

التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية Strategic planning for knowledge management applications in the Saudi academic libraries

هاني عبد اللطيف الحاجي¹، سعد بن سعيد الزهري²
Hani abdelatif Hadji¹, Saad ben said El Zahri²

¹ جامعة الملك سعود (المملكة العربية السعودية). nooon1399@hotmail.com

² جامعة الملك سعود (المملكة العربية السعودية). sazzahri@ksu.edu.sa

تاريخ الاستلام: 2020/08/13 تاريخ القبول: 2021/01/14 تاريخ النشر: 2021/04/27

ملخص:

يرسم التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة رؤية متكاملة لعمل المكتبات الأكاديمية كما يسهمان في رقي الخدمات المقدمة للمستفيدين وإرضاء شغفهم وتلبية احتياجاتهم، بدءاً من استقطاب المعرفة ومن ثم توليدها إلى خزن المعرفة ونشرها وأخيراً تطبيقها داخل المكتبة الأكاديمية وهو أسمى عمليات إدارة المعرفة، والذي من خلاله يتضح نجاح تلك الخطط وجدواها على المكتبة ومن يتعامل معها من موظفين ومستفيدين. وناقشت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته وأهدافه، ومبادئه، وعناصره في المكتبات الأكاديمية، ثم تطرقت لمفهوم إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية وأهميتها، وعناصرها، وعملياتها، ومتطلبات تطبيقها. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - إدارة المعرفة - المكتبات الأكاديمية. السعودية.

Abstract:

Strategic planning for knowledge management charts an integrated vision for the work of academic libraries as it contributes to improving the services provided to beneficiaries and meeting their passion and meeting their needs, starting with the acquisition of knowledge and then generating it to store and spread knowledge and finally its application within the academic library, which is one of the highest knowledge management processes, and through which it is clear that the success of those Plans and feasibility for the library and its employees and beneficiaries. The study discussed the concept of strategic planning, its importance, goals, principles and elements in academic libraries. Then he touched on the concept of knowledge management in academic libraries, their importance, elements, processes and application requirements.

KeyWords: Strategic planning, Knowledge management, Academic Libraries, Saudi Arabia.

مقدمة:

¹ المؤلف المرسل: هاني عبد اللطيف الحاجي، الإيميل: nooon1399@hotmail.com

أصبحت إدارة المعرفة اليوم أمراً ضرورياً وملحاً في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي في المكتبات الأكاديمية أدعى وأهم، ولكي يتم تطبيقها باحترافية يلزم الأمر وجود خطط معدة مسبقاً، فيأتي دور التخطيط الاستراتيجي. الذي يقوم بدور مهم في تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية لأنه "يرسم خطة واضحة المعالم في فترة زمنية محددة، ويساعد في تحقيق الأهداف، ولأنه يتحرى الدقة في اختيار الأوعية المناسبة للمستفيدين بطريقة مهنية، ولأنه يعمل على تطوير العمليات المعلوماتية، ويستفيد من الخبرات التي يمتلكها الموظفون والعمل على تطويرها، وتوزيع الأدوار والابتعاد عن الازدواجية" (عبيد، 2009).

وحتى يتم تقييم إمكانية قيام تلك المكتبات بتبني خطة استراتيجية واضحة لتطبيقات إدارة المعرفة وفق آراء عميدي شؤون المكتبات الأكاديمية، ورؤساء الأقسام بالعمادة، والعاملين فيها، تم صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي: ما هي آراء عميدي ومديري والعاملين بالمكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية نحو تبني خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة فيها؟ وهذا التساؤل يقودنا إلى أسئلة فرعية أخرى، ماهو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية؟ ماهو واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية والتساؤلات تم صياغة أهداف الدراسة في هدفين رئيسيين:

- الهدف الأول: استطلاع واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات السعودية.
- الهدف الثاني: استطلاع واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية السعودية.

ويندرج تحتها مجموعة من الأهداف الفرعية: اقتراح أهداف محددة وواضحة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة لتبناها المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، توضيح مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، وضع الأطر العامة لمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، تبيان أهمية إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية في تحسين خدمات المكتبة والرقى بمستواها، اقتراح خطة استراتيجية لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية السعودية، وضع خطة استراتيجية واضحة تدعم إدارة المعرفة تسعى من خلالها في نشر المعارف في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الأثر الإيجابي المباشر للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، والذي يترك بصمته واضحة جلية يلمسها كل القائمين على المكتبة والمستفيدين منها: كرسم خطة واضحة لإدارة المعرفة، والابتعاد عن العشوائية أو الارتجال أو حتى التفرد في اتخاذ القرارات،

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: عرفه Olsen and Eidle بأنه "جهد منظم لإنتاج قرارات وأفعال أساسية توجه وتشكل ماهية المنظمة، وماذا تفعل وكيف تفعل ما تفعله" (عبدالموجود، 2018).

إدارة المعرفة: "العمليات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون في المنظمة، لإكساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس إلى أعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد" (السمير، 2014).

المكتبة الأكاديمية: "النظام المكتبي الذي يؤسس ويُدار ويُمول من قبل الجامعة، لتلبية احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بالمعلومات وتلبية احتياجات البحث العلمي والمناهج الدراسية" (الدولت، 2015).

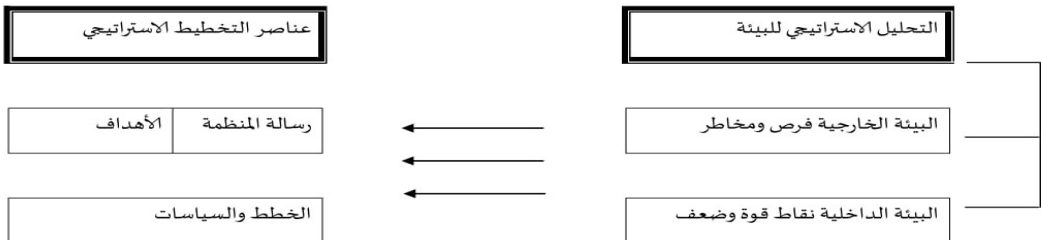
1- المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:

1.1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تسعى المؤسسات لتحسين مستوى الخدمات والإنتاجية في أعمالها لإرضاء عملائها، وهذا الأمر لا يتأتى لها إلا بالعمل المدروس والعمليات المحكمة والمقننة أو ما يطلق عليه في علم الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي.

1.1.1. الاستراتيجية (strategy): كلمة الاستراتيجية strategy قديمة بقدم الحضارات السابقة. فلقد استخدمها الإغريق مثلاً كعبارة ذات دلالة عسكرية تستخدم خلال الحروب ومن قبل الجيوش، ولقد شاع استخدامها في علم الإدارة والأعمال، وجاء في تعريفها بأنها "خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات، من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية" (الخطيب، 2003). وبهذا تكون الاستراتيجية من أجل تطوير ونمو موارد المؤسسة بعد أن تقوم بمراقبة وتمحيص ودراسة كل العوامل التي لها صلة أو تأثير مباشر أو غير مباشر في نجاح أو فشل المؤسسة. وعليه فإن الاستراتيجية مجموعة من التكنيكات التي تساعد المؤسسة في رسم رؤية واضحة للمستقبل من خلال تحديد العوامل المؤثرة في نجاحها.

1.1.2. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): عرف أولسن وإيدل Olsen and Eidle التخطيط الاستراتيجي بأنه "جهد منظم لإنتاج قرارات وأفعال أساسية توجه وتشكل ماهية المنظمة وماذا تفعل وكيف تفعل ما تفعله" (عبدالموجود، 2018)، أيضاً هو "عملية منهجية لتمكين الشركة أو المنظمة من تحديد رؤيتها على المدى البعيد والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، استناداً إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر" (Vignote.2016). فالتخطيط الاستراتيجي يتنبأ بمستقبل المؤسسة وما يمكن أن تواجهه من مخاطر وذلك في فترة زمنية طويلة من أجل تدعيم الركائز القوية ومساندة الضعيف منها. ويوضح الشكل الآتي (الخطيب، 2003) مفهوم التخطيط الاستراتيجي بصورة عملية فالبيئة الخارجية والداخلية المؤثرة على المؤسسة تمثل عوامل قوة وضعف يمكن استثمارها أو تلافيها. وفي ضوءها يمكن بناء ودعم الخطط والسياسات التي تبني الأهداف.



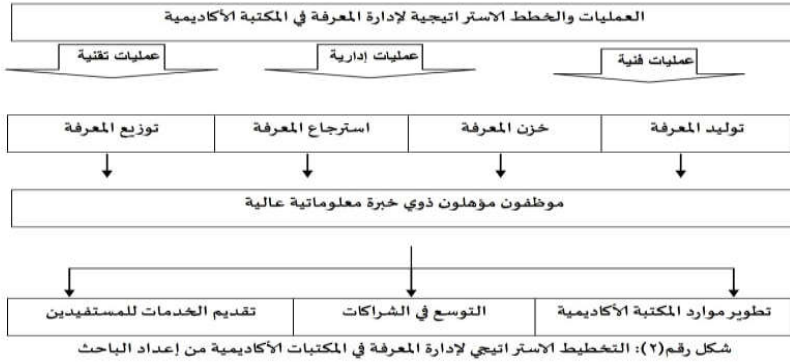
شكل رقم (١): مفهوم التخطيط الاستراتيجي للقطامين (١٩٩٦، ص ٩٣).

إن التخطيط الاستراتيجي "يركز على أسلوب الالتزام الذي يحفز الأشخاص الذين لديهم طموحات عالية نحو رؤية مشتركة" (Ellis.2010) وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هي تلك العمليات المنظمة بعيدة المدى، والتي تبني

على المعطيات المؤثرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، من أجل رسم واقع المؤسسة والتنبأ بمستقبلها لتحقيق أهدافها والوصول لغاياتها بطرق علمية مدروسة ومحكمة.

1.1.3. التخطيط الاستراتيجي في المكتبات: يعرف التخطيط الاستراتيجي للمكتبات على أنه "عملية تقوم من خلالها مؤسسات المعلومات بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ضرورة التمكن من وضوح النتائج التي تسعى مؤسسات المعلومات لتحقيقها وكيفية توظيف مواردها من أجل حدوث التغيير المنشود" (عبيد، 2006). فالتخطيط الاستراتيجي في المكتبات يُقصد به تلك الإجراءات والعمليات المدروسة والمبتكرة التي تنبأها المكتبة من أجل بناء بيئة معلوماتية متطورة توفر خدمات مكتبية عصرية تواكب التغيرات المتسارعة.

1.1.4. التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية: هي تلك العمليات المتكاملة في ذاتها والمنظمة في أدائها والتي ترتقي بالمكتبة الأكاديمية فنياً وإدارياً وتقنياً، من خلال توليد المعرفة وخزنها واسترجاعها وتوزيعها، من أجل تطوير موارد المكتبة الأكاديمية وتوسيع نطاق شراكاتها والرقى في تقديم الخدمات لمستفيديها، من خلال استكشاف وتطوير خبرة موظفيها في تسخير ما يمتلكون من خبرات في خدمة المجتمع الأكاديمي.



شكل رقم (٢): التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية من إعداد الباحث

1.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

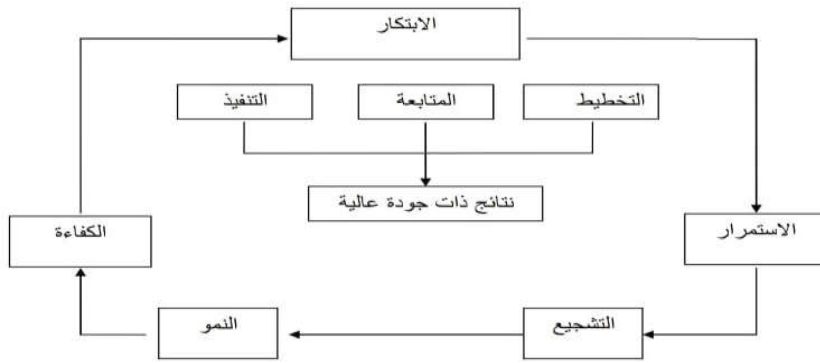
من المهم أن تضع المكتبات خططاً استراتيجية لإدارة المعرفة فيها كي ترسم أهدافها وتحدد توجهاتها؛ لأن المجال العلمي غدى متغيراً بوتيرة سريعة جداً. وتكمن أهميته في أنه "مكّن المكتبات من التفكير الاستراتيجي وتوضيح الرؤية المستقبلية ومقدّرها على اتخاذ القرارات بناء على ما يواجهها مستقبلاً من التحديات، وصياغة السياسات لصنع القرار، وممارسة سلطتها بما تقتضيه مصلحة المكتبة، وتحسن الأداء، وحل المشكلات، والتعامل بمهنية مع المتغيرات المتسارعة، وتحويل العمل داخل المكتبة إلى العمل الجماعي والاستفادة من الخبرات الذي يتمتع به موظفوها" (Mapulanga, 2013).

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يضع الأطر العامة التي توزع الأدوار على العاملين بالمكتبة الأكاديمية كلاً وتخصّصه من غير ازدواجية في العمل، على أن يقوم كل فرد بعمله الموكّل إليه بإتقان. وتشير إلى ضرورة التكامل في العمل بينهم، مستفيدين من أجهزة التكنولوجيا الحديثة في التواصل مع بعضهم البعض ومع الآخرين خارج نطاق المكتبة. أيضاً نستطيع استشراف أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المعلومات برصد مجموعة من النقاط، يأتي على رأسها أن

التخطيط الاستراتيجي" يساعد في تحديد مسار العمل، وفي تطوير النتائج، ويؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها مؤسسات المعلومات، كما يساعد على بناء هوية لمؤسسات المعلومات وتلبية احتياجات المستفيدين، ويضع أهدافاً للتنفيذ" (عبيد، 2009). وعن أهمية إدارة المعرفة للمكتبات الأكاديمية فهي تثري المكتبة من جهة وتحدم المستفيدين من جهة أخرى، "فالمكتبات يجب أن تقوم بدور قيادي كبير في إدارة المعرفة. وليس مثل مؤسسات الأعمال التي هدفها من إدارة المعرفة هو للحصول على ميزة تنافسية، بل إن معظم المكتبات العامة والأكاديمية، هدفها التوسع في التوصل للمعرفة لخدمة مستخدميها" (لي، 2017). وتتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في النقاط الآتية: حث العاملين في المكتبة على التنوع في طرق اكتساب وتوليد المعرفة في المكتبة الأكاديمية، تشجيع العاملين في المكتبة الأكاديمية على ابتكار طرق جديدة في تخزين المعرفة، وضع حلولاً سريعة وبسيطة لنشر المعرفة وتداولها داخل المكتبة الأكاديمية وخارجها، تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لتطبيق المعرفة في المكتبة الأكاديمية بصورة عملية، ينه مديري المكتبات الأكاديمية في استقطاب الأوعية المطلوبة من قبل المستفيدين بناء على دراسة مستفيضة لسجلات المستفيدين، رسم خطط وطرق مبتكرة لتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون في المكتبة إلى معرفة صريحة، يصيغ خطة استراتيجية طويلة المدى لجعل المكتبة صرحاً تعليمياً لتدريب العاملين والمستفيدين من المكتبة من قبل العاملين الأجدد كفاءة والأكثر خبرة، يزرع روح المنافسة بين العاملين في المكتبة الأكاديمية من خلال التشجيع والتحفيز، ويعودهم على التكامل فيما بينهم في أداء أعمالهم، يوفر تصور عام عن احتياجات المكتبة الأكاديمية من الكادر البشري والتقني، ثم يرسم خطة مقننة ومدرسة لتوفير كل تلك الأمور، تحديد الاتجاهات والاحتياجات بصياغة خطط استراتيجية طويلة المدى تهدف لتقليل الأعباء المادية من جهة وإثراء المكتبة الأكاديمية بمتطلباتها الضرورية من جهة أخرى، يطور من القدرات الإدارية للإدارة العليا للمكتبة ويجعلها أكثر مرونة وتقبل للمتغيرات الحاصلة في ميادين المكتبات.

1.3. أهداف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

ولصياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية ينبغي أن نضع نصب أعيننا هدفاً جوهرياً وأساسياً تبنى عليه بقية الأهداف، وهو أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على رسم ومتابعة عمليات إدارة المعرفة وتنفيذها بدقة متناهية للخروج بنتائج ذات جودة عالية تعود بالفائدة على المكتبة الأكاديمية، وبناء على ذلك يتم صياغة بقية الأهداف والتي تتمثل في الآتي: ابتكار الطرق والسبل التي تعمل على إيجاد جو إيجابي داخل المكتبة يتضح أثره في زيادة إنتاج العاملين وزيارة المستفيدين من المكتبة، الكفاءة في استقطاب المعرفة من واقع دراسة علمية، وتلمس للأثر لسد احتياج المكتبة الأكاديمية، النمو في اكتساب المعرفة واكتشافها وتوليد معارف جديدة تتواءم مع مجال المكتبة الأكاديمية، التشجيع على تخزين المعرفة وتداولها بين العاملين بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، الاستمرار بنشر المعرفة وتقاسمها بين الموظفين.



شكل رقم (٣): أهداف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية من إعداد الباحث

عندما يعمل القائمون على المكتبة في تنفيذ تلك الأهداف فإنهم يستطيعون تحديد الفجوة والهوة وسد ثغراتها على المستوى الإداري والفني والتقني، وذلك من خلال استشعار الأخطار ورسم خطط محكمة لمواجهتها، ومن ثم تطوير بيئة العمل داخل المكتبة وتوفير جميع الاحتياجات لتحقيق الأهداف.

1.4 مبادئ التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية

يحدد بروشا (Prusha) مبادئ التخطيط الاستراتيجي في الآتي "يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى الاستجابة الاستراتيجية للظروف الحالية والمتوقعة، يجب تنسيق عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال لجنة محددة، تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي تشجيع كل وحدة داخل المؤسسة الجامعية للتركيز على ثلاث قضايا هي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في مجالات التدريس وخدمة المجتمع، يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التعاون المتبادل بين لجان التخطيط الاستراتيجي" (الرشدي، 2014). أيضاً هناك خمس خطوات رئيسية يجب مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي " الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي، تحديد رسالة ورؤية المكتبة، تقدير الوضع، تطوير الاستراتيجيات والأغراض والأهداف، إكمال الخطة المعدة" (الهادي، 2002).

وتتمثل مبادئ التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في النقاط الآتية: 1- الاستعداد المسبق بتحديد الأنظمة والقوانين والتشريعات الذي يسير عليه العمل. 2- تجهيز البنية التحتية الملائمة والتي تتوافق مع طبيعة المكتبة الأكاديمية. 3- التطوير والتدريب للكادر البشري مع التشجيع المستمر. 4- توفير التكنولوجيا المتطورة، والتقنيات المساعدة على ذلك.

1.5 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

إن أبرز المبررات التي يمكن أن توجه المؤسسات للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي "اكتشاف الأخطاء في أعمال المؤسسة، وجود فجوات في أداء المؤسسة، تولي مدير جديد لمهامه، تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، التغير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات، ظهور برامج ونماذج متعددة

للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة، التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسة" (سوهام، 2013).

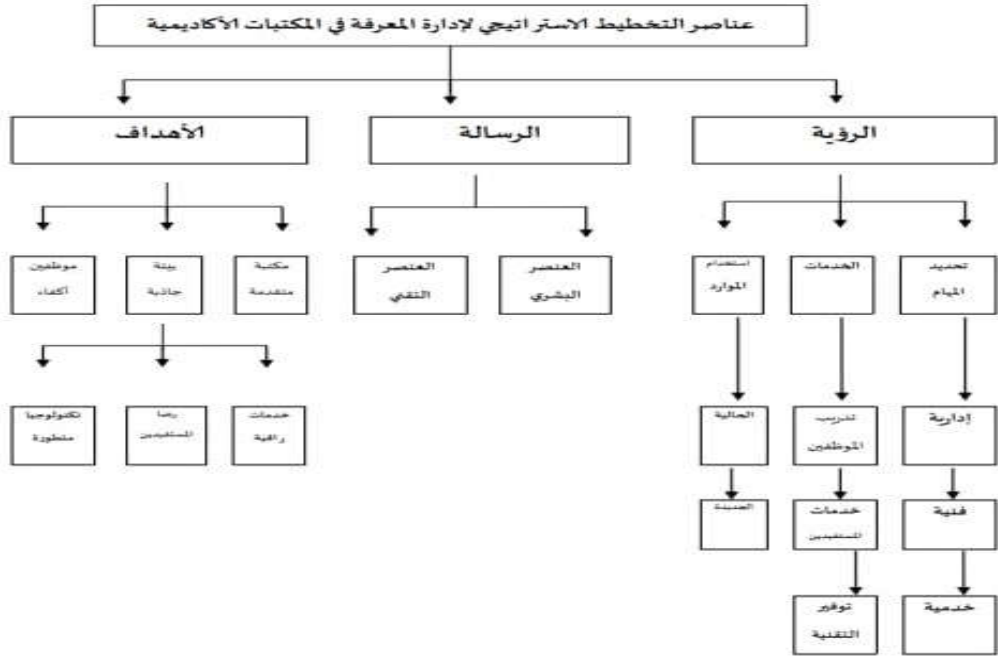
يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو المحور والمحرك الذي يدير العمل داخل المؤسسات لأنه يعمل وفق خطط علمية مدروسة ويأشراف أفراد مؤهلين، فكان استخدامه مطلب منطقي لجودة العمل. ولهذا فإن مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية تتلخص في الآتي: 1- الاحترافية في صياغة السياسات الخاصة والخطوط العريضة لإدارة المعرفة في المكتبة الأكاديمية. ويقصد به أن يتولى مجموعة من الخبراء التشريع ورسم الخطط وتوزيع المهام والأدوار إضافة لتحديد الأولويات وبيان الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها. 2- تأهيل طاقم عمل نموذجي وبارع بل غير اعتيادي على المستوى الفني والإداري والقيادات العليا. يستطيع اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام وإدارة الأعمال داخل المكتبة الأكاديمية وفق الخطط المرسومة والرؤى المعدة لتحقيق الأهداف التي من أجلها تم تطبيق إدارة المعرفة داخل المكتبة الأكاديمية. 3- تدريب العاملين أن يدركوا بحسبهم وخبرتهم المعلوماتية احتياجات المستفيدين من المكتبة الأكاديمية، وتقديم الخدمات التدريسية والثقافية لهم بناء على تلمسهم لاحتياجات المستفيدين. 4- السعي للإثراء المعلوماتي وبالتالي التحول من استهلاك المعرفة إلى صناعتها.

1.6. عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

تتمحور عناصر التخطيط الاستراتيجي في "الرسالة والأهداف والخطط والسياسات" (المجالي، 2012)، ويمكن تفصيل كل عنصر لمجموعة من العمليات تكون تابعة له وشارحة لمفهومه، وهناك بعض البحوث عدت عناصر التخطيط الاستراتيجي في أكثر من ذلك " تحديد الرؤية المستقبلية: وهي الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها، تحديد الرسالة: وهي ببساطة تحديد كيف ستقوم المنظمة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية، صياغة الأهداف: وهو الناتج المتوقع من نشاط المنظمة، ويجب أن يكون واضح ومحدد للتنفيذ، صياغة الاستراتيجية العامة: عرض طرق تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وكيف يمكن من خلالها تحقيق الأهداف في ظل العوامل المؤثرة في البيئة وغيرها، عناصر الخطة الاستراتيجية: تحليل الموقف، وتقييم الفرص والمخاطر، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجية، وتحديد الميزة التنافسية، ووضع البرامج التفصيلية، وتقييم الخطة" (الجهني، 2008)

وقد حدد عدد من الباحثين عناصر إدارة المعرفة في: الاستراتيجية، والأشخاص، والتكنولوجيا، والعملية. هذه العناصر الأربع ومن خلال تكريس عناصر التخطيط الاستراتيجي عليها فإن المتتبع يستطيع أن يستنبط عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة والتي تتمحور في الآتي:

- 1- الرؤية: تصور رؤية المكتبة الأكاديمية يرسم الخطوط العريضة للطرق والأساليب والأدوات المساعدة في تحقيق تطلعات مستقبل المكتبة؛
- 2- الرسالة: نشر رسالة المكتبة الأكاديمية بالمعرفة البشرية والتطور التكنولوجي؛
- 3- الأهداف: تحقيق التطلعات المرسومة مسبقاً للمكتبة الأكاديمية عبر موظفين مهرة، وتقنية متقدمة؛ للوصول لرضا المستفيدين



شكل رقم (٤) : عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية. من إعداد الباحث

1.7. معايير التخطيط الاستراتيجي الناجح لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

إن المعايير الواضحة والمحقة لنجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية تتمثل في :

- 1- تحقق الأهداف بناء على الخطط الاستراتيجية المعدة مسبقاً: يوضح بيتر دركر Peter Drucker الأهداف التي ينبغي تحقيقها والتي تؤثر على بقاء المنظمة وذكر منها -وهي تلامس أهداف إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية- "الكفاءة الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية، والنمو، والابتكار" (بحيري، 2008).
- 2- التطور التكنولوجي والتقني الذي طرأ على المكتبة الأكاديمية أثناء تطبيق الخطة: "أن محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات راس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك تسعى المنظمة لامتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة" (مجيد، 2010)،
- 3- رضا المستفيدين من المكتبة الأكاديمية: "أقصى هدف لإدارة المعرفة هو إمداد المستفيد بخدمات جودة مختلفة حتى يتحسن الاتصال، واستخدام وإنتاج المعرفة. وكلما كان ذلك ممكناً فإن هذه الخدمات يجب أن تكون متوافقة مع اهتمامات واحتياجات المستفيد" (لي، 2017).
- 4- تحسن النمو المهني لدى العاملين في المكتبة الأكاديمية: بالنظر إلى مدى تأثير التخطيط بعامل الأشخاص نقرأ "وبشكل عام، فإن التخطيط على المدى الطويل يعبر عن الثقافة التنظيمية والإدارية للمكتبة، بالإضافة إلى

احترافية موظفيها" (Kostagiolas 2009) فهو يشير إلى دور القائمين على المكتبة في نجاح التخطيط من عدمه، وأنهم من أهم الركائز الذي يقوم عليه التخطيط.

2. المبحث الثاني: إدارة المعرفة:

للمعرفة أبعاد كثيرة كونها المعبر الرئيس لتفتق المعلومات والمنهل الذي يستقي منه الباحث علومه، فعند البحث في مفهومها فإننا نجد اختلافاً واسعاً بين تلك التعاريف، وذلك يرجع إلى أن كل باحث يتناول إدارة المعرفة وفق تخصصه ووفق ما يراه هو، فلذا نجد تعاريفاً مختلفة لإدارة المعرفة تتوافق مع شتى أنواع العلوم.

2.1. المعرفة (Knowledge):

هي "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الأفراد ولدى المؤسسة" (شطي، 2014)، إن المعرفة تقوم بتطوير مهارات وقدرات القائمين على العمل بالإضافة إلى الجودة التي تضفيها على العمل نفسه، وذلك لأنهم يكونون قد وصلوا لمستوى عالٍ من الوعي والإدراك في مجال عملهم، أيضاً هي "قدرة تعتمد على المعلومات المستخرجة من البيانات أو مجموعة التوقعات التي يحتفظ بها المراقب فيما يتعلق بالحدث" (Steve. 2008)، فالمعرفة إذاً عمليات متفاعلة ولاشك أن هذا التفاعل يكون بين كل العمليات التي مر بها الفرد والتجارب التي عاشها فيتمخض من ذلك كله خلاصة التجربة والتي تنعكس على العمل بشكل إيجابي، من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المعرفة هي خلاصة التجارب والخبرات التي عاشها الفرد في مجال بعينه يكرسها في أعماله لتطوير قدراته وتنمية مهاراته للخروج بعمل متقن.

2.2. إدارة المعرفة (knowledge management):

أما إدارة المعرفة فلقد اختلف على تعريفها كل ومجاله وطبيعة تخصصه، حيث أنها "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطويرها، واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (العري، 2014)، ومن تعاريفها "تحديد المعرفة واكتسابها وتطويرها وحلها واستخدامها وتخزينها وتقاسمها، من أجل إيجاد طريقة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة" (Mphidi. 2004)، ولقد عرف معهد دراسات إدارة المعرفة في التعليم IKME بالولايات المتحدة الأمريكية عام 2003 إدارة المعرفة بأنها: "إطار يمكن العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه منها مما ينتج عنه مجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات وأساليب الأداء في المؤسسة التعليمية" (مصباح، 2015)، جميع تلك التعاريف تتحدث على أن إدارة المعرفة هي عملية تشاركية تفاعلية وإذا ما افتقدت هذا الأمر فإنها لا تحقق الغاية المراد منها، كما أن تلك التعاريف تتفق على أن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المنظمة والمرتبطة بمعنى أنها تتسم بالتخطيط المسبق والمتابعة المستمرة لتصويبها والتحقق من نجاحها، والغاية الأسمى من إدارة المعرفة هي تطبيقها داخل المنظمة من قبل الموظفين والعاملين من أجل التغيير إلى الأحسن وإنجاز الأعمال بطريقة أفضل يلمسها ويحكم عليها المستفيد من الخدمة وذلك عن طريق التغير الإيجابي في الحصول على الخدمات كالسرعة في العمل والدقة في الإنجاز والمهارة في تقديم الخدمة. وبذلك فإن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المتتالية التي تُعالج فيها المعرفة بعد توليدها لتطوير العنصر البشري في المنظمة من أجل الرقي به في الجانب المهني والحصول على نتائج أفضل في تخصصه.

وفي تعريف إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية فهي ما يمتلكه مديرو المكتبات ومراكز المعلومات من دراية وبراعة معرفية في توليد وتخزين ونشر المعرفة مستعينين بالتكنولوجيا الحديثة وبموظفين مؤهلين بهدف تسخير خبراتهم لتقديم الخدمات الراقية للمستفيدين . وعلى هامش التعريفات السابقة يتضح أن إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية تشمل: 1- عمليات منظمة مرتبة ومتراصة مع بعضها. 2- إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية عبارة عن عمليات متفاعلة مع بعضها. 3- إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية تمر بمجموعة من العمليات المتتالية والمتلاحقة. 4- المشاركة في العمل وتبادل الخبرات هي الأساس التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية. 5- تكون بتخطيط مسبق ومتابعة من الإدارة العليا في المكتبات الأكاديمية. 6- يكتسب العاملون في المكتبة الأكاديمية المعرفة من خلال تراكم الخبرات ومن خلال التعلم.

2.3. أهمية إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

تتمحور أهمية إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في النقاط الآتية التي تكون بين مديري المكتبات الأكاديمية والموظفين من جهة أو بين القائمين على المكتبة والمستفيدين منها من جهة أخرى: 1- أنها تعمل على خفض التكاليف داخل المكتبة. 2- توزيع الأدوار والابتعاد عن الازدواجية في القيام بالأعمال والتكاليف المناطة بالموظفين. 3- تخلق بيئة عمل تنافسية إبداعية من خلال التحفيز على الإنتاج والابتكار. 4- صقل المواهب والاستفادة من الخبرات التي يمتلكها الموظفون. 5- مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي وتمارسه في عملياتها الخدمية والإدارية. 6- توليد المعرفة وإنتاجها ومن ثم تقديمها كخدمة قابلة للبيع. 7- التعامل مع المعلومات والأوعية بطريقة ابتكارية في فهرستها وتخزينها وطرق اتاحتها. 8- توفير خدمات معلوماتية حديثة تُسخر فيها التكنولوجيا حتى تكون خدمات معلوماتية بمعايير عالمية.

2.4. عناصر إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

تعتبر (الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية)، هي العناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في أي منظمة وأي كيان مؤسسي، تتفاعل وتتناسق فيما بينها وفق عمل المنظمة وتخصصها والبيئة التي تعمل داخلها من أجل إنتاج المعرفة، وهي كذلك في المكتبات الأكاديمية تتكامل فيها هذه العناصر مع بعضها البعض لتنتج لنا عملية إدارية ناجحة تعرف بإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية.

2.4.1. الاستراتيجية (The strategy): هي "خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات، من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تعمل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، والتوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة والأنشطة المختلفة التي تمارسها بما يحقق تماسك المنظمة داخليا وبممكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية، والوصول إلى أهدافها وغاياتها واغراضها الأساسية بشكل متوازن" (الخطيب، 2003) إن الإدارة العليا في المكتبة هي من تتخذ القرارات وتوزع الأدوار وترسم الخطط وتقوم باستشراف مستقبل المكتبة، وعليه توزع الأدوار على موظفيها والعاملين داخلها وتقوم بتدريبهم وتطويرهم وتأهيلهم، كما تقوم بتوفير الأجهزة التقنية والتكنولوجية اللازمة لهم وذلك من أجل تقديم الخدمات المميزة لرواد المكتبة، وتوجه بوصلتها نحو المكتبات المنافسة وما لديها من قدرات وإمكانيات والسعي للتعاون معها أولاً، ثم التفوق عليها من خلال تقديم خدمات مكتبية ومعلوماتية أفضل. وجاء في تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها "خارطة طريق لاستقطاب

وتكوين المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وهي الدليل الهادي للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة" (حميدات، 2009) وبناء على ماسبق فالاستراتيجية مجموعة من التوازنات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في أعمالها بتقديم الأهم على المهم وتقوية الضعيف ودعم القوي وإيجاد البدائل الناجعة من أجل تحقيق الأهداف والوصول للغايات، وذلك من خلال الموائمة مع المحيط الخارجي بخطط مدروسة بعيدة المدى.

2.4.2. الأشخاص (People): هم صناع المعرفة أو عمال المعرفة، ونقصد بهم كل شخص يزاول عمل أو يتمتع مهنة داخل المكتبة تساعد في إضافة معرفية أو إدارة معرفة سواء كان عملهم عملاً إدارياً أو فنياً، فهم محور العمل في توليد المعرفة وابتكارها وإدارتها، "إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات" (الضيوي، 2009)، وهنا يبرز دور العقول البارة التي تستطيع تحويل الأفكار إلى معرفة "ومن سماتهم استخدامهم للتقنية في جمع المعلومات وتحليلها وتوضيح المعرفة، وامتلاكهم للمهارات التحليلية العالية، وقدرتهم العالية على التكيف مع التغيير السريع وغير المتوقع، ومقارنة عملهم مع أفضل الممارسات، بعبارة أخرى يجب عليهم تهيئة أنفسهم لتبني الطرق الجديدة في التفكير وتطبيقها في الطريقة التي يعملون بها، عليهم عدم التوقف عن التعليم وطالما أنهم مجهزون بخبرة ومهارات جيدة فإن حركتهم من وحدة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر يبدو بسيطاً وبذلك يتصفون بكونهم متنقلين" (رزوقي، 2003)، لذا فإن العاملين بالمكتبات الأكاديمية لابد وأن يتميزون بصفات منها: 1- الحدس العالي وسرعة البديهة. 2- تمكنهم من التعامل مع أجهزة التقنية الحديثة ببراعة في كل عمليات إدارة المعرفة. 3- حب الإطلاع والسعي للتعلم. 4- مواكبة كل ما هو جديد في عالم المعرفة. 5- القدرة على المناقشة والتفاوض بما يعود بالمنفعة على مجال عمله. 6- تسويق منتجاته ببراعة ومهنية عالية. 7- تحليل الواقع والتنبأ بالمستقبل بناء على خبراته المتراكمة.

2.4.3. التكنولوجيا (Technology): هي تلك الوسائل التقنية التي تساعدنا في حفظ وتخزين وترتيب المعارف والرجوع إليها في أي وقت، وللتكنولوجيا دور فعال وإيجابي في إدارة المعرفة خصوصاً إذا ما اقترن عملها بعمل القائمين على المعرفة وأحسنوا استثمارها وظهروا تمكنهم في استخدامها والانتفاع بها، ومن ثمرات التفاعل مع التكنولوجيا أن خزن المعرفة والوصول إليها أصبح أمراً يسيراً، وصار هناك زيادة في الإنتاج المعرفي بسبب التناغم بين القائمين على المعرفة وبين التطبيقات التكنولوجية، كما أن التواصل بين القائمين على المعرفة وإن بعدت المسافات - أصبح أمراً سهلاً. ويشير ديلون Dillon إلى أن إدارة المعرفة "ذات قيمة كبيرة، فهي تعمل كجبهة وصل لاستغلال التكنولوجيا لإضافة قيمة إلى العديد من بيانات معالجة المعلومات، ويتضح هذا الأمر بشكل خاص في الجامعات والمكتبات" (Mphidi.2004)، "فلا يمكن التقليل من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة، لأنه قبل ظهور التكنولوجيا بشكل فعال لم تعمل إدارة المعرفة عملها بالشكل الصحيح وذلك لعدة أسباب منها: بطء عملية الاستحواذ والتجهيز، التخزين وآلية الاسترجاع المستخدمة، التعب والأعباء الذي يصيب أخصائيي المعلومات نتيجة ضغط العمل، عدم وجود التحفيز داخل المكتبة، لذا كان لازماً توفير أجهزة التكنولوجيا الحديثة لتعمل إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية عملها المناط بها وبشكل صحيح، وذلك ضمن استراتيجيات محكمة من أجل تعزيز خلق المعرفة أو اكتسابها وتجهيزها وإعادة تغليفها وتخزينها واستعادتها ونشرها في المكتبات الأكاديمية". (Rexwhite. 2017).

2.4.4. العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، ويتم المحافظة عليها عبر المكانة التي يتم تحقيقها من خلال العملية، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية: 1- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد. 2- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم. 3- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة. 4- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة" (السمير، 2014)

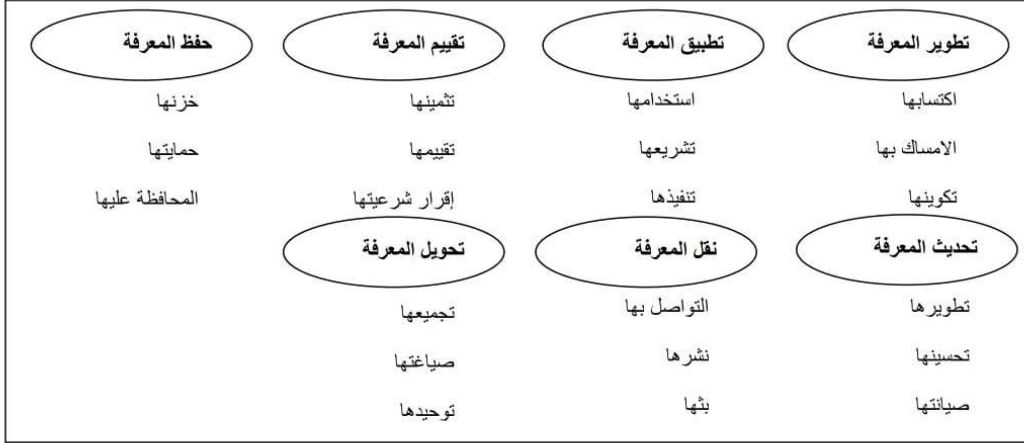
عناصر إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية



2.5. عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية :

عند قراءة وتتبّع ما كتبه الباحثون في عمليات إدارة المعرفة نجد أن هناك بونا شاسعا في الآراء واختلافا واضحا في وجهات النظر، فمنهم من يقسم عمليات إدارة المعرفة إلى خمس أو سبع عمليات ومنهم من يختزلها في ثلاث عمليات، وعندما نمحص تلك التقسيمات نجد أنها تتشابه وتتفق في مجملها والاختلاف لا يعدو في كونه اختلافاً في التعبير أو التقسيم فقط في أغلب الأحيان، فنجد أن بيلسن وسوندرس Pearlson and Saunders يقولان أن "إدارة المعرفة تتضمن أربع مراحل رئيسية هي: توليد المعرفة، حياة المعرفة، تصنيف المعرفة، نقل المعرفة. أما كروفورد Crawford يستخدم مصطلحات المعلومات كمراحل للمصطلح المعرفة، وبالتالي أعتمد على ثلاث مراحل لإدارة المعرفة وهي: اكتساب المعلومات، خلق المعلومات، تطبيق المعلومات" (مجيد، 2010)، في حين يراها كل من العلواني والافي Alavi بأنها "أربع عمليات هي تكوين المعرفة، اقتناء المعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة" (رزوقي، 2002)، وتشمل ممارسات إدارة

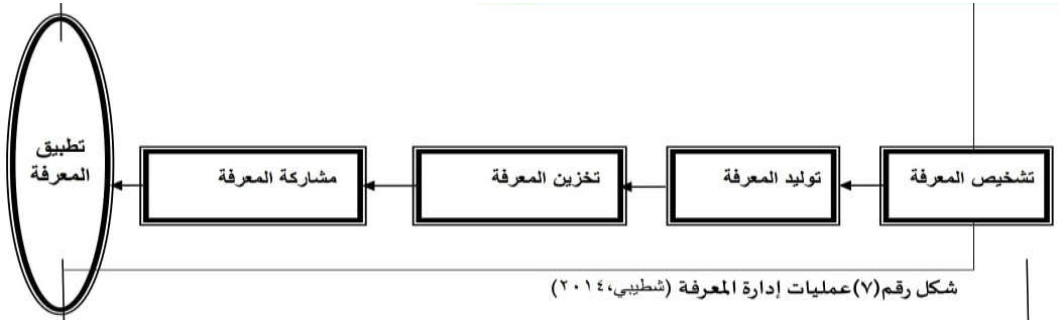
المعرفة عند Rowley Jashapara, Davenport & Prusak ست عمليات "اكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة، وتبادل المعرفة والاحتفاظ بالمعرفة" (Judith Mavodza.2011)؛ ويتوسع ماكنتوش Macintosh في ذكره لعمليات إدارة المعرفة حتى سبع عمليات بل ويسهب في كل عملية منها بمجموعة من الأنشطة، ولقد أوجزها في الشكل الآتي: (رزوقي، 2002)



شكل رقم (٦) يوضح عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، ماكنتوش ٢٠٠١

ولكن في حقيقة الأمر فإن اختيار القائمين على المكتبة لهذه العوامل وتفضيلهم لعامل معين أو إبعادهم لآخر أو اقتصارهم على أربع أو سبعة عوامل، فإن هذا الأمر لا يتم بطريقة عشوائية بل يخضع لعدة أمور منها التخصص العلمي الذي تعمل أو تبحث فيه المكتبة ففي بعض التخصصات تُقدّم بعض العمليات وتؤخر عمليات أخرى، وبالمقارنة مع تخصص آخر فإننا قد ن حذف بعض العمليات أو نضيف عمليات أخرى، أيضا بيئة العمل تحكم نوع العمليات فما يصلح لبيئة العمل في المكتبات الأكاديمية التي يطغى عليها المجال العلمي يختلف عن المكتبات التي تركز على المجال النظري، أيضا العاملين بالمكتبة والقائمين على تلك العمليات يؤثرون وبشكل كبير في اختيار نوع العمليات داخل المكتبة الأكاديمية، أضف إلى ذلك ما تحويه المكتبة من أجهزة وتقنيات تكنولوجية متطورة كانت أو بسيطة كلها تعمل وتؤثر في اختيار نوع العمليات داخل المكتبة الأكاديمية، لذلك نجد أن Dejanett قام بتطبيق استبيان على عدد من مديري المكتبات وطلاب الدراسات العليا فخرج بنتيجة مفادها أن إدارة المعرفة هي " توليد المعرفة والتي يتبعها تفسير المعرفة، ونشر المعرفة واستخدامها، والاحتفاظ بالمعرفة وصقلها" (Yi,2008)

ولعل المكتبة الأكاديمية تحتاج إلى خمس عمليات لإدارة المعرفة فيها، وهي: استقطاب المعرفة. توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.



2.5.1. استقطاب المعرفة (Attracting knowledge): الوقوف على وضع المكتبة الأكاديمية الحالي من المعرفة وعلى احتياجاتها المستقبلية منها، بمعنى أن تعمل المكتبة عملية تشخيصية استباقية للواقع المعاش ماهو المطلوب وماهو المأمول من مستويات إدارة المعرفة على المستوى البشري وما يمتلكه كوادرها من خبرات وقدرات علمية وعملية، وما تحويه المكتبة من أجهزة تكنولوجية وأموار مادية أخرى ومدى صلاحيتها وملائمتها للمرحلة المقبلة. أيضا لابد أن تقف المكتبة على الموارد التي سوف تستقطب منها المعرفة والعوامل المساعدة على ذلك سواء كان ذلك الاستقطاب داخليا من خلال موظفيها أو خارجيا بإبرام الاتفاقيات والعقود.

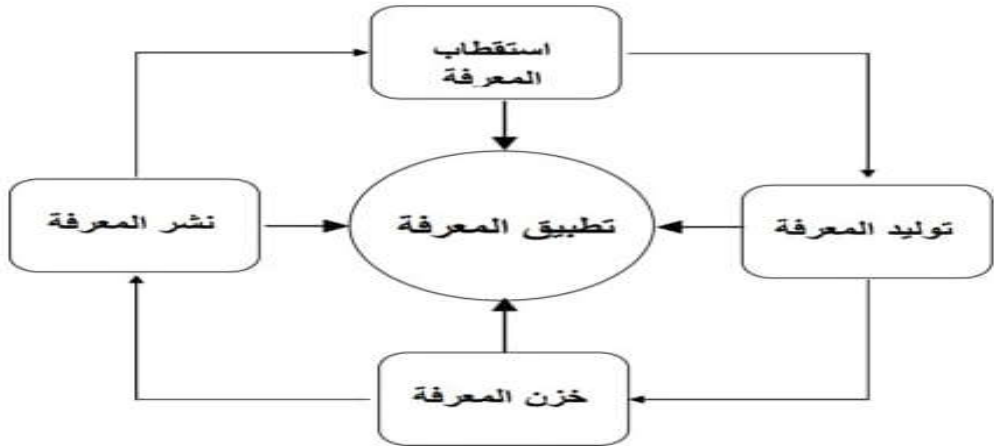
2.5.2. توليد المعرفة (knowledge generation): ويقصد به البحث عن المعرفة في مضانها وتفتيق المعلومات في مهبها للوصول إلى معارف جديدة ومكتسبات مفيدة، وقد تكون عملية التوليد داخل حدود المكتبة من خلال الموظفين أنفسهم وما يمتلكون من خبرات عن طريق عقد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني وورش العمل أو من خلال تراكم المعرفة وتبادلها لدى مجموعات العمل. وقد تكون عملية توليد المعرفة خارج حدود المكتبة كحضور الدورات الخارجية والاجتماعات والاستماع للدروس. ويرى شانهونغShanhong أنه "يتوجب على المكتبات إنتاج وابتكار المعرفة في المجالات التالية: الإنتاج والابتكار النظري: وذلك من خلال تنمية البحوث النظرية والعلمية في مجال المكتبات والمعلومات ومتابعة آخر التطورات في ذلك، الإنتاج والابتكار في مجال التقنية: وذلك من أجل التحول من المكتبة التقليدية إلى المكتبة الرقمية والذي يعزز بدوره إدارة المعرفة، الإنتاج والابتكار في مجال التنظيم: وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأنظمة التنظيمية الفاعلة والمتماشية مع العصر التقني للمكتبات" (الضويحي، 2009).

2.5.3. خزن المعرفة (Knowledge Storage): أن تقوم المكتبة بالمحافظة على المعارف بطريقة مبتكرة يسهل استرجاعها والوصول إليها من قبل الموظفين، كما أنها لابد وأن تحرص على حفظها من الضياع والتلف، وتكمن أهمية عملية خزن المعرفة في أن تحافظ المكتبة على المعرفة في حال انتقال أو خروج أحد موظفيها، "وتهدف عملية خزن المعرفة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، بمعنى تحويل المعارف التي يحملها الأفراد في عقولهم نتيجة الخبرات التي اكتسبوها أثناء ممارستهم للعمل إلى معارف صريحة موثقة يمكن الاطلاع عليها من جانب أفراد آخرين" (مصباح، 2015).

2.5.4. نشر المعرفة (Spread knowledge): يقصد بنشر المعرفة هي أن تكون المعرفة متداولة ومتاحة لجميع العاملين بالمكتبة ليستفيدوا منها في إنجاز أعمالهم، وتكون نشر المعرفة وانتقالها داخل المكتبة إما عن طريق الموظفين

أنفسهم أو عن طريق التكنولوجيا، إن تقاسم المعرفة "يمثل مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة، ويجعلها تعمل بجميع أفرادها، وبقوة المزيج الكلي للمعرفة المتاحة والمتولدة للمنظمة" (العتيبي، 1428)، وهذه إشارة إلى القوة التي تبعثها هذه العملية في المكتبة بكونها تجعل الجميع يعمل بروح الفريق الواحد، مستفيدة من خبرات الموظفين بعضهم البعض ومن التراكم المعرفي لديهم مما ينتج عنه الابتكار في العمل وتلافي الوقوع في الأخطاء، إضافة إلى تولد روح المنافسة لدى العاملين أنفسهم. وتهدف عملية نشر المعرفة أو تقاسمها أو تشاركها في المقام الأول إلى جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين في المكتبة ليتمكنوا من الإطلاع عليها والاستفادة منها، أيضاً ينحو العمل والإنجاز داخل المكتبة منحى متميزاً ويكون ذو طابع مثالي نتيجة ما وصل للموظفين من معرفة، كما أن استخدام التقنية في عملية النشر يعود بالفائدة على الموظفين وعلى العمل المنجز كون العمل قائم على التشارك بين البشر والتقنية، وإذا كان نشر المعرفة عن طريق موظف بارع مختص فإن هذا الأمر يلقي بظلاله الإيجابية على باقي الموظفين الذين سوف يستفيدون من الموظف صاحب الخبرة.

2.5.5. تطبيق المعرفة (Knowledge application): تعتبر عملية تطبيق المعرفة في المكتبات هي حجر الزاوية في عمليات إدارة المعرفة والثمرة التي نرمي الوصول إليها من تتابع وتفاعل تلك العمليات، ونقصد بها تنفيذ عمليات المعرفة من تشخيص وتوليد وخزن ومشاركة بشكل عملي للبرقي بالعمل داخل المكتبة والحصول على نتائج أفضل. فتطبيق المعرفة في المكتبة الأكاديمية هدفه الأول تطوير العمل داخلها من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة "بمعنى أن يتم تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية تسهم مباشرة في تحسين أداء المنظمة وتدعم اتخاذ القرار بما من جانب الإدارة العليا" (مصباح، 2015)، ويكون تطبيق المعرفة إما عن طريق العاملين بالمكتبة أو عن طريق الأجهزة والتكنولوجي



شكل رقم (٨): يوضح عمليات إدارة المعرفة داخل المكتبات الأكاديمية من إعداد الباحث

2.6. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات أو أي نشاط آخر، لابد من وجود بعض الأساسيات التي ترتكز عليها إدارة المعرفة وتدعم استمراريتها، ومن البديهي أن تكون تلك الأساسيات مطلباً ضرورياً وأمرراً ملحقاً في تطبيقها؛ بل لابد أن يكون ذلك المطلب ذو صلة وثيقة في إنجاز أعمال إدارة المعرفة في المؤسسة أو المنظمة، وقد حددها سانتوش

وسورماكر Santosus, and Surmacz في المتطلبات الآتية " الثقافة التنظيمية، والأساليب التكنولوجية، والتغيير والتحديث، والتميز بين أنواع المعلومات والاستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية" (أيوب، 2004)، وتمثل في الأمور الآتية "توفير البنية التحتية اللازمة، توفير الموارد البشرية اللازمة، الهيكل التنظيمي، ثقافة تنظيمية داعمة" (حميدات، 2009)، إن متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات تكمن في "الهيكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، دور القيادة في إدارة المعرفة، دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة" (الخزاعي، 2018)، إن تلك المتطلبات آتفة الذكر هي في الواقع تتكامل مع عناصر إدارة المعرفة في أي مؤسسة، وبكونها مطلب إذاً فهي تقوم بعمل محوري ينتج عنه أثر إيجابي في تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة ولا يكتمل العمل بدونها؛ قد تتغير وفقاً لتغير عمل ونشاط المؤسسة ولكنها تبقى المحرك الرئيس لعمل إدارة المعرفة داخل المؤسسة نفسها، ونستطيع أن نستشف من تلك المتطلبات ما يتوافق ويتطابق مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بناءً على العناصر الرئيسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، وهي كالآتي:

- 1- بناء استراتيجية تشجع القوانين وتطبق الأنظمة داخل المكتبة الأكاديمية بوضع الخطوط العريضة لإدارة المعرفة، وتشريع القوانين وسن الأنظمة التي تؤطر عملية نقل وتبادل المعرفة بين الموظفين،
- 2- الكادر البشري المدرب: من خلال تأهيل موظفيها وتدريبهم على عمليات إدارة المعرفة وصقل قدراتهم التقنية والتكنولوجية، وغرس ثقافة التعلم الذاتي فيهم
- 3- توفير الأجهزة التكنولوجية والبرامج التقنية الحديثة والمتطورة: والتي تساعد الموظفين في نشر المعرفة وتبادلها وصناعتها، فتلك التقنيات تعمل على تقريب البعيد وتفكيك المعقدة، وتسريع العمل
- 4- الحرفة والمهارة في تنفيذ العمليات: من خلال موظفين ربايين ذوي همة عالية وخبرة كبيرة.

3. المبحث الثالث: حاجة إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي:

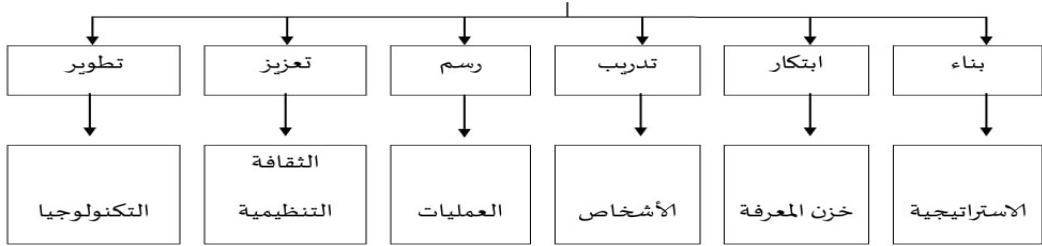
3.1. حاجة إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي:

تكمن حاجة إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ الأعمال بطريقة متميزة ونموها داخل تلك المكتبات، فهي تساعد على: 1- بناء رؤية واضحة لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية يتم من خلالها اكتساب المعرفة واستقطابها، فعملية استقطاب المعرفة واكتسابها تخضع لمبادئ التخطيط الاستراتيجي وآلياته من ناحية المكان والزمان والقائمين على ذلك الأمر. 2- مساعدة إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في تنظيم المعرفة. 3- الاحترافية في خزن المعرفة وصقل مهارات الموظفين وتدريبهم، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي خطط متكاملة لعملية التخزين والاسترجاع بحلول حديثة ومبتكرة؛ تنمي قدرات الأشخاص وتستفيد من التقنية المتوفرة وتعمل على الربط بينهما من أجل تعميم المعرفة. وفي ذلك يجادل والش Walsh بأن "ما تم خزنه من معرفة فردية لدى العاملين أو جماعية من خلال التفاعل في العمليات (التخزين والتنظيم والاسترجاع) يمكن الاستفادة منها في القرارات الحالية" (Ghazali, 2013). 4- التمكن من نشر المعرفة وتبادلها، يكون دور التخطيط الاستراتيجي في توفير السبل التي تناسب قدرات وإمكانيات المكتبة الجامعية في نشر المعرفة ونقلها إما بالطرق الرسمية أو غير الرسمية، وذلك بناء على الكلفة المادية والمهارة العملية، ويمكن نجاح إدارة المعرفة في القدرة على نشرها داخل أروقة المكتبة الأكاديمية من خلال خطط استراتيجية تعمل على تكريس ذلك. 5- رسم استراتيجية شاملة وعامة لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية وتصميم آلية محكمة لتنفيذها، .

6- تدريب وتأهيل الكادر البشري الذي يعمل على إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية. 7- توفير التكنولوجيا الحديثة وفق ما يقتضيه العمل،

أيضا هنالك مبررات أخرى تستدعي تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، منها:

- 1- أن التخطيط الاستراتيجي يبني خطته على مركزات قد تكون متغيرة أو ثابتة، تكون هي الداعم لتنفيذ إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية مثل (تمكين العاملين - الموارد - الدافعية - الاحترافية)؛
- 2- التغييرات المتسارعة التي تحصل في كيانات المكتبات الجامعية والتي تؤثر تأثيراً واضحاً على عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها؛
- 3- اختلاف المفاهيم والقناعات لدى القائمين على إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، يجعل من الضروري وجود سياسات تبني على تخطيط استراتيجي وبطريقة علمية؛
- 4- تدرك القصور الذي قد يطرأ على تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، وبالتالي تنفيذ خطط بديلة يكون قد أعد لها مسبقاً.



شكل رقم (٩) حاجة إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي. من إعداد الباحث

3.2. تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية:

إن أول خطوة ينتهجها فريق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في أي منظمة تتمثل في إلمام العاملين بمهامهم واقتناعهم بما يقومون به من عمل، ثم بعد ذلك جودة التدريب الذي تلقوه مسبقاً والذي سينعكس على أدائهم لمهامهم المناطة بهم، ويصحب هذا كله متابعة دقيقة من الإدارة العليا للتأكد من تطبيق ما تم اعداده على أكمل وجه وأحسن صورة. فالتطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي هو "تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، استمرارية التفكير الاستراتيجي، مدى اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي" (جرجر، 2015)، ولتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات بعض المتطلبات تتمثل في "امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي: ويقصد بها الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط، القدرة على صياغة رسالة المؤسسة، وجود الهيكل التنظيمي للمكتبة: وفيه لابد من تناسب هيكل المكتبة مع عملية التخطيط الاستراتيجي، توافر الامكانيات المادية: وهي الموارد للنشاطات المختلفة والأجهزة الحديثة والميزانية، وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط: ويتأتى هذا الأمر من خلال التشجيع على التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية" (سوهام، 2013)

وبالمقارنة بين ماذكر سابقاً من أراء لتحقق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات فإنها أجمعت على مجموعة من المعايير التي تعدى كونها عوامل ومسببات لتصل إلى كونها ضمانات وعوامل لنجاح تلخص في الآتي: 1- إدارة عليا

تؤمن بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره الفعال في نمو وتطوير المكتبة. 2- موظفون مؤهلون تأهيلاً علمياً عالياً ينعكس إيجاباً على أدائهم. 3- صياغة خطة مدروسة ومقننة تتواءم مع الجو العام للمكتبة ومرتابها والقائمين عليها. 4- تسخير الإمكانيات المادية والعلمية والبشرية لإنجاح رؤية ورسالة المكتبة.

و بالموائمة بين متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الأكاديمية وبين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية فإن تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية يتمثل في المتطلبات الآتية: 1- تمكن القيادات والرؤساء في المكتبة الأكاديمية من استشراف المستقبل للمكتبة بوضع الخطط وسن السياسات وتمكنهم من تنفيذ الخطط المرسومة باحترافية من أجل الإثراء المعرفي. 2- تأهيل موظفين يعملون بمهنية مطلقة من خلال توليد المعرفة واكتسابها وجمعها وتنظيمها ونشرها. 3- تطبيق الخطط الاستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال أحدث الأجهزة وأفضل التطبيقات والمداومة على تحديثها بما يتناسب مع تحقيق أهداف المكتبة.

4. الخاتمة:

توصلت الدراسة للنتائج التالية من خلال قراء متمعة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة حيث:

1) أن الرؤساء والعاملين في المكتبات الأكاديمية موافقون على تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية في المحاور الآتية:

- أنهم موافقون على أن أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية.
 - أنهم موافقون على أن أهداف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية .
 - أنهم موافقون على عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية .
 - أنهم موافقون على أن مبادئ التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية .
 - أنهم موافقون على مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية .
 - أنهم موافقون على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات .
- 2) أن الرؤساء والعاملين في المكتبات الأكاديمية موافقون على مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقها في المكتبات الأكاديمية في المحاور الآتية:

- أنهم موافقون على أهمية إدارة المعرفة:
- أنهم موافقون على عناصر إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية
- أنهم موافقون على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية.

المراجع العربية:

1. أبوقبة، عاهد جبر. مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية.

2004

2. بحيري، سعد. التخطيط الاستراتيجي، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام 2005-2006-2007. مصر: القاهرة، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2008. ص 575-599.
3. جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد. متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- مصر. مج 6. ع 1. 2015. ص 191-211
4. الجهني، أريج مكي. واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الملك سعود الرياض. 2009
5. الحمزة، منير. واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟ رؤية للمختصين في مجال المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة، مجلة أعلم (السعودية). ع 10، 9. 2012. ص 251:220.
6. حميدات، شادي رسلان. تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بناء على متطلبات إدارة المعرفة كما يراها العاملون أنفسهم. رسالة ماجستير. قسم علم المكتبات والمعلومات. الجامعة الأردنية. 2009
7. الخزاعي، دانيا ناصر عبدالله. إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء للعاملين. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية-المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية-مصر. ع 13: ج 2. 2018
8. الخطيب، صالح فهد. التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية. كلية الدراسات العليا. 2003
9. الدولات، أجد حسين أحمد وآخرون. نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية. ص 1-103. الأردن: عمان. 2015
10. رزوقي، نعيمة حسن جبر. الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها. المؤتمر الرابع عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (هندسة المعرفة في الوطن العربي)، أكاديمية الدراسات العليا والاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. ليبيا: طرابلس. 2003. ص 558:532
11. الرشدي، فيصل فهد. التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم التطبيقي بدولة الكويت المبادئ والمتطلبات. مجلة كلية التربية-جامعة طنطا. ع 54. 2014. ص 563-605.
12. رفاعي، ممدوح عبدالعزيز. إدارة المعرفة: مفاهيم- مبادئ- تطبيقات إدارة الأعمال- مجلة إدارة الأعمال. مصر. ع 107. 2004. ص 31:25.
13. الزهري، سعد (2017). برامج الثقافة المعلوماتية في المكتبات الأكاديمية السعودية في مدينة الرياض: دراسة مسحية من وجهة نظر المكتبيين. مجلة المكتبات والمعلومات والتوثيق في العالم العربي. ع 6 (يونيه)، ص 38 - 65.
14. الزهري، سعد. الحوسبة السحابية واستثمارها المستقبلي في المكتبات العامة السعودية: رؤية استشرافية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 24، ع 2. 1439. ص 51 - 103.
15. الزهري، سعد بن سعيد. المكتبة الالكترونية: دراسة تحليلية لنظرة الستينيات الاستشرافية. مجلة المكتبات والمعلومات العربية. القاهرة: دار المريخ. س 35 ع 1. 2015

16. الزهري، سعد بن سعيد. المكتبة الافتراضية الأكاديمية في المملكة العربية السعودية: دراسة استكشافية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. (السلسلة الأولى، 56). 1430
17. السعيري، بهاء عدنان. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية - العراق. مج6، ع15. 2013. ص63-93
18. السعيد، بوعافية وآخرون. استراتيجية إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية: رؤية مستقبلية وخطة عمل مقترحة. *Cybrarians Journal*. ع30. 2012. ص51:73.
19. السمير، علي حسين. إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: المفهوم والتطبيق. *مجلة المكتبات والمعلومات* - دار النخلة للنشر - ليبيا. ع11، 2014. ص5:31
20. سوهام، بادي. التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار في المكتبات ومراكز المعلومات. *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات* - جامعة المكتبات والمعلومات الأردنية - الأردن. مج48. ع4. 2013. ص13:70.
21. شطيبي، أسماء. مفهوم إدارة المعرفة، *مجلة القانون المغربي* - دار السلام للطباعة والنشر - المغرب. 2014. ص199-229.
22. الشهري، مسفر سعيد. أثر ممارسة إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية. رسالة ماجستير. كلية الإدارة. جامعة الملك سعود. الرياض. 1430
23. الضويحي، فهدعبدالله. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق *Cybrarians Journal*. ع20. 2009. ص115:137.
24. العباس، هشام بن عبدالله. التعليم الجامعي في ظل إدارة المعرفة: أقسام المكتبات والمعلومات بالجامعات السعودية نموذجاً. أعمال المؤتمر العشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات - اعلم - نحو جيل جديد من نظم المعلومات والمتخصصين - رؤية مستقبلية - المغرب. مج2. 2009. ص995-1003
25. عبدالله، خالد سعيد وآخرون. إدارة المعرفة: مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها. *QSCIENCE.PROCEEDINGS*. قطر: الدوحة. 2014
26. عبيد، عصام محمد علي. التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة وتخطيط للرؤية والرسالة. *المكتبات الآن: الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات*، ص3، ع5، 2006. 42 - 9.
27. عبيد، عصام محمد علي. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعلومات. *مجلة دراسات المعلومات*. ع4. 2009. ص31:78.
28. العتيبي، ياسر عبدالله. إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. رسالة دكتوراة. كلية التربية. جامعة أم القرى. 1427
29. العربي، تيفاي. التأصيل المفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة من منظور العاملين: دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر*. ع3. 2014. ص63-89

30. القحطاني، أحلام سعيد. *تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمنطقة الشرقية*، رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود، إشراف: سعد الزهري. المملكة العربية السعودية: الرياض. (رسالة غير منشورة). 2018.
31. القطروني، زينب حسن إجبارة. *التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي*. مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال. س 1. ع 1. 2014. ص 57:75. ليبيا: مصراته.
32. قمصاني، نبيل بن عبدالله. الحاجة إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمكتبات ومراكز المعلومات: تجربة جامعة الملك عبدالعزيز في تطبيق الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة 1434-1435هـ. مجلة اعلم - السعودية. ع 19. 2017. ص 55:77.
33. لحنط، يوسف وآخرون. *نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: تقييم استعداد مكتبة الدكتور أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة*. رسالة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة. 2010. ص 1:248. قسنطينة.
34. لي، هوا وي. إدارة المعرفة ودور المكتبات. مجلة الجامعي - النقابة العامة لإعضاء هيئة التدريس الجامعي - ليبيا، ع 25، ترجمة: مفتاح محمد دياب. 2017. ص 380-390.
35. الجحالي، أمال ياسين. أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. الاردن. مج 8. ع 3. 2012. ص 519-595.
36. مجيد، بي كرد عبدالله. أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة. 2010.
37. مصباح، محمد محمود. مقومات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية وواقع تطبيقها. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات. ع 15. 2015. ص 233:301.
38. معروف، هوشيار. *التخطيط الاستراتيجي*. دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
39. الهادي، محمد محمد. *التخطيط الاستراتيجي وأدواته لجودة أداء المكتبات ومرافق المعلومات*. المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. (إدارة المعلومات في البيئة الرقمية المعارف والكفاءات والجودة 9 لبنان. رقم 13. 2002. ص 41:80. لبنان: بيروت.
40. judith mavodza& patrick ngulube. explore the use of knowledge management practices in an academic library in a changing information environment south african journal of libraries and information science vol. 77, iss. 1: 2011. 15-25.
41. judith mavodza& patrick ngulube. the use of technology-based mechanisms and knowledge management techniques in library practices in an academic environment: a case study. zayed university abu dhabi, united arab emirates. 2011

42. zhixian yi .knowledge management for library strategic planning perceptions of applications and BENeFiTS .school of library and information studies, texas woman's university, denton, texas, usa. 2008
43. kostagiolas. Strategic planning and management for the public libraries: the case of greek central public libraries. Library management; bradford vol. 30, iss. 4/5. 2009 .253-265
44. mapulanga, patrick. swot analysis in the planning of information services and systems in university libraries: the case of the university of malawi strategic none. the bottom line; bradford vol. 26, iss. 2, 2013. 70-84
45. mphidi , hamilton. the utilisation of an intranet as a knowledge management tool in academic libraries. the electronic library; oxford vol. 22, iss. 5, 2004. 393-400.
46. rexwhite t. information and communication technologies for knowledge management in academic libraries in nigeria and south africa. department of information studies, university of zululand, south africa. south african journal of information management 19(1). 2017
47. roberta moraes de bem. knowledge management framework to the university libraries. ph.d. publish emerald group publishing limited. universidade federal de santa catarina (ufsc), florianopolis, brazil. 2016
48. seleim, ahmed. knowledge acquisition and transfer in developing countries: the experience of the egyptian software industry. knowledge management in modern organizations. 2007
49. shankar, ravi; singh,. strategic planning for knowledge management implementation in engineering firms. work study; london vol. 52, iss. 4/5. 2003. 190-200 .
50. steve, gao, fei; li, meng; clarke. knowledge, management, and knowledge management in business operations. journal of knowledge management; kempston voL. 12, ISS. 2, 2008. 3-17.
51. xian, yi zhi. knowledge management for library strategic planning perceptions of applications and bene¶ts. library management, texas wo