

# الفصل الأول

## الإطار النظري لإدارة المعرفة وتطبيقها بالمكتبات الجامعية

---

### المبحث الأول

#### الرقمنة وعمليات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

فرضت التطورات العلمية التي مرت بالعديد من المنظمات التحول لعصر ومجتمعات المعرفة، والتي كانت لها انعكاسات على المكتبات كغيرها من المؤسسات، فأصبحت المكتبات أمام تحديات كبيرة تتمثل في نقص الموارد المالية، وتغير احتياجات وتطلعات المستخدمين، والمنافسة الشديدة وبشكل حاد مع انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة ونقص الميزانيات المخصصة لها. ويعتقد الباحث أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية أصبح وسيلة لحل كثير من العقبات، من منطلق أن المكتبات الجامعية مطالبة ومحاصرة بقلة الميزانية، والطلب المتزايد من قبل الكليات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب للحصول على المعلومات.

إن نجاح المكتبات يعتمد على قدرتها في الانتفاع والاستفادة من مصادر المعلومات بها ومعرفة موظفيها من أجل خدمة احتياجاتها واحتياجات المستفيدين بشكل أفضل، حيث تعد معرفة وخبرات موظفي المكتبة أحد الأصول والممتلكات القيمة للمكتبة والتي يجب الاهتمام بها.

### تعريف المعرفة:

وردت في المعجم الوسيط بأن المعرفة<sup>(1)</sup>: عرف يعرفُ معرفة وعرفاناً وعرفه وعرفانا: أي علم، وقد ذكرت في القرآن الكريم في عدة مواضع بنفس المعنى كقوله تعالى: ﴿وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَىٰ أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَّ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ ﴿٨٣﴾﴾ [المائدة: 83]. أي مما علموا.

إن المعرفة من عرف الشيء أي علمه وأدركه بتفكير وتدبر لأمره<sup>(2)</sup>. هذا ما تطرق إليه الفيروزبادي في القاموس المحيط.

أما المعرفة اصطلاحاً قد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حولها منها: المعرفة هي: فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة كيف. وتشكل من العناصر التالية: الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه (المرشد)<sup>(3)</sup>. كذلك عرفها عبد الستار وقتدبلي بأنها: عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في

(1) المعجم الوسيط.

إخراج مصطفى إبراهيم، الزياد أحمد حسن. (اسطنبول: المكتبة الإسلامية، د.ت) ج1، مادة عرف. ص 595

(2) الفيروزبادي. القاموس المحيط.، تقديم المرعشلي محمد عبد الرحمن. (بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1977). مادة عرف. ص 1114

(3) غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 28

إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها<sup>(1)</sup>.

كما عرفها Butler بأنها: مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات الساتقة وبصيرة الخبراء التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المؤسسة ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد<sup>(2)</sup>.

بالمقابل للفظه "معرفة" في اللغة العربية تستخدم كلمة "Knowledge" في الانجليزية المشتقة من "Cognoscere" اللاتينية وفي شرح المفردة فقد وردت عدة مترادفات لها: علم، دراية، خبرة. علم دري تقابل الفعل<sup>(3)</sup> "Know"، وقد ورد تعريف كلمة "Knowledge" في قاموس Oxford بأنها: الحقائق، والفهم والمهارات التي اكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم<sup>(4)</sup>.

إضافة للتعريف السابقة توجد عدة تعريف لكن نركز هنا على التعاريف التي تنتمي لعلم المكتبات والمعلومات فمثلاً قاموس البنهاوي الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات تنطرق للمعرفة بأنها "العملية التي يصبح بها الإنسان على علم أو دراية بالأفكار والأشياء، وترتبط هذه العملية بالتذكير والفهم والاستدلال والتقييم والتفسير والترجمة والتطبيق"<sup>(5)</sup> ويسلط هذا التعريف الضوء على العمليات التي بموجبها تكتسب المعرفة.

(1) عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة الطبعة 2 (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 25

(2) Butler, T. Anti-Foundational Knowledge Management, In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, 2006. p.p. 1-9

(3) Elias Edward/ Elias collegiate dictionary: English Arabic. (Cairo: Elias modern publishing house. 1995). p278

(4) Oxford: Advanced learner's dictionary. 5th ed.(London:Oxford, 1995). p655

(5) شعبان خليفة. قاموس البنهاوي الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. (القاهرة: العربي،

كما عرفت أيضاً عند الوردى بأنها "مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد والإجراءات التي تهدي للأفعال والقرارات، أي المعلومات المترجمة بالتجربة والتطبيق والحقائق والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير"<sup>(1)</sup>. فالمعرفة هنا تعني الرصيد الممتلك من المعرفة والذي يستخدم في الحياة اليومية. أما المعرفة عند الصباغ فيعرفها على "أنها ليست المعلومات، بل هي أعلى شأنًا من المعلومات ولغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات، ولهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة"<sup>(2)</sup>.

يرى الباحث أن المعرفة هي المستوى الأعلى لمفهوم المعلومات فهي الحصيلة بين البيانات والمعلومات والخبرة التي تجعل صاحبها يمتلك قدرة الحكم على الأشياء أثناء قيامه بواجبه، ولها عدة خصائص مميزة إذ تتصف بالبقاء والتراكم والنهائ بمرور الوقت، بالإضافة لأنها تعطي المنظمة خاصية التطور والتوسع.

### مفهوم المعرفة:

تعددت واختلفت التعريفات لمفهوم المعرفة إلا أن الأكثر شيوعاً هو ما يصف المعرفة بأنها: عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة. ولزيد من التوضيح لمفهوم المعرفة نطلق من التشريح اللغوي للكلمة فهي من الأصل عَرَفَ، وفسرت المعرفة بإدراك الشيء بواسطة آثاره وخصائصه المحسوسة<sup>(3)</sup> ويقال فلان يعرف الله ولا يقال يعلم الله لما كانت معرفة البشر

(1) زكي حسن الوردى، المالكى مجيل لارم. المعلومات والمجتمع.-(عمان: دار الورا، 2002). ص28.

(2) عماد عبد الوهاب الصباغ. إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي.- المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، 2002، ص 41

(3) محمد الطاهر ابن عاشور. تفسير التحرير والتنوير.-(تونس: الدار التونسية، 1984)، ص255

الله تعالى هو تدبر آثاره دون إدراك الذات الإلهية<sup>(1)</sup>. وهذه المعاني اللغوية تبين لنا مفهوم المعرفة بأنه ناتج نشاط وعمل لعقولنا في عملية فهمنا واستيعابنا للظواهر المحيطة بنا أثناء قيامنا بالأعمال والنشاطات ويتوصل لها بالحواس والفكر. وهي كل ما أدركته عقولنا وخزنته ذاكرتنا واستطعنا استرجاعه، وتراكم المعرفة عبر مسيرة حياة الأفراد الطويلة شكل معرفة الحضارة الإنسانية. وتناول عدد من الكتاب والباحثين مفهوم المعرفة من خلال المعطيات المختلفة، وقد عرف دايفت (Yuan) مفهوم المعرفة "بأنه حاصل جمع البيانات، المعلومات، المهارات الخبرات، الممارسات والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات الإبداعية"<sup>(2)</sup>.

يلاحظ الباحث بأنه يمكن التفريق بين إدارة المعرفة ومفهومها، بأن المفهوم مرتبط بشكل كبير بمفهوم إدارة السجلات وإدارة الوثائق التي تتعلق بالعمل، ومعالجة البيانات والإجراءات الإدارية التي تساعد الأفراد على أداء المهام الموكلة لهم في بيئة عملهم، وإن المفاهيم تختلف باختلاف المقام الذي ذكرت فيه المعرفة. أما إدارة المعرفة يمكن التعبير عنها بأنها العمليات والأدوات والسلوك التي يشترك في صياغتها الأفراد الذين يمثلون رأس مال المنظمة وهذه المعرفة تستخدم في اتخاذ القرارات وحل العقبات التي تقابل المنظمة، وتحسن من الكفاءات الموجودة وتعمل على رفع الأداء بالمنظمة.

### التحول من إدارة المعلومات لإدارة المعرفة:

إن التحولات والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم الآن أدت إلى قيام ما يسمى بمجتمع المعرفة الذي تبرز سماته الرئيسية في التغيير الذي نعيشه باستمرار، وإذا كانت الثورات التكنولوجية قد أعطت الأولوية للاستخدام المكثف لرأس المال المادي، فإن ثورة المعرفة تعتمد أساساً على العنصر البشري الذي فجر ثور المعلومات وأبدعها، وأصبح

(1) تاج العروس من جواهر القاموس. موقع الوراق (على الخط) متاح على

<http://www.alarraq.com> بتاريخ (2014/11/24)

(2) Yuan-Feng WEN, An effective measurement model for knowledge management, knowledge-based system, no22, 2009, p363

العنصر الهيمنة لتحقيق طموحاته وآماله التنموية، ذلك المصدر المتجدد الذي لا ينضب بل ينمو ويتجدد بتراكم الخبرات فلا بد السعي لاكتشافه ورعايته، وتنمية قدراته، واتجاهاته.

وتشير دكتورة انتصار عباس إلى أن المعرفة تعد دعامة رئيسة من دعائم تقدم الأمم والنهوض بها، فضلاً عن أنها مصدر من مصادر القوة، بل إنها هي المصدر الحقيقي للقوة، ويطلق على العصر الحاضر (عصر المعرفة)، حيث أصبحت مورداً اقتصادياً مهماً، ومصدراً ودعامة للتقدم في مختلف مجالات الحياة وإذا كان لكل عصر ثروته، فإن المعرفة هي ثروة هذا العصر<sup>(1)</sup>.

لقد بدأ التغيير الجذري الذي أشعلت جذوته الثورة المعرفية وما صاحبه من الرقمنة في التأثير على علاقات المؤسسات وسبل التعامل فيما بينها، مكوناً لوناً جديداً من الاقتصاد القائم على المعرفة يبني دعائمه مجتمع المعرفة، كما أن شبكات الاتصالات الرقمية غيرت من طرق التسويق والتعامل وكذلك سبل تقديم الخدمات للمستفيدين. فأصبح بناء الاقتصاد قائماً على المعرفة، ينبني على المقدرة، على الإبداع والابتكار، لحل المشاكل والمعرفة على التعامل مع الآخرين والعمل من خلال مجموعات مختلفة.

ولما كان إنتاج معرفة جديدة وتطوير المعرفة القائمة وإعداد مبتكرين لمعرفة جديدة أمر بالغ الأهمية في تعضيد مجتمع المعرفة ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة. فإن المكتبات الجامعية تلعب دوراً أساسياً في التنمية والاقتصاد القائم على المعرفة. والواقع أن الاستثمار في المكتبات وخدماتها هو استثمار في تكوين رأس مال بشري وعلمي لا غني لاقتصاد المعرفة عنه، لما يلعبه العلم والباحثون والمبتكرون من دور فعال في التنمية.

(1) انتصار عباس إبراهيم. التحديات والتجارب والتقنيات في مجتمع المعرفة السوداني. - (ورقة بحثية). الجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات. تاريخ الإتاحة: 2015 / 7 / 5. متاحة على الموقع التالي:

## أنواع المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها لتحسن من استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستشارها. وقد قُدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة إلا أننا سنقدم فيما يلي أكثر التصنيفات شيوعاً، إذ أنه يُخدم أهداف البحث ويقسم هذا التصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين<sup>(1)</sup> هما:

1- المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge

2- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

وذكر الزيادات أن جذور تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة ومعرفة ضمنية غير مكتوبة، تعود إلى العالم والفيلسوف الهنغاري ميخائيل بولنتي<sup>(2)</sup>.

### 1- المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge)

هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية<sup>(3)</sup>، وقد لخصها الزيادات بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، والمراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، لذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ويُمكن

(1) محمد عواد الزيادات. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. - (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع)، 2008، ص 40

(2) المرجع السابق، ص 42

(3) هيثم حجازي. إدارة المعرفة مدخل تطبيقي. (عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005). ص 66.

بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها<sup>(1)</sup> وعرفها فليح حسن خلف هي: المعرفة الظاهرة والتي تتجسد بشكل مادي على الورق في شكل كتاب أو تقرير أو بحث، أو دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين<sup>(2)</sup>، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجة للحالات الواقعية.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يتبين للباحث أن المعرفة الظاهرة هي: المعرفة المكتوبة التي تحتويها مصادر المعلومات بأنواعها المختلفة وقد نجدها محفوظة بين دفتي أوعية المعلومات المختلفة الورقية و"السمعية" ووسائط المعلومات الرقمية، وبذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد مع إمكانية إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

## 2- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)

هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة. وأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقول الأفراد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات. وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك عبر تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية

(1) محمد عواد الزيادات. مرجع سابق، ص 44.

(2) حسن خلف فليح. اقتصاد المعرفة، (عمان: عالم الكتب، 2007)، ص 11



مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات، القدرات والأحداث والممارسات<sup>(1)</sup> كما هي المعرفة المكتسبة عن طريق العمليات الفردية الداخلية متمثلة في الخبرة، التفكير واستيعاب المواهب الشخصية وبالتالي لا يتم إدارتها بنفس طريقة المعرفة الصريحة، فلا يمكن نقل المعرفة الضمنية عن طريق المحاضرات أو مراجعتها في قواعد البيانات، الكتب والمنشورات، فهي تقتضي استيعابها في العقل البشري من خلال التعليم، الشبكات، التفاعل، الاتصال المباشر ومشاركة الزملاء في نطاق العمل يمنح المنظمة قيمة أكبر<sup>(2)</sup>. ويؤكد نوناكا على أن المعرفة الضمنية من الصعب رؤيتها لأنها متواجدة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد، وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمحادثة والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات<sup>(3)</sup>.

يعتقد الباحث بأن المعرفة الضمنية هي: الرؤى الثابتة للأفراد والمبنية على العلم والخبرة ممزوجة بروح الكفاءة والابتكار والإبداع وهي محفوظة في عقول أصحابها، وعلى المنظمات السعي بشتى الطرق لاستثمارها واستغلالها بتحويلها إلى معرفة ظاهرة تستفيد منها المنظمة.

### أساسيات إدارة المعرفة:

وأوردت رضية آدم بان محاور أساسيات إدارة المعرفة تتلخص في الآتي<sup>(4)</sup>:

البيانات: تمثل الحقائق أو قيم النتائج Value of Results فالعلاقة بين البيانات

(1) ربحي مصطفى عليان. إدارة المعرفة. - (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008). ص 81

(2) Tua Haldin-Herrgard, **Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations**, Journal of Intellectual Caputal, vol.1. N4, 2000, p358-359

(3) Nonaka, I. A Dynamic. **Theory of Organizational Knowledge Creation**, Organization Science, 1994,5 (1), 14-37

(4) رضية آدم محمد. الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات ضبط جودة خدمات المعلومات في العصر الإلكتروني قياس أداء المجموعات والإجراءات الفنية والخدمات الموجهة للجمهور المؤتمر

الثالث عشر لاتحاد المكتبات العربي بيروت نوفمبر 2002

مضافاً إليها علاقات أخرى لها المقدرة علي تحويل البيانات إلى معلومات، أنماط العلاقات البيانية مضافاً إليها المعلومات لها القدرة لتمثيل المعرفة. ولكي تكون كل هذه الأشياء ذات قيمة وذات فائدة محسوسة لابد من شرطية الفهم، إذن المعلومات والمعرفة تستمد قيمتها الحقيقية مما تضيفه من معنى يترجمه المستفيد في وقت معين وفي موقف معين، وعليه فالمعلومات والمعرفة تختلف معانيها بالنسبة للإنسان باختلاف المواقف وبقدر إمكانية الفهم للدلالة السياقية، وأيضاً بقدر الروابط البيانية مضافاً إليها تجاربه السابقة مثال لذلك كلمة الوقت Time.

إضافة إلى ما تطرقت إليه رضية آدم ومن أجل فهم أساسيات إدارة المعرفة، نستعرض سعي بعض الكُتاب لتعريف المعرفة عن طريق التمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات.

### البيانات:

يرى البلاوي أن البيانات ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجز تفسيرها وهي في ذاتها وبصورها البسيطة تكون قليلة الفائدة<sup>(1)</sup>، وأن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها. وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات معنى ووضعت في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، ونجد أغلب الباحثين قد اعتبروا البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات، والتي هي بدورها مصدر المعرفة. وعرف حمود البيانات بأنها " مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول لدلالات مفهومة ومفيدة"<sup>(2)</sup>. وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات.

(1) علي السلمي. الإدارة بالمعرفة. - (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2002). ص 137

(2) خضير حمود. منظمة المعرفة. - (عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 2010)، ص 60

يمكن تعريف البيانات بأنها: مجموعة من الحقائق غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

### المعلومات:

عبرت عنها رضية آدم بأنها: " نص ورأي، وحقيقة، فكرة ومجموعة من النصوص والأفكار، يتم إنتاجها وتثبيتها بأشكال متفق عليها لكي يمكن استخدامها بعد ذلك لأغراض عديدة، منها أغراض التعلم كالتعليم أو المساعدة في اتخاذ القرار في مجال معين، والمعلومات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة، فعند ربطها ببعضها البعض تصبح معرفة" (1). أما العلي وآخرون فقالوا بأنها: "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصاً، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها" (2). وأضافوا بأن المعلومة قد لا تكون شيئاً ملموساً أو مسموعاً أو مرئياً، فنحن عادة ما نصبح على علم بشيء ما إذ ما طرأ تغير على حالتنا المعرفية حول ذلك الشيء أو الظاهرة. بينما عرفها قنديلجي بأنها: مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (3).

أما الفرق بين البيانات والمعلومات قد أوضحه Laudon & Laudon بمدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في

(1) رضية آدم محمد. البيانات الأساسية والوضع الأمثل للمعلومات. ورقة عمل لمؤتمر تنمية القطاع الصناعية. الخرطوم، 1998. ص2

(2) العلي وآخرون. مرجع سابق. ص113

(3) عامر قنديلجي وعلاء الدين الجنابي. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. - (عمان:

اتخاذ القرار لقسم معين قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم آخر تحتاج لمعالجات قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>.

يمكن القول بأن المعلومات: عبارة عن بيانات يتم تقديمها لغرض معين ولتقييم نتائج محددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح من أجل استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر

### تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات:

إن الهدف الحقيقي من إدارة المعرفة هو تحقيق الفاعلية والاستمرارية للمنظمات، وبالرغم من أن أصل إدارة المعرفة وجدت في حقل الأعمال إلا أن ممارستها انتشرت في الحقول غير الهادفة للربح، وقد لُوِّحظ العديد من المميزات التي تقدمها تطبيقات إدارة المعرفة للمؤسسات والمنظمات غير الربحية مثل تحسين الاتصال بين الموظفين واتصالهم بالإدارة العليا وتشجيع ثقافة المشاركة. وأن ضرورة بقاء وصمود المكتبات أمام نقص الموارد المالية وتطلعات واحتياجات المستفيدين دافع لضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة<sup>(2)</sup> وترجع ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية لمجموعة من الأسباب وهي:

- الأعداد الكبيرة من المستفيدين بالمؤسسات التعليمية واختلاف حاجاتهم.
- كثرة وتعدد مصادر المعلومات، وكثرة مستلزمات المكتبات لمقابلة العملية التعليمية.
- أهمية توحيد أساليب العمل الإداري داخل المكتبات.
- الحد من ازدواجية الاشتراك في قواعد البيانات والمعلومات.

(1) Laudon, Kenneth & Laudon, Jane: **Management Information System**, Prentice Hall International, United State of America 2007. p33

(2) سمير محمد عبدالوهاب. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة. في: الندوة الدولية لمدينة المعرفة. - المدينة المنورة : 1426هـ. (تاريخ الاطلاع : 11-5-2013).

متاح في: <http://publicaation.ksu.edu.sa/conferences/knowledge>

يمكن استخدام إدارة المعرفة في الكثير من مراحل عمل المكتبات ومنها:

- التخطيط ووضع الإستراتيجيات والسياسات الحالية والمستقبلية.
- إدارة وتنظيم العمل داخل المكتبة.
- الحصول على معلومات دقيقة وحديثة من المشاركة في المعرفة.
- تقديم الدعم المعلوماتي والفني للقائمين على العملية التعليمية للوصول لحلول مبتكرة للمشكلات التعليمية المختلفة.

والحقيقة أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات أو غيرها من المنظمات لا يعني النجاح دائماً، بل يحتاج إلى التخطيط المسبق والتهيئة المناسبة، ولقد ركز الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (افلا) على ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات حيث أنشأ الاتحاد قسماً خاصاً عام 2003م باسم "قسم إدارة المعرفة" وحدد له عدة أهداف أهمها<sup>(1)</sup>:

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.
- عمل إطار دولي للاتصال المهني وفهم طبيعة وأهمية إدارة المعرفة.
- تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق. الثقافة التنظيمية وتحتوي مختلف الجوانب الخاصة بإدارة المعرفة، وأن تكون هنالك قيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم<sup>(2)</sup>.

ويرى الباحث من المهم جداً لإدارة المعرفة في المكتبة أن تكون هناك سياسة واضحة ومفهوم راسخ لإدارة المعرفة من قبل الموظفين، لأن هذه السياسة ستوضح للموظفين أي

(1) Knowledge Management Section. IFLA Home Page (accessed:13/04/2013)  
Available at: <http://www.ifla.org/VII/s47/index.htm>

(2) سمير محمد عبد الوهاب. مرجع سابق. ص 25

أنواع المعرفة تحتاجها المكتبة لإدارتها والمشاركة فيها، كما يفيد ذلك أيضا في أن تقوم المكتبة بخزن وإتاحة المعرفة والمعلومات اللازمة لإفادة المستفيدين من المكتبة.

**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:**

لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات لابد من تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يُمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة لابد من توافر عدة عناصر وهي:



شكل رقم (1): متطلبات إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية

هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، بجانب تكنولوجيا المعلومات، وسوف نتطرق بالحديث عن تلك المتطلبات من خلال المبحث القادم بمزيد من التفصيل.

ويعتقد الباحث أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تُبنى عبر محاور متعددة متمثلة في الرؤية الواضحة المعالم بشأن إدارة المعرفة مصحوبة بدعم مستمر من قبل الإدارة العليا، بجانب تغير في الثقافة الإدارية لتركز على التدريب والتعليم المستمر. لرأس المال الفكري بالمنظمة.

وحتى تتمكن من تنفيذ عمليات إدارة المعرفة واستغلال التكنولوجيا المتاحة بالمنظمة يمكن التطرق لهذه المتطلبات فيما يلي:

### الهيكل التنظيمية:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد أسماها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعية العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. ويعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية<sup>(1)</sup> وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة، وتقوم كل مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات، لعل من أهمها حجم المكتبة، نوع المكتبة وتقنية المعلومات المتوفرة بها وغيرها من العوامل.

كما أن العديد من المكتبات خاصة الكبيرة تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل

(1) فاروق عبده فلي، السيد محمد عبدالمجيد. مرجع سابق. ص 296

فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة ومما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات شبكة اتصالات تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمر لتغيير أو تطوير الهيكل التنظيمي، وتطرق همشري لعدم ديمومة الهياكل فقال: " من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال، فإن هياكل المكتبات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح بحاجة إلى إعادة تنظيم"<sup>(1)</sup>. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب، ويشير إلى أن أحد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المكتبة ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة.

ويرى الباحث بأن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية يتطلب التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأبعد عن الشكل الهرمي، بجانب التغيير من نمط التنظيم القائم على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي عبر فرق عمل ذاتية.

(1) عمر أحمد هشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. - (عمان: مؤسسة الرؤى



## الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. ويقصد بها الثقافة والقيم التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ولذلك ينبغي التخلص من هذه الأفكار أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة.

وفي هذا الجانب ومن خلال مبحث التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة سوف نتناول بشيء من التفصيل موضوع الثقافة التنظيمية.

## تكنولوجيا المعلومات:

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات، وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها وسرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من التكلفة المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن إنجاز مثل هذه المهام والاعتماد على العقول البشرية فقط، خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر، فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل المكتبات. ولا تكمن أهمية استخدام تقنية المعلومات في الخزن بسبب كمية المعرفة فقط، بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة، ولا غنى عن تطبيقات تقنية المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي<sup>(1)</sup>

(1) نعيمة حسن رزوقي. رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة. - مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج 9، ع 2 (سبتمبر 2003) (تاريخ الاطلاع: 13-5-2013). - متاح في : [http://www.kfnl.org.sa/idarat/KFNL\\_JOURNAL/M9-2/MagPages/4.htm](http://www.kfnl.org.sa/idarat/KFNL_JOURNAL/M9-2/MagPages/4.htm)

لتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المكتبات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة، وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، برنامج التصفح، وقواعد البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، الحداثة، الشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، وكذلك السهولة في الاستعمال من قبل العاملين.

### عمليات إدارة المعرفة في المكتبات:

تتخلل إدارة المعرفة في المكتبات عدداً من الأنشطة والعمليات تعرف بإدارة تطبيقات المعرفة، فالمكتبات ينبغي أيضاً تعلق أهمية كبيرة على تقديم الخدمات للمستفيدين، لاكتساب المعرفة وتحقيق وظائف وكفاءة المعرفة، ينبغي أن يتم على أساس المعرفة وخدمات شبكات المعلومات فائقة السرعة من خلال<sup>(1)</sup>:

- إعداد المكتبات الافتراضية أو مراكز المعلومات للحكومات والمؤسسات العامة ومؤسسات البحث العلمي. فمن الصعب على المؤسسة أو المنظمة جمع كافة مصادر المعلومات ولوحدها، كما أنه من غير الضروري إنفاق مبالغ كبيرة على مصادر المعلومات لاستخدامها الخاص، يمكن للمكتبات استخدام موارد المعلومات المتوفرة على شبكات المعلومات فائقة السرعة.
- إعداد خدمات المعرفة الرقمية وهو اتجاه تنمية المكتبات ومستقبلها، وهذا يفترض تطبيق أنظمة خدمة المعلومات الموجهة للمستخدمين مثل نشر المعلومات، والبحث

(1) Tang Shanhong. **Knowledge Management in Libraries in the 21st Century** 66th IFLA Council and General Conference Jerusalem, Israel, 13-18 August. on line International Federation of Library Associations and Institutions. (accessed 04/05/2014) Available at: [www.ifla.org](http://www.ifla.org)

عن المعلومات ودراسة طرق ووسائل وأساليب توزيع المعلومات والبحث في شبكة الإنترنت.

- رقمنة موارد المكتبات الورقية وتحويلها إلى رقمية عبر الوسائط التقنية وهي من اتجاهات تطوير المكتبات في عصر اقتصاد المعرفة. فإن الخدمات المعرفية بالمكتبات تبدأ بإنشاء قواعد بيانات تضم الكتب والمجلات الإلكترونية في شتى اللغات وينبغي بذل جهود كبيرة لتحويل جميع موارد المعلومات غير الإلكترونية ودمجها في المكتبات الإلكترونية.

إن تطبيق إدارة المعرفة يقتضي تتبع عدة مراحل بالمكتبات والتي تتركز في مجموعة الأنشطة والعمليات والتي تعرف بعملية تطبيق إدارة المعرفة وهي:

### تكوين وتوليد المعرفة:

وتمثل عملية توليد وإيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المكتبة، ويكون ذلك من خلال عدة أنماط<sup>(1)</sup>:

أ - اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد، وتعليمهم، ومن خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، ومن خلال الاستماع إلى المحاضرات.

ب- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل فحينما يفكر شخص ملياً في موقف ما، وما الذي حصل، وما نتائج ذلك وكيفية ربط الأشياء ببعضها، فانه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

(1) هيثم علي حجازي. مرجع سابق، ص 90.

ج- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، التجربة، الإبداع، ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة. وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

ويرى شانهنوق<sup>(1)</sup> Shanhong أنه يتوجب على المكتبات إنتاج وابتكار المعرفة في المجالات التالية:

1- الإنتاج والابتكار النظري: وذلك من خلال تنمية البحوث النظرية والعملية في مجال المكتبات والمعلومات ومتابعة آخر التطورات في ذلك.

2- الإنتاج والابتكار في مجال التقنية: وذلك لإحراز نقلات نوعية في التقدم التقني والتحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الإلكترونية وتعزيز وسائل التقنية لدعم إدارة المعرفة.

3- الإنتاج والابتكار في مجال التنظيم: وذلك من خلال إيجاد مجموعة الأنظمة التنظيمية الفاعلة والمتماشية مع العصر التقني للمكتبات لدعم وتقوية أنشطة إدارة المعرفة.

ويمكن لأخصائي المعلومات أن يسهم بدوره في عملية تكوين المعرفة من خلال عمليات الاختيار، الانتقاء وتتبع المعرفة الجديدة عبر كتالوجات فهارس الناشرين المطبوعة أو الإلكترونية، أو المباشرة باستخدام شبكة الإنترنت، وينفرد بهذه العمليات قسم التزويد الذي تقوم سياسة العمل فيه على إيجاد المعرفة الموجودة بالفعل<sup>(2)</sup>.

(1) Tang Shanhong, T. Knowledge management in libraries in the 21st century. In: 66th IFLA council and General Conference.- Jerusalem: 2000. (accessed 04/05/2014). Available at: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>

(2) نعيمة حسن رزوقي. مرجع سابق. ص 12

## خزن وتنظيم المعرفة:

ينبغي أن تقوم المكتبة بترتيب وحماية المعرفة التي تم الحصول عليها، ويتم الترتيب بشكل منطقي حيث يتم تشييد المعرفة بطريقة نظامية، يمكن من خلالها أن تُبنى بناءً وظيفياً، يسمح للفرد في المكتبة من استرجاع المعلومات الضرورية منها بشكل سريع وكفء ومناسب، باستغلال تقنية المعلومات والأنظمة الداعمة لتحقيق ذلك. وتعد خدمات التخزين والاسترجاع من الأنشطة التي تسعى مؤسسات المعلومات إلى تطويرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتصميم قواعد ونظم المعلومات المتخصصة بالإضافة إلى الاشتراك بقواعد البيانات المتوافرة على الأقراص المدججة وعلى الخط المباشر أو الإنترنت الذي أصبح من مستلزمات مؤسسات المعلومات وذلك لتحقيق التكامل المعرفي، يضاف إلى ذلك أن معظم مؤسسات المعلومات منذ مطلع الثمانينيات، ومع تطور أجهزة الحاسوب والاتصالات، ولصعوبة استجابة مؤسسات المعلومات لاحتياجات المستخدمين المتجددة والمتزايدة فإنها سعت إلى تحقيق التكامل المعرفي عبر المشاركة بمصادر المعلومات والبرامج التعاونية لاستغلال المعرفة المتواجدة والمتوافرة في مكباتها، وفي هذه العملية يبرز دور عمال المعرفة من اختصاصي المعلومات من خلال تنظيم مجموعات المكتبة بما في ذلك فهرستها وتصنيفها وتوحيد مقاييس التنظيم بالاعتماد على خطط مقننة وكل ذلك يتجمع في قسم الفهرسة والتصنيف<sup>(1)</sup>.

## نقل ومشاركة المعرفة:

إن المعارف التي تم اقتناؤها ومن ثم تنظيمها تبقى من دون فائدة علمية إذا لم يتم نقلها، وتحويلها وبثها عبر الأدوات المتاحة. وفي هذه المرحلة يجب على المكتبات تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة بين العاملين وتشجيعهم على ذلك بل والتفكير جدياً في أولئك الذين يثرون حصيلة المكتبة، كما يلزم هنا تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض وتبادل الأفكار لبلوغ ما يسمى بالمنظمة المتعلمة، كما يجب توفر البنية التنظيمية الملائمة

(1) نعيمة حسن رزوقي. المرجع السابق. ص14.

التي تسمح بتحقيق أفضل اتصال بين العاملين لابد من فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية والسماح بتدفق المعلومات وتداولها بكل يسر وسهولة. ويجب أن تتفهم القيادة أهمية نقل وتشارك المعرفة ومردودها على المكتبة لان الهياكل التقليدية لم تعد تسير التطورات الحديثة بالنظر لطابع الرسمية وبطء أسلوب الاتصال ومحدودية العلاقات والتي لا تساعد على تدفق المعرفة بشكل فعال للمستفيدين.

### استعمال المعرفة:

إن تطبيق المعرفة أو استعمالها في هذه المرحلة يعني بلوغ المكتبة بمعارفها بعد خضوعها للمعالجات المعروفة إلى مستوى أصبحت فيه أكثر قابلية للاستخدام من قبل المستفيدين للمكتبة. وأن تطبيق المعرفة يتطلب الاعتماد على آليات محددة هي: التوجهات ويقصد به مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليقات التي يتم وضعها بغرض تحويل المعارف من الخبراء لغير الخبراء، روتين العمل نعني به أنماط الأداء ومواصفات العمليات التي تسمح للأفراد بدمج معارفهم المتخصصة دون الحاجة للاستعانة بالآخرين وأما فرق العمل ذات المهام المحددة تلك المجموعات التي تضطلع بالمهام التي تعتمد على المهارات الضمنية لمواجهة المشاكل.

لمزيد من التوضيح لعمليات التشارك في المعرفة وتداولها ونقلها من فرد لآخر داخل المكتبة، يمكن التطرق إلى رؤية عملية نقل المعرفة داخل المنظمات بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود، كما أشار إليها Marquardt<sup>(1)</sup>:

- الشكل المقصود: يعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، التقارير، النشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة من خلال استخدام الفيديو، الأشرطة الصوتية، عقد

(1) Marquardt, Michael, J.s **Building the learning Organization: Mastering the5 Elements for corporate**, USA, Davis-Black publishing company, 2002. p254

المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

• الشكل غير المقصود: يعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير.

ويعدد ويج (1) (Wiig) وسائل أخرى لمشاركة المعرفة مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، في غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، إقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، استخدام الإنترنت ومجموعات المحادثة، اجتماعات ولقاءات ما بعد العمل. مع التأكيد على وجود خطط وبرامج تبين أهمية البيئة التعاونية، التدريب، وفرق العمل لدعم مشاركة المعرفة حيث تعتبر من أهم متطلبات مشاركة المعرفة.



شكل رقم (2): عمليات إدارة المعرفة بالمكتبات

(1) Wiig. Karr. People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success Amsterdam. Boston, 2004. p145

وبالتعليق على الشكل أعلاه نرى أن عمليات إدارة المعرفة في المكتبات هي سلسلة من الحلقات المترابطة تتمثل مختلف مراحلها والتي تعتمد في توزيع المعرفة الضمنية عبر طرق أساليب مختلفة كالتدريب، الحوار والتعلم. ثم يأتي دور المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق، النشرات الداخلية. وأخيراً عملية التوزيع لضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم وبذا تتولد أفكار جديدة تدعم المكتبة لتحقيق الميزة التنافسية كما أن تسهيل عملية نقل المعرفة، وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشارك، ومن أهم الأسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة.

### الرقمنة وتطبيق إدارة المعرفة:

في ظل التنامي المستمر للرقمنة وبظهور سلسلة طويلة ومتنوعة من الأسس التقنية، تمتد لتغطي البنية التحتية التقنية لنظم المعلومات وتكنولوجياتها، والشبكات والذكاء الاصطناعي. والتي بينت أهمية هذه الأدوات لا تقتصر على أسلوب التعامل مع المعرفة الظاهرة بل أصبحت أكثر قابلية للدعم والإسناد بالنسبة للمعارف الضمنية، وفي جميع مراحل إدارة المعرفة. وعلى هذا الأساس سنحاول إبراز هذه الأدوات ومدى استعمالها في المكتبات وبيان الحاجة إليها.

### وضع البنية التحتية لتقنية المعلومات:

لتوفير البنية التقنية الضرورية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات تلجأ المكتبات لاقتناء مختلف الأجهزة والمكونات المادية من حواسيب متنوعة وملحقاتها، بالإضافة لمختلف البرمجيات وما تبعها من برامج وتطبيقات، مع تصميم مختلف نظم المعلومات المستندة لقواعد البيانات.

### اعتماد تكنولوجيا الشبكات:

في ظل الاعتماد الواسع لعملية الربط الشبكي الذي تعتمد عليه المكتبات وغيرها من المنظمات داخلياً أو خارجياً ودورها في إدارة المعرفة ومع تطور التطبيقات والبرمجيات



المختلفة أصبح بالإمكان إنشاء صفحات الويب، والمواقع والمدونات وغيرها من المسميات الإلكترونية لتتنقل المكتبات إلى عالم الافتراضية، حيث إبداع وابتكار عمال المعرفة من المكتبيين في اغتنام هذه التقنيات لتسهل من مهمتهم في إيصال المعرفة للمستفيد أينما وجد.

### اقتناء نظم دعم التعاون:

من منطلق أن إدارة معارف المنظمات تركز على فلسفة التعاون لتوفير وسط عمل ملائم تسوده الثقة، التقاسم.

تحدث الباحث في المبحث السابق عن الرقمنة وعمليات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية عبر تعريف المعرفة ومفهومها والتحول من إدارة المعلومات متطرقاً لأنواع المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات ومتطلبات التطبيق، وكذلك تناول عمليات المعرفة في المكتبات والرقمنة وتطبيق إدارة المعرفة، كل تلك الإعدادات المطلوبة لتحقيق النجاح في إدارة المعرفة تحتاج إلى أن نخطط لها تخطيطاً سليماً، هذا ما سيتم مناقشته في المبحث القادم عبر محاور أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات.