

المبحث الثاني

التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

يواجه المهنيون في مجال المكتبات والمعلومات تحدياً، يتمثل في تحسين وتوسيع تبادل المعارف، المعلومات والخبرات المكتسبة على مدى سنوات طويلة. وتأسيساً على ذلك فقد قامت المكتبات الجامعية بتطبيق أساليب الإدارة العلمية من: تخطيط، تنظيم، وتقويم ومتابعة ورقابة، معتمدة على النظم العلمية الحديثة كالإدارة بالأهداف وتحليل النظم، وبرامج إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي بغية الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الميزة. إن الغرض من هذا المبحث هو إبراز دور التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة، والتعرف على الفرص المتاحة أمام المكتبات الجامعية لاستغلال هذا المفهوم الحديث في الإدارة، ومدى ملائمة هذا المفهوم لتعزيز عملية الإدارة بالمنظمات المعلومات وذلك من خلال النقاط: ما هي الرؤى التي يمكن أن تفيد في زيادة النهوض بأداء المكتبات الجامعية، وما هي أهم مرتكزات الخطة الإستراتيجية المناسبة للاستفادة من إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

تعريف الإستراتيجية:

إن مصطلح الإستراتيجية له عدة تعاريف ذات رؤى متعددة ويمكن إبراز بعض منها كما يلي: فعرف محمد حسين أبو صالح التخطيط الاستراتيجي بأنه: كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتحقيق المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية للدولة ومؤسساتها، وتمكنها من تحقيق غاياتها عبر أحسن استغلال للفرد والموارد، وتستجيب عبرها للمخاطر والتحديات ونقاط القوة في البيئة المحلية والدولية، ويتم عبرها تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية للدولة⁽¹⁾. فقد ذكر صلاح الدين الكبيسي على أنها: أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات

(1) محمود حسين أبو صالح. التخطيط الاستراتيجي القومي. ط5. - الخرطوم: شركة مطابع السودان

أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل وتقاسم المعرفة. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة⁽¹⁾ وقد أورد نبيل محمد مرسي في كتابه الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس تعريف "ألفرد تشاندلر" للإستراتيجية على أنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"⁽²⁾.

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بالمكتبات بأنه: جهد منظم يهدف إلى التوصل إلى قرارات وإجراءات أساسية تساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمكتبات. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي الخطوة الأولى لتحقيق رسالة وأهداف المكتبة، وهناك مقومات رئيسية وهي تعتبر كمدخلات تؤثر في فاعلية التخطيط الإستراتيجي منها:

- لا بد من وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي .
- تحديد الرؤية والأهداف .
- السياسات التي تحقق الأهداف .
- فلسفة المكتبة خلال نظرة الإدارة العليا لإدارتها .
- إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المكتبة .

(1) صلاح الدين الكبيسي. إدارة المعرفة. - (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م). ص 11.

(2) نبيل محمد مرسي. الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. - (الإسكندرية: الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص 50.

وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة والقيم التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تُكمن أهمية إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال للمكتبات في حصولها على العديد من المزايا والتي يمكن سردها في المحاور الآتي:

- مساعدة المكتبة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها، والقيود والتحديات التي تؤثر على عملها وتحقيق التوازن بين المكتبة والبيئة التي تعمل فيها ومساعدة المكتبة على تحديد وتحليل خصائص البيئة الذي تعمل بها في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة عمال المعرفة على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشاكل المحتملة حدوثها مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها، مساعدة عمال المعرفة على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المكتبة مقارنة بنظائرها، ومساعدة المكتبة على قياس وتحليل وتقييم الفرص واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات المكتبة من جهة، وأنشطة وعمليات المؤسسة الأم من جهة أخرى وتسهيل مهمة الرقابة على أنشطة المكتبة.

إستراتيجية إدارة المعرفة:

إن الأفكار والمبادرات الريادة تحتاج إلى الإدارة الرائدة في ممارستها وسياساتها الداخلية بالمكتبات، فهي تطلب أيضا بعض الممارسات والسياسات الخارجية والتي تتعلق بالبيئة المنافسة لها، لذلك لا بد من توفر الإستراتيجيات الرائدة التي تمكن من تحقيق الأهداف.

وقد علق في هذا الجانب أحد أكبر كتاب وخبراء علم الإدارة (Peter Drucker) حول ورود مصطلح الإستراتيجية في إدارة الأعمال في عدد لا يستهان به من الكتب، وقد ذكر أنه لم يجد أية مناقشة حول الإستراتيجيات الرائدة، على الرغم من أهميتها، فهي مميزة ومختلفة عن أي إستراتيجيات أخرى، وقد ذكر أن هنالك أربع إستراتيجيات رائدة ومحددة هي⁽¹⁾:

- أن تستهدف الأفضل دائماً.
 - أن تضرب حيث لا يتواجد المنافسون.
 - إيجاد منطقة بيئية متميزة داخل السوق.
 - تغيير المواصفات الاقتصادية للمنتج، أو للسوق أو الصناعة بأكملها.
- وهذه الإستراتيجيات ليست قاصرة على شخص معين ولا تطبق بصورة منفصلة.

أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة بالمكتبات:

تختلف وتتعدد الأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفة باختلاف وتنوع المنظمات التي تسعى لتطبيقها ومجالات عملها، مع وجود مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها مختلف المنظمات، ويمكن الحديث عن الأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفة بالمكتبات على النحو التالي:⁽²⁾

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب، عبر بناء قواعد للمعلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المكتبات، من خلال نقل المعرفة الضمنية من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة، وذلك بتحويل

(1) بيتر ف. دراكر. أساسيات بيتر دراكر. - (بيروت: مكتبة لبنان، 2001م). ص 185.

(2) على ذيب الاكليبي. مرجع سابق. ص 27.

المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.

- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج، والإسهام في حل المشاكل التي تواجه المكتبات والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشاكل والتخطيط الإستراتيجي وتطوير عمليات الابتكار بالمكتبات، لتقديم خدمات مبتكرة باستمرار لتفي بحاجة المستفيدين.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المكتبات، ونشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل أنواع الممارسات الداخلية والخارجية.
- إرضاء المستفيدين بأقصى درجة ممكنة، من خلال السرعة والكفاءة في إنجاز الخدمات، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمكتبات لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة الداخلية والخارجية.

خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة بالمكتبات:

- هنالك عدد من الخصائص الأساسية لإستراتيجيات إدارة المعرفة لا بد من الوقوف والتطرق إليها لتمييزها عن إستراتيجيات الأعمال الأخرى في المؤسسات الحديثة والتي سوف يتم الحديث عنها لاحقاً من خلال ما ذكرها دراكر حول الإستراتيجيات الرائدة. أن هذه الخصائص تتمثل في الآتي:
- تعبر إستراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المكتبات واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة (رأس المال الفكري)
 - معرفة الإمكانيات والقدرات التي تدعم المكتبات في تحقيق الامتياز.

- أن إستراتيجية إدارة المعرفة تعكس الرؤية الإستراتيجية التنافسية للمكتبات من خلال تنفيذها لعمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في تقديم خدمة المستفيدين.
- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الذي تمتلكه المكتبات، وعبر استخدام الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري.
- تمكن إستراتيجية إدارة المعرفة في تحليل أهمية الإستراتيجية من خلال تقييم تأثير المكتبات في عمليات الابتكار والريادة في إنتاج المعرفة.

أسس اختيار إستراتيجيات إدارة المعرفة بالمكتبات:

- إن اعتماد المكتبات في اختيارها لإستراتيجيات المعرفة يعتمد على معرفة وواقع وطبيعة أعمالها وما تمتلكه من موارد بشرية ومادية وطبيعة المستفيدين. لذلك لابد من التعرف على بعض الأسس بغرض التوصل لاختيار الإستراتيجية المثل من الإستراتيجيات التي تطرق لها دراكر أعلاه. وتتمثل هذه الأسس في:
- التعرف على إستراتيجية المعرفة بالمكتبة والتي تتمثل في الأهداف، الرسالة، الرؤية والخدمات المطلوبة، والإمكانيات المتاحة.
 - التعرف على خصائص المكتبات من ناحية الإبداع الميزة التنافسية والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجهها.
 - معرفة نقاط القوة والضعف بالمكتبات بعد تحليلها من واقع طريقة عملها، وتحديد أهم الايجابيات التي يمكن تحقيقها بتبني إستراتيجية إدارة المعرفة.
 - التعرف على الهيكل التنظيمي للمكتبات.
 - تحديد الثقافة التنظيمية وكيفية تداول المعرفة بين أفراد المكتبات.
 - معرفة طبيعة المعرفة بالمكتبات من معرفة ضمنية وصرحية.

مبادئ التخطيط الإستراتيجي بالمكتبات:

إن التخطيط الإستراتيجي من خلال مبادئه المختلفة وباعتباره نظام إداري وإستراتيجي يعمل على تقديم قيمة للمستفيدين من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تطوير وتحسين مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المكتبة وتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال:

- التركيز على المستفيد: كونه أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على الإستراتيجية التسويقية للمكتبة إذ إن احتفاظ المكتبة بالميزة التنافسية وتطويرها مرهون بقدرة تلك المكتبة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات ورغبات المستفيدين، كما يضع نظام التركيز على المستفيد أهمية تحقيق الرضا لدى المستفيدين هدفاً إستراتيجياً يعود الدور الأساسي في تحقيقه إلى جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية أو تكنولوجية. كما أن ولاء المستفيد الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المكتبة.
- التحسين المستمر: يجب أن تقوم فلسفة التخطيط الإستراتيجي على مبدأ التحسين المستمر، باعتباره أحد الأنشطة الضرورية لإدارة المعرفة بالمكتبات. ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن التحسين والجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة، وتعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى العاملين بالمكتبة، كما يعد التحسين المستمر محورياً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط لأن التركيز على التحسين المستمر في كل ما تقوم به المكتبة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا لدى المستفيدين منها، وبحزمه لتقويم قيمة الخدمة النهائية وهذا ما يجعل المكتبة دوماً في أداء متميز في البيئة الداخلية والخارجية.
- التركيز على الأصول الفكرية والكفاءات: مع تحولات البيئة التنافسية أدركت معظم المنظمات ومنها المكتبات، أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يضمن لها الميزة التنافسية المتواصلة هو امتلاكها لأفراد ذوى موهبة ومهارات عالية، باعتبارهم المسؤولين عن

امتلاك المكتبة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق البيئة الخارجية، ولهذا ازدادت أهمية هذه الكفاءات والتي تقود إلى التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة وتحقيق المنفعة.

- المشاركة الكاملة: تركز إستراتيجية إدارة المعرفة على مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي وذلك لأنه يساعد على زيادة الولاء والانتماء للمكتبة، كما يساعد على إيجاد الحلول للمشاكل من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين.
 - التعاون بدل المنافسة: تركز الخطة الإستراتيجية على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدلاً من المنافسة وذلك من أجل تكامل هذه الوظائف .
 - اتحاد القرار بناء على الحقائق: إن فعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي يتوقف على فعالية نظام المعلومات بالمكتبة وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المكتبة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستفيدين وموردين وإدارة الجودة الشاملة بما يحقق رضا المستفيد الداخلي والخارجي وامتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين. وهذا ما يضمن لها تسويقاً فعالاً وناجحاً.
- وفي هذا الجانب سوف نتناول بمزيد من التوضيح دور التسويق الداخلي والجودة الشاملة لإدارة المعرفة في تحقيق إستراتيجيات المكتبة وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال مبحث آخر من مباحث هذه الدراسة.
- استعمال أنظمة تقييم الأداء والمكافآت: يجب استعمال أنظمة تقييم الأداء والمكافآت للموظفين لدعم عملية تغيير سلوكهم وطريقة تفكيرهم، وينبغي أن يكون الاهتمام برأس المال الفكري هو الموجه الرئيسي لإدارة المعرفة، وتمثل إدارة المعرفة نموذجاً وشكلاً متطوراً من إدارة الموارد البشرية باستخدامها لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها الآلية الداعمة للتفاعلات الإنسانية وللعمليات التعاونية وتقييم الأداء.

أخيراً يمكن القول بأن المعرفة ذات أهمية إستراتيجية تتواجد في كل مستويات المكتبة وتخضع لعملية منهجية لإدارتها، فإدارة المعرفة أصبحت من المهام الأساسية في بعض المكتبات وخاصة القائمة على المعرفة.

قبل كل شيء يجب أن نعلم أن وضع وتطوير الإستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي راق من الدرجة الأولى من حيث أنها تمثل رؤية شمولية إستشرافية طويلة الأمد للأنشطة، وأن إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون خاضعة للإستراتيجية الكلية للمكتبة. وتعد جودة الخدمات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المكتبات فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات المستفيدين تسمح لها بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب الميزة التنافسية.

نماذج إستراتيجية تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات:

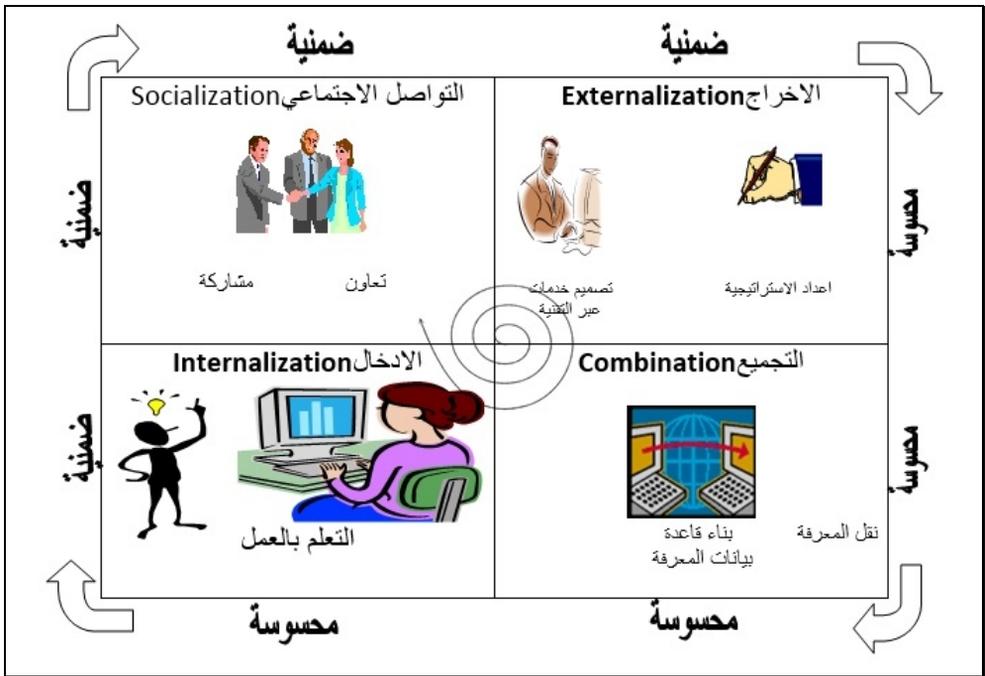
تعد هذه العملية المهمة والضرورية، والهدف الأساسي لإدارة المعرفة في المكتبات. فالمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري. وهنا يجب توجيه القاعدة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء في المكتبة وحالات صنع القرار والأداء الوظيفي، ويمكن أن يكون استخدام المعرفة مباشر من خلال استخدام قواعد البيانات والمعرفة المجهزة للاستخدام كذلك التي يستخدمها المديرون في اتخاذ بعض القرارات، أو تطبيق المعرفة بطريقة غير مباشرة كاللمعرفة التي يحصل عليها موظف المكتبة من خلال الاتصال بالعاملين، تبادل الأفكار والخبرات التي تنعكس على تحسين أدائه للعمل، ومن خلال تطبيق المعرفة تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة.

كما أن تقنية المعلومات في المكتبة تلعب دوراً مهماً في تسهيل وتيسير الاستفادة من المعلومات والمعرفة الموجودة في المكتبة، وتسهم كذلك في سرعة وصول المعرفة لمن يحتاجها، وسرعة استخدامها وتطبيقها في العديد من القضايا لحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة. توجد العديد من نماذج إستراتيجيات إدارة المعرفة التي تسعى لتوجيه المكتبات لتحقيق أهدافها، وتمكنها من أداء دورها التعليمي والاجتماعي وتحقيق الأهداف التي رسمتها، وتساعد على التكيف وفق معطيات عصر المعرفة، والاستفادة من رأس المال الفكري

بكل تميز وجدارة، للوصول لتحقيق المنفعة الاقتصادية بين المكتبات الأخرى باعتبار التنافس سمة من سمات عصر اقتصاد المعرفة. وقد اختار الباحث النماذج التالية من منطلق إمكانية سهولة التطبيق والعمل بها وفق إدارة قواعد المعرفة والعمليات الخاصة بالمكتبات:

نموذج نوناكي وتكاشي Nonaka & Takeuchi

يتضمن هذا النموذج الإستراتيجيات المعتمدة على المعرفة وعلى أنواعها الصريحة أو الضمنية جماعية أو فردية، ويناقش هذا النموذج كيفية تحويل المعرفة من نموذج إلى آخر، أي الانتقال من الضمني إلى الصريح، وذلك بالتعبير عن المعرفة الضمنية بمفاهيم واضحة ومحاولة توثيقها، ونقل المعرفة من الفرد إلى الجماعة باستخدام المستويات التنظيمية في المنظمة الواحدة أو حتى بين المنظمات ذات التخصصات المتشابهة.

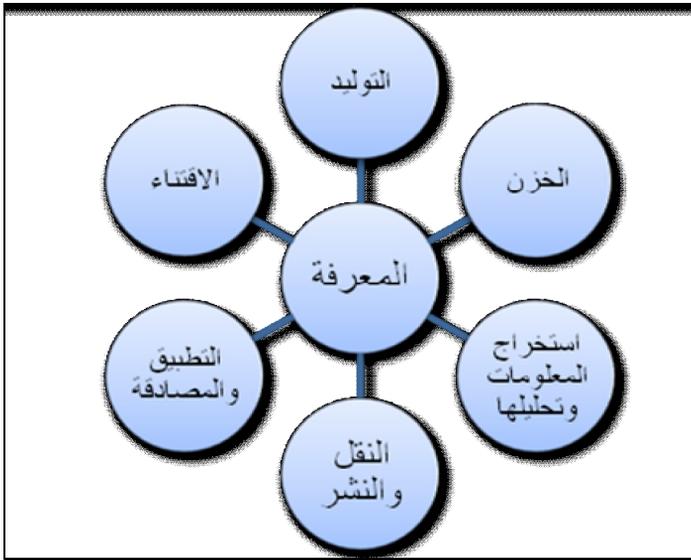


شكل رقم (3): أشكال تحويل المعرفة نوناكي وتكاشي

نموذج ماركورت لتطبيق المعرفة:

يوضح نموذج ماركورت لتطبيق المعرفة مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المكتبة. ويمثل النموذج المقترح في خطواته المتسلسلة لنقل المعرفة إلى المستفيد من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- الاقتناء Acquisition
- التوليد Creation
- الخزن Storage
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining
- النقل والنشر Transfer and Dissemination
- التطبيق والمصادقة Application and Validation



شكل رقم (4): نموذج ماركورت لتطبيق المعرفة

المصدر:

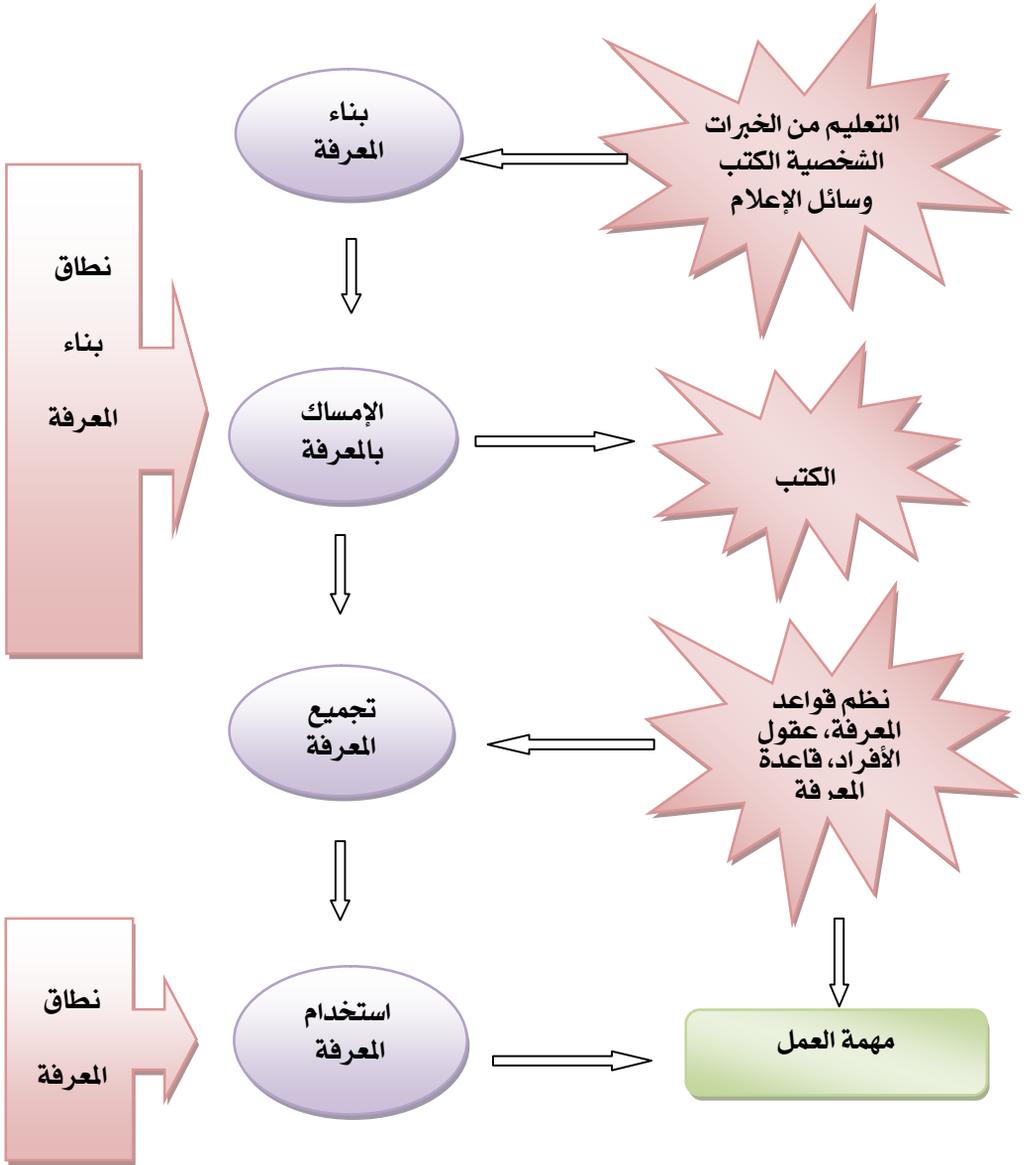
Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization, U.S.,A.Davis-Black publishing Company,2002.p27.

كما يوضح النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات وتفاعلها. فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، ويجب تطبيقها باعتبارها قالباً متكاملًا، كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطار زمني مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح. التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

نموذج ويج (Wiig)

ويرى الباحث من خلال استقراء النشاطات التي يصورها نموذج ويج (Wiig) أن النموذج يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة، واستخدام المعرفة، والاحتفاظ بالمعرفة، وتجميع المعرفة. وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، وعملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

كما يتبين من نموذج ويج (Wiig) أن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة بشقيها في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءاً من الحوارات وشبكات الخبرة، وإلى فرق العمل. لذا يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتماداً على الموقف.



شكل رقم (5): نموذج ويج wiig

إعداد الباحث اقتباساً من نموذج ويج كار من المرجع المذكور أدناه المصدر:

Wiig, Karl M. (1993) Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking How People and Organizations Create, Represent, and Use knowledge, U.S.A., Schema Press, p 53

دوافع المكتبات لتبني إستراتيجيات إدارة المعرفة:

في العصر الحالي الذي يتسم باعتماده بشكل شبه كامل على أسس المعرفة ومن خلال الاعتماد على تحديد إستراتيجيات وتقاسم المعرفة الصريحة والضمنية داخل المكتبة، فضلاً عن الدور المتغير لأمناء المكتبات في ظل تحول وظيفتهم إلى عمال ومديرين للمعرفة، من هنا تبرز الحاجة إلى إعادة هيكلة وظائف، وتوسيع أدوار ومسؤوليات ووظائف أخرى للمساهمة بشكل فعال في تلبية حاجات مجتمع الجامعة المتنوعة والمتغيرة، لهذا السبب ولأسباب أخرى ظهرت عدة مبررات دعت إلى وجود حاجة ماسة للمكتبات الجامعية للتحويل نحو تبني إستراتيجيات إدارة المعرفة ضمن أعمالها وأهم الدوافع:

1- تفجر المعلومات:

وتؤكد بروفيسور رضية آدم بأن ظهور الحاسوب في مطلع القرن العشرين كان الحل السماوي لظاهرة انفجار المعلومات التي أصبحت سمة ذلك القرن المميزة، تدفق البيانات المذهل في ذلك الوقت فاق قدرات الإنسان العادية في التحكم والضبط الببليوجرافي، والأسباب عديدة نأخذ هنا أهمها: النمو الهائل في حجم الإنتاج الفكري والبحث العلمي وحركته الديناميكية واتساع رقعة التعليم وانتشار الجامعات الوعي بأهمية المعلومات في التعليم، تنوع مصادر المعلومات وتعدد أشكالها، مجتمع المعلومات الحديث وما له من تداعيات⁽¹⁾.

ويرى الباحث وبسبب النمو السريع للتكنولوجيا والذي أوجد عدة أنواع من مصادر المعلومات زاحمت المصادر المطبوعة، فوسائل إيصال المعلومات عبر الإنترنت وضعت تحدياً أمام أمناء المكتبات في كيفية إدارة خدمات المعلومات.

(1) رضية آدم محمد. حسام القدال. فلسفة التغيير والثور في علوم المعلومات والمكتبات: نموذج معيار. - المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع جامعة طيبة: "مهنة ودراسات المكتبات والمعلومات: الواقع والتوجهات المستقبلية"، المدينة المنورة (السعودية) - في الفترة من: (26-27 نوفمبر، 2013).

2- نداء الحاجة بالنسبة للمستفيدين:

بسبب محاولة تطوير التعليم للحاق بسوق العمل ظهرت موجة من الاحتياجات للمستفيدين، إذ أصبح المستفيدون يحتاجون إلى الوصول عن بعد إلى المعلومات والخدمات، فضلاً عن تغير استراتيجيات البحث عن المعلومات لديهم.

3- تغير دور أمناء المكتبات الجامعية:

في عصر التغيير الكبير في أشكال المعلومات وفي نماذج وتقنيات توصيل المعلومات، نجد أن مهنة العاملين في مجال المعرفة هي المهنة الأكثر أهمية لهذا العصر، والذي تحول به أمناء المكتبات من مديريين للمكتبة، إلى مديريين للمعرفة وينبغي عليهم وفق هذا الدور أن يكونوا في وضع يمكنهم من تعيين موارد المعرفة الداخلية والخارجية للمكتبة وإدارتها لصالح تحسين إمكانات وخدمات المكتبة.

تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تعظيم لدور المعرفة:

أن تنوع تطبيقات التكنولوجيا وزيادة الإنتاج المعرفي على الصعيد العالمي، وتأثير وسائل الاتصال المختلفة في أساليب نقل وتداول المعلومات بين المستفيدين أدى إلى استشعار القائمين على المكتبات الجامعية بظهور خطر التهميش لما قدمته التقنيات من إمكانات هائلة في نقل المعلومة، فضلاً عن ظهور الجهود الخاصة من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في الاتجاه بشكل شخصي للحصول على ما يحتاجونه من مواد عبر تقنيات الاتصال المختلفة⁽¹⁾.

المكتبات وتطبيق معايير الجودة:

إن متطلبات تطبيق معايير جودة المكتبات تتغير لغرض تحسين مخرجات الخدمات وبعض هذه المعايير تتعلق بجودة خدمات المكتبة الجامعية التي يتطلب منها أن تواكب

(1) Hwa-Wei Lee knowledge management and the role of libraries .Washington
http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm.2013/1/25

عمليات التغيير هذه. وتشير رضية آدم في هذا الجانب إلى استلاف وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة على خدمات المعلومات والمكتبات أمر مستحدث ويتطلب منا القيام بأشياء تحويلية جديدة منهاجها يندرج تحت فلسفة التغيير:

- تغيير العقلية النمطية للعاملين في الحقل والوثوب بهم إلى مجالات الابتكار والخلق والإبداع لإشباع حاجات المستفيد.
- الانتقال من مرحلة الجودة النوعية إلى فلسفة الجودة الشاملة التي تنسحب على مؤسسة المعلومات بأسرها ابتداء من مصادرها وجمعها، ومعالجتها، واختزانها واسترجاعها وبثها، والعامل المشترك في كل ذلك هو رضاء المستفيد وتجنب الأخطاء والانتكاس.
- الالتزام بالمعايير الموحدة والمواصفات الجيدة، فالمعلومات أصبحت الآن سلعة تباع وتشتري فلا بد أن نطبق عليها فلسفة الربط بين الجودة والإنتاجية تماماً كما تفعل الشركات والبنوك، ونطمع كثيراً في هذا المقام أن تنال مؤسساتنا المعلوماتية شهادات الأيزو ISO على خدمات الجودة الشاملة⁽¹⁾.

ويرى الباحث أن المكتبات في الوقت الحالي تواجه تحديات كثيرة من بينها ضغوط محدودية الميزانيات في ظل عالم ومتطلبات بحثية متغيرة والتغيرات التكنولوجية، والحاجات المتنوعة لمجتمع المستفيدين داخل الجامعة وخارجها، لذا أصبحت مسألة تطبيق إستراتيجيات ومبادئ إدارة المعرفة قضية رئيسية بسبب التغيير، فهي لم تعد تعيش في عزلة وإنما أصبحت لها مسؤولية تجاه المجتمع، وبمعني آخر لم تعد المكتبات تعمل منفردة، وإنما مؤسسات لا بد لها من إثبات وجودها من خلال الانخراط في خدمة المجتمع.

(1) 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 - إدارة المعرفة في البيئة الالكترونية. - بيروت، 2002

المكتبات وإعادة هندسة الأعمال:

يمكن استخدام مصطلح الهندرة من خلال إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة تصميم أنشطة الأعمال المكتبات وذلك بهدف تحقيق المواءمة الإستراتيجية بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال. بمعنى آخر تتضمن الهندرة هي: إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة الخدمة والسرعة⁽¹⁾. تخطيط وتنفيذ الجهود المبذولة لإعادة تصميم العمليات والأنشطة بما في ذلك تغير المهام والإجراءات والسياسات، ويمكن الإشارة للتغير الجذري الحاصل فمسألة الفهرسة والتصنيف أصبحت بفضل التكنولوجيا وتطبيقات مارك مصادر المعلومات تأتي مفهرسة ومصنفة لذلك يمكن اعتبار الهندرة من أهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة للنتائج الشاملة التي تتركها في جميع مجالات العمل داخل المكتبة والبيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى ما ذكر تفيد الهندرة في تهيئة المكتبة لنظم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي الوسيلة لتحسين وجودة الخدمات التي تقدمها للمستفيد.

ومن المهم أن تتم عملية الهندرة من منظور إستراتيجي يضع هدف تحقيق المواءمة الإستراتيجية بين الأهداف والإستراتيجية للأعمال وأهداف الوظيفة لنظم المعلومات وبين بنية ومجالات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وبدون ذلك ستكون عملية تبنى التكنولوجيا ونقل المعرفة والمشاركة غير ممكنة من الناحية العملية مما يعني فشل الاستثمار في تحقيق أهدافه.

إستراتيجية المنفعة الاقتصادية لخدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية:

إن تحديد كيفية أفضل الوسائل للنمو واكتساب القوة في سوق شديد المنافسة هو روح إستراتيجيات التسويق للمكتبات وخدمات المعلومات، فالدور الذي تلعبه إستراتيجيات التسويق لتحقيق المنفعة الاقتصادية على المدى المتوسط والطويل هو توجيه

(1) محمد الصيرفي. هندرة الموارد البشرية. - (الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2009). ص 14.

المكتبة وخدماتها نحو الفرص المتوافرة في السوق والمتوقعة، وإدارة قاعدة الموارد المتاحة والبحث عن موارد جديدة والسعي لتحقيق النمو في الأسواق.

ويمكن وصف إستراتيجية تسويق المعلومات وخدماتها بأنها خطة طويلة الأجل ترشد وتوجه مجهودات تسويق المعلومات عن طريق تحقيق التوازن بين عناصر المزيج التسويقي والمتغيرات البيئية إذن فالإستراتيجية تتضمن جانبين مهمين هما:

- تحديد السوق المستهدف.
- المزيج التسويقي المناسب لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين.

سوف يكون تناولنا في مبحث المنفعة الاقتصادية عبر تطبيق إدارة المعرفة، بشيء من التفصيل لهذه الجوانب كأحد الفرص التي تساهم إدارة المعرفة فيها.

مفهوم الميزة التنافسية:

شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في الثمانينيات حيث توسع مصطلح الميزة التنافسية وأخذ في الانتشار مع كتابات "بورتر" بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية. وقد نقل يوسف مدين تعريف "بورتر" للميزة التنافسية على أنها تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافس حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً⁽¹⁾.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها الخدمات التي تقوم بها المكتبة عن المنافسين. لكن مجرد الاختلاف عن المنافسين لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية إذ يجب أن يكون الاختلاف إيجابياً ويساعد المكتبة على تحقيق أهدافها، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد إحداث عملية إبداع والابتكار بمفهومه الواسع، مثلاً أن يكون للمكتبة موقع رسمي على الشبكة العنكبوتية تقوم من خلاله بإتاحة فهرسها على الخط ويمكن المستفيد من الحصول على معلومات مختلفة عن الخدمات التي تقدمها المكتبة واستخدام لنظم المعلومات

(1) يوسف بومدين. إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، جامعة بومرداس. ع5، 2007.

المتطورة والتي تواكب التقنيات في كافة المجالات كاستخدام أنظمة السحابة الإلكترونية وهذه الخاصية يمكن أن لا تكون عند مثيلاتها من المكتبات المنافسة، فحالما تحصل المكتبة على ميزة تنافسية ستحقق مجموعة من المزايا أهمها:

- سيكون ولاء ورضا المستفيدين أكبر تجاه خدمات المكتبة، وبذلك يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء المستفيدين.
- تحصل المكتبة على عدد أكبر من المستفيدين من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للمستفيدين.
- ستعكس زيادة المستفيدين رضاهم عن خدمات المكتبة وبالتالي تحقيق أهدافها.

أهمية الميزة التنافسية في المكتبة:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى كل المكتبات إلى تحقيقه، في ظل التحديات التنافسية الشديدة التي تشهدها المكتبات في ظل الإنترنت والتطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم فالميزة التنافسية تكون عبر استئثار الأصول الفكرية التي تدعم الأهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها.

في الفصل القادم وعبر مباحثه نتحدث عن الميزة التنافسية التي جاءت كتاج طبيعي للتقنيات التي تحدثنا عنها سابقاً، مع التركيز على المنفعة الاقتصادية، وكيفية تحقيقها عبر تطبيقاتها في المكتبات، مع ذكر بعض المبادرات والتجارب على المستوى العالمي والإقليمي والوطني التي جاءت كتاج طبيعي لسعي المكتبات الجامعية في هذا الجانب، بشيء من التفصيل.

تناولنا في المبحث السابق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية وهو السبيل إلى ما يواجه المهنيين في مجال المكتبات من تحد والمتمثل في تحسين وتوسيع تبادل المعارف، المعلومات والخبرات المكتسبة، وتأسيساً على ذلك لابد للمكتبات الجامعية من تطبيق أساليب الإدارة العلمية من تخطيط، تنظيم، وتقويم ومتابعة ورقابة، معتمدة على النظم العلمية الحديثة كالإدارة بالأهداف وتحليل النظم، وبرامج إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي بغية الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الميزة.

وإبراز الفرصة التي يوفرها دور التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية، خاصة عندما يتعلق الأمر باستغلال تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة. وربط التخطيط الاستراتيجي بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لأنها توسع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من التكلفة المصاحبة لذلك. وهذا ما سيتم الحديث عنها في المبحث القادم من هذا الفصل.