



المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

إعداد: الباحثة هيلين منير حماد

دكتوراه في المكتبات وعلوم المعلومات - لبنان

h.hammad@ul.edu.lb

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى استعداد مكتبات الجامعة اللبنانية لتبني إدارة المعرفة . ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتفسير المعلومات اللازمة، من خلال تسليط الضوء على درجة وعي العاملين لمفهوم إدارة المعرفة، والاطلاع على واقع متطلبات تطبيقها والعوائق التي قد تواجهها، وإظهار أهمية تبني هذا الأسلوب الإداري في هذه المكتبات لما له من تأثير على تحسين جودة خدماتها وتحقيق الرضى لدى المستفيدين منها. وقد تم اختيار عدد من مكتبات الجامعة اللبنانية، كعينة لإجراء دراسة ميدانية. وتم اعتماد أسلوب الاستبانة الموجه إلى عينة من الموظفين وآخر موجه إلى عينة من الطلاب الذين يرتادون هذه المكتبات، مع توظيف برنامج SPSS لمعالجتها. كما اعتمد الباحث أسلوب المقابلات الشخصية التي أجراها مع أمناء هذه المكتبات. وقد تبين في نهاية هذه الدراسة بأن مكتبات الجامعة اللبنانية ليس لديها الاستعداد الكافي لتطبيق إدارة المعرفة نظرا لعدم توفر المتطلبات اللازمة، ووجود العوائق الكبيرة في مواجهتها، وعدم الوعي الكافي لهذا المفهوم لدى العاملين في هذه المكتبات. كما بينت الدراسة وجود أثر لتطبيق إدارة المعرفة على تحسين جودة خدماتها وتحقيق الرضى لدى المستفيدين منها. وخلص البحث بتقديم مقترحات بمثابة خطة عمل مقترحة تساعد في تبني إدارة المعرفة وتطبيقها في مكتبات الجامعة اللبنانية بهدف تحسين مستوى أدائها وضمان استمراريتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المكتبات الجامعية، الجامعة اللبنانية.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

Abstract

The aim of this study was to reveal the readiness of the libraries of the Lebanese University to adopt knowledge management. To achieve this, the analytical descriptive approach was adopted to collect and interpret the necessary information by highlighting the degree of awareness of the employees to the concept of knowledge management. This approach was also used to view the reality of the requirements of its application and the obstacles it may face and to show the importance of adopting this management method in these libraries because of its impact on improving quality, services and satisfaction of the beneficiaries. A number of Lebanese University libraries. One sample questionnaire was used for a sample of employees and another one for a sample of students attending these libraries, with the use of SPSS to address them. The researcher also adopted the method of interviews that he conducted with the librarians of these libraries. Libraries of the Lebanese University do not have sufficient readiness to implement knowledge management because of the lack of necessary requirements, the existence of significant obstacles, and insufficient awareness of this concept among the staff of these libraries.

The research concluded by presenting proposals as a suggested working paper that will help to adopt knowledge management and applying it in the libraries of the performance and ensure its continuity. Lebanese University in order to improve its
Keywords: Knowledge Management, University Libraries, Lebanese University.



١. المقدمة

تعتبر منظمات التعليم العالي حقلًا مهمًا لإدارة المعرفة نظرًا لكونها لاعبًا أساسيًا في خلق المعرفة ونشرها. (Laal,2011). فنجاح المكتبات الجامعية اليوم يعتمد على قدرتها في الاستفادة من المعلومات والمعرفة لدى موظفيها، وذلك لتقديم خدمة أفضل لاحتياجات المجتمع الأكاديمي، حيث أن المعرفة التي يمتلكها الموظفون أصبحت بمثابة الأصول الأساسية والثروة الحقيقية التي تعطي قيمة مضافة لعمليات المكتبة. فالمكتبات اليوم مطالبة بتغيير قيمها والتركيز على أهمية الإدراك المعرفي للموظفين فيها واتباع نهج مبتكر لإدارة المعرفة الصحيحة من خلال ابتكار المعرفة في ممارستها وتعزيز الخلق الإبداعي كي تستطيع المنافسة بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء على قيد الحياة في ظل اقتصاد المعرفة.

٢. إشكالية الدراسة

تساهم إدارة المعرفة بإعادة تشكيل مفاهيم الإدارة الحديثة من خلال التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي والعمل الجماعي والاعتماد على الأفكار لتعزيز الابتكار كأساس لتوليد قيمة مضافة وميزة تنافسية وجودة شاملة تضمن بقاء المكتبات واستمراريتها. والسؤال الذي يطرح نفسه بشدة اليوم: أين موقع مكتبات الجامعة اللبنانية من هذه الفلسفة الجديدة؟ ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تطرح الإشكالية التالية: ما هو مدى الاستعداد لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها في مكتبات الجامعة اللبنانية.

٣. أسئلة الدراسة

- ما هو مستوى الوعي لمفهوم إدارة المعرفة ومقتضيات تطبيقها لدى العاملين في مكتبات الجامعة اللبنانية؟
- ما واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعة اللبنانية؟
- ماهي التحديات والعوائق التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة في هذه المكتبات؟
- ما هو أثر تطبيق إدارة المعرفة على مستوى جودة الخدمات المقدمة في مكتبات الجامعة اللبنانية وتحقيق الرضى لدى المستفيدين منها؟



المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

- ما هي السبل الكفيلة لتطبيق إدارة المعرفة في هذه المكتبات بما يساهم في تحسين وتطوير أدائها؟

٤. أهداف الدراسة

- الوقوف على واقع إدارة المعرفة في مكتبات الجامعة اللبنانية وممارسة تطبيقها.
- تحديد متطلبات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعة اللبنانية.
- التعرف على القدرات والكفاءات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة ومحاولة معرفة مدى الوعي لدى العاملين في هذه المكتبات لمفهوم إدارة المعرفة.
- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجهها مكتبات الجامعة اللبنانية في تطبيق إدارة المعرفة.
- تقديم مقترحات مستقبلية تساهم في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحسين الأداء كتحدى جديد لمكتبات الجامعة اللبنانية.

٥. الإطار النظري للدراسة

٥,١ مفهوم إدارة المعرفة

يعرف (Prax, 2003) إدارة المعرفة من الناحية العملية بأنها " توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من دون أن يقوم بنفسه بطلب هذه المعلومة." أما من الناحية الإستراتيجية فإدارة المعرفة هي "الدمج بين الخبرة والمعرفة في عمليات الإنتاج لخلق قيمة إضافية للمنظمة". ومن الناحية الوظيفية إدارة المعرفة هي " إدارة دورة حياة المعرفة بدءاً من ظهور فكرة، إلى تقنينها في قواعد رسمية (formalization)، ثم التحقق من فعاليتها، وصولاً إلى تطبيقها وتعزيزها.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

٥,٢ إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

تخطى مفهوم إدارة المعرفة قطاع الأعمال وأصبحت اليوم ممارسات إدارة المعرفة تطبق بشكل متزايد في مجالات غير هادفة للربح، وكذلك في منظمات القطاع العام بما في ذلك المؤسسات الأكاديمية. واستجابة لهذا الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة في المكتبات، أنشأ الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (إيفلا) قسم خاص لإدارة المعرفة كوحدة مستقلة بحد ذاتها. ووفقا لتعريف الإيفلا "إدارة المعرفة في المكتبات هي عملية خلق (التوليد، الالتقاط)، تخزين (الحفاظ، التنظيم، الدمج)، تقاسم (التواصل)، تطبيق (التنفيذ)، وإعادة استخدام (تحويل) المعرفة التنظيمية لتمكين المكتبة من تحقيق أهدافها وغاياتها. وترى الإيفلا أن مصطلح إدارة المعرفة لا يقتصر على المعلومات المنشورة، بل يشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والإجرائية.

٥,٣ فوائد تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

- تعتبر إدارة المعرفة وسيلة لتحسين نوعية القرارات وحل المشكلات؛
- تساعد على التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ بمستقبل المكتبة؛
- عامل بقاء على قيد الحياة للمكتبات في مواجهة التحديات والتغيرات الطارئة في العالم اليوم؛
- الطريقة الأمثل لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين من خلال إنشاء منظمة ثقافية لتبادل المعرفة والخبرة في المكتبة، وبين المكتبة ومحيطها (Nazim & Mukherjee, 2016).

٥,٤ مبررات التحول نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

- وجود تحدي لدى المكتبات في كيفية إدارة خدمات المعلومات وتوفير مزيج من صيغ متعددة لمصادر المعلومات وتوفيرها للمستفيدين بشكل دقيق وموثوق؛
- تغير احتياجات المستخدم، وما رافقه من تغيير في إستراتيجيات البحث عن المعلومات لديهم؛



- تغير دور أمناء المكتبات الجامعية، وذلك مع تغير أشكال وتقنيات توصيل المعلومات، بحيث تحول أمناء المكتبات من أمين مكتبة إلى مدير معرفة، وهذا ما فرض عليهم تحديد موارد المعرفة الداخلية والخارجية للمكتبة وإدارتها في سبيل تحسين أداء وخدمات المكتبة؛
- تعاضم دور المعرفة بسبب تنوع تطبيقات التكنولوجيا وتأثير وسائل الاتصال في طريقة نقلها وتداولها بين المستفيدين، مما جعل القيمين على المكتبات الجامعية يشعرون بالخطر من تهмиشهم. إضافة إلى محاولة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الحصول بشكل شخصي على احتياجاتهم من المعلومات عبر تقنيات الاتصال المختلفة (Wegner & Zemsky, 2006)؛
- سعي الجامعات إلى تطبيق معايير الجودة؛
- التحديات التي تواجهها الجامعات، من ضغوط مالية وتغيرات التكنولوجية، وتنوع حاجات مجتمع الجامعة. فالجامعات لم تعد كيانا منفردا ولم تعد تعيش في عزلة، بل باتت من الضروري إثبات وجودها وانخراطها في خدمة المجتمع عن طريق البحث والتعليم (الطائي و العادلي، ٢٠١٤).

٥,٥ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

٥,٥,١ المتطلبات التنظيمية

٥,٥,١,١ الهياكل التنظيمية

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة ممارسات إدارية متوافقة مع عصر المعرفة، وهذا يتمثل:
- بالتحول من الهياكل التنظيمية الهرمية ذات المستويات المتعددة إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تسطحا؛
 - التحول من النظم المركزية القائمة على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم المركزية التي تعتمد على خلق المعرفة وانتشارها وتدفعها وتشاركها في المنظمة بأكملها؛
 - التحول من أسلوب التنظيم الذي يقوم على العمل الفردي المنعزل إلى أسلوب العمل الجماعي ضمن فريق العمل (عبدالله، ٢٠١٤).



المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

٢, ١, ٥, ٥ بناء إستراتيجية المعرفة

تقوم المكتبة باختيار إستراتيجية إدارة المعرفة التي تريد أن تتبناها من خلال قراءة واقع أعمال المكتبة، وتحديد مواردها وطبيعة المستخدمين، وذلك عبر دراسة مجموعة من الأسس لاختيار الإستراتيجية المناسبة. (علي، ٢٠١٢)

٢, ٥, ٥ المتطلبات التكنولوجية

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات أداة ضرورية لإدارة المعرفة في المكتبات. ويمثل اكتساب المعرفة نقطة الانطلاق لإدارة المعرفة في المكتبات، ويزيد استخدام تكنولوجيا المعلومات من اكتسابها بشكل سريع وأقل كلفة. كما أنه من المستحيل في عصرنا اليوم الاعتماد بشكل كلي على الذكاء البشري لأن المعرفة هي في تغير مستمر، وقد بات من الضروري إقامة روابط ما بين مصادر المعرفة وعمال المعرفة من خلال شبكات الكمبيوتر حتى يتم بناء شبكات معرفية داخل المكتبات وبالتالي تراكم المعرفة المكتسبة داخل مستودعات المعرفة في المكتبة. إلا أن تكنولوجيا المعلومات لم يقتصر دورها على التركيز على كمية المعرفة المتراكمة وإنما كذلك على استخراج وتصنيف وحفظ المعرفة بشكل آمن، وتعتبر هذه التكنولوجيا من العوامل الأساسية في تطبيق وتبادل المعرفة وهي بالتالي المصدر والأداة لابتكار المعرفة (Shanhong, 2009)

٣, ٥, ٥ المتطلبات البشرية

وتعتبر الموارد البشرية المحور الرئيسي لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، إذ أن الأفراد الذين لديهم الموهبة ويمتلكون المعرفة في عقولهم يعتبرون من أهم الموارد في نظام اقتصاد المعرفة، كما أن المنافسة بين هذه المواهب في عصر اقتصاد المعرفة توازي قيمتها منافسة السوق (Shanhong, 2009).

وقد اعتبرت جمعية المكتبات الأميركية (ALA) أن جوهر الخبرة المهنية للعاملين المحترفين في إدارة المكتبات والمعلومات تنشأ من التقاء الخبرات في ثلاث مجالات وهي معرفة مصادر المعلومات، معرفة المستخدمين، ومعرفة تطبيق تكنولوجيا المعلومات (Kumar, 2010).



٤,٥,٥ الثقافة التنظيمية

ينبغي إنشاء ثقافة تنظيمية تدعو لتقاسم المعارف والخبرات في المكتبة، مع تقديم مكافآت وحوافز مناسبة، والتتويه بالموظفين الذين يتشاركون معارفهم الضمنية وتجاربهم سواء عبر الكتابة، أو النشر، أو المحاضرات، أو التوجيه... ومكافأتهم. وينبغي أن تخصص المكتبة تمويلا سنويا مستمرا لتوفير التعليم المستمر وتدريب الموظفين، ويجب تجديد المعرفة وتوسيع نطاقها لمنعها من الركود. كما يتوجب تشجيع نقل الخبرة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد، ووضع نظام إرشادي لمساعدة القادمين الجدد على التعلم من موظفي المكتبة ذوي الخبرة، وعقد حلقات دراسية غير رسمية (Lee, 2005). إن الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التعاون والمشاركة والابتكار، لا يمكن أن تنشأ إلا مع وجود قيادة قوية والتزام من مدير المكتبة ورؤية مشتركة لجميع موظفي المكتبة. (Gichuhi, 2014). وتتطلب إدارة المعرفة نمط غير عادي من القيادة، لكي يتم تحقيق أعلى مستويات النجاح في المكتبة. ويصبح القائد الناجح مديرا للمعرفة، ويتصف بثلاث صفات رئيسية وهي القدرة على شرح الرؤيا للآخرين، أن يكون قدوة لهم، وأن يمتلك القدرة على ربط هذه الرؤيا بأكثر من مضمون وأكثر من إطار في عمل المنظمة، (الكويي، 2016)، وعليه أن يقوم بتصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط سواء بالأفراد أو بمجموعات العمل (الاغا و أبو الخير، 2012)، وينبغي على القائد أن يكون لديه:

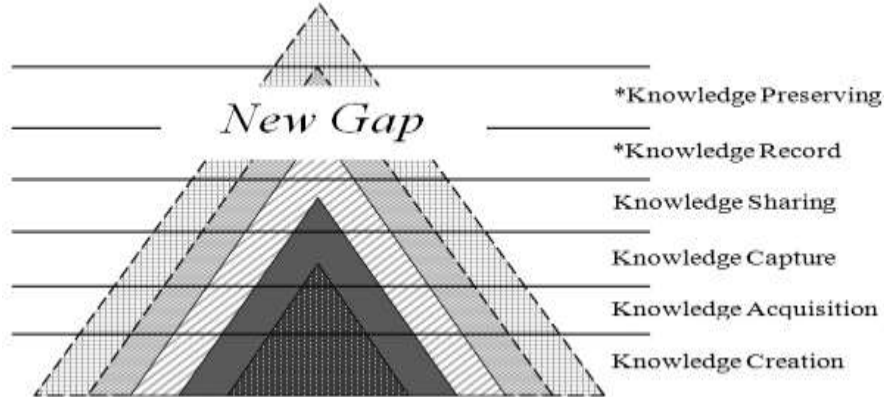
- القدرة على إدارة الموارد البشرية؛
- المعرفة بكيفية تطوير الأفراد في المنظمة؛
- القدرة على العمل والاتصال والتعاون الدائم مع الآخرين بحيث يكون قدوة لهم؛
- القدرة على التخطيط، والتحليل، وضبط الأمور والسيطرة عليها؛
- القدرة على إدارة المشاريع؛
- القدرة على إدارة التغيير؛
- القدرة على اتخاذ القرارات؛



- امتلاك مشاعر القيم والأخلاق (Clapperton, ٢٠١٥).

٥,٦ عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية هو الاستفادة من المعرفة المتاحة التي تساعد المكتبيين والأكاديميين في تنفيذ مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، بالإضافة إلى توسيع دور أمناء المكتبات لإدارة المعرفة الضمنية عن طريق استخلاص هذه المعرفة من الأفراد الذين اكتسبوها عبر تجاربهم، وذلك خدمة لمصالح المكتبة وزيادة كفاءتها. ويبيّن Che Rusuli et al. (2012) عمليات إدارة المعرفة في المكتبات على الشكل التالي: رسم (1): عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية



٥,٦,١ خلق المعرفة (Knowledge Create Kcr):

إذا كان الهدف الرئيسي للمكتبات الأكاديمية هو توفير الموارد وخدماتها من أجل دعم المجتمع الجامعي، وذلك من خلال معرفة العمليات المكتبية ومعرفة مستخدمي المكتبة واحتياجاتهم، ومعرفة جميع المرافق وكافة التكنولوجيات المتاحة، فإن هذه المعارف المتنوعة ينبغي تجميعها لإنشاء معرفة جديدة تؤدي إلى تحسين وتطوير خدمة المستفيدين والأداء الأكاديمي للمكتبة. بحيث تتوزع هذه المعرفة في جميع أقسام المكتبة ولدى مجموعة من الأفراد. لذا فإن خلق المعرفة ما هو إلا نتيجة عملية تفاعلية لهؤلاء الأفراد من خلال تعاونهم ضمن فريق واحد، حيث يتم تبادل الأفكار والتجارب في سبيل خلق معرفة جديدة عن طريق تطوير



مهارات ومنتجات جديدة، وأفكار أفضل، وعمليات أكثر كفاءة. ويشمل خلق المعرفة القدرة على إيجاد الحلول المفيدة من خلال المعرفة التي اكتسبتها المكتبة والاستفادة منها وتشاركها. كما يمكن خلق معرفة جديدة من خلال فهم احتياجات ومتطلبات المستخدم، فضلا عن فهم المناهج الجامعية، ويرى البعض أن توليد المعرفة يمكن أن يتم من خلال مشاركة المستخدم في قراءته ودراساته وتحديد احتياجاته من المعلومات. كما تشمل جميع الكفاءات الداخلية والخارجية الغير متوفرة لدى العاملين في المكتبات والتي يسعون بوعي وتصميم للحصول عليها.

٢,٦,٥ أسر المعرفة (Knowledge Capture KCa) واكتساب المعرفة (Knowledge)

(Acquisition KAc)

تعتبر هذه العملية ضرورية من أجل نجاح وتطوير المنظمة القائمة على المعرفة، إذ أن هناك معاناة لدى المنظمات من فقدان القيمة المعرفية الكامنة لدى الخبراء سواء بسبب تقاعدهم أو وفاتهم...دون أن يتم تخزين معرفتهم. ويعتبر تحديد خبرات ومهارات الموظفين وأسرها الطريقة الأسلم لتجنب الخسارة الجماعية للذاكرة التنظيمية. وتحتاج المكتبات الجامعية إلى تطوير طرق الاستفادة من معارفها الداخلية من خلال اعتماد نظم تعمل على تحديد خبرات الأفراد، وتطوير طرق تقاسمها بشكل رسمي، ووضع تقارير موحدة لتحديث المعلومات الروتينية. والتقاط المعرفة الموجودة لدى المستفيد، وهذا يتم من خلال المعرفة بنوع الاستفسارات التي يتم تلقيها ووضعها في متناول اليد من أجل تقديم خدمة أفضل في أقصر وقت ممكن. ومن المهم إنشاء ملف من الأسئلة المتكررة لتمكين العاملين في المكتبات الجامعية من توفير خدمة مرجعية متخصصة ومعرفة كيفية التعامل مع مختلف الاستفسارات. وفي الحالات التي لا تمتلك المكتبة فيها معرفة داخلية، وليس لديها المهارة، والقدرة على تطوير المهارات (Les Savoirs faire) التي تحتاجها، تلجأ المكتبة إلى الاستعانة بمصادر خارجية والحصول على معرفة جديدة. وفي مفهوم إدارة المعرفة فإن الاستعانة بمصادر خارجية هو نوع من التعويض عن الدراية الداخلية بالدراية الخارجية، فنظرا لتغير ممارسات العمل بات من الضروري الوصول إلى المعلومات الخارجية، إذ أنه من البديهي بالنسبة للعاملين في المكتبات والذين يقومون بالتفتيش



وبناء قواعد البيانات على الإنترنت أن يكون قد أصبح لديهم خبرة في هذا المجال تمكنهم من بناء قواعد ومستودعات معرفية تكون المحور الأساسي في بناء الذاكرة التنظيمية وبالتالي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات. ويمكن الحصول على المعرفة في المكتبات الأكاديمية من خلال:

- إنشاء روابط المعرفة أو التواصل مع المكتبات الأخرى ومراكز المعلومات المختلفة؛
- حضور برامج التدريب والمؤتمرات والندوات وورش العمل؛
- الاشتراك في قوائم ومجتمعات الممارسة الإلكترونية أو الافتراضية (Che Rusuli et al., 2012)

٣, ٦, ٥ تشارك المعرفة (Knowledge Sharing KSh)

تشارك المعرفة يشير الى نشر المعرفة بين مختلف الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، سواء كانت معرفة ضمنية أو معرفة صريحة، بشكل يضمن وصول المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب (Kumar, 2010). ويعتبر تشارك المعرفة من النشاطات الأكثر أهمية في إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وتحسين الأداء فيها. وهي تشمل تنظيم وهيكلية وإيصال المعرفة للأشخاص المناسبين، مما يؤدي إلى زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة. ويلعب تشارك المعرفة الدور الأساسي في ضمان نجاح المكتبة ودعم الإبداع فيها مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة.

تبدأ عملية التشارك بالبحث عن المعرفة في أماكن تواجدها، ثم خزنها في أوعية محددة، ليتم فيما بعد تشاركها والاستفادة منها. يتطلب تشارك المعرفة توفر الوعي لمفهوم إدارة المعرفة من قبل العاملين في المكتبة، وهيكل تنظيمي فعال، ووجود ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة وتوفير التدريب الموجه إلى تشارك المعرفة (عمر، 2015). ومن الملاحظ في مجال المكتبات الجامعية أن جزءا كبيرا من تقاسم المعرفة والمعلومات يتم بشكل غير منسق تماما وغير رسمي، وغالبا ما يقتصر على المحادثة. كما أنه لا يوجد في معظم المكتبات منهجية واضحة لتنظيم المعرفة وإتاحتها للموظفين وللمكتبات الأخرى. ومن هنا ينبغي على المكتبات الجامعية أن تعمل على تشجيع تبادل المعرفة، وتحديد المهارات والكفاءات لديها وتشاركها، وتحديد أسلوب هذا التشارك، وتقييم الخبرات والدراسة الفنية للأعضاء وتوزيعها داخل المكتبة بحيث يمكن استخدامها



المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

من قبل المكتبة بأكملها. وفي الواقع إن توزيع وتقاسم المعرفة ليس بالأمر السهل لذا لا بد للمكتبة من تقديم الحوافز والاعتماد على قدرة أمناء المكتبات الجامعيين في تحديد ودمج واكتساب المعرفة الخارجية والممارسات المكتبية والقدرات التشغيلية ومعرفة المستخدمين واحتياجاتهم (Maponya, 2004).

5.6.4 تسجيل المعرفة (Knowledge Record KRe)

تسمح هذه العملية بتسجيل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة لممارسات الموظفين بشكل تفصيلي، وتصنيفها ضمن ممارسات ناجحة وأخرى غير ناجحة، وذلك بهدف التعلم وتجنب تكرار الخطأ. وتسهل الممارسات المكتبية نقل المعرفة وذلك من خلال فعالية الحفاظ على الوثائق العامة والسجلات المعرفية وتنظيمها لضمان استخدامها ونقل المعرفة بشكل فعال. فسجل المعرفة هو الدليل على اتخاذ إجراء أو قرار أو عملية معينة بهدف إفادة جميع الموظفين من خلال تسهيل استمرارية الخدمات وتقييمها.

٥,٦,٥ الحفاظ على المعرفة (Knowledge Preserving KPr)

تتم هذه العملية من خلال استخدام أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات اللازمة، وكذلك من خلال الدعم المادي للحفاظ على المواد الرئيسية مثل الكتب والمجلات وغيرها من المجموعات الموجودة بشكل مادي في المكتبات الجامعية. وهنا تبرز تحديات كبيرة بالنسبة لإدارة المكتبات تأخذ في الاعتبار عوامل مختلفة كاليئة المادية التي يتم فيها توفير موارد المعلومات، ومراقبة الكوارث، ومكافحة الآفات، وطريقة التعامل مع الموارد من قبل موظفي المكتبة ومستخدميها، ومراقبة الحفظ، والصيانة الدورية، وأمن المكتبة، وتوجيه القارئ. والحفاظ على المعرفة هي مسؤولية مهنية وإدارية ولا يمكن الوصول إليها من دون الحفظ، ومن الضروري أن تقوم المكتبات بإنشاء سجلات ببليوغرافية والحفاظ عليها لإتاحة المواد، فسجلات الفهرس مثلا لا تعني شيء إذا لم تتمكن المكتبة من تقديم المواد التي تم وصفها في هذا الفهرس. ينبغي أن تكون هذه العمليات مترابطة في ممارسات إدارة المعرفة لكي يتحقق الرضا لدى المستخدمين، وموجودة بقوة في تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق النجاح المطلوب (Sauphi et al, ., 2012).



٦. الجانب العملي للدراسة

٦,١ مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مكتبات كليات الجامعة اللبنانية بما يتضمن أمناء المكتبات والموظفين والطلاب الذين يستخدمون المكتبات، وهؤلاء هم أركان المكتبة الجامعية، وبالتالي إذا أردنا دراسة موضوع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية ينبغي علينا استطلاع أركانها الأساسية، فأمين المكتبة يمثل القيادة في المكتبة، والموظفون هم الموارد البشرية الذين يوكل إليهم تقديم خدمات معرفية ذات جودة عالية إلى مجتمع الجامعة وبالتالي فهم العمود الفقري للمكتبات، أما الطلاب فهم المجتمع الذي تسعى المكتبة إلى خدمته بهدف تحقيق الرضى لديهم، وبالتالي فإن المكتبة تدور في مسار هذه العناصر الثلاث بشكل رئيسي.

وتضم الجامعة اللبنانية (٦٢) مكتبة موزعة على فروع الكليات وبعض العمادات. اختارت الباحثة (١١) مكتبة من مكتبات الجامعة اللبنانية باستخدام الطريقة العنقودية، أي بنسبة (١٨%)، وقامت بمسح جميع أمناء المكتبات والموظفين في هذه المكتبات. أما بالنسبة لعينة الطلاب فقد عمدت الباحثة إلى اختيار الطلاب الذين يرتادون هذه المكتبات وذلك لأنهم الأكثر قدرة على تقييم خدماتها، فاستخدمت عينة الصدفة حيث وزعت الاستبانة على المستفيدين المتواجدين في المكتبات أثناء زيارتها.

٦,٢ أدوات الدراسة

اعتمدت الباحثة على نوعين من الأدوات المتمثلة في المقابلة والاستبانة. أجرت الباحثة مقابلة شبه منظمة مع مديري المكتبات محلّ الدراسة. وذلك بقصد معرفة طبيعة العلاقة بينهم وبين فريق عملهم على اعتبار أن هذه العلاقة من شأنها أن تعكس مدى استعداد المكتبات في الجامعة اللبنانية لتبني وتطبيق إدارة المعرفة. كما طوّرت الباحثة استبانة موجهة إلى الموظفين في المكتبات الجامعية محلّ الدراسة ووجهت الباحثة استبانة أخرى إلى الطلاب المستفيدين من هذه المكتبات، للكشف عن مدى استعداد المكتبات لتبني وتطبيق إدارة المعرفة. أجرت



الباحثة الاختبار المسبق لأدوات جمع البيانات مع التزام استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تُسهم بتحقيق المصدقية والموثوقية، والاعتبارات الأخلاقية.

6.3 نتائج الدراسة

6.3.1 نتائج الاستبانة الموجهة إلى الموظفين

جدول 1: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
53.04%	2.80	26.52	مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في المكتبات الجامعية
55.86%	7.26	47.48	مدى توفر المتطلبات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية
72.47%	3.37	21.74	العوائق التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية
55.57%	6.43	41.68	مستوى خدمات مكتبات الجامعة اللبنانية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

- المحور الأول، مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في المكتبات الجامعية: بلغ المعدل النسبي 53.04% وهو أقل من المعدل المحايد الذي يبلغ 60%، وذلك يدل على أن الموظفين في مكتبات الجامعة اللبنانية لا يتمتعون بدرجة عالية من مفهوم إدارة المعرفة.
- المحور الثاني، مدى توفر المتطلبات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، وقد بلغ المعدل النسبي 55,86% وذلك يدل أيضاً على عدم توفر المتطلبات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة الى حد ما في مكتبات الجامعة اللبنانية.



- المحور الثالث، التحديات والعوائق التي قد تعيق تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، ونلاحظ أن معدل التحديات والعوائق مرتفع بدرجة كبيرة مما يؤثر بشكل سلبي على استعداد المكتبات في الجامعة اللبنانية لتطبيق إدارة المعرفة.
- المحور الرابع، مستوى خدمات مكتبات الجامعة اللبنانية، وقد تبين أن تطبيق إدارة المعرفة له تأثير على جودة الخدمات في المكتبة وذلك يمكننا استنتاجه من خلال مقياس مستوى الخدمات في مكتبات الجامعة اللبنانية حيث بلغ معدل مستوى الخدمات 53,49% وهي نسبة غير مرتفعة إلى حد ما، مما يشير إلى تدني مستوى الجودة في هذه الخدمات. لذلك يجب على إدارة المكتبات أن تركز على أهمية الاستغلال الأمثل لمعارفها من أجل تحسين جودة خدماتها.

6.3.2 نتائج الاستبانة الموجهة إلى الطلاب

جدول 2: المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور التالي "رضى المستفيدين من مستوى خدمات مكتبات الجامعة اللبنانية "

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
أحصل على مساعدة وتوجيه المكتبي أثناء إعداد البحوث	3.02	1.15	60.40%
تقدم المكتبة مواد تعليمية تدعم المنهج	3.37	1.07	67.40%
تبدي المكتبة الرغبة في التعاون معي مجرد دخولي إليها	2.88	1.21	57.60%
يقوم المكتبي بإعداد قائمة بأهم المراجع التي أحتاجها لبحثي	2.81	1.02	56.20%
خدمة الإنترنت بالمكتبة تلبي احتياجاتي	2.38	1.29	47.60%
المكتبة تقدم لي الإجابة على جميع أسئلتني البحثية	2.87	1.01	57.40%
يوجهني المكتبي إلى خيارات في البحث ومصادر المعلومات لم تكن تخطر ببالي	2.67	1.06	53.40%



49.40%	1.04	2.47	يقوم المكتبي بمساعدتي وتعليمي على كيفية التعامل مع التكنولوجيا والإبحار على الويب وتزويدي بالمواقع المفيدة على الإنترنت
53.40%	1.09	2.67	المكتبي يساعدني في كيفية تحديد المعلومة التي أبحث عنها، تقييمها، واستخدامها
48.80%	1.12	2.44	تعلمني المكتبة بكل جديد عن مصادر المعلومات والخدمات فيها
49.40%	1.12	2.47	أجد إعلانات خاصة بالمكتبة في القسم الذي أدرس فيه
60.40%	1.15	3.02	أعلم بوجود كتب جيدة في تخصصي في المكتبة من الزملاء
58.00%	1.13	2.90	أجيد البحث واستخدام قسم المراجع في المكتبة بشكل سهل ومستقل
49.40%	1.04	2.47	يتم توجيهي كيف أستخدم الفهرس الإلكتروني
47.20%	1.08	2.36	المكتبة لديها موقع الكتروني فعال على الويب
45.00%	1.02	2.25	تقيم المكتبة برامج تدريب للمستفيدين على الاستخدام الأفضل للمكتبة وخدماتها ومحتوياتها
44.60%	0.94	2.23	توفر لي المكتبة خدمة الإعارة بين المكتبات (ILL)، وخدمة توصيل الوثائق(DDS)
45.60%	1.00	2.28	يتم إشراكي واحترام اقتراحاتي في عملية اقتناء الكتب الجديدة
52.82%	11.46	47.54	المعدل

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

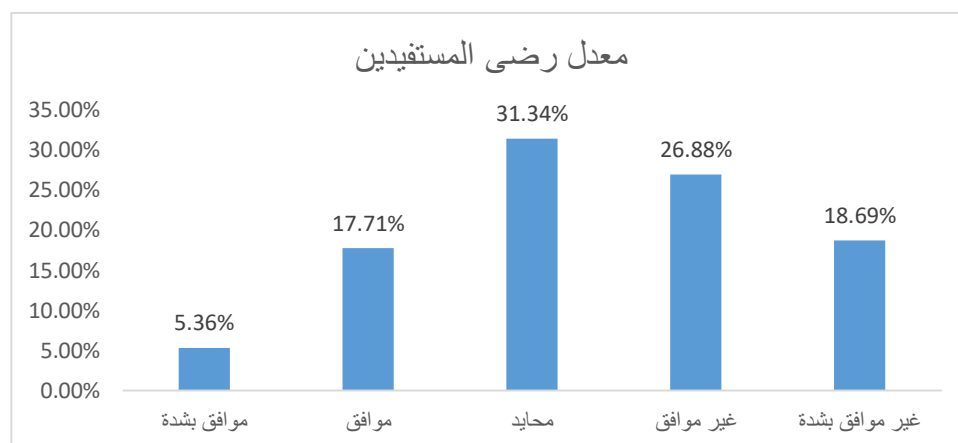
بلغ المتوسط الحسابي لرضى المستفيدين 47.54 من أصل 90 درجة على المحور بكامله إذ تراوحت الدرجة الكلية للمحور بين 18 درجة على الأقل و 90 درجة على الأكثر، وبلغ المعدل النسبي لهذا المحور 52.82% ، أما أدنى معدل فهو للفقرة " توفر لي المكتبة خدمة الإعارة بين المكتبات(ILL)، وخدمة توصيل الوثائق(DDS)" حيث بلغ المعدل النسبي لهذه الفقرة 44.6 %، علماً بأن المعدل النسبي الحقيقي هو (0%) إذ أن هذه الخدمة غير متوفرة إطلاقاً في مكتبات الجامعة اللبنانية، وتعزو الباحثة النتيجة التي حصلت عليها



إلى جهل الطلاب للخدمات التي تقدمها المكتبات. ثم الفقرة " تقدم المكتبة برامج تدريب للمستفيدين على الاستخدام الأفضل للمكتبة وخدماتها ومحتوياتها " فقد بلغ المعدل النسبي لها (45 %) بدرجة استجابة ضعيفة. أما المعدل النسبي للفقرة " يتم إشراكي واحترام اقتراحاتي في عملية اقتناء الكتب الجديدة" فبلغ 45.6 % بدرجة استجابة ضعيفة. علما أن هذه النسبة قابلة للنقصان وذلك نظراً لما أعلنه أمناء المكتبات بأن نسبة الأخذ باقتراحات المستفيدين قليلة جداً.

وفيما يتعلق بالفقرة " يتم توجيهي كيف أستخدم الفهرس الإلكتروني" فقد بلغ المعدل النسبي لها (49.40 %) وهذا المعدل قابل للنقصان نظراً لعدم إتاحة الفهرس الإلكتروني للمستفيدين حالياً بسبب توقف النظام الآلي للمكتبة. بالنسبة للفقرة " يقوم المكتبي بمساعدتي وتعليمي على كيفية التعامل مع التكنولوجيا والإبحار على الويب وتزويدي بالمواقع المفيدة على الإنترنت" فقد كانت درجة الاستجابة ضعيفة بمعدل 49.40 % وهذا يدل على أن الموظفين لا يدركون أهمية مصادر المعلومات المفتوحة وأسر المواقع المهمة والتي تعتبر من أهم التوجهات لدى المكتبات العالمية والمتطورة حالياً والتي أصبحت تعتمد في عصر المعرفة. وفيما يلي توضيح لمعدل الرضى لدى المستفيدين من خدمات المكتبة.

رسم ٢: توضيح لدرجات الاستجابة على محور " رضى المستفيدين من مستوى خدمات مكتبات الجامعة اللبنانية"





المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال هذا الرسم وجود علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعة اللبنانية وانعكاسها على تحقيق الرضى لدى المستفيدين حيث بلغ معدل الرضى 52.82%، وهذا بدوره مرتبط بتدني جودة الخدمات في هذه المكاتب. لذلك ينبغي العمل على تطبيق إدارة المعرفة من أجل رفع جودة الخدمات وبالتالي تحقيق الرضى لدى المستفيدين من هذه المكاتب.

٣,٣,٦ نتائج المقابلات

إن المقابلات التي أجرتها الباحثة مع عدد من أمناء المكاتب في الجامعة اللبنانية، تقدم فكرة عن مستوى الوعي لمفهوم إدارة المعرفة لدى أمناء هذه المكاتب، وتعطي صورة عن واقع الحال في هذه المكاتب ومدى استعدادها لتطبيق وتبني إدارة المعرفة.

أظهرت المقابلات أن أهم المشكلات التي تعصف بمكاتب الجامعة اللبنانية تعود بشكل كبير إلى غياب التخطيط الموثق والرسمي فيها. وقد تبين أن 90% من أمناء المكاتب موضع الدراسة لا يعتمدون أي خطة رسمية في إدارة مكباتهم، بحيث يعتبرون أن الأعمال المكتبية هي أعمال تقليدية وروتينية. ويبدو أن العلاقة في العمل بين رئيس شؤون المكاتب وأمناء المكاتب غير واضحة وغير رسمية، إذ لا يوجد تحديد رسمي لشكل وطبيعة العمل بين الطرفين. وصرّح 90% من أمناء المكاتب موضع الدراسة التزامهم التام بالتعليمات الصادرة عن دائرة شؤون المكاتب وعدم إقدامهم على ابتكار أساليب وحلول جديدة في العمل، ويعزو أمناء المكاتب عدم إقدامهم على ابتكار حلول جديدة بالقيود التي تفرضها أنظمة الجامعة اللبنانية، ولكن من الواضح أن هناك سببا إضافيا ألا وهو عدم امتلاك الكفاءة الضرورية التي تسمح لأمناء المكاتب بابتكار المعرفة خاصة وأنه كما لاحظنا أن بعضهم ليس من ذوي الاختصاص أو حتى من حملة الشهادات الجامعية.



وفي عصر المعرفة لم تعد مهمة المكتبة تقتصر عند معالجة المعرفة، بل أصبح الأهم هو ابتكار المعرفة لإيجاد أساليب عمل أكثر فعالية وخلق خدمات جديدة تركز على المعرفة المتوفرة لدى العاملين في المكتبة بما يتلاءم مع الظروف ويسمح بالتكيف معها.

وأكد ٧٠% من أمناء المكتبات أنهم يعملون على ترسيخ مبدأ العمل الجماعي وتبادل الآراء والأفكار مع موظفي المكتبة، في حين أن ٣٠% منهم صرحوا بأنهم يفضلون العمل الفردي وليس الجماعي، بحيث يقوم كل فرد بالعمل المطلوب منه بمفرده، علما أن العمل الجماعي يسمح بتقليل المنافسة الفردية ويزيد من تبادل الخبرات ويساعد في مساندة الموظفين لبعضهم البعض، كما أنه يزيد من تدفق المعلومات ما بين الإدارة والموظفين سواء كان هذا التدفق من (أعلى إلى أسفل) أي من الإدارة إلى الموظفين، أو من (أسفل إلى أعلى) أي من الموظفين إلى الإدارة، وهذا يعتبر عاملا إيجابيا مهما من عوامل تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات. ويلاحظ أن 60% من المكتبات موضع الدراسة تلجأ إلى أسلوب التدوير في عملها، في حين أن 40% من هذه المكتبات لا تعتمد أسلوب تدوير الأعمال فيها. ويعتبر تدوير الأعمال في المكتبة عاملا إيجابيا في المكتبات لأن هذا الأسلوب يسمح بالاستفادة من خبرات الموارد البشرية في كافة المجالات ويساعد في تطوير مهارات الموظفين وبالتالي زيادة قدرة المكتبة على سد النقص في القوى العاملة لديها، مما يجعلها مستعدة للتكيف مع المتغيرات السريعة في العمل ويساهم في إكسابها ميزة تنافسية.

أما عن توفر طريقة تسمح لأمناء المكتبات من إكتشاف المعرفة التي يمتلكها موظفو المكتبة فاعتبر 30% من أمناء المكتبات أن النقاش يسمح لهم باكتشاف ما يمتلكه الموظفون من معرفة، و 30% يعتبرون أن الأعمال الموكلة إلى الموظفين تساهم في كشف المعرفة التي يمتلكونها. في حين أن 40% يقرون بعدم امتلاكهم أي طريقة تسمح لهم باكتشاف المعرفة الكامنة لدى الموظفين، وهذه النسبة قابلة للتزايد، وذلك لأن المعرفة التي تبرز من خلال الأعمال والمهام الموكلة للموظفين هي أساسا معرفة صريحة وليست معرفة ضمنية، وهذا ما يؤكد عدم وعي أمناء المكتبات لمفهوم المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد والتي تعتبر الثروة الرئيسية في المنظمات. ومع ذلك لم يوثق أمناء المكتبات هذه المعارف بشكل رسمي إطلاقا علما



أن توثيق المعرفة وتصنيفها بشكل رسمي ووضعها في متناول جميع الموظفين في المكتبة للاستفادة منها وبالتالي تحويلها إلى معرفة تنظيمية هو المحور الرئيسي في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات كافة، والمكتبات بشكل خاص، ويربط 75% من أمناء المكتبات الذين لا يمتلكون طريقة لاكتشاف المعرفة الكامنة لدى الموظفين ذلك بقلة الدورات التدريبية وعدم المشاركة بالمؤتمرات التي من شأنها أن تزيد وعيهم في هذا المجال، و25% منهم يعلنون بأنهم يحبذون أن يكون لكل موظف معرفته الخاصة التي يستخدمها في عمله الفردي، ولا يشجعون على تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة. وفي كل الأحوال يبدو أن أمناء المكتبات موضع الدراسة ليس لديهم الوعي الكافي عن مدى أهمية اكتشاف المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد وتحويلها إلى معرفة تنظيمية ووضعها في تصرف جميع الموظفين في المكتبة بما يساهم في منع ازدواجية الجهود في العمل، وكذلك استثمار هذه المعرفة في سبيل تحسين أداء المكتبة وتطويرها. وهذا يعتبر مطلباً مهماً من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة الذي يركز على مبدأ التعلم والتعليم بحيث تتحول المكتبة بشكل عام إلى "منظمة متعلمة".

ويتبين أن جميع مكتبات الجامعة اللبنانية لم تستفيد من وسائل التواصل الاجتماعية كمنصة عمل للتواصل مع المستفيدين ومعرفة احتياجاتهم وتقديم الخدمات لهم، والانتقال من أحادية المعرفة إلى التكامل المعرفي بما يساهم في تطوير المكتبة والاستمرار بتحسينها وبالتالي المحافظة على رواد المكتبة. كما تعاني هذه المكتبات من عدم وجود أنظمة تكنولوجية معتمدة في المكتبات حالياً، ومن نقص في الأجهزة والحواسيب الضرورية لتلبية احتياجات الطلاب وحتى الأجهزة اللازمة لعمل الموظفين، أضف إلى ذلك عدم وجود معرفة كافية باستخدام التكنولوجيا واستثمارها في العمل. كما أظهرت المقابلة عدم إدراك أمناء المكتبات بأساليب الإدارة الحديثة في المكتبات الجامعية، والتي تجعل الطالب المحور المركزي للعمل المكتبي، إذ لا يتم الأخذ بعين الاعتبار مقترحات الطالب واحتياجاته سواء في اختيار مجموعات المكتبة أو في تقديم خدماتها، على الرغم من أن الهدف الأساسي لوجود المكتبة هو تحقيق الرضى لدى المستفيدين. فالمكتبات محل الدراسة لم تقيم رضى المستفيدين من المكتبة، على الرغم من أن قياس درجة الرضى لدى



المستفيد هو من الأساليب المهمة التي تعتمدها المكتبة لتقييم نشاطها وخدماتها وقياس النجاح الذي حققته في بلوغ أهدافها، ويعتبر تحقيق الرضى لدى المستفيد الهدف الرئيسي لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات. وقد أعلن جميع أمناء المكتبات استعدادهم الكبير لتطبيق إدارة المعرفة بعد اطلاعهم على مفهومها الحقيقي، وذلك بعد نشر الوعي اللازم وتوفير المتطلبات الضرورية لها. وأبرز الاقتراحات التي أوردتها أمناء المكتبات هو تطوير التكنولوجيا وتفعيل الأنظمة وثباتها وتقوية الإنترنت، ووجود هيكل تنظيمي مرن وإلغاء المركزية الإدارية بحيث يتمكن أمناء المكتبات من اتخاذ القرارات الملائمة لظروف مكنتهم، وزيادة الميزانية المخصصة للمكتبات، ورفع كفاءة الموظفين من خلال الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات، ونشر الوعي لدى الطلاب بأهمية المكتبة وتوجيههم لاستخدام مصادرها والاستفادة من خدماتها، وتخصيص حصة خاصة بالوعي المعلوماتي ضمن المنهج الدراسي، وهذا ما يساهم في تفعيل دور أخصائي المعلومات فيصبح مرشد وموجه معلوماتي، مما يؤدي بالتالي إلى تفعيل دور المكتبة داخل الكليات لتكون مركزا للندوات وإقامة ورش العمل فينتج عن ذلك تحسين المستوى العلمي في الكليات وفي الجامعة اللبنانية بشكل عام.

من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها كما يلي:

- هناك مستوى متدني نسبيا من الوعي بمفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين العاملين في مكتبات الجامعة اللبنانية. وهذه العقبة يمكن تخطيها من خلال رفق الموظفين بدورات تدريبية خاصة بإدارة المعرفة لتوعيتهم وتدريبهم على ممارساتها ونظمها لأنه من الملاحظ وجود الرغبة لديهم في تحسين وتطوير مكنتهم.
- عدم توفر المتطلبات الكافية لتطبيق إدارة المعرفة كالقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية. ويلاحظ من خلال نتائج هذا المحور أنه من الممكن توفير العديد من هذه المتطلبات إذا ما اتخذت إدارة الجامعة قرارا بالتغيير وتبني فلسفة إدارة المعرفة، خاصة وأن الموارد البشرية الكفوءة التي تعتبر المحور الرئيسي لتطبيق إدارة المعرفة متوفرة في مكتبات الجامعة اللبنانية ولا



- ينقص سوى استثمارها وتحويلها إلى رأسمال بشري يكون بمثابة الثروة الحقيقية لهذه المكتبات. كما أنه من الممكن التعلم من الدروس المستفادة التي قدمتها العديد من المكتبات العالمية الناجحة حيث قامت باستثمار إمكانات تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعرفة ذات المصادر المفتوحة، واستطاعت أن تحقق ميزة تنافسية، وهذا سوف يساهم بتخفيف أعباء مالية كثيرة على المكتبات.
- وجود معوقات كبيرة تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعة اللبنانية أبرزها غياب نظام الحوافز والمكافآت، وغياب التعلم المستمر والدورات التدريبية وعدم وجود إستراتيجية تدعم تطبيق إدارة المعرفة وغيرها. ويرتبط نظام الحوافز والمكافآت بالسياسات والإجراءات التي تتبعها الجامعة والتي ينبغي أن توليها أهمية خاصة، لأن النجاح في اعتماد أنظمة الحوافز والمكافآت هو بداية النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية للمكتبات، مما يشجع العاملين فيها على تعزيز مهاراتهم عن طريق التعلم والتكوين المستمر.
- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة على جودة الخدمات في المكتبات محل الدراسة، مما يؤثر على تحقيق الرضى لدى المستفيدين منها. ويبدو أن توقف النظام الآلي لإدارة المكتبات، وتوقف الاشتراك بقواعد البيانات - التي كانت قد اشتركت بها الجامعة اللبنانية في وقت سابق - قد أثر بشكل كبير على تدني جودة الخدمات المكتبية فيها. ويمكن رفع جودة هذه الخدمات من خلال إعادة تفعيل النظام الآلي للمكتبة وكذلك الاعتماد على مصادر المعلومات المفتوحة (Open access) التي تستخدم في الكثير من المكتبات العالمية كتوجه بديل عن الاشتراك بقواعد البيانات. وهذا يدخل ضمن نطاق تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات.

٧. التوصيات

- ضرورة إيمان الإدارة العليا للجامعة بأهمية تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعة اللبنانية، بحيث أنه من أساسيات تطبيق إدارة المعرفة هو إدراك الإدارة العليا لمسئولياتها اتجاه المنافسة التي تواجهها نظرا للتغيرات العالمية الجديدة، وأن يكون لديها قناعة تامة بضرورة التغيير في المكتبات والعمل على جعل



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

المكتبة من أولويات التطوير في الجامعة. بالإضافة إلى التركيز على تطوير واستغلال الأصول المعرفية فيها وتوفير كل مستلزمات إدارة المعرفة.

- بناء هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتعامل كفريق مع جميع موظفي المكتبة، والتحول من النظام المركزي في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات وإلزام المكتبات بتنفيذها إلى النظام اللامركزي بحيث يعطى لأمناء المكتبات الصلاحية في إدارة المكتبة بما يتناسب مع ظروف الكلية. وإنشاء وحدة متخصصة لإدارة المعرفة بحيث تكون ضمن الهيكل التنظيمي الإداري للمكتبات ويكون دورها متابعة سير العمل وتنظيم عمليات إدارة المعرفة ومتابعة تنفيذها والعمل على الرقابة والتطوير.

- وجود قيادة قوية لهذه المكتبات مؤلفة من أخصائيين وخبراء في إدارة المعلومات وتقديم الخدمات المرتكزة على تلبية احتياجات المستفيدين، يترأسهم مدير المعرفة يمتلك القدرة على الإقناع، ولديه المهارة في قيادة الآخرين وتحفيزهم لتحقيق مستوى عالي من الإنتاجية ودعم ثقافة التغيير، ويكون قادرا على القيام بالمهام الصعبة والوصول سريعا إلى النتائج المرجوة.

- إجراء دراسة مسحية للوضع الحالي للمكتبات واستخدام تحليل SWOT (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التحديات) وذلك من أجل تحديد الأساسيات التي يمكن البناء عليها ومعرفة التحديات والضغوط الداخلية والخارجية التي قد تواجهها المكتبات عند تطبيق خطة إدارة المعرفة وذلك للاستفادة من هذا التحليل أثناء صياغة الأهداف الإستراتيجية.

- نشر الوعي بمفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في هذه المكتبات لكسب أكبر ما يمكن من الدعم المبني على الفهم والاستيعاب. حيث لا سبيل لتبني إدارة المعرفة دون تأسيس ثقافة عامة من المشاركة بالمعرفة داخل هذه المكتبات يركز على العمل الجماعي وهذا يتطلب الوعي والمعرفة أولاً، ثم القناعة الشخصية والرغبة حتى تصبح ثقافة عامة داخل المكتبات.

- صياغة إستراتيجية تدعم وتحفز إدارة المعرفة وتكون واضحة وملزمة لجميع العاملين في المكتبات، يتم فيها تحديد خطة العمل والمتطلبات اللازمة، والأهداف التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها والتي يأتي في مقدمتها



المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

تلبية حاجات المستفيدين وتوفير خدمات ذات جودة عالية لهم والأخذ باقتراحاتهم وقياس مدى الرضى لديهم بشكل دوري وذلك من أجل التحسين المستمر في الخدمات المقدمة إليهم، والوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في هذه المكتبات. ومن الضروري متابعة هذه الإستراتيجية وتقييم نتائجها، وتواؤمها مع الخطة الإستراتيجية للجامعة اللبنانية بشكل عام.

- العمل على خلق بيئة تنظيمية إيجابية من خلال خلق جو ثقافي جديد يتلاءم مع الأهداف الجديدة لإدارة المعرفة مع ما يرافقه من وضع أنظمة للحوافز والمكافآت التي هي من أهم عناصر المنظمات الثقافية لما لها من عظيم الأثر في تقبل العاملين للثقافة الجديدة وتشجيعهم على تطبيق إدارة المعرفة، والاعتماد على روح الفريق واعتبار إدارة المعرفة هي عملية مستمرة.

- وضع خطة للتعاون والعمل المشترك بين مكتبات الجامعة اللبنانية من أجل إنجاز الأهداف الإستراتيجية وتسيير العمل ومنع تكرار الجهود.

- ضرورة التطوير المهني ورفع كفاءة العاملين في المكتبات من خلال التدريب المستمر لهم حتى يتكيفوا مع تدفقات العمل المتغير والأدوار الجديدة. وإعداد خطة تكوينية لأمناء المكتبات تتضمن أساليب الإدارة الحديثة والقيادة الفعالة والممارسات المتطورة في العمل الأكاديمي، من أجل تمكينهم من التحول من نمط أمين المكتبة التقليدي إلى نمط المدير المنسق والمدرّب بما يتلاءم مع متطلبات التغيير في العمل المكتبي المعاصر.

- من أجل تسهيل تطبيق إدارة المعرفة في هذه المكتبات، ينبغي وضع خطة تكنولوجية تبدأ بتوفير الإنترنت لكل المكتبات وتقويتها وتجهيز المكتبات بالأجهزة التكنولوجية اللازمة وإنشاء قواعد بيانات أو مستودع

للمعرفة من أجل تخزين المعرفة وتنظيمها وتصنيفها بشكل رسمي لكل يتمكن موظفي مكتبات الجامعة اللبنانية من الوصول إليها. والتركيز على التقنيات التكنولوجية الحديثة في هذا العصر من أجل تبادل المعرفة واستخدامها بشكل أكثر إبداعاً بحيث أنه في بيئة المعلومات الحالية لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة بدون الإقرار بأهمية تكنولوجيا الاتصال وتأثيرها، وتأهيل الموظفين على استخدام تقنياتها بما يحقق اتصال أفضل فيما بينهم ويزيد من قدرتهم على خلق معارف جديدة ، بالإضافة إلى تنشيط التواصل بين المكتبة ومجتمع



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

الجامعة. كما أنه من الضروري استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة المختصة بإدارة المعرفة والتي من الواضح أنها قد تتوفر في المصادر المفتوحة مثل أنظمة حل المشكلات وأنظمة أفضل الممارسات وأنظمة اتخاذ القرارات وأنظمة كشف المعرفة الضمنية وغيرها.

- في هذا الاقتصاد الحديث القائم على المعلومات والخدمات عند الطلب وفي ظل محدودية الميزانية في المكتبات الجامعية ينبغي دعم استخدام المصادر المفتوحة (Open access) من خلال متابعة الحركة العالمية لتوفير إتاحة حرة لمصادر المعلومات الإلكترونية وحصر المصادر الرقمية المتاحة بالمجان على شبكة الإنترنت في مستودعات رقمية مجانية وتوفيرها للمستخدمين.

- التسويق الفعال لخدمات هذه المكتبات وإقامة ورش عمل من أجل تعريف وتدريب مجتمع الجامعة على الخدمات المكتبية.

٨. الخاتمة

إن معرفة المشكلة والإحساس بها هو بداية التوجه نحو الحل، وهذه الدراسة هي محاولة لتقصي مدى استعداد مكتبات الجامعة اللبنانية لتبني تطبيق إدارة المعرفة الذي أصبح حاجة ملحة في ظل التحديات التي تواجهها المكتبات الجامعية في هذا العصر. ومن المؤكد أن تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعة اللبنانية سوف يساعدها على تحقيق أهدافها، ووضع أقدامها على سلم النجاح، وبالتالي تحقيق رسالتها السامية، واحتلال مكانة مرموقة في عصر المعرفة.

المراجع

١- المراجع العربية

- الاغا، ناصر وأحمد غنيم أبو الخير. (٢٠١٢). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى، ١٦ (١)، ٣٠-٦٢. استرجع من

https://www.alaqsa.edu.ps/site_resources/aqsa_magazine/files/384.pdf



المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

- عبدالله، نوال. (٢٠١٤). إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة حلوان. قدم إلى المؤتمر الرابع والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، قطر.
- علي، أحمد. (٢٠١٢). مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. مجلة جامعة دمشق، ٢٨ (١)، ٤٧٥-٥٠٩. استرجع من www.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/
- عمر، فدوى فاروق . (٢٠١٥). المشاركة في المعرفة في مكتبات الجامعات السعودية التقليدية وجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٤ (٢)، ١٥٣-١٧٣. استرجع من <https://platform.almanhal.com/details/article/59925>
- الكوي، فاديا. (2016). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. *The Jordanian Journal for Library and Information Science*, 54(4), 119. doi:10.12816/0034802
- الطائي ، فيصل وأميمة محمود العادلي. (٢٠١٤، تموز). إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمتل لإدارة المعرفة. *العلوم الإقتصادية*، ٩ (٣٦). استرجع من www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=91868

٢- المراجع الأجنبية

- Che Rusuli, M., Tasmin, R., Takala, J., & Norazlin, H. (2012). Knowledge management process at Malaysian university libraries: a review. *The international journal of social sciences*, (1), 1-16. Retrieved from <https://www.tijoss.com/1stVolume/Muhammad%20Rasuli.pdf>



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد التاسع والستين شهر (فبراير) 2024

ISSN: 2617-9563

- Clapperton, M. (2015). L'implication sociale et personnelle, un savoir- être essentiel en milieu de travail. *la revue Documentation et bibliothèques*, 61(2-3), 129-131.
doi:<http://dx.doi.org/10.7202/1032821ar>
- Gichuhi, Z. (2014). *Determinants off effective knowledge management practices in selected university libraries in Nairobi and Kiambu counties*, (Degree of Doctor). Kenyatta University, Kenya.
- Kumar, S. A. (2010). Knowledge management and new generation of libraries information services: A concepts. *International Journal of Library and Information Science* 1(2), 24-30.
Retrieved from <http://www.academicjournals.org/ijlis>
- Laal, M.(2011). Knowledge management in higher education. *Procedia Computer Science*.
Doi: 10.1109/ICPIM.2011.5983630
- Lee , H.-W. (2005). Knowledge management and the role of libraries. *Chinese Librarianship: An International Electronic Journal*, 19. Retrieved, from <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm>
- Maponya, P. M. (2004). *Knowledge management practices in academic libraries:a case study of the University of Natal,Pietermaritzburg libraries*. SCECSAL proceedings.
- Nazim, M., & Mukherjee, B. (2016). *Knowledge management in libraries:concepts, tools and approaches*. Chandos Publishing.
- Prax, J.-Y. (2003). *Le manuel du knowledge management:une approche de deuxieme generation International*. Paris: Dunod.
- Shanhong, T. (2009). Gestion des connaissances dans les bibliothèques au 21e siècle.Paper presented at the *66th IFLA Council and général conférence*. Jerusalem: International federation of library association and institutions. Retrieved from <http://archive.ifla.org>
- Wegner, G., & Zemsky, R. (2006). Changing role of academic and research libraries. Retrieved from <http://www.ala.org/acrl/issues/value/changingroles>