

المبحث الثالث

التسويق الداخلي والجودة الشاملة لإدارة المعرفة

إن طبيعة العلاقة التي تربط المكتبات ومستفيديها هي عبارة عن تقديم وعود لتقديم خدمات تحقق رضاهم وتلبية رغباتهم، وتتوقف مصداقية المكتبات في الوفاء بوعدها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من يقومون بتنفيذ تلك الودود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المكتبات مفهوم التسويق الداخلي والجودة الشاملة وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليون يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي باعتبارهم أول خطوات تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا المبحث.

ماهية التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي لا ينفصل عن مفهوم التسويق بصفة عامة، فهو يرتكز على: عملية التبادل الذي ينشا بين أطراف معينة، التوجه بالمستهلك، تكامل الأنشطة والوظائف، والتوجه بالربح في الأجل الطويل. إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المكتبات من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي⁽¹⁾، وبينما تركز المكتبات على عمليات التبادل مع المستفيدين الخارجين، من أجل تحقيق مكانة هامة في البيئة التي تنشط فيها، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملون بالمكتبات وبالأخص قسم الخدمات في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضاه المستفيدين، قد أدى بالمكتبات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المكتبة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما قاد إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

(1) محمد عبد العظيم. التسويق المتقدم. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005) ص 130.

تعريف التسويق الداخلي:

هنالك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم تعريف التسويق الداخلي، ويرى البعض أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء المستفيدين⁽¹⁾. غير أن أدبيات علم التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانيات، وقدم العديد من المؤلفين إسهامات مختلفة وكان أبرزها تعريف بيرى (Berry) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، يجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"⁽²⁾. ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي:

- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن اعتبار هذا التعريف أساس ومضمون التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيراً ما ذهب إليه منظروا الجودة الشاملة اليابانية في الخمسينيات، ويظهر هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راض يساوى مستفيداً راضياً، وهذا يعني أن

(1) حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص2

(2) Berry, L: (1983), Relationship marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association. p19

التسويق الداخلي له تأثير على المستفيد الخارجي والجودة.

من خلال التعاريف السابقة تتضح بعض المعالم التي يركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير وضرورة أن تعامل المكتبات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها المستفيدين، معنى ذلك أن المكتبات تتعامل مع الأفراد العاملين بها على أساس أنهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي.

وعليه نرى إمكانية الاحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكاً بأهمية خدمة المستفيد وتوجهاً بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات التسويق الداخلية، وهذا يقود إلى وظيفة التسويق في المنظمة لا تعمل فقط على بيع الخدمات إلى المستفيدين الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمكتبات، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع المستفيدين، لذا يمكن القول أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على: الاستقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد وتحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.

أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المكتبة، لأنه يعتمد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد تجاه المكتبة، ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي للمكتبة والأفراد العاملين من خلال الآتي:

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمكتبة:

يعتبر التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول للمستفيدين من خلال تطوير وتحفيز أفراد المكتبة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالمستفيد وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة الشاملة للخدمات من قبل جميع أفراد المكتبة.

وأن الأخذ بأساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المكتبة هو الصراط الذي تعبر منه

المكتبة إلى البيئة الخارجية والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي وهو ما ينعكس إيجاباً على المكتبة وأهدافها المحددة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمكتبة انطلاقاً من المحاور التالية:

- إدارة التغيير.
- بناء الصورة العامة.
- إستراتيجية المكتبة.

1- إدارة التغيير: قد تتبني المكتبة إحداث تغييرات مثل: إدخال أنظمة جديدة داخل المكتبة كنظام معلومات رقمية (كوها أو ديسبيس) أو غيرها من التغييرات التي تفرضها ظروف معينة وهنا يأتي دور التسويق الداخلي في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

2- بناء الصورة العامة: تعد صورة المكتبة أحد العناصر الأساسية من عناصر (مفهوم الخدمة، صورة المكتبة، نظام العمل، وثقافة المكتبة) والصورة بمثابة أداة إعلامية تستعملها المكتبة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، المستفيدين وغيرهم) بهدف⁽¹⁾:

- التخطيط الإستراتيجي.
- تسهيل الوصول إلى الموارد بأقل تكلفة.
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يظهر دور التسويق الداخلي من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المكتبة، لدى أفراد المؤسسة. من خلال الأفراد العاملين تحاول التخطيط الإستراتيجي في أذهان المستفيدين أو القطاع المستهدف، ويمكن أن نطلق على العاملين بالمكتبة هم سفراء المكتبة.

(1) ريتشارد نورمان. إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح. (الرياض: مكتبة العبيكان، 2000) ص 254.

3- إستراتيجية المكتبة: تطبيق أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف. وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ الإستراتيجيات على أحسن وجه.

أهمية التسويق الداخلي للموظف:

من خلال ما ذكر سابقاً عن التسويق الداخلي، يمكن القول عن تطبيق برامج التسويق الداخلي يستفيد الموظفون منها في تحقيق:

- تحقيق الرضا لدى العاملين والشعور بالاستقرار من خلال البحث عن حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيتها.
- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل لان تطبيق برنامج التسويق الداخلي يتطلب توفير كافة الظروف الملائمة، وبرامج التدريب والتطوير وكل ما يساهم في تحسين أداء العمل.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال برامج التسويق الداخلي تغيير نظرة العامل لزميله ويصبح الشعور بالانتماء للمكتبة أمر إيجابي بالنسبة للموظف
- الشعور بقيمة الوظيفة وذلك عبر شعوره بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمكتبة والموظف، وبالتالي تتغير نظرته لمعني العمل مما يدفعه إلى تحقيق الذات والتميز في العمل.

أهداف التسويق الداخلي بالمكتبة:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وكذلك أهداف المنظمة، فالتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين ودعم دافعيتهم بغرض تحسين الأداء بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة⁽¹⁾. عليه يمكن صياغة أهداف التسويق الداخلي في الآتي:

(1) محمد فريد الصحن. قراءات في إدارة التسويق. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 408

- مساعدة عمال المعرفة بالمكتبات على فهم واستيعاب رسالة المكتبة وأهدافها ونظام وأسلوب العمل المطبق.
- تحفيز عمال المعرفة وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم تجاه المستفيدين.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المكتبة.
- يعمل على بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة المستفيد وجودة الخدمة.

يمكن الإشارة إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها محوران: إستراتيجي وتكتيكي، فالمحور الإستراتيجي: يهدف إلى خلق بيئة يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة المستفيد، والجهود الموجهة اتجاههم، أما المحور التكتيكي: يكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع المستفيدين. وعبر المحورين أعلاه تحقق المكتبة أهدافها لان النجاح في تحقيق المنفعة الاقتصادية يقتضي في المقام الأول النجاح في التسويق الداخلي.

كما تقدم من معطيات تجاه تحسين الأداء والتسويق الداخلي وحفز العاملين بالمكتبات لتحقيق أهداف واستراتيجيات المكتبات كان لابد من التوجه الجاد نحو الجودة الشاملة والتسويق الداخلي،

كما تقدم من معطيات تجاه تحسين الأداء والتسويق وحفز العاملين وخلافه نشير إلى التوجه الجاد نحو الجودة الشاملة وذلك من خلال:

علاقة التسويق الداخلي بالجودة الشاملة:

في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التغيرات في البيئة الخارجية للمكتبات زاد الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدم للمستفيدين والذين تسعى إلى كسب رضاهم حيث أصبح رضا المستفيد وإشباع رغباته هو سر التميز والتفوق. وإن المنظمات المعاصرة تعتمد عدة مداخل في تطوير بناها وهيكل أنشطتها لتحقيق قدرًا من التكيف مع بيئتها، يمكنها من تحقيق أهدافها، والتي يشكل كل من جودة المنتج، وتحقيق رغبات المستفيدين، وتحقيق الميزة التنافسية جزءاً لا يتجزأ منها، ويعد كل من التسويق الداخلي والجودة الشاملة

مدخلاً لتطوير المنظمات وتعظيم قدرتها في عالم متغير، وبيئة سريعة التحول والتغير. ويعرف (Kinlow) الجودة الشاملة بأنها "الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة"⁽¹⁾.

أن ما تعنيه بالجودة داخل منظومة المكتبات هي الثقافة التي ينبغي أن تتبنى من قبل جميع العاملين بالمكتبات. وتغيير الثقافة المتبعة في المكتبة يحتاج إلى الالتزام بمتطلبات الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا أولاً ومن ثم من قبل جميع رؤساء الأقسام المختلفة، الجودة يمكن الحصول عليها من خلال التعاون والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة، كما أن العمل الروتيني في إدارة بعض الأعمال داخل المكتبة لا يعني بالضرورة أنه غير مناسب، ولكن من الممكن العمل على رفع أداء إدارة هذه الأعمال، من ناحية سرعة الانجاز وتفويض السلطة وعدم الازدواجية في اتخاذ القرار والإتقان في العمل مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الجودة المنشودة.

تطبيق الجودة يحتاج إلى جهد وتخطيط، لأنها سوف تواجه بمقاومة في بادئ الأمر، من قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري، لذلك يحتاج إلى الاهتمام بما يلي:

- التعريف بسياسة المكتبة .
- صياغة رؤية ورسالة للمكتبة لتعبر عن الحاضر وطموحاتها في المستقبل.
- التدريب والتعليم لتوحيد لغة الجودة في المكتبة.
- التعرف على متطلبات واحتياجات المستفيدين والعمل على تحقيقها.

مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات:

لا يختلف مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات عن مفهومه بالنسبة لكثير من التخصصات الأخرى المختلفة، لان الجودة الشاملة من وجهة نظر المكتبيين هي:

(1) عادل حرحوش وأحمد وصالح. رأس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009. ص 65.

- أسلوب تفكير، ومنهج وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المكتبات.
- توجيه للسلوك، والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمكتبات.
- إستراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية .
- ليست هدفاً محدداً بل إنها أهداف متغير تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر، وتؤكد على التزام الجميع بمبادئ الجودة كما تؤكد على أهمية اندماج هذه الفلسفة مع بنية المكتبة، وهي لا تعني الجودة التامة ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة وإيجاد بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الجودة.

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والتسويق الداخلي في المكتبات لا يعني التخطيط لجعل المكتبات الجامعية مؤسسات تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها والمتمثلة في خدمات المعلومات، ولكن ينبغي أن نستفيد من إدارة الجودة الشاملة في تطوير أساليب الإدارة تحقيقاً لجودة المخرجات وهي الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المكتبات، وسعيًا إلى خدمة المستفيدين.

وأن مفهوم التسويق الداخلي والجودة الشاملة متجانسان إلى حد بعيد، فاهتمام المنظمات (المكتبات) بالتسويق الداخلي وإدارته وتنميته هو مدخل لتحقيق الجودة الشاملة، لأنه يعبر في أحد أوجهه عن جودة في الاستثمار وتحويله إلى قيمة المنظمة، ويراعي العلاقات مع المستفيدين ورغباتهم، كما أن الأنظمة القياسية ومعايير الجودة هي منبثقة من إبداعات وابتكارات رأس المال الفكري في مستويات التنظيم المختلفة ومن جانب آخر يمكن من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي تدعم التسويق وترفع قيمته في المنظمة مثل (مبدأ عمل الفريق ومبدأ التحسينات المستمرة، ومبدأ رضا العميل) ويمكن تحدد أوجه العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- أ- أن هنالك علاقة تبادلية بين كل من التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة فتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تعتمد على قيمة رأس المال الفكري، كما أن رأس المال الفكري يمكن تدعيمه ورفع قيمته من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ومبادئ الإدارة ومن بينها مبدأ عمل الفريق ومبدأ خدمة المستفيدين ومنهم العاملون في المنظمة الذي يعتبر من المبادئ المهمة لتنمية التسويق الداخلي.
- ب- إن كفاءة رأس المال البشري يكون من خلال الإدارة والاستثمار الكفاء وتنمية المعارف والمهارات البشرية.
- ج- تدريب وتطوير قدرات عمال المعرفة بالمكتبة بحيث يكونون مؤهلين لفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتسويق الداخلي بالمكتبة.
- د- تزداد قيمة التسويق الداخلي بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب جماعية مستندة على المهارات، وتطبيق أنظمة التقويم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات التي تحقق رضا المستفيد الخارجي.
- وبما أن إدارة الجودة الشاملة قد وجدت مجالاً واسعاً للتطبيق في منظمات كثيرة على اختلاف نشاطها ومنها المكتبات التي أخذت كثير منها بمبدأ إدارة الجودة لتحسين وتطوير العمليات والأنشطة والمخرجات، فإن الأمل على تطبيق مفاهيم وفلسفة التسويق الداخلي بالمكتبات مقرونة بتطبيقات الجودة الشاملة وإدارتها والإسهام بفعالية في تحقيق المنفعة الاقتصادية بالمكتبات.

دور القيادة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات:

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقدوة التي يحتذي بها الآخرون، وتوجد أساليب للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبنى أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضاً، فالقائد هو المسؤول عن بناء ونجاح واستمرار المنظمة بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة، وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل.

فيتعين على القائد أن يكون مبتكراً ومبدعاً في زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار، لكي يضمن وجود رؤية موحدة تسود المنظمة.

وتعرف القيادة: بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرون مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي⁽¹⁾. مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، وأول مرتكزات إدارة المعرفة هي القيادة التنظيمية، والحقيقة أن القيادة غير الإدارة مع أن معظم مكتباتنا اليوم تدار ولا تقاد، والفرق بينهما يكمن في الهدف، فبينما تركز الإدارة على تحسين الأداء مع تقليل الجهد، الوقت، والتكلفة وتهتم بتحسين الحاضر وحل المشكلات، إتقان الأداء، الاهتمام بالتعليمات واستعمال السلطة " نجد في المقابل القيادة تركز على الهدف والمستقبل، والعلاقات الإنسانية وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية، وممارسة أسلوب القدوة، والتدريب، قضاء الأوقات مع الفريق والاهتمام بهم كبشر⁽²⁾. وتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات يتطلب قيادة بمواصفات خاصة، سنحاول تحديد بعض سماتها وأدوارها، وشخصية القائد هي: تلك الصفات المميزة له عن غيره، والسمات الفريدة التي يتمتع بها وتجعله محبوباً عند العاملين معه، وهي التي تمكن أمين المكتبة على سبيل المثال أن يؤثر في طرق أداء الأعمال والنشاطات التي تنجز بالمكتبة. حيث يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد، وهنا لا بد أن نقول أن هذه الصفات اختلف فيها كثير من الكتاب فمنهم من يرى أنها "هبة من الله وصفات يفطر عليها المرء منذ مولده، ولا يستطيع بأية حال اكتسابها"⁽³⁾، ومنهم من يؤكد عكس ذلك مثل بيتر دراكر الذي يعتبرها⁽⁴⁾ "مهارات

(1) أحمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء القدرات. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011) ص 296

(2) طارق السويدان، فيصل عمر باسراحيل. صناعة القائد. (الرياض: مكتبة جرير، 2003) ص 60.

(3) أحمد قوارية. فن القيادة: المرتكز على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي. (الجزائر: ديوان المطبوعات الحكومية، 2007). ص 285

(4) مقدمة دورات تعلم فن الإدارة والقيادة. مهارات القيادة والارارة. (علي الخط) متاح

http://www.leaderships.org/lessons/11-3.htm بتاريخ: 2014 /4 /25

مكتسبة يستطيع المرء إن يتعلمها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل مستمر".

وتطرق ألين (Allen) لتعريف القيادة بأنها "تأثير العلاقات الشخصية الموجهة نحو تحقيق هدف أو أهداف"⁽¹⁾ وقد شرح العناصر المذكورة في هذا التعريف، وهي: الشخصية، والنفوذ، والهدف. الشخصية تشير إلى وجود زعيم لأكثر من شخص واحد (مجموعة)، النفوذ: هو القدرة على التأثير على الآخرين. والهدف هو الغاية التي يسعى لتحقيقها في النهاية. وقال كوتر⁽²⁾ (Katter) القيادة: هي تحول الجوانب الشخصية من وظيفة المدير وينطوي تحتها التغيير والإلهام، والدافع، والنفوذ.

على ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة بأنها تفاعل بين شخصية القائد مع فريقه من حيث حاجاتهم ومشاكلهم، والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجه الجماعة وذلك في إطار إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له والاهتمام المشترك بين القائد وفريقه. كما تظهر أهمية القيادة التنظيمية من خلال دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة، وكذلك تؤدي دوراً مميزاً يفي بإيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة دائمة.

وعلى المكتبات الراغبة في تبني إدارة المعرفة، أن تبني فكرة إنشاء قسم أو وحدة بالمكتبة تعنى بإدارة المعرفة داخل المكتبة أسوة بالأقسام الفنية الموجودة بهيكل المكتبة كقسم التزويد، الإجراءات الفنية أو خدمات المستفيدين. لأهمية الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، مستفيداً من تجارب بعض المنظمات

(1) Allen, Gemmy. 1998. **Management modern.** [Online] Available: http://ollie.dccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/leading/lead.htm(Date visited: 6.5.2013)

(2) Kotter, John P. 1990. **A Force for Change: How Leadership Differs From Management.** The Free Press. [Online] Available: http://ollie.dccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/leading/lead.htm(Date visited: 20.9.2013).

المشابهة لها. ويعتبر دور مدير إدارة المعرفة من الأدوار المهمة بالمكتبة ويتضمن القيام بالمهام التالية⁽¹⁾:

- أ- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة ومراقبتها، ويشمل ذلك المكتبات، قواعد المعرفة، شبكات المعرفة، مراكز البحوث، البنية المنظمة المستندة إلى المعرفة والدفاع عن إنشاء إدارة المعرفة.
- ب- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.
- ج- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.
- د- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.

بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

ويرى الباحث أن القيادة تجمع بين الهبة الإلهية والتعلم من الممارسة، وكلما وجد القائد وتوفرت له المعينات اللازمة التي تساعد على التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية للمكتبات، والاتصال المباشر مع موظفي المكتبة ونظرة ومواقف ومعتقدات موظفي المكتبة نحو الأهداف المناط بتحقيقها، وفي نفس الوقت يعمل على تنمية روح القيادة، العمل الجماعي، الاتصال، التحفيز والرضا الوظيفي. إن إدارة المعرفة في المكتبات تتطلب نوعاً من القيادة ذا مواصفات خاصة تمكنه من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم التحفيز المادي والمعنوي الذي يصب في الاستفادة من المعرفة الموجودة، لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المكتبات.

(1) هيثم علي حجازي. إدارة المعرفة: مدخل نظري. (عمان: الأهلية، 2005). ص 50.

التسويق الداخلي ومصداقية المكتبات:

نعني بالمصداقية هنا درجة أو مدى تطابق أداء وتوفير الخدمة مع وعود والتزامات المكتبة تجاه توفير الخدمة، لان التسويق الداخلي يعمل على تهيئة أعداد عمال المعرفة وتوفير البيئة والمناخ الملائم من أجل توفير الخدمات للمستخدمين بما يوافق نداء الحاجة وتوقعات المستخدم.

وتعتبر المصداقية هي قلب الخدمة الممتازة ويعتبرها معظم المستخدمين الخاصة الأساسية لجودة الخدمات. والمكتبة التي تحقق النجاح هي التي تضع نصب أعينها المستخدم أولاً ثم تقوم بالعمليات المعرفية والأنشطة اللازمة لتلبية احتياجات ورغبات المستخدم من خلال تشجيع عمال المعرفة على المساهمة في تقديم خدمات تطابق أو تفوق متطلبات وتوقعات المستخدمين.

إدارة المناخ الداخلي إن التسويق الداخلي يقوم على اعتبار عمال المعرفة مستفيدين حقيقيين، ينبغي العمل على إرضائهم والتأثير على توجهاتهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق غايات التسويق، وما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم الخدمات بجودة توافق أو تفوق توقعات المستخدمين، حيث يرغب المستخدم الحصول على نفس الخدمة التي اعتاد عليها بالإضافة إلى الوعود والتلميحات التي تقدمها المكتبة من خلال برنامج التسويق الخارجي بشأن الخدمة.

يمكن الإشارة إلى بعض المواجهات ذات الإضاءة في عملية نجاح التسويق الداخلي من خلال⁽¹⁾:

- المظهر العام للمكتبة: ويقصد به واجهة المبني، التجهيزات، مظهر عمال المعرفة والديكور الداخلي للمبني.
- الاعتمادية: وهي مدى قدرة المكتبة على الاعتماد على عمال المعرفة وشعورهم بالانتماء تجاه المكتبة، وروح المبادرة والمساهمة في حل المشاكل.

(1) ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات. مرجع سابق، ص 59.

- الفعالية الايجابية: وهى علاقة العمل بين عمال المعرفة، والتواصل الفعال والاستجابة الفورية والعلاقة مع الرؤساء.
- الثقة في العلاقات المتبادلة داخل المكتبة والإيمان بالعمل بروح المنافسة.
- التعاطف من خلال اهتمام المكتبة بعمال المعرفة والاستجابة لاحتياجاتهم والولاء للمكتبة.

ويرى الباحث وجوب العمل في ظروف مناسبة وأن لا يعمل عمال المعرفة تحت ضغوط عالية، ولا في ظل ظروف يشعر العامل فيها بعدم أهمية العمل الذي يقوم به أو أنه قليل، بل ينبغي أن تكون ظروف العمل ملائمة ومعتدلة يشعر عندها العمال بأهمية العمل الذي يقومون به وأن لديهم الحرية في تحديد وتنظيم العمل.

القياس والتنميط: أساس الجودة الشاملة والتسويق الداخلي:

قياس أداء المجموعات لا ينفصل عن موضوع الجودة الشاملة، والتسويق الداخلي، لان القياس هو الأساس ونقطة البداية التي تستخدم في تقويم وتقديم الحالة الراهنة للمؤسسة، قبل الولوج في برامج الجودة الشاملة، وتحسين الأداء ويكتسب القياس أهمية خاصة في مجالات الإدارة والجودة الشاملة علي وجه الخصوص لارتباط القياس بموضوع آخر له أهمية في ذاته من جهة وله أهمية بالنسبة لقياس أداء المجموعات أو الأفراد من جهة أخرى ألا وهو موضوع المعايير Standards، وألياً يكون الربط بين التغيير والمعيارية الموحدة والتنميط كالثلاث يوطر أداء الأفراد علي أسس منطقية علمية تخلق أرضية مميزة للتحسين والابتكار وتلافي الأخطاء والنواقص، القياس واحد من الموضوعات التي اكتسبت أهمية قصوى اقتراناً بموضوع الجودة الشاملة ويستمد قوته من وجود معايير موحدة تكون بمثابة الدليل أو المرشد.

وفي هذا الجانب تشير رضية آدم: إليها القياس بأنه تقويم منظم للأداء يعتمد علي معطيات منطقية إذا لا بد من وجود معايير ينسب إليه أداء الفرد أو المجموعة والنتيجة هي تغذية مرتدة لفعالية الأداء في فترة زمنية محددة في موقع من المواقع المحددة. البعض يفضل

في هذا السياق استخدام عبارة تقدير الكفاءة Efficiency Rating لان بها تحليل وتقنين وقياس لمدى صلاحية المجموعات للنهوض بأعباء المؤسسة وتطبيق أهدافها⁽¹⁾.

وكما هو معلوم بأن القياس من أبجديات إدارة تنمية الموارد البشرية وله علاقة وثيقة بموضوع التسويق الداخلي ومفهوم الجودة بالنسبة للمديرين، وعمال المعرفة لان مهمتهم مساعدة منظماتهم لتصبح أكثر إنتاجية وتنافسية. ولكن هذا الفكر في كثير من الأحيان بالنسبة لإدارة تنمية الموارد البشرية التي مازالت تعمل بالنمطية القديمة التي تركز على المحاسبة بدلاً من التركيز على التسويق الداخلي والتحسين والتجويد من أجل تحقيق لمتطلبات المستفيد.

ولكي تحقق المكتبات ما تسعى إليه في ظل اقتصاد المعرفة يجب أن تكون المعايير مضمنة في رؤية محددة يكون هدفها تلبية نداء الحاجة للمستفيد الداخلي والخارجي. تبدأ الرؤية دائماً بالتعرف على نوع الخدمة والمستفيد منها ومن ثم تحديد الاحتياجات الواقعة والمحتملة. ويمكن أن نحدد أهداف القياس في:

- 1- تنوير لقادة المعرفة بالمكتبات لمعرفة مستويات الأداء بالمكتبة، واكتشاف نقاط القوة والضعف.
- 2- إعطاء صورة حقيقية لقدرات عمال المعرفة ومدى إسهامهم في تحقيق الأهداف، وقدرتهم على الابتكار وإدخال خدمات جديدة.
- 3- يكون دليلاً وخارطة واقعية لسياسات التدريب.

الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي:

إن القيادة والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات (IT) هي عوامل متداخلة وضرورية في منظمات المعرفة التي يمكنها تحقيق التفاعل بين المعلومات والمعرفة من خلال تفعيلها بالتسويق الداخلي لتحقيق مزيج متناسق من تكنولوجيا المعلومات IT، وعملية

(1) رضية آدم. فلسفة التغيير والتشوير. مرجع سابق.

الخلق والإبداع لدى الإنسان والالتزام بها لتحقيق أهداف المكتبة بكفاية وفاعلية. لذلك يمكن التأكد على دور القادة والمسؤولين ومسئوليتهم في حفز العاملين وتحقيق مشاركتهم وخلق الثقة المتبادلة بينهم وكذلك تطوير البرامج والعمل على تطبيقها في التكنولوجيا وضمان التزام العاملين بها. ويمكن للإدارة تحقيق ذلك بالعمل على إيجاد الهيكل التنظيمي المساند والثقافة المتميزة واللذان يعملان معا على تقديم الآليات والوسائل المناسبة لاستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في الكشف عن المعرفة الكامنة في عقول العاملين والتجديد الدائم للمعرفة وتهيئة الأفراد للتأقلم والانتماء المؤسسي. فالثقافة تؤثر، بما تشكله من قيم ومعتقدات، في المعرفة المؤسسية بشكل كبير، وهي من مكونات المعرفة التي تحدد إلى حد كبير ماذا يرى وماذا يستوعب الإنسان المفكر والعارف. فالتكنولوجيا لا يمكنها أن تنجح إذا لم يكن لديها هدف واضح ومحدد للعمل. كما وأن أية حلول تكنولوجية ستفشل إذا لم تأخذ بعين الاعتبار أهمية التفاعل والعلاقات التنظيمية وكذلك إثراء ثقافة التسويق الداخلي. ورغبة العاملين في تبادل المعرفة والمعلومات فعملية تقديم المعرفة للآخرين هو عمل لا يمكن إجبار الناس عليه.