

مقومات إدارة المعرفة فى المكتبات الجامعية السعودية

وواقع تطبيقها

د. محمد محمود مصباح

مدرس المكتبات والمعلومات بجامعة بنها

والمعار حاليا لجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم مقومات إدارة المعرفة المتوفرة فى مكتبات الجامعات السعودية وواقع تطبيق هذه المقومات فى تلك المكتبات وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من مديرى هذه المكتبات اعتمادا على استبانة صممها الباحث لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة والتي بلغت مكتبة من ثلاث جامعات هى جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة أم القرى، وجامعة طيبة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : ان البنية التحتية التكنولوجية المتوفرة فى المكتبات الجامعية محل الدراسة كافية لتطبيق إدارة المعرفة بينما تحتاج هذه المكتبات إلى موارد بشرية مؤهلة لإدارة المعرفة بشكل جيد كما تحتاج هذه المكتبات إلى ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المعرفة وعلى ذلك فهناك الكثير من المعوقات التى حظيت باجماع الآراء فى عينة الدراسة فيما يتعلق بالمقومات اللازمة لإدارة المعرفة وكذلك دعم العمليات والانشطة الخاصة بها وهى تحتاج إلى دد من الحلول العاجلة اشار إ الباحث فى توصيات الدراسة.

تمهيد

تواجه المكتبات بصفة عامة والجامعية منها بصفة خاصة الكثير من التحديات فى الوقت الحاضر كى تحافظ على أسباب وجودها ودورها الفاعل فى العملية التعليمية فقد أحدثت ثورة الحاسبات والاتصالات تحولات جذرية متسارعة فى كافة نواحي الحياة ومنها نظم حفظ واسترجاع المعلومات ونقلها وتاحتها وقد تطلب ذلك من المكتبات

استحداث أساليب جديدة في الإدارة شملت إدارة الموارد البشرية والمادية والأساليب والطرق والأنوات والهيكل التنظيمية وغيرها. لقد بدا واضحا أن العالم توجه نحو أساليب جديدة في الإدارة بعيدة كل البعد عن البيروقراطية وأما تعتمد بشكل اساسى على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والتي تهدف إلى اشاعة جو من الديموقراطية في الإدارة وتشجيع التجديد والابتكار والإبداع وتبتعد كل البعد عن أساليب الإدارة التقليدية والتي تعتمد على الامتثال المألوف والنظام الهرمى فى نقل التعليمات حسب الهيكل الادارى الجامد الذى قد يعيق سير العمل أكثر مما ينظمه. ان النظم الإدارية الحديثة لا تعتمد فى نجاحها على المدير الفرد الذى يقود وإنما على عدد من المقومات الأساسية التى تتضافر جميعا لانجاح المؤسسة لإدارة لن تنجح إذا توافرت المقومات البشرية المناسبة والمقومات المادية والهيكل التنظيمى المناسب والثقافة التنظيمية المناسبة ثم يأتى بعد ذلك دور الإدارة المستنيرة المؤمنة بنمط معين من الإدارة ولديها رؤية استراتيجية تسعى من خلالها لتوظيف كل المقومات المتاحة والتغلب على كل العقبات.

اولا الإطار المنهجي:

١/٠ مشكلة الدراسة

تسعى كل الجامعات الان لتحقيق أعلى مستويات الجودة في أدائها الادارى والتعليمى وقد أوضحت العديد من الدراسات أن إدارة المعرفة بالجامعات تمثل أحد أهم التحديات التى تواجهها نحو بلوغ المستوى الأعلى فى جودة الاداء فعلى الرغم من أن الاهتمام بالمعرفة منذ زمن بعيد ينصب على اكتساب المعرفة ومعالجتها واتاحتها وتوليدها إلا أن إدارة المعرفة لم تحظ بهذا القدر من الاهتمام الذى تحظى به الان حيث أ العائد الاقتصادى للمعرفة الان يفوق بكثير العائد الاقتصادى الذى تحققة الكثير من الأعمال الأخرى.

ومن هنا فنه يمكن القول بن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في السعى نحو معرفة مقومات إدارة المعرفة المتوفرة في المكتبات الجامعية السعودية ومدى سعى هذه المكتبات نحو ممارسة عمليات إدارة المعرفة في أرض الواقع وذلك بهدف الوقوف على أهم المعوقات أن وجدت والتي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة في هذه المكتبات باعتبارها تمثل جانبا مهما في تحقيق جودة العملية التعليمية في هذه المؤسسات.

/ : أهمية الدراسة وأهدافها

تمثل المكتبات الجامعية عنصرا مهما ومؤثرا في الارتفاع بمستوى الأداء بالجامعات وبالتالي فإنه إذا كان المطلوب هو تحقيق إدارة معرفة متميزة بالجامعة فإن مكتبات الجامعة من أول القطاعات التي ينبغي أن تسعى لتطبيق إدارة المعرفة بشكل متميز.

ويعتبر السعى نحو تقييم واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة على أرض الواقع في مكتبات الجامعات يهدف بالاساس إلى الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها بما يؤثر سلبيا بشكل مباشر على تطور هذه المكتبات ودعمها للأنشطة التعليمية بالجامعة. وتسعى هذه الدراسة نحو تسليط الضوء على دور اخصائي المعلومات بشكل خاص إمكانات المكتبة لانجاح عمليات إدارة المعرفة وبالتالي التعرف على مدى حاجاتهم إلى تعزيز مداركهم عن مفهوم إدارة المعرفة ومجالات الاستفادة منه في المكتبة المختلفة.

ويخلص الباحث من ذلك إلى أن الدراسة تهدف بشكل اساس إلى :

- التعرف على مدى توافر مقومات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات السعودية.
- التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات محل الدراسة.
- التعرف على مدى إدراك العاملين في مكتبات الجامعات السعودية لمفهوم إدارة المعرفة.
- تحديد معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات السعودية.

/ تساؤلات الدراسة

سعت هذه الدراسة للإجابة عن عدد من التساؤلات أهمها:

- ما مدى توافر مقومات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية السعودية؟
- ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بهذه المكتبات؟
- ما مدى ادراك مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في مكتبات الجامعات السعودية؟
- اهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالشكل المناسب؟

/ منهج وإجراءات الدراسة.

// / منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة، ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكما، ويتعدى ذلك إلى تفسير الظاهرة والوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة في مجتمع الدراسة، والكشف عن مدى الحاجة

حداث تغييرات جزئية أو كلية من أجل تحسين تلك الاوضاع أو تطويرها.

// / مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة مديري المكتبات في ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة أم القرى ، جامعة طيبة، وقد اختار الباحث جامعة الملك عبدالعزيز لتمثل الجامعات القديمة النشأة، وجامعة أم القرى لتمثل الجامعات متوسطة النشأة، وجامعة طيبة لتمثل الجامعات حديثة النشأة، حيث تختلف تلك الجامعات الثلاث في امكانتها التنظيمية والبشرية والتقنية والجغرافية، والتي تمثل الأعمدة الرئيسية لموضوع إدارة المعرفة في أى مؤسسة.

// / عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة في الجامعات الثلاث محل الدراسة فقد اختار الباحث عينة من مكتبات كليات كل جامعة بحيث تشمل مجموعة من كليات العلوم النظرية (أربع كليات) ومجموعة أخرى تمثل كليات قطاع العلوم التطبيقية (أربع كليات) وذلك في جامعتي الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى أما في جامعة طيبة فانه نظرا لان الجامعة ليس بها مكتبات للكليات وتعتمد فقط على مكتبتين مركزيين فقد اعتمد الباحث في دراسته على هاتين المكتبتين.

// / أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية للدراسة، وذلك بعد مراجعة الادبيات ذات الصلة بالموضوع والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، ولضمان صدق وثبات أداة جمع البيانات تم تحكيم الاستبانة من قبل أربعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال المكتبات والمعلومات المهتمين بموضوع إدارة المعرفة من خلال رؤية علم المكتبات والمعلومات والمهتمين به من جانب التكنولوجيا التي ينبغي ان تتوفر في المكتبات والتي تشكل البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإدارة المعرفة.

وقد اسفر التحكيم عن ادخال بعض التعديلات الخاصة بصياغة عبارات الاستبانة، وكذلك الحال بعد تجريب الاستبانة على عدد من المكتبات كعينة تجريبية للتحقق من صدق وثبات الأداة.

وقد اعتمد الباحث في تطبيق الاستبانات على التوزيع اليدوي في جامعة أم القرى بمكة المكرمة وعلى البريد الالكتروني في جامعتي طيبة بالمدينة المنورة والملك عبدالعزيز بجدة.

/ / مصطلحات الدراسة.

/ / المعرفة

كلمة معرفة مشتقة من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء ادراكه بحاسة من الحواس .
فالمعرفة من الناحية اللغوية تعنى الإدراك الجزئي أو البسيط .
وقد عرفها قاموس وبستر Webster⁰ على انها: الفهم الواضح والمؤكد لاجد الاشياء
وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل خبرة عملية مهارة معلومات منظمة تطبق على حل

/ / إدارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة والذي تزايد الاهتمام به خلال العقدين
الأخيرين أدى إلى ظهور العديد من التعريفات له والتي اختلفت باختلاف
تخصصات الباحثين ووجهات نظرهم وما زال المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف .
فقد عرفه معهد دراسات إدارة المعرفة في التعليم IKME بالولايات المتحدة الأمريكية⁰
عام " إطار يمكن العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من
الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه منها مما ينتج عنه مجموعة من
السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات وأساليب الأداء في المؤسسة التعليمية"

/ / مقومات إدارة المعرفة

مقومات : جمع مقومٍ: وهي كل ما يتألف أو يتركب منه جسم أو جهاز أو مشروع من
عناصر أساسية تسهم في قيامه ووجوده وفاعليته.
وسوف يتبنى الباحث تعريف مقومات إدارة المعرفة اجرائيا بأنها :مجموعة عناصر
وهي:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إدارة واعية مهتمة بتطبيق إدارة المعرفة.
- ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.
- د- البنية التحتية التكنولوجية اللازم لإدارة المعرفة بالمؤسسة.

/ / عمليات إدارة المعرفة

تباينت آراء المتخصصين في مجال إدارة المعرفة حول تحديد عدد أنشطة وعمليات
ومراحل إدارة المعرفة⁰ إ أن أغلب الآراء اتفقت على أن عمليات إدارة المعرفة

التي تختص بسلوك إدارة المعرفة مثل توليد المعرفة خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة نقل ومشاركة المعرفة تطبيق المعرفة.

/ / الدراسات السابقة

/ / دراسات ترتبط بإدارة المعرفة بالجامعة

أولاً : الدراسات العربية.

العتيبي ياسر عبدالله تركى. إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية - أم القرى. رسالة دكتوراه : أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امكانية تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية حيث استعرضت دور إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية وأهمية وجود استراتيجية لنشر ثقافة المعرفة والاستعانة بالتكنولوجيا في تجهيز نظم المعلومات والاستفادة منها وخلق البيئة المناسبة لها .

الكندى نادية عبدالله احمد . متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس : دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس كلية التربية قسم الاصول الإدارية والتربوية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد شملت عينة الدراسة عضو هيئة تدريس تم التعرف على آرائهم من خلال استبانة تم توزيعها عليهم وتوصلت الدراسة إلى أن مقومات إدارة المعرفة منخفضة في بعض المحاور منها الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والقيادة والحوافز ومتوسطة فيما يخص محاور أخرى كما اثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغيري النوع وسنوات الخبرة.

عيسان عبدالله العاني وجيهة ثابت. "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس" مجلة بصائر جامعة البتراء

الأردن ع

هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات واسهامها في إدارة المعرفة بشكل فعال في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس حيث ركزت الدراسة على دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري وأساليبه بالكلية ووضحت أن هناك

أربعة عناصر أساسية لإدارة المعرفة وهي: الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية. واستعرضت الدراسة أهمية كل عنصر من هذه العناصر في نجاح إدارة المعرفة بالكلية.

عادل سالم موسى. " إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي:

تجارب عالمية " مجلة دراسات المعلومات جامعة اليرموك ع

هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على أهم المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات العربية والأردنية منها بشكل خاص وعرضت الدراسة عدد من المقترحات للتغلب على هذه المشكلات منها وضع نظام يتسم بالمرونة في مؤسسات التعليم الـ سواء فيما يخص بنية النظام أو أهدافه وطرائقه.

خلود. إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعة الأردنية الرسمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها.

رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تكونت عينة الدراسة من عضو هيئة تدريس واعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيعها على افراد العينة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

خباش نوال. العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى والعلوي رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى والعلوي اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من فردا واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة البيانات وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أ إن درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية متوسطة.

الشايح "التحديات التي تواجه الجامعات السعودية للتحويل نحو مجتمع المعرفة" مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية ع ص ص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه الجامعات السعودية للتحويل نحو مجتمع المعرفة وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم تلك التحديات: مدى توافق مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل عدم وجود استراتيجيات وطنية للبحث العلمي أن نسبة من أعضاء هيئة التدريس يجدون صعوبة في استخدام وتوظيف تقنيات التعليم البيروقراطية في الإدارة .

المنصوري أحمد محمد. درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك ارمذ

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد شملت عينة الدراسة عضو هيئة تدريس من الكليات الإنسانية والعملية واعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيعها على الأعضاء وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة متوسطة وأن الخبرة ونوع الكلية سواء إ أو عملية من العوامل المؤثرة في درجة تطبيق الأعضاء لعمليات إدارة المعرفة وأن متغير النوع والدرجة العلمية والجنسية لم يكن لها أثر واضح على درجة تطبيق الأعضاء لإدارة المعرفة.

العلول سمر. دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في غزة اعتمدت الدراسة على عينة من الأكاديميين بالجامعة عددها عضو وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أ أن درجة ممارسة إدارة المعرفة من جانب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة متوسطة ولا أثر لعامل سنوات الخبرة على ذلك.

القرشى عايطى بن عطية حسين. دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة بالجامعات السعودية (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة.

أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية المعرفة ومفهوم ادارتها وأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتفعيل ادارتها في المنظمات التربوية المعاصرة وتوضيح أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عمليات إدارة المعرفة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. رصم استبانة كأداة المعلومات من مجتمع الدراسة والذين بلغ عددهم فردا. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها:

- يتطلع % من افراد مجتمع الدراسة إلى المعرفة التكنولوجية.
- % منهم نحو تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- يؤمن % من أفراد مجتمع الدراسة بان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهم في تطوير مجتمع المعرفة.

الكريمين رائد أحمد ابراهيم. عبدالرحمن إيمان جميل عبدالفتاح. تادرس إبراهيم حربى هاشم. " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الاكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية". المجلة العربية للدراسات المعلوماتية ع (يناير ص ص -

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من استاذ اكاديمي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أ : أن درجة تنمية الموارد البشرية في كليات التربية جاءت متوسطة في جميع المجالات أن درجة توفر متطلبات إدارة المعرفة جاءت متوسطة في جميع المجالات كما اظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية دالة احصائيا بين تنمية الموارد البشرية ومتطلبات إدارة المعرفة في كليات التربية بالجامعات محل الدراسة.

الدراسات الأ :

Umunadi, Ejiwoke Kennedy. Knowledge Management And Global Information Dissemination . Education , 2014,P, 395.

ول هذه الورقة دور إدارة المعرفة في نشر المعلومات العلمية على المستوى العالمي وتحقيق التنمية في مختلف المجالات ومنها التعليم العالي والتعليم المهني، وقد تعرضت الدراسة لعدد كبير من الموضوعات أ : دور إدارة المعرفة في نشر المعرفة واستخدامها، المعرفة كمصدر جديد للثروة ، دور المعرفة في تحقيق التنمية المهنية

والتكنولوجية ، أهمية وجود سياسة وطنية لإدارة المعلومات والمعرفة في مجال التعليم المهني والتقني، أهمية إدارة المعرفة في كافة المؤسسات وفي مؤسسات التعليم العالي

Nwakego, Ugochi Isika; Maizatul Akmar Ismail; Ali Fauzi Ahmad Khan .Knowledge sharing behaviour of postgraduate students in University of Malaya. The Electronic Library (2013),P 713 ..

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تبادل طلاب الدراسات العليا للمعرفة أثناء إجراء الأبحاث العلمية ورصد الاختلافات في سلوك هؤلاء الطلاب، وقد اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن العوامل المحفزة لتبادل المعلومات بين الطلاب تختلف عما هو موجود بين العاملين في الشركات نظرا لاختلاف أهداف كل منهما، كما رصدت الدراسة أهمية المكافآت المادية في تشجيع عملية تبادل الخبرات بين العاملين في الجامعة وأهمية دور المستودعات الرقمية للمعلومات في تشجيع عملية تبادل الخبرات والمعلومات.

// / دراسات ترتبط بإدارة المعرفة في المكتبات.

أولا : الدراسات العربية.

الحايك هيام. " التعليم العالي في أقسام المكتبات والمعلومات ومدى ملاءمته لمجتمع المعرفة " مجلة اعلم ()

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ملاءمة التعليم الحالي في العالم العربي في أقسام المكتبات والمعلومات لمجتمع المعرفة ثم قامت بتقويم اوضاع الدراسة في أقسام المكتبات والمعلومات بالجامعات العربية والتعرف بشكل متعمق على آليات إدارة هذه الأقسام لموضوعات التخصص ومدى ملاءمتها للربط بمسار إدارة المعرفة اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من عضو هيئة تدريس من جميع الدول العربية تم توزيع استبانة عليهم كأداة أساسية لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن % من المناهج وأساليب التدريس تمكن الطالب من إدارة المعرفة ان % ن الاقسام تدرس مقررات تركز على رفع درجة التواصل مع المستفيدين .

الضويحي فهد بن عبدالله. " إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق " .- Cybrarians Journal - ع (سبتمبر)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة والمكتبات ومراكز المعلومات حيث عرضت لمفهوم إدارة المعرفة ونشأتها وأهميتها وأهدافها وعملياتها وأهمية تطبيقها في مجال المكتبات وغيرها من العناصر التي توضح أبنى المكتبة في العصر الحديث لمفهوم إدارة المعرفة وذلك نظرا لعلاقتها الوثيقة بطبيعة نشاطها بالمعرفة و تخزينها وتنظيمها وتاحتها

الحمزة منير. " واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق أحداث: رؤية للمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة"

العربية ع س ص ص -

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وبصفة خاصة في جامعة تبسة وأهم المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة المعرفة في هذا المجال حيث عرضت الدراسة لأدارة المعرفة ودورها في تطوير المكتبات وأهم مواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير لتحقيق النهضة المطلوبة.

الجوهري أمجد عبدالهادي. " تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الاكاديمية: دراسة ميدانية للدول العربية" أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية)

قطر ج () ص ص -

هدفت الدراسة إلى استعراض تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات بمختلف أطيافها مع استعراض مؤشرات تلك التطبيقات كما تعرضت الدراسة لوصف وتحليل تطبيقات إدارة المعرفة وتحدياتها في مكتبات الجامعات بالدول العربية اعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيعها بشكل الكتروني على مدراء تلك المكتبات حيث بلغ عددها استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أ : أن % من المكتبات محل الدراسة تطبق إدارة المعرفة من خلال آليات مختلفة مثل الانترنت ورقمنة مصادر المعلومات أظهرت النتائج تقدم المؤشرات التكنولوجية لتطبيقات إدارة المعرفة عن باقي مؤشرات التطبيق بتلك المكتبات.

الكيومية ليلي بنت سيف بن علي. الشيادي بن ناصر. " دور أقسام المكتبات والمعلومات في بناء مجتمع المعرفة بدول الخليج العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)

(الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية) - قطر ج
(ص ص -)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور أقسام المكتبات والمعلومات في بناء مجتمع المعرفة بدول الخليج العربي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال قياس الكفايات البشرية المتخصصة في تلك الأقسام ومدى توافقها مع متطلبات مقررات مجتمع المعرفة في التخصص تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس ضمن عينة مكونة من ثلاث جامعات خليجية هي :

السلطان قابوس وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك سعود . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أ : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث من حيث تدريس المقررات ذات العلاقة بإدارة المعرفة وقد ارتبطت الدراسة إلى متغير الدرجة العلمية ونسبة التأليف وأنشطة إدارة المعرفة ومكوناتها.

طه أنور هادي. يوحنا جلييلة كوركيس. "تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي : دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل" . -

ع - تنمية الرفادين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي بين العاملين في المكتبة المركزية جامعة الموصل بدولة العراق اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين بالمكتبة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية وبناء على ذلك أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها انه على المنظمة محل الدراسة أن تتبنى الأفراد المبدعين ومساندتهم ماديا وعنويا.

وديعة . غزالدين بودريان. " دور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قلمة". المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات.

ع

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فريق العمل في إدارة المعرفة في جامعة قلمة حيث بلغ حجم العينة ردا من العاملين في مكتبة جامعة قلمة من المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات أو الحاصلين على دبلوم عالي في التخصص واعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أ أن % من عينة الدراسة أشاروا إلى أهمية العنصر البشري في إدارة المعرفة

% من أفراد العينة لم يتلقوا دورات تكوينية % من أفراد العينة أشاروا إلى ان القرارات التي تتخذ بالمكتبة لا تتخذ بالتشارك اشار % من أفراد العينة إلى أ لا يتم تسجيل معارفهم في وثائق أو قواعد بيانات وانها تندثر مع مرور الوقت.

عبدالله خالد عتيق سعيد عبدالله. جرجيس جاسم محمد. " إدارة المعرفة : مفهومها أ وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها". المؤتمر السنوى العشرين مارس الدوحة قطر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تبنى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في المكتبات العامة الإماراتية من وجهة نظر مدراء تلك المكتبات اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على مدراء مكتبة عامة موزعة على مختلف الإمارات وهي المكتبات التي تم حصرها من خلال كتاب المكتبات العامة في الإمارات وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أ : أن واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة ايجابية ومرتفعة وان المكتبات العامة في دولة امارات العربية المتحدة قد تبنت إلى حد كبير متطلبات إدارة المعرفة أن هذه المكتبات بحاجة إلى دعم أكبر فيما يخص توفير الاسرتيجيات والهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة والتدريب وورش العمل المهتمة بادارة المعرفة .

الدراسات الاجنبية .

[Tiwari, Kiran](#). AN INCREASING INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE (LIS) PROFESSIONALS, False [Gyankosh 4.1](#) (Jan-Jun 2013)P,36 .

استعرضت هذه الدراسة والتي نشرت إحدى الدوريات الهندية المتخصصة في مجال المكتبات والمعلومات التطورات الحالية في مجال تدريس علم المكتبات والمعلومات والعلاقة بين علم المعلومات وإدارة المعرفة حيث أوضحت الدراسة أن هناك توجها عاما أقسام علم المعلومات على المستوى العالمى للاهتمام بموضوع إدارة المعرفة مقررات القسم وذلك نتيجة للتشابه الواضح فى العمليات التى تقوم عليها إدارة المعرفة والمحاور الرئيسة للدراسة فى تخصص علم المعلومات من جمع وتنظيم وتحليل واطاحة المعلومات وقد تنبأت الدراسة بأنه بالرغم من هذا الاهتمام العالمى بموضوع إدارة المعرفة إ أن هذا المصطلح فى طريقه للفناء أو الانكماش كما حدث فى حالة مصطلح محو الأمية المعلوماتية حيث اوضحت الدراسة بأن العمليات التى تقوم عليها إدارة

المعرفة سوف تبقى وتتطور نتيجة الممارسة العملية وأن تغيرت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن تلك العمليات.

[Mohammad Nazim; Mukherjee, Bhaskar](#). "Knowledge management competencies required among library and information science professionals: An Indian perspective". [Library Review 62.6/7](#) () P,375.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اهم الكفايات التي يجب ان تتوفر فيمن يمكن ان يقوم بادارة المعرفة في المكتبات وقد اعتمدت الدراسة على عينة تم اختيارها من مدرسة تقدم الدراسات العليا في علوم المكتبات والمعلومات من مختلف انحاء الهند وتكونت العينة من معلم بهذه المدارس واعتمدت الدراسة على استبيان مكون من سؤال قسمه الباحثان إلى خمس مجموعات وتم توزيعه بالاعتماد على البريد الالكتروني وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها: ان المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات بحاجة إلى تطوير كفاياتهم الادارية حتى يصبحوا مؤهلين لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الاكاديمية الهندية وقد اوصت الدراسة بتبني الكفايات التي اتفقت عليها عينة الدراسة في المقررات الدراسية التي تقدمها تلك المدارس.

[Zafar, Anil](#). Knowledge Management Practices at Goethe Institute Libraries Worldwide" [World Digital Libraries 6.2](#)) Dec 2013)P, 93.

هدفت هذه الورقة إلى دراسة حالة للتعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات معهد جوتة في مختلف انحاء العالم حيث تحولت تلك المكتبات في مختلف انحاء العالم إلى مكتبات عامة تفتح ابوبها إلى كل المجتمع المحيط بها فهي وان كانت تعتبر من المكتبات الاكاديمية الا انها تقدمها للمجتمع المحيط بها وقد ركزت هذه الدراسة على مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في هذه المكتبات التي تتمتع بدرجة عالية من التطبيقات التكنولوجية وكذلك كيفية التعامل مع المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وكيفية توزيعها عبر شبكات التواصل الاجتماعية واثر ذلك على تطوير الخدمات المقدمة إلى للمستفيدين من المكتبة

[Hui, Wang](#). "New Knowledge Management System for Better Knowledge and Information Services in University Libraries". [Cross - Cultural Communication 9.3](#)

()P,39.

هدفت هذه الورقة إلى مناقشة خصائص إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وكيفية استخدام مصادر المعرفة لإدارة المعرفة وذلك لتوضيح أن إدارة المعرفة يمكن أن تقوم

بدور فعال في بناء مستوى معين من الاتصالات بين الكليات والجامعات.

[Saikia, Mukesh](#). APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN UNIVERSITY LIBRARIES: ISSUES AND CHALLENGES, [Gyankosh 3.2](#)) Jul-Dec 2012(P, 10.

استعرضت هذه الدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين عمليات إدارة المعرفة من توليد، وتنظيم، وإتاحة المعلومات، والعمليات التي تقوم بها المكتبات الجامعية من جمع وتنظيم وإتاحة المعلومات في المجتمع الجامعي ونبهت الدراسة إلى أن تقوم المكتبات بتطوير أساليبها بما يتناسب والدور المتنامي للجامعات في علاج وحل المشكلات المجتمعية وأوضحت الدراسة أن نجاح المكتبات الجامعية في ذلك يعتمد قدرة موظفيها استخدام المعلومات والمعارف وتقديم خدمة أفضل لاحتياجات المجتمع الأكاديمي، وهذا يتطلب من أمناء المكتبات الجامعية إعادة تقييم وظائفهم وتوسيع أدوارها ومسؤولياتها فعال في العملية التعليمية والبحثية وتلبية احتياجات المجتمع الجامعي من الناحية المعلوماتية.

[Guo, Yu-Qiang; Sha, Zheng-Yu](#). "Research on Information Resource Integration of University Libraries under the Mode of Knowledge Management" false. [Intelligent Information Management 4.5](#)) Sep 2012(P, 207.

هدفت هذه الدراسة إلى استيضاح موقف مكتبة جامعة Wuhan من إدارة المعرفة وذلك وفقاً لخصائص إدارة المعرفة حيث تعرض الورقة لتطور وتكامل مصادر المعلومات في الجامعة وذلك من خلال تحليل الأهداف والاتجاهات والابتكارات تحت مظلة إدارة المعرفة بالمكتبة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوسع في مساحة الخدمة التي تقدمها المكتبة لا يوفر سوى الحيز المادي للتعلم والتواصل وأن تسعى لتحقيق التبادل الفعال للمعرفة وأن هناك فارق كبير بين خدمة المعلومات وخدمة المعرفة وأن على مكتبات الجامعة التوسع في خدمة إدارة المعرفة الضمنية وعدم التوقف عند إدارة المعرفة الصريحة وذلك من خلال التوسع في تقديم خدمات تفاعلية مع المستخدمين وتواصل بين العاملين بالمكتبة

[Krishnaswamy,N; Jesintha, D Lidwin](#). IMPLEMENTING KNOWLEDGE MANAGEMENT SOLUTIONS IN A LIBRARY. [Library Progress International 31.1](#))Jan-Jun 2011(P,119.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهم إدارة المعرفة فى المكتبات والتحديات التى تواجه المكتبات جراء انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتشير إلى ضرورة أن تقوم المكتبات بتطوير انشطتها حتى تلبى احتياجات المستفيدين منها والتى أصبحت أكثر تعقيدا وحتى تلبى متطلبات إدارتها بنظام إدارة المعرفة والتى تحتاج إلى أكبر فى معالجة المعلومات ونقلها وربطها بانشطة العاملين والمستفيدين على حد سواء، حيث تشير الدراسة إلى أن مصطلح إدارة الوثائق كان فى فترة من الزمن هو الأكثر شيوعا فى مجال المكتبات والمعلومات ثم جاء مصطلح إدارة المعلومات ليحل محله تدريجا وفى الوقت الحالى وبفس الطريقة جاء الدور على مصطلح إدارة المعرفة ليأخذ مكان إدارة المعلومات وأن هذه المصطلحات ما ظهرت إلا للتعبير عن واقع وممارسة فعلية فى المكتبات فقد أ المكتبى الآن ينبغى أن يكون خبيرا فى تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها فى المكتبات وفى ذات الوقت مديرا واعيا وملما ، أحدث أساليب الإدارة ومنها إدارة المعرفة⁰.

[Cervone, H Frank](#). "Knowledge management as a method for supporting digital library projects". *OCLC Systems and Services* 27.4 (2011)P, 272.

هدفت هذه الورقة إلى تحديد ووصف طريقة إدارة المعرفة ودورها فى دعم اليات مشروعات المكتبات الرقمية من حيث المنهجية والتصميم والاتاحة حيث تعرضت الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة ووضحت دورها فى دعم وتطوير خدمات المكتبة الرقمية باعتبار أن إدارة المعرفة أداة مفيدة وممارسة إدارية فعالة إذا ما تم تطبيقها تدريجيا وعلى مراحل متتابعة.

[Javeed Ahmad Rah](#); [Gul, Sumeer](#); [Zahid Ashraf Wani](#). University libraries: step towards a web based knowledge management system. *VINE* 40.1 () P .

هدفت هذه الورقة إلى اقتراح نظام لإدارة المعرفة فى المكتبات الجامعية على شبكة الانترنت الذى يهدف إلى دعم وانشاء وتنظيم وتخزين ونشر واستخدام الاصول المعرفية الرقمية فى المؤسسة كما هدفت هذه الورقة إلى توضيح متطلبات نظام إدارة المعرفة على شبكة الانترنت للمكتبات الجامعية حيث قامت الدراسة بمسح نظم إدارة المعرفة على شبكة الانترنت ثم وضعت نظام يعالج كل الثغرات الموجودة فى الأنظمة المتاحة وقد اوصت الدراسة بأهمية تحسين الكفاءة المهنية للعاملين فى المكتبات خا من الناحية التقنية واعتبرت أن هذا سوف يكون عاملا هاما ومؤثرا وداعما لإدارة

المعرفة وخلق مجتمع مبنى على المعرفة وتحقيق أعلى مستويات الرضا من جانب المستخدمين فضلا عن المهنيين العاملين في المكتبات¹

[Roknuzzaman, Md; Umemoto, Katsuhiko.](#)"How library practitioners view knowledge management in libraries: A qualitative study". [Library Management](#), 30.8/9 (2009)P, 643.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف رأى عدد من المنتمين إلى المكتبات والمعلومات من مختلف أنحاء العالم والذين تم اختيارهم من خلال عينة عمدية من المشاركين بـأوراق علمية في مؤتمرات علميين مهتمين بموضوع إدارة المعرفة عقدا عام وقد أوضحت الدراسة أنه بالرغم من أهمية ما توصلت إليه من نتائج إلا أنه نظرا لصغر حجم العينة وأنها من بيانات مختلفة فإنه لا يمكن تعميم نتائجها ولكن يمكن اعتبارها مؤشرا هاما في مجال دراسة إدارة المعرفة من وجهة نظر المنتمين إلى تخصص المكتبات والمعلومات اعتمدت الدراسة إلى استبيان تم توزيعه إلى عينة الدراسة عبر البريد الإلكتروني، وقد ركزت الدراسة على عدد من المحاور الرئيسية وهي مدى وضوح مفهوم إدارة المعرفة في أذهان عينة الدراسة العلاقة بين مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة فرص تحسين الممارسات المكتبة إذا ما اعتمدت أسلوب إدارة المعرفة أهمية المعرفة الضمنية في تحسين مستوى الاداء في المكتبات أهم المعوقات التي تواجه المكتبات في ادارتها للمعرفة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أ : أن مفهوم إدارة المعرفة لا يحظى باجماع أو اتفاق بين المنتمين للمجال أشار احد المنتمين إلى عينة الدراسة إلى أن المكتبات يمكن أن تتفوق في إدارة المعلومات المدونة في الكتب والدوريات ولكنها لن تستطيع إدارة المعلومات الموجودة في رؤوس البشر أشار اخر إلى أن المنتمين إلى تخصص المكتبات والمعلومات لديهم بيانات ممتازة ومهارات إدارة المعلومات، ولكنهم يحتاجون إلى اكتساب مهارات إضافية للعمل في مجال إدارة المعرفة.

[Md. Roknuzzaman; Kanai, Hideaki; Umemoto, Katsuhiko.](#)"Integration of knowledge management process into digital library system: A theoretical perspective".[Library Review](#) 58.5 () P, 372.

هدفت هذه الورقة إلى تقديم إطار نظري للتكامل بين المكتبة الرقمية وإدارة المعرفة وقد اعتمدت الدراسة على استبيان استطلع فيه الباحثون آراء عينة عمدية مكونة من تسعة من الباحثين في موضوع المكتبات الرقمية من مختلف أنحاء العالم والذين قدموا أوراق بحثية

فى مؤتمرين عقدا فى عام وهدفت هذه الدراسة إلى الفصل فى التداخل الحاصل بين مفهوم المكتبة الرقمية وما تقوم به من جمع وتنظيم وإتاحة أوعية المعلومات ومفهوم إدارة المعرفة والذى يقوم على جمع وتنظيم وإتاحة المعلومات سواء كانت فى شكل وثائق أو تحويل المعارف الضمنية إلى معرفة موثقة وأوضحت الدراسة أنه وأن كان المفهومين يعتمدان بشكل اساسى على تكنولوجيا المعلومات وأن كان هدف المكتبة الرقمية هو بالاساس خدمة المستفيدين من المكتبة من خلال ما تمتلكه من مصادر معلومات بينما إدارة المعرفة تهدف إلى الارتفاع بالثقافة التنظيمية فى المقام الاول وذلك من خلال إدارة الأصول الفكرية وتشجيع تبادل المعرفة والابتكارات⁰.

/ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أنها تتفق مع بعضها فى عدد من الجوانب وتختلف عنها فى جوانب اخرى ويعرض الباحث لتلك الجوانب فى السطور التالية:

/ / أوجه استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة.

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة فى الجوانب التالية:

- الفهم الصحيح والواضح لموضوع ومشكلة الدراسة.
- تحديد أهداف الدراسة بشكل واضح.
- اختيار منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات الخاصة بها.
- تحديد محاور الدراسة من حيث المقومات والعمليات.
- تصميم استبانة الدراسة بحيث تغطى كافة محاور الدراسة وتحكيماها من قبل المهتمين بموضوع الدراسة من الباحثين.

/ / أوجه الاختلاف بين تلك الدراسة والدراسات السابقة.

- عرضت أغلب الدراسات العربية لموضوع إدارة المعرفة فى الجامعات وليس فى المكتبات الجامعية وأن كانت الدراسات الاجنبية اكثر دقة فى تناول أحد جوانب إدارة المعرفة فى المكتبات.
- عينة الدراسة من المكتبات الجامعية السعودية لم يسبق دراستها فى اى دراسة سابقة.
- لم تكشف اى دراسة سابقة عن العلاقة بين مقومات إدارة المعرفة المتوافرة فى المكتبات الجامعية وتطبيق عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها فى تلك المكتبات.
- سوف تكشف هذه الدراسة عن العلاقة بين مقومات إدارة المعرفة فى المكتبات من حيث البنية التحتية التكنولوجية والمقومات البشرية المتوافرة ومدى تأهيلها لإدارة

المعرفة وبالتالي الكشف عن جوانب الخلل أو المعوقات التي تواجه تلك العملية.

ثانياً الإطار النظري للدراسة:

1- نشأة إدارة المعرفة واهدافها.

النواه الأولى لمفهوم إدارة المعرفة بدأت منذ قديم الأزل في حقل الأعمال وحقول غير هادفة للربح منذ أن بدأ الإنسان نقل خبراته الحرفية والمهنية من جيل إلى جيل. حيث كان الأباء يعلمون الأبناء أصول المهنة والحرفة ويتبادلون الافكار لتطوير العمل الذى يقومون

أما في العصر الحديث فقد ولد مفهوم إدارة المعرفة في مجال إدارة الأعمال والصناعة وليس في الاكاديميات فكان Don Marchand هو أول من استخدم مفهوم إدارة المعرفة داية ثمانينات القرن الماضى على أنها المرحلة النهائية من " الفرضيات " المتعلقة بتطوير نظم المعلومات ، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Drucker إلى أن العمل النموذجى سيكون قائما على المعرفة إلى أن بدأ انتشار مفهوم إدارة المعرفة ومحاولة وضع الحدود لهذا المفهوم عام 0 .

وتهدف إدارة المعرفة إلى :

- المحاظرة على استمرار تدفق المعرفة والسيطرة عليها.
- المحافظة على التواصل مع مصادر المعرفة والوصول إلى أى مكان على مستوى العالم.
- التدقيق في المعلومات وجودتها والتحقق من سلامة مصدرها.
- تنظيم المعرفة واثاحتها بشكل مناسب للمتلقي.
- تفعيل الاستفادة من المعرفة المتاحة وفق أهداف المؤسسة.
- تحليل المعلومات وإعداد المسارات الملائمة لها.
- استثمار المعرفة في المجالات المختلفة التي تهتم بها المؤسسة.
- تيسير عملية اتاحة المعرفة والمشاركة فيها لتوليد معرفة جديدة.
- حفظ المعرفة بالطرق الملائمة لتسهيل عملية استرجاعها بسهولة.

/ مفهوم إدارة المعرفة

يعرف قاموس اكسفورد Oxford الانجليزى المعرفة بانها :

- الخبرات والمهارات المكتسبة من قبل شخص من خلال التجربة أو التعليم أو الفهم النظرى أو العملى لموضوع ما.

- مجموع ما هو معرف في مجال معين من الحقائق والمعلومات الوعى أو الخبرة التى اكتسبها من الواقع أو من القراءة والمناقشة.
 - المناقشات الفلسفية في بداية التاريخ منذ افلاطون والتي عرفت المعرفة بـ " الإيمان الحقيقي المبرر".
- وعرف آخرون إدارة المعرفة بانها:
- " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها .
 - " هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة".
 - إدارة المعرفة هي محاولة المؤسسات سواء كانت وثائقية أو غيرها وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات اللازمة لنقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد بيانات وتصنيف وفصل وتنقية المعرفة المناسبة وتنظيمها في قواعد بيانات لتحقيق ما يأتى :
أولاً: السماح لبقية العاملين بالوصول إلى مواقع تلك المعرفة من خلال منفذ سهل.
ثانياً: توصيل المعارف التى تم تسجيلها مسبقاً إلى العاملين اعتماداً على حاجاتهم الحالية بما يتيح الفرصة لتوليد معارف جديدة باستمرار.
- ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص بعض العناصر المهمة في مفهوم إدارة المعرفة وهي :
- أن إدارة المعرفة عبارة عن عمليات منظمة تبدأ من إنتاج المعرفة ثم تنظيمها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها والعمل على تطويرها.
 - أن إدارة المعرفة تتعدى مفهوم إدارة المعرفة الصريحة المكتوبة لتشمل كل ما هو مكنون في عقول الموظفين من مهارات وخبرات.
 - أن الهدف من تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة هو تحقيق أهدافها والميزة التنافسية.
- أن هناك مقومات لا بد من توافرها في أي منظمة لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة، أهمها توافر المناخ التنظيمي المشجع على تفعيل مفهوم إدارة المعرفة بشكلها الصحيح.

من خلال استعراض التعريفات السابقة لاحظ الباحث أن هناك ثلاثة ابعاد رئيسية لمفهوم إدارة المعرفة وهي :

• البعد التكنولوجي: ويعنى البرمجيات والشبكات وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكرى والتكنولوجيات الفريدة.

• البعد التنظي : ويعنى الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها ونشرها ومعالجتها وإعادة استخدامها والطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل والعمليات المستخدمة.

• البعد الاجتماعى: ويعنى تقاسم المعرفة بين الموارد البشرية وتكوين جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات اتصال بين الافراد.

ويخلص الباحث إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه في الوقت الحاضر ولا تزال هناك العديد من الأفكار والنظريات المتنافسة حيث يمكن القول بأن المعرفة بصفة :
"الخبرات والمهارات المكتسبة من خلال التجربة أو التعليم أو الفهم النظرى أو العملى لموضوع ما."

1/ أنواع إدارة المعرفة

تقسم بعض الدراسات المعرفة حسب إدارتها إلى قسمين هما :

• المعرفة الصريحة : وهى المعرفة المنظمة والمحددة المحتوى ولها مظهرها الخارجى المميز ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث ويمكن الاستعانة بالتكنولوجيا في حفظها وتنظيمها واتاحتها ونقلها.

• المعرفة الضمنية : وهى المعرفة الكامنة في عقول وسلوك الأفراد أنها معرفة خفية تكتسب بالخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعى.⁰
وهناك أربعة انماط من عمليات تحول المعرفة وهى:)

• عملية تحول معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية اخرى (التنشئة الاجتماعية) عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الاخرين وجها لوجه.

• عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة اخرى (أى الجمع) وذلك عندما يمزج الفرد بين معرفته الصريحة والمعرفة الصريحة للآخرين ليخرج بمعرفة جديدة معتمدا في ذلك على خبرته ومهارته.

• عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة(أى جهات خارجية) وهى عملية مهمة تعتبر من اساسيات التوسع في المعرفة التنظيمية حيث يتم تدوين الخبرات

وتخزينها بالشكل الذي يسهل التعامل معها وإعادة استخدامها ومشاركتها مع الآخرين
فيها معرفة صريحة.

- عملية تحويل معرفة صريحة إلى (أي الاستيعاب) وهي تتكون أثناء تطبيق الموظفين المعرفة الصريحة والمشاركة بها واستخدامها في توسيع وتطوير معرفتهم الضمنية حيث تتولد لديهم معرفة ضمنية جديدة أكثر تطوراً من معرفتهم السابقة .
ومن خلال استعراض عمليات التحول السابقة نلاحظ أن التحدي الأكبر في إدارة المعرفة يكمن في النمطين الآخرين حيث يتطلبان شيوع روح الحرية وتشجيع روح الابتكار والمشاركة بالأفكار.

أهمية المعرفة

- يرجع الاهتمام بالمعرفة في الوقت الحاضر إلى عدد من الأسباب أ :
- التقدم الهائل الذي يشعر به الجميع في مجال الحاسبات والاتصالات والذي أدى إلى تسهيل عملية جمع المعرفة وتنظيمها وإتاحتها للجميع في مختلف أنحاء العالم.
 - تغير مفهوم الموارد الاقتصادية للدول والذي جعل من المعلومات مورداً اقتصادياً هاماً ومؤثراً في تحقيق الرخاء الاقتصادي.
 - أن الاهتمام المتزايد بالمعرفة وأهميتها الاقتصادية أدى إلى سعي الدول إلى إيجاد نظام وبيئة تشجع وصول المعرفة إلى من يطلبها في الزمان وبالشكل المناسب حتى يستطيع استثمارها وتعظيم العائد الاقتصادي منها.

أ أهمية إدارة المعرفة في الجامعات.

تعد البيئة التنظيمية للجامعات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة من أكثر البيئات احتياجاً لتطبيق إدارة المعرفة إذ أن الجامعات هي المسؤولة عن أعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة فمع زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة وازدياد معدل ظهور الابتكارات والاكتشافات الجديدة بدت الحاجة ملحة إلى اكتشاف العقول المتميزة التي تسهم بفاعلية في صناعة المعرفة الجديدة والتي تمثل عنصر التميز وتشكل الفوارق بين المجتمعات المتقدمة وغيرها⁰ فقد وجدت الجامعات نفسها مضطرة إلى الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة والتي تسهم في رفع مستوى الأداء والارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها فالجامعات وكما نقول ونكرر دائماً هي مصانع الرجال والعقول المتميزة.

ذا كان العمل في المصانع يعتمد بشكل أساسي على المواد الخام فن طبيعة العمل في

الجامعات تقوم اساسا على المعرفة كمادة خام وجودة التعليم الجامعى تتحدد بشكل اساسى بناء على قدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها بفاعلية وليس بعدد خريجها كل عام وجودة خريجي الجامعة تعتمد على ما اكتسبوه من معارف ومعلومات ومهارات خلال فترة دراستهم بالجامعة ومن هنا فان اهتمام الجامعات بالمعرفة يُ انطلقا من دفاعها عن أسباب وجودها وجودة العمل الذى تقوم به.⁰

وبذلك يمكن القول بِن أن إدارة المعرفة تنبع من انها تعمل على تعظيم القيمة المضافة أفراد العاملين بالجامعة بالاضافة إلى بعض الجوانب الأخرى المهمة والتي تتمثل في :

- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في الجامعة.
 - بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز.
 - تنمية وإدارة راس المال الفكرى المتمثل في المعرفة الموجودة في عقول كل العاملين
 - تنمية المهارات الابتكارية والابداعية لدى المنتمين إلى الجامعة.
 - تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات التي تتيحها الجامعة او يمتلكها العاملين بها.
 - تعظيم التفكير الابداعى والابتكارى في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية .
 - الاعتماد على إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات وحل الأزمات.
 - الحفاظ على التميز الفكرى لمخرجات الجامعة من الطلاب والباحثين.⁰
- وينظر آخرون إلى أ إدارة المعرفة بالنسبة للجامعات فيرى أنها تؤدي إلى تحسين التعامل مع الكم الضخم من البيانات والمعلومات المتاحة بهذه الجامعات وينتج عن ذلك ما :
- تحقيق استمرارية تدفق المعلومات في مساراتها الصحيحة بالجامعات.
 - تحقيق السرعة في الوصول إلى المعلومات وكل جديد في مجالات اهتمام الجامعة.
 - حفظ المعلومات وتنظيمها وتحليلها ليسهل الاستفادة منها.
 - استثمار المتاح من المعلومات واتاحتها لتوليد معلومات ومعارف جديدة باستمرار.⁰
- ونخلص من ذلك إلى أن أ إدارة المعرفة تنبع من كونها تعمل على تحقيق الاستثمار الأمثل للعقول البشرية العاملة بالجامعة وكذلك المعلومات والمعارف التي تمتلكها الجامعة سواء كانت معارف صريحة أو معارف ضمنية.

/ أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

- أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات نتيجة لعدة أسباب أ :
 - تسعى المكتبات كغيرها من المؤسسات نحو خفض تكاليف ما تقوم به من عمليات من خلال التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية وكذلك رفع مستوى جودة ما تقدمه من خدمات.
 - سعى المكتبات نحو تعظيم العائد مما تقدمه خدمات للمستفيدين منها وزيادة عددهم من خلال تسويق ما تقدمه من خدمات وتحسين مستوياتها وابتكار خدمات جديدة.
 - تشجيع الأفكار الإبداعية من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية إدارة المعرفة بالمكتبات تحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمكتبات.
 - تعزيز قدرة المكتبة على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.⁰
 - تهدف المكتبات بشكل اساسى إلى توثيق المعرفة المتوافرة وتطويرها والمشاركة فيها.
 - أن إدارة المعرفة تعتبر أداة لاستثمار رأس المال الفكرى للمكتبة عن طريق تيسير وصول المعرفة المتولدة للأشخاص المحتاجين لها .⁰
 - أن إدارة المعرفة بشكل جيد يحفز المكتبات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات السريعة والمستمرة في بيئة المعلومات.
 - إدارة المعرفة تتيح الفرصة للمكتبات لتحقيق ميزة تنافسية دائمة بين غيرها من مصادر المعلومات من خلال تبنى أفكار إبداعية وتقديم خدمات جديدة.
 - إدارة المعرفة تدعم جهود المكتبات في الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة لديها وتوليد معرفة جديدة باستمرار .

/ دور أخصائيو المعلومات في إدارة المعرفة.

- أصبح العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساعدة، بل كما يراها هلدبراند Hildebrand⁰ بأنها أقرب إلى إعادة هندسة المؤسسات (Reengineering) إلى إدارة المعرفة فالتكنولوجيا تؤدي دوراً إدارة المعرفة، بينما يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة التي إن لم نستغلها فقدتها المؤسسة وفقدت معها مقومات التطوير والقدرة على تحقيق إدارة فعالة للمعرفة.
- أن نظرة فاحصة لعمليات ومراحل إدارة المعرفة والدور الذي يمارسه ا. المعلومات توضح أن الإشكال لا يكمن فيما يقوم به اختصاصيي المعلومات من عمليات

إنما الإشكال يقع في نوع المعرفة التي يديرها، فهو ناجح في إدارة المعرفة الصريحة ولذلك يمكن أن ينجح في إدارة المعرفة الضمنية بعد تحويلها إلى معرفة صريحة ولكن يبقى دوره غير واضح في عملية التحويل نفسها وهي بؤرة العمل الحالي لإدارة المعرفة في أي مؤسسة كانت خدمية أو إنتاجية أو تعليمية.

فإذا كان الهدف الأساس من إدارة المعرفة هو عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛ لنتمكن من إدارتها والتحكم فيها فإن الفجوة بين إدارة المعرفة التقليدية التي يمارسها اختصاصيي المعلومات بالفعل (من تزويد وتنظيم وتوفير سبل وصول وإتاحة للمعلومات وتعشيب واستخدام للتكنولوجيا في تصميم النظم وقواعد البيانات والاتصال بالإنترنت... إلخ). وبين المفهوم الحالي لإدارة المعرفة تبقى منسبة على عملية التحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهذه العملية لا يمكن أن تتحقق فردياً أو من قبل تخصص منفرد إنما تتم من خلال فريق عمل يحظى بدعم قيادة المؤسسة.⁰

أن إخصائي المعلومات يحتاج إلى فهم كيف يفكر الأفراد وليس فقط ما يعرفه الأفراد أو ما يريدون معرفته ليزودهم بالمعلومات. وهو بذلك يشخص الحاجة ويوجه بصفته استشارياً متخصصاً، ويملي عليه هذا الدور اكتساب معرفة متخصصة في المجال الذي بعبارة أخرى أن يمتن مفاهيم وصناعة المجال الموضوعي الذي يحيط به ليقدم خدماته ويمارس دوره الفعلي في إدارة المعرفة.

مهارات مهنية تدعم إخصائي المعلومات في إدارة المعرفة.

نتيجة للكثير من التطورات التكنولوجية التي حدثت في بيئة المكتبات والمعلومات أ لزاماً على إخصائي المعلومات حتى يجيد إدارة المعرفة اتقان بعض المهارات بالإضافة لمهاراته الأساسية في التزويد والفهرسة والتصنيف وخدمات المعلومات، هذه المهارات مرتبطة أكثر بموضوع التقنية وأهمها:⁰

- **مهارات تقنيات المعلومات والاتصالات:** أن تلبية العمل وتقديم الخدمات أصبح يندرج وفق سلسلة من الخطوات تدخل تقنيات المعلومات في تنفيذها وهذا يتطلب فهماً دقيقاً لنظم التشغيل الآلي للمكتبات والربط الشبكي وقواعد البيانات ومحركات البحث والبوابات وغيرها .
- **مهارات إدارية:** لكي يكون إخصائي المعلومات مؤهلاً لإدارة المعرفة يجب أن يتحلى ببعض المهارات الإدارية من أهمها الاستخدام الأمثل للموارد وتقييم الأداء

والعمل بروح الفريق واستخدام أساليب التعزيز والمكافآت وفي نفس الوقت إ
روح الحسم والانضباط.

- **مهارات القيادة:** يعنى العمل بروح القيادة إنراك الهدف العام للمنظمة وتحديد الخطوات الدقيقة اللازمة لتحقيق الهدف وهذا يتطلب من اخصائى المعلومات مهارات الذكاء فى التعامل مع بيئة المكتبات سريعة التغير والتطور والقدرة على الاقناع واقامة العلاقات الانسانية المتميزة .
 - **مهارات الاتصال:** أن عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة والتي تعتبر من أهم التحديات التي تواجه اخصائى المكتبات لا تتم إلا من خلال شيوع روح التواصل والتعاون بين العاميين فى المكتبة واشاعة روح مشاركة أو مشاطرة المعرفة وتمثل قواعد البيانات المتضمنة افضل الممارسات أبرز لامتثلة لذلك .⁰
- / مقومات إدارة المعرفة :

- لا شك أنه لى تستطيع اى مؤسسة الانتقال من نظام تقليدى للإدارة إلى نظام إدارة المعرفة فان ذلك يتطلب توافر مقومات معينة تساعد تلك الإدارة على تحقيق تلك النقلة ومن خلال اطلاع الباحث على ادب موضوع إدارة المعرفة وجد ان اغلب اراء الباحثين تتفق على أن من اهم تلك المقومات:
- **الهيكل التنظيمى:** لا شك ان حركة سير التعليمات الادارية ونظام اتخاذ القرار فى نظام إدارة المعرفة يختلف عنه فى النظم الادارية التقليدية حيث يشيع نظام إدارة المعرفة روح المشاركة والديموقراطية ودعم روح الفريق التى توصل إلى الابداع فى العمل وابتكار الحلول لمواجهة العقبات التى تواجه المؤسسة وذلك عكس النظم الادارية التقليدية التى تقوم على الهرمية والمهام المحددة من الإدارة وعدم مشاركة العاملين فى القرارات وكل ذلك يرجع فى الأساس إلى الهيكل الادارى والتنظيمى الذى تعتمد عليه المؤسسة فهو الذى يحكم العلاقات بين العاملين واتخاذ القرارات وحركة سيرها صعودا وهبوطا.
 - **البنية التحتية التكنولوجية:** لا يمكن تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال دون الاعتماد على بنية تحتية تكنولوجية مناسبة فى المؤسسة تساعد على تخزين واطاحة وتحليل البيانات واطاحتها بطريقة تناسب روح العصر والجدير بالذكر أن هذه البنية التحتية التكنولوجية لم تعد صعبة من حيث التكلفة ولا من حيث تعامل العاملين معها والاستفادة من امكاناتها.

- القوى البشرية: شرهم العمود الفقري للتمتع أى مجتمع وبقدر تعليمهم وثقافتهم تكون درجة النمو والتقدم فى ذلك المجتمع ، لذلك لا يمكن الاعتماد على نظام إدارة المعرفة إ إذا توافر البشر المؤهلون لتطبيق هذا النظام سواء كان هؤلاء البشر من فئة المديرين أو العاملين ، والتاهيل هنا يقصد به التاهيل المهني والتكنولوجي والإداري والثقافي بحيث يستطيع الجميع التعاون والتفاهم والإبداع فى إيجاد الحلول للعقبات والارتفاع بمستوى الأداء وقد اشار الباحث فى الصفحات السابقة إلى أهم المهارات التى ينبغى أن تتوافر فى اخصائى المعلومات حتى يكون مؤهلا لتطبيق إدارة المعرفة فى المكتبات.
 - الثقافة التنظيمية: سلوك البشر فى مختلف مجالات الحياة العامة تحكمة الثقافة المجتمعية ، وفى المؤسسات تحكمه الثقافة التنظيمية التى تسود فى تلك المؤسسة والتى يسير عليها المنضمون الجدد لتلك المؤسسة عندما يجدوا أن العاملين الاقدم منهم يتبعونها ويلتزمون بها وينقلونها إلى المنضمين حديثا وهكذا تشيع تلك الثقافة بين جميع العاملين وحيث أن ثقافة إدارة المعرفة من الثقافات الحديثة ليس فقط على المجتمعات العربية بل أنها ايضا من نظم الإدارة المستحدثة فى المجتمعات المتقدمة وأن كانوا أسبق منا فى تطبيقها بعدة مراحل.
- / عمليات إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة تتم من خلال عدد من العمليات تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل لتشكّل ما يعرف بإدارة المعرفة إ أن هذه العمليات غير متفق عليها بين الباحثين م يعرض لها بالتفصيل ولاخر ينظر إ جمال وسوف يعرض الباحث لأهم هذه العمليات ثم يستخلص الرئيسية منها للتحقق من مدى تطبيقها فى المكتبات محل الدراسة.

قسم بعض الباحثين عمليات إدارة المعرفة إلى العمليات التالية:

- / / عملية تشخيص المعرفة: تشخيص المعرفة هى العملية التى تسبق وضع السياسات والبرامج والهدف منها اكتشاف المعرفة المتوفرة بالمنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وإذا ما كانت مسجلة على أوعية أو قواعد بيانات او غيرها.
- / / عملية تخطيط المعرفة: وتختص هذه العملية برسم الخطط المختلفة اللازمة لإدارة المعرفة ودعم أهدافها وأنشطتها سواء على المستوى الفردي او على مستوى

المنظمة ككل وكذلك توفير المقومات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية.⁰

// / **عملية نشر المعرفة:** وتعنى كما عرفتھا الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات " العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها " ومصطلح نشر المعرفة ونقل المعرفة يستخدمان تبادلياً للدلالة على نفس المعنى حيث تعنى نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت وبالشكل والتكلفة المناسبة.⁰

// / **عملية توليد واكتساب المعرفة:** يتم توليد المعرفة من خلال عمليات البحث الجاد التي تؤدي تراكمياً إلى بداع المعرفى بمعنى التوصل إلى حلول وممارسات مبتكرة وغير مسبوقه للمشكلات التي تواجه المنظمة ولذلك فإنه يمكن القول باطمئنان بأن توليد المعرفة لا يتم إلا من خلال الأفراد الباحثين والعاملين في المنظمة نفسها ولن يتم اكتشاف هؤلاء المبدعين إلا من خلال التشجيع على تبادل الأفكار وتبنى المبدع منها ودعم البحث العلمى فى المؤسسة ورصد الميزانيات المناسبة له.

// / **عملية تخزين المعرفة:** وتهدف هذه العملية إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بمعنى تحويل المعارف التي يحملها الأفراد فى عقولهم نتيجة الخبرات التي يكتسبونها أء ممارستهم للعمل إلى معارف صريحة موثقة يمكن الإطلاع عليها من جانب أفراد آخرين خاصة فى المؤسسات التي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة ن هؤلاء الأفراد ياخذون معرفتهم الضمنية معهم عندما يتركون المنظمة، وتعتمد عملية الخزن على أنواع مختلفة من وحدات الخزن.

// / **عملية توزيع المعرفة:** ولا تعنى عملية التوزيع أن تقوم المنظمة من تلقاء نفسها بتوزيع ما لديها من معارف على من يهمله ومن لا يهمله الأمر وإنما تعنى ضمان وصول المعارف المختلفة إلى الأشخاص العاملين فى المنظمة فى الوقت وبالشكل المناسب وذلك من خلال القواعد الم تداول المعرفة هذه العملية بالإ إلى وجود وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخص مادمى أو معنوى والأهم أن تكون هذه الوسيلة مدركة تماماً لطبيعة هذه المعرفة وقادرة على نقلها.

// / **عملية تطبيق المعرفة:** فالهدف الاساسى من وجود المعرفة هو استثماره والاستفادة منها فى الجانب التطبيقى بمعنى أن يتم تحويل المعرفة إلى تنفيذية تسهم مباشرة فى تحسين أداء المنظمة وتدعم اتخاذ القرار بها من جانب الإدارة العليا.

// / عملية استرجاع المعرفة: وتشير هذه العملية إلى توفير منافذ البحث والوصول إلى المعرفة بكل سهولة ويسر ودون قيود بحيث يتم إتاحة سبل المعرفة لكل العاملين في المؤسسة حتى يتم استثمارها في حل مشكلات العمل وتحسين مستوى الأداء.⁰

// / عملية الرقابة على المعرفة: وتهتم هذه العملية بالأنشطة المرتبطة بالسيطرة على المعرفة المتاحة داخل المنظمة ودعم الجهود التي تهدف إلى تعظيم دورها وتأثيرها على مستوى الأداء بهدف أي جانب من القصور يظهر أثناء العمل بالسرعة المناسبة حتى لا يؤدي إلى تعطيل أو إعاقة سير العمل وتطوره.⁰

الإطار التطبيقي للدراسة.

/ مقومات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية

لكي تتم إدارة المعرفة بطريقة فعالة وناجحة تحتاج إلى بيئة تنظيمية مناسبة وكل عنصر من عناصر هذه البيئة يسهم بدور إيجابي أو سلبي في إدارة المعرفة فبعض هذه العناصر أو كلها ربما تكون مساندة لإدارة المعرفة فتتحقق فاعلية تنظيمية أكبر وقد تكون معوقة فتتحقق نتائج سلبية. سوف يتناول الباحث في الصفحات القادمة واقع توافر هذه المقومات في المكتبات الجامعية السعودية حيث يستعرض الباحث المقومات التالية:

• الهيكل التنظيمي.

• البنية التحتية التكنولوجية.

• الموارد البشرية.

• الثقافة التنظيمية.

بالنظر إلى واقع الجامعات السعودية فـ تكاد العين تخطيء بعض الممارسات التي تتدرج تحت إحدى عمليات إدارة المعرفة وأبرزها تطوير الهياكل الإدارية للجامعات بحث يكون هناك مكان في إدارة ما يهتم بإدارة المعرفة وأن لم تكن إدارة مستقلة وإنما جزء من إدارة مثل بعض العمادات كعمادة البحث العلمي والتي تعنى بإنتاج المعرفة وعمادات تطوير المهارات والتي تعنى بتطوير الهيئة الأكاديمية والإدارية وعمادات المكتبات والتي تعنى بحفظ المعرفة والاشتراك في قواعد البيانات وغيرها من الجهات مثل أندية التكنولوجيا والتي تهتم بدعم الابتكار والإبداع وسوف نعرض فيما يلي نبذة مختصرة عن أهم مقومات إدارة المعرفة في كل جامعة من الجامعات محل الدراسة.

مقومات إدارة المعرفة في جامعة الملك عبدالعزيز

أسست الجامعة ما يسمى بمنظومة الأعمال والمعرفة وذلك بهدف:

- تيسير الحصول على المعرفة واستثمارها في مجال البحث العلمي والتطوير والإبداع وتحسين نوعية مخرجات التعليم والبحث في الجامعة.
- موازنة نشاطات الجامعة ومخرجاتها مع المتطلبات الاقتصادية المحلية والأجنبية.

- رفع مستوى تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع قطاع الصناعة والخدمات.
- رفع مستوى تدريب الطلاب واكتسابهم الخبرات العملية المطلوبة.

وتتكون هذه المنظومة من أربعة قطاعات هي :

- حقائق المعرفة: وتهتم بتوفير بيئة عمل ذكية ومتكاملة للصناعات والخدمات القائمة على المعرفة حيث تعمل على تشجيع الشركات المقيمة على الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وإمكانيات الجامعة المختلفة .
- بيوت الخبرة: وهي بيوت خبرة متميزة في مختلف المجالات حيث تقدم خدماتها الاستشارية والبحثية إلى القطاع الخاص والعام بشكل مباشر وتحت إشراف الجامعة.
- المعامل المركزية: وهي معامل متخصصة تقوم بعمل الاختبارات التقنية المتقدمة والدراسات التحليلية وتفسيرها واستثمار المختبرات والمعامل المميزة بالاستعانة بأعضاء هيئة التدريس.
- حاضنات الأبحاث: وهي تمثل البيئة المساندة للمشاريع المبدعة المبتدئة من جانب طلاب وخريجي الجامعة.⁰

مقومات إدارة المعرفة في جامعة أم القرى:

أدت الجامعة عدد من العمادات للاهتمام بالمعرفة منها عمادة تقنية المعلومات وعمادة البحث العلمي وغيرها وذلك بهدف نقل وتوطين التكنولوجيا بالجامعة وتوفير الدعم الفني لكل من يحتاجه بالجامعة سواء لدعم العملية التعليمية أو تسهيل الإجراءات الإدارية ودعم اتخاذ القرار . أدت الجامعة وكالة الأعمال والإبداع المعرفي ويتفرع منها إدارة الكراسي العلمية وإدارة بيوت الخبرة كما تضم الوكالة مركز الابتكارات للأبحاث وكل هذا يصب في اتجاه دعم المعرفة واستقطاب المبدعين والمتميزين الحاصلين على جوائز علمية في مختلف التخصصات.

مقومات إدارة المعرفة في جامعة طيبة:

ربما لا تختلف جامعة طيبة عن سابقتها في المقومات من حيث الإدارة وتوجهها نحو إدارة المعرفة والعمادات التي تدعم البحث العلمي والبنية التكنولوجية تتفق عدد من المؤسسات في الاعتماد على إدارة المعرفة بشكل من أجهزة حاسب ومعامل وانترنت وغيرها ومن خلال الإطلاع على رؤية جامعة طيبة لإدارة المعرفة وأهمية تطبيقها وتوفير المقومات والآليات اللازمة لذلك بان هذه الرؤية نحو إدارة المعرفة تهدف إلى:

- تطوير ممارسات العمل بحيث تزيد من الترابط بين أفراد فريق أو فرق العمل.
- دعم صناعات المعرفة ووضعهم في مراكز متقدمة تسمح بالاستفادة من خبراتهم وتتيح لهم تنفيذ أفكارهم.
- تحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في إدارة المعرفة بشكل واضح بحيث تسهم في تطوير برنامج المؤسسة.
- وضع نظام لمراقبة الأداء وقياس النتائج وتقديم المؤشرات لتحقيق سرعة الانجاز والتغلب على المعوقات وتوقعها قبل حدوثها.

1 / الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي هو النظام الذي يحدد علاقة الإدارة العليا بالمكتبية بالإدارات الفرعية ، بشكل يحقق تدفق المعلومات الإدارية صعودا إلى قمة الهرم الإداري وهبوطا حتى أصغر الأقسام بالمكتبية والجدير بالذكر أنه ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي أو معياري للمكاتب وأما تقوم كل مكتبية بتصميم هيكلها التنظيمي حسب حجمها ودرجة استخدامها للتطبيقات التكنولوجية المختلفة. إ أن الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية بالوصف السابق لا تساعد على المشاركة بالمعلومات بين أفراد الإدارات المختلفة ولذلك فهي لا تساعد على الإدارة الفعالة للمعرفة بالمكتبية حيث تحتاج إدارة المعرفة إلى هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ويشجع على مناقشة المعلومات الإدارية مع متخذ القرار بحيث يشعر الجميع بانهم يكون في اتخاذ القرار وفي تطوير أداء مؤسستهم.

جدول رقم ()

الاستجابات لعبارات الهيكل التنظيمي للمكتبات

الجامعات السعودية												الاستفسار	
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة أم القرى					
لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
-	-	١٠٠	٢	٧٥	٦	٢٥	٢	٥٠	٤	٥٠	٤	٤	تجرى المكتبة تعديلات وتحسينات على الروتينيات التنظيمية لتحسين مستوى المرونة الادارية بالمكتبة.
٥٠	١	٥٠	١	-	-	١٠٠	٨	-	-	١٠٠	٨	٨	الهيكل التنظيمي للمكتبة ينبغي ان يتضمن إدارة للمعرفة.
-	-	١٠٠	٢	٥٠	٤	٥٠	٤	٥٠	٤	٥٠	٤	٤	تتصف الاتصالات الراسية والاقفية بين العاملين في المكتبة بالفاعلية.
-	-	١٠٠	٢	٢٥	٢	٧٥	٦	٣٧	٢	٦٣	٥	٥	يتمتع البناء التنظيمي للمكتبة بالمرونة الكافية للتطوير المستمر للمعارف واستخدامها.
٥٠	١	٥٠	١	٢٥	٢	٧٥	٦	٦٣	٥	٣٧	٣	٣	توفر المكتبة اقساماً خاصة لعمليات إدارة المعرفة والتي تشمل جمع المعارف وتنظيمها واتاحتها ومشاركتها.
													المجموع

من خلال قراءة الجدول السابق رقم () والذي يوضح رأى مديري المكتبات الجامعية محل الدراسة في الهيكل التنظيمي لمكتباتهم يتبين أن :

- استجابة مديري المكتبات في جامعة أم القرى لعبارة " تجرى المكتبة تعديلات وتحسينات على الروتينيات التنظيمية " كانت % نعم و % لا وهذا يتفق وطبيعة تغير وتعديل الهياكل التنظيمية في لا تتغير بمعدل سريع ولا على فترات زمنية آيرة فهي أقرب إلى الثابت منها إلى المتغير ولذلك فن الإجابة عن تلك العبارة في جامعة الملك عبدالعزيز وهي أقدم من جامعة أم القرى جاءت بنسبة % لا وكذلك الحال بالنسبة لجامعة طيبة والتي تعتبر من أحدث الجامعات فإن الإجابة جاءت بنسبة % لا فالهيكل لم يمر عليه فترة زمنية طويلة تسمح باتخاذ قرار إلى تغييره.

- جاءت الموافقة بنسبة % أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز بحاجة تلك المكتبات إلى إدارة في الهيكل التنظيمي للمكتبة تخص إدارة المعرفة وهذا

- يعكس وعيا كبيرا ب إدارة المعرفة بشكل فعال فيما جاءت الإجابة عن تلك العبارة في جامعة طيبة بنسبة % .
- جاءت الموافقة على عبارة الفاعلية في الاتصالات الرأى : الأفقية في المكتبات في أم القرى والملك عبدالعزيز بنسبة % بينما في جامعة طيبة بنسبة % وهذا يدل على حاجة المكتبتين الأول والثانية تطوير الهيكل التنظيمى وكذلك يدل على رضا المديرين فى جامعة طيبة عن هيكلهم الإدارى والذى يعتبر حديث النشأة إذا ما قورن بمكتبتى جامعتى أم القرى والملك عبدالعزيز .
 - جاءت نتيجة الاستجابات عن العبارة التى تدل على أن البناء التنظيمى للمكتبة يتسم بالمرونة الكافية للتطوير المستمر عالية جدا فى جميع المكتبات وهذا يدل على هناك وعيا ب إدارة المعرفة وأ أن يكون الهيكل التنظيمى يدعم هذا التوجه ولكن هناك ضعفا فى التطبيق حيث تحتاج الهياكل التنظيمية إلى التعديل كما عبر عن ذلك المديرون فى العبارات السابقة.

جدول رقم ()

اجمالى الاستجابات لعبارات الهيكل التنظيمى للمكتبات

الجامعات السعودية				الاستفسار
اجمالى الاستجابات				
لا		نعم		
%	ك	%	ك	
٥٦%	١٠	٤٤%	٨	تجرى المكتبة تعديلات وتحسينات على الروتينيات التنظيمية لتحسين مستوى المرونة الادارية بالمكتبة.
٦%	١	٩٤%	١٧	الهيكل التنظيمى للمكتبة ينبغى أن يتضمن إدارة للمعرفة.
٤٤%	٨	٥٦%	١٠	تنصف الاتصالات الرأسية والأفقية بين العاملين فى المكتبة بالفاعلية.
٢٧%	٥	٧٢%	١٣	يتمتع البناء التنظيمى للمكتبة بالمرونة الكافية للتطوير المستمر للمعارف واستخدامها.
٤٤%	٨	٥٦%	١٠	توفر المكتبة أقساما خاصة لعمليات إدارة المعرفة التى تشمل جمع المعارف وتنظيمها واتاحتها ومشاركتها.
				المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذى يوضح متوسط رأى مديرى المكتبات الجامعية فى الهياكل التنميمة لمكتباتهم يتبين أن :

- أغلبية بسيطة توافق على أن المكتبات تجرى تعديلات على الروتينيات التنظيمية وهذا يدل على ضعف مستوى السير نحو تطبيق إدارة المعرفة في تلك المكتبات حيث تحتاج إدارة المعرفة إلى ثورة على الهياكل التنظيمية بشكلها التقليدي والمطبق حالياً في تلك المكتبات.
- موافقة كبيرة بنسبة عالية % على الرغبة في وجود إدارة معرفة ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة.
- موافقة بسيطة % أن الاتصالات الإدارية الحالية سواء الرأى أو الافقة تتسم بالمرونة.

/// البنية التحتية التكنولوجية

لقد اسهمت التكنولوجيا الحديثة متمثلة في التطور الحادث في أجهزة الحاسب الالى ونظم الاتصالات بدور فاعل في تسهيل عمليات إدارة المعرفة ويتضح ذلك من خلال عمليات توليد المعرفة ومشاركتها و تخزينها واسترجاعها وذلك إذا ما توافرت القوى البشرية المدربة والمؤهلة.

ويمكن بيان اسهام التكنولوجيا في تسهيل عملية إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- أسهمت وسائل الاتصال الحديثة في تسهيل عملية التعامل مع البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية بما يسمح بخلق بيئة عمل مناسبة لتوليد المعرفة وتبادل الأفكار والمقترحات والخبرات بين العاملين في المؤسسة.
 - أسهمت التطورات الحديثة في مجال الحاسبات والنظم في تسهيل عملية السيطرة على المعلومات خزناً واسترجاعاً وتداولاً.
- أسهم انتشار التكنولوجيا في مختلف المجالات ومنها المكتبات في جعل التعامل مع البيانات الالكترونية عملية نمطية وبسيطة مما يسهل توفير الكوادر البشرية اللازمة لإدارة المعرفة بطريقة فعالة .

جدول رقم ()

الاستجابات لعبارات البنية التحتية التكنولوجية

الجامعات السعودية												الاستفسار
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة أم القرى				
لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٥٠	١	٥٠	١	٢٥	٢	٧٥	٦	٦٣	٥	٣٧	٣	تلقى الجامعة ما تطلبه المكتبة من تجهيزات تكنولوجية بالسرعة المطلوبة.
-	-	١٠٠	٢	٧٥	٦	٢٥	٢	٣٧	٣	٦٣	٥	توفر المكتبة موقع الكتروني يعرف المستخدمين من المكتبة بالجديد لديها من مقتنيات او فعاليات.
-	-	١٠٠	٢	٢٥	٢	٧٥	٦	٣٧	٣	٦٣	٥	توفر المكتبة شبكة انترانت تيسر تداول المعرفة بين العاملين بها.
-	-	١٠٠	٢	٢٥	٢	٧٥	٦	٢٥	٢	٧٥	٦	توفر المكتبة قواعد بيانات محلية واقليمية ودولية لخدمة الباحثين بالجامعة
-	-	١٠٠	٢	٢٥	٢	٧٥	٦	٢٥	٢	٧٥	٦	ترتبط مكاتب العاملين بالمكتبة بالانترنت السريع بما ييسر أداء مهامهم بسهولة.
												المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذي يبين آراء العينة في البنية التحتية التكنولوجية في مكتبات الجامعات محل الدراسة يتبين أن:

- نسب جميع البنود فيما يخص توافر البنية التحتية التكنولوجية تعتبر إيجابية وعالية بشكل ملحوظ وهذا يتفق وواقع الحال في هذه المكتبات حسب إطلاع الباحث عليها فاجهزة الحاسب متوفرة والانترنت وقواعد البيانات العربية والأجنبية (بصرف النظر عن آلية اختيارها) وأجهزة التصوير والتليفونات والفاكسات والمساحات الضوئية ... الخ .
- حظيت مواقع مكتبات الجامعة محل الدراسة بنظرة إيجابية من مديري تلك المكتبات ويتضح ذلك من خلال تقديرهم للعبارة "توفر المكتبة موقع الكتروني يعرف المستخدمين بالجديد من المقتنيات والفعاليات" إذ أن مواقع مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز حظيت باقل نسبة تقدير وهي % بينما مكتبات جامعة أم القرى % وجامعة طيبة %.

- نظر مديروا المكتبات في الجامعات محل الدراسة بيجابية لتوافر وسائل التواصل بين العاملين في المكتبات من حيث توافر وسائل التواصل التكنولوجية " الانترنت" أن خدمة الانترنت متاحة وقواعد البيانات اللازمة لخدمة الباحثين متوفرة ولعل ذلك يمثل أهم مقومات البنية التحتية التكنولوجية في المكتبات .

جدول رقم ()

اجمالي الاستجابات لعبارات البنية التحتية التكنولوجية

الجامعات السعودية				الاستفسار
اجمالي الاستجابات				
لا		نعم		
ك	%	ك	%	
٤٤	٨	٥٦	١٠	تلبى الجامعة ما تطلبه المكتبة من تجهيزات تكنولوجية بالسرعة المطلوبة.
٥٠	٩	٥٠	٩	توفر المكتبة موقع الكتروني يعرف المستخدمين من المكتبة بالجديد لديها من مقتنيات أو فعاليات.
٢٨	٥	٧٢	١٣	توفر المكتبة شبكة انترانت تيسر تداول المعرفة بين العاملين بها.
٢٢	٤	٧٨	١٤	توفر المكتبة قواعد بيانات محلية وأقليمية ودولية لخدمة الباحثين بالجامعة
٢٢	٤	٧٨	١٤	ترتبط مكاتب العاملين بالمكتبة بالانترنت السريع بما ييسر أداء مهامهم بسهولة.
				المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذي يبين درجة متوسط رأى العينة في البنية التحتية التكنولوجية المتوفرة في المكتبات محل الدراسة يتبين أن اجمالي العبارات التي تعبر عن توافر تلك البنية التحتية قد حظيت بمتوسط إيجابي ودرجة مرتفعة في أغلب الأحيان مما يدل على توافر مقومات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية محل الدراسة خاصة ما يتعلق منها بخدمات الانترنت وقواعد البيانات ، علماً بأن التجهيزات الأخرى متوفرة وقد لاحظ الباحث ذلك من خلال زيارته لتلك المكتبات.

الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية هي حجر الزاوية لأي تطور في أي مجال ومنها إدارة المعرفة فالعنصر البشري يمثل المكون الرئيس في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل بنجاح

اعتمادا على عنصر بشري غير كفاء فصناع المعرفة هم أ. أفراد يقومون بصنع المعرفة كجزء من عملهم.⁰

وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى أهمية رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري والذي يمثل القدرة المعرفية المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى العاملين وهذا يوضح سر اهتمام معظم الاتجاهات الحديثة في الإدارة لموارد البشرية باعتبارها اثن أصول المؤسسة والتي تسعى جاهدة لرفع قيمته وتحسين قدراته.⁰ وتجدر الإشارة هنا إلى دور إدارة المعرفة في إعداد القيادات الإدارية بتوزيع المعرفة وبحثها من أجل تطبيقها خصوصا فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية الكامنة في العقول.⁰

جدول رقم ()

الاستجابات لعبارات الموارد البشرية

الجامعات السعودية												الاستفسار
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة ام القرى				
لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
—	—	١٠٠	٢	١٣	١	٨٧	٧	٨٧	٧	١٣	١	توظف مكتبة الكلية خبرات ومعارف العاملين بها لايجاد قيمة تنافسية مع المكتبات الاخرى.
—	—	١٠٠	٢	٢٥	٢	٧٥	٦	٢٥	٢	٧٥	٦	يسعى العاملون بالمكتبة إلى تطوير قدراتهم والارتقاء بمستوياتهم العلمية والمعرفية .
—	—	١٠٠	٢	٥٠	٤	٥٠	٤	٦٣	٥	٣٧	٣	تهتم المكتبة بتطوير ما لديها من كفاءات بشرية لتتناسب مع عصر المعرفة والمعلومات.
١٠٠	٢	—	—	٧٥	٦	٢٥	٢	٧٥	٦	٢٥	٢	تمتلك المكتبة الخبرات البشرية الكافية لإدارة المعرفة بشكل جيد .
٥٠	١	٥٠	١	٨٧	٧	١٣	١	٨٧	٧	١٣	١	تقوم المكتبة بدعم إدارة المعرفة بها من خلال سياسات خاصة بالموارد البشرية.
المجموع												

من خلال قراءة الجدول رقم () والخاص بالموارد البشرية في المكتبات محل الدراسة يتبين أن :

- مكتبات جامعة أم القرى أقل من مكتباتي جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة طيبة من حيث توظيف خبرات ومعارف العاملين بها ولعل ذلك يرجع من وجهة نظر الباحث إلى ندرة عدد المتخصصين المهنيين في مكتبات جامعة أم القرى على العكس في جامعتي الملك عبدالعزيز وجامعة طيبة وان كان البحث لم يتعرض لمؤهلات العاملين في المكتبات إلا أنه كان ملاحظاً من خلال زيارات الباحث لتلك المكتبات أن هناك فارق في عدد المهنيين العاملين في مكتبات هذه الجامعات .
- اتفقت آراء مديري المكتبات الجامعية في كل الجامعات محل الدراسة على سعي العاملين في هذه المكتبات للارتقاء بمستوياتهم العلمية والمعرفية وهذه ظاهرة بدون شك محموددة ومتوافقة مع روح العصر والتي تحتم على العاملين في المجال ان يطوروا من قدراتهم ومهاراتهم.
- اتفقت آراء معظم مديري المكتبات الجامعية في الجامعات محل الدراسة على أن المكتبات لا تمتلك الخبرات البشرية الكافية لإدارة المعرفة بشكل جيد حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا الرأي % أم القرى والملك عبدالعزيز بينما وصلت النسبة إلى % في جامعة طيبة ، ويرى الباحث أن هذا شيء ايجابي من ناحية أن الشعور بالمشكلة وتحديد ابعادها وسبل التغلب عليها يسهم بشكل فاعل في التغلب عليها فما دام المديرون يدركون هذه الحقيقة وفي نفس الوقت لديهم قناعة في إدارة المعرفة فان التغلب على هذه المشكلة يكون ايسر.
- اتفقت آراء المديرون في العبارة الرابعة تماماً مع سابقتها حيث اشارت العبارتان إلى ضرورة توفير الخبرات البشرية اللازمة لإدارة المعرفة ولعل ذلك يؤكد صدق وصحة الظاهرة واستشعار ذلك من جانب المسؤولين في هذه المكتبة للمشكلة فقد ادركت الكثير من المكتبات التي تراهن على أداء أعمالها وفق الجودة الشاملة أن المدخل الوحيد الذي يحقق لها أهدافها كما تم التخطيط لها هو مدخل إدارة رأس مالها البشري.

جدول رقم ()

اجمالي الاستجابات لعبارات الموارد البشرية

الجامعات السعودية		اجمالي الاستجابات		الاستفسار
لا	نعم	لا	نعم	
ك	%	ك	%	
٤٤	٨	٥٦	١٠	توظف مكتبة الكلية خبرات ومعارف العاملين بها لإيجاد قيمة تنافسية مع المكتبات الأخرى.
٢٢	٤	٧٨	١٤	يسعى العاملون بالمكتبة إلى تطوير قدراتهم والأرتقاء بمستوياتهم العلمية والمعرفية .
٥٠	٩	٥٠	٩	تهتم المكتبة بتطوير ما لديها من كفاءات بشرية لتتناسب مع عصر المعرفة والمعلومات.
٧٨	١٤	٢٢	٤	تمتلك المكتبة الخبرات البشرية الكافية لإدارة المعرفة بشكل جيد .
٨٢	١٥	١٧	٣	تقوم المكتبة بدعم إدارة المعرفة بها من خلال سياسات خاصة بالموارد البشرية.
المجموع				

من خلال قراءة الجدول رقم () والخاص بدرجة متوسطات رؤية مديري المكتبات في الجامعات محل الدراسة فيما يخص الموارد البشرية يتبين أن :

- لقد أوضحت درجة المتوسطات لكل الاستجابات في مكتبات الجامعات محل الدراسة أن هذه المكتبات بحاجة أساسية إلى موارد بشرية داعمة لإدارة المعرفة في هذه المكتبات بشكل فعال حيث بلغ متوسط العبارتين الأخيرتين في الجدول % و % وهي نسبة تعبر عن اتفاق عام بين العاملين في المكتبات في الجامعات محل الدراسة .
- هناك أيضا اتفاق بنسبة كبيرة على أن العاملون في المكتبات محل الدراسة يسعون نحو الارتفاع بمستوى مهاراتهم المهنية والعلمية والمعرفية بلغت نسبة درجة متوسط الاستجابة لهذه العبارة %.
- انخفضت درجة المتوسط عندما نسب تطوير القوى البشرية إلى المكتبات كهيئة راعية للعاملين بها حيث بلغت % بينما الاستجابة لنفس المفهوم ولكن منسوبا للعاملين أنفسهم % كما في العنصر السابق وهذا يدل على ضعف الاهتمام من جانب المكتبات بالرعاية المعرفية والعلمية للعاملين بها وأنهم يسعون بجهدهم الشخصي لفعل ذلك.

// / ثقافة تنظيمية داعمة.

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم مقومات إدارة المعرفة الناجحة فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب إلى وأيضاً ثقافة في عقول البشر، فالعلاقات بين البشر تلعب دوراً مهماً في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في المؤسسات. والثقافة التنظيمية في أبسط معانيها هي المعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة. أي أن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة رئيسة وهي :

- القيم : وهي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه وقد تكون إيجابية أو سلبية.
- المعايير : وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المؤسسة أثناء انجاز أعمالهم.
- الممارسات : ويقصد بها ما يتم اتباعه فعلاً من إجراءات رسومية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة.
- وثقافة المعرفة يمكن أن تتحقق من خلال مجموعة من المراحل وأهمها :
 - التركيز أولاً على خلق الاهتمام بالمشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة.
 - تزويد العاملين بالأساس النظري عن موضوع إدارة المعرفة .
 - وضع أسس للسلوك الواجب اتباعه وتوجيه الأفراد نحوه على أن يكون هذا السلوك داعماً للتوجه نحو إدارة المعرفة.
 - رفع مستوى المعرفة التقنية وإدارتها بين العاملين حيث يتم تعليم الأفراد كيفية استخدام التكنولوجيا للوصول إلى مصادر المعلومات.
- تعمل الثقافة التنظيمية على خلق أسلوب للدراة والتفكير يساعد أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات والتخلص من الأسباب التي تدفعهم إلى التردد في المشاركة والعمل بمعرفتهم الضمنية ولهذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة سوف تعمل في العصر القادم على الانتقال من الفطري إلى المكتسب ومن البسيط إلى المعقد وسوف تترسخ ثقافة الفكر النقدي الذي لا يسلم بقضية إيجابية إذا اقتنع بعقلانيته .

جدول رقم ()
الاستجابات لعبارات الثقافة التنظيمية

الجامعات السعودية												الاستفسار
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة ام القرى				
لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٥٠	١	٥٠	١	٥٠	٤	٥٠	٤	٥٠	٤	٥٠	٤	تشجع المكتبة تبادل المعرفة بين العاملين بها اعتمادا على التقنيات الحديثة.
٥٠	١	٥٠	١	٧٥	٦	٢٥	٢	٥٠	٤	٥٠	٤	تقوم المكتبة بنشر ثقافة توعوية بين العاملين بها بأهمية تبادل الخبرات لاتمام إدارة المعرفة بشكل جيد.
—	—	١٠٠	٢	٧٥	٦	٢٥	٢	٣٧	٣	٦٣	٥	تعمل المكتبة على إيجاد مناخ ديمقراطى بين العاملين تتاح فيه الفرص لطرح الأفكار والمعارف.
—	—	١٠٠	٢	٧٥	٦	٢٥	٢	٥٠	٤	٥٠	٤	تنظم المكتبة مجموعات عمل للتطوير والمشاركة بالمعرفة.
٥٠	١	٥٠	١	٨٧	٧	١٣	١	٦٣	٥	٣٧	٣	يشجع المناخ السائد بالمكتبة على تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بها.
٥٠	١	٥٠	١	٥٠	٤	٥٠	٤	٦٣	٥	٣٧	٣	تشكل رؤية المكتبة لإدارة المعرفة حلقة ضمن رؤية المؤسسة الام.
المجموع												

من خلال قراءة الجدول رقم () الذى يبين الاستجابات من جانب مديرى المكتبات عبارات الثقافة التنظيمية يتبين أن :

- إذا اتفقنا كما أوضح الباحث فى الصفحات السابقة أن البنية التحتية التكنولوجية فى المكتبات محل الدراسة متوافرة فانه بالنظر إلى العنصر الأول فى الجدول والذى يذكر أن المكتبة تشجع تبادل المعلومات اعتمادا على التكنولوجيا، نجد أن الإجابات عليه جاءت بنسبة ضعيفة فى % فى كل المكتبات محل الدراسة وهذا يدل على ضعف استثمار الإمكانيات التكنولوجية المتاحة فى خلق تواصل فعال بين العاملين فى

المكتبات ، ويدل كذلك على أن أسلوب الإدارة الروتيني المتبع في هذه المكتبات لا يتطلب وجود مثل هذه الاتصالات ولذلك فإنها غير موجودة أو ضعيفة ومن هنا يمكن القول أن العاملين في هذه المكتبات لا يتمتعون بثقافة تنظيمية مناسبة لإدارة المعرفة.

- البند الثاني في الجدول والذي يشير إلى أن المكتبة تقوم بنشر ثقافة تبادل الخبرات بين العاملين بها وقد جاءت الاستجابات لهذا العنصر ضعيفة أو سلبية % جامعتين و % في جامعة وهذا يتفق مع ما جاء في البند السابق من أن الثقافة التنظيمية السائدة لا تدعم المشاركة في المعلومات أو تبادل الخبرات.
- جاءت باقي البنود كما في البندين السابقين مؤشرات ضعيفة أو سلبية لكل ما يشير إلى إشاعة روح من الديمقراطية في اتخاذ القرار أو تنمية القدرات الإبداعية وهذه الثقافة تعتبر بعيدة تماما عن روح إدارة المعرفة ولا ن أن توصل أي مؤسسة إلى شكل من أشكال إدارة المعرفة.
- أن توافر مقومات البنية التحتية التكنولوجية والضعف الواضح في الجانب التطبيقي لإدارة المعرفة يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات حيث اشارت العديد من الدراسات إلى أن من أهم معوقات إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات:
- الفصل بين المعرفة والتطبيق.
- عدم ادراك دور المعرفة الضمنية وأ
- عدم الاهتمام بالتدفق المعرفي والاعتماد على المعرفة المخزونة.

جدول رقم ()

اجمالي الاستجابات لعبارات الثقافة التنظيمية

الجامعات السعودية		اجمالي الاستجابات		الاستفسار
لا		نعم		
ك	%	ك	%	
٥٠	٩	٥٠	٩	تشجع المكتبة تبادل المعرفة بين العاملين بها اعتمادا على التقنيات الحديثة.
٦١	١١	٣٩	٧	تقوم المكتبة بنشر ثقافة توعوية بين العاملين بها باهمية تبادل الخبرات لانتماء إدارة المعرفة بشكل جيد.

٥٠	٩	٥٠	٩	تعمل المكتبة على ايجاد مناخ ديمقراطى بين العاملين تتاح فيه الفرص لطرح الافكار والمعارف.
٥٦	١٠	٤٤	٨	تنظم المكتبة مجموعات عمل للتطوير والمشاركة بالمعرفة.
٧٢	١٣	٢٨	٥	يشجع المناخ السائد بالمكتبة على تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بها.
٥٦	١٠	٤٤	٨	تشكل رؤية المكتبة لإدارة المعرفة حلقة ضمن رؤية المؤسسة الام.

من خلال قراءة الجدول رقم () الذى يوضح درجة متوسط الاستجابات لعبارات الثقافة التنظيمية يتبين أن :

- كل المتوسطات تشير إلى استجابات ضعيفة أو سلبية فى الجامعات محل الدراسة وهذا يدل بشكل واضح على أن هناك انفاق على أن الثقافة التنظيمية السائدة والموجودة حالياً لا تتفق والتوجه نحو إدارة المعرفة وأ إذا أردنا التطوير فلا بد من تغيير هذه الثقافة وجعلها أكثر قرباً إلى روح المشاركة والتعاون وتشجيع الإبداع وأشاعة روح التواصل بين العاملين فى هذه المكتبات.
- أكثر البنود سلبية هو البند المتعلق بـ المكتبة تشجع القدرات الإبداعية لدى العاملين بها وهذا يدل على أن النظام الحالى يحكمه الروتين العام وربما حالة من التعود وعدم الرغبة فى التجديد.
- لعل الرغبة فى الاهتمام بالعنصر البشرى من العاملين فى المكتبات والسعى نحو رفع مستوى تاهيله ليتمكن من التعامل مع إدارة المعرفة بشكل فاعل لا يقتصر على الجامعات العربية أن بعض الدراسات التى أجريت على مكتبات جامعية فى نيويورك أشارت إلى أن العاملين بتلك المكتبات بحاجة إلى رفع مستوى ادراكهم لمفهوم إدارة المعرفة ورفع مستوى ثقافتهم التنظيمية وقدرتهم على استخدام وسائل التواصل الاجتماعى لدعم التواصل بين العاملين فى المكتبات وبينهم وبين المستفيدين منها.

/ عمليات إدارة المعرفة فى المكتبات الجامعية السعودية

للتوصل إلى مؤشر عام يدل على توجه عينة الدراسة من (الموافقة ، التردد ، عدم الموافقة) على العبارات الواردة فى كل محور من محاور عمليات إدارة المعرفة اعتمد الباحث على نظام SPSS الاحصائى لحساب الوزن النسبى لكل عبارة من عبارات المحور والخروج بمؤشر عام عن استجابات عينة الدراسة ،ولذلك فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد العينة، وكذلك حساب الوزن النسبى لاستجاباتهم على كل عبارة لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة عليها وعلى المحور ككل،

مقومات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية

وحددت درجة الموافقة بالقيمة الرقمية للوزن النسبي مقارنة بالتقدير الرقمي للاستجابات الثلاثة (موافق - إلى حدما - غير موافق) بحساب مدى كل فئة والجدول الآتي يوضح الاستجابات ومدى الوزن النسبي المعبر عنها .

الاستجابة	المدى المعبر عنها
موافق	- ,
إلى حدما	, - ,
غير موافق	, -

/ / مفهوم إدارة المعرفة.

دما تشرع اى مؤسسة فى تبنى نظام إدارة المعرفة فيجب أن يدرك العاملون والإدارة على حد سواء مفهوم إدارة المعرفة وابعاده ومتطلباته والفرق بين إدارة المعرفة والإدارة التقليدية وأن يكون الجميع مقتنعون بـ هذا النمط من الإدارة هو الأفضل لتحقيق أعلى كفاءة للمؤسسة.

جدول رقم ()

الاستجابات لعبارة مفهوم إدارة المعرفة

الاستفسار	الجامعات السعودية															
	جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة ام القرى							
	موافق	الى حدما	غير موافق	موافق	الى حدما	غير موافق	موافق	الى حدما	غير موافق	موافق	الى حدما	غير موافق				
يتم ترديد مصطلح إدارة المعرفة في المكتبة بشكل مكثف.	١	١٣	٤	٥٠	٣	٣٧	١	١٣	٢	٢٥	٥	٦٢	-	١	٥٠	١
يستخدم مصطلح إدارة المعرفة بين العاملين تبادليا مع مصطلح إدارة المعلومات.	١	١٣	٥	٦٢	٢	٢٥	٢	٢٥	٤	٥٠	٢	٢٥	-	١	٥٠	١
ادارة المعرفة تعنى بتوليد المعرفة وامتلاكها وتسهيل بثها.	٢	٢٥	٤	٥٠	٢	٢٥	٢	٢٥	٤	٥٠	٢	٢٥	١	٥٠	١	-
ادارة المعرفة تتضمن استثمار معرفة وخبرة العاملين بالمكتبة وتنظيمها واسترجاعها	٣	٣٧	٤	٥٠	١	١٣	٦	٧٥	٢	٢٥	-	٢	١٠٠	-	-	-

واتاحتها لآخرين من العاملين بالجامعة.														
														تستفيد المكتبة من الخبرات المتراكمة لدى العاملين بها وتستثمرها حتى لا تبدأ من نقطة الصفر في كل مرة.
														استثمار المعرفة الضمنية لدى العاملين وادارتها بشكل يحقق اهداف المؤسسة.
														المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () والذي يبين الاستجابات لعبارات مفهوم إدارة المعرفة يتبين أن :

- استجابات العينة لعبارة " طلح إدارة المعرفة يتردد في المكتبة بشكل مكثف " جاءت في جامعة أم القرى بنسبة % غير موافق وهي تعتبر نسبة عالية ولكنها إذا ما قورنت بنسبة الاسجابة بغير موافق في جامعة طيبة وجامعة الملك عبدالعزيز فانها تكون النسبة الأعلى بين الجامعات محل الدراسة حيث بلغت الـ طيبة % وفي جامعة الملك عبدالعزيز بلغت % وهذا يدل على ضعف الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة بين العاملين في المكتبات الجامعية بدليل أنه لا يتم الحديث عنه بشكل مناسب، وهذه النتيجة ربما تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات العربية إذ أنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسات مماثلة أجريت في جامعات غربية، فقد أظهرت نتائج دراسة العتيبي أن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله بشكل مكثف ، وكذلك دراسة الغامدي، والتي اظهرت عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى غالبية موظفات الأقسام الإدارية بالجامعة. أما في دراسة Sedziuviene & Veinhardt وكذلك دراسة Bansal & Bogner فقد اوضحت أن مفهوم إدارة المعرفة وإدراك ابعاده بشكل عملي لدى عينة الدراسة إيجابيا وواضحا.
- أن ما ينطبق على العبارة الأولى والتي تتعرف على مدى كثافة تداول مصطلح إدارة المعرفة بين العاملين في المكتبة ينطبق على باقي العبارات فإذا لم يكن المصطلح شائعا ولا واضح المعالم بالنسبة للعاملين فنه منطقيا أن يكون مصطلح توليد المعرفة حاله من حال مصطلح إدارة المعرفة وكذلك الاستخدام التبادلي مع مصطلحات أخرى إدارة المعومات كما اضحت ذلك العبارتين الثانية والثالثة.

مقومات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية

جدول رقم ()

اجمالي الاستجابات لعبارات مفهوم إدارة المعرفة

درجة الموافقة الوزن النسبي	الجامعات السعودية															الاستفسار								
	جامعة طيبة					درجة الموافقة الوزن النسبي	جامعة الملك عبدالعزيز					درجة الموافقة الوزن النسبي	جامعة ام القرى											
	غير موافق		الى حد ما				غير موافق		الى حد ما				غير موافق		الى حد ما									
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%							
الى حد ما	1,5	50	1	50	1	-	-	موافق	1,5	62	5	25	2	12	1	الى حد ما	1,8	27	2	50	4	12	1	يتم ترديد مصطلح إدارة المعرفة في المكتبة بشكل مكثف.
الى حد ما	1,5	50	1	50	1	-	-	الى حد ما	2,0	25	2	50	4	25	2	الى حد ما	1,9	25	2	62	5	12	1	يستخدم مصطلح إدارة المعرفة بين العاملين تبادلياً مع مصطلح إدارة المعلومات.
موافق	2.5	-	-	50	1	50	1	الى حد ما	2,0	25	2	50	4	25	2	الى حد ما	2,0	25	2	50	4	25	2	ادارة المعرفة تعنى بتوليد المعرفة وامتلاكها وتسهيل بثها.
موافق	3.0	-	-	-	100	2	2	موافق	2.8	-	-	25	2	75	6	الى حد ما	2,2	12	1	50	4	27	2	ادارة المعرفة تتضمن استثمار معرفة وخبرة العاملين بالمكتبة وتنظيمها واسترجاعها واتاحتها للاخرين من العاملين بالجامعة.
موافق	3.0	-	-	-	100	2	2	الى حد ما	2,2	25	2	25	2	50	4	الى حد ما	2,2	25	2	25	2	50	4	تستفيد المكتبة من الخبرات المتراكمة لدى العاملين بها وتستثمرها حتى لا تبدأ من نقطة الصفر في كل مرة.
موافق	2.5	-	50	1	50	1	1	الى حد ما	2,2	25	2	25	2	50	4	موافق	2.4	12	1	27	3	50	4	استثمار المعرفة الضمنية لدى العاملين وادارتها بشكل يحقق اهداف المؤسسة.
الى حد ما	1,2	0,0	1	22,2	2	4	4	الى حد ما	1,2	16,7	0,2	22,2	0,0	28,0	0,8	الى حد ما	1,2	12	0,0	22,2	11	20,2	0,4	المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذى يوضح الوزن النسبى لأراء عينة الدراسة فى عبارات مفهوم إدارة المعرفة يتبين أن :

- هناك تردد واضح فى الإجابات الخاصة بالعبارتين الأولى والثانية حيث جاء الوزن النسبى لكل منهما فى الجامعات محل الدراسة بدرجة " إلى حد ما " مما يدل على ضعف تردد عبارة إدارة المعرفة فى الأوساط المكتبية بين المكتبيين فى هذه المكتبات.
- باقى العبارات جاءت الإ. أيضا بنفس درجة " إلى حد ما " فى جامعتين والجامعة الثالثة بدرجة موافق وهذا يدل على ان اغلب العينة متردد فى الأقرار بـ مفهوم إدارة المعرفة واضح فى أذهان أفراد العينة ولذلك فان النتيجة العامة للوزن النسبى للعبارات جاءت بدرجة " إلى حد ما " كما ورد فى الوزن النسبى لمجموع التكرارات حيث جاء المجموع بدرجة " إلى حد ما " فى كل الجامعات.

// / تنظيم المعرفة

يقصد بتنظيم المعرفة: توصيف البيانات والمعلومات المتوفرة واسترجاعها آ. وبالسرعة التى تحقق الاستفادة الفعالة منها.

ولا شك أن هناك علاقة وطيدة بين تنظيم المعرفة وتصنيفها وذلك بهدف تحديد الفجوات المعرفية الموجودة فى المعارف المتاحة وكذلك لتسهيل عملية الاسترجاع فلا شك أن استخدام المعلومات والمعارف المتاحة يؤدى إلى توليد معرفة جديدة فى شكل معرفة صريحة قابلة للتداول والاستخدام وهكذا لا تتوقف هذه العملية المعروفة بدورة حياة المعرفة والتى تتحول فيها المعارف الضمنية إلى معارف صريحة .

جدول رقم ()

الاستجابات لعبارات تنظيم المعرفة

الجامعات السعودية												الاستفسار					
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة ام القرى									
غير موافق		الى حد ما		موافق		غير موافق		الى حد ما		موافق							
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
-	-	-	-	١٠٠	٢	-	-	٢٥	٢	٧٥	٦	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤
تقوم المكتبة بتنظيم وحفظ المعلومات المتوافرة لديها حتى يسهل استرجاعها عند الحاجة.																	

مقومات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية

																			تضع المكتبة اجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها.
																			تعزيز المكتبة قدرات المستخدمين على المستوى الفردي والجماعي.
																			تمتلك المكتبة خطة مستقبلية لتوقع تغيرات المحتوى المعرفي.
																			تقوم المكتبة بتنظيم المحتوى المعرفي على اساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة.
																			المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذى يبين استجابات المديرين لبنود تنظيم المعرفة يتبين أن :

- اتفقت المؤشرات الواردة فى هذا الجدول مع ما سبق الإشارة إليه فى جدول الـ التحتية التكنولوجية والذى أوضح توافر البنية التحتية التكنولوجية بشكل مرضى فى جميع مكتبات الجامعات محل الدراسة ، ولهذا نجد أن مؤشرات هذا الجدول تتفق مع ذلك عندما تشير إلى مؤشرات ايجابية مرتفعة على العبارات التى توضح ان المكتبات تقوم بحفظ واسترجاع المعرفة المتاحة لديها وفق نظام وإجراءات ميسرة كما هو واضح من مؤشرات العبارة الأولى والثانية فى هذا الجدول.
- اتفقت النتائج التى تشير إليها العبارة الثالثة مع ما سبق الإشارة إليه فى جدول تنمية الموارد البشرية من هذه العملية تتم بشكل فردي ولا تقوم بها المؤسسة ، ولعل هذا ما تشير إليه مؤشرات العبارة الثالثة من انخفاض نسبة الاستجابة لعبارة أن المكتبة تقوم بتعزيز قدرات المستخدمين شأنهم فى ذلك شأن العاملين بالمكتبة فالاهتمام بالت البشرية على صعيد العاملين أو المستخدمين يحتاج إلى مزيد من الاهتمام.
- اتفقت النتائج الواردة فى العبارتين الأخيريتين مع ما سبق الإشارة إليه فى جدول الهيكل التنظيمى والذى يخلو من إدارة خاصة بالمعرفة، ولذلك جاءت مؤشرات هذا الجدول سلبية تجاه وجود خطة مستقبلية لتوقع تغيرات المحتوى المعرفي فموضوع

إدارة المعرفة لا يحظى بالاهتمام الكافي سواء في الواقع الآن أو على مستوى التخطيط للمستقبل.

جدول رقم ()

اجمالي الاستجابات لعبارات تنظيم المعرفة

درجة الموافقة	الجامعات السعودية												الاستفسار								
	جامعة طيبة				درجة الموافقة	جامعة الملك عبدالعزيز				درجة الموافقة	جامعة ام القرى										
	الوزن النسبي		الوزن النسبي			الوزن النسبي		الوزن النسبي													
	غير موافق	الى حد ما موافق	غير موافق	الى حد ما موافق		غير موافق	الى حد ما موافق	غير موافق	الى حد ما موافق												
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك										
موافق	3	-	-	-	موافق	٢,٨	-	-	٢٥	٢	٧٥	٦	الى حد ما	٢,٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	تقوم المكتبة بتنظيم وحفظ المعلومات المتوافرة لديها حتى يسهل استرجاعها عند الحاجة.
موافق					الى حد ما	٢,٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	الى حد ما	٢,٥	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	تضع المكتبة اجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها.
موافق	3	-	-	-	موافق	٢,٨	-	-	٢٥	٢	٧٥	٦	موافق	٢,٥	١٢	١	٢٥	٢	٦٢	٥	تعزز المكتبة قدرات المستخدمين على المستوى الفردي والجماعي.
موافق					الى حد ما	١,٨	٢٨	٣	٥٠	٤	١٢	١	الى حد ما	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	٢٥	٢	تمتلك المكتبة خطة مستقبلية لتوقع تغيرات المحتوى العرفي.
موافق					الى حد ما	٢,٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	موافق	٢,٤	١٢	١	٣٧	٣	٥٠	٤	تقوم المكتبة بتنظيم المحتوى العرفي على اساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة.
موافق					موافق	٢,٤	١٧,٥	٧	٣٠	١٢	٥٢,٥	٢١	الى حد ما	٢,٢	٢٠	٨	٣٢,٥	١٢	٥,٥	١٩	المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذي يوضح الوزن النسبي لاراء عينة الدراسة عبارات تنظيم المعرفة يتبين أن :

- إجابات العينة في جامعة طيبة جاءت بدرجة " موافق " على كل عبارات المحور بينما جامعة الملك عبدالعزيز وجاءت بدرجة "موافق"

عبارتين فقط وفي نفس الوقت ليس هناك اتفاق عام بالموافقة إلا على عبارة واحدة وهي العبارة الخاصة بان المكتبات تسعى إلى تعزيز قدرات المستفيدين .

- جاء المؤشر العام لعبارات محور تنظيم المعرفة بدرجة " موافق " في جامعتين هما جامعة طيبة وجامعة الملك عبدالعزيز بينما المؤشر العام لجامعة أم القرى فقد جاء بدرجة " إلى حد ما " وهذا يدل على أن أغلب عينة الدراسة توافق على عبارات محور تنظيم المعرفة وهذا يوفق الواقع فكل هذه المكتبات تستخدم نظماً آتية في استرجاع مقتنياتها وهذا يتطلب بالضرورة أن تكون هذه المقتنيات منظمة وان كان هناك فرق بين تنظيم محتويات المكتبة وتنظيم المعرفة بصفة عامة الان الواقع أن روح التنظيم تسود هذه المكتبات ولعل ذلك اسهم في جعل العينة تعي هذا المؤشر لهذا المحور.

/ / توليد المعرفة

يقصد بتوليد المعرفة التوصل إلى معلومات جديدة تعد اضافة إلى ما كان متاح من معلومات قبل ذلك ويتم ذلك من خلال التفاعل بين ما يمتلكه الفرد من معرفة ضمنية وما يتاح له من معرفة ظاهرة.

وعملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة تصدر عن شخص او قسم من اقسام البحوث والتطوير في المؤسسة فوجدت من يتبناها ويرعاها صارت اضافة إلى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة واسهمت في تطوير مهارات الافراد ونظام العمل في المؤسسة ومن ثم يختلف الأفراد والمؤسسات في القدرة على توليد معرفة جديدة.

وبذلك يمكن القول أن هناك اشكال كثيرة لعملية توليد المعرفة منها⁰:

- الاسر Capturing أى الحصول على المعارف الكامنة في عقول المبدعين والمبتكرين.
- الشراء المباشر Direct Buying من خلال توظيف من يمتلكون المعرفة.
- الابتكار Creating او الوصول إلى معرفة جديدة غير مستنسخة.
- الاكتشاف Discovering أى اظهار المعرفة المتوافرة من خلال البحث والتطوير .
- الامتصاص Absorbing من خلال فهم واستيعاب المعرفة الظاهرة.

لكي تستطيع أى مؤسسة توليد معرفة جديدة لها مردود فعال ومؤثر في اداء هذه المؤسسة كخطوة أولى ان تسعى هذه المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها من المعرفة حتى تستطيع توجيه الجهود والاهتمام في هذا الاتجاه ، أما عملية التوليد فانها تحتاج إلى توافر ثلاثة شروط أساسية وهي :

- إتاحة مصادر المعلومات الداخلية والخارجية للعاملين في المؤسسة.
- أن يكون لدى الأراد الطاقات الاستيعابية لأحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل.
- أن تكون المعرفة مبتكرة فعلا حتى تستطيع أحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق.

جدول رقم ()

الاستجابات لعبارات توليد المعرفة

الجامعات السعودية														الاستفسار				
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة ام القرى				موافق	الى حد ما		غير موافق			
موافق		الى حد ما		غير موافق		موافق		الى حد ما		غير موافق						موافق	الى حد ما	غير موافق
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
—	—	—	—	١٠٠	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	٥٠	٤	—	—	٥٠	٤	تشجع المكتبة الحوار العلمي بين العاملين لتبادل الآراء والأفكار
—	—	٥٠	١	٥٠	١	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	٥٠	٤	١٣	١	٣٧	٣	توفر المكتبة اليات لتلقى الآراء والمقترحات من العاملين بالمؤسسة الام وخارجها.
—	—	٥٠	١	٥٠	١	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	١٣	١	٣٧	٣	تشجع المكتبة التنافس الايجابي وتنتشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين بها.
٥٠	١	—	—	٥٠	١	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	١٣	١	٣٧	٣	تستقطب المكتبة الكوادر العلمية المؤهلة للاستفادة مما يمتلكه من معرفة.
—	—	١٠٠	٢	—	—	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	٢٥	٢	تسعى المكتبة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بقدر المستطاع.
٥٠	١	٥٠	١	—	—	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	٢٥	٢	تشجع المكتبة المبادرات البناءة في مجال إدارة المعرفة
المجموع																		

من خلال قراءة الجدول رقم () الذى يبين استجابات عينة الدراسة لعبارات توليد المعرفة يتبين أن :

مقومات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية

- تشير معظم أن لم يكن كل العبارات التي تشير إلى نشاطات توليد المعرفة إلى سلبية حيث النسب الأعلى تنحصر في مؤشري "إلى حد م" و "غير موافق" وهذا يدل أن نشاطات توليد المعرفة تعاني من الأهمال ، وهذا طابع عام في نظم الإدارة التقليدية التي يقوم هيكلها الإداري على جعل الإدارات تعمل بشكل منفصل عن بعضها وجميع العاملين يتبعون التعليمات التي تأتي من القمة دون إتاحة الفرصة للمناقشة أو التواصل مع متخذي القرارات فلا استشارات وعصف ذهني للعاملين قبل اتخاذ القرار ولا قنوات للتواصل بعد اتخاذ القرار وهذا الوضع يخلق حالة من السلبية ويقتل روح المبادرة أو التفكير الإيجابي نحو تحسين إجراءات العمل .

جدول رقم ()

إجمالي الاستجابات لعبارات توليد المعرفة

الجامعات السعودية													الاستفسار				
جامعة طيبة				جامعة الملك عبد العزيز				جامعة أم القرى									
درجة الموافقة	الوزن النسبي	%	ك	%	ك	%	ك	درجة الموافقة	الوزن النسبي	%	ك	درجة الموافقة		الوزن النسبي	%	ك	
موافق	٣	-	-	-	١٠٠	٢	٢٠٢٥	ان هذا	٢	٥٠	٤	ان هذا	٢	٥٠	٤	٤	تشجع المكتبة العوار العلمي بين العاملين لتمثيل الآراء والأفكار
محايد	١٣	-	E/	٠	E/	٠	١٣E	الرجدا	٠	E/	P	٠	٠	٠	٣٦	٢	توفر المكتبة اليات لتنظيم الآراء والمقترحات من العاملين بالمؤسسة الام وخارجها.
محايد	١٣	-	E/	٠	E/	٠	٠	الرجدا	٠	E/	P	٠	٠	٠	٣٦	٢	تشجع المكتبة التفاضل الايجابي وتنتشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين بها.
الرجدا	١	E/	٠	-	٠	E/	٠	الرجدا	٠	E/	P	٠	٠	٠	٣٦	٢	تستقطب المكتبة الكوادر العلمية المؤهلة للاستفادة مما تمتلكه من معرفة
الرجدا	١	-	٠	//	١	-	٠	الرجدا	٠	E/	P	١	E/	١	١E	١	تسعى المكتبة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بقدر المستطاع
الرجدا	٠	E/	٠	E/	٠	-	٠	محايد	١٣	E/	P	١	E/	١	١E	١	تشجع المكتبة المبادرات الابداعية في مجال ادارة المعرفة
الرجدا	١٠٠	٣٦	٢	٣٦	٥	٣٦	٥	الرجدا	١٣	٣٦	٠	٣٦	٣٦	١٢	٣٦	١٧	المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذي يوضح الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة عبارات توليد المعرفة يتبين أن :

- لم تحظ أى عبارة من عبارات محور توليد المعرفة باتفاق عام بدرجة " موافق " بل ان العبارات جميعا جاءت بدرجة " إلى حد ما " باستثناء بعض العبارات فى عة طيبة ولم توافها الجامعتين الأخرتين وهذا يدل على أن أغلب العينة متردد فى الإجابة على عبارات هذا المحور.
 - جاء المؤشر العام للعبارات الخاصة بمحور توليد المعرفة مترددا بدرجة " إلى حد ما " فى كل الجامعات محل الدراسة وهذا يعزز بطريقة احصائية ما سبق أن ذكره الباحث فى التعليق على الجدول السابق من أن هناك ضعف واضح فى عملية توليد المعرفة فى المكتبات الجامعية محل الدراسة.
- // / إتاحة ومشاركة المعرفة.

من أهم الأهداف التى تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها أن تكون المعلومات متاحة لكل من يطلبها بالشكل وفى الوقت الذى يطلبها فيه وأن لم يكن يمتلك هذه المعلومات ضمن اختصاصاته الإدارية فالوصول إلى المعلومات حق يمنع به كل من ينتمى إلى تلك الإدارة والتفاهم بين العاملين هو جوهر إدار المعرفة.

جدول رقم ()

الاستجابات لعبارات إتاحة ومشاركة المعرفة

الجامعات السعودية														الاستفسار				
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة ام القرى										
الى حد ما		موافق		الى حد ما		موافق		الى حد ما		موافق								
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
٥٠	١	٥٠	١	-	-	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	تهتم المكتبة بوجود النشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع العاملين.
-	-	-	-	١٠٠	٢	١٣	١	٢٥	٢	٦٢	٥	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	تتيح المكتبة قواعد البيانات التى تمتلكها لجميع المستخدمين منها.
٥٠	١	-	-	٥٠	١	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	٢٥	٢	توفر المكتبة المعلومات عن ذوى الخبرة فى مجال إدارة المعرفة وتتيح وسائل التواصل معهم.

مقومات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية

																				توفر المكتبة الانظمة والتقنيات
																				التي تتيح للعاملين التشارك فيما يمتلكونه من معارف.
																				تسعى المكتبة للاعتماد على وسائل اعلامية مختلفة لتوظيفها في نقل المعرفة.
																				المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذى يبين استجابات عينة الدراسة لعبارات ائاحة ومشاركة المعرفة يتبين أن:

- من الطبيعى أن تكون قواعد المعلومات التى تمتلكها المكتبة متاحة لكل العاملين ولذلك نجد أن العبارة الثانية هى الوحيدة التى ظيت بنسبة استجابة إيجابية ولكن ذلك ليس له دلالة مباشرة على ممارسة إدارة المعرفة من خلال ائاحة ومشاركة المعلومات المتاحة فى المكتبة وذلك أن هناك فرق بين ائاحة المعرفة بغرض استثمارها وائاحتها من باب أنها غير محظورة أو ممنوعة.
- تعد المكتبات نشرات داخلية لاحاطة العاملين بالمعلومات والمعرفة اللازمة ولكن هذه العبارة لم تحظ بقدر استجابة إيجابى مرتفع حيث تراوحت استجابة عينة الدراسة بين " إلى حد ما " و " غير موافق " حيث أنه فى ظل العصر الرقمى لم يعد الاهتمام عاليا بالنشرات الداخلية الورقية، هذا فضلا عن أنه ليس هناك اهتمام كافي بنشاطات إدارة المعرفة ومنها النشرات التى توزع المعرفة بهدف الائاحة والمشاركة سواء بالشكل الورقى أو الالكترونى ويتضح ذلك من خلال استجابات العينة للعبارة الأخيرة التى تشير إلى سعى المكتبة للاعتماد على وسائل إعلامية مختلفة لتوظيفها فى نقل المعرفة حيث حظيت هذه العبارة أيضا بنسبة استجابة ضعيفة.
- اذا كان الهيكل الإدارى يخلو من إدارة للمعرفة والقوى البشرية لا يتم تنميتها بالشكل الذى يحقق قدرتها على إدارة المعرفة بالشكل المناسب فانه ليس أقل من توفير الفرصة للتواصل مع ذوى الخبرة فى إدارة المعرفة فى الجامعة باعتبارها الهيئة الأم التى تتبعها المكتبة ولكن ذلك أيضا لا يتحقق فموضوع إدارة المعرفة ليس من

الموضوعات التي تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام ولذلك فإن استجابات العينة لعبارة أن المكتبة توفر وسائل التواصل مع ذوي الخبرة في إدارة المعرفة جاءت سلبية.

جدول رقم ()

اجمالي الاستجابات لعبارات اتاحة ومشاركة المعرفة

الاستفسار																										
الجامعات السعودية													الاستفسار													
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز					جامعة ام القرى																	
درجة الموافقة	الوزن النسبي	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	درجة الموافقة	الوزن النسبي	%		ك												
أب ح د هـ و	١,٥	٥٠	١	٥٠	١	-	-	-	-	أب ح د هـ و	١,٧٥	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	أب ح د هـ و	١,٧٥	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	تهتم المكتبة بوجود المنشآت الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع العاملين.
موافق	٣	-	-	-	-	١٠٠	٢	موافق	٢,٣٨	٢٥	٢	١٣	١	٦٢	٥	موافق	٢,٣٨	١٣	١	٢٥	٢	٦٢	٥	تتيح المكتبة قواعد البيانات التي تمتلكها لجميع المستخدمين منها.		
أب ح د هـ و	٢	٥٠	١	-	-	٥٠	١	أب ح د هـ و	١,٧٥	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	أب ح د هـ و	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	٢٥	٢	توفر المكتبة المعلومات عن ذوي الخبرة في مجال إدارة المعرفة وتتيح وسائل التواصل معهم.		
أب ح د هـ و	٢,٥	-	-	٥٠	١	٥٠	١	أب ح د هـ و	١,٥	٦٢	٥	٢٥	٢	١٣	١	أب ح د هـ و	١,٨٢	٥٠	٤	١٣	١	٣٧	٣	توفر المكتبة الانظمة والتقنيات التي تتيح للعاملين التشارك فيما يمتلكونه من معارف.		
أب ح د هـ و	٢	٥٠	١	-	-	٥٠	١	أب ح د هـ و	١,٥	٦٢	٥	٢٥	٢	١٣	١	أب ح د هـ و	١,٧٥	٣٧	٣	٥٠	٤	١٣	١	تسعى المكتبة للاعتماد على وسائل اعلامية مختلفة لتوظيفها في نقل المعرفة.		
أب ح د هـ و	٢,٢	٣٠	٢	٣٠	٢	٥٠	٥	أب ح د هـ و	١,٧٨	٥٠	٢٠	٢٢,٥	٩	٢٧,٥	١١	أب ح د هـ و	١,٩٢	٣٧,٥	١٥	٣٣,٥	١٣	٣٠	١٢	المجموع		

من خلال قراءة الجدول رقم () الذي يوضح الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة في عبارات اتاحة ومشاركة المعرفة يتبين أن :

- تم تحظى اي عبارة بدرجة موافقة بالإجماع سوى عبارة أن المكتبات تتيح قواعد البيانات أما باقي العبارات فقد جاءت جميعا بوزن نسبي " إلى حد ما " وهذا يدل على التردد الكبير في موضوع المشاركة في المعلومات واتاحتها بين العاملين

وهذا كما سبق أن أوضح الباحث يدل على أن كل إدارة تعمل بشكل يكاد يكون منفصل عن باقي الإدارات ولا تتاح المعلومات الا للمختصين أو المنتمين إلى تلك الإدارة وهذا يتنافى وروح إدارة المعرفة.

- جاء المؤشر العام لمحور اتاحة المعلومات والمشاركة فيها بوزن نسبي " إلى حد " في جميع الجامعات محل الدراسة وهذا يشير إلى الحاجة الماسة اذا كنا نرغب في إدارة المعرفة بهذه المكتبات ان نعيد النظر في أسلوب الإدارة الحالي وخاصة فيما يتعلق باتاحة المعلومات بين العاملين في المكتبة بصرف النظر عن الإدارة أو القسم الذي ينتمون اليه وان تكون هناك مشاركة فاعلة في المعلومات.
- / معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية.

هناك الكثير من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية ، منها معوقات مرتبطة بمقومات إدارة المعرفة واخرى متعلقة بعملياتها وسوف نعرض لذلك تفصيلا في الصفحات التالية.

أ- معوقات مرتبطة بمقومات إدارة المعرفة.

جدول رقم ()

الاستجابات للمعوقات المرتبطة بمقومات إدارة المعرفة

الجامعات السعودية												الاستفسار
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة ام القرى				
نعم		نعم		نعم		نعم		نعم		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خلو الهيكل التنظيمي للمكتبة من إدارة للمعرفة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الفصل بين المعرفة وتطبيقها
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	عدم توافر المقومات التكنولوجية المناسبة لإدارة المعرفة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	قلة الموارد البشرية المخصصة لإدارة المعرفة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	مشكلات اخرى يرجى ذكرها
												المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذى يبين معوقات إدارة المعرفة فى المكتبات الجامعية السعودية فيما يخص مقومات إدارة المعرفة يتبين أن :

- جاءت نسبة الاستجابة لكل المعوقات التى تم ذكرها نسبة استجابة عالية جدا باستثناء المقومات التكنولوجية حيث أشارت جميع المكتبات إلى أنها متوفرة.
- بذلك يمكن القول بان أهم المعوقات المرتبطة بمقومات إدارة المعرفة فى المكتبات :

- خلو الهيكل التنظيمى للمكتبة من إدارة للمعرفة.
 - ضعف الأنشطة والتطبيقات الإدارية المعرفة حيث أن هناك فصل بين المعرفة والتطبيق.
 - قلة الموارد البشرية المتخصصة فى إدارة المعرفة وترتب على ذلك ضعف الاهتمام بالموضوع.
- ولعلاج هذه المعوقات يمكن اتباع ما يلى :
- اختيار القيادات المكتبية الفعالة التى تؤمن بد إدارة المعرفة وتبنى انشطتها وعملها .
 - اصلاح الهيكل التنظيمى للمكتبة وتحويله من الشكل الهرمى إلى الشكل المنبسط حتى يساعد على تداول ومشاركة المعرفة والديموقراطية فى اتخاذ القرار وتشجيع المبادرات التى تهدف إلى الارتقاء بنظام العمل.
 - استقطاب الكفاءات العلمية المتخصصة فى موضوع إدارة المعرفة لاشاعة جو ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين.
 - تقديم الحوافز المناسبة للمتميزين من العاملين الذين يسهمون فى عملية توليد المعرفة وتحويلها من الشكل الضمنى إلى المعرفة الصريحة.
 - بناء ثقافة تنظيمية تشجع نشر المعرفة وتداولها بين العاملين فى المكتبة
- ب- معوقات مرتبطة بعمليات إدارة المعرفة

جدول رقم ()

الاستجابات للمعوقات المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة

الجامعات السعودية												الاستفسار
جامعة طيبة				جامعة الملك عبدالعزيز				جامعة أم القرى				
نعم		نعم		نعم		نعم		نعم		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	-			-	-							عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة وحدائته لدى العاملين
-	-			-	-							السرية والاستحواذ والتردد في تداول المعرفة
-	-											يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا
-	-											عدم ادراك دور المعرفة الضمنية واهميتها
	-											الاهتمام بالقواعد المعرفية على حساب التدفق المعرفي
-	-			-	-							الاعتقاد بان المعرفة موجودة في اوعية المعلومات اى خارج عقول البشر
												المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم () الذي يبين معوقات إدارة المعرفة في المكتبات

الجامعية السعودية فيما يخص عمليات إدارة المعرفة يتبين أن :

- حظيت كل المعوقات المذكورة فيما يخص عمليات إدارة المعرفة على نسبة استجابة عالية في كل مكتبات الجامعات محل الدراسة وبذلك يمكن اجمال هذه المعوقات في العناصر الرئيسية التالية :

- عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في المكتبات.
- عدم إدراك دور المعرفة الضمنية واهميتها في تطور أداء المؤسسة.

- تعمل الإدارات المختلفة بمعزل عن الأخرى وبذلك لا تتم عملية المشاركة في المعرفة بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير مستوى الأداء، فمن أهم معوقات إدارة المعرفة فيما يتعلق بالقوى البشرية بصفة عامة أحجام الأفراد عن اشراك زملائهم فيما يمتلكون من معلومات وخبرات وذلك نتيجة لعدة اسباب اهمها:
 - مخاوف الأفراد من أن يفقدوا قوتهم وسلطتهم نتيجة اتاحتهم ما يمتلكون من خبرات ومعلومات.
 - شيوع روح التنافس الفردي في المؤسسات بناء على ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعلومات.
 - الخوف أحيانا من نقل المعلومات الخطأ وبالتالي تحميل اصحابها المسؤولية عن الخطأ.
 - غياب الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة وفوائدها ودورها في تحقيق التكامل بين نشاطات المكتبة المتعلقة بإدارة المعرفة .
 - ندرة القيادات العليا الداعمة للثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة .
- يمكن التغلب على المعوقات المذكورة في النقطة السابقة باتباع ما يلي :
- اشاعة ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين في المكتبة من خلال عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل وغيرها .
 - الاهتمام بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال عمليات التدوين والتسجيل لكل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المكتبة ووصفها وفق معايير محددة بحيث تخضع للحفظ والاسترجاع التطوير المستمر .
 - اشاعة جو من المشاركة الفعالة للمعرفة بين العاملين في الإدارات المختلفة بحيث يشعر الجميع بانهم شركاء في القرار ولا يعمل كل منهم بمعزل عن الآخرين.

رابعاً : توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يعرض الباحث عدد من التوصيات بهدف تحسين واقع إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات السعودية هي :
- توعية العاملين بالمكتبات الجامعية بمفهوم إدارة المعرفة واهميتها في تحقيق أعلى كفاءة للاداء في هذه المكتبات وذلك من خلال الاليات التالية:
 - تشجيع قيادات المكتبات الجامعية لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المكتبات.

- وضع خطة زمنية متكاملة للتوعية بمفهوم إدارة المعرفة تركز على الفهم والاستيعاب، وتشمل كافة العاملين بالمكتبات والمستفيدين من خدماتها.
- دعم العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة وما تتضمنه من عمليات فرعية وفقا للاليات التالية:
- اختيار فريق عمل تكون مهمته الاساسية متابعة نظام إدارة المعرفة بالمكتبة وسير عملياتها ، وتقييم فعاليتها، وتذليل ما يواجهها من عقبات.
- تعيين مديري معرفة بالمكتبات من المؤهلين والقادرين على اداء مهامهم
- الاستعانة بما يلزم من خبراء من خارج الجامعة ودخلها لتفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات.
- وضع خطوات اجرائية لتشجيع عملية توليد المعرفة ونشرها.
- توفير المقومات الاساسية لتطبيق إدارة المعرفة وفقا للاليات التالية:
- تبنى استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة تشمل كافة عملياتها الاساسية سواء تنظيمية او فكرية او تقنية.
- اعتماد الانظمة واللوائح التنفيذية والاجرائية لتطبيق إدارة المعرفة.
- تبنى نظام لتقييم العاملين بالمكتبات يعتمد على درجة مشاركتهم فى إدارة المعرفة.
- تنظيم برامج تدريبية فاعلة لنشر ثقافة إدارة المعرفة وتطبيقها .
- تذليل معوقات تطبيق إدارة المعرفة وفقا للاليات التالية:
- تشجيع المستفيدين من المكتبة على استخدام كافة تقنياتها ومواردها المعرفية المتاحة والتفاعل مع إدارة المكتبة فى تقييم ما تقدمه من خدمات.
- بناء نظام للمكافآت والحوافز يعتمد بشكل اساسى على تشجيع المساهمة الفاعلة فى صناعة المعرفة وتوليدها.

قائمة المراجع العربية

- القاموس المحيط. ط ، دار احياء التراث العربي، ، ص .
- <http://www.webster-dictionary.org/definition/knowledge>
- Petrides,Lisa A.. Nodine, Thad R. Knowledge Management in Education:Defining the Landscape. – CA,USA: The Institute of Knowledge Management in Education , 2003.
- عبدالوهاب، سمير." دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية " مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، .
- الاغا، ناصر جاسر؛ الاغا، سلام زكريا." واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها " اعمال المؤتمر الثالث والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية) قطر، ، ج ، ص .
- العلواني، حسن." إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية" ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة ل لإدارة العربية) القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، - نوفمبر .
- العتيبي ياسر عبدالله تركى . إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى. رسالة دكتوراه : جامعة ام القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط .
- الكندى نادية عبدالله احمد . متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس : دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس كلية التربية قسم الاصول الادارية والتربوية، .
- عيسان صالحه عبدالله العاني رجيبة ثابت. " دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس "، مجلة بصائر، جامعة البتراء، الاردن، ، ع، .
- عادل سالم موسى. " إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالى: تجارب عالمية " مجلة دراسات المعلومات، جامعة اليرموك ع .

- خلود. إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعة الاردنية الرسمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، الاردن ،
- خباش نوال. العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الاردنية على وحدة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى والعليا، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاردنية، الاردن،
- الشد . "التحديات التي تواجه الجامعات السعودية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة " مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مج ، ع ، ص .
- المنصوري احمد محمد. درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، ارمدم،
- العلول، سمر. دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر ، غزة،
- القرشى عاظمى بن عطية حسين. دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة. ام القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،
- الكريمين رائد احمد ابراهيم. عبدالرحمن، ايمان جميل عبدالفتاح. تادرس، ابراهيم حربى هاشم. "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الاكاديمية في كليات التربية بالجامعات الاردنية الرسمية". المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، ع (يناير)، ص .
- Umunadi, Ejiwoke Kennedy. Knowledge Management And Global Information Dissemination . Education , 2014,P, 395.
- Nwakego, Ugochi Isika; Maizatul Akmar Ismail; Ali Fauzi Ahmad Khan .Knowledge sharing behaviour of postgraduate students in University of Malaya. The Electronic Library,(2013),P 713..
- الحايك هيام. "التعليم العالى في اقسام المكتبات والمعلومات ومدى ملاءمته لم المعرفة" مجلة اعلم، (3) 2 2008، ص.134

- الضويحي فهد بن عبدالله. "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق". Cybrarians Journal - ع (سبتمبر).
- الحمزة منير. "واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للاحداث: رؤية للمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة" العربية ، ع ، س ، ص .
- الجوهري، أمجد عبدالهادي. "تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الاكاديمية: دراسة ميدانية للدول العربية"، أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية) - قطر ، ج () ، ص .
- الكيومية ليلي بنت سيف بن علي. الشيايى بن ناصر. "نور اقسام المكتبات والمعلومات في بناء مجتمع المعرفة بدول الخليج العربى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس". أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية) - قطر، ج () ، ص .
- طه انور هادى. يوحنا جلييلة كوركيس. "تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الابداعى : دراسة استطلاعية لعينة من منتسبى المكتبة المركزية جامعة الموصل". الرافدين. ع ، .
- وديعة . غزالدين بودربان. " دور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية :دراسة ميدانية بمكتبات جام . المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات. ع ، .
- عبدالله خالد عتيق سعيد عبدالله. جرجيس، جاسم محمد. "إدارة المعرفة : مفهومها، اهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها". المؤتمر السنوى العشرين، الدوحة، قطر، مارس، .
- [Tiwari, Kiran](#). AN INCREASING INFLUENCE OF KNOWLEDGE ANAGEMENT FOR LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE (LIS) PROFESSIONALS, False [Gyankosh 4.1](#) (Jan-Jun 2013): 36-48.

- [Mohammad Nazim; Mukherjee, Bhaskar](#). "Knowledge management competencies required among library and information science professionals: An Indian perspective". [Library Review 62.6/7](#) (2013): 375-387.
- [Zafar, Anil](#). Knowledge Management Practices at Goethe Institute Libraries Worldwide" [World Digital Libraries 6.2](#) (Dec 2013): 93-100
- [Hui, Wang](#). "New Knowledge Management System for Better Knowledge and Information Services in University Libraries". [Cross - Cultural Communication 9.3](#) (2013): 39-43.
- [Saikia, Mukesh](#). APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN UNIVERSITY LIBRARIES: ISSUES AND CHALLENGES, [Gyankosh 3.2](#) (Jul-Dec 2012): 10-23.
- [Guo, Yu-Qiang; Sha, Zheng-Yu](#). "Research on Information Resource Integration of University Libraries under the Mode of Knowledge Management". [Intelligent Information Management 4.5](#) (Sep 2012): 207-211.
- [Krishnaswamy, N; Jesintha, D Lidwin](#). IMPLEMENTING KNOWLEDGE MANAGEMENT SOLUTIONS IN A LIBRARY. [Library Progress International 31.1](#) (Jan-Jun 2011): 119-130.
- [Cervone, H Frank](#). "Knowledge management as a method for supporting digital library projects". [OCLC Systems and Services 27.4](#) (2011): 272-274.
- [Javeed Ahmad Rah; Gul, Sumeer; Zahid Ashraf Wani](#). University libraries: step towards a web based knowledge management system. [VINE 40.1](#) (2010): 24-38.
- [Roknuzzaman, Md; Umemoto, Katsuhiko](#). "How library practitioners view knowledge management in libraries: A qualitative study". [Library Management, 30.8/9](#) (2009): 643-656 false.

- [Md. Roknuzzaman](#); [Kanai, Hideaki](#); [Umemoto, Katsuhiko](#). "Integration of knowledge management process into digital library system: A theoretical perspective". [Library Review](#) 58.5 (2009): 372-386.
- Sarrafzadeh, M. "The implications of Knowledge Management for Library and information Professions". Act KM online Jouenal of Knowledge Management ,V2, Iss 1, 2005, P95.
- الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 ص .
- عبدالوهاب، سمير. " تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول". مجلة الثقافة والتنمية. ، ع ، ص .
- محمد هناء جاسم. " اثر ممارسات إدارة المعرفة في الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية : دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. ، ع ، ص .
- <http://www.oxford.dictionaries.com/definition/english/knowledge>
- Evangelista, P. & Eposito, E. "The adoption of Knowledge management systems in small firms ", The electronic Journal of Knowledge, 8(21),317.
- وديعة، غزالدين، بودربان. " نور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية :دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قالمة . " المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات. ، ع 2013 ص .
- رزوقي، نعيمة حسن جبر. " إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الالكترونية" مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع ، ص .
- Jia, Fu; Song Gen, Jin; Shi, Yan. The Application of Socialization Externalization Combination Internalization Model in Library Knowledge anagement".Advances in Biomedical Engineering 10 , , (2012)P 360.
- طه، انور هادى. يوحنا، جلييلة كوركيس. " تاثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الابداعى :دراسة استطلاعية لعينة من منتسبى المكتبة المركزية جامعة الموصل". تنمية الرفادين. ، ع 2013 ص .

- ابوخضر، ايمان سعود. " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: افكار وممارسات " : المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو اداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض: معهد الإدارة .
- محمد، صفاء تايه. " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة لاراء عينة من اساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة " . اداب الكوفة- العراق، مج ، ع ، ص .
- امين وفاء صادق . " إدارة المعرفة وادارة السجلات وواجه الشبه وواجه التكامل : دراسة تطبيقية على وثائق كلية الاداب جامعة القاهرة " أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية) - قطر، نوفمبر ، ج ، ص .
- الجوهري ، أمجد عبدالهادي. " تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الاكاديمية : دراسة ميدانية للدول العربية " أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية (- قطر، ج () ، ص .
- الكيومية، ليلى بنت سيف بن علي الشيادي ، بن ناصر " دور اقسام المكتبات والمعلومات في بناء مجتمع المعرفة بدول الخليج العربي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس " أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية) - قطر، ج () ص .
- Hildebrand, Carol. "Does KM=IT: Intellectual Capitalism". Enterprise Magazine. Sept.1999, p.15.
- رزوقي نعيمة حسن جبر. " الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وادارتها " المؤتمر الرابع عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (هندسة المعرفة في الوطن العربي) 2003، ص .
- رزوقي نعيمة حسن جبر. "رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة". مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية - السعودية. ع ، ص
- الكيومية، ليلى بنت سيف بن علي الشيادي ، بن ناصر. مرجع سابق ، ص

- جرجيس ، جاسم محمد. عبد الله ، خالد عتيق سعيد. " . المهارات والكفايات المهنية الواجب توافرها في خريجي أقسام المكتبات والمعلومات في الجامعات العربية. "المجلة العربية للدراسات المعلوماتية -السعودية، ع (2013)، 3، ص 43.
- الجوهري ، أمجد عبدالهادي " .تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية :دراسة ميدانية للدول العربية "مرجع سابق، ص 626.
- النشار، السيد السيد .اساسيات إدارة المعرفة .الاسكندرية :دار الثقافة العلمية، 2012 ص.102
- الكبيسي، عامر. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات .الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- النشار، السيد السيد .مرجع سابق ، ص 107.
- الذنيبات، معاذ يوسف "اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية :نحو استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة "مجلة دراسات وابحاث - الجزائر . ع 2013، 12، ص 190.
- محمد ، فيصل صالح " .تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة . "مجلة العلوم الادارية .س 2، ع 4) :نيسمبر (2013).
- المنيع ،محمد بن عبدالله " .وادارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية :نموذج مقترح - . "المجلة السعودية للتعليم ا - ع 6 1433، ص.83
- غبور امانى السيد " .استخدام مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الاداء المؤسسى بمؤسسات التعليم العالى فى مصر : تصور مقترح . "مجلة كلية التربية -جامعة عين شمس ، ع 36 2012، ص . 536
- الفارس، سليمان " .دور إدارة المعرفة فى رفع كفاءة المنظمات :دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق " .مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،مج 26، ع 2010، 2.
- الثبيتي، جبير ماظر نجم". إدارة المعرفة والاستثمار في راس المال البشرى المعرفى في الجامعات (نموذج نظرى تحليلى . "مجلة التربية والتنمية، س10، ع26. 2002
- بيزان، حنان الصادق" . إدارة المعرفة وتنمية القيادات الادارية :نحو رؤية مستقبلية " Cybrarian journal ع (يونيو) ، بتاريخ / / .

- بيزان ، حنان صادق. "مجتمع المعلومات والمعرفة وضرورة التنمية المستدامة ... رؤية تحليلية " مكتبة الملك فهد، مج ، ع (المحرم - جمادى الآخرة / نوفمبر - إبريل)، ص .
- كحلات ، سمراء ؛ شابونية ، عمر " تمكين المعرفة في المكتبة الجامعية : نحو إدارة فعالة للكفاءات في مجتمع المعرفة ". Cybrarians Journal ع (يونيو) (تاريخ الاطلاع / / .
- Pieterse, Jurgens . Institutionalizing a knowledge culture Retrieved , Available at: <http://it.toolbox.com/blogs/enterprise-design/institutionalizing-a-knowledge-culture>[- -]
- حجازى ، هيثم على. إدارة المعرفة : مدخل نظرى . عمان : الاهلية ، ، ص .
- كحلات سمرة . "اسهام المكتبة الجامعية فى ارساء مجتمع معرفى نموذجى : اعادة اختراع المكتبة". المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات ع حزيران
- غبور امانى السيد. " استخدام مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الاداء المؤسسى بمؤسسات التعليم العالى فى مصر : تصور مقترح" . مرجع سابق، ص .
- Judith Mavodza and Patrick Ngulube."Exploring the use of knowledge management practices in an academic library in a changing information environment". SAJn/L/bs/ & nf"oSo 2011, 77(1).
- العتيبي، ياسر عبدالله. إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها فى الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى. رسالة دكتوراه غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية، جامعة ام القرى، .
- الغامدى، اسماء عبدالرحمن. مدى تطبيق إدارة المعرفة فى القطاع العام : دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبدالعزيز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد وإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز، .
- Sedziuviene .N& .Veinhardt. J. " The Paradigm of Knowledge Management in higher educational Institutions". Engineering Economics, 4(37),P 79.

- Bogner, W. & Bansal, P. "Knowledge Management as the basis of sustained high Performance". Journal of Management studies ,4, P 411.
- Knowledge management : A guide to good practice .London: British standard institution, 2001.P. 61.