

## المبحث الثاني إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاضم دورها في بناء الميزة التنافسية للمنظمة. وأن الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق ويتعزز في ظل تغييرات أشمل وأعمق. وتتمثل في الانتقال من القديم الاقتصاد القديم الذي قاعدة الثروة فيه هي الآلة "الممثل الرسمي لرأس المال الصناعي" إلى المجتمع الذي قاعدة الثروة تتمثل في المعرفة وأن معرفة الأفراد هي القوة المحركة كذلك.

لإثبات الفرضية أعلاه قام الباحث بتحليل اختبار الوسط الحسابي المرجح حيث قام بدمج كل المتغيرات الخاصة بمحور الفرضية والتي بلغ عددها (21) متغير (محور الثقافة، محور القيادة، محور العمليات ومحور تكنولوجيا).

### أولاً محور الثقافة:

جدول رقم (11): العلاقة بين عمال المعرفة بالمكتبة وتحقيق رؤية ورسالة المكتبة

الترتيب	مستوى الرأي	درجة الرأي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	العبارات	
1	أوافق	83.8%	0.83	3	4.19	ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة	1
2	محايد	55.6%	0.80	3	2.78	تستخدم المكتبة طرقاً مختلفة للرقابة على الأداء بالمكتبة	2
3	لا أوافق	50.4%	1.01	3	2.52	تدرك المكتبة الدور المهم لعمال المعرفة في جودة الخدمة المقدمة	3
4	لا أوافق بشدة	34.8%	0.81	3	1.74	تؤكد إدارة المكتبة على أهمية الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي	4

الترتيب	مستوى الرأي	درجة الرأي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	العبارات
5	لا أوافق بشدة	32.6%	1.21	3	1.63	يجد صاحب الفكرة أو الإنجاز التقييم المادي والمعنوي
-	لا أوافق	51.4%	3.59	15	12.85	الجملة

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعمل فيه المكتبات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

من الجدول رقم (11) أعلاه نجد اختلافاً في مستويات رأي الباحثين حول مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم العلاقة بين عمال المعرفة والمكتبة، وربطها بتحقيق رؤية ورسالة المكتبة مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحوثين إلى أقل عبارة، وبالنظر لعبارات المحور الأول (الثقافة) أن مستويات الرأي حول ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة حوله كان "عالياً" بينما نجد بقية البنود تستخدم المكتبة طرقاً مختلفة للرقابة على الأداء بالمكتبة، تدرك المكتبة الدور المهم لعمال المعرفة في جودة الخدمة المقدمة، تؤكد إدارة المكتبة على أهمية الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، يجد صاحب الفكرة أو الإنجاز التقييم المادي والمعنوي رأي المبحوثين حولها كان "ضعيفاً".

وبالرغم من تعامل كل مكتبة مع التغيرات المستمرة في بيئتها، حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل، وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع المكتبة، وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وتناسبها مع أهداف المكتبة، هذه العملية التي تسمى "إعادة الهندسة" ويمكن أن تتركز في المحاور الآتية: المراجعة التسويقية لأداء العاملين، الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي والاهتمام بموضوع التحفيز على الأداء.

ولأن التحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين في المكتبات يتمثل في حقيقة إحداث تغييرات نتيجة لعمليات إعادة هندسة المكتبة من الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين استيعابها. كما تتطلب التغييرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة، تغييرات في متطلبات التوظيف بالمكتبة والصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة لذلك.

جدول رقم (12): اتجاهات الرأي لعمال المعرفة بالمكتبة وربطها بتحقيق رؤية ورسالة المكتبة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ن	العبارات
1	9	12	5	0	ك	تستخدم المكتبة طرقاً مختلفة للرقابة علي الأداء بالمكتبة
3.7	33.3	44.5	18.5	0.0	%	
1	0	1	16	9	ك	ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة
3.7	0.0	3.7	59.3	33.3	%	
1	18	3	3	2	ك	تدرك المكتبة الدور المهم لعمال المعرفة في جودة الخدمة المقدمة
3.7	66.7	11.1	11.1	7.4	%	
12	11	3	1	0	ك	تؤكد إدارة المكتبة علي أهمية الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي
44.5	40.7	11.1	3.7	0.0	%	
19	4	1	1	5	ك	يجد صاحب الفكرة أو الإنجاز التقييم المادي والمعنوي
70.4	14.8	3.7	3.7	7.4	%	

الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء الباحثين حول مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم العلاقة بين عمال المعرفة بالمكتبة، وربطها بتحقيق رؤية ورسالة المكتبة حيث

نجد أن 44.5٪ من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم محايدين علي أنه تستخدم المكتبة طرقاً مختلفة للرقابة علي الأداء بالمكتبة و33.3٪ منهم لا يوافقون علي ذلك، وفي هذا الجانب يمكن للمكتبة أن تعتمد مجموعة وسائل للرقابة علي الأداء مثل: التقرير السنوي، استمارة الإنجاز اليومية، المتابعة، الحوار المباشر، بجانب حضور وانصراف العاملين. لكن هنالك 59.3٪ من المستطلعين يوافقون علي أنه هنالك ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة و33.3٪ منهم يوافقون بشدة علي ذلك، من خلال قراءة آراء عمال المعرفة حول ضرورة وجود نظام لتقييم الأداء وأنهم يدركون بصورة جيدة بأن الأداء ما هو إلا عملية تقييمية وخلالها يتم الإفصاح عن الأداء ويساعد علي تصحيح أداؤه ويخلق نوعاً من التنافس. لكن هنالك 66.7٪ لا يوافقون علي أنه تدرك المكتبة الدور المهم لعمال المعرفة في جودة الخدمة المقدمة، ولأن إدارة المعرفة تعتمد علي الإبداع والمشاركة بين الأفراد وهي تركز علي الجانب البشري وما يملكه من خبرات ومواهب وقدرة علي الإبداع والابتكار، وبما أن المكتبات الجامعية من المؤسسات التي تعتمد علي الموارد البشرية في تقديم خدماتها، وهو ما يوجب إعادة الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمر، كذلك هنالك 44.5٪ من أفراد العينة لا يوافقون بشدة علي تأكيد إدارة المكتبة علي أهمية الالتزام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، وعلى إدارة المكتبة أن تعلم بأن التسويق الداخلي يلعب دوراً مهماً في التعريف بنقاط تمييز المكتبة، وعبره تحقق المكتبة الرضا والشعور بالاستقرار لدى عمال المعرفة بها، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعني العمل مما يدفعهم إلى تحقيق الذات والتميز في العمل، وأخيراً نجد أن 70.4٪ من المستطلعين لا يوافقون بشدة علي أنه يجد صاحب الفكرة أو الإنجاز التقييم المادي والمعنوي. إن وجود نظام لتقييم أداء العاملين ضروري، وقد عرف عمر أحمد همشري<sup>(1)</sup> بأنه وظيفة أساسية لإدارة الأفراد بالمكتبات الجامعية ويقصد به ببساطة عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في العمل في فترة زمنية معينة وفق معايير محددة.

(1) عمر أحمد همشري. مرجع سابق، ص 302

وأن عملية تقييم الأداء وقياس الأعمال التي تتم في المكتبات الجامعية تكون عن طريق مقارنة نتائج العمل التي تحققت بمستويات الأداء المحددة سلفاً بغرض الكشف عن الأخطاء والانحرافات من أجل تصحيح المسار. وتعتبر عملية تقويم الأداء من أهم العمليات الإدارية وهي نقطة الانطلاق التي تعبر المكتبات الجامعية إلى تحقيق الميزة التنافسية، فبدونها لا يمكن ممارسة الرقابة على أعمال الموظفين. ولكي تتم عملية التقييم لابد من توافر عنصرين أهمها:

- وجود أهداف محددة واضحة للمكتبة.
- وجود طرق أو أدوات تقويم يسهل تطبيقها.

لأن عملية التقييم في المكتبات الجامعية تكتنفها صعوبة بالغة حيث تفتقر معظم المكتبات إلى الأهداف الواضحة والمحددة. أن عملية تقويم الأداء مهمة في المكتبات لأن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينة. وأن أنظمة قياس الأداء في المكتبات في عصر إدارة المعرفة لابد أن تكون معيارية أي لا تؤخذ على الانطباع الذاتي للمشرف عن عمل الفرد.

كما أن علاقة التسويق الداخلي (الرضا الوظيفي) بالأداء ذات أبعاد، وأشار لايل سينس<sup>(1)</sup>: إلى الاعتقاد السائد بأن المستوى العالي من الرضا الوظيفي يؤدي إلى مستوى عال من الأداء فإن العلاقة بين الرضا والأداء علاقة طردية، وهذه العلاقة أسهمت لها مدرسة العلاقات الإنسانية حيث تم التوصل إلى أن هناك مواقف يكون فيها العاملون على درجة عالية من الرضا عن أعمالهم غير أنهم يكونون أقل أداء كما أن هناك مواقف عكس ذلك. وهذا ما قاد الباحثين إلى إعادة تقييم دراسة العلاقة بين الرضا وتحسين الأداء، فمن وجهة نظر هذه الدراسات أن مستوى الأداء على علاقة مباشرة بالرضا، وهي أحد أهم الأدوار القيادية في إدارة المعرفة هو تقديم التقدير الرسمي وغير الرسمي

(1) لايل سينس، الجدارة في العمل: نماذج الأداء المتفوق، ترجمة فضيل عبد المجيد - (الرياض: معهد

للعاملين معه ولمحدودية التقدير الرسمي في مكتبنا(محل الدراسة)، يجب الاهتمام والتركيز على التقدير غير الرسمي والمتاح لجميع القادة، غير أنهم غالباً ما يتجاهلونه. فالإحساس ببناء وتقدير الآخرين يلهب الحماس لأن جهده معترف به. وإعطاء العاملين حقهم من التقدير يحمسهم ويعطيهم الدافع للعمل بجهد والإبداع أكثر فأكثر، كون الإنسان بطبعه ميال إلى حب الظهور والتميز.

### ثانياً محور القيادة :

جدول رقم (13): دور القيادة وتأثيرها على الأفراد وتصميم الإستراتيجيات وتحديد الأدوار

الترتيب	مستوى الرأي	درجة الرأي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	العبارات	
1	محايد	%55.6	1.12	3	2.78	للمسئول القدوة في العمل والمشاركة بالمعلومات والمعارف	1
2	لا أوافق	%47.4	1.47	3	2.37	استقطاب الكفاءات والمحافظة علي الخبرات يعد هدف إستراتيجي	2
3	لا أوافق	%46.0	1.13	3	2.30	استراتيجية المكتبة تشجيع تبادل الأفكار والخبرات والعمل الجماعي	3
4	لا أوافق	%43.8	1.00	3	2.19	هنالك سياسة واضحة تسعى من خلالها المكتبة لتحسين المستمر للخدمات	4
5	لا أوافق	%43.0	1.16	3	2.15	يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدمة علي تأمين فرصة الإبداع والمبادرة	5
-	لا أوافق	%47.1	4.51	15	11.77	الجملة	

حتى تنجح المكتبة في خدمة البحث العلمي وتحقيق أهدافها لا بد أن تقوم بعملية تقييم مستمر لبيئتها الداخلية، من أجل الاستعداد للتغيرات وظروف البيئة المحيطة وما تتضمنه من عوامل اقتصادية، اجتماعية، قانونية وتكنولوجية، كما يمكن التقييم من تقدير القدرات المادية والبشرية المتاحة للمكتبة، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها وتحديد نقاط الضعف للتغلب عليها وتفاديها، ما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي لأن ذلك يشخص للمكتبة مكانتها بين المكتبات الأخرى المشابهة. من قراءة الجدول الخاص بذلك نجد اختلافاً في مستويات رأي الباحثين حول الرئيس صاحب النفوذ والتأثير على الأفراد ويسعى إلى التطوير ويقع عليه عبء تصميم الإستراتيجيات وتحديد الأدوار مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحوثين إلى أقل عبارة حيث نجد في عبارات المحور الثاني (القيادة) أن مستويات الرأي حول المسؤول القدوة في العمل والمشاركة بالمعلومات والمعارف حوله كان "وسطاً" وتوجيه ثقافة المكتبة نحو تشارك المعرفة يتأثر بمستوى مؤهلات القيادة التنظيمية. بينما نجد بقية العبارات استقطاب الكفاءات والمحافظة على الخبرات يعد هدفاً إستراتيجياً، استراتيجية المكتبة تشجيع تبادل الأفكار والخبرات والعمل الجماعي، هنالك سياسة واضحة تسعى من خلالها المكتبة للتحسين المستمر للخدمات ويساعد نظام إدارة المعرفة المستخدمة على تأمين فرصة الإبداع والمبادرة رأي المبحوثين حولها كان "ضعيفاً".

ويعزى الباحث رأي المبحوثين بالضعف إلى غياب الخطط الاستراتيجية التي تكون مرشداً ودليلاً لتطوير عمل المكتبة، بالرغم من أن لمكتبات جامعة الخرطوم تجربة في التسعينيات القرن الماضي عندما تم إعداد خطة خمسية لمكتبة جامعة الخرطوم (1994-1999) بواسطة مجموعة من الخبراء في ذلك الوقت من ضمنهم بروفيسر عبدالملك محمد، أبو القاسم إبراهيم، ورضية آدم.

وما تحتاجه مبادرات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية هو "قوة الطاقم القيادي" كونها فكرة جديدة وإبداعية ورؤية مستقبلية تعجز عقول الكثيرين على تقبلها. فالقوة علامة

للكفاءة الشخصية، حيث أنها القدرة على تعبئة الموارد لإنجاز أي عمل أو مهمة، والأفراد ذوو القوة يشكّلون الآخرين بينما الأفراد عديمو القوة يشكّلهم الآخرون(1). ولا يوجد شيء مضعف للمعنويات أكثر من معرفة أنك تملك حلاً أفضل من فرد آخر، لكن ليس لديك القدرة على الحصول على الدعم، فتواجه بالرفض. لذلك فإن اكتساب القوة ومن ثم تحويلها إلى نفوذ مهم جداً بالنسبة للقيادة لأن القوة شرط أساسي للنفوذ.

### جدول رقم (14): اتجاهات الرأي حول دور القيادة وتأثيرها على الأفراد وتصميم الإستراتيجيات وتحديد الأدوار

العبارات	ن	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
للمسئول القدرة في العمل والمشاركة بالمعلومات والمعارف	ك	3	4	5	14	1
	%	11.1	14.8	18.5	51.9	3.7
استراتيجية المكتبة تشجيع تبادل الأفكار والخبرات والعمل الجماعي	ك	0	6	4	9	8
	%	0.0	22.2	14.8	33.3	29.7
استقطاب الكفاءات والمحافظة علي الخبرات يعد هدفاً إستراتيجياً	ك	4	3	2	8	10
	%	14.8	11.1	7.4	29.6	37.1
هنالك سياسة واضحة تسعى من خلالها المكتبة لتحسين المستمر للخدمات	ك	1	2	4	14	6
	%	3.7	7.4	14.8	51.9	22.2
يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدمة علي تأمين فرصة الإبداع والمبادرة	ك	0	5	5	6	11
	%	0.0	18.5	18.5	22.2	40.8

(1) ويتون دافيد، كامرون تيم. الإدارة والقيادة: العلاقات: التفاعل الإيجابي. تعريب محمد محمود

عبد العليم. (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001)، ص124



الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء المبحوثين حول الرئيس صاحب النفوذ والتأثير علي الأفراد ويسعى إلى التطوير ويقع عليه عبء تصميم الإستراتيجيات وتحديد الأدوار حيث نجد أن 51.9٪ من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم لا يوافقون علي أنه للمسئول القدوة في العمل والمشاركة بالمعلومات والمعارف و18.5٪ منهم محايد علي ذلك، ويعزى الباحث هذه النسبة إلى نظرة عمال المكتبة بأن وظيفة أمين المكتبة دوماً يشغلها غير المتخصصين في علوم المكتبات والمعلومات، وأنهم يعانون لعدم وجود لغة مشتركة بينهم والقيادة. كذلك هنالك 33.3٪ من المستطلعين لا يوافقون علي أن استراتيجية المكتبة تشجع تبادل الأفكار والخبرات والعمل الجماعي و29.7٪ منهم لا يوافقون بشدة، علي الرغم من إن التخطيط الاستراتيجي يساعد علي توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ووضع الخطط للتفاعل معها، ويساهم في إعداد الكوادر من خلال التدريب والمشاركة في التفكير وحل المشاكل التي تخص المنظمة، أيضاً هنالك 37.1٪ لا يوافقون بشدة علي أنه استقطاب الكفاءات والمحافظة علي الخبرات يعد هدفاً إستراتيجياً، كذلك هنالك 51.9٪ من أفراد العينة لا يوافقون علي أنه هنالك سياسة واضحة تسعى من خلالها المكتبة للتحسين المستمر للخدمات، وأخيراً نجد أن 40.8٪ من المستطلعين لا يوافقون بشدة علي أنه يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدمة علي تأمين فرصة الإبداع والمبادرة.

وأشارت رضية آدم لما تعانيه غالبية مؤسسات المعلومات في ظل الظروف المتاحة ما يعرف بالاغتراب البيئي، أي عدم مقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الكلية الداخلية والخارجية، إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة واستغلال الفرص وتحقيق الاستمرار والنمو أو عدم القدرة على تحقيق التكيف البيئي والذي غالباً ما ينتج عنه الركود، التهاون وضعف الإنتاجية وضعف الثقة وعدم المواكبة والابتكار<sup>(1)</sup>.

(1) رضية آدم محمد. الانتقال من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة: تحدى المعلومات الأكبر في الألفية الثالث. جامعة الخرطوم. المؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي، الدراسات الإنسانية والتربوية فبراير 2013 الخرطوم. المجلد الثالث. ص 1064

أما رأى عمال المعرفة بالمكتبات حول غياب روح الثقة بين العاملين والمسؤول الأول بالمكتبة إلى درجة أنهم أعطوها تقديراً ضعيفاً أو محايداً في عبارة واحده، ويظهر ذلك في قيمة المتوسط الحسابي الواقعة في المجال (1.8 إلى 2.6) كما هو مبين في الجدول رقم (13).

كما يمكن إرجاع ذلك إلى أن المسؤول الأول أو أمين المكتبة غير متخصص في مجال المكتبات وليس صاحب خبرة، والعاملون بالمكتبة لا يعتبرونه قدوتهم وهو الأمر الذي لاحظته الباحث من خلال مقابلاته مع بعض العاملين بالمكتبة. غير أن باقي المسؤولين بالمكتبة هم أصحاب خبرة ويعتبرون قدوة لباقي العاملين. ولا يخلو الأمر من بعض المثالية في إجابة العاملين، كون إجاباتهم تأثرت عندما تعلق الأمر بكفاءة القيادة حيث أن هذا المؤشر حساس جداً.

وقد يعزى الباحث ذلك الأمر لغياب الخطط الاستراتيجية المكتوبة، والتي دوماً ما تكون مرشداً ودليلاً لعمل المكتبة ومقياساً للإنجازات المطبقة والتي تحتاج إلى تنفيذ. فمثلاً عندما أجرى الباحث مقابلة مع السيد مسجل المكتبة (أحمد العوض) أشار (1) إلى إدارة المكتبة تعمل الآن لإعادة تأهيل البنية التحتية للمكتبات الجامعة بإعطائها الأولوية فاقترح عليه الباحث أن تكتب هذه الرؤية كإستراتيجية سنوية للمكتبة للعام 2016م للمكتبة وأن تنبني الاستراتيجية من محورين أولها إعادة تأهيل البنية التحتية والآخر سد النقص في مجالات الأخرى كالتزويد، والتدريب.

(1) مقابلة مع الأستاذ أحمد العوض. مسجل المكتبة بمكتبته بتاريخ: 15/3/2016م

## ثالثا محور العمليات :

جدول رقم (15): مرونة الهيكل التنظيمي في تنفيذ العمليات التي تستخدمها المكتبة لتقديم خدماتها الأساسية

الترتيب	مستوى الرأي	درجة الرأي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	العبارات	
1	أوافق بشدة	%90.4	0.70	3	4.52	وجود خطة إستراتيجية يساعد في تقديم خدمات المعلومات	1
2	أوافق بشدة	%89.6	0.75	3	4.48	تسهم رقمنة عمليات المكتبة في تحقيق رضا المستفيدين	2
3	أوافق بشدة	%89.6	0.84	3	4.48	وجود خطة إستراتيجية مهم لتسويق خدمات المعلومات بالمكتبة	3
4	أوافق	%80.0	0.83	3	4.00	المشاركة بدورات تتوافق بالاحتياجات تسهم في عمل المكتبة	4
5	محايد	%56.2	0.96	3	2.81	تستخدم المكتبات الأساليب التقنية في ممارسة عملية التدريب	5
6	لا أوافق	%37.8	1.29	3	1.89	هنالك أساليب ووسائل تستخدم في تحقيق المنفعة الاقتصادية	6
-	أوافق	%73.9	2.92	18	22.18	الجملة	

من الجدول أعلاه نجد اختلافاً في مستويات رأي المبحوثين حول التنسيق والاتصال بين مستويات الإدارة ومدى مرونة الهيكل التنظيمي لتنفيذ العمليات التي تستخدمها المكتبة لتقديم خدماتها الأساسية من سياسات وتدريب وإجراءات ونظام الحوافز وخدمة المستخدمين مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحوثين إلى أقل عبارة حيث نجد في عبارات المحور الثالث (العمليات) أن مستويات الرأي حول وجود خطة إستراتيجية يساعد في تقديم خدمات المعلومات، تسهم رقمته عمليات المكتبة في تحقيق رضا المستخدمين، وجود خطة إستراتيجية مهم لتسويق خدمات المعلومات بالمكتبة والمشاركة بدورات تتوافق بالاحتياجات تسهم في عمل المكتبة رأي المستطلعين حولهم كان "عالياً" لأن العمل على وضع خطة إستراتيجية للتسويق في مكاتب جامعة الخرطوم مهم وعلى الإدارة أن تقود هذه المبادرة، وأن تتسم الخطة بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. بينما تستخدم المكتبات الأساليب التقنية في ممارسة عملية التدريب رأي المستطلعين حوله كان "وسطاً" وعلى المكتبة تطبيق مختلف البرامج التدريبية الإلكترونية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم، وأخيراً نجد العبارة. هنالك أساليب ووسائل تستخدم في تحقيق المنفعة الاقتصادية رأي المبحوثين حوله كان "ضعيفاً" والتركيز على التميز من خلال النمو والبقاء ومواجهة التحديات بالاهتمام بتطوير الخدمات المقدمة، وتحسين المنافع لتحقيق المنفعة الاقتصادية.

وأصبحت كثير من المكتبات تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير معالجة المعلومات ومع امتلاك المهارة اللازمة في تخزين المعلومات ونقلها إلى أماكن متعددة بواسطة قنوات الاتصال المختلفة. أي إن النشاط الأساسي لعمال المعرفة في حقل المعلومات هو إنتاج ومعالجة وتوزيع المعلومات عبر استخدام نظم إدارة المحتوى لأتمتة عملية النشر الإلكتروني، وتسهيل إدارة النشر والتسويق، وعبر الاستفادة من تقنيات الويب الدلالي. ومحركات البحث في محتويات الموقع، نماذج الاستبيانات للباحثين والأكاديميين ودمج نظام سلة المشتريات ونظام الدفع والتحصيل الإلكتروني. مراسلة

إدارة الموقع، إخبار صديق عن عنوان الموقع، إعداد الزوار، برنامج الإعلانات المبوبة وإدارة الإعلانات، منتديات الحوار. إدارة المحتوى و المجلات، الاقتراع والتصويت، سجل الزوار والبومات الصور.

**جدول رقم (16): اتجاهات رأي للمبحوثين حول مرونة الهيكل التنظيمي لتنفيذ عمليات المكتبة**

لا أوفق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ن	العبارات
0	1	0	10	16	ك	وجود خطة إستراتيجية يساعد في تقديم خدمات المعلومات
0.0	3.7	0.0	37.0	59.3	%	
0	1	1	9	16	ك	تسهم رقمنة عمليات المكتبة في تحقيق رضا المستفيدين
0.0	3.7	3.7	33.3	59.3	%	
0	2	0	8	17	ك	وجود خطة إستراتيجية مهم لتسويق خدمات المعلومات بالمكتبة
0.0	7.4	0.0	29.6	63.0	%	
1	11	8	6	1	ك	تستخدم المكتبات الأساليب التقنية في ممارسة عملية التدريب
3.7	40.8	29.6	22.2	3.7	%	
1	0	3	17	6	ك	المشاركة بدورات تتوافق بالاحتياجات تسهم في عمل المكتبة
3.7	0.0	11.1	63.0	22.2	%	
16	2	6	2	1	ك	هنالك أساليب ووسائل تستخدم في تحقيق المنفعة الاقتصادية
59.3	7.4	22.2	7.4	3.7	%	

الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء المبحوثين حول التنسيق والاتصال بين مستويات الإدارة ومدى مرونة الهيكل التنظيمي لتنفيذ العمليات التي تستخدمها المكتبة لتقديم خدماتها الأساسية من سياسات وتدريب وإجراءات ونظام الحوافز وخدمة للمستخدمين حيث نجد أن 59.3٪ من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم يوافقون بشدة على أن وجود خطة إستراتيجية يساعد في تقديم خدمات المعلومات و37.0٪ منهم يوافقون على ذلك، وتعد ممارسة التفكير الإستراتيجي أمراً مهماً بالنسبة للمكتبات، حيث يكسبها ذلك التعود على إيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة يجب إشراك كل أفراد المكتبات في عملية التفكير لضمان الاستجابة لعملية التغيير، وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف. ففي النهاية يهدف التفكير الاستراتيجي إلى الحياة على الميزة التنافسية. كذلك هنالك 59.3٪ من المستطلعين من يوافقون بشدة على أنه تسهم رقمية عمليات المكتبة في تحقيق رضا المستخدمين و33.3٪ منهم يوافقون على ذلك، أيضاً هنالك 63.0٪ يوافقون بشدة على أن وجود خطة إستراتيجية مهم لتسويق خدمات المعلومات بالمكتبة، لكن هنالك 40.8٪ من أفراد العينة لا يوافقون على أن تستخدم المكتبات الأساليب التقنية في ممارسة عملية التدريب، بينما نجد أن 63.0٪ من المستطلعين يوافقون على أنه المشاركة بدورات تتوافق بالاحتياجات تسهم في عمل المكتبة، وأخيراً نجد أن 59.3٪ من المستطلعين من لا يوافقون بشدة على أنه هنالك أساليب ووسائل تستخدم في تحقيق المنفعة الاقتصادية. ومن أهم الوسائل لتحقيق المنفعة الاقتصادية هي التركيز على المستفيد: يقول ديليو إدوارد ديمنج<sup>(1)</sup>: يجب أن يحصل المستفيدون على احتياجاتهم من خدمات المعلومات، ولأن التركيز على المستفيد من أهم مبادئ الجودة الشاملة، ومن المبادئ الأساسية للتسويق هو تركيز الأنشطة لتلبية احتياجات المستخدمين وتحقيق رضاهم. ويعد هذا المبدأ مهم جداً في تفعيل العملية التسويقية.

(1) علي بن الشويش. خدمات المعلومات. مجلة المعلوماتية. ع 2. بتاريخ 15: 12/2010 / متاح على

## رابعاً محور تكنولوجيا المعلومات :

جدول رقم (17): مدى استخدام الوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في المكتبات

الترتيب	مستوى الرأي	درجة الرأي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	العبارات
1	أوافق	٪80.8	0.64	3	4.04	1 إجادة مهارة التعامل مع النظم الآلية في مجال عمل المكتبة
2	محايد	٪79.2	0.75	3	3.96	2 تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة علي تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستفيدين
3	محايد	٪57.8	0.93	3	2.89	3 استغلال تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية عبر أداء خدمات المعلومات وتسويقها
4	لا أوافق	٪51.2	1.25	3	2.56	4 استغلال تقنية الاتصال عبر الويب والتواصل الاجتماعي في عمل المكتبة
5	لا أوافق	٪46.6	1.24	3	2.33	5 عمال المعرفة يقوموا باستخدام مهارات التسويق للتعريف بالمكتبة وخدماتها
-	محايد	٪63.1	3.52	15	15.78	الجملة

من الجدول أعلاه نجد اختلافا في مستويات رأي المبحوثين حول مدى استخدام الوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في البحث وجمع وإعداد المعلومات وتوصيلها للأشخاص، والمكتبات والتي من شأنها تحسين قدرة العاملين علي الاتصال ببعضهم مرتبة ترتيباً تنازلياً من أكثر عبارة إرضاء للمبحوثين إلى أقل عبارة حيث نجد في عبارات المحور الرابع (تكنولوجيا المعلومات) أن مستويات الرأي حول إجادة مهارة التعامل مع النظم الآلية في مجال عمل المكتبة وتساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة علي تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستفيدين حولها كان "عالياً" ويمكن للمكتبات استغلال هذه الميزة في الوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات الخارجية لتطوير أدائها من أجل تحسين قدراتها التنظيمية. بينما استغلال تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية عبر أداء خدمات المعلومات وتسويقها كان رأي المبحوثين حوله كان "وسطاً" وأخيراً البندين استغلال تقنية الاتصال عبر الويب والتواصل الاجتماعي في عمل المكتبة عمال المعرفة يقومون باستخدام مهارات التسويق للتعريف بالمكتبة وخدماتها كان رأي المبحوثين حولها "ضعيف"، وفي عصر اقتصاد المعرفة لا بد من الترويج لتسويق خدمات المعلومات، أهمية التخطيط لحملة ترويجية بالمكتبات واستغلال الرقمنة في حملات الترويج، ولقد تطابقت هذه النتيجة (عدم استغلال تقنية التواصل الاجتماعي في عمل المكتبة) مع نفس نتيجة دراسة عمر عباس (1) في العام 2011م وهذا مؤشر لا بد من الوقوف عليه بأن مكتبات جامعة الخرطوم لا تستخدم أدوات الرقمنة بصورة جيدة، ومثال للأدوات والنظم الحديث: كنظم المنطق الضبابي والشبكات العصبية والمحاكاة، والتواصل الاجتماعي والويب الدلالي .

ويرى الباحث بأن لتكنولوجيا المعلومات وسائل جذب قوية للمستفيدين في مجال المعلومات وخدماتها، فإذا لم تسوق المكتبة نفسها باستخدام هذا التقنية فسوف يدير

(1) عمر عباس الشريف. إدارة المعرفة والاثار والتحديات التي تواجه العاملين في مجال المكتبات



المستفيد ظهره لها متجها إلى مكتبات أخرى تلبية رغباته، كما أن استخدام الرقمنة أصبحت أداة من أدوات الجودة، ولا بد من معرفة مدى مساهمة إتاحة فهرس المكتبة على الخط المباشر وتلبية حاجات المستفيدين. لأن إتاحة فهرس المكتبة على الخط يزيد من إقبال المستفيدين عليها حيث يُمكن المكتبة من الإطلاع على العالم الخارجي واستهداف شرائح سوقية أكبر، فالمكتبة ذهبت إلى المستفيد من خلال فهرسها على الخط لا انتظار مجيئه إليها وهذا ما ينص عليه المفهوم الحديث للتسويق.

### جدول رقم (18): اتجاهات الرأي للمبحوثين حول استخدام الوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في المكتبات

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ن	العبارات
0	1	2	19	5	ك	إجادة مهارة التعامل مع النظم الآلية في مجال عمل المكتبة
0.0	3.7	7.4	70.4	18.5	%	
1	9	10	6	1	ك	استغلال تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية عبر أداء خدمات المعلومات وتسويقها
3.7	33.3	37.1	22.2	3.7	%	
5	12	2	6	2	ك	استغلال تقنية الاتصال عبر الويب والتواصل الاجتماعي في عمل المكتبة
18.5	44.5	7.4	22.2	7.4	%	
0	1	5	15	6	ك	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة علي تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستفيدين
0.0	3.7	18.5	55.6	22.2	%	
8	9	5	3	2	ك	عمال المعرفة يقوموا باستخدام مهارات التسويق للتعريف بالمكتبة وخدماتها
29.7	33.3	18.5	11.1	7.4	%	

الجدول أعلاه يوضح اتجاهات آراء الباحثين حول مدى استخدام الوسائل والتقنيات البسيطة أو المعقدة في البحث وجمع وإعداد المعلومات وتوصيلها للأشخاص والمكتبات والتي من شأنها تحسين قدرة العاملين علي الاتصال ببعضهم حيث نجد أن 70.4٪ من منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم يوافقون على إجادة مهارة التعامل مع النظم الآلية في مجال عمل المكتبة و18.5٪ منهم يوافقون بشدة على ذلك، لكن هنالك 37.1٪ من المستطلعين محايدين على أنه استغلال تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية عبر أداء خدمات المعلومات وتسويقها و33.3٪ منهم لا يوافقون على ذلك، أيضاً هنالك 44.5٪ لا يوافقون على أن استغلال تقنية الاتصال عبر الويب والتواصل الاجتماعي في عمل المكتبة وهي من أهم أنظمة التواصل بين العاملين داخل المؤسسة وتساعد أي موظف على التخاطب مع أي عضو في المؤسسة بسهولة، مع القدرة على تسجيل المحادثات أو أي نوع من الاتصال سواء بالبريد الإلكتروني أو أي تخاطب يحدث وبشكل يومي، بحيث يمكن استرجاع المعلومات والاستفادة منها. وتزود هذه الأنظمة بالقدرة عن البحث عن أي معلومة تم طرحها من خلال النظام، وبالتالي المقدرة على الاستفادة من المعلومات في أي وقت، والمساعدة في الإجابة على أي استفسارات داخلية. بالإضافة إلى معرفة كيفية حل المشاكل والتحديات التي يجدها الموظفون أو مديرو الأقسام.

كما تقوم هذه الأنظمة بربط الخبراء في عدة أماكن وفي أي وقت بحيث يمكن توجيه الأسئلة من المستفسر بشكل تلقائي للخبير المختص. ويقوم النظام بتوجيه الأسئلة ذات العلاقة إلى الخبير الخاص بها، بحيث لا تكون هناك حاجة للبحث عن الشخص المسئول عن المعلومة المطلوبة.

كما يقوم النظام بالتزويد بإمكانية تتبع المعلومات والبحث عنها لكي يستطيع الموظف الحصول على المعلومة الصحيحة بسرعة لاتخاذ قرار سريع. لكن هنالك 55.6٪ من أفراد العينة يوافقون على أنه تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستفيدين، وأخيراً نجد أن 33.3٪ من المستطلعين لا يوافقون على أن عمال المعرفة يقوموا باستخدام مهارات التسويق للتعريف بالمكتبة وخدماتها لان هذه الخدمة غير موجودة ضمن خدمات المكتبات بجامعة الخرطوم.

جدول رقم (19): اتجاهات آراء المبحوثين حول دور إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم لم يرتق لمستوى تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة

البيان	عدد البنود	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الرأي	مستوى الرأي
محور الثقافة	5	12.85	3.59	15	51.4%	لا أوافق
محور القيادة	5	11.77	4.51	15	47.1%	لا أوافق
محور العمليات	6	22.18	2.92	18	73.9%	أوافق
تكنولوجيا المعلومات	5	15.78	3.52	15	63.1%	محايد
الجملة	21	62.59	11.93	63	59.6%	لا أوافق

من الجدول أعلاه فإن متوسط آراء المبحوثين حول دور إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم لم يرتق لمستوى تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة بلغ (62.59) وهو مستوى "وسط" مقارنة مع المستوى الفرضي أو المقارن (63) ، وقد كذلك بلغت درجة الرأي إلى منسوبي المكتبات بجامعة الخرطوم 59.6% وهي كذلك درجة "وسط" مما يؤكد على أنه فعلاً حول دور إدارة المعرفة بمكتبات جامعة الخرطوم لم يرتق لمستوى تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة وهو يؤكد إثبات صحة هذه الفرضية.