



Knowledge Management Methodology between its Role and Application Strategies in Academic Libraries

Rehab Ramadan Attia*

Department of Libraries and Information, Faculty of Arts, Omar Al-Mukhtar University, Al-Bayda, Libya

منهجية إدارة المعرفة بين دورها وإستراتيجيات تطبيقاتها في المكتبات الأكاديمية

رحايب رمضان عطية*

قسم مكتبات ومعلومات، كلية الآداب، جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا

* Corresponding author: rehab.ramadan@omu.edu.ly

Received: August 28, 2025

Accepted: November 15, 2025

Published: November 26, 2025

Abstract:

This study introduce the methodology of knowledge management, its role in academic libraries, and strategies for its application. Knowledge and knowledge management are considered crucial in academic libraries, and knowledge management is an effective tool for fostering innovation. Its practices are a set of methodologies and tools for systematically generating ideas, insights, and experiences for managing library operations. The application of knowledge management systems in academic libraries aims to maximize the utilization and retrieval of available knowledge. Consequently, knowledge management requires more effective methods for processing and rapidly transferring information. Therefore, the study methodology is divided into two parts: The first part is the theoretical framework, which presents the various concepts of knowledge management, the reasons for its necessity and importance, the general principles for implementing its processes, its types, components, performance, and role, the most important modern trends in applying knowledge management in academic libraries, the knowledge management competencies required of library and information specialists, and their role in knowledge management. It also presents the most significant challenges that hinder the effective implementation of knowledge management practices. The second part of the study focused on the practical framework of the sample, which included staff from several academic libraries at Omar Al-Mukhtar University in Libya. These libraries comprised employees from the following departments: the Library and Publications Department, the Central Library, the Office of Authorship and Translation, the Martyrs of the Mountain Library, the Electronic Library, the Faculty of Medicine, the Pharmacy, the Faculty of Science, the Faculty of Engineering, the Faculty of Languages, the Faculty of Education, and the Faculty of Agriculture. Using a field survey methodology and employing a questionnaire as the data collection tool, the data was collected from a sample of 86 specialists out of a total of 107. The study proved that improving library services is the most important reason for application knowledge management strategies. The study recommended developing strategies to retrain library and information specialists, enhancing their knowledge, skills, and experience to achieve optimal library practices. A significant lack of knowledge utilization negatively impacts workflow; therefore, the focus should be on improving technological

infrastructure and excelling in knowledge management processes. Library and information specialists need to prioritize knowledge management more seriously to increase their efficiency and, consequently, fulfill the mission of their parent institution.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Information Technology, Information Technologies, Library and Information Specialist, Academic Libraries, Libyan Universities, Omar Al-Mukhtar University.

الملخص:

تتناول هذه الدراسة منهجية إدارة المعرفة ودورها في المكتبات الأكاديمية وإستراتيجيات تطبيقها، إذ يُنظر إلى المعرفة وإدارة المعرفة على أنها تلعب دوراً حاسماً في المكتبات الأكاديمية، وثُنُد إدارة المعرفة أداة فعالة لتعزيز الابتكار، حيث تعتبر ممارساتها بمثابة مجموعة من المناهج والآليات لتوليد الأفكار والرؤى والخبرات بشكل منهجي لإدارة عمليات المكتبات، إذ يهدف تطبيق أنظمة إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية إلى تعظيم الاستفادة من المعرفة المتاحة وإمكانية استخراجها، ومن ثم تتطلب إدارة المعرفة أساليب أكثر فعالية لمعالجة المعلومات ونقلها بسرعة. وبالتالي، انقسمت منهجية الدراسة إلى قسمين: يمكن القسم الأول في الإطار النظري، الذي يقدم المفاهيم المتعددة لإدارة المعرفة، وأسباب الحاجة إليها ومدى أهميتها، والأسس العامة لتطبيق عملياتها، وأنواعها ومكوناتها وأدائها ودورها، وأهم الاتجاهات الحديثة في تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، وكفاءات إدارة المعرفة المطلوبة لأخصائي المكتبات والمعلومات من جهة وإبراز دورها في إدارة المعرفة من جهة أخرى، علاوة على تقديم أهم التحديات التي تعيق التطبيق الفعال لممارسات إدارة المعرفة. بينما تمثل القسم الثاني في الإطار العملي لعينة الدراسة الثالثة في بعض المكتبات الأكاديمية في جامعة عمر المختار بدولة ليبيا وهي موظفي: إدارة المكتبات والمطبوعات، والمكتبة المركزية، ومكتب التأليف والترجمة، ومكتبة شهداء الجبل، والمكتبة الإلكترونية، والطب البشري، والصيدلية، وكلية العلوم، وكلية الهندسة، وكلية اللغات، وكلية التربية، وكلية الزراعة. وبالاعتماد على المنهج الميداني، وفي سياق الاستناد إلى الاستبيان باعتباره أداة لجمع البيانات، تم تطبيق البيانات على عينة العاملين بالمكتبات الأكاديمية المحددة، إذ بلغ عددهم 86 أخصائياً من المجموع الكلي 107، وأثبتت الدراسة أن معيار تحسين خدمات المكتبات أهم أسباب تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة وضع إستراتيجيات لإعادة تأهيل أخصائي المكتبات والمعلومات لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، لتحقيق ممارسات مكتبة مثالية، لأن نقص استخدام المعرفة بشكل كبير يؤثر على سير العمل، لذلك، يجب التركيز على تحسين البنية التحتية التكنولوجية، والتميز في عمليات إدارة المعرفة، حيث يحتاج أخصائي المكتبات والمعلومات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة بشكل أكثر جدية، لزيادة كفاءتهم، ومن ثم تحقيق رسالة المؤسسة الأم.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، تقنيات المعلومات، أخصائي المكتبات والمعلومات، المكتبات الأكاديمية، الجامعات الليبية، جامعة عمر المختار.

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، سواءً على الصعيد السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي، لا يمكن تجاهل أهمية المعرفة. إذ يُنظر إلى المعرفة Knowledge على أنها تلعب دوراً حاسماً في تنمية المجتمع، حيث يرتكز تطور المجتمع على تنمية الفرد أولاً. وفي ظل الوضع الراهن، أصبحت المعرفة جوهرًا أساسياً، فهي تمثل القوة. وبالتالي، لاشك أن إدارة المعرفة بكفاءة لا يمكن أن تتم، إلا بتولي مؤسسة أو جهة مختصة مسؤوليتها بوضوح. وأخصائي المكتبات والمعلومات هم الأقرب لتحمل هذه المسؤولية في المكتبات الأكاديمية، إذ أن المعرفة هي فعل، إنها سلوك ونشاط ذو قيمة مضافة، حيث تتيح القدرة على الاستجابة للمواقف الجديدة، فالشخص الذي يمتلك المعرفة، قادر على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب⁽¹⁾.

بدأ مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management وانتشر في عالم الأعمال، خلال العقد الماضي من القرن العشرين. وأصبح عالم الأعمال أول من أدرك أهمية الفهم في "النظام المالي العالمي" في "عصر المعرفة"، ففي اقتصاد المعلومات الجديد، تُمكّن امتلاك المعرفة المؤسسات من تحقيق مكاسب تنافسية. وقد انتشرت تطبيقات إدارة المعرفة الآن، لتشمل جهات مختلفة، بما في ذلك الهيئات الحكومية،

⁽¹⁾ Bhalekar, D. K., Knowledge Management in Academic Libraries, International Journal of Knowledge Management & Practices, Vol. 1, Issue 1, 2013, P. 15.

وأقسام البحث والتطوير، والجامعات، وغيرها⁽¹⁾، وجميع الجوانب المتعلقة بتحديد البيانات، ومشاركتها وإنسانيها، حيث تتزايد احتياجات التعليم في القرن الحادي والعشرين بوتيرة سريعة⁽²⁾.

وبالتالي، تعتبر إدارة المعرفة عنصراً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الأكاديمية، التي تطورت في منتصف التسعينيات، حيث تشهد المكتبات بجميع أنواعها تغيراتٍ جذرية، إذ أصبحت تمثل مراكز معلوماتٍ رئيسية. ففي المجتمع الحديث القائم على اقتصاد المعرفة الجديد والعصر الرقمي، يتوقع منها- باعتبارها مركزاً محورياً للتدريس والتعلم والبحث- أن تتوفر مصادر معلوماتٍ قياسية. إذ يتمثل الدور الجديد للمكتبات الأكاديمية في القرن الحادي والعشرين في أن تكون مركزاً للتعلم والمعرفة لمستخدميها، حيث يتفاعل الأفراد والآفكار وفقاً لمبادئ كيستون في البيانات الواقعية والافتراضية على حد سواء، لتوسيع آفاق التعلم وتسهيل خلق معارف جديدة⁽³⁾.

وبشكل عام، تتيح عملية إدارة المعرفة فرصةً لتحسين كفاءة المكتبات الأكاديمية، حيث تساعد المكتبات على التكيف بشكل أفضل مع المتطلبات الجديدة للعصر الرقمي، ويعتمد نجاح المكتبات الأكاديمية على قدرتها على توظيف معلومات ومهارات موظفيها، لخدمة احتياجات المجتمع الأكاديمي بشكل أفضل، ومن ثم تعد إدارة المعرفة وسيلةً فعالةً لتحسين المكتبات الأكاديمية من تحسين خدماتها في عصر المعرفة الحالي، وهي جزءاً لا يتجزأ من جميع أنواع المكتبات، ويمكن للمكتبات إضافة قيمة إلى خدماتها، من خلال التفاعل مع إدارة المعرفة⁽⁴⁾.

وبما أن المكتبات الأكاديمية تعد بمثابة مراكز معلومات، أنشئت لدعم رسالة مؤسساتها الأُم في توليد المعرفة، وأفراد مجهزين بالمعرفة لخدمة المجتمع والنهوض برفاهية البشرية، إلا أنها- في العصر الرقمي- تواجه تحديات داخلية (الأوساط الأكاديمية) وخارجية (قطاع الأعمال)⁽⁵⁾. وبالتالي، تحتاج المكتبات كعناصر أساسية في مجتمع قائم على المعرفة إلى تطوير أنظمة إدارة المعرفة الخاصة بها، لمواصلة تطور المجتمع، إذ: "إن الحاجة إلى التعلم المستمر سمة عامة لمجتمع المعرفة، وقدرة كل فرد على التعلم طوال حياته أمر مهما"⁽⁶⁾. حيث نشأ مجتمع المعرفة نتيجةً لاعتماد تقنيات المعلومات والاتصالات، ودمجها في جميع مجالات الحياة البشرية، مع التركيز على تطوير التكنولوجيا الرقمية، إذ يُشدد مجتمع المعرفة على أهمية الإبداع الفكري من جهة، وعلى دور نشر المعلومات، التي تهدف إلى تطوير القدرات البشرية والمجتمع بصفة عامة.

وعلى هذا النحو، يهدف تطبيق أنظمة إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية إلى تعظيم الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المؤسسة التعليمية، فمن خلال تعزيز الإنتاجية والكافأة التشغيلية بين الأفراد، تكتسب المؤسسات ميزة تنافسية، وهذا يُهيئ بيئةً تُسهم فيها عناصر المعرفة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة⁽⁷⁾. ويؤثر نقص استخدام المعرفة بشكل كبير على سير العمل وأداء الموظفين، مما دفع براينين Branin إلى الدعوة إلى مبادرات تُركز على ترميز المعرفة وتخزينها ونقلها بين متخصصي المعلومات، ولا تُعزز هذه

⁽¹⁾ Reddy, K. J., Knowledge Management in 21st Century Academic Libraries, International Journal of Library and Information Studies, Vol.7, No. 2, 2017, P. 115.

⁽²⁾ Ibid, PP. 115-116.

⁽³⁾ Lee, H. W., Knowledge Management and The Role Of Libraries, Asian Division, Library of Congress, Washington, U.S.A, 2005, P. 1

⁽⁴⁾ Ramchander, L., Knowledge Management and its Application in Academic Libraries, International Journal of Information Technology and Library Science, Vol. 3, No. 1, 2014, PP. 31-32.

⁽⁵⁾ Wen, S., Implementing Knowledge Management in Academic Libraries, A Pragmatic Approach, Chinese Librarianship, U.S.A., Vol. 19, 2005, P. 1.

⁽⁶⁾ Lor, J. P. & Blitz, J. J., Is A Knowledge Society Possible without Freedom of Access to Information? Journal of Information Science, Vol. 33, No. 4, 2007, P. 388.

⁽⁷⁾ Branin, J.J., Knowledge Management in Academic Libraries, Building the Knowledge Bank at the Ohio State University, Journal of Library Administration, Vol. 39, No. 4, 2003, PP. 41-56.

الجهود إدارة المعلومات فحسب، بل تُسهم أيضًا في تحقيق المهمة الأساسية للمكتبات، ألا وهي النشر الفعال للمعلومات⁽¹⁾.

وفي عصر المعلومات والمعرفة الحالي، أصبحت المعرفة مورداً أساسياً في مجتمعنا، لذا تحتاج المجال الأكاديمي إلى تحسين وحدات المعلومات، استناداً إلى أدوات ومعايير المعلومات المتقدمة، اللازمة لتسهيل إدارة المعلومات وتدفقها وتبادلها بكفاءة، ونُعد المكتبة ضرورية لأي مؤسسة أكاديمية. وتجاهد المكتبات الأكاديمية للحفاظ على مكانتها كمصدر رئيسي للبحث في مواجهة التكنولوجيا الرقمية الصاعدة، ومن ثم تساعد إدارة المعرفة للمكتبات الأكاديمية وأخصائي المكتبات والمعلومات على تحسين الخدمات المقدمة لمستخدميها⁽²⁾.

ولهذا، تبحث الجامعات في إمكانية تطبيق أنظمة إدارة المعرفة⁽³⁾، وبالتالي، فإن كل ما يهم الجامعة يجب أن يكون مهماً لمكتبتها، ومن ثم يجب أن تُوجه جميع أنشطة التخطيط نحو هذا الهدف، فمن المفترض أن تدعم المكتبات الأكاديمية ثلاثة أنشطة مؤسسية رئيسية. التدريس والتعلم والبحث العلمي - لمجتمعها الأكاديمي؛ وهي بحاجة إلى التطور لدعم التغيير المؤسسي وتلبية احتياجات الأكاديميين المتغيرة باستمرار، إذ تُعد إدارة المعرفة الآن أسلوبًا مقبولاً لتوفير المعلومات الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب⁽⁴⁾. وعلى مدار العشرين عاماً الماضية، انتجت المكتبات الأكاديمية كميات متزايدة من المعلومات حول عملياتها، وقد شهدت حدود ونطاق مهنة المكتبات تغيرات مستمرة، إلا أن هذا التغير تسارع مؤخرًا، ويعزى ذلك جزئياً إلى تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة.

ومن هذا المنظور، تنتقل المكتبة الأكاديمية من دورها التقليدي كمنظم للمعرفة إلى دور مُنشئ وموزع لها، حيث تُنشئ مؤسسة جديدة تُنظم المعرفة وتُديرها وتنتج معارف جديدة وتواصل مشاركتها. وبالتالي، تُسهم المكتبة الأكاديمية في كفاءة المؤسسة التي تُشكل جزءاً منها وقدرتها التنافسية⁽⁵⁾. وفي سياق تطبيق إدارة المعرفة على المكتبات الأكاديمية، غالباً ما تصبح كيفية إدارة المعرفة المسجلة، أي مواد المكتبة. والمكتبة الرقمية هي مجال آخر تم تطبيق إدارة المعرفة فيه بنشاط، لذا يوصف ريدبيرج كوكس إدارة المعرفة بـ: "أدوات تسليم الوثائق وإدارة المعرفة الجديدة في المكتبة الرقمية"⁽⁶⁾، ويجادل تورفي وليتارت بأن: "عالم المكتبات يتميز بالتغيير السريع، وربما لا يوجد مجال آخر بقدر مجال الفهرسة"⁽⁷⁾، وحاولوا تعريف الفهرسة كجانب مهم للغاية من إدارة المعرفة في عالم رقمي متزايد.

وفي إطار هذا التصور، تشمل إدارة المعرفة في المكتبة الأكاديمية جمع المعرفة، ومعالجتها (ترميزها)، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها، وإنشاء معارف جديدة من خلال التفاعل والتآزر بين موظفي المكتبة وأعضاء هيئة التدريس، والمستخدمين، وموارد المكتبة، وبيئتها. في هذه العملية، يتحول دور أمين المكتبة الأكاديمية من مجرد وسيط بين المستخدمين وموارد المكتبة إلى مشارك فاعل في عملية إنشاء المعرفة وتبادلها. وتصبح المكتبة وحدة تنظيمية ذكية تُنظم المعرفة الموجودة، وتنتج معارف جديدة، وترفع مستوى

⁽¹⁾ Townley, C. T., Knowledge Management and Academic Libraries, College & Research Libraries, Vol. 62, No. 1, 2001, PP. 44-55.

⁽²⁾ Roy , H., Knowledge Management and the Role of Academic Libraries International Journal of Research In Library Science, Vol. 1,Issue 1, 2015, P. 17.

⁽³⁾ Loh, B. & Et Al., Applying Knowledge Management in University Research, Research Gate, 2003, P. 2.

⁽⁴⁾ Rydberg, C., J., Knowledge Management in the Perseus Digital Library, Ariadne, Vol. 25, 2000, P. 22.

⁽⁵⁾ Mihaljević, J. & E. Al, Knowledge Management in the Academic Library, A Review of Theory and Practice, Ssrn, 2022, P. 1417.

⁽⁶⁾ Rydberg, C., J., Op. Cit., P. 25.

⁽⁷⁾ Turvey, M. R. & Letarte, K. M., Cataloging or Knowledge Management, Perspectives of Library Educators on Cataloging Education for Entry-Level Academic Librarians, Cataloging & Classification Quarterly, Vol. 34, No. 1, 2002, PP. 165-166.

الوعي المعلوماتي لدى المستخدمين. حيث تُساهم المكتبة في بناء ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي التي تتنمي إليها، كما تُساهم في بناء مجتمع رقمي⁽¹⁾.

وبالتالي، أثبتت إدارة المعرفة أنها عملية تدعم المؤسسات لتحقيق أهدافها ونجاحها وأدائها، وفي المكتبات الأكاديمية، أثبتت إدارة المعرفة فائدتها ليس فقط في سياق الكميات المتزايدة من المعلومات المتاحة، ولكن أيضًا في سياق التغيرات في التعليم العالي، إنها وسيلة فعالة تُمكّن المكتبات الأكاديمية من تحسين خدماتها في اقتصاد المعرفة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق ثقافة تنظيمية لمشاركة المعرفة والخبرة مع المكتبة، إلى أن المعرفة وخبرات موظفي المكتبة هي الأصول الفكرية لأي مكتبة⁽²⁾.

وفي هذا الصدد، يُوسع دمج ممارسات إدارة المعرفة في المكتبات نطاق القدرات التنظيمية، بما يتجاوز الحدود التقليدية، إذ تُعطي المكتبات حالياً الأولوية للاستخدام المستمر للمعرفة الصريحة والضمنية، لتعزيز وظائفها التنظيمية. وقد حسنت هذه الجهود المبذولة في الاستفادة من المعرفة الصريحة والضمنية ممارسات تسخير المعرفة، لتعالج بفعالية مختلف التحديات التنظيمية التي يواجهها أخصائي المكتبات والمعلومات، وينسب إلى ممارسات إدارة المعرفة تعزيز قوة المنظمة وإنتاجيتها في أداء العمل. حيث تؤثر الأفكار والرؤى التي يتبادلها أخصائي المكتبات والمعلومات، خلال عمليات تبادل المعرفة بشكل كبير على أداء العمل⁽³⁾. وعلى هذا النحو، من خلال إدارة المعرفة، يُسهم أمناء المكتبات الأكاديمية في تطوير قدرة الموظفين على اكتساب الخبرة؛ فهي تُعزز وتفوّي العلاقات والتواصل بين المكتبات وأمناء وأخصائي المكتبات والمستخدمين. كما أن إدارة المعرفة تتيح إمكانية استخراج المعرفة⁽⁴⁾.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إذا كانت إدارة المعرفة تعد بمثابة الآلية الأساسية التي تحسن من فعالية عمليات المكتبات الأكاديمية، والنهوض بعلوم المكتبات والمعلومات عامة، تكون أن إدارة المعرفة تتجاوز مجرد تخزين البيانات أو المعلومات خاصة، وبما أن إدارة المعرفة تُبني من قبل أخصائي المكتبات والمعلومات، فهل هي على دراية كاملة بمصطلح إدارة المعرفة، وكيف يقيّمون الآثار والتطبيقات والفوائد، والفرص المحتملة التي توفرها إدارة المعرفة لعمليات المكتبات؟ ولكون وجود اختلاف بين أخصائي المكتبات والمعلومات حول علاقتهم بإدارة المعلومات، فهل هناك عوائق أمام مشاركتهم في إدارة المعرفة؟ وبالتالي ما مدى ممارستهم لأدوات إدارة المعرفة وتقنياتها؟ ومن ثم تقدّم مشكلة الدراسة بعض التساؤلات المحورية، إذ يتمثل أبرزها فيما يلي:

- 1- ما أهم التعاريف المتعددة لإدارة المعرفة، وما أهم أنواعها وخصائصها؟
- 2- ما دوافع الحاجة إلى إدارة المعرفة؟ وما مدى أهميتها في المكتبات الأكاديمية؟
- 3- ما أهم أدوات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية وتقنياتها؟ وما العلاقة بينها وبين تكنولوجيا المعلومات؟
- 4- كيف يتم تسجيل المعرفة المتعلقة بعمليات المكتبة؟ وكيف يتم إستعادة هذه المعرفة عند الحاجة؟
- 5- ما أهم آليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بجامعة عمر المختار؟
- 6- ما العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المكتبات؟
- 7- كيف يمارس أخصائي المكتبات والمعلومات إدارة المعرفة في بعض مكتبات جامعة عمر المختار؟
وهل هناك فجوة بين ممارسة التطبيقية لإدارة المعرفة وبين خبراتهم؟
- 8- ما أهم التحديات تعيق تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية؟

⁽¹⁾ Mihaljević, J. & E. Al, Knowledge Management in the Academic Library, P. 1418.

⁽²⁾ Ramchander, R., Knowledge Management and its Application in Academic Libraries, PP. 31-32.

⁽³⁾ Ibid.

⁽⁴⁾ Reddy, K. J., Knowledge Management in 21st Century Academic Libraries, P. 115.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- التعرف على أهمية إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية.
- 2- تحديد عمليات إدارة المعرفة وأسسها في المكتبات الأكاديمية.
- 3- معرفة الأدوار المتعددة لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية.
- 4- دراسة مدى ممارسات إدارة المعرفة لدى أخصائي المكتبات والمعلومات في المكتبات الأكاديمية في بعض مكتبات جامعة عمر المختار.
- 5- معرفة مدى وعي أخصائي المكتبات والمعلومات في المكتبات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بتقنيات إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- إبراز أهم التصورات المعاصرة لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية.
- 2- تقديم أساليب تطبيق إدارة المعرفة ببعض مكتبات جامعة عمر المختار.
- 3- تحديد أثر تطبيق تقنيات إدارة المعرفة على بعض مكتبات جامعة عمر المختار.
- 4- إيضاح مدى اهتمام العاملين بالمكتبات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بتعلم أدوات إدارة المعرفة.
- 5- تقديم الأساليب المستخدمة لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة لدى أخصائي المكتبات والمعلومات بمكتبات جامعة عمر المختار.
- 6- إبراز أهم التحديات التي تعيق تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** وردت في نطاق بعض المكتبات الأكاديمية بجامعة عمر المختار، والممثلة في اثنى عشر مكتبات وهي: إدارة المكتبات والمطبوعات، والمكتبة المركزية، ومكتب التأليف والترجمة، ومكتبة شهداء الجبل، والمكتبة الإلكترونية، وكلية الطب البشري، وكلية الصيدلية، وكلية العلوم، وكلية الهندسة، وكلية اللغات، وكلية التربية، وكلية الزراعة.
- **الحدود الموضوعية:** التركيز على معرفة دور أدوات إدارة المعرفة وتقنياتها المستخدمة في المكتبات الأكاديمية من جهة، ومدى معرفة وعي أخصائي المكتبات بآليات إدارة المعرفة وتطبيقاتها في بعض مكتبات جامعة عمر المختار من جهة أخرى.
- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.
- **أدوات الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبيان كآلية لجمع البيانات، إذ تساعد التساؤلات المطروحة على معرفة دور إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها، ومدى وعي أخصائي المكتبات بدورها من جهة ومدى ممارساتهم لأحدث مناهج إدارة المعرفة وأثرها من جهة أخرى. وينقسم الاستبيان إلى عدة أجزاء، سوف يُشار إليها في الإطار العملي المحدد في هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

لقد أجريت العديد من الدراسات الأجنبية. وبعض الدراسات العربية في نطاق مجال إدارة المعرفة وممارساتها في المكتبات الأكاديمية ومرادفاتها، حيث استخدمت هذه الدراسات العديد من المناهج، التي من خلالها تم إظهار مدى أثر تطبيق آليات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، علاوة على تقديم مجمل أهم التحديات التي تعيق ممارستها.

وفيما يتعلق بعينة الدراسة الممثلة في بعض المكتبات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بدولة ليبيا، تم إجراء بعض الدراسات فيها، إذ كانت في مجلتها إما وصفية أو محدودة ب نطاقها من حيث مجتمع الدراسة أو مكانها. لذلك، أجريت هذه الدراسة؛ بهدف معرفة دور إدارة المعرفة وأنماطها ومكوناتها، ومعرفة مدى

وعي أخصائي مكتبات بآليات إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها، وأسباب ممارستها، وأهم الأساليب المستخدمة في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة، والتحديات التي تعيق إدارة المعرفة في مكتباتهم.

مصطلحات الدراسة:

- **المكتبات:** تعد بمثابة مراكز معلومات أنشئت لدعم رسالة مؤسساتها الأم في توليد المعرفة، وتزويد الأفراد بالمعرفة لخدمة المجتمع والنهوض برفاهية البشرية.
- **أخصائي مكتبات:** متخصص في علم المكتبات والمعلومات، حيث يقوم بجمع المعلومات، وتسجيلها، وتنظيمها، وتخزينها، واستعادتها، ونشرها، كما يلعب دوراً حيوياً في تحويل المكتبة التقليدية إلى بيئة رقمية حديثة، وتنمية الوعي المعلوماتي لدى المستفيدين.
- **المعرفة:** عُرِّفت المعرفة بأنها خبرة أو مهارة مكتسبة من خلال التعليم والخبرة.
- **إدارة المعرفة:** هي أي عملية أو ممارسة لإنشاء المعرفة واكتسابها، ومشاركتها واستخدامها، أينما كانت لتعزيز التعلم والأداء في المؤسسات.

منهجية الدراسة:

يُقدم منهج الدراسة في إطارين: يتمثل الإطار الأول في الإطار النظري، بينما يتجسد الإطار الثاني في الإطار العملي الممثل في مجتمع الدراسة وعيشه، والمجسدة في أخصائي مكتبات في بعض المكتبات الأكademية بجامعة عمر المختار. وسوف يتم عرض الإطار العملي بعد الإطار النظري، الذي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي؛ من أجل تقديم تصورات إدارة المعرفة وأنواعها، علاوة على إبراز أدواتها وعملياتها وإبراز الأدوار المنوطة بها في المكتبات الأكademية ومدى استخدامها من ناحية وكيفية استخدامها من ناحية أخرى، فضلاً عن تحليل أهم التحديات التي تعيق ممارسات إدارة المعرفة.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً- التصورات المعاصرة لإدارة المعرفة:

لقد مررت المكتبة الأكademية عبر التاريخ بتحولات جوهرية في دلالات مفهومها، وذلك على ثلاث مراحل⁽¹⁾:

- **المرحلة الأولى:** عُرفت المكتبة التقليدية بأنها مساحة مادية، تُوضع فيها الكتب والمجلات وغيرها من المواد على الرفوف، أو الخزائن، وقد وُصفت مواد المكتبة، باستخدام الآلات الكاتبة، أو أجهزة الكمبيوتر (لاحقاً)، وترميزها وأرشفتها، وأتيحت للمستخدمين بناءً على طلب أمناء المكتبات.
- **المرحلة الثانية:** تحولت المكتبة إلى مركز معلومات وتوثيق، كمساحة مادية وافتراضية، تُجمع فيها المعلومات، وتنظم في شكل مجموعات، سواءً كانت مادية أو رقمية، بمساعدة خبراء المعلومات، ومن خلال أجهزة الكمبيوتر والبرامج المناسبة، حيث تُجمع المعلومات من المجموعات، وتقدم بناءً على طلب المستخدم.
- **المرحلة الثالثة:** يتمثل الدور الجديد للمكتبات في مجتمع المعرفة العالمي في إدارة المعرفة، بهدف إنشاء مكتبة رقمية متصلة شبكيًا، في طور التعلم المستمر. نشأ مفهوم إدارة المعرفة ببداية في قطاع الأعمال، وحظي بترويج واسع منذ أواخر التسعينيات، ثم في التعليم العالي، ثم تم تطبيقه في إدارة المكتبات⁽²⁾، والغرض منه هو تعظيم الاستفادة من المعرفة المؤسسية لإدارة الشركة بكفاءة أكبر، وزيادة قدرتها التنافسية في السوق. ويعُد التوجه الحالي في أدبيات المكتبات حول إدارة المعرفة في أن يكون التركيز الحقيقي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكademية على كيفية استخدام الموارد البشرية بفعالية من جهة، وكيفية تحسين كفاءة وفعالية عمليات خدماتها التقنية من جهة أخرى⁽³⁾.

⁽¹⁾ Mihaljević, J. & Et.Al, Knowledge Management in the Academic Library, P. 1430.

⁽²⁾ Wen, S., Implementing Knowledge Management in Academic Libraries, P. 1.

⁽³⁾ Ibid, P. 3.

إذن، لإدارة المعرفة جذور راسخة في ممارسات المكتبات، إذ تعد في الأوساط الأكاديمية مفهوماً قدیماً ووظيفةً كان أمناء وأخصائي المكتبات يؤدونها تاريخياً. ولطالما اعتبرت إدارة المعلومات من اختصاص أخصائي المكتبات والمعلومات، فقد تربوا ليصبحوا خبراء في البحث عن المعلومات، و اختيارها، واكتسابها، وتنظيمها، وحفظها، وإعادة تعبئتها، ونشرها، وتقديمها.⁽¹⁾ ومارست المكتبات الأكاديمية تطبيق إدارة المعرفة، بهدف تحسين أدائها. وفي القرن الحادي والعشرين، أصبحت إدارة المعرفة آلية أساسية لمنظمات المكتبات لتقديم خدمة ديناميكية وفعالة لمستخدميها. وقد اتفق معظم الباحثين على أن إدارة المعرفة تعدّ وسيلةً لتحسين الأداء والقيمة والإنتاجية والقدرة التنافسية، ووسيلةً لاكتساب أفضل الممارسات، ولزيادة السرعة وتلبية احتياجات العملاء، ووسيلةً لتصبح منظمةً أكثر ابتكاراً⁽²⁾.

وعلاوة على ذلك، وصفت إدارة المعرفة بطرق مختلفة بأنها "القدرة الكامنة للمنظمات على العمل، واعتقاد مُبرر يزيد من قدرة الكيان على العمل الفعال"⁽³⁾، كما عُرِفت بأنها "أداة لتحقيق أهدافنا بشكل أسرع وأكثر فعالية من خلال تقديم المعرفة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب وفي السياق المناسب"⁽⁴⁾، علاوة على النظر إليها بوصفها "عملية إنشاء المعرفة الضمنية والصريحة، واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها لصالح الجامعات، ومجتمع مستخدميها بأكمله، وتوفير المعلومات الصحيحة للعميل المناسب في الوقت المناسب وبالصيغة المناسبة، لتحقيق أهداف المؤسسة الأم"⁽⁵⁾.

وبالتالي، فإن إدارة المعرفة هي نموذج أعمال ناشئ متعدد التخصصات، يربط المعرفة بإطار عمل المؤسسة، حيث تشمل إدارة المعرفة الأفراد والتكنولوجيا والعمليات في أجزاء متراقبة، وترتكز على أساسين: استخدام معلومات المؤسسة أولها، وتطبيق مهارات الأفراد ومواهبهم وأفكارهم والتزاماتهم ودوافعهم ثانية⁽⁶⁾.

وبالإضافة إلى ذلك، ورد العديد من التعريفات الحديثة والمعاصرة لتصور إدارة المعرفة ومفاهيمها المتنوعة، وانفتقت أغلب الدراسات على الآتي⁽⁷⁾:

- تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة من العمليات والتقنيات والمبادئ، التي تعمل على تعزيز بيئة تعليمية داعمة لهدف مجتمع البحث.
- هي التخصص الذي يمكن للأفراد والفرق والمؤسسة بأكملها من إنشاء المعرفة، ومشاركتها وتطبيقها بشكل جماعي ومنهجي، لتحقيق أهدافهم بشكل أفضل.
- تعد بمثابة العملية المنهجية للعثور على المعلومات، و اختيارها وتنظيمها وعرضها، بطريقة تحسن فهم الموظف في مجال اهتمام محدد.

⁽¹⁾ Hawkins, B., Libraries, Knowledge Management and Higher Education in an Electronic Environment, The Alia, 2013.

⁽³⁾ Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol. 5, No. 1, 1994, P. 15.

⁽⁴⁾ Ugwu, C. & Ezema, I., Competencies for Successful Knowledge Management Applications in Nigerian Academic Libraries, International Journal of Library and Information Science, Vol. 2, No. 9, 2010, P. 148.

⁽⁵⁾ Jain, P., Knowledge Management in Academic Libraries and Information Centre, A Case of University Libraries, Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 12, No. 4, 2013, PP. 1-4.

⁽⁶⁾ Nimborkar, S., Knowledge Management in Libraries, Scholarly Research Journal for Humanity Science & English Language, Vol. 12, No. 65, 2024, P. 46.

⁽⁷⁾ Krishnamurthy, C. & Arali, S. S., Knowledge Management in Academic Libraries, An Overview, Resrech Gate, 2024, P. 2.

And look at:

- Ramchander, L., Knowledge Management and its Application in Academic Libraries, PP. 31-32.
- White, T. Knowledge Management in an Academic Library, Argentina, 2004.
- Bounfour, A., The Management of Intangibles, The Organisation's Most Valuable Assets, Routledge, London, 2003.

- عبارة عن مجموعة العمليات التي تنتج المعرفة، وشاركتها عبر المؤسسة، لتحسين استخدام الحكمة في تحقيق الرسالة والأهداف.
- هي استراتيجية تحول الأصول الفكرية للمؤسسة - سواء المعلومات المسجلة أو قدرات القائمين عليها - إلى إنتاجية أكبر، وقيمة جديدة، وقدرة تنافسية متزايدة، إذ تعلم هذه الإداره من المديرين إلى الموظفين- كيفية إنتاج المهارات وتحسينها ككيان جماعي.
- تعتبر فن تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيمة مستدامة لعملاء المؤسسة وموظفيها.
- يُنظر إليها باعتبارها تخصصً يُعزز نهجاً متكاملاً وتعاونياً في عملية إنشاء أصول المعلومات وجمعها، بحيث تشمل أصول المنظمة قواعد البيانات والوثائق، والأهم من ذلك، الخبرات والتجارب غير المجمعة الكامنة لدى الأفراد العاملين.
- تشير إلى العمليات التنظيمية القائمة على الجمع بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع البشري، حيث ت تعالج إدارة المعرفة القضايا المتعلقة بتكييف المؤسسة وبقائها وكفافتها في مواجهة التغيرات البيئية المتقطعة بشكل متزايد... إنها تُجسد، في جوهرها عمليةً تنظيميةً تسعى إلى الجمع المتناغم بين قدرة تكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات، والقدرة الإبداعية والابتكارية للبشر.
- هي المعرفة الجماعية الكامنة في عقول موظفيها وعملائها وموارديها، وهي المورد الأهم لنمو المؤسسة، حتى أنها تفوق عوامل الإنتاج التقليدية، كالأرض والعمالة ورأس المال.
- تعتبر بمثابة استراتيجية واعية لإيصال المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين، ومساعدة الأفراد على مشاركة المعلومات وتطبيقاتها، بطرق تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي.
- تعد عملية منهجية ومحددة تنظيمياً، لاكتساب المعرفة الضمنية والصرحية للموظفين، وتنظيمها وتوصيلها بحيث يمكن للموظفين الآخرين الاستفادة منها، ليكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم.
- هي إضفاء الطابع الرسمي على الخبرة والمعرفة والتخصص والوصول إليها، مما يخلق قدرات جديدة، ويمكن من الأداء المتفوق ويشجع الابتكار ويعزز قيمة العميل.
- تمثل مجموعة من الإجراءات والبني التحتية والأدوات التقنية والإدارية، المصممة لإنشاء المعلومات والمعرفة، ومشاركتها والاستفادة منها داخل المؤسسات وحولها.
- وبناءً على التعرifات السابقة، فإن إدارة المعرفة تمثل رحلة تنقل المؤسسة (المكتبة الأكاديمية) من بيئتها الحالية المضطربة معرفياً إلى نظام مركّز على المعرفة، وعلى الرغم من وجود العديد من التعرifات، إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على أن تطبيق إدارة المعرفة سيعزز أداء المكتبات، ومن ثم يُنظر إلى إدارة المعرفة بوصفها عمليةً أو نشاط إدارة أصول المعرفة المكتبة التي تتضمن أنشطة مثل: إنشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقاتها⁽¹⁾.

ثانيًا- دوافع ضرورة إدارة المعرفة وأهميتها في المكتبات الأكاديمية:

يتناول تبني إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية مع الممارسات المكتبة الحالية، التي تركز على تقديم خدمات موجهة للمستخدم. كما يمكن لتطبيقاتها تحسين خدمات المكتبات، بالإضافة إلى خلق ثقافة التعلم والحفظ عليها، ويعتمد نجاح المكتبات الأكاديمية أيضاً على قدرتها على توظيف معلوماتها ومعارفها بشكل أفضل لتلبية احتياجات المجتمع الأكاديمي المتعدد. ووفقاً لما ذكرنا ونقوله فإن السبب وراء تزايد أهمية نظرية إدارة المعرفة في المكتبات ماثل في أن التغيرات التكنولوجية السريعة تغير طريقة تقديم خدمات المكتبات. لذلك، تحتاج المكتبات الأكاديمية إلى إيجاد طرق لإثبات استجابتها الفعالة لمتطلبات المستخدمين، نظراً للتغيرات السريعة في تطوير الخدمات الجديدة، وزيادة توقعات المستخدمين⁽²⁾.

⁽¹⁾ White, T., Op. Cit.

⁽²⁾ Mavodza, J. & Ngulube, P., Exploring the Use of Knowledge Management Practices in an Academic Library in A Changing Information Environment, Journal of Library & Information Science, Vol. 77, No. 1, 2011, P. 54.

وفي هذا السياق، تُعد المكتبات مؤسسات تُركّز بشكل أساسي على المستخدمين، ويتمثل هدفها الرئيسي في توفير المعلومات الصحيحة بالصيغة المناسبة، وفي الوقت المناسب لعملاء المكتبة. وتُتيح إدارة المعرفة للمكتبات الأكاديمية فرصةً عديدة لإحداث تغيير جذري في نهجها وقدراتها على تقديم الخدمات، سواءً بين موظفيها الداخليين، أو تجاه الجهات المعنية الخارجية⁽¹⁾.

وبالتالي، فإن العوامل الرئيسية المُحَفَّزة لإدارة المعرفة هي زيادة قيمة المعرفة في اقتصاد المعرفة؛ والمكتبة نفسها كمؤسسة قائمة على المعرفة؛ وديناميكية التقدم التكنولوجي؛ وفرص تحسين ممارسات المكتبات. ويُعدّ توليد المعرفة وإدارتها عملية تعاونية، وقد أتاحت تطبيقات الشبكات الاجتماعية آفاقاً رحبة للتعاون الداخلي والخارجي. من خلال دمج شبكات المعرفة الشبكية، بحيث يمكن لأخصائي المكتبات إنشاء المعرفة الضمنية وإدارتها ومشاركتها، كما يتمتعون بقدرات ذاتية ورغبة في أن يكونوا مدريِّي معرفة⁽²⁾. ولهذا، فإن المكتبة الأكاديمية تمثل قوة حيوية بفضل خدماتها المتغيرة باستمرار، لتلبية احتياجات المستخدمين المتغيرة أيضاً باستمرار؛ وحافظ لابتكارات؛ ومكَانًا للتعلم والمعرفة، حيث تنتقل المعلومات والمعرفة لأغراض التعليم والتعلم.

ويمكنا أن نشير إلى الأسباب العامة لضرورة إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في عدة نقاط، ماثلة في الآتي⁽³⁾:

- 1- **علومة الأعمال:** أصبحت المؤسسات اليوم أكثر عالميةً، حيث تتميز بتنوع المواقع واللغات والثقافات.
- 2- **منظمة المتعلمين:** يتم بذل المزيد من الجهد، وال الحاجة أيضاً إلى العمل بذكاء أكبر كعاملين في مجال المعرفة، مع زيادة وتيرة العمل.
- 3- **التقدم التكنولوجي:** أصبحنا أكثر اتصالاً، لم يجعل التقدم في تكنولوجيا المعلومات الاتصال متاحاً في كل مكان فحسب، بل عزز التوقعات بشكل جذري: يُتوقع أن تكون على أهبة الاستعداد في جميع الأوقات.

ولهذا، تطرح إدارة المعرفة في المكتبة الأكاديمية أربعة أبعاد أساسية، وهي:

- **المهمة:** ما الذي نسعى إلى تحقيقه؟
- **المنافسة:** كيف حقق ميزة تنافسية؟
- **الأداء:** كيف حقق النتيجة؟
- **التغيير:** كيف تغير الرؤية؟

وعلاوة على ذلك، اقترح مون أن إدارة المعرفة الفعالة في المكتبات الأكاديمية، أمرٌ ضروري للأسباب التالية⁽⁴⁾:

1. تتطلب الطبيعة المتغيرة للمهنة من أخصائي المكتبات والمعلومات اتباع نهج استراتيجي في إدارة المعرفة.
2. تتطلب الديناميكية في بيئة العمل تغييرات في جميع القطاعات.
3. يُسهم تبادل الأفكار والتعاون في تعزيز إدارة المعرفة.
4. إنشاء المعرفة وتجميعها للذاكرة المكتبية.
5. يمنح تبادل المعرفة الأفراد شعوراً بالانتماء والتحفيز.
6. تُعد المنافسة بين الزملاء والمؤسسات الأخرى أمراً بالغ الأهمية.
7. تعزيز رضا المستخدمين.

⁽¹⁾ Hadagail, G. & Et Al., Knowledge Management in Libraries, A New Perspective for the Library Professionals in The Competitive World, 2012, P. 7.

⁽²⁾ Maury, Y., Information and Knowledge Management in Libraries, The Reference Text in Question, 2012.

⁽³⁾ Ramchander, L., Knowledge Management and its Application in Academic Libraries, P. 34.

⁽⁴⁾ Munn, N., Knowledge Management, Working at The Speed of E., Aslib, London, 2001, PP. 159-176.

And look at:

- Nimborkar, S., Knowledge Management in Libraries, PP. 46-47

8. التفاعل مع الباحثين عن المعلومات الجدد، والاحتفاظ بها.
9. تعزيز ثقة الجمهور بالمكتبة الأكاديمية، وحرصها على تلبية وإدارة احتياجات مجتمع المستخدمين.
10. القدرة على تبرير إنفاق الأموال المخصصة للمكتبة الأكاديمية، ومركز المعلومات من قبل الجامعة الأهلية.

11. استقطاب أفضل الكفاءات للوظيفة.
12. تعريف المهنيين بتعقيبات المشكلة الحقيقة، لتحفيزهم وتعزيز معارفهم، ومساعدتهم على حل المشكلات.

دفعت هذه الاقتراحات المكتبات وأخصائي المكتبات والمعلومات إلى النجاح المستمر في مجال إدارة وتقديم خدمات المعلومات لطالبي المعرفة، ويمكن تحليل الحاجة إلى إدارة المعرفة في المكتبات بناءً على العوامل التالية:

1. **قيود المبادرات القائمة:** يساعد تقييم أداء الموظفين، وغيره من المبادرات المماثلة، من خلال إدارة الجودة الشاملة على زيادة مساعدة المكتبات عن أعمالها ومسؤولياتها.
 2. **قيمة المعرفة:** يمكن للخبرة التطبيقية أن تحسن جودة المنتجات والخدمات، وقد تساعد في تحقيق فعالية التكلفة في مختلف عمليات المكتبة وخدماتها.
 3. **تقليل جهود التكرار:** من خلال الاحتفاظ بالمعرفة أثناء تقليص حجم المؤسسات، أو إعادة تنظيمها، يمكن للمكتبات تجنب الأخطاء المكلفة.
 4. **تبادل أفضل الممارسات:** يمكن للمكتبات توفير الكثير من الأموال سنويًا، من خلال الاستفادة من معارف أفضل موظفيها، وتطبيقها في مواقف مماثلة في أماكن أخرى، ويمكن اعتماد الخبرة التطبيقية لأفضل المكتبات كنموذج يحتذى به.
 5. **تعزيز الابتكار:** أحدثت التطورات، مثل الإنترنت ثورة، وقد يكون هذا مفيدًا للمكتبات في تلبية خدماتها عالميًا، من خلال تطبيق أساليب إدارة المعرفة، لتحسين منتجاتها وخدماتها المعلوماتية، إذ إن نجاح هذه المبادرات الصغيرة سيحفزها على الابتكار المستقبلي في عملياتها.
- تعتمد المكتبات بشكل أكبر على دعم مؤسساتها الجامعية الأم وجمهورها المباشر من المستخدمين، وللبقاء أو الازدهار، ينبغي على المكتبات تقييم احتياجات المستخدمين وتلبيتها باستمرار. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تكون المكتبات أكثر استباقية في تسويق خدماتها وقيمها لجمهورها، ومن ثم يجب أن نغير العقلية والتقاليد، المتمثلة في انتظار قدوم المستخدمين إلى المكتبة، حيث نحتاج إلى التواصل مع المستخدمين، والإعلان عن الخدمات وتسويقها. فإذا أدركوا قيمة الخدمات، سيتم تدعيم المكتبات، ولن يسمحوا بإغلاقها أو تقليص دورها المنوط بها⁽¹⁾.

وبالتالي، تتجلى أهمية إدارة المعرفة في قدرتها على تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع مختلف المواقف التي تنشأ خلال مختلف العمليات. وتسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق أقصى استفادة من المعرفة المتاحة للمكتبة، مع تطوير تقنيات جديدة في هذا السياق. وبينما يُنادي أن تركز إدارة المعرفة على استغلال معارف الموظفين وتحقيقها، وبناء ثقافة تزدهر فيها مشاركة المعرفة، بحيث تحقق المكتبة قيمةً من أصولها الفكرية والمعرفية.

ثالثًا. أنماط إدارة المعرفة بين خصائصها وترابطها:

- في عام 1991، طرح إيكوجورو نوناكا أنواع إدارة المعرفة، مجسدة في الآتي⁽²⁾:
1. **إدارة المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:** هي المعرفة المترسخة في العقل البشري من خلال الخبرة والوظائف، صاغها عالم الطب المجري مايكل بولاني، وتشمل المؤسسات والقيم والمعتقدات

⁽¹⁾ (1) Wen, S., Implementing Knowledge Management in Academic Libraries, A Pragmatic Approach, PP. 2-3.

⁽²⁾ (2) Bhalekar, D. K., Knowledge Management in Academic Libraries, P. 15.

And Look at:

- Nimborkar, S., Knowledge Management in Libraries, P. 46.

التي تتبّع من سنوات الخبرة، ومن ثم تبقى المعرفة الضمنية في أذهان الناس، وعادةً ما يُحسّن اكتساب المعرفة الضمنية، من خلال عملية التجربة والخطأ أثناء الممارسة العملية.
وتشمل المعرفة الضمنية ما يلي⁽¹⁾:

- أ- المعرفة الكامنة في عقول أبناء المكتبات وغيرهم.
- ب- المعرفة التي يحملها كلُّ منا في ذهنه، حول كيفية القيام بالأشياء، والدروس المستفادة من خلال التجربة.
- ج- إن الابتكار والإبداع، المتأصلين في كل إنسان عادي، مما ما يساعد على حل بعض المشكلات اليومية والصعبة.

في ممارسات المكتبات، يُصبح استخدام المعرفة الضمنية أمراً بالغ الأهمية نظراً لتنوع استخداماتها في السياقات الفردية والمؤسسية. باعتبارها تجسيد للمعلومات المخزنة في العقل البشري، ويُوظف ممارسو إدارة المعرفة هذا النوع من المعرفة بشكل رئيسي، لتحقيق أهداف المكتبة من ناحية⁽²⁾. ومن ناحية أخرى، عندما تُعبر عن المعرفة الضمنية وتدون وتنشر، فإنها تُصبح معرفة صريحة، ومن الأمثلة على ذلك المعرفة التي تُشارك خلال الاجتماعات، وجلسات العصف الذهني، وورش العمل، والمؤتمرات، والندوات، وما إلى ذلك. ثم تُسجّل هذه المعرفة في شكل محاضر اجتماعات ووقائع مؤتمرات، حيث تمثل الوثائق الناتجة عن هذه الفعاليات الرؤى والخبرات المشتركة والمدونة والمنتشرة، في شكل يمكن نقله بسهولة، إذن المعرفة الضمنية هي المعرفة والتعلم المُتجذر في عقول أفراد المؤسسة. وهي تتضمن التصورات والرؤى والخبرات والمهارات، ومن أبرز خصائصها: شخصية ذاتية، وصعوبة في صياغتها، وصعوبة في نقلها، ومرتبطة بسياق، وصعوبة في التواصل.

2. إدارة المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge**: هي المعرفة المدونة والمرقمنة في الكتب والوثائق والتقارير والأوراق البيضاء، وجدال البيانات والدورات التدريبية، ويمكن استرجاعها ونقلها بسهولة أكبر من المعرفة الضمنية، لأنها معرفة مكتسبة مباشرةً من الخبرة، وتتميز بسهولة التواصل مع الآخرين، ومن ثم تمثل معلومات موثقة تُسهل العمل، ويمكن التعبير عنها بلغة رسمية مشتركة. ومن الأمثلة على ذلك الصيغ والمعادلات والقواعد وأفضل الممارسات، ومن أبرز خصائصها: مُجمعة، وقابلة للتواصل، وقابلة للنقل، وسهلة التدوين⁽³⁾.

3. إدارة المعرفة المترابطة **Externalized Knowledge**: أحد جوانب المعرفة الضمنية، إذ تمثل البعد المعرفي الذي يشمل المعتقدات والمثل والقيم والنماذج العقلية.
وفي هذا الصدد، أكّدت الدراسات على الترابط بين أنماط المعرفة، حيث يعتمد نجاح ممارسات إدارة المعرفة على تفعيل، ومشاركة الجوانب الكامنة للمعرفة الضمنية المتأصلة في القدرات الفردية والرؤى والخبرات بين الزملاء. كما يؤكّد نوناكا وكروج على أن المعرفة الضمنية والصريحة تلعبان دوراً محورياً في تحقيق أهداف المكتبة، ولا يمكن لممارسات إدارة المعرفة أن تزدهر دون تعزيز الإبداع والتعلم والابتكار، وإدارة التغيير بين الزملاء. ومن الجوانب البارزة لأنشطة إدارة المعرفة إحراز أخصائي المكتبات تقدماً، من خلال استكشاف مناهج متعددة لحل المشكلات، ويعُد تطوير معارف جديدة من خلال مبادرات تبادل المعرفة المستمرة أمراً محورياً في هذا المسعى. ومن العوائق التي تعرّض هذا التقدّم عدم مشاركة الزملاء في أنشطة تبادل المعرفة، مما يُعيق نظام الدعم الأساسي لبرامج إدارة المعرفة. وبالتالي، فإن استدامة برامج إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية تعتمد على إمكانية الوصول إلى أنواع المعرفة الضمنية والصريحة. إذن، المعرفة نتاج الخبرة الإنسانية، وهي المصدر الوحيد للميزة التنافسية لأي منظمة⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Reddy, K. J., Knowledge Management in 21st Century Academic Libraries, P. 15.

⁽²⁾ Nonaka, I. & Krogh, G. V., Tacit Knowledge and Knowledge Conversion, Organization Science, Vol. 20, No. 3, 2009, PP. 636-638.

⁽³⁾ Ramchander, L., Knowledge Management and its Application in Academic Libraries, P. 33.

⁽⁴⁾ Sharma, A., Knowledge Management and New Generation of Libraries Information Services, A Concepts. International Journal of Library And Information Science, Vol. 1, No. 2, 2010, PP. 24-30.

رابعاً- المتطلبات المعرفية لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

تتمثل المتطلبات المعرفية لإدارة المعرفة في الآتي:

- معرفة المستخدمين: (احتياجاتهم، ومن يتواصلون معهم، وكيفية البحث عن المعلومات).
- معرفة الموارد: (المصادر والخدمات، وأماكن توفر هذه الخدمات، وخصائص الموارد الأخرى).
- معرفة ممارسات الموظفين: (الخبرة المتاحة، وجودة الخدمة التي يقدمونها... إلخ). ومن ثم، تُسهم إدارة المعرفة في تحسين التواصل بين موظفي المكتبة ومستخدميها، وبين الإدارة العليا والموظفين، كما تُعزز ثقافة تبادل المعرفة. بينما تتمثل احتياجات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية فيما يلي⁽¹⁾:
- تُعد المعرفة مورداً استراتيجياً وأساسياً للمكتبات الأكاديمية.
- عدم التهاب من قبل خدمات المعلومات عبر الإنترنت، وجهود الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في جمع المعلومات بأنفسهم.
- تحقيق هدف أخصائي المكتبات ورسالة المكتبات الأكاديمية وجماعتهم الأم، أي توفير المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب للشخص المناسب وبالصيغة المناسبة.
- عدم ترك القوى العاملة المحتملة للوظيفة، حتى لا يؤدي إلى فقدان المعرفة التنظيمية القيمة.
- انخفاض الميزانية، وزيادة الطلب من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وزيادة توقعات الإدارة العليا.
- وجود مهارات وكفاءات جديدة، نتيجة لزيادة تعقيد المنتجات والخدمات.
- تزايد التقدم التكنولوجي ومعدل الابتكار.

خامساً- الاتجاهات المعاصرة لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

1- الخطوات العامة لتطبيق تنوع إدارة المعرفة :

- لتحقيق رسالة الجامعات ورؤيتها وأهدافها، اقترح تتوسط خطوات للمكتبات الأكاديمية لإدارة إدارة المعرفة في الجامعات، مائة في الآتي⁽²⁾:
- أ- تحديد احتياجات الجامعة المعرفية: ينبغي على المكتبات، في المقام الأول، تحديد احتياجات جامعاتها المعرفية، والتي تُحددها جميع الأنشطة والخدمات، التي تقدمها الجامعة، مثل التدريس والتعلم والبحث.
 - ب- تحديد مصادر المعرفة ذات الصلة: بعد أن تُحدد المكتبة احتياجات الجامعة المعرفية، ينبغي عليها تحديد مصادر المعرفة ذات الصلة، بدءاً من المواد المطبوعة وغير المطبوعة، وصولاً إلى العاملين في مجال المعرفة داخل الجامعة وخارجها.
 - ج- اقتناء مصادر المعرفة: بعد تحديد المصادر ذات الصلة، يجب اقتناها.
 - د- تنظيم مصادر المعرفة: ينبغي تنظيم مصادر المعرفة المكتسبة، لتسهيل الوصول إليها.
 - هـ- نشر المعرفة ومشاركتها: يستلزم نشر المصادر المنظمة، باستخدام فهارس المكتبات ووسائل التواصل الاجتماعي.

وبناءً على هذه الخطوات، تشمل إدارة المعرفة في المكتبات إدارات مختلفة، تُجلبها في الآتي⁽³⁾:

- إدارة معرفة العملاء: هي أداة تحليلية لتحسين الخدمات الحالية، وإنشاء خدمات مبتكرة من خلال الإدارة السليمة لمعرفة العملاء في المكتبات الأكاديمية. يتكون نموذجها المتكامل من ثلاثة مكونات رئيسية: المعرفة بالعملاء، والمعرفة من العملاء، والمعرفة المقدمة للعملاء. ووفقاً لهذا النموذج، يجمع أمناء وأخصائي المكتبات معلومات عن عملائهم من أعضاء هيئة التدريس، لاسيما خلال المقابلات (التي تُعرف أيضاً بمقابلات أمناء المكتبات التوعوية مع الأكاديميين). بحيث تشارك وتنشر معرفة العملاء المُجمعة على جميع أمناء المكتبات وصانعي القرار، وتطبق على الخدمات الحالية، بهدف إنشاء خدمات

⁽¹⁾ Krishnamurthy, C. & Arali, S. S., Knowledge Management in Academic Libraries, P. 5.

⁽²⁾ Tutu, J., Role of Academic Libraries in Knowledge Management in Universities, Research Gate, 2012.

And Look at:

- Jain, P., Knowledge Management in Academic Libraries and Information Centres, PP. 2-3.

⁽³⁾ Reddy, K. J., Knowledge Management in 21st Century Academic Libraries, P. 118.

جديدة ومُحدثة. وتحتاج هذه المعرفة للعملاء للاستفادة منها، وثُلُّ ملاحظات جديدة من العملاء لاستخدامها أمناء المكتبات في تقييم خدمات المكتبة. ثم تُستخدم نتائج هذا التقييم، إلى جانب ملاحظات العملاء، كمركز معلومات رئيسي وهكذا تستمر الدورة⁽¹⁾.

وكانَت المرحلة الأولى في تنظيم معرفة العملاء هي تصنيفها، لتوفير تصور مباشر لمعرفتهم، بعد إجراء العديد من المقابلات المباشرة مع العملاء، وإجراء الاستبيانات، واستخراج البيانات، واجتماعات الموظفين، والمناقشات، صمم المؤلفون نسخة نهائية من نموذج إدارة معرفة العملاء مع بعض التعديلات. ففي نموذج إدارة المعرفة المتكاملة النهائي، أُعيدت تسمية مرحلة "التقاط المعرفة" الرئيسية بـ "مرحلة التواصل". وقد أُدرج مصطلح التكنولوجيا كمكون رئيسي لمرحلة اكتساب المعرفة وتطبيقها، ومصطلح "الاستراتيجيات" كموجة رئيسية لاستخدام المعرفة وتقييمها. وبالتالي، يتَّألف النموذج من أربع مراحل رئيسية: التواصل أولها، والاستخدام والتقييم ثانيها، وتبادل المعرفة ونشرها ثالثها، واكتساب المعرفة وتطبيقها رابعها⁽²⁾.

- **إدارة ابتكار المعرفة:** تشير إدارة ابتكار المعرفة في المكتبات إلى إدارة إنتاج المعرفة ونشرها ونقلها، بالإضافة إلى إدارة نظام الشبكات الذي تُنشئه المؤسسات والمنظمات ذات الصلة. وتشمل ثلاثة جوانب: الجانب النظري، والجانب التقني، وإدارة ابتكار المؤسسات. وتهدف إدارة الابتكار النظري إلى توسيع مجالات البحث النظرية والعملية في علوم المكتبات والمعلومات، بينما تدير إدارة الابتكار التقني أنظمة الشبكات التي تُنشئها المؤسسات، وتدعم التطور من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الإلكترونية أو الرقمية، علاوة على أن إدارة الابتكار التنظيمي تدعم إنشاء نظام إدارة فعال، قابل للتكييف مع إجراءات عمل المكتبات.
- **إدارة نشر المعرفة:** يمكن للمكتبات أن تلعب دوراً مستودع المعرفة، وتستخدم وسائل وقنوات متنوعة لنشر المعرفة الجديدة المتنوعة، إذ يُعد نشر المعرفة أو توصيلها جزءاً لا يتجزأ من إدارة المعرفة، بحيث تُساعد التكنولوجيا المكتبات على مشاركة موارد المعرفة والخبرات، لذا، أدى توافر الموارد المفتوحة على الإنترن特 وشبكة الإنترن特 والتعليم عبر الإنترن特 إلى تعدد مصادر المعرفة في نموذج "في أي مكان، وفي أي وقت".
- **إدارة تطبيقات المعرفة:** ينبغي للمكتبات أن تُولي أهمية ل توفير الخدمات للأفراد لاكتساب المعرفة وتحقيق أقصى استفادة، وكفاءة من المعلومات المعرفية، بالاعتماد على شبكات عالية السرعة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مكتبات افتراضية، أو مراكز معلومات للمؤسسات والهيئات الحكومية والعلمية، ومؤسسات البحث العلمي، أو إنشاء خدمات معرفية رقمية.

2- المكونات الأساسية في إدارة المعرفة وعمليات نجاحها:

أ- **إدارة العامل البشري:** وتمثل في أخصائي المكتبات والمعلومات، حيث ينبغي الاهتمام بتنوع واختلاف متطلبات موظفي المكتبات، وتعزيز إدارتهم، من خلال تطبيق نهج إدارة الطوارئ، باعتبار أن إدارة المعرفة هي نهج واعي لإيصال الفهم الصحيح إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. إذ يمكن اعتبار الخبرة هرماً، حيث تبدأ جميع عمليات إدارة المعرفة من أسفل الهرم بالمعلومات والسجلات غير المفتترة عند إدخال سياق ما. بينما في حالة المكتبات عبر الفهرسة أو البيانات الوصفية، تصبح السجلات إحصاءات، وعندما يضاف الاستدلال مع المراجع، تتحول الإحصاءات إلى معلومات، ويصبح الذكاء الممزوج بالبيانين معرفة، وفي أعلى الهرم؛ يصبح الفهم الممزوج بالدمج فهماً. ومن ثم برعت المكتبات في إنتاج المعلومات والبيانات الأكاديمية من السجلات⁽³⁾.

وبالتالي، يتطلب تضافر الجهود لإدارة المعرفة بشكل منهجي، فبدلاً من إنشاء شبكة جديدة لمديرية إدارة المعرفة تحت إشراف كبير مسؤولي المعرفة، من الأنسب استخدام هيكل الإدارة الحالي. يُكلّف المديرون

⁽¹⁾ Azim, M. & Mukherjee, B., Implementing Knowledge Management in Indian Academic Libraries, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 12, No. 3, 2011, PP. 15-16.

⁽²⁾ Ibid, PP. 16-18.

⁽³⁾ Ibid.

على جميع المستويات بتطبيق إدارة المعرفة في وحداتهم المعنية، بحيث تنشأ شبكة من مديري إدارة المعرفة. بالإضافة إلى إدارة الموظفين وسير العمل في وحداتهم، حيث يتحمل كل مدير مسؤولية إدارة المعرفة المتعلقة بأهداف وحدته وعملياتها. وهذا لا يتطلب فقط جمع المعرفة الموجودة حالياً في وحداتهم، بل أيضاً المعرفة ذات الصلة بعملياتهم من وحدات/أقسام أخرى، بل وحتى من مكتبات أخرى⁽¹⁾.

بـ- البنية التحتية التكنولوجية: تؤكد الدراسات على أهمية استخدام التكنولوجيا المقدمة، لتخزين واسترجاع المعرفة، ويدعو الكثيرون إلى نظام أو برنامج مركزي لإدارة المعرفة جاهز للاستخدام. وتتطلب تقنيات التكنولوجيا مهارات برمجة عالية لاستخدامها. وفي المقابل، ثبتت معظم المكتبات مجموعة مايكروسوفت أو فيس على أجهزة عمل موظفيها، حيث يُعد برنامج مايكروسوفت وورد مفيداً لإنشاء الإجراءات التشغيلية والوثائق الأخرى المتعلقة بعمليات المكتبة، كما يُعد برنامج مايكروسوفت إكسيل MS Excel مثالياً لحفظ الإحصائيات وإنشاء المخططات البيانية على مستوى الوحدة/القسم، علاوة على أنه يمكن لبرنامج مايكروسوفت أكسس MS Access تخزين البيانات، لسهولة استرجاعها باستخدام استعلامات قابلة للتخصيص. كما يمكن تحويلها بسهولة إلى صفحات ويب، سواءً كانت ثابتة أو ديناميكية، لتسهيل الاسترجاع. ولمنع فقدان المعرفة عند تغيير الموظفين، فيجب تخزين جميع الوثائق التشغيلية على شبكة المكتبة، أو في مساحة مشتركة. بالإضافة إلى حزمة مايكروسوفت أو فيس، يمكن استخدام قوائم المناقشة، ومكتب المساعدة عبر الإنترنت، ومكتب المراجع الافتراضي، وبوابات الويب، وغيرها لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكademية، ومن ثم تكمّن قيمة العصر الرقمي في أن جميع الوثائق تنشأ بصيغة رقمية، والتي يمكن نقلها لاحقاً إلى وسائل تخزين واسترجاع أخرى⁽²⁾.

جـ- استراتيجية من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى: وفقاً لأولوية إدارة المكتبة أو هيكلها، يمكن البدء بإدارة المعرفة من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل، أو من المستوى المتوسط. حيث تتميز الاستراتيجية من أعلى إلى أسفل بدعم وتوجيه إدارة المكتبة في الأماكن التي لا يتوفّر فيها هذا الخيار، ويمكن تطبيق إدارة المعرفة أولاً في وحدات الخط الأمامي، وجمع المعرفة التشغيلية ومشاركتها داخل الوحدة أو خارجها. فمن المؤكّد أن الجهد المتضادرة ستؤدي إلى زيادة الكفاءة. إذا بدأت إدارة المعرفة من قبل الإدارة الوسطى، فيمكنها تنسيق الوحدات لتقليل سير العمل المكرر أو المتداخل، وبالتالي ضمان كفاءة أفضل. بغض النظر عن نقطة البداية، ستزيد إدارة المعرفة بالتأكيد من الكفاءة التشغيلية، وبالتالي تحسين خدماتها وإفادتها مستخدمي المكتبة⁽³⁾. ويعُد تطبيق إدارة المعرفة من أسفل إلى أعلى، باستخدام الكوادر والتقنيات الحالية طريقة قيمة ومنخفضة التكلفة والمخاطر لإثبات جدوى نهج إدارة المعرفة⁽⁴⁾.

- وعلى هذا النحو، تتمثل العمليات العملية التي تهدف إلى تحقيق مهمة المكتبة الأكademية في الآتي⁽⁵⁾:
- تحديد متطلبات واحتياجات المستخدمين، من خلال التواصل الشخصي، وقرارات الكتب، والبريد الإلكتروني، أو شبكات التواصل الاجتماعي.
 - الحصول على مواد المكتبة وقواعد البيانات ومصادر المعلومات الأخرى عن طريق الشراء، أو الإهداه، أو التبادل.
 - المعالجة الرسمية والموضوعية (التدوين) لمواد ومصادر المكتبة.
 - إنشاء الفهارس، وتنظيم الموارد الرقمية ذات الصلة مثل الأدلة، والمستودعات، وقواعد البيانات.
 - أرشفة المواد والمصادر مع وضع علامات التوقيع أو البيانات الوصفية.
 - أنشطة إحالة المعلومات، أي البحث عن المواد وتوفير المعلومات، والبحث المواضيعي، وإنشاء قوائم المراجع، وإعداد المراجع المتخصصة.

⁽¹⁾ Ahmed, P. K. & Et. Al, Learning Through Knowledge Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002, P. 218.

⁽²⁾ Ibid.

⁽³⁾ Quintas, P., Managing Knowledge In Practice, In Measuring Knowledge Management in the Business Sector, First Steps, Paris, France, 2003, PP.29-49.

⁽⁴⁾ Ibid.

⁽⁵⁾ Mihaljević, J. & E. Al, Knowledge Management in the Academic Library, P. 1429.

- تثقيف المستخدمين من خلال تبادل المعرفة الشخصية.
- التحليل البيليومترى للعلماء وقياس الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.
- التطوير المستمر لكتفهات أمناء المكتبات من خلال التعلم مدى الحياة.
- بناء المعرفة التنظيمية من خلال التعلم الشخصى، والعمل الجماعي، والتفاعل مع المستخدمين، والتواصل مع المكتبات الأخرى والبيئة.
- مشاركة المعرفة وإعادة إنتاجها من خلال تكرار العمليات السابقة.

3- تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة المعرفة:

لتسهيل تطبيق إدارة المعرفة، ينبغي وضع نظام إدارة معرفة واضح المعالم وفعال، واستخدام أحدث تقنيات المعلومات في المكتبات. وفي هذا الصدد، يستلزم على مدير/أمين المكتبة اعتبار نفسه المسؤول الرئيسي عن المعرفة في المؤسسة بأكملها، وعليه العمل مع كبير مسؤولي المعلومات، ورؤساء أقسام التخطيط، ومركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وقسم إدارة الموارد البشرية، والقسم المالي... إلخ، لتصميم وتطوير مثل هذا النظام. ومن ثم يجب بناء نظام إدارة المعرفة هذا على البنية التحتية الحالية للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الشبكات الداخلية والخارجية المحسنة، والإنترنت، والبرامج الحاسوبية المتاحة، لتسهيل جمع موارد المعلومات الداخلية والخارجية، وتحليلها وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها، بما يضمن تبادلاً فعالاً للمعرفة بين المستخدمين.

وتكنولوجيا المعلومات مصطلح واسع يشمل جميع أشكال التكنولوجيا المستخدم، لإنشاء المعلومات وتخزينها وتبادلها واستخدامها بأشكال مختلفة. وتعد بمثابة أداة بالغة الأهمية لإدارة المعرفة، حيث توفر تكنولوجيا المعلومات أدوات لدعم إدارة المعرفة الصريحة، وكذلك لدعم مجتمعات الممارسة. ونظراً لأن معظم الحالات العملية تتضمن على مزيج من المعرفة الصريحة والضمنية، فإن مجموعة متكاملة من أدوات تكنولوجيا المعلومات هي وحدها القادر على توفير دعم فعال وكفاءة لإدارة المعرفة، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في المكتبات ومرافق المعلومات، تغير مفهوم إدارة الوثائق إلى إدارة المعلومات، وبدأ مفهوم إدارة المعلومات برمهة يتحول إلى إدارة المعرفة. وفي السنوات الأخيرة، يمكن الاستفادة من العديد من تقنيات المعلومات المطورة حديثاً لقواعد البيانات وإدارة المعلومات/الوثائق في إدارة المعرفة، مثل تخزين البيانات، واستخراج البيانات، واستخراج النصوص، وغيرها⁽¹⁾.

وعلى هذا النحو، في المكتبات الأكاديمية، تأثرت عمليات الحصول على المعلومات وتخزينها وإدارتها ونشرها بشكل كبير وإيجابي بتكنولوجيا الحاسوب، حيث تتجزء جميع الأنشطة الروتينية المتعلقة بتطوير المجموعات، وخدمات القراء (خدمات الإعارة والمراجع)، وإدارة الدوريات، والخدمات الفنية بواسطة الحاسوب والتقنيات ذات الصلة. وتحقق تطبيقات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فوائد ملحوظة للمكتبات الأكاديمية. ونظراً لتأثير العولمة والمنافسة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تشهد المكتبات تغييراً كبيراً في بيئتها. وقد أحدثت أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأنظمة إدارة المعرفة، والإنترنت، وموارد الويب، والمكتبات الرقمية تغييراً هاماً في أنظمة وخدمات المكتبات الحالية. ويمثل هذا تحدياً كبيراً للعاملين في المكتبات، كما يمثل اكتساب المعرفة نقطة انطلاق إدارة المعرفة في المكتبات. إذ يُوسع تطبيق تكنولوجيا المعلومات نطاق اكتساب المعرفة من جهة، ويزيد من سرعة اكتسابها ويُخفض تكلفتها من جهة أخرى⁽²⁾.

⁽¹⁾ Roy , H., Knowledge Management and the Role of Academic Libraries, P. 18.

⁽²⁾ Ibid.

4- الآليات التكنولوجية في إدارة المعرفة:

- إن التكنولوجيا المتطرورة ليست الحل الأمثل لإدارة المعرفة؛ بل توفر أدوات فعالة لتحقيق ذلك، حيث تكمن التقنيات التي تمكّن إدارة المعرفة في الآتي⁽¹⁾:
- **الإنترنت:** يوفر الإنترنت منصة تعاونية فعالة لإدارة المعرفة، حيث تساعد الشبكات الداخلية والخارجية على مشاركة الموارد بكفاءة، ويمكن نقل المستندات وتبادلها وإجراء المحادثات والمناقشات بكفاءة.
 - **استخراج البيانات:** يُجري استخراج البيانات ترابطًا داخل البيانات، دون تدخل بشري أو عمل جهد، إذ يستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي، والشبكات العصبية، والمنطق الضبابي، حيث تحل البيانات وتنكشف تلقائيًا.
 - **مستودع البيانات:** مستودع البيانات هو عملية جمع بيانات متكاملة، ووجهة نحو الموضوع، ومتغيرة زمنياً، لدعم عملية اتخاذ القرار في الإدارة، حيث يخزن المعلومات الازمة، لاتخاذ القرارات في المؤسسة.
 - **الذكاء الاصطناعي وأنظمة الخبراء:** يُضيف الذكاء الاصطناعي وأنظمة الخبراء قيمةً إلى إدارة المعرفة، فهما يُسهلان ويسرعان أداء وظائف إدارة المعرفة، مثل البحث واسترجاع المعلومات وتصفيتها.
 - **تقنيات الدفع والسحب:** تُفيد تقنيات الدفع والسحب أمناء وأخصائي المكتبات والمعلومات في جعل عمليات بحثهم أكثر كفاءةً وفعالية. فهي تساعد في إرسال المعلومات الصحيحة إلى القارئ المناسب في الوقت المناسب، إذ تُوفر تقنية السحب أدواتٍ للتنقل، مثل محركات بحث الأدلة أو متصفحات الويب، فهي تُحدد المعلومات وتقدمها بسرعةٍ كبيرة. كما تُحدد عمليات البحث وتحطّي نتائج مُركّزة، وتستخدم محركات البحث المُخصّصة والأدلة البيانات الوصفية. بينما تُبني تقنية الدفع الباحث إلى المعلومات ومصادر المعلومات التي لا يعرفها، حيث يُعد البريد الإلكتروني والبريد الصوتي مثاليين على تقنية الدفع. وبالتالي، تُساعد تقنية الدفع في جمع المعلومات، في حين أن تقنية السحب تساعد في التنقل.
 - **النشر الإلكتروني:** يساعد نشر المواد الإلكترونيّاً وتوفير روابط لها على تبادل المعرفة، وتتساعد المدونات المنشورة عبر الإنترنت أو الشبكة الداخلية على نشر تجارب وأفكار الأفراد، ومن ثم على إدارة المعرفة.
 - **برامج المجموعات:** تساعد برامج المجموعات العاملين في مجال المعرفة على مشاركة خبراتهم، هذا نظام نص تشعبي يتضمن البريد الإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، وتحرير الشاشة المشترك. إذ يتيح للمستخدمين استخدام لوحة الإعلانات، وإضافة ملاحظاتهم الخاصة من خلال الانتقال إلى الصفحة، حيث يُعد برنامج Lotus Notes مثلاً مثالياً على منتجات برامج العمل الجماعي.

5- الأنواع الرئيسية لأدوات إدارة المعرفة:

- فيما يلي الأنواع الرئيسية للأدوات المتعلقة بالمعرفة، والتي تُعدّ فعالة في إدارة المعرفة والتعامل معها، وبالتالي الحفاظ على قاعدة المعرفة في المكتبات الأكاديمية⁽²⁾:
- **الشبكات الداخلية/الخارجية:** الشبكة الداخلية هي شبكة خاصة، لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل موظفي المؤسسة، بينما الشبكة الخارجية هي شبكة داخلية موسعة. بالإضافة إلى إتاحة الوصول لموظفي المكتبة، حيث تستخدم الشبكة الخارجية جدران الحماية، وملفات تعريف الوصول، وبروتوكولات الخصوصية للسماح بالوصول للمستخدمين من خارج المكتبات.
 - **إدارة الوثائق الإلكترونية:** هي إدارة أنواع مختلفة من الوثائق في المكتبات، باستخدام برامج الحاسوب وأنظمة التخزين.

⁽¹⁾ Bhalekar, D. K., Knowledge Management in Academic Libraries, PP. 15-16.

⁽²⁾ Sinha, A., Knowledge Management In Academic Libraries, Journal of Indian Research, VoL. 2, No. 1, 2014, PP. 123-125.

- **تحليل البيانات:** تحليل البيانات هو عملية فحص البيانات، وتنظيمها، وتحويلها، ونمذجتها بهدف اكتشاف معلومات مفيدة، واقتراح استنتاجات، ودعم عملية اتخاذ القرارات.
- **مستودع البيانات:** هو مجموعة بيانات متكاملة، ووجهة نحو الموضوع، ومتغيرة زمنياً، لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- **تقنيات مركز المساعدة:** يعد بمثابة مورد يهدف إلى تزويد المستخدم النهائي بالمعلومات، والدعم المتعلق بمنتجات وخدمات المكتبة.
- **أدوات رسم الخرائط:** تمثل مجموعة مفتوحة المصدر من أدوات برمجيات الحاسوب، بـ لمعالجة وعرض مجموعات البيانات.
- **التعلم الآلي:** هو مجال فرعي من علوم الحاسوب، تطور من دراسة التعرف على الأنماط، ونظرية التعلم الحاسبي في الذكاء الاصطناعي.
- **أنظمة إدارة سير العمل:** هو برنامج يوفر بنية تحتية، لإعداد وتنفيذ ومراقبة سير العمل العلمي.
- **البرامج الجماعية:** هو برنامج تطبيقي مصمم لمساعدة الأشخاص المشاركين في مهمة مشتركة على تحقيق الأهداف.
- **أدوات استرجاع المعلومات:** هي أدوات استخراج النصوص مفتوحة المصدر، للحصول على موارد المعلومات ذات الصلة باحتياجات المعلومات من مجموعة من موارد المعلومات.
- **البوابات:** هي بوابات تكنولوجية تربط نقاط الوصول إلى المعلومات عبر الإنترنت.
- **تقنيات الوكالء:** حيث تتيح أتمتة عملية الطلب، وفقاً لمستويات المخزون المحددة مسبقاً، أو البحث عن المواد المعلوماتية على الإنترنت.
- **الأنطولوجيا:** هي تسمية رسمية لأنواع وخصائص وعلاقات البيانات الموجودة فعلياً أو جوهرياً في مجال معين من مجالات الخطاب، وهذا يحد من التعقيد وينظم المعلومات.

6- الاتجاهات المعاصرة لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

أ- **تبني الويب ووسائل التواصل الاجتماعي:**
مع بزوغ فجر الويب، أحدثت المكتبات الأكاديمية تحولاً جزرياً في أساليب تفاعلها مع مستخدميها، بدلاً من الحضور الشخصي إلى المكتبة، تقدم المكتبة خدماتها للمستخدمين عبر موقع مكتبة الجامعة، ويمكن استخدام المدونات وتوسيع كأدوات لإنشاء المعرفة من قبل المستخدمين وأمناء المكتبات، ويمكن استخدام جميع تطبيقات وأدوات الويب هذه، لنشر وتبادل المعرفة وخدمات التوعية الحالية⁽¹⁾.

وعلاوة على ذلك، يوفر الويب أدوات تعاون تفاعلية، لتحسين تبادل المعرفة والإنتاجية، ويستخدمها ممارسو إدارة المعرفة لجمع الناس، لمشاركة الأفكار وتطويرها. حيث يمكن لمجتمعات الممارسات الاستفادة من هذه الأنواع من الأدوات، لتحفيز الاهتمام وتشجيع التعاون. إذ تُستخدم المدونات بشكل شائع في المكتبات الأكاديمية، حيث تتوفر العديد من الخدمات التي تتيح إنشاء مدونة مجاناً أو برسوم رمزية، أو يمكن الحصول على تطبيقات متخصصة لهذه الأغراض. وتتيح المدونة للفرد أو المجموعة نشر المعلومات وتلقي الملاحظات.

فعلى سبيل المثال، يمكن للمكتبات إنشاء مدونة مخصصة لموظفي المكتبة، لتحل محل أنظمة دفاتر الملاحظات، أو لوحات الإعلانات السابقة لنقل المعلومات. كما يمكن للمكتبات استخدام مدونة عامة للتواصل مع روادها وإبقاء الجميع مشاركين ومطلعين على أنشطة المكتبة. ويمكن استخدام الوiki لتخزين وتحريف وثائق الجامعة الأكثر استخداماً وتحديثاً، مثل أدلة السياسات والإجراءات، وأيضاً يمكن استخدامها كأدوات لإدارة المشاريع، كمساحة عمل للتواصل غير المتزامن. يمكن لأمناء المكتبات البحث عن موقع

⁽¹⁾ Kim, Y. & Abbas, J., Adoption of Library 2.0 Functionalities By Academic Libraries and Users, A Knowledge Management Perspective, The Journal of Academic Librarianship, Vol. 36, No. 3, 2010, PP. 211-218.

ويب ذات صلة ووضع الوسوم عليها وحفظ المعلومات، عند طرح السؤال نفسه على أمين مكتبة آخر، سيمكن من الوصول إلى العمل المستثرك⁽¹⁾.

وبالتالي، توجد تطبيقات ويب فعالة للمكتبات الأكاديمية، لمشاركة المعرفة وإدارة المحتوى، ومن ثم يجب على جميع أمناء المكتبات الأكاديمية تقدير قيمة وسائل التواصل الاجتماعي في ربط الناس بالمعلومات والمعرفة، بالإضافة إلى ربطهم ببعضهم البعض. لهذا السبب، أكد كوبينا على ضرورة تعزيز أنفسنا ومهاراتنا لدى الإدارة العليا. حيث لدينا الكثير لنقدمه في عالمنا المتغير، وكل ما نحتاجه هو التأكيد من أن الآخرين يدركون ذلك أيضاً. إلى جانب نظام إدارة المعرفة، لتحسين قابلية استخدام المعلومات والمعرفة، إذ يحسن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي فعالية إدارة المعرفة واعتمادها في بيئة البحث الأكاديمي.

خدم المكتبات الأكاديمية مئات المستخدمين أسبوعياً، متراكمةً بذلك المعرفة الضمنية والصريحة، حيث يستحيل تذكر كل شيء عند الإجابة على استفسار مرجعي. ومن الصعب جداً خدمة المستفيدين عندما تكون المعلومات متاحة بصيغ متعددة وتأتي من مصادر مختلفة. ولتسهيل جمع هذه المعرفة المرجعية وتخزينها، ومشاركتها وإعادة استخدامها عدة مرات، ولتوفير خدمات على مدار الساعة، صُمم أدوات إدارة المعرفة، مثل: خدمات المراجع الافتراضية عبر الإنترنت، إذ توفر العديد من خدمات المراجع الافتراضية عبر الإنترنت، على سبيل المثال Knowitnow، وهي خدمة مراجع إلكترونية، تعني "اسأل أمين/أخصائي مكتبة" التي تقدم المساعدة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، عبر الهاتف والبريد الإلكتروني، وباستخدام خدمة مراجع إلكترونية مباشرة، يكون محور السؤال هو خدمة مرجعية افتراضية، حيث يستخدم المستفيدين أجهزة الكمبيوتر أو غيرها من تقنيات الإنترنت للتواصل مع موظفي المراجع، دون الحاجة إلى الحضور الفعلي. وهكذا أصبح أمناء المكتبات المرجعية اليوم أكثر فعالية كوسطاء معلومات في المكتبات الأكاديمية⁽²⁾.

ج- رقمنة مجموعات المكتبات:

لقد بادرت جميع المكتبات الأكاديمية تقريباً برقمنة مجموعات المكتبات لنشر المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب وبالصيغة المناسبة، وأطلقت جامعة توليدو العديد من مشاريع الرقمنة، مثل: رقمنة المجموعات الخاصة، وتطوير المعارض الافتراضية، وتحويل المعرفة الصمغنية إلى معرفة صريحة، وإنشاء مكتبة رقمية داخلية لاستضافة مجموعات خاصة بالجامعة، بما في ذلك صور إداريي الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والمرافق⁽³⁾. حيث تمتلك مكتبات توليدواليوم منصة الموارد الرقمية المشتركة DRC، وهي مبادرة من شبكة أوهايو لينك Ohiolink ومكتباتها الأعضاء، و DRC هي خدمة تجمع المواد الرقمية وتحفظها وتوزعها. ويعُد بناء مكتبة رقمية شخصية، من خلال رقمنة مجموعات المكتبات نظاماً مهماً لإدارة المعرفة، إذ يتيح الرابط التشعبي للنصوص ذات الصلة، والبحث في النصوص الكاملة للمقتنيات، ودمج إدارة المعرفة، وتصور البيانات، وأدوات المعلومات الجغرافية مع النصوص في المكتبة ال رقمية⁽⁴⁾.

د- المستودعات المؤسسة:

تُعد المستودعات المؤسسية أدوات أخرى سريعة النمو لإدارة المعرفة المؤسسية في المكتبات الأكاديمية، والمستودع المؤسسي هو مستودع رقمي تُديره مؤسسة، وهو أداة لجمع وتخزين ونشر المخرجات العلمية داخل المؤسسة وخارجها، ونظرًا لطبيعتها العلمية المتسلسلة، تُعتبر أيضًا معيارًا للمنج الدراسي الرقمي من ناحية⁽⁵⁾.

(¹) Ibid.

⁽²⁾ Sabharwal, A., Digital Directions in Academic Knowledge Management, 2010, PP. 11-13.

(³) Ibid.

⁽⁴⁾ Rydberg, C. J., Knowledge Management in the Perseus Digital Library, P. 1.

⁽⁵⁾ Jain, P., New Trends and Future Applications/ Directions of Institutional Repositories in Academic Institutions, Library Review, Vol. 60, No. 2, 2011, PP. 125-129.

ومن ناحية أخرى، ونظرًا لكون المؤسسات الأكademية مؤسسات كثيفة المعرفة، فقد أدركت معظمها أهمية المستودعات المؤسسية في الحفاظ على المعرفة العلمية، وتحسين التواصل الأكاديمي. وتعُد المستودعات الرقمية أحد مكونات أنظمة إدارة المعرفة، إذ تحتوي على معرفةٍ صريحةٍ بالمحفوِي، وتعنى بإدارة هذا المحتوى وصيانته وتوزيعه⁽¹⁾. ولا شك أن المستودعات الرقمية جزءٌ من إدارة المعرفة، وثُرَّكَ على جانبٍ واحدٍ من المعرفة المؤسسية، وهو مخرجات البحث العلمي للأوساط الأكاديمية. وبهذه الطريقة، يُصبح مديرِو المستودعات مديرِي معرفةٍ حقيقين، مما يُقدم صورةً عن دور المستودعات في عمليات المعرفة المؤسسية. وفي معظم الحالات، تُدار المستودعات الرقمية من قِبَل أمناء المكتبات، أو على الأقل، يلعبون أدوارًا رئيسيةً في إدارة المستودعات الرقمية⁽²⁾. وعلى هذا النحو، تدعم أدوات إدارة المعرفة المتعددة، مثل: أنظمة إدارة قواعد البيانات، وبوابات الويب، وأنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية، وأنظمة المعلومات الإدارية، وأجهزة قراءةباركود لأنشطة أمناء المكتبات⁽³⁾.

وبالتالي، فإن إدارة المعرفة تتجاوز مجرد تخزين البيانات أو المعلومات واستخدامها لأغراض مختلفة، بل إنها تدرك قيمة المعرفة الكامنة في العقل البشري، وهي أصل فردي يمكن أن يعمل كأصل تنظيمي. ويمكن لمجموعة متنوعة من الأفراد تسخير هذه المعرفة والاستفادة منها، مما يؤثر على مسار المكتبة، من خلال التطبيق الاستراتيجي للتقنيات والأفراد والعمليات، ومن ثم تتضمن إدارة المعرفة إعادة تشكيل البيانات والمعلومات والمعرفة، لمعالجة ظواهر محددة. لذا، يصبح تحفيز تبادل المعرفة أمراً ضرورياً في المكتبات الأكademية، وهو مبني على ستة مبادئ أساسية لإدارة المعرفة، تكمن في: التوجّه نحو تطوير المعرفة ونقلها وحمايتها، وتعزيز التعلم التنظيمي المستمر، وتنمية ثقافة الابتكار، وتطوير الكفاءات، وتبني مناهج ترتكز على الأفراد، وفهم سياق المكتبات في سياق عالمي⁽⁴⁾.

السادسـ دور ادارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

1- نهج أقسام إدارة المعرفة في عمليات المكتبات الأكاديمية:

ستُستخدم إدارة المعرفة لتحسين عمليات المكتبات، في سياق دور كل قسم من أقسام إدارة المعرفة، و المائة في الآتي⁽⁵⁾:

أ- **قسم التزويد:** يقدم اكتساب المعرفة، من خلال تحديد الموارد المتاحة، وإنشاء معارف جديدة، وتحويل المعرفة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، وجمع الموارد من الإنترن特، إلخ.

ب- القسم الفي: يقوم بتنظيم أو تصنيف بناء المعرفة، من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في شكل قابل للاستخدام، وتوفير وسائل لترميز المعرفة الصريحة وتصنيفها وفهرستها والوصول إليها، وتخزين واسترجاع/فهرسة المعرفة في المستودعات التنظيمية لحفظها، بالإضافة إلى استخدامات متعددة من خلال تطبيقة، عدد من أدوات وتقنيات الاسترجاع.

ج- **قسم التداول:** يقوم بنشر المعرفة، من خلال مناهج وخدمات متعددة، تسهل ممارسة المعرفة ومشاركة وتطبيقها والاستفادة منها في المكتبات.

⁽¹⁾ Doctor, G. & Ramachandran, S., Enabling Knowledge Sharing with an Institutional Repository, In Seventh Ieee International Conference on Advanced Learning Technologies, 2007, PP. 432-433.

(2) White, W., Institutional Repositories, Contributing to Institutional Knowledge Management and the Global Research Commons, In A Paper Presented At 4th International Open Repositories Conference, Atlanta, Georgia, 2013, P. 8.

⁽³⁾ Enakire, R. T., Knowledge Management Practices among Librarians, Tracing the Missing Link, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 23, No. 1, 2017, PP. 1-2.

(⁴) *Ibid.* PP. 2-3.

⁽⁵⁾ Krishnamurthy, C. & Arali, S. S., Knowledge Management in Academic Libraries, P. 7.

د- خدمات المراجع Questionpoint: خدمة مرجعية افتراضية، تُعرف غالباً باسم مكتب المراجع الافتراضي VRD، تدعمها شبكة عالمية من المكتبات المتعاونة حول العالم، وتتألف من الميزات التالية⁽¹⁾:

- الدردشة: ميزة ويب تتضمن خاصية المراسلة الفورية، التي تُمكّن أمناء المكتبات من التواصل مع المستفيدين، كما توفر ميزة التصفح المشترك، التي تُسهل مشاركة الملفات الإلكترونية أو موقع الويب.
- البريد الإلكتروني: تُستخدم هذه الميزة للرد على المستفيدين بشكل تسلسلي، حيث يُرسل المستفيدين طلباتهم، وُتُرسل الردود لاحقاً.
- أدوات إعداد التقارير: تُساعد هذه الميزة أخصائي المكتبات على إدارة معاملات المراجع الإلكترونية والشخصية، حيث يمكن للتقارير الإحصائية، المستندة إلى نوع ومستوى نشاط المراجع أن تساعد أخصائي المكتبة في اتخاذ قرارات الإدارة، وتوضيح اتجاهات مقترحات التمويل، وقياس مستويات رضا مستخدمي المكتبة.
- التابع: يمكن أخصائي المكتبات من تتبع أسئلة المستفيدين عبر الإنترنت، وحفظها، وإدارتها.
- قاعدة معارف: تتكون من أسئلة وأجوبة ناتجة عن المعاملات، حيث تتوفر قاعدة بيانات محلية وعالمية، إذ يعتمد محتوى قاعدة البيانات المحلية على الأسئلة والأجوبة المحلية، بينما يتكون محتوى قاعدة البيانات العالمية من أسئلة وأجوبة تُضاف من قبل المكتبات الأعضاء. ويمكن البحث في كلتا القاعدتين حسب الموضوع أو الكلمة المفتاحية. كما يمكن لكل مكتبة الاحتفاظ بقاعدة معارف محلية تديرها المكتبة أو مجموعة المكتبات المشتركة. علاوة على أنه يمكن للمكتبات المساهمة في قاعدة المعرف العالمية واستخدامها، وهي مورد لدعم المراجع وأعمال الاستكشاف، حيث يُبني بشكل تعاوني من قبل جميع أعضاء خدمات المراجع.
- الملحوظات: تعد بمثابة عملية تأقي ردود من مستخدمي المعرفة، بشأن مدى تلبية احتياجاتهم المعرفية.

2- نهج إستراتيجيات عملية إدارة المعرفة:

تركز معظم المكتبات بشكل أساسي على إستراتيجيتين لإدارة المعرفة مجددًا في: التدوين أو التخصيص، حيث يُطبق التدوين بشكل أساسي على شكل أنظمة وثائق إلكترونية، تُدوّن المعرفة وتخزنها، وتتيح سهولة نشرها وإعادة استخدامها. وتعتمد هذه الإستراتيجية على اقتصاديات إعادة الاستخدام، أي الاستثمار مرة واحدة في إنشاء أو اكتساب أصل معرفي، وإعادة استخدامه عدة مرات من جانب. ومن جانب آخر، يُركّز التخصيص على تطوير شبكات لتسهيل نقل المعرفة وتبادلها بين الأفراد، وتعتمد على اقتصاديات الخبراء، أي توجيه الخبرة الفردية إلى آخرين أقل خبرة، والذين قد يستخدمونها لتحقيق أهداف المكتبة، وهناك ست خطوات مهمة في عملية إدارة المعرفة مائة في الآتي⁽²⁾:

- الجمع: البحث عن المعلومات الأساسية، وجمعها من مصادر متعددة.
 - الاستخدام: استخدام المعلومات المجمعة، والاستفادة منها بناءً على طلب العميل.
 - الإثراء: جمع معلومات إضافية، وإثراء النتائج النهائية، بمزيد من الأفكار والرؤى لزيادة قيمتها المضافة.
 - المشاركة: مشاركة المعرفة والأفكار مع أعضاء المكتبات الأخرى.
 - الوصول: الوصول إلى المعلومات والمعرفة اللازم، لمواكبة استراتيجية المكتبة.
 - البناء: بناء معارف إضافية حول مواضيع مهمة، والتخلص من المعرف القديمة.
- واستناداً إلى عمليات إدارة المعرفة المطبقة في بيئه علوم المكتبات والمعلومات، اقترح تشي روسولي إطاراً مفاهيمياً من ست خطوات لتطبيق المعرفة في المكتبات الأكاديمية وهي: إنشاء المعرفة، واكتساب المعرفة، وجمع المعرفة، ومشاركة المعرفة، وسجل المعرفة، وحفظ المعرفة. حيث تكمّن قوّة هذا النموذج

⁽¹⁾ Lynette, L. R. & Timothy J. E., An Investigation of A Knowledge Management Solution for the Improvement of Reference Services, Journal of Information, Information echnology and Organizations, Vol. 4, 2009, PP. 1-22.

⁽²⁾ Hansen, M. T. & Et. Al., What's Your Strategy For Managing Knowledge? Harvard Business Review, Vol. 77, No. 2, 1999, PP. 106.108.

المفاهيمي في إضافة فحوتين في إدارة المعرفة في ممارسات إدارة المعرفة الحالية، وهمما سجل المعرفة، وحفظ المعرفة، وهمما أمران حيويان لإكمال دورة إدارة المعرفة بأكملها من ناحية⁽¹⁾.

ومن ناحية أخرى، اقترح متقي فار خمس طرق لتطبيق المعرفة وإضافة قيمة للمؤسسات الأم وهي: تحويل المكتبات التقليدية إلى مكتبات إلكترونية، وتمكين أمناء المكتبات من مواكبة التغيير، وتحسين وضع المكتبات الأكاديمية وأمناء المكتبات في الجامعة؛ وتنمية أعضاء الجامعة، والمساهمة في بناء مفكرين ناقدين ومستخدمين مستقلين، باستخدام نهج إدارة المعرفة في المكتبات المتحور حول المستخدم، في حين قدم شين كو إطاراً لإدارة خدمات المعرفة، وأوصى بأربع استراتيجيات أخرى⁽²⁾:

- تعزيز مجموعات المكتبات الأكاديمية، باتباع مبدأ الاستخدام الأمثل، حيث ينبغي على المكتبات الجامعية تعزيز مجموعاتها، بالختيار مصادر المعرفة الأكثر ملاءمة لعملائها.
- تكوين فريق عالي الجودة من أمناء المكتبات المتخصصين، إذ يجب أن يكون هناك أمين مكتبة متخصص ومساعده، للعمل بشكل وثيق مع أساتذة وطلاب المواد الدراسية، لتقديم خدمات المعرفة المتخصصة.
- مشاركة خدمات المعرفة المتخصصة، وحماية الجودة الأكاديمية للخدمة، حيث يجب تنظيم خدمات المعرفة المتخصصة في مكتبات الجامعة بشكل منطقي، استناداً إلى آلية خدمة موحدة للشخص والمعرفة، كما ينبغي أن يكون هناك معيار موحد لإدخال المعلومات عبر الشبكة، وتنظيم البيانات، واسترجاع المعلومات، وتوحيد نتائج البحث.
- ترسیخ مفهوم ابتكار الخدمة الشخصية، إذ يستلزم على المكتبات تبني مفهوم ابتكار الخدمة الشخصية، من خلال تقديم خدمات شخصية ترکز على المستخدم.

3- أداء إدارة المعرفة في الأداء المكتبي:

تعتبر إدارة المعرفة اليوم تخصصاً أساسياً في تحسين الأداء المكتبي، ويمكن قياسها موضوعياً أو ذاتياً، حيث يجب دمج الأداء مع التعلم المنهجي للحفاظ على الميزة التنافسية، ومن ثم تعد إدارة المعرفة وسيلةً لتحقيق هذه النتيجة المرجوة⁽³⁾. وفي سياق المكتبات الأكاديمية، يُعد التوافر مؤشراً مهماً لقياس أو تحديد الفعالية أو الأداء العام، لا يكتثر المستخدم بامتلاك المكتبة مليون كتاب، إذا لم يتمكن من الحصول على الكتاب الذي يريد، تُعرف الطريقة المستخدمة في هذا التوافر باسم "طريقة التفرّع"، وقد استخدماها كاتنور عام ١٩٧٦ في البداية⁽⁴⁾.

وبالتالي، تتمثل أهداف إدارة المعرفة في الاستفادة من أصول المنظمة المعرفية وتحسينها، بما يُسهم في تطبيق ممارسات معرفية أفضل، وتحسين السلوكيات التنظيمية، واتخاذ قرارات أفضل، وتحسين الأداء التنظيمي. وقد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتحسين مقاييس الأداء، مثل الكفاءة، ورضا العملاء، واتخاذ القرارات، والجودة، والفوائد المالية⁽⁵⁾. ووفقاً ليونغ، تُركز مؤشرات أداء المكتبات على تقييم أداء المكتبة، من خلال قياس الفعالية والأداء التنظيمي، وتقييم الاحتياجات، والاختبار، وتحديد الفجوات وال المجالات عالية المخاطر، وتحسين المسائلة،

⁽¹⁾ Rusuli, C. & Et Al., Knowledge Management Process at Malaysian University Libraries, A Literature Review, International Journal of Social Sciences, Vol. 1, 2012, PP. 1-16.

⁽²⁾ Xin, Q. Y., Research of Knowledge Management on the University Library for Subject User, In A Paper Presented in an International Conference on Management Science and Industrial Engineering, 2011, PP. 8-11.

⁽³⁾ Gorelick, C. & Monsou., B. T., For Performance Through Learning, Knowledge Management is the Critical Practice, The Learning Organization, Vol. 12, No. 2, 2006, PP. 134-137.

⁽⁴⁾ Jaafar, C. & Et Al., Knowledge Management and Academic Library Performance, A Framework, Universiti Sains Malaysia Libraries, 2023, P. 5.

⁽⁵⁾ Moffert S., & et al., An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications, Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 3, 2003, PP. 23-26.

And Look at:

- Boumarafi, B. & Jabnoun, N., Knowledge Management and Performance in Uae Business Organizations. Knowledge Management Research and Practice, Vol., 6, 2008, PP. 233-238.

ووضع معايير مرجعية وخطوط أساس. وتركز مؤشرات الأداء على استخدام الإدارة لمعلومات موضوعية، لتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتقليل المخاطر، وحل المشكلات. حيث يشمل التركيز في قياس الأداء إجراء مقارنات تُفيد في التنسيق، ومنع التكرار، وإجراء مشاورات عامة، والتركيز على المخرجات والنتائج. لذلك، يمكن قياس الأداء المديرين من إجراء المقارنات، وتحطيم الاستراتيجية، وصياغة الميزانيات، وتحطيم نتائج البرامج وتقيمها، ووضع الأهداف الازمة لتحقيق النجاح⁽¹⁾.

كما أوضح بوكهورتس معايير مؤشر أداء المكتبة، مثل: الملاءمة، والموثوقية أو الدقة، والقابلية للتكرار، والفائدة، والعملية. على سبيل المثال، كانت إحصاءات الإعارة تُجمع شهرياً من قِبَل قسم الإعارة في المكتبة. ومن خلال هذه الطريقة، تمكنت إدارة المكتبة من معرفة تقدم أداء عمليات المكتبة وإنجازاتها، من خلال مقارنة بيانات الإعارة شهرياً وفصلياً وسنوياً. هذه المعلومات قيمة للغاية للتحسينات المستقبلية في المؤسسة. من ناحية أخرى، ستؤدي مقارنة نتائج قياس الأداء بالأهداف والغايات إلى إعادة صياغة وتحديد هذه الأهداف والغايات⁽²⁾.

واقتراح رزاسا وبيكر مقياساً عاماً لأداء المكتبة الأكاديمية يعتمد على عدد المستخدمين، والمواد المستخدمة، وأسلمة المراجع، والمستخدمين الذين يدرسون موادهم الخاصة، وإجمالي المستخدمين المحتللين ضمن مجتمع المكتبة. حيث تحدد إدارة المكتبة قيمة كل عامل من هذه العوامل، وتحجم النتائج الإجمالية في رقم واحد لأداء المكتبة. وبشكل عام، تستند مؤشرات أداء المكتبة الأكاديمية إلى توافر استخدام المكتبة، والمواد المستخدمة، ورضا المستخدمين عن مرافق المكتبة وخدماتها⁽³⁾.

سابعاً- دور أخصائي المكتبات في إدارة المعرفة تحدياتها:

إن دور أخصائي المكتبات في إدارة المعرفة ليس جديداً، بل هو استمرار للعديد من الأدوار، التي قدمها سابقاً بمساعدة تقنيات المعلومات. وقد ذكر ريردون أن: "هناك حاجة إلى تغييرات جوهرية في التفكير والموافق والتعليم والتدريب، قبل أن نتمكن من مواجهة مستقبل إدارة المعرفة بثقة، في العديد من المجالات المهمة في مجال المعلومات والمكتبات". وبالتالي، ينبغي أن يمتلك أخصائي المكتبات مجموعه من المعرفة والمهارات، وهي⁽⁴⁾:

- أ- معرفة بمصادر معلومات المكتبة أو أصولها ومنتجاتها وخدماتها.
- ب- معرفة بمكان تخزين هذه المصادر واستخداماتها.
- ج- معرفة بالمستخدمين، بما فيهم أعضاء هيئة التدريس والباحثون، ومن يستخدمون هذه المصادر.
- د- ما هو الاستخدام الحالي لهذه المصادر، وكيف يمكن زيادة استخدامها؟
- هـ- المعرفة بكفاءات المكتبة وقدراتها.
- وـ- المعرفة بالاتجاهات والتقييمات الناشئة في مجال المكتبات.
- زـ- بينما تكمن المهارات في الآتي:
- ـ- مهارة معرفة المصادر المطبوعة/الإلكترونية، والداخلية/الخارجية.
- ـ- مهارة معرفة وفهم الموضوع.
- ـ- مهارة معرفة إدارة المعلومات والسجلات: وهي أساليب الفهرسة، وتطوير قواعد البيانات، وإنشاء المرادفات، وأساليب الاسترجاع/التسليم، التخزين الإلكتروني، وسياسة الاحتفاظ، وهيكلة السجلات، والتشريعات، والمعايير، والضوابط.
- ـ- مهارة معرفة الشبكات الداخلية والخارجية.
- ـ- مهارة معرفة المستخدمون/أنماط الاستخدام، وتحليل الاحتياجات، وقياس مستوى الرضا.

⁽¹⁾ Young, P. R., Electronic Services and Library Performance Measurement, A Definitional Challenge, Research Gate, 2001, PP. 3-6.

⁽²⁾ Raja, S. R., Knowledge Management Practices among Msc Status Organization, A Survey, Proceeding at the Fifth International Conference on Knowledge, Culture, and Change Management Organization, University Of Aegen, Rhodes, Greece, 2005, PP. 19-22.

⁽³⁾ Oldroyd, M., Taking the Strategic Approach to Staff Development, London,2004, PP. 124-138.

⁽⁴⁾ Bhalekar, D. K., Knowledge Management in Academic Libraries, P. 18.

- لـ- مهارة خدمات التوعية الحالية، أي المراقبة/التحديث، واستخلاص خدمات جديدة.
- مـ- مهارة تقديم المشورة والتدريب للمستخدمين.

م- مهارة تقديم المشورة والتدريب للمستخدمين.

نـ. مهارة المساهمة في استراتيجية المعرفة والمعلومات.

وبالتالي، يسعى أخصائي المكتبات إلى إنجاز المهام التالية⁽¹⁾:

• القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة

• توليد المعرفة الحديدة

• **الغذاء تغير وسائل نقل المعلمات**

• الخبرة هي جمع ونف المعلومات.

• مشارکه المعرفه دون ای

- إدارة المعرفة كاصل.

- تمثيل المعرفة في الوثائق وقواعد البيانات.

وهناك خمس كفاءات مهمة مطلوبة لمتخصصي علوم المكتبات والمعلومات، لتطوير حقل إدارة المعرفة، حيث تتبّع على النحو التالي: ⁽²⁾

- **كفاءات ثقافة إدارة المعرفة:** وهي مهارات العمل الجماعي، ومهارات تعزيز تبادل المعرفة وبيئة التعلم، ومهارات تحفيز الموظفين.

- كفاءات الإدارة: مهارات إدارة الموارد البشرية، ومهارات إدارة المشاريع، ومهارات القيادة، والمعرفة بتسويق المنتجات والخدمات المعلوماتية والدعائية لها.

- كفاءات التعامل مع الآخرين: وهي مهارات التواصل والتوجيه، ومهارات إجراء المقابلات، ومهارات الحكم والتقييم، ومهارات العرض التقديمي.

- **الكفاءات الفياديه والاستراتيجي:** وهي الفدراه على بناء شبكات اجتماعيه او مجتمعات ممارسه، وتطوير نظام مكافآت قائم على الأداء، وربط المعرفة بالنتائج الاستراتيجية، وتطوير سياسات إدارة المعرفة، ومهارات خلق قيمة من أصول المؤسسة المعرفية.

- **كفاءات تكنولوجيا المعلومات:** وهي كفاءات تصميم وتطوير محتوى إلكتروني للاستخدام عبر الإنترن特، وتطوير بوابات إلكترونية أو بوابات موضوعية، واستخدام برامج المكتبات الرقمية لإنشاء مستودعات مؤسسية أو معرفية، وتصميم وصيانة قواعد بيانات داخلية، والخبرة اللازمية لتقديم أداء أنظمة المعلومات.

ومع تطور المكتبات، تغير دور أمناء المكتبات من مُقدّمي إحالة إلى مُقدّمي معلومات ذات صلة بالمواد والمعرف المُخزّنة، إلى مُختصّي المعلومات. إنهم مختصّون مدربون تدريبياً عالياً وذوو مهارات عالية، يُساعدون الباحثين على اكتشاف الموارد وتوظيفها لدعم البحث القائم على الأدلة. "يُطبق مختصّو المعلومات معارفهم المتخصّصة في المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، بهدف أساسي واحد يكمن في الحصول على المعلومات الصحيحة من المصدر الصحيح إلى العييل المناسب في الوقت المناسب، وبالشكل الأنسب للاستخدام المُراد، وبتكلفة ثُبّر استخدامها"⁽³⁾.

وبالتالي، يتمثل دور المكتبات ووظيفة أخصائي المكتبات في رعاية المعرفة الإنسانية، وزيادة قيمتها باستمرار من أجل تقدم المجتمع، إذ أن: "الهدف الأهم للمكتبات هو توفير الوسائل، التي يمكن للفرد من خلالها، استخدام المعلومات ذات الصلة، بالإضافة المزيد إلى معارفه، حتى يتمكن من فهم القضايا وحل المشكلات، واتخاذ قرارات أفضل، واكتساب البصيرة والاستلهام، وإشاعر فضوله وأن يكون أكثر تعلمًا" (4).

⁽¹⁾ Reddy, K. J., Knowledge Management in 21st Century Academic Libraries, P. 119.

⁽²⁾ Bishop, K., Information Service Professionals in Knowledge-based Organizations in Australia, What will we Manage? University of Technology, Sydney, 2001, PP. 45-50.

⁽³⁾ Mason, R., What is an Information Professional? *Journal of Education for Library and Information Science*, VOL. 31, No. 2, 1990, P. 122.

⁽⁴⁾ Choy, F. C., Libraries and Librarians, What Next? Library Management, Vol. 28, No. 3, 2007, P. 114.

وقد وصفت السمات الشخصية التالية لمدير ي إدارة المعرفة على النحو التالي⁽¹⁾: الإبداع، والقدرة على التعلم والتكيف، والإرادة والقدرة على إنشاء المعرفة ومشاركتها وتسخيرها واستخدامها، وفهم عمليات إنشاء المعرفة، وفهم تأثير المعرفة، ومهارات محو الأمية المعلوماتية وإنشاء المعرفة والبحث عنها ومشاركتها واستخدامها، وفهم عملية المعرفة، وفهم تنظيم المعرفة، والقدرة على مواجهة التحديات. وفي هذا الصدد، تواجه عملية إدارة المعرفة عادةً عدة تحديات، وهي: اكتساب المعرفة، ونمذجة المعرفة، واسترجاع المعرفة، وإعادة استخدام المعرفة، ونشر المعرفة، والصيانة⁽²⁾.

وبالتالي، ينبغي على المكتبات أن تقدم قيادةً فعالةً في إدارة المعرفة، ومن ثم تحسين إدارة المعرفة لديها في جميع المجالات الرئيسية لخدماتها. ولمواكبة النمو الهائل في المعرفة البشرية، تحتاج المكتبات إلى تطوير استراتيجياتها للوصول إلى الموارد ومشاركتها، من المصادر المطبوعة إلى المصادر الإلكترونية وال الرقمية، ونظرًا لمحدودية التمويل والتكنولوجيا والموظفين والمساحة، يجب على المكتبات تحليل احتياجات مستخدميها بعناية، والسعى إلى وضع خطط اقتداءً تعاونية لتلبية احتياجاتهم من جهة.

ومن جهة أخرى، ينبغي على المكتبات تطوير وصيانته فهرس إلكتروني متكامل، للوصول العام (OPAC) يضم موارد داخلية وخارجية، بالإضافة إلى صيغ المعرفة المطبوعة وغيرها. واستخدام النهج الجديد لجمع معلومات الإنترن特 من خلال جهود تعاونية، مثل Dublin Core و Metadata و فهرس الموارد التعاونية عبر الإنترن特، وأساليب جديدة أخرى، مثل استخراج البيانات والنصوص، وإدارة المحتوى، ومحركات البحث، والبحث باللغات الطبيعية، ومفهوم الصفحات الصفراء، وتقنيات أخرى في مجال تصور المعلومات، مثل رسم خرائط المعرفة ثنائية أو ثلاثية الأبعاد⁽³⁾.

لذلك، تواجه المكتبات الأكاديمية تحديات، بما في ذلك التكاليف غير المستدامة، وانخفاض الاستخدام، والتحول إلى الخدمات الرقمية، وزيادة الطلب على خدمات جديدة. ويجب على المكتبات تطوير نقاط قوتها، وابتكار خدمات سريعة الاستجابة ومرحية. لذلك، ستحتاج المكتبات إلى اعتماد إدارة المعرفة لتقديم خدمات مكتبية مبتكرة.

ويزداد هذا الأمر أهميةً في عصر الاتصال، واستخدام الأجهزة المحمولة، والبيانات الرقمية الضخمة، والمزج المتزايد من العالم الرقمي والمادي، حيث لا تقتصر إدارة المعرفة على المكتبة (الكتب أو الدوريات) فحسب، بل تتطور التكنولوجيا بسرعة. حيث يمكن لإدارة المعرفة في المكتبات تحسين التواصل بين الموظفين/الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة، كما يمكنها أن تزيد من فعالية المكتبات، من خلال تمكين حلول ترکز على المستخدم والتخلص من الإجراءات المكررة⁽⁴⁾.

الإطار العملي للدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتأسس مجتمع الدراسة على معرفة مدي ممارسات إستراتيجيات إدارة المعرفة وتطبيق منهجيتها لدى أخصائي مكتبات بصفة خاصة، ومعرفة مدى تأثيرها على أداء المكتبات بصفة عامة. حيث تكون مجتمع الدراسة من أخصائي مكتبات، العاملين في بعض المكتبات الأكاديمية بجامعة عمر المختار، والمائلة في اثنى عشر مكتبات هي: (إدارة المكتبات والمطبوعات، والمكتبة المركزية، ومكتب التأليف والترجمة، ومكتبة شهداء الجبل، والمكتبة الإلكترونية، والطب البشري، والصيدلية، وكلية العلوم، وكلية الهندسة، وكلية اللغات، وكلية التربية، وكلية الزراعة).

وفي سياق المكتبات الأكاديمية في جامعة عمر المختار، اعتمدت الدراسة على المنهج المسيحي الميداني لجمع البيانات من المشاركون من خلال عمل استبيان، إذ بلغ عدد العاملين بمكتبات جامعة عمر المختار

⁽¹⁾ Bhalekar, D. K., Knowledge Management in Academic Libraries, P. 19.

⁽²⁾ Chanderkanta, S. & Chaubey, D., Knowledge Management and its Application in Library Science, Vol. 1, No.1, 2011, PP. 54-55.

⁽³⁾ Ibid.

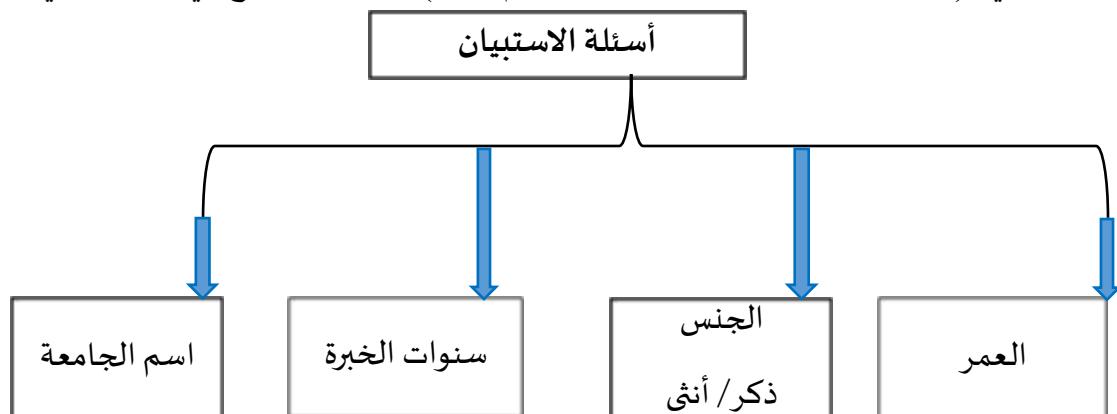
⁽⁴⁾ Krishnamurthy, C. & Arali, S. S., Knowledge Management in Academic Libraries, PP. 2-3.

107. حيث تم اتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لاختيار عينة الدراسة، والتي بلغت عدد 86 بمعدل نسبة 80.37% أخصائياً. وتكون الاستبيان من قسمين:

قدم القسم الأول المعلومات الديموغرافية للمشاركين، وهي عبارة عن أربعة أسئلة مائلة في: (العمر، الجنس: ذكر أو أنثى، سنوات الخبرة، اسم الكلية). وتم توزيع الاستبيان الورقي على عينة الدراسة. وحللت البيانات المجمعة وعرضت بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات، بينما تكون القسم الثاني من تحليل بيانات مدى ممارسة أخصائي المكتبات لاستراتيجيات إدارة المعرفة.

أولاً- تحليل بيانات القسم الأول: المعلومات الديموغرافية للمشاركين:

لقد تم طرح 4 أسئلة على المشاركين من العاملين بإدارة المكتبات الأكاديمية بجامعة عمر المختار عينة الدراسة، مائلة في: (العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، واسم الكلية)، كما هو موضح في الشكل الآتي:



شكل (1): أسئلة المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (1): العينة العامة لأخصائي مكتبات في بعض مكتبات جامعة عمر المختار:

النسبة المئوية	إجمالي عينة الدراسة	إجمالي العدد	اسم المكتبة	اسم الجامعة	م
%17.75	19	107	إدارة المكتبات والمطبوعات	جامعة عمر المختار	1
%11.21	12		المكتبة المركزية		2
%0.93	1		مكتب التأليف والترجمة		3
%23.36	25		مكتبة شهداء الجبل		4
%3.73	4		المكتبة الإلكترونية		5
%3.73	4		مكتبة الطب البشري		6
%4.67	5		مكتبة كلية الصيدلية		7
%2.80	3		مكتبة كلية العلوم		8
%3.73	4		مكتبة كلية الهندسة		9
%1.86	2		مكتبة كلية اللغات		10
%2.80	3		مكتبة كلية التربية		11
%3.73	4		مكتبة كلية الزراعة		12
%80.37	86		مكتبة	الإجمالي	

تشير تحليلات الجدول (1) إلى أنه من بين المجموع الكلي للعاملين بمكتبات جامعة عمر المختار والبالغ عددهم 107 فعلياً، تم اختيار نسبة العينة العشوائية المائلة في 12 مكتبات، والتي بلغ عد العاملين بها 86 بنسبة مئوية 80.37%， منهم 34 من الإناث بمعدل نسبة 31.40% و 52 من الذكور بمعدل نسبة 48.59%. وبالتالي، إذا نظرنا إلى خصائص عينة الدراسة، التي تم تحليلها في سياق إجاباتها على التساؤلات التي تم طرحها مسبقاً في الاستبيان، سنلاحظها في الجداول الآتية

جدول (2): الفئات العمرية لعينة الدراسة.

درجات الفئات	الفئات العمرية	أعداد التكرار	النسبة المئوية
الفئة الأولى	39-30	26	%30.23
الفئة الثانية	49-40	38	%44.18
الفئة الثالثة	60-50	22	%25.58
الإجمالي	86		%100

في سياق تحليل بيانات الجدول رقم (2) يُظهر الجدول المرفق توزيعاً تكرارياً غير متجانس لـ 86 حالة إجمالية، حيث تتمركز الغالبية العظمى في الفئة العمرية الثانية (49-40) بتكرار يبلغ 38 فرداً، وهو ما يمثل النسبة الأكبر بشكل ملحوظ عند 44.18%， مما يشير إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تمثيلاً أو نشاطاً في السياق الذي تُقاس فيه هذه الدرجات. وفي المقابل، تحتل الفئة الأولى (30-39) موقعاً وسطياً بتكرار 26 فرداً ونسبة 30.23%， بينما تُعد الفئة الثالثة (50-60) هي الأقل تمثيلاً والأصغر حجماً، مسجلة 22 فرداً فقط أي ما يعادل 25.58%， الأمر الذي يُبرز هيمنة الفئة العمرية الوسطى على هذا التوزيع ويستلزم بحثاً أعمق لتحديد ما إذا كان هذا التباين يعكس الهيكل الديموغرافي للمجتمع المدروس أم أنه ناتج عن خصائص المتغيرات التي تم قياسها ضمن الفئة. أما إذا نظرنا إلى سنوات الخبرة لدى أخصائي المعلومات في المكتبات عينة الدراسة، فإنها ترد على النحو الآتي:

جدول (3): سنوات الخبرة لعينة الدراسة.

درجات الفئات	سنوات الخبرة	أعداد الخبرة	النسبة المئوية
الفئة الأولى	5 - 1	16	%18.60
الفئة الثانية	10 - 5	19	%22.09
الفئة الثالثة	10 وأكثر	51	%59.30
الإجمالي	86		%100

تشير بيانات الجدول (3) إلى وجود فوارق وتنوعات كبيرة بين أفراد عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة منذ توليهم مهامهم العملية في المكتبات الأكademie بجامعة عمر المختار. إذ وردت الفئة الثالثة المحددة (10 سنوات وأكثر) في المرتبة الأولى من الاستبيان، وبلغوا عددهم 51 أخصائياً بمعدل نسبة 59.30%， بينما ورد في المرتبة الثانية الفئة الثانية التي تشير إلى (من 5 إلى 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم 19 بنسبة مئوية 22.09%， أما الفئة الأولى التي تقرر (من 1 إلى 5 سنوات) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من الاستبيان، وبلغ عددهم 16 بمعدل نسبة 18.60%.

ثانياً- تحليل بيانات القسم الثاني: الدراسة الميدانية:

سيتم تحليل بيانات الاستبيان الموجه لأخصائي مكتبات بعض المكتبات الأكademie في جامعة عمر المختار المائلة في: (إدارة المكتبات والمطبوعات، والمكتبة المركزية، ومكتب التأليف والترجمة، ومكتبة شهداء الجبل، والمكتبة الإلكترونية، والطب البشري، والصيدلية، وكلية العلوم، وكلية الهندسة، وكلية اللغات، وكلية التربية، وكلية الزراعة).

ويركز هذا القسم من الاستبيان على عدة محاور أساسية، تكمن في الآتي: أسباب تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة، واستخدام آليات إدارة المعرفة، وكيفية ممارسة إدارة المعرفة، والأساليب المستخدمة لتعزيز ممارسة إدارة المعرفة، وأنشطة ممارسات إدارة المعرفة، وتحديات ممارسة إدارة المعرفة، بوجه عام، قام المشاركون من العاملين في المكتبات الأكademie بجامعة عمر المختار عينة الدراسة بالإجابة على عناصر كل محور من المحاور الأساسية التي يدور حولها الدراسة الميدانية، والمائلة في ستة محاور، ومن ثم يكون عدد العناصر المطروحة هي 57 عنصراً، والتي تبدو على النحو الآتي:

- المحور الأول- أسباب تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة: (تحسين خدمات المكتبة، اتخاذ قرارات مدرسة، إنتاج المزيد بموارد أقل بسبب القيود المالية، الاستفادة من المعرفة المتاحة، إدارة انفجار المعلومات، وضع أفضل الممارسات، وإدارة التدهور السريع للمعرفة، وتجنب تكرار الجهد).
- المحور الثاني- استخدام آليات إدارة المعرفة: (أنظمة دعم القرار، معالج النصوص، محرك بحث، الويب الدلالي، بوابات الويب، أدوات الذكاء الإصطناعي، أدوات المحاكاة، استخراج البيانات، مستودع البيانات، أدوات إسترجاع المعلومات، نظام إدارة قواعد البيانات، نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، خرائط أنظمة إدارة المحتوى، أنظمة المعلومات الإدارية، الباركود القارئ، الفهرسة والتلخيص).
- المحور الثالث- كيفية ممارسة إدارة المعرفة: (المناقشة الجماعية، التدريب والتوجيه، التوثيق الروتيني، شبكة التواصل داخل المكتبة، الندوات والمؤتمرات وورش العمل).
- المحور الرابع- الأساليب المستخدمة لممارسة إدارة المعرفة: (إعادة استخدام المعرفة من خلال استراتيجية التدوين، وخلق قيم للمستخدمين، وتعزيز عمليات البحث والتعلم، واستخدام المهارات لبناء معارف جديدة، والالتزام الفعال، وتدقيق المعرفة كل شهرين، وإعادة تدريب الموظفين، ونشر المقالات والدراسات والكتب، والإلتزام بالأفكار المشتركة، والتواصل المكثف بين الزملاء).
- المحور الخامس- أنشطة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة: (شراكة مع المكتبات الأخرى، واعتماد الويب، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ورقمنة مجموعات المكتبات، واستخدام خدمات المراجع الافتراضية/عبر الإنترن特، واستخدام مستودعات المعرفة المركزية، وتحديد الخبرات في المكتبات، وأنظمة التقاط المعرفة الداخلية المعمول بها، واستخدام مجتمعات الممارسة، وجود استراتيجية/سياسة مكتوبة لإدارة المعرفة).
- المحور السادس- تحديات ممارسات إدارة المعرفة: (انخفاض الميزانية، وتدريب غير كافٍ للموظفين، ونقص في استراتيجية إدارة المعرفة، وتقنيات غير كافية، ونقص في الحوافز، وخبرة محدودة في إدارة المعرفة، ونقص في ثقافة تبادل المعرفة، ونقص في التعاون بين الموظفين الجدد والقدامى).

1- أسباب تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة:

في استبيان هذا المحور، تم طرح 8 عناصر تنساوية على المشاركين من العاملين في المكتبات الأكاديمية عينة الدراسة بجامعة عمر المختار، وتدور حول أسباب تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة، حيث تتمثل في: (تحسين خدمات المكتبة، واتخاذ قرارات مدرسة، وإنتاج المزيد بموارد أقل بسبب القيود المالية، الاستفادة من المعرفة المتاحة، إدارة انفجار المعلومات، وضع أفضل الممارسات، وإدارة التدهور السريع للمعرفة، وتجنب تكرار الجهد). وقد وردت نتائج هذا الاستبيان في الجدول الآتي:

جدول (4): أسباب تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة

النسبة المئوية	لا	نعم	النسبة المئوية	تحسين خدمات المكتبة
صفر%	صفر	22	%25.58	اتخاذ قرارات مدرسة
%3.48	3	10	%11.62	إنتاج المزيد بموارد أقل بسبب القيود المالية
%6.97	6	4	%4.65	الاستفادة من المعرفة المتاحة
%4.65	4	5	%5.81	إدارة انفجار المعلومات
%3.48	3	3	%3.48	وضع أفضل الممارسات
%5.81	5	6	%6.97	إدارة التدهور السريع للمعرفة
صفر%	صفر	3	%3.48	تجنب تكرار الجهد
%11.62	10	2	%2.32	
%36.04	31	55	%63.95	
				الإجمالي
				86

يُظهر جدول التوزيع التكراري رقم (4) بشكل شامل أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة مدفوع بقناة أغلبية واسعة، حيث يوافق 63.95% من المستجيبين (55 فرداً) على الأسباب المقدمة، لكن تحليل الأولويات يكشف عن تركيز لافت على الأهداف الملموسة وال مباشرة، إذ يتتصدر سبب "تحسين خدمات المكتبة" قائمة الدوافع بوضوح قاطعاً محققاً نسبة 25.58%， مما يرسخ أن الهدف الرئيسي هو خدمي تشغيلي يركز على جودة المخرجات، يليه في الأهمية هدف "اتخاذ قرارات مدرّسة" بنسبة 11.62%， مما يؤكّد على أهمية إدارة المعرفة في دعم الجانب الاستراتيجي للمؤسسة. وفي المقابل، تظهر مفارقة حادة في الأهداف المتعلقة بكافأة التشغيل الداخلي، حيث سجل سبب "تجنب تكرار الجهد" أعلى نسبة رفض (11.62 لا)، بينما حصد أدنى نسبة موافقة (2.32%)، مما يثير تساؤلات حول مدى فعالية التطبيق الحالي لهذا المفهوم. علاوة على ذلك، تصنف التحديات المعرفية الأكثر تجرّباً وحداثة، مثل "إدارة التدهور السريع للمعرفة" (2.32%) و"إدارة انفجار المعلومات" (3.48%)، كأضعف الدوافع، مما يشير إلى أن المؤسسة تفضل التركيز على استغلال المعرفة الداخلية لدعم الأهداف التشغيلية على حساب التعامل مع التحديات الديناميكية النابعة من البيئة المعرفية الخارجية واسعة النطاق.

2- استخدام آليات إدارة المعرفة:

جدول (5): استخدام آليات إدارة المعرفة.

النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	نعم	استخدام آليات إدارة المعرفة
%2.32	2	%8.13	7	أنظمة دعم القرار
%2.32	2	%6.97	6	معالج النصوص
%1.16	1	%8.13	7	محرك بحث
%1.16	1	%4.65	4	الويب الدلالي
%1.16	1	%0.58	5	بوابات الويب
%1.16	1	%8.13	7	أدوات الذكاء الاصطناعي
% صفر	صفر	%2.32	2	أدوات المحاكاة
%1.16	1	%2.32	2	استخراج البيانات
%1.16	1	%2.32	2	مستودع البيانات
%1.16	1	%10.46	9	أدوات استرجاع المعلومات
%1.16	1	%5.81	5	نظام إدارة قواعد البيانات
% صفر	صفر	%4.65	4	نظام إدارة الوثائق الإلكترونية
% صفر	صفر	%2.32	2	أنظمة إدارة المحتوى
%1.16	1	%3.48	3	أنظمة المعلومات الإدارية
% صفر	صفر	%4.65	4	الباركود القاري
% صفر	صفر	%4.65	4	الفهرسة والتلخيص
%15.11	13	%84.88	73	الإجمالي
				86

يُظهر الجدول رقم (5) توزيعاً لاستخدام الآليات المختلفة لإدارة المعرفة، ويتبّع منه أن هناك قبولاً عاماً لهذه الآليات، حيث تتبّع نسب الاستخدام بشكل ملحوظ بين الأدوات التقليدية والأدوات المتقدمة. وتتصدر أدوات إدارة المعرفة الأكثر استخداماً ثلاثة آليات حصدت أعلى نسبة موافقة بلغت 8.13% لكل منها (7 أفراد): وهي "أنظمة دعم القرار"، و"محرك بحث"، و"أدوات الذكاء الاصطناعي". هذا التساوي في الصدارة يشير إلى أن المؤسسة تبني نهجاً ثلاثي الأبعاد يجمع بين الدعم الاستراتيجي (دعم

القرار)، والكفاءة التشغيلية** (محرك البحث)، والتوجه المستقبلي (أدوات الذكاء الاصطناعي). وفي المقابل، تظهر أدوات "استرجاع المعلومات" كأكثر الآليات استخداماً بشكل فعلي بتسعة أفراد ونسبة 10.46%， مما يؤكد على الأهمية القصوى لسرعة وفعالية الوصول إلى المحتوى المخزون. وفي المقابل، سجلت آليات مثل "الويب الدلالي" (4.65%)، و**"نظام إدارة الوثائق الإلكترونية"** (4.65%)، و**"الباركود القارئ"** (0.46%) نسب استخدام متوسطة، بينما جاءت أدوات مثل "أدوات المحاكاة"، و**"استخراج البيانات" ، و"مستودع البيانات"** في ذيل القائمة بنسبة استخدام متدنية بلغت 2.32% لكل منها، مما يوحي بأن المؤسسة لا تستثمر كثيراً في آليات التحليل العميق والنماذج المعددة، مع تسجيل أدنى نسبة استخدام لـ "بوابات الويب" التي لم يوافق على استخدامها سوى خمسة أفراد بنسبة 0.58%， مما قد يعكس إما عدم أهمية البوابات في بيئة العمل الحالية أو ضعف التوعية بأهميتها.

3- كيفية ممارسة إدارة المعرفة:

جدول (6): كيفية ممارسة إدارة المعرفة

النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	نعم	كيفية ممارسة إدارة المعرفة
%5.81	5	%27.90	24	المناقشة الجماعية
%4.65	4	%24.41	21	التدريب والتوجيه
%1.16	1	%10.46	9	شبكة التواصل داخل المكتبة
%1.16	1	%8.13	7	التوثيق الروتيني
%6.79	6	%9.30	8	الندوات والمؤتمرات وورش العمل
%19.76	17	%80.23	69	الإجمالي
86				

يُظهر الجدول رقم (6) بوضوح مدى الالتزام والممارسة الفعلية لآليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، حيث تتجلى هيمنة الممارسات الإيجابية بشكل قاطع، إذ بلغت نسبة الموافقين (نعم) على استخدام هذه الآليات 80.23% (69 فرداً)، مقابل نسبة رفض متدنية بلغت 19.76% (17 فرداً)، مما يؤكد رسوخ ثقافة تطبيق إدارة المعرفة. وتتصدر الممارسات الأكثر استخداماً الأساليب التفاعلية والشخصية، حيث تأتي "المناقشة الجماعية" في المقدمة بنسبة موافقة بلغت 27.90% (24 فرداً)، تليها مبادرة "التدريب والتوجيه" بنسبة 24.41% (21 فرداً)، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على نقل المعرفة ضمنياً (Tacit Knowledge) عبر التفاعل المباشر والتنمية البشرية. وفي المرتبة الثالثة، تأتي "شبكة التواصل داخل المكتبة" بنسبة 10.46% (9 أفراد)، وهو ما يعكس أهمية البنية التحتية التكنولوجية لدعم التواصل الأفقي بين الموظفين. وعلى الرغم من أهميته، جاء "التوثيق الروتيني" بنسبة استخدام أقل بلغت 8.13% (7 أفراد)، مما قد يشير إلى الحاجة لمزيد من التركيز على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة موثقة (Explicit Knowledge)، بينما سجلت "الندوات والمؤتمرات وورش العمل" نسبة استخدام متقاربة بلغت 9.30% (8 أفراد)، ولكنها سجلت أعلى نسبة عدم موافقة بنسبة 6.79%， ما قد يعكس تحفظاً على أهميتها أو محدودية في إتاحتها مقارنة بآليات التفاعل اليومي المباشر.

4- الأساليب المستخدمة لممارسة إدارة المعرفة:
جدول (7): الأساليب المستخدمة لممارسة إدارة المعرفة

الأساليب المستخدمة لممارسة إدارة المعرفة	نعم	النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
إعادة استخدام المعرفة باستراتيجية التدوين	11	%12.79	3	%3.48		
خلق قيم للمستخدمين	8	%9.30	2	%2.32		
تعزيز عمليات البحث والتعلم	14	%16.27	1	%1.16		
استخدام المهارات لبناء معارف جديدة	8	%9.30	صفر	% صفر		
الالتزام الفعال	16	%18.60	صفر	% صفر		
تدقيق المعرفة كل شهرين	5	%5.81	1	%1.16		
إعادة تدريب الموظفين	9	%10.46	صفر	% صفر		
نشر المقالات والدراسات والكتب	6	%6.97	1	%1.16		
الالتزام بالأفكار المشتركة	9	%10.46	4	%4.65		
التواصل المكثف بين الزملاء	21	%24.41	3	%3.48		
الإجمالي	71	%82.55	15	%17.44		
	86					

يكشف الجدول رقم (7) عن الأساليب المتبعة فعلياً في ممارسة إدارة المعرفة، مؤكداً على وجود إجماع قوي على هذه الأساليب بنسبة موافقة إجمالية مرتفعة جدًا بلغت (71) فرداً، مقابل رفض محدود لا يتجاوز (15) فرداً. وتصدر هذه الأساليب ثلاثة محاور رئيسية تكشف عن جوهر ثقافة المؤسسة المعرفية؛ أولاً، تأتي ممارسة "التواصل المكثف بين الزملاء" كأكثر الأساليب استخداماً بنسبة (21) فرداً، مما يؤكد الاعتماد الكبير على نقل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) عبر التفاعل الشخصي المباشر. ثانياً، تتصدر ممارسة "الالتزام الفعال" قائمة الموافقين بنسبة 18.60% (16 فرداً)، وهو مؤشر قوي على أن الأفراد يظهرون التزاماً ذاتياً ومؤسسياً عالياً تجاه ممارسات إدارة المعرفة كجزء من واجباتهم. ثالثاً، تبرز ممارسة "تعزيز عمليات البحث والتعلم" بنسبة 16.27% (14 فرداً)، مما يسلط الضوء على استثمار المؤسسة في بناء وتطوير المعرفة من خلال البحث المنهج. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للتوثيق والتحويل المعرفي، سجل أسلوب "إعادة استخدام المعرفة باستراتيجية التدوين" نسبة موافقة متوسطة بلغت 12.79%， في حين حصدت ممارسات حيوية أخرى مثل "إعادة تدريب الموظفين" و"الالتزام بالأفكار المشتركة"** و"استخدام المهارات لبناء معارف جديدة"**، نسباً متقاربة تتراوح بين 9.30% و 10.46%. ومن الجدير بالذكر أن ممارسة "نشر المقالات والدراسات والكتب" و"تدقيق المعرفة كل شهرين"** سجلت نسب استخدام متدنية (6.97% و 5.81% على التوالي)، مما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز آليات النشر الصريح والتأكيد من جودة ودقة المحتوى المعرفي بشكل دوري ومنتظم.

5- أنشطة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة:

جدول (8): أنشطة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة

النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	نعم	أنشطة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة
%3.48	3	%15.11	13	وجود استراتيجية/سياسة مكتوبة لإدارة المعرفة
%1.16	1	%12.79	11	اعتماد الويب
%2.32	2	%10.46	9	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي
%3.48	3	%9.30	8	رقمنة مجموعات المكتبات
%1.16	1	%11.62	10	استخدام خدمات المراجع الافتراضية/عبر الإنترنط
%2.32	2	%6.97	6	استخدام مستودعات المعرفة المركزية
%1.16	1	%4.65	4	تحديد الخبرات في المكتبات
%2.32	2	%3.48	3	أنظمة التقاط المعرفة الداخلية المعمول بها
%2.32	2	%2.32	2	استخدام مجتمعات الممارسة
%1.16	1	%3.48	3	الشراكة مع المكتبات الأخرى
%20.93	18	%79.06	68	الإجمالي
86				

يكشف الجدول رقم (8) عن الأنشطة التي تتبعها المؤسسة لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة، حيث تظهر الأغلبية الساحقة من المستجيبين موافقتها على أهمية وجود هذه الأنشطة، بنسبة إجمالية بلغت 79.06% (68 فرداً)، مقابل رفض محدود لا يتجاوز 20.93% (18 فرداً)، مما يؤكد الإطار المؤسسي القوي الداعم لإدارة المعرفة. وتتصدر هذه الأنشطة استراتيجية محوريتان: الأولى هي "وجود استراتيجية/سياسة مكتوبة لإدارة المعرفة" التي حصدت أعلى نسبة موافقة بلغت 15.11% (13 فرداً)، مما يدل على أن الدعم المؤسسي الرسمي هو الركيزة الأساسية للتعزيز. الثانية هي "اعتماد الويب"، الذي جاء في المرتبة الثانية بنسبة 12.79% (11 فرداً)، مما يؤكد على أهمية البنية التحتية الرقمية كأداة رئيسية لتسهيل الوصول إلى المعرفة. وتأتي ممارسة "استخدام خدمات المراجع الافتراضية/عبر الإنترنط" بنسبة 11.62% (10 أفراد) كأهم الأنشطة الخدمية الرقمية الداعمة. وفي المقابل، نجد أن الأنشطة المرتبطة بالتواصل الاجتماعي والرقمنة تحظى بأهمية عالية أيضاً، مثل "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي" بنسبة 10.46% و"رقمنة مجموعات المكتبات" بنسبة 9.30%， ما يعكس توجهاً لدمج الأدوات الحديثة والتكنولوجية. ومع ذلك، سجلت الأنشطة التي ترتكز على الجوانب الداخلية المتخصصة، مثل "استخدام مستودعات المعرفة المركزية" بنسبة 6.97%， و"تحديد الخبرات في المكتبات" بنسبة 4.65%， و"أنظمة التقاط المعرفة الداخلية المعمول بها" بنسبة 3.48%， نسب استخدام متدرجة، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التركيز على تطوير آليات التخزين الممنهج والاعتراف بالخبرات الداخلية. ومن الجدير بالذكر أن نشاط "استخدام مجتمعات الممارسة" سجل نسبة موافقة منخفضة بلغت 2.32%， ما قد يشير إلى أن التفاعل المعرفي لا يزال يميل إلى الأطر الرسمية بدلاً من التجمعات المعرفية غير الرسمية.

6- تحديات ممارسات إدارة المعرفة:

جدول (9): تحديات ممارسات إدارة المعرفة

النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	نعم	تحديات ممارسات إدارة المعرفة
%	3	%16.27	14	انخفاض الميزانية
%4.65	4	%12.79	11	تدريب غير كافٍ للموظفين
%5.18	5	%4.65	4	خبرة محدودة في إدارة المعرفة
%2.32	2	%11.62	10	تكنولوجيا غير كافية
%3.48	3	%5.81	5	نقص في استراتيجية إدارة المعرفة
%3.48	3	%6.97	6	نقص في ثقافة تبادل المعرفة
%3.48	3	%5.81	5	نقص في التعاون بين الموظفين الجدد والقدامى
%4.65	4	%4.65	4	نقص في الحوافز
%31.39	27	%68.60	59	الإجمالي
	86			

يُظهر الجدول رقم (9) التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المعرفة، ويكشف عن إجماع غالبية المستجيبين على وجود هذه التحديات، حيث بلغت نسبة الموافقين (نعم) على وجودها 68.60% (59 فرداً)، مقابل نسبة رفض بلغت 31.39% (27 فرداً)، مما يؤكد أن المؤسسة تواجه مجموعة من العقبات التي تعيق التطبيق الكامل لإدارة المعرفة. ويبين "انخفاض الميزانية" كأكبر تحدي يواجه الممارسات، مسجلاً أعلى نسبة موافقة بلغت 16.27% (14 فرداً)، مما يشير إلى أن المعوقات المالية هي الحاجز الأساسي الذي يحد من الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب اللازمين. ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية تحدي "تدريب غير كاف للموظفين" بنسبة 12.79% (11 فرداً)، مما يسلط الضوء على فجوة في المهارات المعرفية للموظفين، يليه تحدي "تكنولوجيا غير كافية" بنسبة 11.62% (10 أفراد)، مما يؤكد ارتباط التحديين المالي والتكنولوجي ببعضهما البعض. وفي المقابل، تظهر التحديات المرتبطة بالعوامل التنظيمية والثقافية، مثل "نقص في ثقافة تبادل المعرفة" بنسبة 6.97%， و**"نقص في استراتيجية إدارة المعرفة"** (5.81%)، و**"نقص في التعاون بين الموظفين الجدد والقدامى"** (5.81%)، كمعيقات موجودة ولكنها أقل حدة من المعيقات المادية والتكنولوجية. ومن الجدير بالذكر أن تحدي "خبرة محدودة في إدارة المعرفة" و**"نقص في الحوافز"** حصد كل منهما نسبة مترادفة من الرفض (4.65% و 5.18% على التوالي)، مما يشير إلى أن نقص الخبرة والحوافز لا يُنظر إليهما كتحديات كبرى بنفس قدر التحدي المالي والتدريبية. هذا التوزيع يوجه المؤسسة إلى أن معالجة التحديات المادية (الميزانية) والمهنية (التدريب) هي الخطوة الأكثر إلحاحاً لتمكين ممارسات إدارة المعرفة. وبناءً على ما ورد في الإطار العملي لعينة الدراسة، يمكننا استنتاج ما يلي:

- أثبتت عينة الدراسة أن أخصائي مكتبات جامعة عمر المختار اتفقوا على أن تحسين خدمات المكتبات من أهم أسباب تطبيقهم لاستراتيجيات إدارة المعرفة، حيث بلغ عددهم 22، بمعدل نسبة مئوية 25.58%.
- أشارت عينة الدراسة إلى أن معيار التواصل المكثف بين الزملاء في مكتبات جامعة عمر المختار كان من أهم أساليب تعزيز ممارسات إدارة المعرفة.
- أكّدت عينة الدراسة على أن معيار إنخفاض الميزانية كان من أهم التحديات التي تعيق ممارسات إدارة المعرفة في مكتبات جامعة عمر المختار.

نتائج الدراسة:

- لقد تناولنا في هذه الدراسة موضوع تصورات إدارة المعرفة بين دورها وتطبيقاتها في المكتبات الأكاديمية، وانقسمت الدراسة إلى إطارين: تمثل الإطار الأول في الإطار النظري، بينما تجلّى الإطار الثاني في الإطار العملي. وبناءً على هذين الإطارين، أسفرت الدراسة عن عدة نتائج مائلة في الآتي:
- أوضحت الدراسة أن إدارة المعرفة تقوم بدوراً أساسياً في المكتبات الأكاديمية، لكونها تعد بمثابة أداةً فعالةً لتعزيز الابتكار، وتحقيق وإعادة هيكلة مختلف جوانب العمل اليومي للمكتبات. حيث يمكن اكتساب المعرفة في المكتبات الأكاديمية من خلال: إقامة روابط معرفية، والتواصل مع المكتبات الأخرى والمؤسسات بمختلف أنواعها، وحضور برامج تدريبية ومؤتمرات وندوات وورش عمل، والاشتراك في قوائم الخدمات ومجتمعات الممارسة الإلكترونية أو الافتراضية، والتصنيف، وخدمات الفهرسة والتلخيص، وتطوير أدوارهم ووظائفهم اليومية، وشراء موارد معرفية في صورة مخططات وقارير وأبحاث.
 - أشارت الدراسة إلى أن المكتبات الأكاديمية تعد بمثابة مركز معلومات، وبما أنها قامت بتسهيل تبادل المعلومات، مما يجعلها في وضع جيد لتولى مهام إدارة المعرفة، وبالتالي تساعد إدارة المعرفة للمكتبات، كما تساعد أخصائي المكتبات والمعلومات على تحسين الخدمات المقدمة لمستخدميها. ومن ثم، يتبع على أخصائي المكتبات والمعلومات إعادة صياغة أدوارهم كأخصائي معرفة. وفي الوقت الحالي، تقع على عاتق أخصائي المكتبات مسؤولية تزويد أنفسهم بتكنولوجيا جديدة لإدارة المعرفة، إذ كان الدور التقليدي لأخصائي المكتبات هو جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها وتخزينها والاستفادة منها، لتقديم خدمات متعددة التخصصات تلبي الاحتياجات الشخصية والمهنية لمستخدمي المكتبة. ولكن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح لهم أيضاً دوراً رئيسياً في برامج إدارة المعرفة، وتحديد المعرفة واكتسابها وتطويرها، ومعالجتها وتخزينها ومشاركتها.
 - أبرزت الدراسة أن إدارة المعرفة هو مجال جديد يعتمد على عدة تخصصات، بما في ذلك علوم المكتبات والمعلومات، إذ يمكن للمكتبات الأكاديمية استخدام إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها التنظيمية، حيث تساعد على زيادة الكفاءة التشغيلية للمكتبات، ومن ثم يوصف نظام إدارة المعرفة الفعال بأنه الذي يمكن المكتبات من تخزين مصادر المعلومات، ويسهل عملية استرجاعها ومشاركتها وتتبعها، وتوزيعها بكفاءة مع مستخدميها، ولهذا تساعد إدارة المعرفة للمكتبات على تحسين جودة خدماتها، بالإضافة إلى بناء ثقافة التعلم.
 - أوضحت الدراسة أنه بما أن إدارة المعرفة في الأساس هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، فإن هذا يتطلب ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المكتبات، ومعرفةً طبيعيةً للمعلومات البينوقратية، ووضع مناهج تشمل القدرات التنظيمية، وضمان استمرار المبادرات ودعمها من قبل موظفي المكتبات.
 - أثبتت الدراسة أن إدارة المعرفة تشمل العملية الكاملة لاكتشاف المعرفة، وإنتاجها ونشرها واستخدامها، حيث يمكن للأمناء المكتبات استخدام إدارة المعرفة لتوسيع دور المكتبة في إدارة ودعم الخدمات. ومن ثم، يجب أن تكون لديهم أهداف استراتيجية، وأن يشركوا مستخدميهم، وأن يعتبروا التكنولوجيا بمثابة أداة فعالة.
 - أشارت الدراسة إلى أن المكتبات الأكاديمية قاتت بتحديد أشكالاً لتنظيم المعرفة وإدارتها، فهي تجمع بين المعرفة الضمنية والصريحة باستمرار داخل المكتبة، وتجمع المعرفة وتبادلها مع المستخدمين وغيرهم من المشاركين لتنمية احتياجاتهم. ومن ثم تسعى المكتبات الأكاديمية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة الخاصة بها، لضرورة التكيف مع تغيرات المجتمع الرقمي.
 - أكّدت الدراسة على أنه ضرورة مواجهة التحديات التي تعيق ممارسة إدارة المعرفة، فعليهم توضيح إدارة المعرفة وتوسيع فهمهم لقضاياها، واكتساب مهارات جديدة، لإعادة تشكيل بيئه المكتبات الحالية من خلال تعزيز ثقافة تبادل المعرفة. فينبغي على قادة المكتبات تشجيع الممارسين على المشاركة في برامج ودورات إدارة المعرفة التي تقدمها المؤسسات الأكاديمية والجمعيات المهنية. علاوة على ذلك، يمكن أيضاً تطوير برامج تدريبية تنظيمية مناسبة. تقدم مجموعة واسعة من مناهج التدريس، مثل التعلم الإلكتروني تُتيح للمشاركة في المؤتمرات وورش العمل والندوات فرصة تعليمية قيمة.

البحوث المقترحة:

بناءً على ما أسفرت الدراسة من نتائج، تقدم بعض الموضوعات الهامة، ماثلة في الآتي:

- 1- ممارسات إدارة المعرفة بين أمناء المكتبات.
- 2- تكنولوجيا التحول الرقمي في المكتبات الأكاديمية.
- 3- خدمات المكتبة الرقمية وتقنياتها.
- 4- مستقبل أنظمة المكتبات الأكاديمية.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بما يلي:

- 1- صياغة استراتيجية لإدارة المعرفة، والتدريب المستمر لجميع أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات تدريبياً كافياً لتبني إدارة المعرفة بشكل كامل.
- 2- إقامة وحدة خاصة بإدارة المعرفة، إذ ينبغي أن تكون هناك وحدة خاصة لتنسيق وتعزيز الفهم المشترك لإدارة المعرفة وتطبيقاتها المثلث.
- 3- وجود قيادة قوية، تقوم بوضع نهج متكامل لإدارة المعرفة، وتغيير العقلية التقليدية لـأخصائي المكتبات وتوجهاتهم، من أجل تشحيط أعمال المكتبات، ومواكبة بيئة المعلومات الحديثة.
- 4- ينبغي على الجامعات أن تضع إدارة المعرفة على رأس أولوياتها، وأن تخصص جميع البنية التحتية الازمة لإدارة المعرفة، بما في ذلك الميزانية الكافية من جهة، والبنية التحتية التكنولوجية من جهة أخرى.

قائمة المراجع

1. Ahmed, P. K. & Et. Al, Learning Through Knowledge Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002.
2. Azim, M. & Mukherjee, B., Implementing Knowledge Management in Indian Academic Libraries, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 12, No. 3, 2011.
3. Bhalekar, D. K., Knowledge Management in Academic Libraries, International Journal of Knowledge Management & Practices, Vol. 1, Issue 1, 2013.
4. Bishop, K., Information Service Professionals in Knowledge-based Organizations in Australia, What will we Manage? University of Technology, Sydney, 2001.
5. Boumarafi, B. & Jabboun, N., Knowledge Management and Performance in Uae Business Organizations. Knowledge Management Research and Practice, Vol., 6, 2008.
6. Bounfour, A., The Management of Intangibles, The Organisation's Most Valuable Assets, Roudlege, London, 2003.
7. Branin, J.J., Knowledge Management in Academic Libraries, Building the Knowledge Bank at the Ohio State University, Journal of Library Administration, Vol. 39, No. 4, 2003.
8. Chanderkanta, S. & Chaubey, D., Knowledge Management and its Application in Library Science, Vol. 1, No.1, 2011.
9. Choy, F. C., Libraries and Librarians, What Next? Library Management, Vol. 28, No. 3, 2007.
10. Doctor, G. & Ramachandran, S., Enabling Knowledge Sharing with an Institutional Repository, In Seventh Ieee International Conference on Advanced Learning Technologies, 2007.
11. Enakrire, R. T., Knowledge Management Practices among Librarians, Tracing the Missing Link, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 23, No. 1, 2017.
12. Gorelick, C. & Monsou, B. T., For Performance Through Learning, Knowledge Management is the Critical Practice, The Learning Organization, Vol. 12, No. 2, 2006.
13. Hadagail, G. & Et Al., Knowledge Management in Libraries, A New Perspective for the Library Professionals in The Competitive World, 2012.

14. Hansen, M. T. & Et. Al., What's Your Strategy For Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 2, 1999.
15. Hawkins, B., Libraries, Knowledge Management and Higher Education in an Electronic Environment, *The Alia*, 2013.
16. Jaafar, C. & Et Al., Knowledge Management and Academic Library Performance, A Framework, *Universiti Sains Malaysia Libraries*, 2023.
17. Jain, P., Knowledge Management in Academic Libraries and Information Centre, A Case of University Libraries, *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 12, No. 4, 2013.
18. -----, New Trends and Future Applications/ Directions of Institutional Repositories in Academic Institutions, *Library Review*, Vol. 60, No. 2, 2011.
19. Kim, Y. & Abbas, J., Adoption of Library 2.0 Functionalities By Academic Libraries and Users, A Knowledge Management Perspective, *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 36, No. 3, 2010.
20. Krishnamurthy, C. & Arali, S. S., Knowledge Management in Academic Libraries, An Overview, *Research Gate*, 2024.
21. Lee, H. W., Knowledge Management and The Role Of Libraries, *Asian Division, Library of Congress*, Washington, U.S.A, 2005.
22. Loh, B. & Et Al., Applying Knowledge Management in University Research, *Research Gate*, 2003.
23. Lor, J. P. & Blitz, J. J., Is A Knowledge Society Possible without Freedom of Access to Information? *Journal of Information Science*, Vol. 33, No. 4, 2007.
24. Lynette, L. R. & Timothy J. E., An Investigation of A Knowledge Management Solution for the Improvement of Reference Services, *Journal of Information, Information technology and Organizations*, Vol. 4, 2009.
25. Mason, R., What is an Information Professional? *Journal of Education for Library and Information Science*, VOL. 31, No. 2, 1990.
26. Maury, Y., Information and Knowledge Management in Libraries, The Reference Text in Question, 2012.
27. Mavodza, J. & Ngulube, P., Exploring the Use of Knowledge Management Practices in an Academic Library in A Changing Information Environment, *Journal of Library & Information Science*, Vol. 77, No. 1, 2011.
28. Mihaljević, J. & E. Al, Knowledge Management in the Academic Library, A Review of Theory and Practice, *Ssrn*, 2022.
29. Moffert S., & et al., An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 3, 2003.
30. Munn, N., Knowledge Management, Working at The Speed of E., *Aslib*, London, 2001.
31. Nimborkar, S., Knowledge Management in Libraries, *Scholarly Research Journal for Humanity Science & English Language*, Vol. 12, No. 65, 2024.
32. Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994.
33. ----- & Krogh, G. V., Tacit Knowledge and Knowledge Conversion, *Organization Science*, Vol. 20, No. 3, 2009.
34. Oldroyd, M., Taking the Strategic Approach to Staff Development, London, 2004.
35. Quintas, P., Managing Knowledge In Practice, In *Measuring Knowledge Management in the Business Sector*, First Steps, Paris, France, 2003.
36. Raja, S. R., Knowledge Management Practices among Msc Status Organization, A Survey, Proceeding at the Fifth International Conference on Knowledge, Culture, and Change Management Organization, University Of Aegen, Rhodes, Greece, 2005.

37. Ramchander, L., Knowledge Management and its Application in Academic Libraries, International Journal of Information Technology and Library Science, Vol. 3, No. 1, 2014.
38. Reddy, K. J., Knowledge Management in 21st Century Academic Libraries, International Journal of Library and Information Studies, Vol.7, No. 2, 2017.
39. Roy , H., Knowledge Management and the Role of Academic Libraries International Journal of Research In Library Science, Vol. 1, Issue 1, 2015.
40. Rusuli, C. & Et Al., Knowledge Management Process at Malaysian University Libraries, A Literature Review, International Journal of Social Sciences, Vol. 1, 2012.
41. Rydberg, C. J., Knowledge Management in the Perseus Digital Library, Ariadne, Vol. 25, 2000.
42. Sabharwal, A., Digital Directions in Academic Knowledge Management, Visions and Opportunities for Digital Initiatives at The University of Toledo, 2010.
43. Sharma, A., Knowledge Management and New Generation of Libraries Information Services, A Concepts. International Journal of Library And Information Science, Vol. 1, No. 2, 2010.
44. Sinha, A., Knowledge Management In Academic Libraries, Journal of Indian Research, VoL. 2, No. 1, 2014.
45. Townley, C. T., Knowledge Management and Academic Libraries, College & Research Libraries, Vol. 62, No. 1, 2001.
46. Turvey, M. R. & Letarte, K. M., Cataloging or Knowledge Management, Perspectives of Library Educators on Cataloging Education for Entry-Level Academic Librarians, Cataloging & Classification Quarterly, Vol. 34, No. 1, 2002.
47. Tutu, J., Role of Academic Libraries in Knowledge Management in Universities, Research Gate, 2012.
48. Ugwu, C. & Ezema, I., Competencies for Successful Knowledge Management Applications in Nigerian Academic Libraries, International Journal of Library and Information Science, Vol. 2, No. 9, 2010.
49. Wen, S., Implementing Knowledge Management in Academic Libraries, A Pragmatic Approach, Chinese Librarianship, U.S.A., Vol. 19, 2005.
50. White, T. Knowledge Management in an Academic Library, Argentina, 2004.
51. White, W., Institutional Repositories, Contributing to Institutional Knowledge Management and the Global Research Commons, In A Paper Presented At 4th International Open Repositories Conference, Atlanta, Georgia, 2013.
52. Xin, Q. Y., Research of Knowledge Management on the University Library for Subject User, In A Paper Presented in an International Conference on Management Science and Industrial Engineering, 2011.
53. Young, P. R., Electronic Services and Library Performance Measurement, A Definitional Challenge, Research Gate, 2001.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The author(s) declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.