

## مدى الإفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة الشاملة في دعم الإبداع

### المعرفي والابتكار التنظيمي بالمكتبات الجامعية

ناريان إسماعيل متولي ❖

#### التمهيد:

تعد المعرفة ركيزة أساسية في تقدم الدول، بل إنها تتعدى ذلك لتصبح مصدراً لثورة معرفية لشعوب العالم في جميع المجالات الاقتصادية والعلمية والاجتماعية وغيرها، وتعتبر هذه الثورة نواة للتقدم والرقي، كما أن لهذه الثورة دعائم متعددة ومن أهم دعائمها وجود المكتبات.

إن المكتبات الجامعية تعد أحد المقومات الأساسية في تقدم الجامعات العصرية، والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية، كما أن إدارة المعرفة باعتبارها مدخل للجودة الشاملة سيؤدي إلى إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة لمؤسسات المعلومات وعلى رأسها المكتبات الجامعية عبر مساهمتها في تمكين الجامعات من دعم الإبداع المعرفي في طرح خدمات معلوماتية وبحثية جديدة مما ينعكس على مستوى الجامعات العربية.

والإبداع المعرفي هو صميم مجتمع اقتصاد المعرفة، وبالتالي فإن عمليات المعالجة والخرن والاسترجاع والنشر للمعرفة، تعتبر مدخلات له، وبالتالي لن تكون مكتباتنا أو مراكز المعلومات مخزناً للمعرفة، بل ستكون منتجة للمعرفة، بمستويات جودة شاملة من خلال الإبداع والابتكار التنظيمي في مزج المعارف الموضوعية بالمعارف الضمنية وإعادة تقديمها للمستفيدين كمنتج معرفي جديد لتحقيق كفاءة المكتبات الجامعية وفعاليتها. ويتركز هدف الدراسة في مدى الإفادة

❖ أستاذ علم المعلومات، جامعة طيبة.

مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية = مج ٢٣، ع ١٤، المحرم - جمادى الآخرة ١٤٢٨هـ / أكتوبر ٢٠١٦ - مارس ٢٠١٧م

تخصصات وكوادر بشرية وتكنولوجية يمكن أن تفعلها من خلال إدارة المعرفة، وتوظفها لخدمة أعمالها التعليمية والإدارية لتحقيق أهدافها البحثية والعلمية.

وتعد المعرفة ركيزة أساسية في تقدم الدول، بل إنها تتعدى ذلك لتصبح مصدراً لثورة معرفية لدول العالم في جميع المجالات الاقتصادية والعلمية والاجتماعية وغيرها، وتعتبر هذه الثورة نواة للتقدم، كما أن لهذه الثورة دعائم متعددة ومن أهم دعائمها وجود المكتبات بدورها الريادي في دعم العملية التعليمية والبحثية.

ويعد التقدم المعرفي أكثر دقة في الحكم على تطور المجتمع، حيث تعتمد كفاءته على النشاطات المعرفية التي تقوم بها مختلف المؤسسات المعنية بالمعرفة بما في ذلك مؤسسات البحث العلمي، والتعليم والتدريب، والتوعية والإعلام، ومؤسسات المعلومات بمختلف أنماطها، حيث أصبحت المعلومات من أهم معالم المجتمع المعرفي، ومن أبرز مقومات اقتصاد المعرفة.

إن نجاح الجامعات العربية كمؤسسات تعليمية وبحثية في أداء وظيفتها ورسالتها، كما ينبغي، يتوقف على مدى توفير هذه

من إدارة المعرفة كمدخل للجودة الشاملة في دعم الإبداع المعرفي والابتكار التنظيمي بالمكتبات الجامعية.

### مقدمة الدراسة وأهميتها:

أثمرت ثورة التقنيات والاتصالات في نهاية القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل في مجال الإدارة العامة، مثل إعادة هندسة العمليات Re-Engineering Process، وإعادة الهيكلة Restructuring، وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، وخاصة تطوير إدارة المعرفة Knowledge Management (KM)، والتركيز عليها للاستفادة في تحقيق مستويات أعلى في التنافسية والإنجاز (خضير حمود، ٢٠١٠م: ٢٠).

ومفهوم إدارة المعرفة يعد مفهوماً حديثاً يعزز القدرات الإنتاجية للمؤسسات المعلوماتية والتعليمية، ويوظف الخبرات البشرية المتميزة لتطوير المؤسسات والمنظمات لدعم الإبداع المعرفي، كما يسخر المعرفة لخلق البيئة التنافسية من خلال ابتكاره لتقنيات ووسائل إنتاج جديدة، واستحداث وسائل متميزة تسهم في دعم الإبداع والابتكار، فالمؤسسات التعليمية والمعلوماتية بما تحويه من

تغيير دائم سعياً منها إلى إيجاد اتجاه جديد لاستخدام وتوظيف أحدث التقنيات في تحسين إدارة كياناتها ومخرجاتها، وأفرادها، ومستخدميها لتتحول إلى منظمات مبدعة تواجه كل متغيرات العصر.

وللثقافة التنظيمية واستخدامها في المكتبات الجامعية أثرها البالغ في تحفيز العاملين بالمكتبة على زيادة الاهتمام بأنظمة العمل وإجراءاته، مما يسهم في تهيئة الظروف الملائمة للابتكار التنظيمي ودعم الإبداع المعرفي.

"والإبداع المعرفي" هو صميم مجتمع اقتصاد المعرفة، وبالتالي فإن عمليات معالجة وخرن واسترجاع ونشر المعرفة، تعتبر مدخلات له، ومن ثم لن تكون المكتبات الجامعية مخزناً للمعرفة، بل ستكون منتجة للمعرفة، كما أن محور الخدمات المعلوماتية يجب أن تقدم بمستويات جودة شاملة، والسرعة في تلبية تلك الخدمات، وكل هذا لن يتأتى إلا من خلال "الإبداع المعرفي" في مزج المعارف الموضوعية بالمعارف الضمنية وإعادة تقديمها للمستفيدين كمنتج معرفي جديد لتحقيق كفاءة المكتبات الجامعية وفعاليتها.

الجامعات لمكتبات جامعية حديثة متطورة تمكن المستفيدين من استخدام أوعيتها المعرفية، بعيداً عن التعقيدات الإدارية.

وتحتل المكتبة الجامعية موقع القلب من الجامعة، لأنها تساهم إيجابياً في تحقيق الجامعة لأهدافها، بل إن المكتبات الجامعية، تعد أحد المقومات الأساسية في تقدم الجامعات العصرية، والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية، كما أن إدارة المعرفة باعتبارها مدخل للجودة الشاملة سيؤدي إلى إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة لمؤسسات المعلومات، وعلى رأسها المكتبات الجامعية، عبر مساهمتها في تمكين الجامعات من دعم الإبداع المعرفي في طرح خدمات معلوماتية وبحثية جديدة؛ مما ينعكس على مستوى الجامعات العربية.، كما أن المعرفة تمثل إحدى دعائم عمل المكتبات الجامعية وتساهم بشكل كبير في جودة خدماتها، كما يرتبط اعتماد إدارة المعرفة بالمؤسسات المعلوماتية بدرجة الوعي بهذه الإدارة وكذلك فهم منافعها وضبط مفاهيمها وآلياتها.

لقد أدت التحولات المختلفة لمجتمع المعرفة بالمكتبات الجامعية إلى وضع نفسها في حالة

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى أحداث نقلة نوعية وتطوير لأداء العمليات في المكتبات الجامعية بالإفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة والوصول إلى تحسين الخدمات المقدمة بمستويات عالية من الجودة والإتقان، وذلك من خلال عدة أهداف فرعية كما يلي:

- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة ومدى الإفادة منها في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية.
- التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية التي تساهم في دعم الإبداع المعرفي والابتكار التنظيمي.
- التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التطوير التنظيمي والإبداع الإداري في المكتبات الجامعية.
- التعرف إلى المرتكزات التي تصلح كأساس للإفادة من استراتيجيات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية من خلال معدلات عالية في تحقيق الجودة الشاملة في أداء مهامها وخدماتها، ومن هذه المرتكزات: تحديد الهدف في أداء المعرفة، ربط إدارة المعرفة بالجودة الشاملة، تعزيز ثقافة تبادل المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي.

كما تهدف الدراسة إلى التعرف إلى أشكال الابتكار التنظيمي، وإلقاء الضوء على الإشكاليات والقضايا التي تحول دون الاستفادة من إدارة المعرفة وتحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية.

**مشكلة الدراسة:**

من الملاحظ أن مكتباتنا العربية تواجه كثيراً من المشكلات، التي تحول دون دخولها عصر المعرفة، كما أنها لا تمتلك استراتيجيات فاعلة لتطبيق إدارة المعرفة، فضلاً عن تراجع دورها في تبني الثقافة التنظيمية التي ترفع من قيمة الإبداع والابتكار التنظيمي، كما أن من الملاحظ أيضاً ظهور متغيرات في مجتمع المعرفة، فرضت وجودها على المؤسسات المعلوماتية، ومنها المكتبات الجامعية، وهي كما يلي:

- التطور التقني للأجهزة والبرمجيات والاتصالات.
- زيادة أوعية المعلومات الرقمية من خلال مشروعات التحول الرقمي لمقتنيات المكتبات.
- إبداعية مدير المعرفة فهو المسؤول الأول الذي تسند إليه مهمة إدارة المعرفة.

- ١- ما مفهوم إدارة المعرفة وتشكيلها لتحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية؟
- ٢- ما مرتكزات الإفادة من استراتيجيات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لتحقيق الجودة؟
- ٣- ما دور تعزيز ثقافة تبادل المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي؟
- ٤- ما تأثير الثقافة التنظيمية في عناصر الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي في المكتبات الجامعية في ظل قيادة مبدعة؟
- ٥- ما الإشكاليات والتحديات التي تحول دون الاستفادة من إدارة المعرفة وتحقيق الجودة والكفاءة بالمكتبات الجامعية؟

#### منهج الدراسة:

اعتمد في تناول مشكلة هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة، ويقوم على رصد ظاهرة بعينها ثم معرفة واقعها والظروف المحيطة بها، وكذا تجميع المعلومات المرتبطة بها، من خلال استقراء الإنتاج الفكري باللغتين العربية والإنجليزية ذات العلاقة بموضوع

كل ذلك كان له الأثر الأكبر في إعداد هذه الدراسة، ووضع حلول للقضايا والإشكاليات التي تعوق الإفادة من إدارة المعرفة لتحقيق الجودة الشاملة لدعم الإبداع والابتكار التنظيمي على اعتبار أنه وسيلة المكتبات الجامعية لتحقيق التميز في مجال العمل والكفاءة والفاعلية لتعزيز مقدراتها على التكيف في ظل المتغيرات المحلية والعالمية والذي سينعكس على تحسين عمليات التخطيط لإدارة صنع القرار الجامعي وتطوير التعليم والبحث العلمي لدعم الإبداع المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

كما أن نتائج وتوصيات هذه الدراسة ستساعد عمادة شؤون المكتبات والمسؤولين بالجامعة على التعرف إلى كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة وتحقيق الجودة الشاملة لدعم الابتكار التنظيمي.

#### تساؤلات الدراسة:

تتركز التساؤلات البحثية Research Questions المطلوب اختبارها في هذه الدراسة على مدى الإفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة الشاملة في دعم الإبداع المعرفي والابتكار التنظيمي في المكتبات الجامعية وبشكل أدق تتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

## ٢- الجودة الشاملة:

الجودة تعني أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية والعمليات الإدارية المستخدمة لبلوغ الأهداف بتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز ورفع مستوى العميل والموظف على حد سواء، من خلال التحسين المستمر للمؤسسة.

وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة المؤسسة والتطوير الذاتي، ومن ثم تحسين إنتاجيتها للمجتمع (الطواف وإسماعيل، ٢٠٠٩م: ٥-٦).

## ٣- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد بعضهم مع بعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وإدارة المعرفة ستعيد هيكل ثقافة المكتبات

الدراسة، وتحليل معطيات الواقع من خلال هذه الأدبيات المتخصصة في المجال وتفسيرها في ضوء متطلبات الدراسة التي تم حصرها والحصول عليها من خلال البحث في قواعد البيانات ومواقع الإنترنت والدراسات المنشورة وغير المنشورة، ومن ثم الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تثري موضوع الدراسة.

## مصطلحات الدراسة:

## ١- إدارة المعرفة: Knowledge Management

يتضمن مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر الصباغ تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوافرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة (عماد الصباغ، ٢٠٠٩).

وأشار كونيغ Koenig إلى أنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على الاستخدام والتطبيق للتغيير الحاصل في الثقافة (Koenig, 2008).

كما عرفها دافت Daft بأنها الجهود المبذولة من قبل الرؤساء لفرض الحصول على تنظيم وبناء رأسمال المنظمة من الموارد المعلوماتية والمعرفية التي تسمى رأس المال المعرفي الذي تمتلكه المنظمة (Daft, R.L., 2001).

تطبيق إدارة المعرفة في عدد من المجالات الإدارية، ودراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية وأثرها في الابتكارات ومدى الاستفادة من إدارة المعرفة لتحسين الابتكارات التنظيمية بالمؤسسات التعليمية والمعلوماتية، كما تم الحصول على دراسات تتعلق بإدارة المعرفة وعلاقتها بالجودة في الجامعات والمكتبات، إلى جانب دراسات أخرى تناولت ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات المعلوماتية ومنها المكتبات الجامعية التي تخدم أهداف الجامعة في التطوير التعليمي والبحثي، وتتمثل في الدراسات التالية:

#### ١- الدراسات العربية:

- دراسة الملاك والأثري عام ٢٠٠٢م، بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التتموية للمنظمات"، فقد هدفت إلى بيان أثر إدارة المعرفة في تطوير المنظمة والعاملين فيها، والتحقق من مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت العامة والخاصة. ومن أهم نتائج الدراسة:

- إن غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص يرون أن نظام إدارة

بحيث تشمل الثقة المتبادلة والاتصال المفتوح والتعلم والمشاركة وتطوير آلية عمليات المعرفة في المكتبات (الضويجي، ٢٠٠٩).

#### ٤- الابتكار:

هو العنصر الرئيس للبقاء والنمو للمنظمات في ظل الظروف المتغيرة، كما أنه في جوهره تغيير إيجابي للفرد أو المنظمة (Mckeown, 2008). كما أن تبني الابتكار واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المنظمة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الابتكار، إضافة لهذا فقد أصبح الابتكار متطلباً إجبارياً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء (Mol, M. j. & J., Birkinshaw, 2008).

#### الدراسات السابقة:

يعد موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة التي أثمرتها التطورات التكنولوجية، وثورة المعلومات، وتطور علم الإدارة، والتركيز على الطاقات البشرية الإبداعية، وقد نمت الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة وزادت بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة حول هذا الموضوع وتأثيره في أعمال المنظمات ومردوداته الإيجابية على العمل والإنتاج والتطوير.

ومن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع تم الحصول على عدد من الدراسات التي تناولت

المعرفة، ربط إدارة المعرفة بالإبداع، تعزيز ثقافة تبادل المعرفة ( نهلة هاشم، ٢٠٠٥).

- دراسة ياسر عبد الله العتيبي عام ١٤٢٧هـ / ٢٠٠٦م، بعنوان: "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" تناولت أهمية إدارة المعرفة، وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية بشكل عام مع دراسة حالة على جامعة أم القرى، مع الوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من الرصيد الفكري المعرفي في الجامعات، كما تناول أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها وقد طرح الباحث من خلال هذه الدراسة عدداً من التوصيات تتمثل في النقاط التالية:

- ١- أن تتبنى الجامعة إدارة المعرفة وتجعلها من ضمن أولوياتها.
- ٢- رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في الجامعات.
- ٣- نشر ثقافة المعرفة في المجتمعات الجامعية.

المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم (الملاك والأثري، ٢٠٠٢).

- دراسة سلامة حسين عام ٢٠٠٤م، بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي". وهي توضح كيف تسهم إدارة المعرفة في تحسين العمليات المختلفة داخل الجامعة. وخلصت إلى ضرورة الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وتوظيف المعرفة وضرورة اتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنظم، كما سعت في التخطيط والتفكير واتخاذ القرار، الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية (سلامة حسين، ٢٠٠٤).

- دراسة نهلة هاشم عام ٢٠٠٥م، بعنوان: "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية" وقد هدفت الباحثة إلى تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كأساس لاستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها. وهذه المرتكزات هي تحديد الهدف في أداء



عمليات إدارة المعرفة تسهم بدرجة كبيرة جداً في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية، وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في هذه الجامعات بدرجة كبيرة (جواهر الوديناني، ٢٠٠٧).

- دراسة ربا جميل المحاميد عام ٢٠٠٨م، بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية". هدفت إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية. وتوصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمان الجودة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة التدريسية وضمان الجودة (ربا المحاميد، ٢٠٠٨).

- دراسة سوزان صالح دروزة عام ٢٠٠٨م، بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي". هدفت إلى الكشف عن

٤- توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات (ياسر عبد الله العتيبي، ١٤٢٧)  
- دراسة زكية ممدوح طاشكندي عام ١٤٢٨هـ / ٢٠٠٧م، بعنوان: "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، ومحافظة جدة". هدفت إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في التربية والتعليم وأهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها. ومن أهم النتائج: إدراك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، وأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة (زكية ممدوح طاشكندي، ١٤٢٨هـ).

- دراسة جواهر الوديناني عام ٢٠٠٧م، بعنوان: "إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة". هدفت إلى تعرف عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية. ومما توصلت إليه أن

أقصى استفادة من الموارد الذهنية المتاحة وفتح مجال أكبر للابتكار والتطوير.

- كما أشارت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تحتاج إلى مهارات وطرق جديدة في البيئة التنافسية العالمية ومواجهة التحديات الحديثة للمنظمات والمؤسسات (الصباغ، ٢٠٠٩م).

- دراسة إيمان أبو الخضير عام ٢٠٠٩م، بعنوان: "تقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي تحقق عدداً من الفوائد، وأنها عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة، وأن الأفراد هم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة ثقافة داعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها (إيمان أبو الخضير، ٢٠٠٩).

- دراسة سعد الحارثي عام ٢٠٠٩م بعنوان: "نموذج مقترح لتطبيق إدارة

العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والاحتياجات المعرفية والوعي والالتزام المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية، وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة في تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية (سوزان دروزة، ٢٠٠٨).

- دراسة عماد الصباغ عام ٢٠٠٩م بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات". وقد أشارت إلى التعريف بإدارة المعرفة وتحديد مكوناتها، كما عرفت بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات، وخاصة دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو المنظمة، وقد اختار الباحث عينة عشوائية من مرتادي مكتبة جامعة قطر لإجراء الدراسة عن مصادر المعلومات المتاحة في قواعد البيانات الإلكترونية التي تملكها مكتبة الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار وتحقيق

- دراسة محفوظ الصواف وعمر إسماعيل عام ٢٠٠٩م، بعنوان: "نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية". سعت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي حول إمكانية نشر ثقافة الجودة في تفعيل أداء المنظمات للوصول إلى النجاح والتميز، ومن أهم الاستنتاجات أن الجودة مفهوم مهم في المنظمة يحتاج إلى الاهتمام الكبير والعناية الفائقة لتنميته ونشره في أقسام المنظمة كافة من أجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق (محفوظ الصواف وعمر إسماعيل، ٢٠٠٩).

- دراسة خضر لفردي عام ٢٠٠٩م، بعنوان: "إدارة المعرفة ومكتبات القرن الحادي والعشرين". هدفت إلى التعريف بإدارة المعرفة، ومفاهيمها، وأهميتها، وإظهار أثرها في تطوير المنظمات وخاصة المكتبات لأنها منظمات تحمل على عاتقها تزويد أفراد المجتمع بالمعلومات وتعليمهم وتكوينهم على مدى الحياة (خضر لفردي، ٢٠٠٩).

- دراسة سليمان الفارس عام ٢٠١٠م، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة

المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، تناولت أبرز الخدمات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، وقدمت الدراسة أنموذجاً مقترحاً لإدارة المعرفة من أربع مراحل وهي إنشاء وتهيئة البنية التحتية الملائمة، تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، استخدام النماذج المناسبة لقياس المعرفة في الأجهزة الحكومية، التطوير المستمر للمعرفة لتحقيق الميزة التنافسية (سعد الحارثي، ٢٠٠٩).

- دراسة أبو فارة وعليان عام ٢٠٠٩م بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية". هدفت إلى تعرف واقع عمليات إدارة المعرفة. ومن نتائج الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسة، والمؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة (أبو فارة وعليان، ٢٠٠٩).

وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى ضعيفة وأن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى ضعيف، أيضاً، وأن ضعف مستوى إدارة المعرفة بجامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة (بسام أبو حشيش، ٢٠١١).

- دراسة أغادير سالم العيدروس عام ٢٠١٢م، بعنوان: "إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى". هدفت الدراسة إلى بلورة مفهوم كل من إدارة المعرفة والجودة في الجامعات، كما هدفت إلى التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق الجودة في الجامعات السعودية، والتعرف إلى درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس على عمليات إدارة المعرفة في الجامعة، وإلقاء الضوء على الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية (أغادير سالم العيدروس، ٢٠١٢).

- دراسة سعيد علي العضاضي عام ٢٠١٢م، بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة

إدارة المنظمات". هدفت إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء (سليمان الفارسي، ٢٠١٠).

- دراسة إسماعيل سالم منصور ماضي عام ٢٠١٠م، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة". هدفت إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية كحالة دراسية، لأن الجامعة الإسلامية من كبرى الجامعات الفلسطينية وخصوصاً بقطاع غزة (إسماعيل سالم منصور ماضي، ٢٠١٠م).

- دراسة بسام أبو حشيش عام ٢٠١١م، بعنوان: "الثقافة التنظيمية علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". هدفت إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة،

العاملين بالمكتبة الجامعية، بالإضافة إلى تحديد المعرفة المطلوبة والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمكتبة عبر مساهمتها في تمكين المكتبة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة (عمر جرادات، ٢٠١٣).

- دراسة نوال عبد الله عام ٢٠١٣م، بعنوان: "إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة حلوان". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تطوير أداء العمليات اليومية في المكتبة المركزية لجامعة حلوان باستخدام إدارة المعرفة، وصولاً إلى تحسين الخدمات المقدمة بمستويات عالية من الجودة والكفاءة، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التمييز بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة لترسيخ هذا المفهوم وتطبيقه في بيئة المكتبات الجامعية مع مناقشة أهمية إدارة المعرفة، أهدافها ومراحلها ومكاسبها لكل من العاملين والمستفيدين، فضلاً عن دراسة متطلبات إدارة المعرفة والوقوف على مدى

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية" يتمثل الهدف العام للبحث في تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال ما يلي:

- تحديد المعوقات الراهنة التي يمكن أن تقف حجر عثرة دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- مدى اختلاف درجة أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للتخصصات ودرجة الخبرة (سعيد علي العضاضي، ٢٠١٢).

- دراسة عمر جرادات عام ٢٠١٣م، بدراسة بعنوان: "أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية". هدفت إلى تعرف أهمية المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في قدرتها على الحفاظ بأداء المكتبة المعتمد على الخبرة والمعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لرفع كفاءة أداء

ينعكس على أداء عضو هيئة التدريس والطلاب وتحسينه، وتعزيز روح التعاون والمشاركة، وتقليص الروتين وتسهيل تبادل المعلومات (متولي النقيب، ٢٠١٣).

#### ٢- الدراسات الأجنبية:

- دراسة Heila عام ١٩٩٤م، بعنوان: "الإبداع والابتكار في المكتبة الجامعية" وقد اختيرت خمس مكتبات جامعية واختبرت درجة الإبداع والابتكار فيها من خلال تحديد أكثر المنتجات إبداعاً في كل مكتبة جامعية من خلال اختبار أثر ثلاثة متغيرات هي: المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي والأفراد العاملون، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود معضلات في عملية إيجاد المناخ التنظيمي الملائم الداعم للإبداع (P, Heila, 1994).

- دراسة Carl Johannsen عام ٢٠٠٠م، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة". هدفت إلى معرفة التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المقترحة، ووصفت الدراسة إدارة المعلومات وجودة الرقابة وإدارة الجودة الشاملة، وعرضت نظرياً أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة

توافرها في المكتبة الجامعية (نوال عبدالله، ٢٠١٣).

- دراسة متولي النقيب عام ٢٠١٣م، بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم والتعلم: دراسة وصفية تحليلية لأقسام المكتبات والمعلومات بالجامعات السعودية". هدفت إلى معرفة أهمية عمليات إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضراً ومستقبلاً والتي تواجهها أقسام المكتبات والمعلومات بالجامعات السعودية، مع بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم والتعلم في هذه الأقسام بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها، عمليات إدارة المعرفة وعملياتها، مستوى ضمان جودة التعليم والتعلم. وأشارت الدراسة إلى أهمية الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة بعملياتها بما تقدمه من فوائد متعددة وخدمات متنوعة تسهم في زيادة حجم الأداء وتحسين نوعيته، وتعمل على زيادة سرعة إنجاز العمليات ورفع مستوى كفاءتها، الأمر الذي

بالمعرفة ونشرها داخلياً، بينما تطبّق في القطاع العام بشمولية أكثر حيث تهدف إدارة المعرفة إلى المشاركة بالمعرفة والمعلومات ونشرها داخلياً وخارجياً (Bouthillier & Shearer, 2002).

– دراسة Hassan Kerr عام ٢٠٠٣م، بعنوان: "العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية". هدفت إلى تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات الربحية والخدمية، وكشفت النتائج عن أن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الإدارة العليا، فكلما توافر هذا الدعم ازدادت سهولة تطبيق الجودة الشاملة. أما أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي رضا العملاء (Kerr, Hassan, 2003).

– دراسة Keeley Edward عام ٢٠٠٤م، بعنوان: "البحوث المؤسسية المحفزة لمدى فعالية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط وصنع القرار في مؤسسات التعليم العالي". هدفت إلى تحديد منهج إدارة المعرفة في تحسين التخطيط

المعرفة، ثم اقترحت نموذجاً لعمليات إدارة المعرفة (Johannsen, Carl, 2000).  
– أما الدراسة التالية فهي دراسة تطبيقية هدفت إلى تحديد الاتجاهات التطبيقية لإدارة المعرفة في القطاع العام والخاص ومعرفة كيفية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومعرفة أنواع المعرفة التي يتم إدارتها والمناهج المطبقة والأساليب التكنولوجية المستخدمة لذلك، وتحديد مصادر المعرفة والإجراءات المستخدمة لإدارتها. وقد أجريت هذه الدراسة في كندا على ٣٠ منظمة من منظمات الأعمال من القطاعين العام والخاص، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها التركيز في الواقع العملي على المعرفة الصريحة أكثر من التركيز على المعرفة الضمنية، وتطبيق إدارة المعرفة يركز على المشاركة ونشر المعرفة والتي تعتبر جوهر وهدفها كافة برامج إدارة المعرفة والمعلومات، وبينت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً واضحاً في الممارسة بين القطاعين العام والخاص، حيث تبين أن القطاع الخاص يستخدم إدارة المعرفة بهدف المشاركة

الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة واتخاذ القرارات لها أثر حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة (Elmaimani, Bassam, 2004).

– رسالة للدكتوراة للباحث Keim Chew عام ٢٠٠٥م، بعنوان "دراسة استكشافية لإدارة المعرفة، وإدارة أصول المعرفة التنظيمية عن طريق مواءمة استراتيجية الأعمال التجارية واستراتيجية المعرفة، ونظم استراتيجية إدارة المعرفة" هدفت إلى اختيار الأنموذج المنحاز لإدارة المعرفة Knowledge Management Alignment Model، بشكل عملي إمبريقي في ضوء ما انتهت إليه البحوث والنظريات المختلفة حول إدارة المعرفة، وكذلك الوقوف على العوامل الداعمة لممارسات المديرين في سعيهم لتقويم وتنمية إدارة المعرفة في مؤسساتهم، مع استجلاء الأسباب الفارقة التي تؤدي إلى عدم تبني بعض هؤلاء المديرين لمبادرات إدارة المعرفة (Chew, Keim C, 2005).

– دراسة وديل وستيورات Waddell & Stewart، عام ٢٠٠٦، بعنوان: "الترباط بين إدارة المعرفة ونوعية العمل"، والتي هدفت إلى

وصناعة القرارات في أنواع مختلفة من مؤسسات التعليم العالي. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ضعف تطبيق إدارة المعرفة في تحسين التخطيط وصناعة القرار في هذه المؤسسات، وأن أفضل الأساليب المتبعة لتحسين عملية التخطيط وصناعة القرار هي: استخدام المعرفة الصريحة أو الضمنية في العمل ومشاركة المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات. كما توصلت الدراسة إلى أن البحث المؤسسي عامل محفز في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. (Keeley, Edward J., 2004)

– دراسة Elmaimani, Bassam، عام ٢٠٠٤م، بعنوان: "العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الإنتاجية وغير الإنتاجية من تطبيق أدوات تحسين الجودة بفاعلية، وقد كشفت النتائج عن أن نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة يعتمد على فهم ووعي ودعم الإدارة العليا من جهة والعاملين من جهة أخرى. كما كشفت أن تطوير البيئة



الثلاثة ( Muniz, Dias Batista, Jr & Loureiro, 2010).

بعد استعراض الدراسات السابقة تشير الباحثة إلى أنها استفادت منها من جوانب متعددة، منها المنهجية العلمية والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات، سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في توجيه الباحثة لتطوير أسئلة الدراسة وتكوين تصور شامل لموضوع البحث.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع إدارة المعرفة والجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، ولكنها تختلف عن سابقتها من الدراسات بأنها تركز على مدى الإفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة الشاملة ودعم الإبداع والابتكار التنظيمي في المكتبات الجامعية، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال.

#### أقسام الدراسة:

والتزاماً بتناول منهجي لموضوع الدراسة فقد رأت الباحثة أن تسير الدراسة وفق الأقسام التالية:

اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة على عدد من الشركات الاسترالية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة بين إدارة المعرفة والجودة، وأن إدارة المعرفة هي أساس مهم لنقل ثقافة الجودة في هذه الشركات. (Waddell, Dianne & Stewart Deb, 2006)

– دراسة Muniz, Dias Batista, Jr & Loureiro عام ٢٠١٠م، بعنوان: "نموذج إدارة إنتاجي متكامل قائم على المعرفة". هدفت هذه الورقة البحثية المفاهيمية لاقتراح نموذج إدارة إنتاجي متكامل قائم على المعرفة كبعد ثالث للبعدين التقليديين العمل والإنتاج، وتحديد العوامل التي توجد طرقاً ملائمة لتبادل المعارف وتحقيق النتائج المرجوة في بيئة عمليات الإنتاج، وكان منهج بناء النموذج المقترح من الفرص التي تم تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وكانت نتيجة هذه الورقة اقتراح نموذجاً يدمج بين البعدين التقليديين المعرفة، (k:knowledge) والإنتاج (p:production)، مع بعد ثالث جديد هو العمل (w:work) وبينت نتائج الدراسة تكامل هذه الأبعاد

بالعمل أو المتدربين الذين يعملون تحت إمرتهم، وإدارة المعرفة ببساطة هي استراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ومساعدة الأشخاص وحثهم على التشارك في المعلومات والخبرات وتوظيفها في عملهم اليومي، مما يحسّن من الأداء الوظيفي التنظيمي ويحقق أهداف المؤسسة (محمد نقرش، ٢٠٠٩م: ١١١٥).

وإدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية الابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء (Chou Yeh, 2005, 26).

كما أن هناك تعريفاً آخر لإدارة المعرفة يذكر بأنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات المستخدمة من قبل إحدى المؤسسات من أجل تحديد وبناء وعرض ونشر وتيسير سبل الوصول لجميع المعلومات والخبرات التي تمتلكها (Reitz, Joan, 2014) (<http://lu.com/odlis.web>, 2014)

ويرى ديلونج Delong بأن إدارة المعرفة هي: منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء

**المبحث الأول: الإفادة من إدارة المعرفة**  
لتحقيق الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.

**المبحث الثاني: مرتكزات الإفادة من استراتيجيات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لتحقيق الجودة.**

**المبحث الثالث: تعزيز ثقافة تبادل المعرفة**  
لتحقيق الابتكار التنظيمي.

**المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على عناصر الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي**  
في المكتبات الجامعية في ظل قيادة مبدعة.

**المبحث الخامس: الصعوبات والتحديات**  
التي تواجه المكتبات الجامعية في تطبيق إدارة المعرفة والجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والمعلوماتية.

**المبحث الأول - الإفادة من إدارة المعرفة**  
لتحقيق الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

١- مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management (KM)

يعد مصطلحاً جديداً نسبياً لمفهوم قديم شاع في بيئة الصناعة والتجارة، فيما تعود رؤساء العمل والخبراء على القيام به من إساءة النصح ونقل الخبرة إلى حديثي الالتحاق

وإعادة تجديد وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (ربحي عليان، ٢٠٠٨م: ١٣٩).

ويعرفها إبراهيم خليفة بأنها "التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما" (إبراهيم خليفة، ٢٠١٠: ١٠).

كما يعرفها عبد الله وليد المدلل أنها تمثل "الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة (عبد الله وليد المدلل، ٢٠١٢).

ويعرفها العلي وآخرون بأنها "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة من طرق غير مسبقة (العلي وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٧).

ويعرفها متولي النقيب بأنها منظومة متكاملة ومتراصة من القيم والمهارات والخبرات والكفاءات والتقنيات المتمثلة

وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. بمعنى آخر: إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة (Delong, 2004, 6) ويشير ربحي عليان إلى أن المعرفة جسم من المفاهيم والأفكار والتعميمات المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته (ربحي عليان، ٢٠٠٨).

ويعرفها أرورا ورواشب Arora & Roasheb أنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وهي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها (Arora & Roasheb, 2011).

وإدارة المعرفة: تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة

تحقيق القيمة المضافة للمستفيدين من خلال عملية اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها. وتسهم إدارة المعرفة في تحقيق ما يلي:

- ١- تحسين الاتصال بين الموظفين بعضهم بين بعض واتصالهم بالإدارة العليا.
- ٢- تشجيع ثقافة المشاركة بالمعرفة.
- ٣- تكوين مصادر موحدة للمعرفة.
- ٤- إبداعية أداء المكتبات الجامعية من خلال الاحتياجات المتنوعة للمستفيدين وتحسين جودة الخدمات والإنتاجية.
- ٥- نشر ثقافة الإبداع المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة الأم التي تخدمها المكتبة (عماد جاب الله، ٢٠١٣).

من ناحية أخرى فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر، مثل: أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين ترحب بالتغيير، وأن يكون الهيكل التنظيمي مناسباً لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب المتعددة الخاصة بإدارة المعرفة وأن تكون قيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة (Leidner & Others, 2006 : 18).

بالأفراد ذوي العقول الممتازة تستخدمها المنظمات بأفضل ما يمكن للمساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف لضمان نموها واستمرارها بالتنافس في الأسواق (متولي النقيب، ٢٠١٣: ١٥٩٣).

والملاحظ من التعريفات السابقة أن أغلبها تتشابه فيما بينها، وأنها تركز في معظمها على جمع خبرات العمل السابقة المتوفرة في المنظمة وكذلك معرفة خبرات الموظفين الكامنة في عقولهم في إطار ما، بغرض إتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها واستثمارها أفضل استثمار وتحصيل أكبر قدر من العوائد المادية والمعنوية للمنظمة.

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل الوعي بمفهوم المعرفة، وإدارتها والعمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لمحتوى الجوانب المتعددة الخاصة بإدارة المعرفة وضرورة تواجد القيادة المبدعة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات، ويشير عماد جاب الله إلى أهمية إدارة المعرفة وتحقيق النتائج المتميزة في السياق التنظيمي إذ يتم من خلاله تعزيز الإنتاجية، إلى جانب

## ٢- أنواع المعرفة:

المعرفة أغلبها ضمني يتوافر في أذهان الأفراد وعقولهم، وتعتمد على حدسهم وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والعميل والتقنية. وتعد المعرفة موجوداً غير ملموس، ولكنه محسوس ومقاس، وتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية. من هنا صنفت المعرفة لفرعين أساسيين وهو التقسيم الثنائي الذي طرحه نوناكا وتاكوشي Nonaka & Takeuchi في منتصف التسعينيات من القرن الماضي وهما: (Nonaka & Takeuchi, 1995).

## - المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge

ويقصد بها تلك المعرفة غير الرسمية أو الموثقة التي ترتبط بالأفراد ويصعب نقلها للآخرين نظراً لحمل الشخص لها في عقله، ومما يضاعف من صعوبة عملية النقل هذه وتبادل الخبرات وعدم وجود آلية منظمة يمكن الاعتماد عليها إلى جانب غلبة التنافس على كثير من العاملين مما يثيهم عن نقل خبراتهم إلى زملائهم في العمل ويشمل هذا النوع من المعرفة، القيم والمبادئ والأخلاقيات والمعتقدات الشخصية، وأنماط التفكير،

ومهارة اتخاذ القرار، والمعلومات المهنية التي يمتلكها كل شخص داخل عقله ويعمل من خلالها.

## - المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:

ويقصد بها تلك المعرفة التي قامت المؤسسة بتجميعها وتوثيقها ومن ثم تحمل الصيغة الرسمية، ويسهل نقلها وتداولها في إطار من القواعد واللوائح المنظمة التي تضبط مسار العمل وهي تتشكل مما يتوافر داخل المؤسسة من بيانات ومعلومات ممثلة في السجلات، والوثائق، وسياسات وتعليمات وإجراءات وطرق، بالإضافة إلى نظم العمل الموثقة في كتيبات وأدلة وإجراءات العمل المتاحة للاطلاع من جانب العاملين داخل المؤسسة كل في اختصاصه ونطاق عمله، والمؤسسة تعتمد على هذه الفئة من المعرفة بالأساس عند تقديمها صورة عن نفسها ورؤيتها وأهدافها والقدرات والإمكانيات التي تملكها (محمد نقرش، ٢٠٠٩: ١١١٥).

كما يشير السيد السيد النشار إلى أن مفهوم المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد فترات زمنية لكي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام لمعالجة مشكلات معينة، واتخاذ القرار المناسب لمعالجتها.

ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.

حيث إن هذا المتطلب (Organizational and Logistical) - المتطلب اللوجستي والتنظيمي للمعرفة يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها، ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا المتطلب بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة، لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

- المتطلب الاجتماعي للمعرفة Social: إن هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد،

والتميز الأكثر شيوعاً واستخداماً بين المتخصصين وفقاً لأسلوب اختزانها، وهي: المعرفة الصريحة هي المعرفة المكتوبة أو المسجلة التي تخزن على وسائط للمعلومات والاستفادة منها والمشاركة فيها والمعرفة الضمنية وهي المعرفة المكتوبة وغير المسجلة، بل هي مخزنة في الذاكرة الداخلية، وذلك من خلال المناقشة والحوار، ويطلق عليها المعرفة الذاتية أو الداخلية (السيد السيد النشار، ٢٠١٢: ٢٤-٢٥).

ويشير عبد الله حسين متولي أن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع المزج بين هذين النمطين المميزين من المعرفة والانتقال التبادلي من أحدهما للآخر بيسر ومنطقية بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، ولا يتم ذلك عادة بشكل عشوائي بل بأسلوب منظم ومدرّس محسوبة فيه نسبة وحجم كلتا المعرفتين، ومحدد داخله اتجاه وسرعة سريانها داخل وخارج المؤسسة ونقل كل منها إلى الأفراد وتناقلها بينهم (عبد الله حسين متولي، ٢٠١٠: ٦٩٨).

### ٣- متطلبات إدارة المعرفة:

هنالك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة:

- متطلب التكنولوجيا (Technological): ومن أمثلة هذا محركات البحث

- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمكتبات الجامعية، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة. Williamson & Garvey, 2002:21).

وتشير هذه الدراسة إلى أن هذه المتطلبات الثلاثة هي التي تؤدي إلى تأسيس مجتمع المعرفة وتبادل الخبرات وحل مشكلات الإدارة المعرفية.

#### ٤- أهداف إدارة المعرفة:

- تختلف وتتوسع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ إن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها. وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات، ومنها المكتبات الجامعية وهي على النحو التالي:
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين.
- نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.

التنافسية ومواجهة التحديات ووضع حلول لها على اعتبار أن تلك المكتبات تساعد على صنع الكوادر العلمية والبحثية في الجامعات، والعمل على إتاحة الإفادة من كيفية قيام نظام إدارة المعرفة بحصد القدرات الإبداعية للعاملين بالمكتبة لتحقيق أهداف المؤسسة الأم وهي الجامعة.

ورغم الدراسات المتعددة لإدارة المعرفة وخاصة في الإدارة والاقتصاد، إلا أنها لم تحظ بالاهتمام نفسه من جانب المكتبيين واختصاصي المعلومات فهي تعد مجالاً جديداً في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات.

وتواجه المكتبات الجامعية كمنظمات بعض التحديات التي تعوقها عن أداء دورها الأساسي، وتحقيق أهدافها، ولهذا فعليها أن تستفيد وتوظف إدارة المعرفة كمدخل للجودة ودعم الإبداع والابتكار التنظيمي فيها.

#### ٥- إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

##### كإدارة حديثة في عصر الجودة

##### للتطوير التعليمي والبحثي :

تشير الجودة الشاملة (Total Quality) في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية - ومنها قطاع المكتبات والمعلومات - إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى

- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية (الزيادات، ٢٠٠٨:٦٠)

وفي مطلع القرن الحالي أصبحت إدارة المعرفة أداة أساسية في المكتبات ومراكز المعلومات لتوفير خدمات ديناميكية فعالة للمستفيدين، حيث تزايد الإدراك بقيمة المعرفة على اعتبار أنها أهم مكونات رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية والمعلوماتية، وكذلك لأهمية دورها في زيادة إنتاجية المؤسسات الخدمية والربحية (خضر لفردي، ٢٠٠٩).

ولإدارة المعرفة دور مهم وفعال في المكتبات الجامعية كمدخل للجودة الشاملة في أداء رسالتها البحثية والعلمية وتحقيق الميزة



إن المكتبات الجامعية تقف على قمة الهرم بالنسبة لنوعيات المكتبات الأخرى باعتبارها العمود الفقري لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وعلى أساس أنها تقدم خدماتها للجامعيين: باحثين ودارسين وهم العقل المفكر للنهوض بالدولة واستمرارية التنمية. وتبرز أهمية المكتبة الجامعية من خلال مساهمتها الفعالة في مجال الدراسة والبحث، فالجامعة كمؤسسة تعليمية أركانها الرئيسة ثلاثة: أستاذ وطالب ومكتبة. ولهذا فإن أهمية المكتبات الجامعية تبرز من خلال المساهمة الفعالة لها في مجالات الدراسة والبحث، فالجامعة كمؤسسة تعليمية وظيفتها الأساسية، ذات أبعاد ثلاثة هي: نقل المعرفة، إبداع المعرفة، خدمة المجتمع (الترتوري وآخرون، ٢٠٠٨).

إن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تتبناها المكتبات الجامعية، لتحقيق كثير من الفوائد والتي منها: تحسين فعالية الأداء التنظيمي، وزيادة قدرة المكتبة على التكيف مع تحديات ومتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها، المحافظة على رأسمائها الفكري، وزيادة

التحسين المستمر في المخرج النهائي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في العمليات الفنية والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات البحثية على تحقيق نتائج وخدمات مرضية (محمد عوض الترتوري، ٢٠٠٩).

"والمكتبات الجامعية باعتبارها جزءاً من كيان أي جامعة، كما أنها تعد من ركائز التعليم والثقافة والتطوير في البيئة الجامعية، لا سيما مع التغيرات التي تطرأ على الجامعات وتعرضها لمنافسات شديدة وتحديات تلزمها على التحسين المستمر وتطوير قدرات مخرجاتها التعليمية ومهاراتهم بما يؤهلهم للتنافس والتميز، مما يتطلب تحقيق معايير الجودة التعليمية، فالجودة في المكتبات الجامعية لم تعد خياراً يمكن الأخذ به أو تركه، بل أصبحت ضرورة ملحة ووسيلة لتحسين العمل في المكتبات من خلال زيادة إنتاجية عملها وخدماتها التي تتوافق مع توقعات المستفيدين واحتياجاتهم المعلوماتية ورضاهم عنها، للوقوف مع الجامعات ومساندتها أمام التحديات والمتغيرات التي تواجهها" (نجاح قبلان قبلان، ٢٠١٠: ٩٢).

مدخلاً مهماً لتحقيق الجودة في الجامعات، من خلال دورها البحثي والتعليمي، وهذا ما تقوم به المكتبات الجامعية باعتبارها مؤسسة معلوماتية تقوم بوظائف الجامعة نفسها وتدعمها.

ومن الملاحظ أن الجودة الشاملة قد حظيت بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٣: ٩).

لقد أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية؛ فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في

قدرتها على الابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها وغيرها من الفوائد.

إدارة المعرفة هي: "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها، وتيسير استرجاعها؛ مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف، وتحسين قدرات المكتبة المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها وإكسابها ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من المكتبات الأخرى" (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٣).

إن الجامعات بطبيعتها منظمات قائمة على المعرفة، فهي بحاجة إلى إدارة أصولها المعرفية حتى تستطيع أن تؤدي رسالتها بالشكل المطلوب. فظهرت إدارة المعرفة Knowledge Management نتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر، فأصبحت من أهم مدخلات التطوير والتغيير، ومن ثم تستطيع إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء أهم مؤسسات المجتمع ألا وهي الجامعات وما يتبعها من المكتبات الجامعية (فهد الضويحي، ٢٠٠٩).

وتشير هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة وفق هذا المنظور ستكون قادرة على أنها تمثل

المجتمعات المحيطة بها يتطلب الأمر تبني إدارة المعرفة كمدخلات لتحقيق الجودة في جميع مجالات إدارتها، ومنها المكتبات الجامعية. إن المكتبة الجامعية تستمد وجودها، وأهدافها من الجامعة ذاتها؛ ومن ثم فإن أهدافها هي أهداف الجامعة، ورسالة المكتبة هي جزء من رسالة الجامعة، فعلى المكتبة أن تعكس هذه الأهداف، فالمكتبة في الجامعة هي القلب لها، تقدم خدماتها لطلبة المرحلة الجامعية الأولى، ولطلبة الدراسات العليا، والباحثين، ثم هي تخدم المجتمع أيضاً بتقديم خدماتها لكل من يستطيع الاستفادة منها، وإذا كانت الجامعة تضم أجهزة كثيرة تخدم الأغراض التعليمية؛ فليس هناك جهاز أكثر ارتباطاً بالبرامج الأكاديمية والبحثية مثل المكتبة الجامعية.

وتعتبر المكتبات الجامعية جزءاً مهماً من العملية التعليمية المتكاملة في الجامعات؛ لأنها من الروافد الرئيسية للمعلومات التي تهتم جميع المستخدمين لها؛ كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة فيها، وتمكين المكتبة من تقديم التميز في خدماتها؛ ولقد أصبحت المكتبات الأكاديمية إحدى المعايير الأساسية

الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (محمد أحمد الخولي، ٢٠٠٥).

أوجدت حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية أوضاعاً جديدة تجعل الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات (جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، وعبد الرحمن بن عبد الله الأخر، ٢٠١٢: ٤٠).

وما يلاحظ في كثير من المؤسسات التعليمية والمعلوماتية الساعية إلى التغيير هو تبنيها لمدخل حديث في الإدارة هو إدارة الجودة الشاملة، هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض، وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها. (Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, 2007)

وبما أن الجامعات تعدّ من أهم المنظمات لتطبيق إدارة فاعلية قادرة على مواجهة التحديات والمنافسة والسعي للوصول بها إلى الميزة التنافسية من خلال تحقيق مكاسب وزيادة رضا العملاء وتحسين جودة خدماتها في كافة مجالاتها التدريسية والبحثية وخدمة

المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية  
(Taylor and Bogdan, 1997: 10).

#### ٦- مميزات الإفادة من إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لتحقيق الجودة :

إن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات  
الجامعية يعد أحد أهم المنافذ التي يمكن من  
خلالها التغلب على مشكلة انفجار  
المعلومات، واستغلال التطور التكنولوجي،  
والارتقاء بأداء تلك المؤسسات المعلوماتية  
وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف  
أقل، ويمكن القول أن تطبيق إدارة المعرفة في  
المؤسسات التعليمية والمعلوماتية بات ضرورة  
ملحة لتحقيق الجودة المطلوبة في المخرجات  
البشرية، والقدرة على البقاء ضمن المنظومة  
التعليمية المنافسة على المستويين المحلي  
والعالمي، وإن الإدارة الناجحة هي التي  
تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب،  
وتستثمرها في تسيير أمور المنظمة.

وتشير السحيمي إلى أن هناك عدداً من  
الفوائد التي تجنيها المنظمات بتطبيق إدارة  
المعرفة، منها:

- تقدير وضع المنظمة الفكري في سوق العمل.
- تقوية العلاقات وبناء الثقة حيث تسهم في تقوية النسيج الاجتماعي بين أفرادها وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

التي يتم عن طريقها تقييم المؤسسة الأم، وهي  
الجامعة، والاعتراف بها، ويتوقف نجاح  
العملية التعليمية أو فشلها على مدى توفيق  
الجامعة في اقتناء مكتبة متطورة، ومنظمة  
بطريقة سليمة؛ تيسر الاستفادة من  
مجموعاتها، كما يتوقف نجاح المكتبة على  
مدى قدرتها وفعاليتها في توفير خدمات  
ومعلومات بمستوى جودة رفيع؛ بحيث تلبي  
احتياجات المستخدمين في كيفية الانتفاع  
والاستفادة من مقتنيات وخدمات المكتبة  
الجامعية (محمود عبد الله الخوالدة، ماجد محمد  
الخياط، ٢٠١٣).

وإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق  
أساليب متقدمة تهدف للتحسين والتطوير  
المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في  
الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات كما  
تشير الجودة الشاملة (Quality Total) في  
المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير  
والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين  
المستمر في المخرجات التعليمية، وتشير إلى  
المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج  
التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق  
من خلالها تلك المواصفات والجودة الشاملة  
توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد

وهي الجيد من كل شيء، يقال جاد: جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود (ابن منظور، ١٩٨٤م: ٧٢).

وتعرف الجودة بأنها "عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي" وقد استعير مصطلح الجودة من مجال الصناعة إلى المجال التربوي (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٢م: ١٧).

وإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تُحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفاً الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها (فريد النجار، ١٩٩٩: ٧٣).

هذه المبادئ ليست بجديدة علينا فقيمنا الإسلامية تتضمن المعايير ذاتها، فالجودة في أعمق صورها هي الإتقان وهو ما دعانا إليه ديننا الحنيف من العناية بالتجويد والإتقان في قوله تعالى: ﴿صُنِعَ اللَّهُ لِدَيْ أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ (النمل: ٨٨)، كما دعانا رسولنا الكريم - صلى الله عليه وسلم - بقوله: (إن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، لحديث شريف [والتحفيز للعمل الجيد والحسن قوله

• تساعد في توحيد الجهود الإبداعية والكشف عنها.

• نمو معارف الموظفين وتنمية مهاراتهم.

• تحسن ملحوظ في مستويات الخدمة وجودة المخرجات (زينب السحيمي، ٢٠٠٩).

وتساعد إدارة المعرفة المكتبات الجامعية في تنظيم المعرفة والاستفادة منها في ظل التراكم الهائل للمعلومات، وتفعيل استخدام التكنولوجيا والاتصالات الحديثة والتي أفرزها التطور الحضاري وتحصر أغلب المكتبات على توفيرها واستثمارها لمصلحتها. ومن أهم عوائد إدارة المعرفة أنها أسهمت في تحويل المؤسسات المعلوماتية إلى مجتمعات معرفية قادرة على التغيير والتجديد الذي يمكنها من التكيف مع التغيرات الخارجية المتسارعة في مجالات عملها، وهي أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري، كما توفر فرصاً جيدة للمشاركة التنافسية والتميز الدائم، وهي من الوسائل التي تتيح المجال للمكتبات الجامعية في التركيز على الخبرات والأعمال الأكثر إبداعاً (طارق الطيب، ٢٠٠٩).

٧- آليات تطبيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي:

الجودة في اللغة العربية هي ضد الرداءة

أما الشاملة فتعني: البحث عن الجودة والإتقان في أي مظهر من مظاهر العمل (صبح كرم الكناني، ٢٠٠٥: ١٥)

وإدارة الجودة الشاملة تعني: أسلوب إدارة المؤسسة للوصول إلى إرضاء العميل من خلال برنامج شامل (لما حسن الحكاري، ٢٠٠٦: ٧).  
كما عرف معزز علاونة إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، كما يجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بكفاءة الأساليب التي ثبت نجاحها" (معزز علاونة، ٢٠٠٤).

وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وما صاحبها من تغيرات وتحولات طرأت على الجامعة ونتج عنها أن تعرضت البيئة الجامعية لبعض التحديات التي دعت إلى ضرورة تحسينها وتطوير أدائها فقد برز نظام ضمان الجودة كأحد قضايا الإدارة العصرية الحديثة في التعليم الجامعي على مستوى العالم، والذي يعد مدخلاً لتحقيق جودة التعليم الجامعي في الألفية الثالثة، لأنه يمثل نظاماً وقائياً يركز

تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف: ٣٠)، (القرآن الكريم والسنة النبوية).

والجودة كما يعرفها صلاح الدين علام بأنها تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات (علام، ٢٠٠٣: ١٠٥).

ويعرفها صالح عليماث أيضاً بأنها اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته (صالح عليماث، ٢٠٠٤).

والجودة مفهوم له معنيان، واقعي وحسي، والواقعي يعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير معتمدة، والحسي يعني التركيز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية ويعبر عنه بمدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى من الكفاءة والفعالية (محمود وآخرون، ٢٠٠٩: ١٣)

وتعني الجودة: الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها أو تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.

تحقيق الأهداف ودعم الإيجابيات وتجاوز السلبيات وتشجيع التميز ودعم عملية التحسين والتطوير المستمر لمختلف الوظائف والبرامج الأكاديمية والإدارية في الجامعة.

كما يسعى إلى تحقيق ضمان الحكم على الجامعات والبرامج التعليمية في ضوء معايير قياسية لقياس الأداء، ومنح الاعتراف بها ثم المراجعة الدورية لرفع كفاءتها، وبذلك فإنه يمكن من خلال تطبيق هذا النظام مساعدة الجامعات على تحقيق ذاتها وتحسين أدائها، وضمان جودة مخرجاتها، وتوفير معلومات واضحة ودقيقة للجهات المعنية بأهدافها بما يعزز ثقة الدولة والمجتمع بالجامعة وبرامجها وخدماتها (إسماعيل سالم ماض، ٢٠١٠).

وحتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي لا بد من توافر خمسة ملامح أو صفات للتنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى جودة متطورة، وهذه الملامح هي:

- حشد طاقات جميع العاملين في المؤسسة، بحيث يدفع كل منهم بجهده وإبداعه تجاه الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع التزام

على اكتشاف الخطأ ويمنعه قبل وقوعه، ويؤكد ضرورة الوصول إلى آليات ونظم معتمدة لضمان جودة التعليم في الجامعات، وإلى إيجاد منظومة متكاملة من المعايير القياسية وقواعد المقارنات التطويرية ومقاييس الأداء الحقيقية وفقاً للمعايير الدولية.

وأيضاً لأنه يؤكد أهمية التحسين والتطوير المستمر والتميز في الأداء الجامعي وسيادة مناخ الجودة الشاملة ونشر ثقافتها في الجامعة، بالإضافة إلى حث الجامعة على القيام بعملية المراجعة الدورية لجميع برامجها الأكاديمية والإدارية وإمكاناتها المادية والبشرية، بما يضمن لها القدرة على خوض غمار المنافسة مع مختلف الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية وتأكيد أحقيتها في تأكيد جودتها واعتمادها أكاديمياً وتخصصياً ومهنياً (عبد الرقيب قاسم السماوي، ٢٠١٠).

وهذا يعني أن نظام ضمان الجودة في الجامعات أصبح يمثل مدخلاً مهماً لتحقيق الجودة وإحداث التطوير التنظيمي للجامعة كلها، فهو الوسيلة الفعالة لتحقيق المعايير المحددة وتدعيم وتعزيز مواصفات الجودة، فهو يعتمد على فكرة حتمية التغيير لصالح

المستقبل، وهي ثورة إدارية معاصرة، وتطوير لكل وسائل وأساليب العمل في المؤسسات التعليمية والمعلوماتية.

### المبحث الثاني: مرتكزات الإفادة من استراتيجيات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لتحقيق الجودة:

من ناحية المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فهي ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة إذ إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقياً في مختلف المؤسسات التعليمية والمعلوماتية، إذ يشير إلى البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق، وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل، وإدارة القوى البشرية والمشاركة والتحفيز ونظام المعلومات والتغذية الراجعة

الجميع بما يخصه.

● الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة أسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات متلقي الخدمة، والمنصب على جودة الإجراءات اليومية للعمل.

● قيام المؤسسة على فهم روح العمل الجماعي.

● التخطيط لأهداف لها صفة التحدي والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء واضح وملموس في نتائج جودة الأداء.

● الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة، القائمة على أسس مدروسة وعملية، من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة) (سعيد علي العضاضي، ٢٠١٢).

وتشير الباحثة إلى أن الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليمية كالجامعات والمؤسسات المعلوماتية كالمكتبات ومراكز المعلومات، تمثل معايير عالمية لقياس مخرجاتها ونواتجها، أي الوصول إلى ثقافة الإتقان والتميز، وتحقيق الابتكار والإبداع، فهي نقلة نوعية نحو



وتيسير توظيفها في أنشطتها كافة والعمل المستمر على تنميتها وتحديثها (عمر أحمد همشري، ٢٠١٣).

وتؤكد الدراسة الحالية أن تبني إدارة المعرفة في المكتبات يؤدي الى تحقيق عدد من الفوائد كتطويرها ونموها وتحسين عمليات اتخاذ القرارات فيها وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والجودة من خلال مرتكزات الاستفادة من استراتيجيات إدارة المعرفة لتحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية من خلال إدارة الجودة.

#### المبحث الثالث: تعزيز ثقافة تبادل المعرفة لتحقيق الابتكار التنظيمي؛

- تؤدي الابتكارات التنظيمية دوراً مهماً وفعالاً في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة، حيث تركز الإدارة عليها في عملية توليد المعرفة وتبادلها بغية اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه الموارد البشرية إلى استغلال المعرفة، واختزانها، وتوثيقها، واستعمالها كسلاح تنافسي، كما تساعدها على امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تهدف المكتبات الجامعية الوصول

والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا، والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من الأخطاء، وإدارة الجودة استراتيجياً والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات وتصميم المنتج كخدمة تقدم إلى المستفيدين بجودة عالية (خضر حمود، ٢٠٠٠: ٩٨-١٠٣).

والجودة هي إتقان الأعمال والرقى بها إلى أعلى مستوى في الأداء، وعليه فتحقيق الجودة في المكتبات الجامعية يقوم على الالتزام المستمر من القمة الإدارية إلى المستويات الإشرافية، فعلى الإدارة العليا بعمادة شؤون المكتبات أن تتبنى وجهة نظر الجودة من خلال رؤيتها الشاملة والمشاركة في تحسين الأداء، ويحتاج إلى المصادقية والمعلومات الكافية وهذا يتم بتفعيل إدارة المعرفة، حيث أصبحت "سلاحاً إستراتيجياً لتحقيق النجاح في مجالات عدة.

وهذا يعني أهمية تفعيل إدارة المعرفة كمدخل إداري يساعد في تحسين إنتاج المعرفة واستثمارها بهدف تدعيم أهداف المكتبات الجامعية، مثل الابتكار والجودة والفاعلية، فهي تتضمن التخطيط والإعداد لتكوين الرصيد المعرفي فيها وتوجيه تدفقاتها

بهدف توجيه فريق المعرفة إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بتبادل المعرفة واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل (تيقاوي العزبي، ٢٠٠٩).

كما تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الابتكارات على أنها المجالات المتكاملة للتغيير التي تتبناها وتطبقها المنظمة لتحسين أداؤها والطرق المستخدمة لتحقيق النجاح في تحسين نتائج أعمالها (OECD, 2005).

وتعتمد إدارة المعرفة تلك العملية التنظيمية الهادفة إلى خلق قيمة تنظيمية ورأس مال بشري، ومعرفة جديدة وكفاءة متزايدة في مختلف المجالات داخل المؤسسات المعلوماتية، وتشمل ثلاثة مكونات رئيسية وتتمثل فيما يلي:

- عمليات إدارة المعرفة: تشمل التقاط وتوليد الاحتياجات المعرفية للمؤسسات، مع القيام بالمحافظة عليها، والمشاركة فيها، عن طريق تقنيات المعلومات والاتصال، واستخدامها بطريقة فعالة بما يضمن تحقيق غايات المؤسسة.
- تقنيات إدارة المعرفة: تختلف تقنيات المعلومات عن تقنيات المعرفة؛ ذلك أن

إليه لمسايرة التطورات التقنية، من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي.

ويعرف Luecke and Katz الابتكار بأنه التقديم الناجح لشيء جديد أو طريقة جديدة، فالابتكار هو تجسيد أو تجميع أو تركيب المعرفة في شكل منتجات أو عمليات أو خدمات أصيلة وذات قيمة عالية (Luecke and Katz 2003).

كما يعرفه تيقاوي العزبي بأنه التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة إلى التحول إلى سياسات وتنظيمات، وطرق لتجسيد الأفكار المبدعة في شكل منتجات، بإحداث تغييرات تقنية تساهم في خلق منتجات وخدمات، تحتوي على إضافات جديدة، تختلف عن باقي المنافسين، كما أن تعزيز تبادل المعرفة والاعتماد على إدارة المعرفة كاستراتيجية تنافسية، تنطلق من تامين كفاءتها ومواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية عن طريق تحقيق وتحسين الابتكارات التنظيمية، لما لها من دور مهم وفعال في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة من خلال مساعدتها في اتخاذ قرارات تنظيمية

إلى مفاهيم جديدة قابلة إلى التحول إلى سياسات وتنظيمات، وطرق لتجسد الأفكار المبدعة في شكل منتجات، بإحداث تغييرات تقنية تساهم في خلق منتجات وخدمات، وتحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين، ويظهر الابتكار التنظيمي في ثلاثة أشكال، هي:

- **الابتكار الإداري:** يشمل كل التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، والهدف وراء ذلك كله استغلال المعارف السوقية الجديدة، والتمركز الجيد في السوق التنافسية.
- **الابتكار التقني:** يشمل تطوير منتجات وخدمات المؤسسة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج، حيث تولد الابتكارات وتدعم من قبل فريق المعرفة الذين يملكون الخبرة لذلك.
- **الابتكار الإضافي:** يركز على الاهتمام بالمستفيدين بتقديم خدمات إضافية تجعلهم أكثر رضا عن المؤسسة، وإذا كان الاعتماد على إدارة المعرفة كاستراتيجية تنافسية، ينطلق من

تقنيات المعلومات هي وسيلة لمعالجة المعرفة، أما تقنيات المعرفة فهي حجر الزاوية لإدارة المعرفة والتي تشمل التقنيات المتطورة للمعرفة المستخدمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، عن طريق فريق المعرفة للرفع من إنتاجية المنظمة.

- **فريق المعرفة:** يشمل كلاً من صناع المعرفة ومديريها، وإدارة معرفة العميل، وهم الذين يحملون على عاتقهم الحث على التطبيق الجيد للمعرفة، وإزالة كل العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة إلى أفراد المؤسسة المعلوماتية (عامر إبراهيم قنديلجي، غسان عيسى، عبد الستار العلي، ٢٠١٢).

يتعلق الإبداع باستكشاف فكرة جيدة ومتميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ؛ أي أن الابتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة، والذي يشير إلى الرغبة في التوصل إلى ما هو جديد، ويضيف قيمة وأهمية أكبر للمنظمة وأسرع من المنافسين في سوق أصبحت فيه المعرفة هي الأساس، وهذا يعني أن تكون المنظمة هي الأولى في الفكرة، والأولى في المنتج، والأولى في السوق (عبد الرحمن هيجان، ١٤٢٠).

كما يقصد بالابتكار التنظيمي التوصل

الفرعية، لأنها الوسط البيئي الذي تعيش فيه هذه المكتبات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم إلى العمل بالمكتبات الجامعية، ثم تضيف المكتبة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المكتبة ويميزها عن غيرها من المكتبات الأخرى.

وتضمن المكتبات الجامعية نمو القدرات الإبداعية في محيطها حيث يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

من هنا يمكن ملاحظة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لأنه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع الكفاءة والفاعلية وتحسينها في المنظمات الخدمية والإنتاجية. وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر في التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المؤسسات

تتمين كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية.

كما أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين كل من المعرفة والابتكار، وإدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية، وتظهر علاقة الأثر بين إدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية من خلال الآتي:

- أن كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة يؤثر سلباً أو إيجاباً في الابتكارات التنظيمية، مما تؤدي في النهاية إلى أن تصبح الابتكارات معرفة بعد تطبيقها، وتصبح معرفة في قاعدة المعرفة بالمؤسسة، مما يستدعي تجديد العملية مرة أخرى للبحث عن ابتكارات جديدة (Hamel, Gary, 2006).

**المبحث الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية في عناصر الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي في المكتبات الجامعية في ظل قيادة مبدعة:**

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المكتبات الجامعية يفرض على المكتسبات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها

تواجه تطبيق إدارة المعرفة في منظماتهم.

- ثقافة القوة: ويركز هذا النوع على الحسم، ويكون للمدير حضوره، ويهتم بنفسه، وبالمخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه.

- ثقافة التعاطف الإنساني: يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن العاملين يتعاطفون بعضهم مع بعض في العمل، ويقدر بعضهم بعضاً، ويقدر إنجازات ويشعرون بالانتماء.

- ثقافة الإنجاز: يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، كما تتميز بأن العاملين يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف (بسام أبو حشيش، ٢٠٠٩).

أما الإبداع فهو ميزة تنافسية وخاصة في المنظمات الأكاديمية من أجل ضمان مناخ مناسب يساعد على الابتكار وتحفيز العاملين وتعاونهم معاً لتحقيق الأهداف والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

لقد أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح المنظمات الخدمية، ومنها المكاتب

التعليمية والمعلوماتية التي يعملون بها، وهذا ما دعا المؤسسات المعلوماتية إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية (عبد الله القحطاني، ٢٠٠٩).

إن تقدير أهمية الإبداع الإداري على المستوى النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي بالمنظمات لأن هنالك عدداً من العوامل التي تؤثر في إبداع العاملين في هذه المنظمات، لعل من أهم العوامل الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر هذه الثقافة بشكل كبير في كل أنشطة المنظمات، ومنها الإبداع الإداري، ويتمثل هذا التأثير في مدى تشجيع هذه الثقافة للإبداع (بسام مناور العنزي، ١٤٢٥هـ).

#### ١- أنواع الثقافة التنظيمية:

- الثقافة البيروقراطية: وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

- الثقافة الإبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات التي

بها، وإنما على توفير نوع متميز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين، ولا يقتصر الأمر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، ولكن ضرورة إحداث تغييرات فعلية في المكون الذهني للعاملين بها وفي توجهاتهم وسلوكياتهم، وهذا ما جعل هناك ضرورة في التوجهات إلى الإبداعية كمكون مهم في الثقافة التنظيمية للمؤسسات، وما تتضمنه من قيم ومعتقدات توجه سلوك العاملين فيها خاصة أن العالم اليوم يتصف بتداخل الثقافات والاعتمادية المتبادلة أكثر من أي وقت مضى (بلال خلف السكارنة، ٢٠١١).

"والثقافة التنظيمية في المؤسسات هي مجموعة من المعتقدات والقناعات والممارسات الإدارية التي تسود المؤسسة في تعاملها مع العاملين فيها ومع كل من له علاقة بها وتؤثر بدورها في جميع الجوانب التنظيمية، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المسؤولون في قراراتهم" (نادية حسين أيوب، ٢٠٠٠).

كما يعرفها فهد عبد الله الضويحي بأنها "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،

الجامعية، وسبباً لقدرتها على المنافسة في مواجهة تغيرات البيئة الخارجية.

كما تواجه المكتبات على اختلاف أنواعها ومهامها عدداً من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في توظيف المنهج الإبداعي في حل مشكلاتها وأداء مهامها.

ويعد الإبداع الإداري أحد المعوقات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي بالمنظمات الربحية والخدمية، ومنها المكتبات الجامعية للاستجابة لمتطلبات الأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات المعاصرة في أداء مهامها وتقديم خدماتها (عبد الرحمن أحمد هيجان، ١٤٢٠هـ).

إن التعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين يتطلب أن يتوجه الباحثون إلى دراسة السلوك الإبداعي باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية وأداة لنمو المؤسسات المعلوماتية، ومنها المكتبات الجامعية وتعزيز قدرتها على التكيف في عصر المعرفة، وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتمكين من الاستمرارية والمنافسة والتميز مع المتغيرات المحلية والعالمية.

والمكتبات الجامعية كمؤسسات خدمية لا تعتمد على مجرد العدد الرقمي للعاملين

- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.
  - الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
  - تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية إذا كانت تؤكد سلوكيات خلاقة.
  - تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً مهماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
  - تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي (ممدوح الرخيمي ٢٠٠٠ م: ٢١).
- وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بها الثقافة التنظيمية التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وكيفية تسييرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل" (فهد الضويحي، ٢٠٠٩).
- وتشير الباحثة في هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية، تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية داخل المنظمة تنشأ عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع داخل التنظيم، فالثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير في سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية الإبداعية والابتكارية، كما أنها تشكل مرشداً أخلاقياً لسلوك الأفراد.
- ٢- أهمية الثقافة التنظيمية كمكون للسلوكيات الخلاقة:**
- تقوم الثقافة التنظيمية بعدد من الوظائف هي:
- دليل للإدارة والعاملين.
  - إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

- الطلاقة: ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار غيره لهذا تكون أفكاره جديدة.
- الإحساس بالمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.
- التحليل: ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفقيت أي عمل إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وتحمل المخاطرة الناتجة عن ذلك وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- الخروج عن المألوف: وهو القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتعامل مع

وتحضر على تبنى مفهوم إدارة المعرفة، ومن العوامل الإيجابية أيضاً الاعتقاد بأهمية الفرد وقيمه، والاهتمام بقيم الإبداع والابتكار أكثر من الاهتمام باللوائح والقوانين، هذا إلى جانب رفض روح المقاومة لأي تغيير، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل شيوع الاعتقاد بغياب المثل الأعلى للقيادة، وعدم وجود أشخاص يدعمون نشر المعرفة لعدم الوعي والإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة (سمير محمد عبد الوهاب، ١٤٢٦هـ).

### ٣- عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات

#### المعلوماتية:

إن عناصر العملية الإبداعية متعددة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي لهذه العملية حيث تعتبر المعرفة بإدارتها وتخزينها وتبادلها، ووضعها موضع التطبيق هي محور العملية الإبداعية ومن دونها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطاً تفكيرياً وأسلوب عمل في المؤسسات المعلوماتية؛ فالمعرفة أساس وجوهر التفكير الإبداعي.

وتتحدد أهم عناصر هذا الإبداع فيما يلي:



- الإيمان بالرأي والرأي الآخر، والتشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل.
- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة؛ مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء، ورفع الروح المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر.

يتميز العصر الحالي بالمتغيرات السريعة، الأمر الذي نتج عنه كثير من المشكلات التي تواجهها المكتبات الجامعية ويتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق إبداعية جديدة، كما أن اتخاذ القرارات بالمكتبات الجامعية يكون بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في العمليات الإدارية وأداء الخدمات بالمكتبات الجامعية وبالتالي تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين منها (بتصرف من: عبد الله محمد العواد، ٢٠٠٥).

ومن القيم التي تتميز بها الثقافة التنظيمية المبدعة:

١- الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد.

الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل (عاطف عوض، ٢٠١٣: ٢٠٩).

٤- تنمية الإبداع الإداري في المكتبات الجامعية:

يعدُّ الإبداع وسيلة المؤسسات المعلوماتية ومنها المكتبات الجامعية لتحقيق التميز في مجال العمل من خلال تنمية الموارد البشرية، وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف وأساليب وطرق العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع على الإبداع من خلال جعلها بيئة تخفف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين بالمكتبة وعدم جعلها بيئة ضاغطة تخنق فرص الإبداع والابتكار.

وفيما يلي نعرض متطلبات السلوك الإبداعي:

- الانتماء والولاء التنظيمي والتفاني في الخدمة.
- حسن استثمار الموارد المتاحة وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المكتبة الجامعية.
- اتباع المنهج العلمي الذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة.

في المؤسسات المعلوماتية واعتبار الإبداع أهم معايير جودة العمل وكفاءة الموظف، بالإضافة إلى توفير الحافز المادي والمعنوي للمبدعين.

٦- اعتبار الابتكار مفتاح المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية (هاني السلطان، ٢٠٠٣).

فالابتكار هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما أن الابتكارات بأنواعها المختلفة تعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتمكن المنظمة من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، كما أن تبني الابتكار واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المنظمة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الابتكار ومصدرها، إضافة لهذا فقد أصبح الابتكار متطلباً إجبارياً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء (Mol, j, Birkinshawn, 2008). وتؤكد الباحثة في هذه الدراسة بأن أهمية الابتكار وحاجة المنظمات والمؤسسات وخاصة المكتبات الجامعية ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في التحول

٢- الاعتقاد بأهمية الجودة في أداء الخدمات.

٣- الاعتقاد بأن العاملين بالمكتبات الجامعية يجب أن يكونوا مبدعين.

٤- الاعتقاد الراسخ بأهمية النمو ومردوده.

٥- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.

٦- ترقية العاملين بناء على أسس الإنجاز والأداء (محمد عبد الفتاح الصيرفي، ٢٠٠٣).

وحتى تنجح المكتبات الجامعية في إدارة العملية الإبداعية والابتكارية يتطلب منها أن تلتفت إلى استراتيجيات ست، هي:

١- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسة التي ينبغي أن تحظى باهتمام الإدارة.

٢- الاعتقاد بأن جميع العاملين لهم المقدرة على الإبداع.

٣- تدريب العاملين وإقتاعهم بمقدرتهم على الإبداع.

٤- توجيه العملية الإبداعية بحيث تكون إحدى الحاجات الرئيسة والإستراتيجية في العمل.

٥- تطوير بيئة ثقافية ترفع من مكانة الإبداع والابتكار التنظيمي وقيمتها

تعلمه، وإضافته إلى قدرات المكتبات، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار، لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والعاملين من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف (الحسيني، ٢٠٠٩ م: ٥٥).

كما تتبع أهمية القيادة التنظيمية من دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكل الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.

نحو إدارة المعرفة، فإذا ما أرادت أي منظمة التميز أو حتى الاستمرار في أدائها في ظل المتغيرات العالمية عليها أن تتبنى الابتكارات ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية، والمكتبات الجامعية من تلك المنظمات والمؤسسات التي تستطيع الاستمرار في تدعيم دورها في الجامعة من خلال أدائها للدور التعليمي والبحثي وتهيئة البيئة التعليمية للانطلاق نحو التنافسية وصولاً إلى العالمية.

#### ٥- أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في

#### القيادة الإبداعية بالمكتبات الجامعية:

من أجل ضمان مناخ مناسب يساعد على الابتكار والإبداع لابد من مديرين قادرين على استثمار الظروف التي تسمح بالتجديد والتطوير وتحديد البرامج الزمنية للتنفيذ وبلوغ الأهداف، على اعتبار أن القيادة الإبداعية من العوامل المهمة في حياة أي تنظيم لما لها من دور رئيس في تحفيز العاملين وتعاونهم معاً لتحقيق الأهداف والمشاركة في صنع القرار.

وعلى القائد امتلاك ثقافة تنظيمية تمكنه من أن يصبح قيادياً ناجحاً يقع عليه عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. وهناك دائماً الجديد الذي يمكن

وتبعاً لذلك يعد التدريب عملية مهيكلية منظمة ومستمرة من أجل تحسين أداء المستخدمين الحالي والمستقبلي من خلال تسهيل انسياب المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بالأنشطة لصقل المهارات والسلوكيات المرتبطة بمواقف العمل، وتستهدف هذه العملية من بين أهم ما تستهدفه إعداد الموظفين على وجه التحديد من الصف الثاني ليصبحوا مديرين مستقبلا، فالتدريب والتطوير المستمر لقدرات الموارد البشرية يخلق ميزة تنافسية، لذا فإن الفائدة التي تجنيها النظم المؤسسية من التدريب تتضمن إزالة قصور الأداء من طريق تحسين قدراتها البشرية، ويؤدي تحسين نوعية وكمية الإنجاز والأداء إلى تخفيض تكاليف الفاقد، ومع ضمان انتقال المعرفة بشكل مستمر تمنع تقادم قدراتها البشرية مما ينعكس على زيادة إنتاجيتها وتحفيز القدرات البشرية وتطوير مهاراتهم من أجل تسهيل وصولهم إلى شغل مراكز وظيفية قيادية (حنان الصادق بيزان، ٢٠١٠).

[http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_content&view=a](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=a)

ورغم التحديات التي تواجه القيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي، إلا أن هناك

لذا فإن أهمية اختيار القيادات الإدارية المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتنمية وتطوير أدائهم القيادي يعد في غاية الأهمية، إذ إن برامج تنمية وتطوير القيادات الإدارية تسهم بفاعلية في خلق رأس مال بشري، من خلال صقل المعارف والمهارات والقدرات وإجراء التغيير المرغوب في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، حيث تساهم في الاكتشاف المبكر لمن لديهم مواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل. كما أن مستوى أداء أي نظام مؤسسي يتأثر بمستوى أداء ودرجة كفاءة العاملين فيه، وهكذا نجد أن عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء دائماً تهتم في المقام الأول بالعنصر البشري والرفع من كفاءته، وأن التخطيط لمثل هذه البرامج وتنفيذها سيأتي وبالتأكيد للمؤسسة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلاً، كذلك فإن إعداد القائد الإداري البديل وتكوين تلك الصفوف الثانية من القيادات الإدارية غاية في الأهمية لاستمرار المنظمة في أداء دورها في ظل التغيير المستقبلي. ومن ثم يحقق ميزة تنافسية دائمة.

- بعض الحلول المقترحة لمواجهة تحديات القيادة التنظيمية كما يلي:
- من الضروري عقد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف، وأهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الإنتاجية.
  - لا بد من وجود قائد فاعل يؤمن بالمعرفة أداة للتواصل، والمنافسة، والاستمرارية، إضافة إلى امتلاكه ثقافة تنظيمية تمكنه من الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عاملاً أساسياً بل قيادياً لباقي عوامل الإنتاج.
  - يجب على القائد الإداري أن يتولى تخطيط، وتصميم الاستراتيجيات، والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة.
  - يجب أن تشجع القيادة على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم.
  - ضرورة أن يستخدم القادة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحسين الاهتمام بالعملاء بالداخل والخارج (نورة ناصر الهزاني، ٢٠١١: ٢٢).
  - **المبحث الخامس: الإشكاليات والتحديات التي تعوق التطبيق والاستفادة من إدارة المعرفة وتحقيق الجودة والكفاءة بالمكتبات الجامعية:**
  - يحدد ميلام Milam التحديات الواضحة التي قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الجودة والكفاءة في المكتبات الجامعية كما يلي:
  - الموظفون ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
  - الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة.
  - نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
  - عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة.
  - نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة، والافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.
  - نقص التمويل لمشروعات إدارة المعرفة.

- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة (4: Milam,2002).
- وتشير الباحثة في هذه الدراسة إلى ضرورة أخذ تلك الصعوبات في الاعتبار عند التخطيط لتطبيق إدارة المعرفة ومحاولة إيجاد الآليات لتلافيها أو التقليل من تأثيرها، لأن ذلك سيسهم بدرجة كبيرة في تحقيق النجاح في الإفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة والكفاءة في المكتبات الجامعية.
- وتوجه أغادير العيادروس في دراستها الأنظار إلى عدد من الصعوبات والتحديات التي تؤثر في ممارسة إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية ومرافقها كالمكتبات الجامعية كما يلي:
- تخوف أصحاب المعرفة من حصول الآخرين على معارفهم.
- قلة إدراك العاملين لمفهوم إدارة المعرفة.
- ضعف إدراك العاملين بأهمية إدارة المعرفة لتحقيق الجودة.
- تباين مستوى المعرفة بين العاملين في الجامعة والمكتبة الجامعية.
- وجود عوائق تحول دون تحقيق ربط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.
- الافتقار إلى إدارة قيادية داعمة لإدارة المعرفة.
- ضعف البنى والهياكل التنظيمية لدعم إدارة المعرفة.
- نقص التكنولوجيا الحديثة.
- صعوبة تحديد المعرفة التي يجب إدارتها داخل الجامعة والمكتبة.
- عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة.
- قلة توافر حوافز تشجع العاملين على تطبيق المعرفة.
- عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة.
- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أغادير العيادروس، ٢٠١٢: ٢٣).
- كما يحدد هاني خاشقجي أيضاً المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية والمعلوماتية في مجال إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية والمعلوماتية:
- عدم وجود المنافسة في التعليم العالي.
- الافتقار إلى وجود نظام حوافز فعال.
- الافتقار إلى توافر المهارات والخبرات الجيدة في بعض التخصصات.

يخص المؤسسات التعليمية كالجامعات، والمؤسسات المعلوماتية كالمكتبات الجامعية وغيرها ما يلي:

#### ١- التحديات الاجتماعية: Social challenges

والذي يتمثل في مستوى الوعي بقيمة ومردود إدارة المعرفة في المؤسسات، ودورها في تطوير الفكر الإبداعي للعاملين وتشجيع المنافسة بدلاً من الاعتماد على التقليد والاستساخ.

#### ٢- التحديات التقنية: Technical challenges

المتتمثلة في توفر البنية التكنولوجية المناسبة لتنشيط وتصميم الأنظمة المناسبة للاتصال البشري، وتفعيل تناقل المعرفة بين الوحدات في المؤسسات، كما أن البنية التقنية تساعد في قيام المكتبات بدورها في إدارة المعرفة وتدوير المعارف الضمنية والصريحة وتنظيمها لتكون متاحة وفق قواعد وبنى مناسبة.

#### ٣- التحديات الإدارية: challenges

##### Management

يكون بوجود الإدارة التي تُقيم الإدارة بالمعرفة، من ناحية القناعة وبث الوعي في المؤسسة بأهميتها، والعمل وإعداد الإستراتيجية المناسبة لتفعيلها، ثم من الناحية

• عدم توافر أنظمة معلومات جيدة ومحدثة.

• عدم التركيز على تشجيع المبادرات الفردية للإبداع والابتكار (خاشقجي، ٢٠٠٣: ٥٩).

ويشير Herrmann إلى أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسات والمنظمات في تطبيق برامج إدارة المعرفة وتسحب على المكتبات الجامعية:

• سيطرة ثقافة الفردية وهيمنة الرأي ورفض مبادرات التبادل المعرفي.

• قصور الوعي لدى الأفراد حول ماهية إدارة المعرفة بطريقة شاملة وأسلوب متقن.

• عدم الاستفادة من التقنيات الحديثة والاتصالات.

• ضعف مشاركة الخبرات، لاعتقاد الخبراء أن مشاركة المعرفة التي يمتلكونها قد تؤثر سلباً في مكانتهم وأهميتهم في المنظمة.

• نقص مستوى التعاون في تطبيق ودعم أنظمة إدارة المعرفة. (Herrmann, 2011).

ومن عوائق وتحديات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة العربية ومنها في هذه الدراسة ما

• إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لمن يسهمون في إنتاج المعرفة.

• تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية.

• تنظيم ورشة عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين. (Singh, M., Shankar, R., Narain, R., 2006)

وتشير نورة الهزاني إلى أن وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتساعد على توليدها والتشارك فيها عنصر أساسي لبناء إدارة المعرفة في أي منظمة أو مؤسسة فهي بمثابة الحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير إلا أن غياب الثقافة التنظيمية يفرض تحدياً صعباً يواجه المنظمات والمؤسسات (نورة الهزاني، ٢٠١١: ٢٧).

#### النتائج والتوصيات:

##### ١- النتائج:

فيما يلي تستعرض الباحثة أهم النتائج التي

تم التوصل إليها:

• تشهد المؤسسات التعليمية والمعلوماتية توجهاً جاداً نحو إدخال برامج الجودة

التطبيقية حيث تمثل الإدارة على رأس التحديات التي يمكن أن تعوق تقبل المفهوم وتطبيقه، أو العكس.

#### ٤- التحديات البشرية: human challenges

والمتمثلة في قناعة العنصر البشري من العاملين بالمؤسسات بالمشاركة بالخبرة وإتاحتها للآخرين، والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة، وإتاحة الخبرات، ولعل أهم عوائق تطبيق إدارة المعرفة هو قناعة العنصر البشري، إذ هو المحرك الأول للمعرفة وممولها الأساسي، لذلك لن تنجح تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية دون وجود قناعة ووعي من جميع العاملين بأهمية المشاركة بالمعرفة (غالب ياسين، ٢٠٠٧: ٣٤٢).

ويذكر Singh أن من بين أهم تحديات تطبيق إدارة المعرفة أن هناك اعتقاداً سائداً ومؤكداً بأن المعوق الرئيس في بناء واستثمار الموارد المعرفية يتحدد من خلال الثقافة التنظيمية، ومن الحلول المقترحة لمواجهة تحديات الثقافة التنظيمية ما يلي:

• ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية المحفزة للعاملين.



- الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية وتطوير العملية التعليمية والبحثية، من خلال توافر المناخ التنظيمي الذي يدعم الإفادة من إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، وضمان نجاح تطبيقها كمنهج متكامل باعتباره أحد أهم الأدوات والمتطلبات لتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الجودة في المكتبات الجامعية التي تستمد أهدافها ورسالتها من الجامعة ذاتها، كما أن الدراسة أوضحت أن تطبيق الجودة وتحقيقها بهذه المكتبات، يؤدي إلى إمكانية التحسين المستمر للخدمات والتركيز على المستفيد، ومن ثم الوصول إلى تحقيق رضاه عن الخدمات المقدمة، وهذا لن يثمر إلا بتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، والوعي بهذه الإدارة وفهم منافعها وضبط مفاهيمها وآلياتها.
- أشارت الدراسة إلى أهمية توافر متطلبات أساسية لإدارة المعرفة كالمطلب التكنولوجي والمطلب اللوجستي والتنظيمي للمعرفة، إلى جانب المطلب الاجتماعي، وهذه المتطلبات هي التي تؤدي إلى تأسيس مجتمع المعرفة وتبادل الخبرات وحل مشكلات الإدارة المعرفية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المكتبات الجامعية لتحقيق الجودة من خلال تحسين فعالية الأداء التنظيمي، زيادة قدرة المكتبة على تحسين العمل وتقديم الخدمات المعلوماتية التي تتوافق مع توقعات واحتياجات المستفيدين، وذلك في ظل التحديات التي تواجه العملية التعليمية والبحثية وزيادة قدرتها على الابتكار والتجديد والتكيف مع المتغيرات الخارجية لتحقيق التنافسية والتميز المستمر.
- أكدت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية يحقق أقل الأخطاء في ممارسة وإجراءات العمل، تحسين عملية صنع القرارات لتحقيق نتائج أفضل في العمل المكتبي، الإسهام في حلول أسرع للقضايا والمشكلات التي تواجه المكتبة في أداء المهام وتقديم الخدمات، بناء قواعد للبيانات تشمل معلومات كاملة لواقع العمل الإداري والتنظيمي والخدمي بالمكتبة، سهولة تطبيق اللوائح والأنظمة التي تهدف إلى الارتقاء بالعمل المكتبي، جذب رأس المال الفكري وتدعيم خبرات العاملين بمجموعة من الأساليب وإجراءات

- أكدت الدراسة أهمية دور تعزيز ثقافة تبادل المعرفة وإمكانية تحقيقها للابتكار التنظيمي حيث تؤدي دوراً فعالاً في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة وتجسيد الأفكار المبدعة في شكل منتجات بإحداث تغييرات تقنية تساهم في خلق منتجات وخدمات، تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين، من خلال مساعدة المكتبات الجامعية في اتخاذ قرارات تنظيمية بهدف توجيه فريق المعرفة إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بتبادل المعرفة واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل.
- أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية في عناصر الإبداع الإداري الذي يعد أحد أهم العناصر في عملية التطوير التنظيمي للاستجابة لمتطلبات الأساليب الحديثة في أداء المهام وتقديم الخدمات المعلوماتية التي تتسم بالجودة والتميز في المكتبات الجامعية اعتماداً على توفير نوع من الكفاءات المبدعة باعتبارها مكوناً مهماً في الثقافة التنظيمية، وما تتضمنه من قيم ومعتقدات توجه سلوك العاملين فيها.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فهي ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها، حيث إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي الاعتماد عليها، وهي البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق فهي من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فهي ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها، حيث إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي الاعتماد عليها، وهي البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق فهي من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.

- أكدت الدراسة أهمية الإبداع والابتكار التنظيمي في المكتبات الجامعية لتحقيق التميز في مجال العمل من خلال القيادات المعرفية المبدعة واختيارهم كرياديين يدعمون نشر المعرفة وتبادلها، فهم صناع المعرفة الذين ينتجون أفكاراً ومعرفة جديدة، لترسيخ ثقافة الإبداع وتحقيق متطلبات إدارة المعرفة، فالقائد المبدع هو ذلك القائد الذي يحرص على تهيئة الموارد البشرية بالمكتبة للنجاح في إيجاد وتعزيز بيئة ثقافية مواتية للابتكار وتشجيع العاملين، ليكونوا مبدعين ويشاركون في صنع القرارات، وفي مرحلة توليد المعرفة، حيث يوفر القائد الحوافز المناسبة ليساعد في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة، رغم التحديات التي تعوق التطبيق والاستفادة من إدارة المعرفة لتحقيق الجودة والكفاءة والفعالية بالمكتبات الجامعية.
- ٢- التوصيات:
- ضرورة إدراك مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها وكيفية تطبيقها في المكتبات الجامعية ووضع حلول لكثير من التحديات التي تواجه هذه المكتبات، وتحول دون وصولها إلى مستوى فكري معرفي متطور.
- العمل على تأسيس وحدة إدارية خاصة بإدارة المعرفة، تابعة لعمادة شؤون المكتبات بالجامعات يكون هدفها إعداد مبادرات لتطبيق إدارة المعرفة من خلال وضع مخطط استراتيجي لإدارة المعرفة، وإعداد تقارير سنوية حول نتائج تنفيذ هذا المخطط، ويكون من ضمن مهام هذه الوحدة الإدارية تطوير الأداء الفردي والتنظيمي، وتحقيق جودة المكتبات الجامعية في أداء المهام والخدمات للوصول إلى التميز والتنافسية.
- نشر الوعي المعرفي بأهمية تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية كمدخل للجودة وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة قدرتها على الإبداع والابتكار التنظيمي.
- اعتماد معايير ومؤشرات واضحة لتقويم جودة التعليم الجامعي يتم وضعها باعتماد أسلوب المقارنة المرجعية مع الجامعات الرائدة في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المحلية والإقليمية والعالمية، وتطبيقها بشكل دوري مستمر على مكونات العمل الجامعي (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلبة، برامج، مقررات، المكتبة وما تؤديه من مهام إدارية، وجودة الخدمات التي تقدمها).

- وضع آلية واضحة وفاعلة لدعم وتحفيز عملية التميز والإبداع لدى العاملين في المكتبة الجامعية.
- العمل على موازنة استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية إدارة المعرفة، لدعم البيئة المحفزة لتطبيق المعرفة ومشاركتها.
- الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من خلال تفعيل برامج التدريب الداخلي والخارجي، والتعليم المستمر، وتقديم مكافآت مجزية للعاملين في مجال المعرفة لدعم تعزيز الثقافة الإبداعية والجودة الشاملة.
- نظام الحوافز والمكافآت ذو ارتباط رئيس بالتشجيع على المشاركة بالمعرفة وذلك بالمكافآت المعنوية أو المادية، وبالطبع الهدف البعيد هو خلق ثقافة عامة من التشارك بالمعرفة داخل المؤسسات، لا المشاركة بالمعرفة من أجل الحافز فقط.
- السعي إلى تحويل المكتبات الجامعية إلى منظمات مبدعة تواجه متغيرات العصر لتحسين إدارة كياناتها ومخرجاتها وأفرادها ومستخدميها.
- على المكتبات الجامعية الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييراً في ثقافة العاملين فيها إلى الأفضل، وتغيير الثقافة ينحصر تحت ثلاثة أمور، هي:
- تهيئة العاملين لتزويد المعرفة الخاصة بهم.
- الاستعداد للاستثمار في إدارة المعرفة.
- الاستعداد في استقبال معرفة الآخرين.
- أهمية مشاركة القطاع الخاص مع عمادة شؤون المكتبات بالجامعات في تبني تطبيق إدارة المعرفة وتمويل بعض المشروعات للاستثمار الوطني في تطبيق المعرفة من أجل زيادة القدرات الإبداعية.
- بناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج للإبداع والابتكار بالمكتبات الجامعية مع ضرورة تبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية لزيادة الدافعية لاكتساب المعرفة.
- ضرورة تعزيز ثقافة تبادل المعرفة وإمكانية تحقيقها للابتكار التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وتصميم الأخلاقيات المهنية والاجتماعية.
- اختيار النمط القيادي المبدع للقيادات العليا بالمكتبات الجامعية، حيث تكون تأثيراته أكثر إيجابية على ممارسات إدارة المعرفة بنوعها الضمني والصريح، فهو يمنح العاملين الحرية الكافية للتفكير

- والتصرف بعيداً عن التعقيد والبيروقراطية ومواجهة التحديات في أثناء أداء أعمالهم، فالقيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على تحديد الرؤية المشتركة للآخرين، وتكون قدوة للعاملين بموضوعيتها في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة والتفاعلية.
- قيام المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع.

## مراجع الدراسة

- ٦- الحمزة منير (٢٠١٢). واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: رؤية للمختصين في مجال المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة. - مجلة أعلم، ع ٩-١٠، متاح في:
- <http://repository.yu.edu.jo/handle/123456789/542993>
- ٧- السيد السيد النشار (٢٠١٢). أساسيات لإدارة المعرفة. - الإسكندرية: دار الثقافة العلمية.
- ٨- الضويحي، فهد عبدالله (٢٠٠٩). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق. Cybrarians Journal، (20)، متاح في:
- [http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_content\\_view](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content_view)
- ٩- إيمان أبو خضير (٢٠٠٩). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات). المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. - الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ١٠- بسام أبو حشيش (٢٠٠٩). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في
- ١- المراجع العربية:
- ١- إبراهيم خليفة (٢٠١٠). النظم الإلكترونية لإدارة المعرفة: دراسة تقييمية لنظام أوراكل. رسالة ماجستير - جامعة المنوفية - كلية الآداب.
- ٢- ابن منظور، جمال الدين محمد (١٤٢٣هـ) لسان العرب، مادة جود، دار الحديث. ص ٢٥٤-٢٥٥.
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. - الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر
- ٤- إسماعيل سالم ماضي (٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي " حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة. - رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٥- أغدير سالم العيدروس (٢٠١٢). إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. - مجلة التربية. - كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٤٧، ج ٢ (يناير ٢٠١٢).

العالي من أجل التحسين المستمر وضمنان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة- أماراباك- مج ٣، ٧٤- ص ٣٩-٦٢.

١٦- جواهر الوديناني (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التربية- جامعة أم القرى.

١٧- حنان بيزان (٢٠١٠). إدارة المعرفة وتتمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية. Cybrarians Journal ع(٢٢). متاح في:

[http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_content&view=a](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=a)

١٨- خضر لفردي (٢٠٠٩). إدارة المعرفة ومكتبات القرن الواحد والعشرين- المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: نحو جيل جديد من نظم المعلومات والمتخصصين: رؤية مستقبلية- الدار البيضاء -٩- ١١ ديسمبر ٢٠٠٩م.

١٩- خضير حمود (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي- عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها- رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

١١- بسام أبو حشيش (٢٠١١). الثقافة التنظيمية علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها- مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية- مج ٢٥، ع ١.

١٢- بسام مناور العنيزي (١٤٢٥هـ). دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض- رسالة ماجستير- جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة.

١٣- بلال خلف السكارنة (٢٠١١). الإبداع الإداري- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

١٤- تيقاوي العزبي (٢٠٠٩). أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية- رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.

١٥- جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمن عبد الله الأخر (٢٠١٢). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم

- ٢٠- خضير حمود (٢٠١٠). إدارة الجودة وخدمة العملاء. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢١- ربا المحاميد (٢٠٠٨). دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة رسالة ماجستير. - عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- ٢٢- ربحي مصطفى عليان (٢٠٠٨). إدارة المعرفة. - عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٣- زكية ممدوح طاشكندي (١٤٢٨هـ). إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات بإدارة التربية والتعليم لمدينتي مكة وجدة. - رسالة ماجستير غير منشورة. - كلية التربية. جامعة أم القرى.
- ٢٤- زينب السحيمي (٢٠٠٩). جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية جامعة الملك عبد العزيز. - المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. - الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٢٥- ساهرة الملاك، أحمد الأثري (٢٠٠٢). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات
- التمنوية للمنظمات. - مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٨، ع ٢٦. - ص ١٤٣-١٥٧.
- ٢٦- سعد الحارثي (٢٠٠٩). أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. - المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. - الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٢٧- سعيد على العضاضي (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. - المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. - مج ٥، ع ٩٤. - ص ٦٦-٩٩.
- ٢٨- سلامة حسين (٢٠٠٤). إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي. - المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية: مستقبل التعليم المعاصر، القاهرة.
- ٢٩- سليمان الفارسي (٢٠١٠م). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة إدارة المنظمات. - دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. - مج ٢٦، ع ٢٤.
- ٣٠- سمير عبد الوهاب (٢٠٠٥). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة. - مركز



- ٣٥- صلاح الدين علام (٢٠٠٣). **التقويم التربوي المؤسّس**-. عمان: دار الفكر العربي.
- ٣٦- صلاح هادي الحسيني (٢٠٠٩). **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً: دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية / العراق**، رسالة ماجستير، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- ٣٧- طارق الطيب (٢٠٠٩). **إدارة المعرفة في العصر الحديث**-. متاح في المنتدى العربي والموارد البشرية.
- ٣٨- عاطف عوض (٢٠١٣). **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلية في لبنان**-. دمشق، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، مج ٢٩، ع ٣٤، ص ١٩٧-٢٤٤.
- ٣٩- عامر إبراهيم قنديلجي، غسان عيسى العمري، عبد الستار العلي (٢٠١٢). **المدخل إلى إدارة المعرفة**-. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٤٠- عبد الرحمن أحمد هيجان (١٤٢٠هـ). **معوقات الإبداع في المنظمات السعودية**-. دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٣١- سوزان دروزة (٢٠٠٨). **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي**-. عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- ٣٢- صالح عليمات (٢٠٠٤). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير**-. ط ١١. عمان: دار الشروق.
- ٣٣- صالح ناصر عليمات (٢٠١٠). **معايير جودة التعليم ما بعد الأساسي (الثانوي)**. في المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب: بعنوان "التعليم ما بعد الأساسي (الثانوي): تطويره وتنويع مساراته عقد بمشاركة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم مع وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مسقط. ٧-٨ مارس ٢٠١٠.
- ٣٤- صبيح كرم الكناني (٢٠٠٥). **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.

- ٤٥- عبد الله محمد العواد (٢٠٠٥). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. - رسالة ماجستير غير منشورة. - الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٤٦- عبد الله وليد المدلل (٢٠١٢). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء. - رسالة ماجستير، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة .  
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/101535.pdf>
- ٤٧- عماد الصباغ (٢٠٠٩). إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. متاح في:  
[www.escwa.un.org/divisions/forums/ictd/topic.asp?TOPIC\\_ID](http://www.escwa.un.org/divisions/forums/ictd/topic.asp?TOPIC_ID)
- ٤٨- عماد عبد العزيز جاب الله (٢٠١٣). إدارة المعرفة في البيئة الإلكترونية العربية: دراسة تحليلية لشبكة إسلام أون لاين. - رسالة دكتوراة. - بني سويف : كلية الآداب - قسم المكتبات والوثائق - جامعة بني سويف.
- ٤٩- عبد الرقيب قاسم السماوي (٢٠١٠). تقييم نظام ضمان الجودة بجامعة تعز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة تحليلية. - المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن. - ١١-١٣ أكتوبر ٢٠١٠.
- ٤٢- عبد الستار العلي وآخرون (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة. - ط٢. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٤٣- عبد الله حسن القحطاني (٢٠٠٩). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين: حالة دراسية على الموظفين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة. - رسالة ماجستير. - جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
- ٤٤- عبد الله حسين متولي (٢٠١٠). التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة الأصول المعرفية: رؤية استشرافية تقييمية للاحتياجات والمتطلبات وعوائد التطبيق في المكتبات الرقمية العربية. - المؤتمر الحادي والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. - بيروت ٦-٨ أكتوبر ٢٠١٠ م. - ص ٦٩٠-٧٢٠.

- ٤٩- عمر أحمد همشري (٢٠١٣). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٥٠- عمر جرادات (٢٠١٣). أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. مؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الرابع والعشرون. المدينة المنورة ٢٠١٣م/ ٤٣٥هـ. ص ١٦٥١-١٦٦٧.
- ٥١- غالب سعد ياسين (٢٠٠٧). إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات. عمان (الأردن): دار المناهج للنشر.
- ٥٢- فريد النجار (٢٠٠٢). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. ط٢. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- ٥٣- فهد عبد الله الضويجي (٢٠٠٩). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق. Cybrarians Journal، ع ٢٠ (سبتمبر ٢٠٠٩).
- ٥٤- لما حسن الحكاري (٢٠٠٦). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٥٥- متولي النقيب (٢٠١٣). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم والتعلم: دراسة وصفية تحليلية لأقسام المكتبات والمعلومات بالجامعات السعودية. مؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الرابع والعشرون. المدينة المنورة ٢٠١٣م/ ٤٣٥هـ. ص ١٥٨٩-١٦٢٦.
- ٥٦- محفوظ الصواف، عمر إسماعيل (٢٠٠٩). نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٥٧- محمد أحمد الخولي (٢٠٠٥). دراسة مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر. ندوة الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٠-١٢ (شوال ١٤٢٦هـ).
- ٥٨- محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

- ٥٩- محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٦٠- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٦١- محمد نقرش (٢٠٠٩). مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. - المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. - الدار البيضاء ٩-١١ ديسمبر ٢٠٠٩م. - ص ١١٠٣-١١٢٦.
- ٦٢- محمود أحمد محمود وآخرون (٢٠٠٩). معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، جامعة أسيوط.
- ٦٣- محمود عبدالله الخوالدة، وماجد محمد الخياط (٢٠١٣) تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين: دراسة حالة لمكتبات جامعة البلقاء التطبيقية. - مجلة الجامعة الإسلامية
- ٥٩- محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٦٠- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٦١- محمد نقرش (٢٠٠٩). مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. - المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. - الدار البيضاء ٩-١١ ديسمبر ٢٠٠٩م. - ص ١١٠٣-١١٢٦.
- ٦٢- محمود أحمد محمود وآخرون (٢٠٠٩). معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، جامعة أسيوط.
- ٦٣- محمود عبدالله الخوالدة، وماجد محمد الخياط (٢٠١٣) تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين: دراسة حالة لمكتبات جامعة البلقاء التطبيقية. - مجلة الجامعة الإسلامية
- ٥٩- محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٦٠- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٦١- محمد نقرش (٢٠٠٩). مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. - المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. - الدار البيضاء ٩-١١ ديسمبر ٢٠٠٩م. - ص ١١٠٣-١١٢٦.
- ٦٢- محمود أحمد محمود وآخرون (٢٠٠٩). معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، جامعة أسيوط.
- ٦٣- محمود عبدالله الخوالدة، وماجد محمد الخياط (٢٠١٣) تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين: دراسة حالة لمكتبات جامعة البلقاء التطبيقية. - مجلة الجامعة الإسلامية
- ٥٩- محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٦٠- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. - عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٦١- محمد نقرش (٢٠٠٩). مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. - المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. - الدار البيضاء ٩-١١ ديسمبر ٢٠٠٩م. - ص ١١٠٣-١١٢٦.
- ٦٢- محمود أحمد محمود وآخرون (٢٠٠٩). معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، جامعة أسيوط.
- ٦٣- محمود عبدالله الخوالدة، وماجد محمد الخياط (٢٠١٣) تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين: دراسة حالة لمكتبات جامعة البلقاء التطبيقية. - مجلة الجامعة الإسلامية

- ٦٨- نوال عبد الله (٢٠١٣). إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة: المكتبة المركزية لجامعة حلوان. - مؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الرابع والعشرون. - المدينة المنورة ٢٠١٣م/ ١٤٣٥هـ. - ص ١٥٤١-١٥٦٥.
- ٦٩- نورة ناصر الهزاني (٢٠١١). تحديات إدارة المعرفة. - مجلة المعلوماتية. - ٣٣ع (يناير ٢٠١١). - ص ٢٥-٣٨.
- ٧٠- هاني السلطان (٢٠٠٣). الشخصية المبدعة. - عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.
- ٧١- هاني يوسف خاشقجي (٢٠٠٣). نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية. - مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مج ١٧، ع ٢٤. غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- ٧٢- ياسر عبد الله العتيبي (١٤٢٧هـ). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. - مكة المكرمة: جامعة أم القرى، رسالة دكتوراة غير منشورة.
- ٧٣- يوسف أبو فارة، حمد عليان (٢٠٠٩). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. - المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. (إدارة منظمات الأعمال)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- ٢- المراجع الأجنبية:
- 74- Arora, E. and Raosheb, Sh. (2011), Knowledge Management In Public Sector, **Indian Journal of Commerce & Management Studies**, Vol. 2, No. 1, p. 238-244.
- 75- Bouthillier & Shearer (2002): **(Understanding Knowledge Management and Information Management. The Need for Empirical.**
- 76- Chew, Keim C (2005) **An exploratory case study, Knowledge management , Managing organizational Knowledge assets by aligning business strategy , knowledge strategy and Knowledge management strategy.,** The Pennsylvania state University.
- 77- Chou Yeh, Yaying Mary(2005). **The Implementation Of Knowledge**

- Organization, **Open Journal of Knowledge Management**, Published by Community of Knowledge, Issue 3, p. 29-41.
- 84- Johannsen, Carl Gustav (2000): Total Quality Management in a Knowledge, Management Perspective , **Journal of Documentation** , Vol. 56, No.1 , ERIC NO: E1608496.
- 85- Keeley, Edward J.(2004). **Institutional Research as the Catalyst For the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations**. Ph.D. University.
- 86- Kerr, Hassan: The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, **The TQM Magazine**, Vol.15, No.4, 2003.
- 87- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2011) **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, John Wiley and Sons.
- Management System In Taiwan's Higher Education, **Journal of College Teaching& learning**, (September) Vol. 2, No. 9, P. 35-42
- 78- Daft, Richard L. (2001) **Organization Theory and Design**, 9/d., South-Western College Publishing, U.S.A
- 79- Delong, David W.(2004). **Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press (August , 2004).
- 80- Elmaimani, Bassam (2004) **Factors Leading to Successful application of Improvement tools for Quality Management**. PhD Thesis. U.S.A.: University of Missouri.
- 81- Garvey , Bob & Williamson , Bill, (2000) **Beyond Knowledge Management Dialogue** , Creativity and the corporate curriculum , Prentice Hall.
- 82- Hamel, Gary (2006) The Why, What, and How of Management Innovation, **Harvard business review**, (february 2006).
- 83- Herrmann, N. (2011), Barriers for an Efficient Management of Knowledge: Experiences From a Southern African

- 95- Muniz, Jorge & Others , (2010) Knowledge based integrated production Management Model", **Journal of Knowledge Management**, Vol.14, No.6.
- 96- Nonaka, Ikujiro&Takeuchi, Hirotaka (1995) **The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** Oxford: Oxford University Press , Web.,Oct.2014.
- 97- OECD (2005) organisation for economic co-operation and development statistical office of the European communities OSLO MANUAL third edition: GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA.
- 98- P, Heila (1994) **The Creative and Innovative University Library** , PhD. Dissertation Abstracts, University of Pretoria, South Africa, DAI-A 55//2., P.3673
- 99- Reitz ,Joan M.,ODLIS- on line Dictionary of Library and information Science , Western Connecticut state Library. Website: <http://lu.com/odlis.web>,2014
- 88- Koenig ,M.E.D ( 2008) Education for Knowledge **ManagemenIs & Use**, Vol.19,No.1,P.18-23
- 89- Leidner, Dorothy& and Others (2006) The Role of Culture in Management Dialogue , Creativity and the corporate curriculum , Prentice Hall. **International Journal of e- Collaboration**, Vol, 2 ,No.1, P.17-40, (January- March, 2006).
- 90- L uecke. R., Katz R. (2003) **Managing Creativity and innovation.**- Boston, MA Harvard Business School.
- 91- Mats Alvesson, Stefan Sveningsson (2007) **Changing organizational culture: cultural change work in progress**, Taylor & Francis.
- 92- Mckeown, (2008). The Truth About Innovation. Pearson / **Financial Times**.
- 93- Milam, John H.(2002). **Knowledge Management for Higher Education**, ERIC DIGEST, Cury School of Education, University of Virginia.
- 94- Mol, M. J., & J. Birkinshaw (2008) **Giant Steps in Management: Innovations that Change the Way We Work.** London: FT Prentice Hall

- Research Methods** , new York: John Wiley sons.
- 102- Waddell,Dianne& Stewart Deb, (2006). **The Interdependency between knowledge Management and Quality**.Working Paper, No, 2
- 100- Singh, S. (2008), Role of leadership in knowledge management, **Journal of Knowledge Management**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 4, p.p. 3-15.
- 101- Taylor, Steve and Bogdan, Robert (1997) **Introduction to Qualitative**

