

# واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

## مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟\*

الحمزة منير

أستاذ و باحث بجامعة تبسة  
جامعة تبسة . الجزائر

Mounir.elhamza@gmail.com

**المخلص.** إن الباحث في وقت مضى كان يعاني من صعوبة التوصل إلى المعلومات وكان يعتمد على المكتبات والموسوعات و لكن في وقتنا الراهن أصبح يعتمد على الانترنت و في وقتنا هذا ظهرت تعابير جديدة مثل إدارة المعرفة ويعتبر هذا الأخير من أنواع الأساليب الإدارية الحديثة و احدث المفاهيم في علم الإدارة. ونجد الجزائر من البلدان التابعة للتطورات التي حصلت في جميع المجالات خاصة المعلوماتية ، كما نجد المكتبات الجامعية تسعى إلى تبني الأنماط الإدارية الحديثة ولكن واقع تفعيلها في المكتبات الجامعية الجزائرية يطرح كثير من التساؤلات.

**Abstract.** In the past, the researcher had difficulties in accessing information and the only way was libraries and encyclopedias. Currently, the researcher is using the internet and several new expressions have emerged, such as knowledge management, which is considered one of modern management techniques and the newest concept in management science. Algeria is one of the countries that is making progress in many areas and especially in information technology. The university libraries also looking for adopting new management systems, however, their application to Algerian university libraries raise many issues.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، المكتبات الجامعية، المختصين في المكتبات و المعلومات، مكتبة جامعة تبسة، تبسة.

**Keywords:** Knowledge Management, University Libraries, specialists in information and libraries, University of Tebessa Library, Tebessa.

\* State of the application of knowledge management in university libraries: A real need or anticipate events ?

## مقدمة

لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على المناضلة، بل القدرات العلمية وامتلاك وسائل المعرفة، فالمعرفة تكتسب أهمية بالغة في وقتنا المعاصر، لما تحدثه من تغيرات بمعدلات متسارعة لها أثرها في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية والثقافية، تتضح معالمها في كل بلاد العالم.

تعتبر المعرفة السمة البارزة للعصر الكوني الراهن، إنها هويته الأساسية، ولا يمكن تصوره بمعزل عنها، استطاع بها اكتساب دلالات وتحولات كثيرة لها انعكاساتها على كل مجالات الحياة المختلفة، لما لها من علاقة عضوية بالتنمية الإنسانية، إذ إنها أحد المكتسبات الأساسية للبشر، يتم بها بناء قدراتهم، وعظيم رخائهم، ولكونها أيضاً عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج، ومحددات أساسياً للإنتاجية، حيث تتضمن المعرفة أبعاداً كثيرة ومتنوعة في إطارها، إذ تعمل على تطوير كفاءة وقدرات الموارد البشرية في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، وتؤثر في الوقت نفسه على زيادة القدرة التنافسية للدول التي أصبحت تقاس في عالم اليوم بقدرة الاقتصاديات المختلفة على الإبداع والتجديد والابتكار، لما لهذه العناصر الثلاثة في منظومة المعرفة من تأثير على النهوض بالتقانة المتطورة وتحسين الإنتاجية، وغيرها من المؤهلات المطلوبة للمنافسة.

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسات، ومساندة صنع القرار في اتخاذ قراراتهم.

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة.

لقد أسهمت الثورة المعلوماتية وتقنية الاتصالات في إحداث العديد من التغيرات مما أدعى لجعل العالم قرية واحدة، وهذا ما جعل هنالك تفاعلات بين مختلف المنظمات؛ مما أتاح الفرصة أمام أية منظمة للاستفادة من تجارب غيرها، كما وفر للأفراد فرصة التعلم عن بعد والتزود بالمعارف والمهارات المختلفة عبر أجهزة الحاسب الآلي والشبكات العنكبوتية.

ويشير الكبيسي إلى أن "عصرا كهذا يحتم على مجتمعاته وعلى منظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم المستمر في البيئة المحيطة وأن يطلعوا على ما يستجد من فكر ومعرفة...؛ هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء. أما إن كانوا يتطلعون للريادة والنماء فينبغي العمل على الاستفادة من تلك المعارف والنظريات وذلك بإثرائها أو تطبيقها أو إضافة معرفة جديدة"<sup>1</sup>

وهذه التقنية التي جعلت كما هائلا من المعلومات والمعرف تغد المنظمات؛ إلا أنها لا تعد ذات معنى عند انتشارها في أرجاء تلك المنظمات في شكل وسائل إلكترونية أو كتب أو حتى في عقول الأفراد إلا بتوظيفها في مجالات المنظمة، وتشارك الأفراد فيها مما يسهم في ترشيد القرارات وتحسين العمليات، وتشجيع المبادرات والإبداع لدى العاملين؛ ونجد خلاصة ما سبق قد تمثل في إدارة المعرفة. يفيد الكبيسي بأنه في بداية التسعينات "بأنه عندما قامت هويلت بكارد HP الأمريكية بالمبادرة نحو الاستثمار في مصادرها المادية والتكنولوجية بهدف الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف العاملين فيها، من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان، فإن هذا أدى إلى نجاح تلك الشركة وكانت تلك مرحلة النضوج والإشراف بتطبيقات إدارة المعرفة"<sup>2</sup>

والمؤسسات التوثيقية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة تقوم اليوم على تدارس مختلف المواضيع المختلفة كخطط التنمية وتطوير الأداء والارتقاء بالأعمال المكتبية الأمر الذي يتطلب منها تسخير كافة إمكانياتها من خبرات لتفعيل إدارة المعرفة، وذلك لطرح الحلول أو البدائل للخروج بقرارات تسهم في الارتقاء بالخدمات المكتبية والأنشطة المعلوماتية. ومن هنا تأتي هذه الورقة إلى تسليط الضوء عن واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وهذا من خلال رؤية المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات. ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

## ما هو واقع تفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة؟

كتحليل للتساؤل الجوهري المطروح في المشكلة، بمعنى تفريع وتبسيط الغموض العام إلى أسئلة فرعية تساعد على تحليل وخدمة مشكلة البحث والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة:

- 1) ما المتطلبات التنظيمية لتفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة؟
- 2) ما هي المتطلبات التكنولوجية لتفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة؟
- 3) ما هي المتطلبات البشرية لتفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة؟
- 4) ما الثقافة التنظيمية المطلوبة لإدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة؟

<sup>1</sup> الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005. ص. 86.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص. 32-33.

- 5) ما مدى جاهزية مكتبة جامعة تبسة لتفعيل إدارة المعرفة وفقا للمتطلبات السابقة؟
- 6) هل تفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة بمثابة العصا السحرية أم أنه محاط بجمللة من الأوهام؟
- 7) ما هي مختلف المشاكل والعراقيل التي تحد دون تفعيل الأمثل لإدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة؟

## أهمية الدراسة:

تعد إدارة المعرفة أحد أهم أسباب مواكبة المكتبات الجامعية للمتغيرات والمستحدثات بشتى أنواعها في الجامعات؛ ومن ناحية أخرى فهي تسهم في رفع الأداء العام للمكتبة الجامعية نظرا لطبيعة خدماتها ومجتمع مستخدميها، وهذا من خلال تأثيرها على الموارد البشرية، وذلك بالاستثمار في رأس المال الفكري للمكتبة؛ وعليه يمكن أن تبرز أهمية الدراسة من جانبين هما:

✓  $Z_{9J}^{TbO} 29J^T AMZ$  تتمثل الأهمية العلمية في حيوية موضوع إدارة المعرفة وقلة البحوث والدراسات التطبيقية التي تتناوله سيما في مرافق ومراكز المعلومات أو المؤسسات التوثيقية، وذلك بالرغم من أهمية هذا الجانب إلا أنه لم يلقى نصيبا كافيا من الدراسة ليخرج عمليا على أرض الواقع. كما أنها محاولة من الباحث لإثراء الدراسات الجزائرية في موضوع إدارة المعرفة.

✓  $Z_{9J}^{PT6O} 29J^T AMZ$  سعت هذه الدراسة لتحديد متطلبات إدارة المعرفة اللازمة لمكتبة جامعة تبسة والتعرف على واقع تفعيلها داخل المكتبة، كما أن الدراسة تنظر في الدور المنتظر من إدارة المعرفة وذلك كإسهامها في نشر المعرفة وتوظيفها في مجالات عمل مكتبة جامعة تبسة. ومن هنا يمكن أن تبرز هذه الدراسة لمسؤولي مكتبة جامعة تبسة أهمية إيجاد وتفعيل إدارة المعرفة وطرح نموذج فعال لإدارة المعرفة بما يناسب خصوصية المكتبة الجامعية لجامعة تبسة.

## 1. مفهوم إدارة المعرفة

أفضل من عبروا عن إدارة المعرفة هم الذين عرفوا المعرفة أولا، فليس من المعقول أن نعرف إدارة ما لا نعرفه، والغريب في الأمر أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لا بد أن نمر في مرحلتين قبلها وبسرعة هي:

**البيانات:** البيانات مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات.

**المعلومات:** بيانات تمت معالجتها، للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها.<sup>3</sup>

**المعرفة:** معلومات تمت معالجتها، وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وتمثل حصيلة خبرة من تجارب طويلة ملكها الإنسان وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار.<sup>4</sup> وقد عرفها نانوكا 1994 nanoka المعرفة على أنها " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال ".<sup>5</sup> ويصنف كل من نانوكا وتاكويوشي Nanoka and Takeuchi المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما:

- **المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:** وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم و الكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.
- **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:** وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي ، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنقل اجتماعي. ومهما تشعبت التصنيفات فإن المعرفة تدور في محورين أساسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة .

جدول 1: جدول يبين أهم الفروق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. ( المصدر: إعداد الباحث)

العوامل	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مكانها	مكتوبة في الوثائق أو إلكترونيا وفي أشرطة ممغنطة	في عقول الأفراد
شكلها	كتب، أدلة، عمل أو إجراءات، أشرطة تقارير	خبرات، نماذج ذهنية، معتقدات، مهارات
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل تالي	إذا لم توظف أو تخزن، فتنقل بانتقال الفرد من المنظمة أو تموت بموته
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها	يصعب تبادلها والتشارك بها
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة	لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة
إمكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات ونظم خبيرة وبرمجيات...الخ	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة

<sup>3</sup> الكبيسي، عامر خضير. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004. ص.46

<sup>4</sup> متولي، ناريمان إسماعيل. اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى. القاهرة: المكتبة الأكاديمية. 1995. ص. ص. 65-69.

<sup>5</sup> الصباغ، عماد عبد الوهاب. علم المعلومات. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2000. ص.14.

وتعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار ادوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power"<sup>6</sup> ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة<sup>7</sup>. وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة وهناك عدة تعاريف في إدارة المعرفة نذكر منها:

**عرف الباحث finneran** إدارة المعرفة على "أنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح، للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب"<sup>8</sup>.

**أما سكا يرم،** وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس إنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Leonard-Barton, D. Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.p.15

<sup>7</sup> رزوقي، نعيمة حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص.275.

<sup>8</sup> مطيران، المطيران. إدارة المعرفة. تاريخ الزيارة (2006/08/22)، على الساعة (13.00). معلومات متاحة على الخط المباشر علة الرابط:  
<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=36>

<sup>9</sup> Skyrme, David J. Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron. Management Insight, 2nd series. [Online]. [06/03/2010] Available at: <http://www.skyrme.com.insights/22km.htm>.

وتقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفاً لإدارة المعرفة يختلف قليلاً عن تعريفنا السابقين. فهي تعرف إدارة المعرفة على أساس أنها<sup>10</sup>: "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصالتها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال، وخصن، واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر.

ويبدو اليوم أن التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة في أنظمة المعلومات صار أساسياً وليس وقتياً أو ظرفياً<sup>11</sup>.

## 2. ثلاثة عوامل أدت إلى التطور السريع لإدارة المعرفة في الآونة الأخيرة

- (1) أن الثروة تتولد من المعرفة والأصول غير الملموسة؛ فمثلاً إن مايكروسوفت عام 1996 قيمت أن 94 % من قيمتها السوقية بما يعادل 119 بليون دولار تعتمد على أصولها غير الملموسة.
- (2) أنه باكتشاف الأفراد الذين توجد لديهم المعرفة التنظيمية والذين اعتبروا فائزين بسبب تحجيم الشركة، تمت إعادة توظيفهم كاستشاريين جراء الحاجة إلى معرفتهم.
- (3) الاعتراف المتزايد بأن الابتكار الذي يتسم بدرجة مخاطرة عالية هو أساس القدرة التنافسية، وأن أساس الإبداع هو المعرفة، ولمواجهة هذه المخاطرة لا بد من تطوير إدارة المعرفة من أجل الابتكار<sup>12</sup>.

## 3. إدارة المعرفة والمؤسسات التوثيقية

لقد مرت المكتبات بالعديد من التحولات عبر العصور؛ مما جعلها أمام خيارين إما التكيف مع الظروف ومجريات العصر - وذلك سعياً للبقاء ومحاولة للنمو - أو الانحسار والتوقف والانكماش، وهذا كله تحت ضغط العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

ويؤكد ذلك ما ذهب إليه الطجم بأن المؤسسات التوثيقية والتي سادت المجتمعات المتقدمة في عصر الثورة الصناعية والتي ورثتها كثير من الدول النامية لم تعد صالحة للتعامل مع حقيقة الأوضاع الراهنة، فعلى الرغم مما حققته المكتبات من إنجازات في الماضي، إلا أنه لا يمكن الإفتراض أنها ستؤدي نفس الدور في عالم يتميز

<sup>10</sup> الصباغ، عماد عبد الوهاب. إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. تاريخ الزيارة (2009/12/18)، على الساعة (19.20).  
معلومات متاحة على الخط المباشر علة الرابط: [http://doc.abhatoo.net.ma/article.php3?id\\_article=492](http://doc.abhatoo.net.ma/article.php3?id_article=492)

<sup>11</sup> IBID.

<sup>12</sup> نجم ، عبود نجم. قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة. مجلة الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة، ع.100. 2005. ص.80.

بالسرعة في التغيير، كذلك لا يمكن الإفتراض بالإستقرار التنظيمي من خلال عمليات فنية محددة، لقد أصبحت كفاءة هذا النمط من المؤسسات التوثيقية مجال تساؤل كثير من المفكرين في الوقت الحاضر<sup>13</sup>.

#### 4. أهداف إدارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية

يهدف تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية إلى الأهداف التالية<sup>14</sup>:

- تهدف إلى تنمية تحسين نوعية القرارات.
- تساعد في التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل.
- تساعد في حل المشكلات والتنبؤ بها.
- تساعد في رفع كفاءة الأداء والفاعلية.
- تحفز على الإبتكار والمبادرات.
- تشجع على التشارك في المعرفة بين العاملين.
- تشجع على نشر ثقافة التعلم بين أفراد المؤسسة التوثيقية.

#### ❖ خمسة مقومات أساسية لإدارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية

هي:

- (1) ثقافة الأفراد العاملون في المنظمة بجميع مستوياتهم.
- (2) وجود وحدة متخصصة لإدارة المعرفة.
- (3) التقنية بمختلف أنواعها كوسيلة لتوليد و تخزين ونشر المعرفة.
- (4) مرونة الهيكل التنظيمي.
- (5) تكامل استراتيجية المعرفة مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

<sup>13</sup> المرجع نفسه. ص.83.

<sup>14</sup> مقبل، بن شاهر المنيعي البيشي. متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية؛ قسم العلوم الإدارية، 2009. رسالة ماجستير. ص. 32.

## 6. الفروقات التي تحدثها إدارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية

جدول 2: جدول بين الفروقات التي يمكن أن تحدثها إدارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية (المصدر إعداد الباحث)

عناصر العمل	تقليدي	حديث (إدارة المعرفة)
وصف العمل	فرد واحد، عمل واحد	فرق وعمل جماعي
الهيكل التنظيمي	ضيق وطويل	قصير وواسع
التعويض	زيادات منتظمة	تبعاً للأداء الحافز
صنع القرار	من الأعلى إلى الأسفل	مشترك
الأمان في المكتبة	مدى الحياة	غير مضمون
الإشراف	مراقبة لصيقة	تنسيق
علاقات المكتبي	مخاصم	متعاون
الجودة	يظن أنها تحت السيطرة	مخطط لها
المستفيدين	تدخل وتشويش	سبب وجود العمل
التدريب	دون تخطيط	متصل بجوهر العمل

### ١٤ إنشاء وحدة إدارية متخصصة لإدارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية

يعتبر إنشاء وحدة إدارية تعنى بإدارة المعرفة توجه جديد بالنسبة لكثير من المكتبات والمؤسسات المعلوماتية؛ مع العلم أن ممارسات إدارة المعرفة توجد بشكل متفاوت من مؤسسة توثيقية إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، ولما برزت الحاجة للاستثمار في المعرفة، والاستفادة من المعرفة الضمنية للعاملين، بدت أهمية إنشاء هذه الوحدة، حتى أنها أصبحت تضم مجموعة من المهام والوظائف المتخصصة لإدارة المعرفة. ويذكر الملكاوي بأن منظمة الإسكوا التابعة للأمم المتحدة ترى أنه يستحسن أن تنشئ المنظمات إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص ( مدير إدارة المعرفة)، ومهمته تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، كما تقع عليه مسؤولية تأسيس فريق المعرفة (أفراد المعرفة) وأيضاً تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> الملكاوي، إبراهيم الخلوف. إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص. 85.

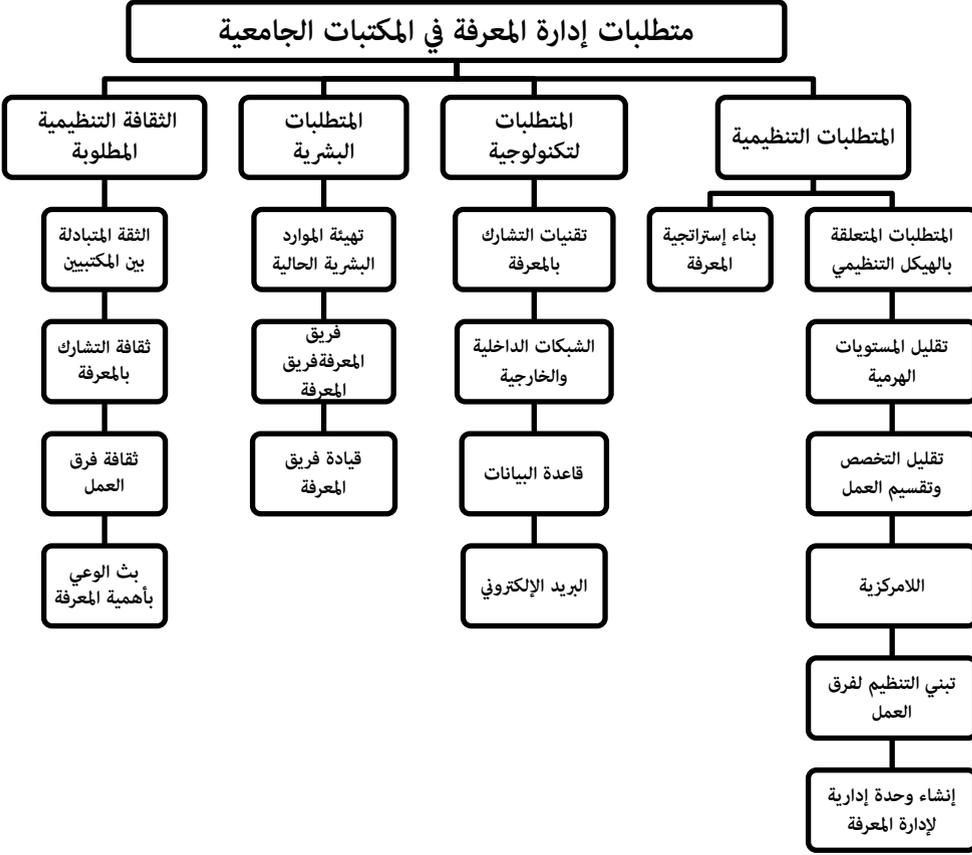
وما تجدر إليه الإشارة أن مدير إدارة المعرفة يقوم بالمهام التالية<sup>16</sup>:

- 1) تحديد النواقص في الإمكانيات والأداء.
- 2) تحديد الأفكار الجديدة ومقاييس الأداء.
- 3) احتياجات أجزاء المؤسسة المختلفة
- 4) تصنيف الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والأموال وحسن تنظيمها.
- 5) التأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم خلق المعرفة والتشارك فيها وتنفيذها.
- 6) تطوير استراتيجيات ومداخل وأدوات جديدة.
- 7) تنفيذ مشاريع ومداخل جديدة.
- 8) بناء قاعدة دعم على جميع المستويات المعرفية.
- 9) التعاون مع الشخصيات الرئيسية في المؤسسة.
- 10) نشر قوة المعرفة الداخلية بشؤون العمل للتغلب على نقاط الضعف.
- 11) خلق البيئة المناسبة لنشر المعرفة والتشارك فيها.
- 12) ممارسة إدارة المعرفة.
- 13) عرض النتائج.
- 14) أخيراً الاحتفال بالنجاح.

---

<sup>16</sup> إبراهيم، رمضان الديب. بحث في إدارة المعرفة. السعودية: الأكاديمية العربية المفتوحة الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد. بحث غير منشور. ص. 28.

## 8. متطلبات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية



شكل 1: متطلبات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية (إعداد الباحث)

## 9. أدوات ووسائل تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

تختلف الأدوات والوسائل الداعمة لتفعيل إدارة المعرفة باختلاف نوعية المعرفة، فهناك العديد من الأدوات التنظيمية، التكنولوجية التي يمكن من خلالها توليد المعرفة الضمنية، وتشارك العاملين فيها، وكذلك هناك العديد من أدوات التكنولوجيا التي تسهم في توليد المعرفة الظاهرة، وكذلك في عملية نقلها للعاملين، وعملية تخزينها بقواعد البيانات ليسهل الرجوع إليها. وفيما يلي عرض لما ذكره بعض الكتاب والباحثين حول التكنولوجيا المساعدة في تطبيق إدارة المعرفة.

يشير الكبيسي إلى أن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال في التكنولوجيا المعلوماتية بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة، أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة الصريحة

والتي يمكن استخدامها من خلال التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية، وبرغم دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة يجب أن ندرك أن إدارة المعرفة هي ليست تقنية فقط<sup>17</sup>.

ويشير قنديلجي إلى أن هناك العديد من التكنولوجيات التي يمكن استخدامها في عمليات إدارة المعرفة؛ كما يعرض في مخطط لأمثلة شائعة في التكنولوجيا المستخدمة في عمليات تحويل المعرفة، والشكل التالي يوضح ذلك<sup>18</sup>:

تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية عن طريق اللقاءات الإلكترونية والدردشة  
**Tacit to Tacit E- Meetings Synchronous Collaboration (chat)**

تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق الوسائل المنظورة، الوسائل القابلة للعرض والمعرض  
المسموعة والمرئية والفيديوية  
**Explicit to Tacit**  
**Browsable Video/ Audio of Presentations**

تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق تعليقات وإقتباسات الإجابات على الأسئلة  
**Tacit to Explicit**  
**Answerina Questions Annotations**

المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة عن طريق بحث في النصوص وتبويب الوثائق  
**Explicit to Explicit**  
**Text Search, Document Cateqorizations**

شكل 2: (المصدر: قنديلجي، عامر. المدخل إلى إدارة المعرفة. ص. 8-5.

## الاجتماعات التشاورية

يمكن تعريف الاجتماعات بأنها تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليها من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً والاجتماعات كثيراً ما تكون مستنزفة للوقت وغير مثمرة، والاجتماعات المثمرة بحق بمثابة حالات

<sup>17</sup> الكبيسي، صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 95.

<sup>18</sup> قنديلجي، إبراهيم عامر. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007. ص. 5-7.

استثنائية. ووفقاً لبعض خبراء الإدارة، لذلك ينبغي على المديرين أن يعرفوا الكيفية التي يديرون بها الاجتماعات بطريقة مثمرة وبناءة، والاجتماعات تكون بناءة عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها في أقصر وقت ممكن وغالباً ما تفشل اجتماعات بسبب سوء التخطيط وعدم فاعلية الإدارة. وكثيراً ما يتم الدعوة إلى الاجتماعات قبلها بساعات قليلة دون أجندة مكتوبة. ويأتي المشاركون في الاجتماع دون إعداد والبعض منهم يتساءلون لماذا تمت دعوتهم إلى لاجتماع في المقام الأول. وإذا كان للاجتماع أجندة، فلا يتم تغطيتها بشكل كامل في أغلب الأحيان والمناقشات غالباً ما تحيد عن الهدف الأساسي من الاجتماع بسبب سوء القيادة. حيث يضيع قدر من الوقت في مداولات لا طائلة من ورائها. وحوالي ثلث المشاركين في الاجتماع لا يكون لهم تأثير على اتخاذ القرار النهائي. وللاجتماعات مزايا عديدة فهي كثيراً ما تؤدي إلى قرارات أفضل من خلال تبادل الأفكار والمعلومات وتعزيز الاجتماعات من روح العمل الجماعي وتزيد من التزام وولاء الموظفين لأنهم يشاركون في عملية صنع القرار كذلك تسهل الاجتماعات من التواصل المتبادل بين المديرين والموظفين.<sup>19</sup>

### شبكات المعلومات الداخلية والخارجية

شبكات المعلومات الداخلية هي بمثابة شبكة اتصال داخلي Internal Web على مستوى المؤسسة التوثيقية أي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل المؤسسة باستخدام أدوات الشبكة وقدرات الأنترنت وبخاصة التصفح السهل وغير المكلف. من خلالها يستطيع العاملون في المؤسسة التوثيقية أن يطلعوا على القرارات، الخطط، الاستفسارات، وطلب المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات المؤسسة. أما شبكات المعلومات الخارجية وهي بمثابة توسيع للشبكة الداخلية لتشمل بعض أطراف المصلحة المهمين للمكتبة والشبكة الخارجية هي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال (الموردون، المستفيدون وغيرهم) أن يصلوا إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشبكة الداخلية، وعادة ما يتم ذلك باستخدام الإنترنت. والواقع أن تطوير الشبكة الداخلية والخارجية يمكن أن يؤدي إلى توفير الاتصالات في المكتبة أو مركز المعلومات ومع شركائها بما يحقق الاتصالات الشبكية القائمة على الصلات الفائقة السرعة والأنية في كل مكان لتمكن المشتركين في الشبكة الداخلية من العمل بكل إمكانات قواعد ومستودعات البيانات في المؤسسة التوثيقية.

فمن خلال الشبكة الداخلية والخارجية يمكن بث مزيداً من التفاعل التنظيمي والقضاء على بعض السلبيات البيروقراطية كاحتكار المعلومات في أيدي قلة من العاملين وسوء الاتصالات والتواصلية بين مختلف المستويات، ومن خلال هاتين الشبكتين يمكن توفير المعلومات لكافة العاملين من خلال قاعدة بيانات وتسهيل الوصول إليها، وكذلك تفعيل الاتصالات- الصاعدة والهابطة والأفقية- داخل المنظمة كما تسهم في سرعة تبادل المعلومات واسترجاعها، وتوفر وسائل حوارية من خلال أدوات مختلفة كالبريد الإلكتروني... وغيره، ومن فوائدها ربط المكتبة بمحيطها الخارجي، فمن خلال الإنترنت يمكن التواصل من المراجعين وكذلك المراكز البحثية والجامعات، ومختلف القطاعات.

<sup>19</sup> من أجل اجتماعات بناءة بشكل أكبر. موقع الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات. الباحة. تاريخ الزيارة (2010/03/06)، على الساعة (13.00). معلومات متاحة على الخط المباشر علة الرابط: <http://www.albahaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=1316>

## البريد الإلكتروني المتكامل

استخدام البريد الإلكتروني من قبل الأفراد وفرق ومجموعات العمل المعرفي كطريقة سريعة لإرسال واستلام الرسائل لإيصال القرارات وتكليفات العمل للعاملين على الحاسوب وبتبادل المعلومات أو الآراء أو حتى تبادل الرسائل والدراسات ما بين أفراد المعرفة. وهذا ما يجعل البريد الإلكتروني جزءاً مهماً من عمليات المكتبة وأعمالها، وهو أحد الخدمات الأساسية للإنترنت والأكثر استخداماً وانتشاراً بين مستخدمي الإنترنت في العالم.

## نظم تدفق العمل والنظم الخبيرة

تستخدم مخططات تدفق العمل من خلال العديد من البرمجيات التي تسهل نقل المعلومات بين أفراد الفريق أو مجموعة العمل أو الوحدات الإدارية بالمؤسسة التوثيقية، وهي تسهل انسيابية إجراءات العمل، وتخفيض تكلفة الوقت والجهد.

## المدونات الإلكترونية

تستخدم كلمة "مدونة" العربية كمقابل للكلمة الإنجليزية blog وهي اختصار لكلمتي Web log والتي تعني سجل الشبكة. وقد اشتقت الكلمة من فعل دون، تدوين، مدونة ليصبح اسم الفاعل منها "مدون" وهناك العديد من التسميات التي استخدمت كمقابل لكلمة blog منها: البلوجز، البلوغز، المذكرات الإلكترونية، المدونات الشخصية، يوميات الإنترنت، السجل الشخصي، المعارضة الإلكترونية، الصحافة الإلكترونية. وغيرها الكثير من التعريفات التي وردت في كتابات المؤلفين العرب عن المدونات الإلكترونية، إلا أن "مدونة" هو التعريف الأكثر قبولاً وانتشاراً واستخداماً لهذه الكلمة حتى الآن. أصبحت المدونات Blogs توصف بأنها ثاني ثورة في عالم الإنترنت بعد البريد الإلكتروني، وأنها الآن إلى جانب البريد الإلكتروني والويكي Wiki تعد أحد أبرز خدمات الإنترنت. والمدونات هي أحد أساليب النشر والاتصال الحديثة على العنكبوتية، وتمثل مزيجاً من المذكرات اليومية في البيئة الورقية والموقع العنكبوتي والتجمع الإلكتروني online community في البيئة العنكبوتية. لعل من أسباب شهرتها وسرعة انتشارها، تميزها بالتفاعلية، والوصول المباشر من قبل المستفيدين إليها، وتشكيل التجمعات الإلكترونية بين محرريها والمستفيدين منها، وذلك بصورة أكثر فعالية من غيرها من وسائل الاتصال الأخرى مثل البريد الإلكتروني، هذا فضلاً عن توفرها على سجل أرشيفي للمواد المتاحة بها، يتم الوصول إليه بصورة أكثر سهولة ويسراً من غيرها من الأساليب. يرى البعض المدونة بوصفها أقرب ما تكون إلى الصحيفة الإلكترونية، مع الفرق بأن المواد المنشورة في المدونة توضع في ترتيب زمني تصاعدي بحيث تكون المعلومات الأكثر حداثة هي أولى المعلومات التي يطالعها المستفيد. ولأن المدونة تتخذ شكل اليوميات diaries ولأن المواد المنشورة بها تكون مؤرخة تاريخياً يومياً، فإنه يمكن ببساطة إرجاع ذلك النمط الإلكتروني من الكتابة إلى أشكاله التراثية الأصلية في تراثنا وأدبنا العربي، من كتب اليوميات والحوادث أو الوقائع التاريخية... إلخ؛ خاصة أن فن كتابة اليوميات التقليدية بدأ وانتشر بسبب الحروب وهو ما حدث أيضاً مع المدونات. المدونة تطبيق من تطبيقات الإنترنت، يعمل من خلال نظام لإدارة المحتوى، وهو في أبسط صوره عبارة عن صفحة ويب تظهر عليها تدوينات مدخلات مؤرخة ومرتبطة ترتيباً زمنياً تصاعدياً ينشر منها عدد محدد يتحكم فيه مدير/ناشر المدونة، كما يتضمن النظام آلية لأرشفة المدخلات القديمة، ويكون لكل مدخلة منها مسار دائم لا يتغير منذ لحظة نشرها يمكن القارئ من الرجوع إلى

تدوينة معينة في وقت لاحق عندما لا تعود متاحة في الصفحة الأولى للمدونة، كما يضمن ثبات الروابط و يحول دون تحليلها. هذه الآلية للنشر على الويب تعزل المستخدم عن التعقيدات التقنية المرتبطة عادة بهذا الوسيط، أي الإنترنت، وتتيح لكل شخص أن ينشر كتابته بسهولة بالغة<sup>20</sup>.

## مجموعات النقاش

هي تلك المجموعات التي تتبادل خبرات وأفكار حوارات أعضائها عبر وسائل اتصالية متعددة مثل: المنتديات، الإنترنت، عادة ما يتشارك أعضاء المجموعة الواحدة في تخصص علمي واحد أو في توجهات فكرية أو معرفية واحدة، ومن أشهر المحركات والأدلة الإلكترونية التي توفر خدمات لمجموعات النقاش: موقع Google ، Yahoo.

## العصف الذهني

تعرف العالم على (العصف الذهني) في عام 1953 عندما ألف (الكس اوبسرن) كتابه الذي اسماه (التخيل التطبيقي) Applied Imagination عادة ما تستخدم عملية العصف الذهني في الحالات التالية: حل المشاكل، بناء فرق العمل الإعلانات التجارية التخطيط العملي إدارة المشاريع<sup>21</sup>.

أسلوب العصف الذهني Brain storming، أو ما يعرف بالقصف الذهني أو التفتق الذهني: إن مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداماً وشيوعاً حيث أقربها للمعنى، فالعقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة لها. فمفهوم العصف الذهني: استراتيجية العصف الذهني واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة التي تتجاوز في أمريكا أكثر من ثلاثين أسلوباً، وفي اليابان أكثر من مئة أسلوب من ضمنها الأساليب الأمريكية. ويستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية. ويعني تعبير العصف الذهني: استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة. وتهدف جلسات العصف الذهني إلى تحقيق الآتي<sup>22</sup>:

- (1) حل المشكلات حلاً إبداعياً.
- (2) خلق مشكلات للخصم.
- (3) إيجاد مشكلات، أو مشاريع جديدة.
- (4) تحفيز وتدريب تفكير وإبداع المتدربين.

<sup>20</sup> عصفورة، الشام. المدونات الإلكترونية في المكتبات. تاريخ الزيارة (2009/07/01)، على الساعة (14.00). معلومات متاحة على الخط المباشر علة الرابط: [http://www.blogwithoutalibrary.net/?page\\_id=94](http://www.blogwithoutalibrary.net/?page_id=94)

<sup>21</sup> what is the Brainstorming and Electronic Brainstorming? Wikipedia. [on line]. [06/03/2010]. Available at:<http://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>22</sup> مسعد محمد زياد. العصف الذهني وحل المشكلات. موقع اللغة العربية لغة القرآن. تاريخ الزيارة (2010/03/06)، على الساعة (15.00). معلومات متاحة على الخط المباشر علة الرابط: <http://www.drmosad.com/index83.htm>

## المؤتمرات السمعية أو الصوتية أو الفيديوية

رغم أن المؤتمرات السمعية غير جديدة إلا أنها لم تكن بالكفاءة العالية التي عليها في الوقت الحاضر، حيث أن شركات الاتصالات عن بعد أصبحت تقدم مثل هذه الخدمة، كما إن تطور الخدمات الخلوية أصبحت توفر إمكانية تحقيق مثل هذه المؤتمرات على الهواتف الخلوية (بين عدد محدود من الأشخاص) والتي قد تتكرر الحاجة لمثل هذه اللقاءات السمعية في أوقات متقاربة مما يتطلب الإشتراك في مثل هذه الخدمة. أما المؤتمر الفيديوي هو لقاء مباشر لمجموعة كبيرة أو صغيرة من الأشخاص من أماكن مختلفة لتبادل الوثائق أو المعلومات والآراء في وقت واحد (في هذه الحالة يجب استخدام سديو متخصص ونظام سطح المكتب واللوحات البيضاء) أو في أوقات مختلفة (في هذه الحالة يمكن يستخدم البريد الإلكتروني والبريد الصوتي)، باستخدام شبكة محلية LAN أو شبكة موسعة WAN، ومن أجل نجاح مثل هذه المؤتمرات فإن ذلك يتطلب ربط الجماعة المعنية بالمؤتمر بتسهيلات المؤتمر من حيث الوثائق المتقاسمة، وأخيرا تسجيل وقائع المؤتمر ليسهل الرجوع عند الحاجة...الخ.

## بوابات المعرفة

إن بوابات إدارة المعرفة هي توسيع لمفهوم البوابة بغرض تقديم المعرفة وقدرات البحث ودعم عمال المعرفة في أنشطتهم، وهذه البوابات تقدم أدوات تساعد في التحليل وتصنيف المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة وتظهر العلاقة بين المحتوى وخدمات المكتبة، كما يمكن للبوابات أن تقدم للمستفيدين سمات معينة مثل البريد الإلكتروني، وغرف التخاطب، ومحركات البحث، ومنافع تتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة.

## 10. التعريف بجامعة تبسة

في محيط متميز وخطاب تقع جامعة الشيخ العربي التبسي على بعد 10 كلم من مدينة تبسة التاريخية، وتضم مجمعين جعل منها رفدا من روافد التعليم العالي. تأسست جامعة الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92 / 297 في 27 سبتمبر 1992م، بعد أن كان في بداياته الأولى عبارة عن معاهد وطنية مختصة في علوم الأرض، المناجم والهندسة المدنية. وفي إطار الهيكلة الجديدة للجامعات تمت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06 / 272 الصادر في 16 أوت 2006م هيكلة الجامعة باعتماد التقسيم الجديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد<sup>23</sup>.

تشهد جامعة تبسة اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءاتها العلمية وإمكانياتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة. حيث تضمن تكويننا وتعلينا على مستوى ولاية تبسة وقطبا على المستوى الجهوي والوطني لبعض التخصصات التي بلغ عددها أكثر من 31 تخصصا في شتى ميادين

<sup>23</sup> دليل جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة - سبتمبر 2009م.

العلوم والتكنولوجيا والإنسانية والاجتماعية. وتطبيقا لمخطط الإصلاحات الجديدة للتعليم والتكوين العالين اتجه المركز نحو فتح ميادين جديدة في نظام ل م د سواء في العلوم والتكنولوجيا أو في العلوم الإنسانية والاجتماعية ما يعطي الطلبة فرص أكبر لاختيار مسار التكوين من بين عرض متعدد ومتنوع لميادين التكوين.

ومن أجل تدعيم التأطير البيداغوجي وتحسينه تم فتح العديد من الفروع من الدراسات ما بعد التدرج إضافة إلى التربصات قصيرة وطويلة المدة التي تمنح للأساتذة للرسكلة وتجديد المعارف. أما على صعيد الهياكل، تم تدعيم الجامعة بالعديد من الهياكل القاعدية والمقاعد البيداغوجية المجهزة بأحدث الوسائل والتجهيزات لضمان السير الحسن للتحصيل البيداغوجي والبحث العلمي. كما تسعى إدارة المركز إلى تحقيق آفاق أكبر في مسيرة تطوير الجامعة وترقيتها من خلال السياسات والبرامج المسطرة وفرص الاستثمار المتاحة.

## 11. التعريف بمكتبة جامعة تبسة

إن انتهاج الجزائر لسياسة التنمية الشاملة وذلك من خلال التوسع واللامركزية في جميع القطاعات الاستراتيجية ومنها التعليم العالي، وقد تم فتح معاهدة وطنية في عدة مدن ومن بينها مدينة تبسة، حيث نشأت المعاهدة الوطنية للمناجم وعلوم الأرض والهندسة المدنية سنة 1985 امتد وجودها إلى سنة 1988 تحولت المعاهد الوطنية إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 297/92 المؤرخ في: 07 جويلية 1992، هذا قبل أن يتحول المركز الجامعي إلى جامعة، والتي تضم أربع كليات<sup>24</sup>.

وتعتبر المكتبة من الدعائم البيداغوجية الهامة للطالب، لذا فقد أولى لها الجامعة أهمية كبيرة حيث يتم تدعيمها باستمرار بأحدث المراجع العلمية إذ تتوفر على رصيد وثائقي يبلغ 114985 مرجع موزعة على 25684 عنوانا تغطي كل التخصصات الموجودة في الجامعة. كما أن مكتبة جامعة تبسة تسعى كل سنة إلى توظيف متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات وهذا من أجل الارتقاء بالخدمات المكتبية والأنشطة المعلوماتية وتقديم المعلومات والمعارف بأقصر وقت وبأقل تكلفة مواكبة في ذلك التطور التكنولوجي الحاصل في مجال المعلوماتية ومن أجل المساهمة في تطوير ودفع عجلة البحث العلمي وتحقيق التنمية الشاملة.

## 12- مجالات الدراسة الميدانية:

يعتبر القسم الميداني للدراسات العلمية هو تكملة وتدعيم للخلفية النظرية لورقة العمل، وهذا من خلال ما يمكن التوصل إليه من نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الواقع المدروس وهذا عن طريق إتباع منهج ملائم للظاهرة والمدروسة، وعن طريق جمع البيانات الدقيقة باعتماد وتبني أنسب الأدوات والأساليب المنهجية. ومن خلال هذه الورقة العلمية سوف نتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية للتعرف على واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية من خلال رؤية للمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات، وهذا انطلاقا من البيانات المستقاة من الدراسة الميدانية، المعتمدة على استمارة المقابلة المقننة كوسيلة أساسية لجمع المعلومات.

<sup>24</sup> دليل مكتبة جامعة الشيخ العربي التبسي. جامعة تبسة: المطبوعات الجامعية، 2010.

كل دراسة تتوفر على قسم ميداني لابد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وهذه الحدود تدور في مجملها بين الحدود الجغرافية "المكانية" والحدود البشرية والحدود الزمنية باعتبارها العناصر الأساسية التي تكفل التحكم الجيد في موضوع الدراسة وفيما يلي سنوضح كل منها على حدى:

### 1.12. الحدود الجغرافية

تتضح الحدود الجغرافية للدراسة من خلال العنوان الفرعي لورقة العمل: رؤية للمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات وبالتالي فالمجال المكاني هو المكتبة الجامعية لجامعة تبسة وكل فروعها.

### 2.12. الحدود البشرية

تتجلى الحدود البشرية في مجموعة العاملين الذين ستطبق عليهم أداة البحث داخل المجال المكاني، وتشمل هذه المجموعة جميع المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات الذين لديهم مؤهل أكاديمي في الاختصاص في جميع فروع مكتبة جامعة وبلغ عدد المتخصصين في المجال 19 وهم الذين شملتهم الدراسة.

### 3. 12. الحدود الزمنية

وهي تشمل الوقت الذي استغرقته كل الدراسة بشقيها النظري والميداني، وتمت الحدود الزمنية لهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من الإعلان عن الملتقى الوطني إلى غاية آخر أجل لإرسال النص الكامل والمقدرة تقريبا بشهر و10 أيام.

### 13. أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة الميدانية:

تم استخدام استمارة الاستبانة وهذا نظرا لعدد المجتمع المراد استجوابهم وقد ضمنت الاستمارة التعريف وتوضيح بالدراسة والغرض منها، وقد ضمت 7 أسئلة تنوعت بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة والنصف مغلقة.

مجتمع الدراسة الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الميدانية ولذا فقد كان من الضروري التدقيق في مجتمع الدراسة، فالتحديد الواضح لمجتمع الدراسة أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. ولتكون الدراسة واضحة المعالم قمنا باختيار مسح شامل للمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة ومختلف ملاحقها والمقدر عددهم 19 إلا أن الدراسة شملت 18 فقط نظرا لخروج عاملة في عطلة مرضية.

## 14. تحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية:

جدول 3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير عدد السنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
44.44 %	08	أقل من 5 سنوات
22.22 %	04	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
22.22 %	04	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
11.11 %	02	من 15 سنة فأكثر
100 %	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 44.44 % لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ويمكن إرجاعه إلى سياسة مكتبة جامعة تبسة في الآونة الأخيرة وحرصها على توظيف المختصين في مجال المكتبات والمعلومات وهذا لمجارات التطورات الحاصلة في الألفية الثالثة. في حين نرى من خلال الجدول أن 22.22 % لديهم خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بالإضافة إلى ما نسبته 22.22 % لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة وعند قراءة هاتين النسبتين يمكن القول أن جامعة تبسة تتوفر على بيئة مناسبة للعمل وهذا من خلال تهيئة ظروف العمل للموظفين لتقديم كل إمكانياتهم العلمية والعملية في المجال. في حين نرى فقط ما نسبته 11.11 % أكثر من 15 سنة. وما يمكن قوله بصفة عامة أن هذه المؤشرات ذات طابع سلبي لأن إدارة المعرفة تتطلب الثقة المتبادلة بين الأفراد وهذا لا يتأتى إلا من خلال مدة زمنية وخبرة في المجال وهذا ما لا نجد في مكتبة جامعة تبسة.

جدول 4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
55.55 %	10	الدراسات التطبيقية
44.44 %	08	الليسانس
00.00 %	00	الماجستير
00.00 %	00	الدكتوراه
100 %	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين أفراد المجتمع المدروس والمقدر بـ 18 إطار منهم 10 يملكون شهادة الدراسات التطبيقية في اختصاص المكتبات والمعلومات أي ما يمثل نسبة 55.55 % من مجتمع الدراسة، و 08 يحملون شهادة الليسانس في علم المكتبات والمعلومات أي بنسبة 44.44 %. ما يمكن قوله من خلال هذه النسبتين أن جامعة تبسة سعت وتوسعت دائما إلى توظيف المختصين في مجال المعلومات والمكتبات إيماناً منها بأهمية المكتبة الجامعية داخل الجامعة واعتبارها جزء لا يتجزأ منها ومحاولة منها إلى دفع عجلة البحث العلمي وذلك من خلال تطوير الأنشطة والخدمات المكتبية وتلبية لاحتياجات المستفيدين ومواكبة التطور التكنولوجي في مجال تقنية المعلومات بما يتماشى وتحديات الجامعة. على الرغم من النقص الفادح في المختصين وهذا من

خلال مقارنته بالرصيد الوثائقي من جهة وعدد الطلبة من جهة أخرى. أما المؤهلات الأخرى فنلاحظ عدم وجود شهادات عليا في الاختصاص عند العمال أي بنسبة 00.00% لكل من الماجستير والدكتوراه، وهذا يمكن أن يؤثر بشكل مباشر في تفعيل مبادرة إدارة المعرفة. وهذا يمكن إرجاعه إلى هجرة الكوادر ذوي الشهادات العليا إلى قطاعات أخرى على غرار التعليم العالي لاعتبارات مالية واقتصادية.

جدول 5: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
72.22%	13	تقني (تنفيذي)
00.00%	00	إستشاري
27.77%	05	إشرافي
100%	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة أن طبيعة عملها هو تنفيذي أي بنسبة 72.22% بمعنى يقومون بأعمال الفنية المباشرة (التزويد، الفهرسة، التصنيف...الخ) والخدمات المباشرة (الإعارة الإحاطة الجارية، تدريب المستفيدين، الخدمة المرجعية) ويمكن إرجاع ذلك الهيكل التنظيمي وعدم مرونته والأوامر المسلطة وطبيعة الوظائف الموضوعة من طرف القيادة العليا وهذا ما يجعل أغلبية عمل المختصين في المكتبات والمعلومات هو تنفيذي بحت.

في حين نرى ما نسبته 27.77% هو إشرافي وهذا شيء طبيعي باعتبار مكتبة جامعة تبسة تحتوي على 4 فروع وملحقات وهذا ما يستلزم قانونيا توكيل مشرفين لإدارتها والإشراف عليها. وما يشد انتباهنا من خلال هذا الجدول غياب العمل الاستشاري وهذا ما يتنافى ومتطلبات إدارة المعرفة إذ تستوجب هذه الأخيرة العمل الاستشاري والعمل المشترك حتى تكون انسيابية في تنقل المعرفة بين العاملين وهذا يعتبر مؤشر سلبي لتفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

## السؤال الأول: ماذا يمثل لك مفهوم إدارة المعرفة؟

إن تبني إدارة المعرفة يعتبر من أهم الدعائم الأساسية داخل المكتبات الجامعية في الوقت الحاضر، خاصة في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على رأس المال الفكري وتبني هذا المفهوم الإداري الحديث وهذه المبادرة. ومنه حاولنا معرفة رأي أفراد المجتمع المدروس حول مفهوم إدارة المعرفة، فكانت الإجابة على النحو التالي:

## جدول 6:

النسبة	التكرار	مفهوم إدارة المعرفة
22.22 %	04	تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات
66.66 %	12	تحويل المعارف الضمنية في عقول الأفراد إلى معرفة تعاونية من أجل الارتقاء بأداء المكتبة
05.55 %	01	هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات في الوقت الحالي
05.55 %	01	مفهوم آخر حدده
100 %	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والخاص بمفهوم إدارة المعرفة لدى أفراد مجتمع الدراسة تبين أن نسبة 66.66% يرون أن إدارة المعرفة عبارة عن تحويل المعارف الضمنية في عقول الأفراد إلى معرفة تعاونية من أجل الارتقاء بأداء المكتبة، وقد يرجع هذا إلى فهمهم واستيعابهم لهذه المبادرة وهذا من خلال تحيينهم لمعلوماتهم التخصصية ومتابعتهم للمستجدات المعرفية في اختصاص المكتبات والمعلومات وعلاقتهم بالأقسام الأكاديمية في الاختصاص واطلاعهم الواسع على الإنتاج الفكري في مجال المكتبات سواء كان إلكترونياً أو ورقياً. فيما يرى 22.22% من أفراد المجتمع المدروس أن إدارة المعرفة ما هي إلا تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات وهذا يدل على أن مفهوم إدارة المعرفة هو مفهوم غير محدد وغير متفق عليه بعد ويبقى غير واضح المعالم للعديد من الموظفين سواء المختصين في مجال المكتبات والمعلومات أو التخصصات الأخرى. في حين يرى فرد من مجتمع الدراسة أي ما نسبته 05.55% أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات في الوقت الحالي ويمكن إرجاع رأيه إلى النظرة التكنولوجية لإدارة المعرفة وهذا خطأ، لأن إدارة المعرفة تركز بالدرجة الأولى على البشر. في حين يرى فرد آخر من مجتمع الدراسة أي بنسبة 05.55% أن مفهوم إدارة المعرفة هي استثمار وتطبيق للمعارف والخبرات وهي تغير مستمر ووجه المستقبل بهدف تحسين النوعية وزيادة الربحية وهو رأي صحيح يمكن إرجاعه إلى ثقافة الفرد الواسعة حول هذه المبادرة.

## السؤال الثاني: ما هي المظاهر التي تجسد صورة إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة؟

إن الهدف الأساسي من تفعيل إدارة المعرفة هو تحسين الخدمات والارتقاء بالأنشطة المكتبية وتحقيق الكفاءة المطلوبة، وتلبية احتياجات المستفيدين والباحثين، ناهيك عن مواكبة تطورات العصر. كل هذا لا يتأتى إلا من خلال توفير بيئة ووسائل توليد المعرفة خاصة الضمنية، وتبنيها داخل المكتبات الجامعية وعلى هذا الأساس طرحنا سؤالاً على أفراد المجتمع المدروس حول المظاهر التي تجسد صورة إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة، فكانت الإجابة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 7:

النسبة	التكرار	مظاهر وصور إدارة المعرفة
48.64 %	18	الاجتماعات التشاورية
05.40 %	02	شبكات المعلومات
00.00 %	00	البريد الإلكتروني يحمل امتداد المؤسسة الوثائقية
00.00 %	00	فضاء إلكتروني تفاعلي للمكتبة على شبكة الأنترنت
45.94 %	17	معارض ومؤتمرات وملتقيات
00.00 %	00	أخرى حددها
100 %	37	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب تقاربت بين متغيرين الاجتماعات التشاورية 48.64 % والمعارض والمؤتمرات والملتقيات 45.94 %، ويمكن إرجاع هذا التقارب إلى أن مظاهر تجسيد إدارة المعرفة تكاد تنحصر في هذين المتغيرين وهذا ربما لاعتقاد الجهات العليا أن كل من الاجتماعات التشاورية وإقامة المعرض من شأنه يسمح بتبادل الخبرات والمعارف بين مختلف العمال والجهات الأخرى والذي يسمح باحتكاك هذه الكفاءات بين بعضها البعض. لكن هذا غير كافي لتبني مثل هذه المبادرات وحتى لا نغطي الشمس بالغربال. في حين يرى ما نسبته 05.40 % أن إدارة المعرفة تتجسد من خلال شبكة المعلومات وهذا يرجع إلى اعتقاد هذه الفئة في الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة وشبكات المعلومات بصفة خاصة في توليد المعارف وتبادل المعلومات الخبرات في أسرع وقت ممكن وفي ملاحقة التطور التكنولوجي وهذا من أجل خدمة أكبر عدد من مستخدميها وتلبية مختلف احتياجاتهم، بالإضافة إلى ما تتميز به هذه التكنولوجيات من سرعة في الوصول إلى المعلومة وبأقل جهد وتكلفة وكونها أصبحت من سمات التطور، فالمكتبة المتطورة والتي تقدم خدمات أفضل هي من تتيح إمكانية استخدام هذه التكنولوجيات. وما يشد النظر من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود نظم تفاعلية داخل مكتبة جامعة تبسة كالبريد الإلكتروني يحمل امتداد المؤسسة الوثائقية أو فضاء إلكتروني تفاعلي للمكتبة على شبكة الأنترنت أو مظاهر أخرى وهذا يمكن إرجاعه لنقص الخبرة والذي يؤكد متغير الخبرة وعدم فهم هذه المبادرة بشكل واضح وجلي.

**السؤال الثالث: هل هناك تفعيل لإدارة المعرفة بشكل واضح وجلي ومحدد المعالم في مكتبة جامعة تبسة؟**

جدول 8:

النسبة	التكرار	تفعيل إدارة المعرفة
05.55 %	01	نعم
88.88 %	16	لا
05.55 %	01	لا أعلم
100 %	18	المجموع

فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 88.88% كانت إجاباتهم بلا أي أغلب أفراد المجتمع المدروس أكدوا أنه لا يوجد تفعيل لإدارة المعرفة بشكل واضح وجلي ومحدد المعالم في مكتبة جامعة تبسة، وحسب اعتقادنا يمكن إرجاع هذا إلى حداثة هذا النمط الإداري وعدم تبلور الفكرة واقتناع المسؤولين بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وأنها لا تزال تحتاج إلى تنظير أكثر وإيضاح الصورة لا سيما أن القيادة العليا بعيدة عن اختصاص المكتبات والمعلومات. في حين يرى مختص في المكتبات والمعلومات أي بنسبة 05.55% العكس تماما أن هناك تفعيل لإدارة المعرفة بشكل واضح وجلي ومحدد المعالم ويمكن إرجاع رأيه إلى نظريته الضيقة لمفهوم هذه المبادرة، في حين يرى شخص أنه لا يعلم إذا كان هناك تفعيل لها أم لا وربما يرجع هذا لحدائته وتواجهه بالمكتبة.

## السؤال الرابع: ما هي العوائق التي تعترض تفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة؟

جدول 9:

النسبة	التكرار	عوائق إدارة المعرفة
36.17%	17	عدم إهتمام القيادة العليا في المكتبة
00.00%	00	عدم وجود دعم مالي
14.89%	07	غياب الحوافز/ المكافأة
17.02%	08	الفوارق الثقافية
25.53%	12	عدم فهم المبادرة
00.00%	00	إنعدام الثقة في الإدارة
38.29%	18	عدم وجود إستراتيجية أو أهداف واضحة
00.00%	00	أخرى حددها
100%	47	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 38.29% ترى أن عدم وجود استراتيجية أو أهداف واضحة من أهم العوائق التي تعترض تفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة ويمكن إرجاع هذه النسبة إلى وعي وعلم هذه الفئة من مجتمع الدراسة إلى أن تفعيل إدارة المعرفة يحتاج إلى منهجية علمية واستراتيجية واضحة والإلمام بالعديد من المؤشرات حتى لا تكون إدارة المعرفة مجرد موضة إدارية فقط، في حين ترى نسبة 36.17% من أفراد مجتمع الدراسة أن عدم تفعيل إدارة المعرفة في مكتبة يرجع عائقها عدم اهتمام القيادة العليا في المكتبة ويمكن تأويل ذلك إلى اعتقاد هذه الفئة أن تطبيق هذا النمط الإداري يحتاج مؤهلات علمية ومستوى عالي حتى تتجسد على أرض الواقع مع العلم أن مدير المكتبات الجامعية بجامعة تبسة حاصل على دكتوراه في المناجم وهذا ربما يشكل عائق في تفعيل هذا النوع من الإدارة. أما نسبة 25.53% ترى عدم فهم المبادرة وتكامل صورة هذا النوع من المبادرة واكتفاءها بالترتيب وانتظار تجارب من مكتبات أخرى للاقتداء بها من جهة واهتمام المكتبة بجانب آخر غير ذلك من جهة أخرى. في حين ترى ما نسبته 17.02% أن الفوارق الثقافية تشكل إحدى العوائق في تبني إدارة المعرفة وهذا ما يستدعي حسب رأينا تكثيف الدورات التدريبية والعمل ضمن مجموعات. وقد

استبعد مجتمع الدراسة نقص الدعم المالي وعدم الثقة في الإدارة ويمكن إرجاع هذا إلى علمهم أن مبادرة إدارة المعرفة لا تحتاج ريعو مالية كبيرة وسعي مكتبة جامعة تبسة تركز على مبدأ الثقة والديمقراطية والعدالة بين موظفيها على التوالي.

## السؤال الخامس: ما هي العناصر التي تراها مناسبة تفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة؟

جدول 10:

النسبة	التكرار	عناصر تفعيل إدارة المعرفة
11.76 %	04	دورات تكوينية حول إدارة المعرفة
14.70 %	05	تغير الهيكل التنظيمي وتقليل المستويات
20.58 %	07	التعاون والعمل في مجموعات
17.64 %	06	إقامة نظام حوافز ومكافأة لإدارة المعرفة وتبادلها
23.52 %	08	وضع استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة
08.82 %	03	تبنى التكنولوجيا التشاركية (البريد الإلكتروني، الشبكات، مجموعات النقاش، المدونات...)
02.94 %	01	إنشاء وحدة إدارية متخصصة في إدارة المعرفة
00.00 %	00	أخرى حددها
100 %	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجمع ما نسبته 23.52% أن تفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة يستلزم وضع استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة وهذا يرجع لعلمهم بمتطلبات إدارة المعرفة التي تحتاج إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة وشاملة للظروف الداخلية والخارجية للمكتبة وطبيعة المستخدمين. في يرى بعض مجتمع الدراسة 20.58 % هو التعاون والعمل في مجموعات وهو الأساس الذي يقوم عليه هذا النمط الإداري الحديث والقضاء على الانفرادية في العمل وكسر روتين الوظيفي.

أما نسبة 17.64 % ترى أن إقامة نظام حوافز ومكافأة لإدارة المعرفة وتبادلها هو الأساس في تفعيل إدارة المعرفة باعتبار التحفيز وعنصر المكافأة يؤدي إلى بذل مجهود أكثر وإلى تكثيف روح المنافسة بين العمال مما يدفع إلى حركية أكثر، في حين يرى جزء من أفراد مجتمع الدراسة 14.70 % هو تغيير الهيكل التنظيمي وتقليل المستويات حتى يكون تبادل المعرفة بشكل انسيابي ومرونة بين المستويات العليا والسفلى دون قيود وعراقيل، أما نسبة 08.82 % ترى أن تبنى التكنولوجيا التشاركية (البريد الإلكتروني، الشبكات، مجموعات النقاش، المدونات...)، وهذه النسبة المتواضعة راجعة إلى أن إدارة المعرفة تركز بالدرجة الأولى على رأس المال الفكري أي العمال وبدرجة ثانية التكنولوجيا، وأخيرا ترى نسبة 02.94 % هو إنشاء وحدة إدارية متخصصة في إدارة المعرفة هو العنصر الأنسب الذي تراها مناسبة لتفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة لكن حسب رأينا هذا يحتاج إلى إطار قانوني داخل المكتبة الجامعية حتى يقوم بأعماله على أكمل وجه.

## السؤال السادس: ما ذا تنتظر من تفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة؟

جدول 11:

المنتظر من تفعيل إدارة المعرفة	التكرار	النسبة
تحسين الفعالية في المكتبة وتطوير الأداء	10	38.46 %
تحسين الاستجابة للقراء والمستفيدين	07	26.92 %
مواكبة التطورات الإدارية والعلمية	05	19.23 %
تشجيع الابتكار	04	15.38 %
أخرى حددها	00	00.00 %
المجموع	26	100 %

ترى ما نسبته 38.46 % من مجتمع الدراسة أن تفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة ينتظر منها تحسين الفعالية في المكتبة وتطوير الأداء ويمكن إرجاع ذلك إلى إيمانهم ما تحققة إدارة المعرفة في العمل التحويري والتشاركي في حل المشاكل والعوائق وذلك من خلال استشارة الجميع وإعطاء البدائل والخروج بالحل الأمثل والخيار الاستراتيجي الذي يسهم لا محالة في تحقيق الجودة الشاملة وتطوير الأداء وتحسين الفعالية في المكتبة. في حين ترى ما نسبته 26.92 % أنه من خلال إدارة المعرفة هو تحسين الاستجابة للقراء والمستفيدين باعتبار أن المستفيد هو أساس الخدمة. أما 19.23 % من مجتمع الدراسة تنتظر منها مواكبة التطورات الإدارية والعلمية وهذا راجع لخوفهم أن المكتبات الجامعية إن لم تتبنى هذا النمط الإداري فعليها الانحسار والتوقف والانكماش، وهذا كله تحت ضغط العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها. أما نسبة 15.38 % تنتظر من تفعيل إدارة المعرفة تشجيع الابتكار هذا لكون أن الابتكار يستوجب المعرفة هذه الأخيرة التي تسعى إدارة المعرفة على بثها وتوليدها وتنظيمها وتوزيعها.

## السؤال السابع: كيف ترى آفاق تفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة؟

يعتبر هذا السؤال آخر سؤال في استمارة الاستبانة وحاولنا من خلاله فتح المجال للمستجوبين قصد تقديم آفاقهم المتعلقة تفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة، وكانت أغلب اقتراحاتهم ركزت ضرورة تفهم القيادة العليا وتعني أهمية المعرفة وتكريس العمل التشاروي وحتى لا تكون المكتبة الجامعية جسد من دون روح في ظل التحولات التي يفرضها القرن الواحد والعشرون. كما ركز مجتمع الدراسة على ضرورة وضع البنى التحتية اللازمة لتفعيل إدارة المعرفة خاصة تأكيدهم على شبكة الانترنت باعتبارها مظهر أساسي لتبني المبادرة كما أشار المستجوبون على عنصر الالتزام على طول الهرم الإداري وإعادة مراعاة عنصر التحفيز باعتباره عنصر الابتكار هذا الأخير الذي يحتاج إلى المعرفة، وحتى تستطيع المكتبات الجامعية تحقيق الجودة الشاملة. (تحقيق النوعية في مجال المكتبات).

## 15. نتائج الدراسة الميدانية

إن دخول مبادرة إدارة المعرفة إلى المكتبات الجامعية الجزائرية أدى إلى انبهار العديد من الشرائح العلمية بها بما في ذلك مختصي المعلومات أنفسهم وعليه، بات الباحثون ينسجون أساطير وأوهاما حول مزايا السحرية لإدارة المعرفة. ويبدو أن هذه الأساطير جاءت نتيجة لنظرة شديدة المغالاة بالنسبة للمستقبل ولعدم الإلمام بكل معطيات الواقع. ومهما يكن من أمر فإن هذه الأساطير تتضمن بعض الحقائق. ويبقى إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية يحتاج إلى المزيد من الفعالية حتى تستطيع تأدية دورها في خدمة المجتمع الأكاديمي وترقية البحث العلمي بالجامعة الجزائرية.

وهذه الدراسة قد سمحت لنا بالتعرف عن قرب على واقع تفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة، وذلك للوقوف على بعض مواطن الضعف والقصور التي تقف حجر عثرة أمام تفعيل هذه المبادرة، وعليه كانت نتائج الدراسة:

- (1) وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متغير الخبرة والمؤهل العلمي وطبيعة العمل حيث أن هذه المتغيرات الثلاثة أثرت بشكل مباشر على تفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة.
- (2) فهم أغلبية المستجوبين لمفهوم إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة.
- (3) لا وجود لتفعيل إدارة المعرفة بشكل واضح وجلي ومحدد المعالم في مكتبة جامعة تبسة.
- (4) يرى مجتمع الدراسة أن مكتبة جامعة تبسة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
- (5) تجسد صورة إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة من خلال مظهري الاجتماعات التشاورية والمعارض و فقط.
- (6) عدم جاهزية مكتبة جامعة تبسة لتفعيل إدارة المعرفة سواء من حيث المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية.
- (7) عدم وجود استراتيجية أو أهداف واضحة وعدم اهتمام القيادة العليا في المكتبة أهم معوقات تفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة.
- (8) أهم العناصر لتفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة هي وضع استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة والتعاون والعمل في مجموعات وتغيير الهيكل التنظيمي وتقليل المستويات.
- (9) ينتظر من تفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة تحسين الفعالية في المكتبة وتطوير الأداء بالإضافة تحسين الاستجابة للقراء والمستفيدين.

## مقترحات

- (1) وضع نموذج موحد لتفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية.
- (2) إنشاء وحدة إدارية متخصصة لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية.
- (3) رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.
- (4) نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى المكتبيين.
- (5) توظيف التكنولوجيا الحديثة في المكتبات الجامعية.
- (6) توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

## خاتمة

ولكي نفهم إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، فلا بد أن ننظر بشكل أكثر واقعية إلى الماضي والحاضر. في الماضي كانت هناك الكثير من المكتبات الجامعية التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية، أما اليوم فإن العديد من المؤسسات التوثيقية اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب واستحدثت برامج إدارة المعرفة، ولكن لازالت هذه المؤسسات قاصرة عن إدماج " إدارة المعرفة " بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها وأنشطتها وخدماتها المعلوماتية.

وما يمكن قوله عن واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية هو بمثابة اللعبة المضحكة أو هو بمثابة المرأة العاقرة التي لا تنجب ويسألونها كم عدد أولادك، فمن خلال نتائج الدراسة الميدانية بصفة خاصة والواقع المعاش في المكتبات الجامعية الجزائرية بصفة عامة يلاحظ أن هذه المؤسسات بعيدة كل البعد في تجسيد هذا المفهوم والنمط الإداري الحديث وإن لم نقل تحتاج إلى عقود أو قرون... وهذا لاجتماع عدة الأسباب أهمها تخطيط هذه المكتبات في مشاكل عديدة: الوعي بأهمية المعلومات، الذهنيات المتصلبة التي تخشى التغيير والمتشبثة بالسلطة والقيادة وتنفر من مفهوم إدارة المعرفة، الذي يشكل لها حساسية وأنفلونزا مفرطة. لكن يبقى الأمل قائم يحمل مشعله جيل جديد من المختصين في مجال المكتبات لرفع التحدي وإخراج المكتبات الجامعية من عنق الزجاجة إلى غد مشرق يسهم في إرساء مجتمع معلوماتي جزائري قادر على مواجهة متغيرات القرن الواحد والعشرين.

## المراجع الببليوغرافية

دليل مكتبة جامعة الشيخ العربي التبسي. جامعة تبسة : المطبوعات الجامعية. 2010 ،

البيشي، مقبل، بن شاهر المنيعي. متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها. الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية رسالة ماجستير. 2009.

الخلوف، الملكاوي، إبراهيم. إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم. عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع. 2007 .

الديب، إبراهيم، رمضان. بحث في إدارة المعرفة. السعودية : الأكاديمية العربية المفتوحة الدانمارك كلية الإدارة والاقتصاد .

إدارة المعرفة. القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2005 .

- الصباغ، عماد عبد الوهاب. علم المعلومات. عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
- الكبيسي، صلاح الدين. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة : دار المعرفة ، 2005.
- الكبيسي، عامر خضير. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2004.
- جبر، زوقي، نعيمة حسن. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. تونس، 2003.
- خضير، الكبيسي، عامر . إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2004.
- عامر، قنديلجي، إبراهيم. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- متولي، ناريمان إسماعيل. اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى. القاهرة : المكتبة الأكاديمية، 1995.
- نجم، نجم ، عبود . قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة. الرياض : مجلة الإداري، 2005.
- دليل جامعة الشيخ العربي التبسي. تبسة، s.n. : سبتمبر 2009م.

Andreas, AGATHOCLEOUS. De la prise en compte de l'Usager à la performance globale in « BBF :Bulletin des Bibliothèques de France ». 1997. Vol. 43,.

Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. Leonard-Barton. Boston : Harvard Business School Press, 1995.