على مستوى الدولة الواحدة بداية وعلى المستوى العربي في المرحلة التي تليه".

رابعاً . الخاتمة و التوصيات .

تمثل إدارة المعرفة أحد العناصر الرئيسة لنجاح مؤسسات المعلومات في تقديم خدمات ذات كفاءة عالية للمستفيدين و تلبية احتياجاتهم من المعلومات في الوقت المناسب. و قد أبرزت نتائج الدراسة ان نحو نصف المكتبات الأكاديمية محل الدراسة تطبق بالفعل أنشطة إدارة المعرفة بأشكال متفاوتة. كذلك أتضح ان هناك استخدام كبير لبعض الأدوات التكنولوجية خاصة الانترنت ، و العمل على رقمته مصادر المعلومات بالمكتبة لتحقيق تلك الأنشطة. و في نفس الاطار أظهرت النتائج تحقيق المكتبات محل الدراسة لدرجة عالية للمؤشرات التكنولوجية المستخدمة لتطبيق إدارة المعرفة .

من ناحية اخرى اتفق جميع مدراء المكتبات الأكاديمية محل الدراسة على أن زيادة انتاجية العاملين يمثل الدافع الاول من دوافع تطبيق إدارة المعرفة بمؤسساتهم ، يليه الدافع الخاصة بزيادة مشاركة المعرفة و بناء المعرفة الخاصة بالجامعة . وفي المقابل، كان هناك اتفاق على ان صعوبة إدارة المعرفة الضمنية يمثل التحدي الرئيس تجاه تطبيق إدارة المعرفة ، يليها تراكم المعرفة و دعم ثقافة العمل بالمؤسسة لكي تتماشى مع اقتناء المعرفة و مشاركتها. نتائج عن

و في نطاق الآليات التي من شأنها دعم مشاركة المعرفة بالمكتبات الأكاديمية ، اتضح أن المشاركة في المشروعات البحثية، تحديد سياسات مشاركة المعرفة، اتاحة النشرات على الخط المباشر بالإضافة الى جماعات التركيز تمثل أبرز الآليات التي تدعم مشاركة المعرفة

و في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصى الباحث بمايلي :

٤-١ توصيات مهنية :

٤-١-١ تفعيل استخدام المكتبات الأكاديمية لنظم آلية تدعم اقتناء المعرفة و مشاركتها .
٤-١-٢ دعم انشاء قواعد بيانات للخبراء للمساهمة في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات.

٣-١-٤ الحرص على توفير سياسات و اجراءات موثقة خاصة بأليات مشاركة المعرفة داخل المكتبة و بين المكتبة و مثيلاتها من المكتبات الاكاديمية.

٤-١-٤ استخدام برمجيات توليد الافكار داخل المكتبات و التي تساهم فى العصف الذهنى الإلكتروني من خلال طرح تساؤلات تقوم بدورها فى تغيير اتجاهات العاملين بالمكتبة و العمل على استخدام أفكار جديدة.

٢-٤ توصيات بحثية :

٤-١-٤ اعداد دراسة مقارنة لدراسة تطبيقات إدارة المعرفة بأنواع مختلفة من المكتبات العربية (تتضمن مكتبات عامة ، أكاديمية ، و متخصصة)

٤-٢ اعداد دراسة كيفية عن ثقافة العمل بالمكتبات الاكاديمية العربية و تأثيرها على تطبيقات إدارة المعرفة .

الإستشهادات المرجعية

النقيب ، متولى . "درجة استخدام النظم الآلية لإدارة المعرفة فى المدينة التعليمية بقطر: دراسة وصفية تحليلية" *علم*. ع ١٠ (اكتوبر ٢٠٠٧) .

قاسم ، حشمت . "إدارة المعلومات: نحو منهج للنظر فى المفاهيم والمصطلحات". وقائع جمعية المؤتمر السنوي الثالث عشر - جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج . البحرين، المنامة (٣-٥ أبريل ٢٠٠٧)

رزوقي ،نعيمة. " الدور الجديد لمهنة المعلومات فى عصر هندسة المعرفة وإدارتها " . مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية . مج ١٠ ، ع ٢ . (٢٠٠٥)

Abell, A., and Oxbrow, N. "Competing with knowledge". London: Library Association Publishing (2001)

Ajiferuke, I. " Role of information professional in knowledge management programs: Empirical evidence from Canada ". *Information Science Journal* 6, (2003): 247-257. ScienceDirect.Web. ١٧Aug. 2012

Asllani, A., and Luthans, F." What Knowledge Managers Really Do: An Empirical and Comparative Analysis". *Journal of Knowledge Management* 7, 3(2003): pp. 53-66. Emeraled. Web. 17 Aug. 2012.

- Blair, D. C. "Knowledge management: hype, hope, or help?". *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 50,12(2002): 1019-1028. ScienceDirect.Web.16Aug. 2012
- Branin, J." Knowledge Management in Academic Libraries: Building the Knowledge Bank at the Ohio State University". *Journal of Library Administration* 39, 4 (٢٠٠٣):41-56. ScienceDirect.Web.١٧Aug. 2012
- Broadbent, M. "The Phenomenon of Knowledge Management: What Does it Mean to the Information Profession. " *Information Outlook*,2,5 (1998): 23-36
- Call, D. (2005). "Knowledge management- not rocket science". *Journal of Knowledge Management* 9, 2,(2005) :19-30. Emeraled. Web. 16 Aug. 2012.
- Chase, R. "The knowledge based organization: an international survey". *Journal of Knowledge Management* 1, 1.(1997)
- Clarke, R. " KM in the Main Library of the University of West Indies, Trinidad". *Information Development*, 20,1(2004) :30-35.
- Cox, A., Patrick, k., and Abdullah, R. " Seeding a Community of Interest: the Experience of the Knowledge Library Project. *Aslib Proceedings*, 55, 4(2003) 243-252
- Daneshgar, F., and Bosanquet, L." Organizing Customer Knowledge in Academic Libraries"*Electronic Journal of Knowledge Management*, 8 , 1 (2010):21 -32.Web. 28 Aug.2012
- Davenport, E., and Cronin, B. " Knowledge management :Semantic drift or conceptual shift ?" *Journal of Education for Library and Information Science* 41, 4(٢000): 294-306.
- Demerest, M. "Understanding Knowledge Management."*Journal of Long Range Planning* 30, 3(1997): 374-84.
- De Jager, Martha. " The KMAT: Benchmarking Knowledge Management".

- Library Management*. 20 . 7 (1999) : 367-372. Emerald. Web. 18 Aug. 2012.
- Dillon, M. "Knowledge Management: Chimera or Solution?" *Portal: Libraries and Academy*, 2, 2(2002): 321-336.
- Gandhi, S. (2004). "Knowledge management and reference services". *The Journal of Academic Librarianship* 30, 5(2004):368-381. ScienceDirect. Web. 14 Aug. 2012
- Gorman, G.E. "The Uniqueness of Knowledge Management – or the Emperor's New Clothes?" *Library Management and Information Services*, 19, 1(2004): 17-32
- Gulati. A. and Raina, R. "Professional Competencies Among Librarians and Information Professionals in the Knowledge Era". *World Libraries*. 1,1/2(2001) 11-18
- Hayes, H. "The role of Libraries in the Knowledge Economy", *Serials*, 17, 3,(2004): 231-238.
- Jain, Priti. " An Empirical Study of Knowledge Management in Academic Libraries in East and Southern Africa". *Library Review*, 56,5(2007): 377-392. Emerald. Web. 13 Aug. 2012
- ". "An Empirical Study of Knowledge Management in University Libraries in SADC Countries". *New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned..* Ed. Huei-Tse Hou: InTech, (2012). Intechopen. Web. 15 Aug. 2012.
- Jantz, R. "Knowledge Management in Academic Libraries: Special Tools and Processes to Support Information Professionals". *Reference Services Review* 29, 1(2001): 33-39. Emerald. Web. 13 Aug. 2012.
- Koenig, M.E.D. "Intellectual Capital and how to Leverage it". *Bottom Line: Managing Library Finances*, 10, 3(1997):112-118

- Koina, C. (2003), "Librarians are the Ultimate Knowledge Managers?", *The Australian Library Journal* 52 , 3(2003): 269-72
- Kim, Yong-Mi ., and Abbas, June ." Adoption of Library 2.0 Functionalities by Academic Libraries and Users: A Knowledge Management Perspective". *The Journal of Academic Librarianship*, 36, 3:(2010): 211–218.ScienceDirect. Web. 8 Aug.2012
- Loughridge, B. (1999). "Knowledge management, Librarians and Information Managers: Fade or Future". *New Library World* 100, 1151(1999): 245-253.
- Marouf, L. " Role and Contribution of Cooperate Information Centers Toward KM Initiatives :An Analysis of Managers' Perceptions". *Journal of Information & Knowledge Management*, 3, 1(2004): 9-25.
- McAdam .R and McCreedy. S (1999). "A critical review of Knowledge Management Models". *The Learning Organization*, 6 , 3 (1999): 91-100
- Nazim, M., Mukherjee, B." Implementing Knowledge Management In Indian Academic Libraries". *Journal of Knowledge Management Practice*.12, 3 (2011).Emerald.Web. 13Aug.2012
- Owen, J. "Knowledge Management and the Information Professional. *Information Services & Use* 10, 1(1999): 7-16
- Parker,R., Nitse, S.,and Flowers, A. "Libraries as knowledge management centers".*Library Management*, 26 , 4/5 (2005): 176-189. Emerald. Web. 15 Aug.2012
- Rooi, H.,and Snyman. R. " A Content Analysis of Literature Regarding Knowledge Management Opportunities for Librarians". *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 58, 3(2006) : 261-271

- Roknuzzaman, Md., and Umemoto, K. "How Library Practitioners View Knowledge Management in Libraries: A qualitative Study". *Library Management*, 30, 8/9(2009):643- 656. Emerald. Web. 15 Aug.2012
- Sallis, E., and Jones, G. " Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education". London, Routledge.(2002) :155.
- Sarrafzadeh, M., Martin, B., and Hazeri, A." Knowledge Management and Its Potential Applicability for Libraries". *Library Management*, 31,3 (2010): 198-212. Emerald. Web. 9 Aug.2012
- Schutt,R.L. "Investigating the Social world: The process and practice of research" (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2001.
- Singh, S. " What are we Managing –Knowledge or Information?". *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 37, 2 (2007):169-179
- Southon, G., and Todd, R. (2001) " Library and Information Professionals and Knowledge Management :Conceptions, Challenges, and Conflict". *The Australian Library Journal*,50, (2001): 259-281.
- Southon, .G.,Todd, R. and Seneque, M. "Knowledge Management in Three Organizations : An exploratory Study ". *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53, 12 (2002)
- Winterman, V. " An Uncommon Trinity: A Brief Outline of the Relationships Between Records Management (RM) , Electronic Document Management(EDM) and Knowledge Management(KM)". *Records Management Bulletin*, 6(2005)
- Yaacob, R.A., Jamaluddin, A., and Jusoff, K. " Knowledge Management and Challenging Roles of Academic Librarians. *Management Science and Engineering*" 4,4(2010): 14- 23. Web. 1٢ Aug.2012

Zhixian Yi, "Knowledge management for library strategic planning: Perceptions of applications and benefits", *LibraryManagement*, 29 , 3 (2008): 229 – 240