



جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية.



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي.

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية.

الشعبة: علم المكتبات.

الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات.

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

من إعداد الطالبة:

- سامر بختة.

بعنوان:

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية:  
دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
أنموذجا.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/25.

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الأستاذ : كحلان سليم	جامعة البليدة 2 - لونيسي علي	رئيسا.
الأستاذ : شباحي مهدي	جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة	مشرفا.
الأستاذة: معروف ياسمينه	جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة	مناقشا.

.2019





جامعة الجليلي بونعاما - خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية.



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي.

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية.

الشعبة: علم المكتبات.

الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات.

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

من إعداد الطالبة:

- سامر بختة.

بعنوان:

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية:  
دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
أنموذجا.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/25.

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الأستاذ : كحلان سليم	جامعة البليدة 2 - علي لونيبي	رئيسا.
الأستاذ : شباحي مهدي	جامعة الجليلي بونعاما - خميس مليانة	مشرفا.
الأستاذة: معروف ياسمينه	جامعة الجليلي بونعاما - خميس مليانة	مناقشا.

.2019







## \*\* شكر و عرفان \*\*

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات..  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الأمي و على آله وصحبه وسلم..  
أما بعد..  
نحمد الله تعالى على ما أسبغ من وافر نعمه الجزيلة.. وآلائه الجليلة.. على التوفيق والسداد  
لإتمام هذا العمل..  
نتقدم بوافر الشكر والعرفان للأستاذ المشرف "ثبّاحي مهدي" على الحرص..  
وعلى طول النفس ورحابة الصدر..  
و على كل ما أجاد به وأفاد..  
نشكر أعضاء اللجنة  
الأستاذ "كحلان سليم" و الأستاذة "معروف يسمينة"  
على تفضّلها بقبول مناقشة هذا البحث وإثرائه..  
وعلى ما سيقدمانه من توجيهات..  
الشكر موصول أيضا لأساتذة الشعبة الذين رافقونا طيلة مسيرتنا الدراسية وحرصوا على تبليغ الرسالة..  
كما نشكر كلّ من أسهم في إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع.  
لكم منا وافر الشكر والتقدير.



سامر، بختة

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة حالة المكتبة المركزية بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف أنموذجا/ سامر بختة؛ إشراف: أ.شباحي مهدي. \_ [د.م.]: [د.ن.], 2019. \_

175 ورقة: جداول، أشكال بيانية؛ 30 سم+قرص مضغوط

بليوغرافيا من 144 إلى 152؛ ملاحق من 153

مذكرة ماستر: تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات: خميس مليانة: قسم العلوم الإنسانية، جامعة جيلالي بونعامة، 2019

شباحي، مهدي. إشراف

### ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية لجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، بتقديم إطار نظري شامل حول مفهوم إدارة المعرفة وبيان أهميتها كمدخل حديث للتغيير وتفعيل الأداء، ثم محاولة تقييم البيئة السائدة ومعرفة مدى ملاءمتها لاحتضان ممارسات إدارة المعرفة، وهذا بدراسة مدى توافر جملة من المتطلبات الضرورية والمتمثلة في متطلبات تنظيمية-متطلبات بشرية- متطلبات تكنولوجية- وثقافة تنظيمية مناسبة، ثم بحث مدى اعتماد التطبيقات الجوهرية لإدارة المعرفة في نشاطات ووظائف المكتبة، والمتمثلة في خلق واكتساب المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتشاركتها، وتطبيقها؛ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى جملة من الأساليب الإحصائية لوصف وتحليل نتائج الاستبانة، والتي أسفرت عن قصور في توجه الإدارة العليا للمكتبة نحو تطبيق إدارة المعرفة رغم وجود ملامح بيئة ملائمة لممارستها ينقصها إعادة نظر في الثقافة التنظيمية السائدة، كما كشفت الدراسة عن استخدام ملحوظ لمعظم تطبيقاتها في أداء الوظائف والمهام ماعدا تلك المتعلقة بتشارك وتقاسم المعرفة .

الكلمات الدالة: المكتبة الجامعية؛ إدارة المعرفة؛ وظائف المكتبة؛ جامعة حسبية بن بوعلي.

## Résumé :

Cette étude a pour objet de découvrir la réalité de l'application de la gestion des connaissances (GC) à la bibliothèque universitaire de l'Université Hassiba Benbouali-Chlef, en fournissant un cadre théorique complet sur le concept de gestion des connaissances, indiquant son importance en tant qu'entrée moderne dans la performance, puis en essayant d'évaluer l'environnement dominant et son adéquation aux pratiques de GC, la disponibilité d'un certain nombre d'exigences réglementaire requises- exigences humaines-exigences technologique-et culture organisationnelle appropriée, a ensuite examiné la mesure dans laquelle les processus principaux de la GC sont adoptées dans les activités de la bibliothèque (création - stockage- Distribution - et application de la connaissance); l'étude s'appuie sur une approche descriptive et certaines méthodes statistiques pour décrire et analyser les résultats du questionnaire, ce qui a entraîné un manque d'orientation des cadres supérieurs de la bibliothèque pour l'application de la GC, bien qu'il existe des caractéristiques d'un environnement adapté à sa pratique, ne recensent pas la culture organisationnelle prédominante et révèlent une utilisation notable de la plupart de ses applications dans l'exécution de fonctions et des activités, à l'exception de celles liées au partage des connaissances.

**Les mots clés :** bibliothèque universitaire, gestion des connaissances, activités de bibliothèque, Université Hassiba Benbouali Chlef

## فهرس المحتويات:

الورقة	العنوان
	بطاقة فهرسية.
	الملخص .
	شكر وتقدير.
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
18	مقدمة.
	الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة.
20	1- إشكالية الدراسة .
21	2- فرضيات الدراسة.
21	3- أسباب اختيار الموضوع.
21	4- أهمية الدراسة.
22	5- أهداف الدراسة.
23	6- منهج الدراسة.
23	7- مجتمع الدراسة.
23	8- أدوات الدراسة.
25	9- حدود الدراسة.
26	10- الدراسات السابقة.
30	11- صعوبات الدراسة.
30	12- هيكل الدراسة.
	الفصل الأول: إدارة المعرفة.
32	تمهيد.

33	<b>1- ماهية المعرفة.</b>
33	1-1- مفهوم المعرفة.
34	1-2- نشأة وتطور المعرفة.
35	1-3- خصائص المعرفة.
36	1-4- هرمية المعرفة.
37	1-5- أهمية المعرفة.
38	1-6- أهداف المعرفة.
38	1-7- تصنيف المعرفة.
42	1-8- مصادر المعرفة.
43	<b>2- ماهية إدارة المعرفة .</b>
43	1-2- مفهوم إدارة المعرفة.
45	2-2- جذور وتطور إدارة المعرفة.
47	2-3- مداخل إدارة المعرفة.
50	2-4- أهمية وأهداف إدارة المعرفة.
50	2-4-1- أهمية إدارة المعرفة.
51	2-4-2- أهداف إدارة المعرفة.
52	2-5- مكونات إدارة المعرفة.
54	2-6- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة.
56	2-7- عوامل إنجاح إدارة المعرفة.
57	2-8- صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.
59	خلاصة.
	<b>الفصل الثاني إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.</b>
61	تمهيد.
62	<b>1- ماهية المكتبات الجامعية.</b>
62	1-1- مفهوم المكتبة الجامعية.
63	1-2- خصائص المكتبات الجامعية.

64	3-1- أهمية المكتبات الجامعية.
65	4-1- أهداف المكتبة الجامعية.
66	5-1- وظائف المكتبة الجامعية.
67	6-1- مقومات المكتبة الجامعية.
68	7-1- أنواع المكتبات الجامعية.
69	2- إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
69	1-2- إدارة المكتبات الجامعية.
70	2-2- مفهوم إدارة معرفة المكتبات الجامعية.
71	3-2- الحاجة إلى إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
73	4-2- أهداف إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
74	5-2- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
79	6-2- عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
82	7-2- مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
84	8-2- نظم إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
88	خلاصة.
	الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق ادارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف أنموذجا.
90	تمهيد.
91	1- تقديم مقر الدراسة.
91	1-1- تقديم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
94	2-1- التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
94	1-2-1- نشأة وتطور المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.
94	2-2-1- المبنى والفضاءات.
95	3-2-1- أهداف المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.
95	4-2-1- مهام ووظائف المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
95	5-2-1- أقسام ومصالح المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

98	1-2-6-الإمكانيات المتوفرة.
101	1-2-7-النظام الآلي المعتمد بالمكتبة المركزية.
102	<b>2- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لواقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية بجامعة الشلف.</b>
102	2-1- دراسة صدق وثبات أداة الاستبيان.
102	2-1-2- صدق أداة الاستبيان.
102	2-1-2-1- الصدق الظاهري لأداة الاستبيان.
102	2-2-1-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
104	2-2-1-2-3- الصدق البنائي.
104	2-3-1-2- ثبات الاستبيان.
108	2-2- اختبار طبيعة مجتمع الدراسة.
112	2-3- الإحصاءات الوصفية لمحاور الاستبيان الخاص بدراسة واقع إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
113	2-3-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية.
115	2-3-2- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة.
118	2-3-3- عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة بالمحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
124	2-3-4- عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة بالمحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة المتوفرة بالمكتبة.
131	2-4- الاختبارات الكمية لفرضيات الدراسة.
134	2-5- اختبارات الفروقات.
134	2-5-1- اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس.
135	2-5-2- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير العمر.

136	2-5-3- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير مستوى التعليم.
137	2-5-4- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الخبرة.
139	2-5-5- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الدورات التكوينية.
140	خلاصة.
141	نتائج الدراسة.
143	خاتمة.
144	البليوغرافيا والويوغرافيا:
153	الملاحق.



## قائمة الجداول

الورقة	العنوان	الرقم
11	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.	01
99	توزيع الموارد البشرية للمكتبة المركزية لجامعة حسية بن بوعلي حسب الرتبة المهنية.	02
100	جدول يمثل معدات وتجهيزات المكتبة المركزية.	03
100	جدول يمثل توزيع رصيد المكتبة المركزية.	04
103	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور.	05
104	معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة.	06
105	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	07
107	نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل غوتمان ومعامل سبيرمان براون	08
108	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	09
114	توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	10
116	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة.	11
119	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول البعد الأول للمحور الثاني: بعد المتطلبات التنظيمية.	12
120	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول البعد الثاني للمحور الثاني: بعد المتطلبات التكنولوجية.	13
121	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول البعد الثالث للمحور الثاني: بعد المتطلبات البشرية.	14
122	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول البعد الرابع للمحور الثاني: بعد الثقافة التنظيمية.	15
123	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني ككل: توفر متطلبات إدارة المعرفة.	16
124	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات البعد الأول للمحور الثالث: بعد توليد و اكتساب المعرفة.	17
126	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات البعد الثاني للمحور الثالث: بعد تخزين المعرفة.	18
127	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات البعد الثالث للمحور الثالث: بعد نشر وتشارك المعرفة.	19

129	الإحصاء الوصفي لإجابات عبارات البعد الرابع للمحور الثالث: بعد تطبيق المعرفة	20
130	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة المطبقة.	21
132	نتائج اختبار $T-Test$ للمحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة	22
132	نتائج اختبار $T-Test$ للمحور الثاني بأبعاده: محور توفر متطلبات إدارة المعرفة	23
133	نتائج اختبار $T-Test$ للمحور الثالث بأبعاده: عمليات إدارة المعرفة المتوفرة	24
134	نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار T	25
135	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر	26
136	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات لمستوى لتعليم	27
138	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للخبرة.	28
139	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للدورات التكوينية.	29

## قائمة الأشكال

الورقة	العنوان	الرقم
37	هرم المعرفة حسب Raddund و Alan	01
41	نموذج نوناكا يمثل التحول اللولبي للمعرفة	02
53	مكونات إدارة المعرفة	03
54	مكونات إدارة المعرفة	04
75	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية	05
79	عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	06
87	إدارة نظم المعرفة.	07
93	الهيكل التنظيمي لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف	08
96	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.	09
108	المدرج التكراري للمحور الأول	10
109	شكل الانتشار حول محور للمحور الأول	11
109	المدرج التكراري للمحور الثاني	12
110	شكل الانتشار حول محور للمحور الثاني.	13
110	المدرج التكراري للمحور الثالث	14
111	الانتشار حول محور للمحور الثالث	15
111	المدرج التكراري لكامل الاستمارة	16
112	شكل الانتشار حول محور لكامل الاستمارة	17

قائمة الملاحق:

الورقة	العنوان	الرقم
154	نموذج الاستبيان.	01
157	نموذج المقابلة الشخصية.	02
160	مخرجات spss	03

## مقدمة :

إن العصر الحالي هو عصر المعرفة بجدارة، إذ صار من المألوف أن تلقى على مسامعنا عبارات مقرونة بهذه الكلمة مثل اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة والانفجار المعرفي... كما أن المعرفة أضحت من أهم مداخل المنافسة والاستدامة في عصر صارت فيه المنظمات لا تختلف عن بعضها بامتلاك الموارد الملموسة وإنما بامتلاك الميزة التنافسية، وهو ما أدى إلى تبلور مفهوم جديد في الفكر الإداري الحديث اصطلح عليه "بإدارة المعرفة"؛ وهذا المفهوم جوهره الربط بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بغرض الاستفادة من المعرفة، وهو يقوم على العنصر البشري الذي يشكل عموده الفقري وحامل لواء المعرفة. فإدارة المعرفة هي بوابة أي منظمة إلى التميز والنجاح، كونها تضاعف من الحصيلة المعرفية للأفراد بما يحقق مستويات تعلم تنعكس على قدراتهم وأدائهم، ويُنظر إليها بأنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات تستند إلى المعرفة بهدف تطوير القدرة على اتخاذ القرار، فهي تستند إلى الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في الأنشطة المختلفة. والمكتبات الجامعية على غرار باقي المؤسسات تعيش في بيئة مضطربة وسريعة التغيرات والتطورات في كافة المجالات يرافق ذلك انتشار واسع وتعدد في وسائل الإعلام والاتصال وظهور وسائط جديدة للمعلومات وتنوع في خدماتها، كل هذه المعطيات قدمت بيئة جديدة لتطور المكتبات الجامعية التي أصبح من الصعب عليها القيام بدورها والوفاء باحتياجات مستخدميها بأشكالها التقليدية، وارتحن نجاحتها بقدرتها على انتهاز إستراتيجية حديثة وواعية تمكنها من تفعيل مهامها وأدائها، لتكون إدارة المعرفة هي الخيار الأنسب بالنظر لما تلاقيه من حفاوة وإقبال لدى المنظمات المعاصرة.

وتعد المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كيانا قويا يدعم نشاط المؤسسة الأم - الجامعة- ويساندها من أجل الوقوف في مصاف الجامعات الرائدة على المستوى الوطني وحتى على مستويات أعلى، وفي ظل ما تواجهه من تحديات ومعطيات جديدة، فهي أمام خيار إتباع النهج القائم على المعرفة من خلال بناء واستخدام مخزونها المعرفي بفعالية لتحقيق التكيف والاستمرار؛ وقد جاء بحثنا هذا في خطوة لتقييم البنية التنظيمية والمعرفية لهذا الكيان والكشف عن مدى تجذر ممارسات إدارة المعرفة في أنشطته، من خلال دراسة ملامح بيئته وسمات أفرادها وتقييم مختلف نشاطاته المرتبطة بالمعرفة.

الفصل التمهيدي:

الإطار المنهجي للدراسة.

## 1- إشكالية الدراسة:

تعد المكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف من أهم وأقوى هياكلها التي تدعم مسيرتها باتجاه تحقيق أهدافها، تحظى بإقبال عديد الرواد والباحثين من داخل وخارج الجامعة وتضطلع بتقديم كثير من الخدمات المهمة والمتجددة بسبب ديناميكية البحث العلمي وتخصصاته، والتغير في معطياته وطرق السيطرة عليها، لتجد نفسها ملزمة بمواكبة هذه التغيرات للمحافظة على مكانتها وقدرتها التنافسية في ظل التحديات التي تواجهها والمعطيات الجديدة للوقت الراهن الموسوم بـ"قوة المعرفة"، والتي أصبحت من جهتها تشكل وسيلة إدارية حديثة وهادفة للتكيف مع متطلبات هذا العصر؛ وكون المعرفة أضحت المورد الأكثر أهمية وحيوية للمؤسسات عامة والمكتبات الجامعية بشكل خاص، أصبح نجاح هذه الأخيرة مرهونا بمدى تحكمها في إدارة أصولها المعرفية ورأسمالها الإنساني المبدع والذكي، ما يساعد على تعزيز وتقوية الخبرات والقدرات الجوهرية للعمل، وتسريع أنشطة الإبداع والابتكار، بهدف تحسين ورفع مستوى أدائها؛

وفي ظل تعدد وتنوع التخصصات الجامعية بجامعة حسبية بن بوعلي في السنوات الأخيرة وكذا التنوع والتعقيد في الاحتياجات العلمية لمنتسبيها، صار لزاما على مكتبتها الجامعية أن تنتهج إستراتيجية واعية تركز على اكتساب وتشارك المعرفة -باعتبارها سمة العصر- وتوظيفها في أداء المهام ومحاولة الإحاطة بالفيز الغزير للإنتاج الفكري وتقديم المناسب منه بالشكل المناسب والأسلوب المناسب للمستفيد المناسب وفي الوقت المناسب، وهو أسمى أهدافها لتكون مركز استقطاب للطلبة والأساتذة للإفادة من خدماتها ونشاطاتها المختلفة، وبالتالي تحقيق النجاح والاستدامة؛

وفي ضوء المكانة التي اكتسبتها إدارة المعرفة والتوجه الكبير نحو تبني ممارساتها، يتبادر إلينا طرح السؤال التالي: ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف؟

## تساؤلات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتفكيكها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- ✓ هل يوجد توجه لإدارة المكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بوعلي نحو ممارسة إدارة المعرفة؟
- ✓ هل تتوفر بيئة المكتبة على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة؟
- ✓ هل توجد ممارسة لعمليات إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بوعلي؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد ممارسة فعالة لتطبيقات إدارة المعرفة من طرف المكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف.

### الفرضيات الفرعية:

- ✓ سياسة الإدارة العليا للمكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بوعلي تدعم تطبيق إدارة المعرفة.
- ✓ تتوفر المكتبة المركزية على المتطلبات الضرورية لاحتضان تطبيقات إدارة المعرفة.
- ✓ يوجد تطبيق لمختلف عمليات إدارة المعرفة في أنشطة ووظائف المكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ وقع اختيارنا على موضوع إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية لعدة أسباب أهمها:
- ✓ الميل الشخصي للموضوع والرغبة في الاطلاع على تفاصيله والتعمق فيه.
- ✓ أهمية الموضوع واعتباره من أهم مداخل التطوير والتجديد في ظل التركيز على الموارد اللاملموسة.
- ✓ حداثة هذا الحقل وديناميكيته العالية وارتباطه بمواضيع مهمة في مجال الإدارة، والإقبال الكبير للمؤسسات المعاصرة على تبنيه كوسيلة للتميز.
- ✓ أهمية العنصر البشري وفاعليته - باعتبار هذا التوجه الفكري أعاد له الاعتبار - وتوجه المنظمات المعاصرة نحو إدارة الكفاءات والمعارف لتحقيق النجاح والاستمرار .
- ✓ قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية .
- ✓ الانتماء مهنيًا إلى المكتبات الجامعية والرغبة في الاستفادة الشخصية من هذه الدراسة.

## 4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية التي اكتسبتها المعرفة إذ أصبحت السمة البارزة للوقت الراهن وتتمركز على رأس الأصول الإستراتيجية لتكون إدارة المعرفة من أهم قضايا العصر الحديث، إضافة إلى النقاط التالية:



- ✓ تناول الدراسة موضوع "إدارة المعرفة" الذي يعد موضوع الساعة، أسأل الكثير من الخبر وأثار الجدل حول مفهومه ومدى نجاحته.
- ✓ الأهمية الكبيرة للمكتبات الجامعية وتمركزها على رأس بقية أنواع المكتبات من حيث دورها في المجتمعات وارتباطها بالجامعات التي تقف على رأس هرم مؤسسات المعرفة لأي دولة.
- ✓ إدارة المعرفة تمس جوهر أعمال المكتبة الجامعية والجامعة، كونهما مصدرا لتكوين المعرفة والمعلومات وتوليد الأفكار ما يجعل هذه الكيانات معنية أكثر من غيرها بانتهاج هذا التوجه للتجديد والتطوير.
- ✓ الدراسة قد تسهم في إدراك إدارة المكتبة والجماعة المدروسة للمفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة والفائدة التي قد تعود على المؤسسة من وراء تبني ممارساتها ما قد يدفعها للسعي أكثر نحو تفعيل إدارة المعرفة في وظائفها وأنشطتها.

## 5- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم عرض وتحليل مفاهيمي لإدارة المعرفة في المنظمات وفي مرافق المعلومات بشكل خاص، وإبراز حجم الإفادة التي تقدمها لهذه الكيانات، وإعطاء فكرة عن كيفية ممارستها بنجاح .
- ✓ تعميق الفهم النظري لمفهوم وتطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات.
- ✓ التأكيد على الدور المتزايد لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات لتفعيل أدائها وتحسين مخرجاتها.
- ✓ الوقوف على مدى توجه المكتبات الجامعية الجزائرية نحو ممارسة إدارة المعرفة .
- ✓ استجلاء تطبيقات وعمليات إدارة المعرفة المعتمدة في وظائف ونشاطات المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
- ✓ الوقوف على أهم نقاط القوة المتوفرة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف التي تساعد على ممارسة إدارة المعرفة، وكذا نقاط الضعف التي تؤثر سلبا على ذلك.
- ✓ محاولة تقديم اقتراحات وتوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها يدعم ويساعد القائمين على المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي على الإفادة من ممارسات إدارة المعرفة في وظائفها.
- ✓ إثراء المكتبة وإضافة عنوان إلى قائمة الاستشهادات المرجعية في هذا الموضوع.

## 6- منهج الدراسة:

اقتضت هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد ومتابعة الظواهر خلال فترة زمنية للتعرف عليها من حيث المحتوى والمضمون عن طريق جمع البيانات وتبويبها ثم تحليلها بعمق وتفسيرها، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها؛<sup>1</sup> وقد اتبعنا أسلوب دراسة الحالة كونه الأنسب للإحاطة والتعمق بواقع إدارة المعرفة بالمكتبة المدروسة، إذ يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن وحدة الدراسة للوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة<sup>2</sup>، فهو يتيح إعطاء وصف دقيق وشامل لواقع المكتبة ومجتمع المبحوثين ثم واقع إدارة المعرفة بالمكتبة المدروسة، كما استخدمنا المنهج الإحصائي إذ اعتمدنا على برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وجملة من الاختبارات الإحصائية لوصف وتحليل النتائج وتفسيرها.

## 7- مجتمع الدراسة:

يقصد به جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد شملت مسحا لكل موظفي المكتبة المركزية لجامعة الشلف البالغ عددهم 32 موظفا، ينتمون للشرائح التالية: متخصصين في المكتبات والأرشيف-متخصصين في الإعلام الآلي- متخصصين إداريين- وأعاون مهنيين بدون تخصص، بحيث يمكن تعميم نتائج الدراسة على بقية المكتبات الجامعية في جامعات الوطن المشابهة لحالة المكتبة المدروسة.

## 8- أدوات الدراسة:

يتوقف نجاح أي دراسة على الاختيار المناسب للأدوات المناسبة لموضوع البحث، وفي هذه الدراسة اعتمدنا على الأدوات التالية:

- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على عدة أدوات في هذه الدراسة:

<sup>1</sup> مصطفى عليان، رجي. البحث العلمي: أسسه، مناهج وأساليبه، إجراءاته. عمان: دار الأفكار الدولية، 2004، ص. 48

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص. 51

✓ **الاستبانة (الاستمارة):** وهي من أهم أدوات جمع المعلومات، قمنا بإعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته (الملحق رقم 01)، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وهي مكشوفة الهدف، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، حيث تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومن أهم المتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى التكوين، بينما تناول القسم الثاني ثلاثة محاور مقسمة كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يقيس مدى توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة، ويتضمن 5 عبارات؛

✓ **المحور الثاني:** يقيس مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ويشمل 4 أبعاد تمثل أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ويتضمن 14 عبارة؛

✓ **المحور الثالث:** يقيس عمليات إدارة المعرفة المطبقة بالمكتبة، ويشمل 4 أبعاد تمثل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ويتضمن 14 عبارة؛

وكان مجموع العبارات المكوّنة للاستمارة 33 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائيا، والذي يأخذ الدرجات: موافق جدا (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتين)، غير موافق بشدة (1 درجة واحدة)، ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات مجتمع الدراسة؛

تم توزيع الاستمارة على مجموع الموظفين البالغ عددهم 32 موظفا ليتم استرجاع 30 استمارة اعتُمدت كلها في الدراسة.

✓ **ثانيا: المقابلة الشخصية:** استُخدمت المقابلة تديما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث تم تصميمها وفق محاور موازية لمحاور الاستبيان (الملحق رقم 02)، موجهة للمسؤول عن المكتبة، ومكونة من جملة من الأسئلة تُخدم نفس اتجاه أسئلة

الاستبيان، إضافة إلى مقابلات حرة غير مقننة مع موظفي المكتبة للكشف عن بعض الظروف السائدة حول بيئة العمل ونمط الإدارة .

✓ **الملاحظة المباشرة:** من خلال الزيارة الميدانية للمكتبة المدروسة والتي ساعدت على تكوين تصور لبيئة العمل والظروف المحيطة بالموظفين، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وثقافتهم التنظيمية، وطبيعة علاقتهم مع بعضهم ومع مجتمع المستفيدين، وسلوكهم في أداء مهامهم، وكذا تعاملهم مع المعدات والتجهيزات، وأيضا نمط العلاقة مع الإدارة العليا وعدة نقاط مهمة لها دور في تعزيز نتائج الاستبانة والمقابلة.

✓ **رابعاً: الوثائق والسجلات:** تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمكتبة وقوائم توزيع العاملين وهذا بغرض وصف وتحديد معالم المؤسسة محل الدراسة، وأيضا تحديد وتتبع الأفراد المعنيين بتوزيع الاستبانة، إضافة إلى الأدبيات المنشورة في هذا المجال بلغات مختلفة عربية وأجنبية

#### • أدوات تحليل البيانات:

تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة بواسطة برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)<sup>1</sup> بنسختها الخامسة والعشرين، وباستخدام :

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الأفراد وبيان استجابات الأفراد حول مفردات الاستبيان؛

✓ اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة؛

✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة؛

✓ المتوسط الحسابي  $\bar{X}$  والانحراف المعياري لوصف الإجابات؛

✓ اختبار ستودنت (T-test) لاختبار الفرضيات، ولمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الجنس؛

<sup>1</sup> SPSS اختصار لعبارة Statistical Package For the Social Science أو برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية، عبارة عن حزم حاسوبية لإدخال البيانات وتحليلها، يشتمل على معظم الاختبارات الإحصائية وله قدرة فائقة على معالجة البيانات، يعتبر أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

✓ اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات **One-Way Anova** لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

### 9- حدود الدراسة: تتمثل في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على معرفة واقع إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف في الفترة الراهنة وتحديد درجة ممارستها في وظائفها ونشاطاتها.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي الواقعة بالقطب الجامعي بأولاد فارس بولاية الشلف.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية لهذا العمل في الفترة الممتدة من شهر سبتمبر إلى غاية شهر جوان خلال الموسم الجامعي 2019/2018 .
- **الحدود البشرية:** خصت هذه الدراسة الطاقم الإداري للمكتبة المركزية بجامعة الشلف مكونا من جميع موظفيها بمختلف رتبهم ومستوياتهم التعليمية، بما فيهم المدير ورؤساء المصالح، والبالغ عددهم الإجمالي 32 موظفا.

### 10- الدراسات السابقة:

من خلالنا استطلاعنا حول الدراسات السابقة لاحظنا ندرة للمواضيع التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وحتى في المكتبات بشكل عام؛  
الدراسات المحلية:

- دراسة عذراء بن شارف (2017) تحت عنوان "إدارة المعرفة مدخل لتحسين جودة إنتاجية المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية مع أعضاء هيئة التدريس بأقسام علم المكتبات بالجامعات الجزائرية"<sup>1</sup>، والتي تناولت موضوع إدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية بوصفها من مداخل التغيير و تحسين الجودة حيث أكدت على أهمية وفعالية تطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسات بالأخص على إنتاجيتها العلمية من خلال دراسة استطلاعية لآراء أعضاء هيئة التدريس

<sup>1</sup> بن شارف، عذراء. إدارة المعرفة مدخل لتحسين جودة إنتاجية المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية مع أعضاء هيئة التدريس بأقسام علم المكتبات بالجامعات الجزائرية. *Cybrarians Journal* [على الخط]. 2017، ع. 48. متاح على الرابط:

<[http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=814:abensch.arif&catid=316:papers&Itemid=93](http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=814:abensch.arif&catid=316:papers&Itemid=93)>. (تاريخ الاطلاع: 2018/08/30 على الساعة 11:30)

بمعاهد علم المكتبات والتوثيق بالجامعات الجزائرية ختمتها بجملة من التوصيات التي تساعد المؤسسات محل الدراية على تبني مدخل إدارة المعرفة بفعالية.

- دراسة يوسف لمحنط (2010) المعنونة بـ "نحو تطبيق المعرفة في المكتبات الجامعية: تقييم استعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة"<sup>1</sup>، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير والتي قام الباحث من خلالها بتقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، ثم قام ببناء نموذج لتقييم الأصول المعرفية للمكتبة محل الدراسة ومدى استعدادها لتبني إدارة المعرفة، ليخلص في الأخير إلى أن مستوى هذا الاستعداد فوق المتوسط نظرا لوجود قصور في توفير مميزات إدارة المعرفة في بيئة المكتبة، ليختم بحثه ببعض الآفاق المستقبلية للدراسة.

### الدراسات العربية:

- دراسة ناصر جاسر الآغا وأحمد غنيم أبو الخير (2012) بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"<sup>2</sup>، والتي قدمت إطارا نظريا لممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن نسبة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعة المدروسة متوسط نسبيا نظرا لوجود جملة من الصعوبات و العراقيل، ليتم في الأخير تقديم جملة من التوصيات والإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة.
- دراسة ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي (1428) التي عنوانها "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"<sup>3</sup>، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تناولت في جانبها النظري إحاطة شاملة بموضوع إدارة المعرفة، وممارستها في المكتبات الجامعية، وفي جانبها التطبيقي قام الباحث بدراسة وتحليل واقع إدارة المعرفة في جامعة أم القرى كعينة للدراسة، لتكشف نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة ليست ضمن أولويات الجامعة المدروسة كما كشفت

<sup>1</sup> لمحنط، يوسف. نحو تطبيق المعرفة في المكتبات الجامعية: تقييم استعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه: أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة. قسنطينة: قسم علم المكتبات، 2010

<sup>2</sup> جاسر الآغا، ناصر، غنيم أبو الخير، أحمد. واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة الأقصى، مج. 16، ع. 1، 2012

<sup>3</sup> بن عبد الله بن تركي العتيبي، ياسر. إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. أطروحة دكتوراه: الإدارة التربوية والتخطيط. أم القرى: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2007

عن عدد من جوانب القصور التي تحد من توجه الجامعة نحو إدارة المعرفة، ويقدم الباحث في ختام بحثه نموذجاً مقترحاً لإدارة المعرفة بالجامعات السعودية، مصحوباً بجملة من التوصيات والآليات التي قد تساعد على تفعيلها.

### الدراسات الأجنبية:

### الدراسات باللغة الفرنسية:

- دراسة إزابيل فابر وسيسيل جاردى (2011) **Gestion des connaissances et organisation apprenante: l'exemple de la formation à distance des professeurs-documentalistes de l'enseignement agricole français<sup>1</sup>**

هذه الدراسة تتناول موضوع إدارة المعرفة من ناحية الوسائل التعليمية المعتمدة فيها كالتدريب عن بعد والتدريب المهني والتدريب المشترك باعتبارها من ممارسات إدارة المعرفة، وركزت على جهاز التدريب عن بعد، كما أشارت إلى مميزات منظمة التعلم بوصفها جهازاً لتحويل وتنظيم المعرفة، وإلى عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة كآلية للتعلم التنظيمي، وتتضمن دراسة تطبيقية تكشف عن دور منصة التدريب الرقمية في هذه العملية.

- دراسة ألكساندر تيسو (2005) تحت عنوان **Vers un système de management des connaissance: étude et caractérisation dans le cadre d'une étude en entreprise à structure**

**"décentralisée"**<sup>2</sup> وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه تناولت موضوع إدارة المعرفة في مجمع صناعي يتسم بلا مركزية النظام، تناولت الدراسة عرض تقديمي شامل للمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى وصف وتحليل مفصل لنظام إدارة المعرفة المتبع فيها، وتهدف لتقديم تصور فكري وإطار محدد لنظام إدارة المعرفة في مؤسسة تتسم إدارتها باللامركزية من خلال دراسة مختلف وجهات النظر العلمية.

<sup>1</sup> FABRE, Isabelle, GARDIES, Cécile. *Gestion des connaissances et organisation apprenante: l'exemple de la formation à distance des professeurs-documentalistes de l'enseignement agricole français*. In 7ème colloque international: Enjeux et usages des technologies de l'information et de la communication, Bruxelles, 2011, 9 p.

<sup>2</sup> TISSOT, Alexandre. *Vers un système de management des connaissance: étude et caractérisation dans le cadre d'une étude en entreprise à structure décentralisée*. Thèse doctorat: productique-génie industriel. Paris: école centrale, 2005

## الدراسات باللغة الانجليزية:

- دراسة كنان باتريك جاربو وأثينا أليونس (2001) بعنوان **"Knowledge management as an economic development strategy"**<sup>1</sup>، وقد تناولت موضوع المعرفة بشقيها الضمنية والظاهرة وأهميتها كاستراتيجية معتمدة في التنمية الاقتصادية في ظل اقتصاد المعلومات، ثم قدمت إحاطة نظرية شاملة لمفهوم إدارة المعرفة مكوناتها وتطبيقاتها وكيفية الاستفادة منها لتحقيق التنمية الاقتصادية.
- دراسة ماريو بينتو (2014) تحت عنوان **knowledge management in higher education institution: A framework to improve collaboration"**<sup>2</sup>، هذه الدراسة تناولت مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وأثرها على خدمات ومخرجات هذه المؤسسات والقيمة المضافة التي تحققها لها بالأخص في مجال التعاون وتبادل المعرفة مع التشجيع والتأكيد على فكرة التعاون، مروراً بذكر مختلف تطبيقاتها وأدواتها، وبعض التحديات التي تواجهها أثناء التطبيق.

أغلب هذه الدراسات (خمسة من أصل ثمانية) تناولت موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية بشكل عام ، والبقية درسته في مؤسسات إنتاجية وواحدة فقط في بيئة المكتبات الجامعية، ومعظمها تناولت الموضوع انطلاقاً من التسليم بوجود ممارستها بالمؤسسات المدروسة ما عدا الدراسة الثانية التي تدرس و تمهد لبيئة مناسبة لها ،

أما دراستنا فقد تناولت موضوع إدارة المعرفة في بيئة المكتبات الجامعية وتعمق في محاولة للكشف عن ملامحها ومدى ممارستها، بتوظيف كل أدوات الدراسة الممكنة من استبيان ومقابلة وملاحظة ووثائق مسجلة ومختلف الطرق الإحصائية الحديثة .

<sup>1</sup> JARBO, Kenan Patrick, ALLIANCE, Athena. Knowledge management as an economic development strategy. *Reviews of Economic development literature and practice*, 2001, n°7

<sup>2</sup> PINTO, Mario .john. *knowledge management for higher education*. In 9ème conférence ibérique sur les systèmes et technologies de l'information, Barcelone, 2014



## 11- صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من صعوبات وعراقيل قد يواجهها الباحث أثناء بحثه، ولعل أهم الصعوبات التي لاقيناها كانت السيطرة على الموضوع وتحجيمه بحيث يتناسب مع المساحة المخصصة له، نظرا لشساعة هذا الحقل وثرائه وتداخله مع عناصر أو مواضيع مهمة تستوجب إعطاءها حقها من هذه الدراسة ما قد يعرضنا للخروج عن الموضوع الرئيسي للبحث.

إضافة إلى صعوبة انتقاء مصادر المعلومات المناسبة والمادة العلمية السليمة لإنجاز هذا البحث نظرا لتشعب المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة وتباين آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال.

## 12- هيكل الدراسة:

بغية الإحاطة بجوانب الموضوع ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث فصول: الأول والثاني نظريان والثالث خصصناه للدراسة الميدانية، إضافة إلى الإطار المنهجي للدراسة مسبقا بمقدمة، بالنسبة للفصل الأول يتناول في شقه الأول إحاطة شاملة لعنصر المعرفة وفي الشق الثاني الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة بشكل عام، ليأتي الفصل الثاني ويتخصص أكثر بتناول ممارسات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مقسما إلى قسمين: القسم الأول يتناول ماهية المكتبات الجامعية، والقسم الثاني يقدم تصورا وإطارا لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، بالنسبة للفصل الثالث تناول القسم التطبيقي لدراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف، بتقديم ووصف مفصل للمكتبة محل الدراسة بمختلف مقوماتها، يليه وصف وتحليل النتائج الوصفية للدراسة وصولا إلى استخلاص النتائج النهائية ومن ثمة تقديم خاتمة البحث.

# الفصل الأول: إدارة المعرفة.

### تمهيد:

في ظل التغيرات والتحولات العالمية الجديدة في بيئة الأعمال وما تأتي عنها من تطورات سريعة ومتلاحقة مست جميع المجالات وقطاع المكتبات بشكل خاص، صار لزاما على هذه الأخيرة التركيز على المعرفة كمورد وسلاح قوي لضمان النمو والاستمرار في عصر تغيرت فيه النظرة التقليدية للعناصر المكونة للثروة (العمل-المواد الأولية-رأس المال) بإضافة عنصر المعرفة في مقدمة هذه العناصر، لتكون سمة مجتمع اليوم \_ ما بعد الصناعي - ومن أهم الموارد المنظمية في المنظمات المعاصرة ومصدرا لقوتها كونها مورد لا ينضب بل يزداد ويتطور بالاستعمال المتكرر.

ونظرا لطبيعة المكتبات وارتباط نشاطها وأهدافها بنشاط وأهداف مؤسسات قائمة على المعرفة، فهي مطالبة أكثر من غيرها بالاستفادة من مزايا هذا العنصر من خلال تبني أساليب إدارة المعرفة التي حظيت في هذا العصر باهتمام الكثير من المنظمات، من أجل الاستفادة من موجوداتها المعرفية بطريقة علمية ومدروسة لتحقيق التميز والتفوق في أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

ولإحاطة بالموضوع جاء الفصل الأول ليتناول تغطية نظرية للمفاهيم الرئيسية لإدارة المعرفة، فيقدم في شطره الأول إحاطة بمفهوم المعرفة وأنواعها ومكوناتها من منظور يخدم موضوع الدراسة، إذ أنه من الصعوبة بمكان إدراك الفهم الحقيقي لإدارة المعرفة دون التطرق لهذه العناصر، وفي قسمه الثاني يتناول بالتفصيل مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات وفي المكتبات بشكل خاص.

### 1- ماهية المعرفة:

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع المعرفة، يتبين أن لهذه الكلمة مفهوما عائما مرتبطا بكل شيء، ومن الصعب عزله وتعريفه بشكل دقيق؛

#### 1-1- مفهوم المعرفة:

**\* لغة:** في اللغة العربية يراد بها العلم، وقد اقترنت به، مثلا قوله تعالى ﴿ما عرفوا من الحق﴾<sup>1</sup> أي علموا؛<sup>2</sup>

وهي الإدراك الجزئي أو البسيط، " في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته.<sup>3</sup>

**\* اصطلاحا:** المعرفة بناء متعدد الأوجه ينظر إليه من عدة مداخل يصعب الإحاطة بجميعها، فحسب قاموس ويبستر (Webster) هي "الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم التعلّم، وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما".<sup>4</sup>

وتعرف بأنها "حقيقة التعرف على الشيء أو الحالة"، وبأنها "الذكاء والحدس الداخلي، وهي فرع من التعلّم، وهي العلم والفن".<sup>5</sup>

فالمعرفة إذن هي توليفة من الأفكار والأحكام والمواهب والقدرات الذهنية، فهي الاستقراء والاستدلال وتحليل العلاقات والأسباب ووجهات النظر، وأيضا المفاهيم المخترنة في عقول الأفراد أو الموجودة في العمليات والوثائق التنظيمية، كما أنها نتاج عملية التعلّم والتعلم والنشاطات المبنية على إبداع وخبرات الأفراد.

<sup>1</sup> قرآن كريم. سورة المائدة. الآية 83

<sup>2</sup> الكبيسي، صلاح الدين؛ زناد الحياوي، سعد (مراجعة). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص. 43 (سلسلة بحوث ودراسات)

<sup>3</sup> عواد الزيادات، محمود. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص. 17

<sup>4</sup> مصطفى عليان، ربحي. إدارة المعرفة = Knowledge Management. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص. 56

<sup>5</sup> الجنابي، أكرم سالم. إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية = Knowledge management in building the core competencies. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص. 44

### 2-1- نشأة وتطور المعرفة:

ظهرت المعرفة بظهور الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه، وهو ما يتضح من قوله تعالى ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾<sup>1</sup>؛

ففي فجر الحضارة الإنسانية قام الإنسان البدائي بتسجيل طقوسه وممارساته اليومية من صيد وزراعة وغيرها بشكل رموز ورسومات معبرة داخل كهوف بمزيج من الماء والطين، ليكون شكلا من أشكال ترميز وتمير معرفته وتجربته للقبيلة وأفراد الجماعة أين يعيش<sup>2</sup>؛

ويذكر التاريخ محطات تطور المعرفة عبر تطور وازدهار الحضارات القديمة كالحضارة السومرية والآشورية والبابلية والفرعونية... لكن المعرفة آنذاك كانت محصورة في الخبرات المتوارثة والمقتزنة غالبا بالإلهام، ولا يذكر التاريخ أنها كانت خاضعة للتجربة والبراهين، لذا لم يتم تطهيرها بنظريات علمية، بل كانت تبنى على التراكمية والقصص والأساطير (إذ اعتبرت الأسطورة إحدى صور الفكر البدائي وكانت مسطورة في الأذهان)؛

في العراق قديما ، وجدت طبقة من الكتاب المكلفين بمسؤولية كتابة المعرفة والاحتفاظ بها، خلفوا أعداد كبيرة من الوثائق المكتوبة؛

والآشوريون كانوا يساؤون بين الذكاء والذاكرة، فالملك "آشور بانبيال" أتقن الكتابة المسمارية ما جعله مهتما وحريصا على تسجيل المعرفة جمعها وحفظها بمكتبته الشهيرة التي تعد حاليا كنزا يحفظ بالمتحف البريطاني؛

وعند البابليين اقترنت المعرفة بالكهانة والسحر والطب والتنجيم، فظهرت على أيديهم المعرفة الفلسفية المتعلقة بمعرفة الأشياء والظواهر والموضوعات وطريقة فعل الأشياء، فالمعرفة هنا اعتبرت موجودة، والعقل البشري عليه تأملها والتقاطها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> قرآن كريم. سورة البقرة. الآية 31

<sup>2</sup> FIGALLO, Cliff, RHINE, Nancy. *Building the Knowledge Management Network: Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work*. New York: Wiley Technology Publishing, 2002, P.4

<sup>3</sup> الكبيسي، صلاح الدين. مرجع سابق. ص.4

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

واليونانيون هم من قاموا بالتأطير النظري للمعرفة إذ أوجدوا مفهوم المعرفة النظرية وتمكنوا من تدوينها، ونقلوا المعرفة من منظورها الفلسفي إلى المعرفة النظرية، وهذا ما ميزهم عن باقي الحضارات التي رغم إنجازاتها الخالدة لكنها قصرت في تسجيل المعرفة للرجوع إليها مستقبلاً.

وفي العصور الإسلامية برع العرب المسلمون في التقاط معارف الحضارات وإخضاعها للتجربة والبرهان، ولهم بصمة كبيرة في الترجمة والنسخ وتوليد المعرفة في شتى المجالات من طب وجغرافيا وكيمياء.. وهذا طبعاً بفضل تعاليم الدين التي تحث على طلب العلم.

وكان للعرب المسلمين الفضل الكبير في ظهور المعرفة العلمية على يد الأوروبيين الذين استلموا مشعل الحضارة في عصر النهضة حيث عكفوا على استخدام أساليب فكرية وعقلية مستحدثة تختلف عن تلك الفلسفية القديمة، وتعتمد بشكل كبير على التجربة والبرهان؛

ليتم تناول المعرفة في العصر الحديث من خلال المدارس الفكرية والإدارية بمختلف فروعها، أين برزت المعرفة التنظيمية وتكاملت مع التطورات الفكرية الحديثة،<sup>1</sup> وقد أشاد كبار الكتاب والباحثين بدور المعرفة في المنظمات بوصفها كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، إذ يذكر آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أن العمال يتعلمون من التجربة، ويؤكد الاقتصادي "ألفريد مارشال" بأنها من موارد الإنتاج، وكذلك ذكر الاقتصادي "كينيث أرو" أن المنظمات يمكن أن تصبح أفضل من خلال التعلم عن طريق نقل وتوزيع معرفة أفرادها ما يرفع من مستوى كفاءتهم؛<sup>2</sup>

ليتناهى دور المعرفة مع انتشار ظاهرة العولمة ونظم الاتصال الحديثة وتوسع شبكة المعلومات، الأمر الذي سهل نشرها وتبادلها وشجع على ذلك.

### 3-1 خصائص المعرفة:

تتشعب خصائص المعرفة تبعاً لتباين مجالات المهتمين والباحثين، لكن عموماً يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

■ **المعرفة يمكن أن تولد:** ويقوم بتوليدها وإدامتها الأفراد المبتكرون بالمنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع. ص. 5-6

<sup>2</sup> ICHJO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro. *Knowledge creation and management: New challenges for manager*. New York : Oxford University Press, 2007, p. 5

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- **المعرفة يمكن أن تموت:** فالكثير منها يموت بموت الشخص أو بإحلال معارف جديدة محلها.
- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** كأن تقوم المنظمات بتحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار وعلامة تجارية تتمتع بالحماية القانونية.
- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** فالكثير من المعرفة يحتفظ بها في رؤوس الأفراد بشكل فعال وخلاق في المنظمة، وتلك الإمكانيات الذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** عن طريق الورق والأقلام والأشرطة ووسائل الخزن الالكترونية...
- **المعرفة يمكن أن تصنف:** هناك عدة أنماط لتصنيفها كأن تصنف إلى صريحة وضمنية، ومعرفة عميقة ومعرفة سطحية...<sup>1</sup>

### 1-4-هرمية المعرفة:

يشدد الباحثون على ضرورة التفريق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وينتقدون بشدة الافتراض القائل بمساواة المعلومات والمعرفة، وأن علاقة الحاسوب بالمعلومات تساوي علاقة العقل البشري بالمعرفة في حين أن هناك فرق جوهري هو دور الإنسان في بناء المعرفة،<sup>2</sup> ومن هنا ظهر ما يعرف بهرم المعرفة وهو عبارة عن تصور لعالم المعرفة تم تجسيده بشكل هرمي، فحسب أنموذج Alan Raddund الموضح بالشكل رقم (01)، قاعدة هذا الهرم هي البيانات الضمنية والبيانات الخام التي تسجل في قواعد البيانات وباقي أنواع مخازن البيانات، تليها صعودا البيانات العملية أو التشغيلية وهي إجراءات كاملة، ثم مستوى إدارة المعلومات الذي يشتمل على بيانات منتقاة وملخصة ومصنفة ضمن مجموعات ومخزنة بشكل منظم، وفي المستوى الموالي ذكاء الأعمال وهو المعلومات الملخصة بشكل مركز ينتج عن معالجة البيانات والمعلومات وتنظيمها وتنقيتها وانتقائها وتحليلها المكثف، ثم بعد عملية تلخيص أكثر تركيزا يأتي مستوى معرفة المنظمة، وأخيرا في قمة الهرم تأتي الحكمة بمثابة خلاصة وخلود للمعرفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الزيادات، محمود عواد. مرجع سابق. ص. 30-31

<sup>2</sup> الكبيسي، صلاح الدين. مرجع سابق. ص. 26

<sup>3</sup> الزيادات، محمود عواد. مرجع سابق. ص. 47



الشكل رقم (01): هرم المعرفة حسب Alan و Raddund.  
المصدر: الزيادات، محمود عواد. مرجع سابق. ص 48

### 1-5- أهمية المعرفة:

- تظهر أهمية المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات من خلال ما يلي:
- ✓ تعتبر موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج؛
- ✓ المساهمة في إعداد الموظفين في مجالات المعرفة؛<sup>1</sup>
- ✓ الإسهام في مرونة المنظمات بمساعدتها على اعتماد طرق أكثر مرونة للتنسيق والهيكلة؛
- ✓ تحفيز الإبداع والابتكار المتواصل للأفراد والجماعة؛
- ✓ تعزيز قدرة المنظمة على التحول إلى مجتمعات معرفية، ومساعدتها على التغيير والتكيف مع بيئة العمل، ومواجهة التعقيدات؛
- ✓ الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية يتم تداولها واستخدامها في تعديل منتجات معينة أو اختراع منتجات جديدة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الخطيب، أحمد، معايعه، عادل سالم. الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص.9

<sup>2</sup> الزيادات، محمد عواد. مرجع سابق. ص.21



## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

✓ تعتبر المعرفة البشرية مصدرا أساسيا للقيمة؛ كما تعد من أساسيات خلق القيمة التنافسية وإدامتها؛

✓ تعد محركا لإدارة المنظمات وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها؛<sup>1</sup>

### 1-6- أهداف المعرفة:

تهدف المعرفة في المؤسسات إلى تحقيق ما يلي :

✓ وصف الظواهر في مجال معين وفهمها وتفسيرها ؛

✓ إمكانية التنبؤ بما قد يكون في المستقبل بخصوص الظواهر المفسرة ؛

✓ التحكم في فيما قد يحدث مستقبلا بما يخدم مصالح الأفراد والمنظمات ؛

✓ المساهمة في عمليات التغيير والتطوير المستمر.<sup>2</sup>

✓ المساهمة في تحسين العمليات وبالتالي تطوير المنتجات وتقديم الخدمات بتميز؛

✓ إزالة أي غموض فيما يخص مجال العمل ومختلف المشكلات والوظائف وتوضيح الرؤية للأفراد؛

✓ دعم الإبداع التنظيمي وتسهيله إذ هناك عملية طردية بين المعرفة والإبداع (كلما زادت المعرفة زاد الإبداع).<sup>3</sup>

### 1-7- تصنيف المعرفة:

يمكن تمييز عدة تصنيفات وأنواع للمعرفة، أهمها :

❖ **تصنيف أول:** وضعه "ديفيد هاي" يميز بين ثلاث أنواع للمعرفة:

• **البيانات:** يعتبرها المعلوماتيون أهم معرفة، موجودة في قواعد البيانات باعتبار أنه يتم

بناء مخازن للبيانات تسعى لجمع وحفظ المعلومات المتوفرة في المنظمة، غير أنها تعتبر

<sup>1</sup> الزيادات، محمد عواد. مرجع سابق. ص.20

<sup>2</sup> مصباح اسماعيل الطيبي، خضر. إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص.25

<sup>3</sup> زناد درويش الخياوي، سعد، عواد كرم الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة: مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص.67. (سلسلة دراسات وبحوث)

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

جزءا واحدا من معرفة المنظمة إذ تحمل المعلومات المتعلقة بالمنتجات والناس والفعاليات وما يتعلق بمكونات البيئة الحالية وليس لها إحاطة بما هو مستقبلي.<sup>1</sup>

- **رأس المال الفكري:** حيث نجد في عمق أرشيفات المنظمات نتاج بحوثها ومختلف عملياتها التطويرية، ونجد براءات الاختراع وحقوق النشر، وأيضا أفكارا كانت تبدو متميزة حينها لكنها لم تنجح، لكن قد تكون مصدرا للإلهام والابتكار مستقبلا.<sup>2</sup>
- **الخبرة:** هذا النوع تعاني المنظمة صعوبة بالغة في تحصيلها، فالأفراد لديهم معرفة بما يعمل وما لا يعمل، والمنظمة التي تحافظ على عمالها ولا تفقدتهم تمتلك كم هائل من المعرفة، ويبقى أن تعمل على تحصيلها واستغلالها، والعكس في حال فقدان أحد الموظفين تفقد المنظمة جزءا من ثروتها المعرفية.<sup>3</sup>

❖ **تصنيف ثاني:** عبارة عن اتجاه قديم مبني على التساؤلات كيف؟ ماذا؟ لماذا؟ من؟ ومتى؟ أين؟

- **معرفة الكيف:** أي معرفة الإجراءات وطريقة عمل الأشياء وتطبيق العمليات.
- **معرفة ماذا:** أو المعرفة الإدراكية، وهي معرفة أشياء العمل، وهي الأشياء المهمة التي تسعى المنظمة لتعرف عنها بعض الأمور، وهي تلك المصادر المادية والمهارات الذهنية المتوفرة.
- **معرفة لماذا:** وتسمى بالمعرفة السببية وتعني مجموع المبادئ والقوانين وتبريرات العمل.
- **من:** تشير إلى من يعرف ماذا، ويعرف طريقة القيام بماذا، أي الأفراد ذوي القدرات والمهارات والمعارف.<sup>4</sup>
- **متى:** أي الدور الذي يلعبه الوقت في الأحداث والاستجابات، وما الذي يؤدي لحدوث الأشياء ومن هم الذين يستجيبون في ذلك التوقيت وبأي طريقة.

<sup>1</sup> يوسف بدير، جمال. اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة، 2010، ص. 69

<sup>2</sup> محمود مطر، عبد اللطيف. إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص. 32

<sup>3</sup> حسن مسلم، عبدالله. إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص. 30

<sup>4</sup> مصطفى عليان، رجي. مرجع سابق. ص. 82

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- أين: أي الرقعة الجغرافية والتوزيع، بمعنى مكان ممارسة المنظمة لنشاطاتها ومن أين تأتي مدخلاتها ومخرجاتها وكيفية انتقال الأفراد والمواد والمعلومات من مكان لآخر.<sup>1</sup>

❖ تصنيف ثالث: وهو الأرجح والأكثر شيوعاً واستخداماً في حقل المعرفة، تعود جذوره إلى العالم الهنغاري "ميشال بولاني" الذي قسمها إلى صنفين:

- **المعرفة الصريحة: Explicit knowledge** (المكتوبة) وتسمى الظاهرة، وهي المعرفة الرسمية المرزمة والمسجلة في المراجع والكتب والوثائق والمدونات والتقارير، ووسائط التخزين الرقمية، وهي سهلة الوصف والتحديد، يمكن إعادة صياغتها من لغة لأخرى ومن شكل إلى آخر والاطلاع عليها باستمرار وإعادة إنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونقلها بسهولة للآخرين.<sup>2</sup>

- **المعرفة الضمنية: Implicit knowledge** تعد مرجعية المعرفة الصريحة ومتعلقة غالباً بالمهارات (معرفة كيف؟) فقد تكون فنية أو مدركة، مبنية على الأفكار والإدراك والخبرة وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي للفرد، وتكون غير مسجلة ويصعب وصفها ونقلها ما لم يبادر صاحبها للإفصاح عنها، وهي تنتقل عبر التفاعل الاجتماعي ويصعب تحويلها باستخدام التكنولوجيا.<sup>3</sup>

وعلى الرغم من هذا الفصل والتمييز بين المعرفة الضمنية والظاهرة إلا أن هذا لا ينفي وجود ترابط وتفاعل بينهما في مرحلة التكوين والتطوير، حيث يشير نموذج "SECI" الذي قدمه "نونাকা وتاكيشي" إلى وجود عملية تحويل مستمرة للمعرفة في عملية لولبية تتضمن أربع مراحل هي:

<sup>1</sup> الجنابي، أكرم سالم. مرجع سابق. ص. 53.

<sup>2</sup> شاكر نوري، حيدر، حسن جمعة، محمود. دراسات في أثر المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المنظمات =

*Study in impact knowledge and technology information for organization* [على

الخط]. [د.م.]: [د.ن.].، 2015، ص. 21-22. متاح على الرابط <<https://books.google.dz/>> (تاريخ الاطلاع

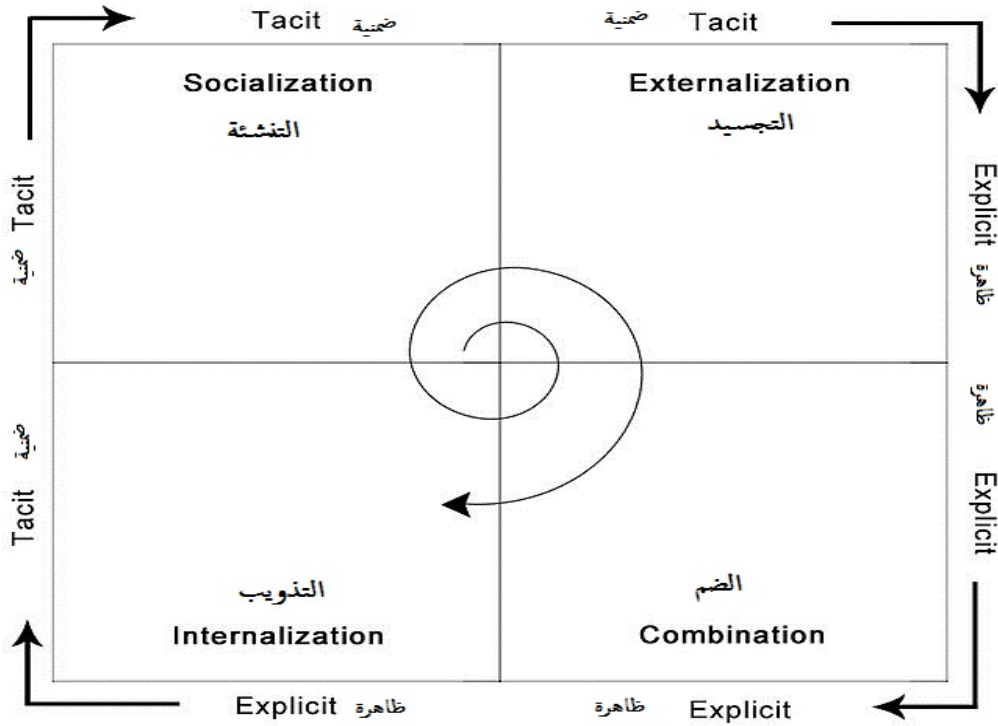
2019/03/10 على الساعة 20:00)

<sup>3</sup> عبد الله القهوي، ليث. إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية: *Knowledge management dstrategy*

*and organizational objectives*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص. 19.

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- ✓ **التنشئة: Socialization** ويطلق عليها الاجتماعية، يتم فيها تشارك المعرفة الضمنية بين أفراد المنظمة (تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية)
  - ✓ **التخريج: Externalization** أو التجسيد والإظهار، أي صياغة المعرفة الضمنية وترجمتها إلى رموز يمكن فهمها وإدراكها من طرف الآخرين.
  - ✓ **الترابط أو التوليف: Combination** ويطلق عليها الضم حيث يتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى .
  - ✓ **الدمج أو التدوير Internalization** أي دمج المعرفة التي تم توليدها حديثاً، وتتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية لدى الأفراد والمنظمة.<sup>1</sup>
- كما يوضحه الشكل رقم (02)



الشكل رقم (02) نموذج نوناكا يمثل التحول اللولبي للمعرفة.

المصدر: الجنابي، أكرم سالم. مرجع سابق. بتصرف. ص. 62.

والجدول الموالي يمثل أهم الفروقات بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

<sup>1</sup> الجنابي، أكرم سالم. مرجع سابق. ص. 60-61.

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
خفية صعبة الإدراك.	قابلة للإدراك.
غير موثقة لكنها موجودة في أفكار وخبرات ومهارات ومعتقدات الأفراد.	موثقة في محتوى مناسب.
آمنة: لا يمكن الحصول عليها إلا بتصريح مالكيها.	غير آمنة: أي شخص بإمكانه الحصول عليها.
يصعب تناقلها متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم.	سهولة تناقلها بين الأفراد، مدونة على أشكال مادية متنوعة.
الحصول عليها بالتفاعل الاجتماعي، ويعد تحدياً لنظم إدارة المعلومات	سهولة الحصول عليها
التحدي: قصور نظم إدارة المعلومات عن توثيق المعرفة الكامنة وتحويلها إلى معرفة صريحة وإتاحتها أو مشاركتها بين المستفيدين	التحدي: محاولة الحصول على أجود المعلومات وأكثرها دقة وصحة وموثوقية عوضاً عن الحمل الزائد للمعلومات.

جدول رقم (02): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

المصدر: عبد الله، خالدة. إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتب مجلس النواب العراقي. مجلة كلية الآداب، [د.ت.]. ع. 99، ص. 623

### 8-1 مصادر المعرفة:

يمكن تقسيمها لنوعين رئيسيين:

- **المصادر الخارجية:** هي مجموع المصادر الموجودة في البيئة المحيطة للمنظمة، وهي مرتبطة بمدى علاقتها بمكونات هذه البيئة من منظمات وتجمعات معرفية، مثل المكتبات والانترنت، والمنافسين والموردين والوكلاء والعملاء ومراكز البحث العلمي... فالبيئة تعد المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل أفراد المنظمة على اكتشافها من خلال قدراتهم الإدراكية، وهذا لاستغلالها بشكل خاص في رصد الفرص المتاحة والتهديدات لفاعلية أكثر.
- **المصادر الداخلية:** وتتمثل في القدرات والخبرات المتراكمة للأفراد حول مختلف الموضوعات، ويرتبط الإدراك المتزايد للمعرفة هنا بالتقدم في التقنيات الحديثة للمعلومات، ومن أشكال هذه المصادر: التعلم من خلال العمل والممارسة والبحوث وبراءات الاختراع الداخلية، والاستراتيجيات المعتمدة والمؤتمرات الداخلية والمكتبات الالكترونية والتعلم الصفي والحوار ومختلف العمليات والممارسات الداخلية للأفراد، باستخدام الذكاء والخبرة والمهارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الكبيسي، صلاح الدين. مرجع سابق. ص. 20-22

## 2- ماهية إدارة المعرفة:

يشكل هذا المفهوم متغيراً متعدد الأبعاد والمداخل، ويرتبط بعدة مصطلحات كالبيانات والمعلومات ...

### 2-1 مفهوم إدارة المعرفة:

من أجل الإحاطة بمفهوم إدارة المعرفة علينا أولاً تناول مفهوم الإدارة؛

#### ❖ تعريف الإدارة:

لغة: في اللغة العربية جاءت من الأصل أدار الشيء أي أحاط به أو جعله يدور.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: هي عملية اجتماعية تعمل على استغلال الموارد المتاحة عن طريق مجموعة من الوظائف من أجل تحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup>

وفي علم المكتبات يعرفها الهمشري بأنها "ممارسة لتنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة من خلال التنظيم والقيادة والإشراف للوصول إلى هدف أو أهداف معينة".<sup>3</sup>

ويقول دراكر "هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ الوظائف وتولي هذه الأعمال"<sup>4</sup>

#### ❖ تعريف إدارة المعرفة:

"المعرفة هي أحد الأصول القيمة التي تحتاج إلى إدارة"،<sup>5</sup> على بساطة هذه العبارة فهي بغاية الأهمية، إذ تمثل إجابة حاسمة على تساؤل حير كبار الباحثين وأثار جدلاً كبيراً في أوساطهم، ألا وهو "هل يمكن للمعرفة أن تدار؟"

ثم إنه من الصعوبة بمكان الوقوف على مفهوم جامع لإدارة المعرفة بسبب تعدد المداخل التي تتناول هذا المفهوم، وكذا تباين تخصصات الباحثين وتوجهاتهم العلمية؛

<sup>1</sup> رجي، مصطفى عليان. مرجع سابق. ص.15

<sup>2</sup> عبد الوهاب، محمد علي. مقدمة في الإدارة. [د.ن.]: [د.م.].، 1982، ص.13

<sup>3</sup> الهمشري، احمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2002، ص.20

<sup>4</sup> محمود بشير المغربي، محمد الفاتح. مبادئ الإدارة. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014، ص.9

<sup>5</sup> ROBINSON, Herbert [and oth. ]. *Governance & Knowledge Management for Public-Private Partnerships*. West Sussex: Blackwell Publishing, 2010, p.125

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

+ فسكايرم يعرفها بأنها " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها، والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها".<sup>1</sup>

+ ويقول FINNERAN بأنها "نظام يساعد على نشر المعرفة على المستوى الفردي والجماعي من خلال المؤسسة، بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب".<sup>2</sup>

+ وتعرف بأنها " كل إجراء أو ممارسة لتوليد، اكتساب، التقاط، تشارك وتطبيق للمعرفة بالمنظمة أينما وجدت حيث تقوم بتعزيز التعلم والأداء التنظيميين".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ إجماع الباحثين على كون إدارة المعرفة تعنى بجمع وتخزين وتوزيع واستخدام الأصول المعرفية للمؤسسات بهدف تحسين نشاطها لتحقيق أهدافها.

إذن يمكن أن نعرف "إدارة المعرفة" بأنها نشاط إنساني ممنهج، فهي ذلك الأسلوب الإداري والجهد المنظم الذي يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري للمنظمة عن طريق تحصيل المعرفة (الضمنية والصريحة) من مصادرها (الداخلية والخارجية)، وخصها وتوزيعها وتشاركها بين أفراد هذه المنظمة، واستخدامها في العمليات والنشاطات الإدارية، وفي اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات.

ومصطلح إدارة المعرفة استخدم في أحيان كثيرة للدلالة على معاني أخرى، كما استخدمت مصطلحات بديلة للدلالة عليه، ومن أمثلة ذلك:

❖ **إدارة المعرفة وهندسة المعرفة:** هناك من يستخدم المصطلحين للدلالة نفسها، لكن في الحقيقة أن هندسة المعرفة عبارة عن عمليات متضمنة في بناء النظم الخبيرة وصيانتها، فكلمة هندسة يراد بها التصميم والبناء والاستنباط الذي يعبر عنه بمهارات ونظم دقيقة، أما كلمة إدارة في مصطلح إدارة المعرفة تهتم باتجاهات الممارسة والتنفيذ والإشراف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد هشام حريز، سامي. الإدارة بالأفكار. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2008، ص.179

<sup>2</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. إدارة المعرفة. إربد: عالم الكتب الحديث، 2009، ص.78-79

<sup>3</sup> ROBINSON, Herbert [and oth. ]. Op. cit. p.124

<sup>4</sup> المالكي، مجبل لازم. هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص.100

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

❖ **إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:** هناك العديد من يستعملون العبارتين للغرض نفسه، لكن وحسب "غراي Grey" إدارة المعلومات هي التعامل مع الأشياء، إذ تتعلق بالوثائق ورسومات التصميم بالحاسوب والجدول الالكترونية... وهي تعتمد على مهارات المعلوماتيين (كأمناء المكتبات) المتمثلة في مهارات التصنيف والتكشيف واستخدام المكانز وإدارتها... أما إدارة المعرفة فهي التعامل مع البشر، فهي تحدد القيمة في الذكاء والتعلم والابتكار والأصالة وسرعة البديهة والقدرة على التكيف، فهي تعمل على دعم وتفعيل وتطوير هذه الجوانب، وهي تعتمد على أكثر من مهارات المعلوماتيين، إذ تستوجب عمليات يتشارك فيها الأفراد، ونظم معينة تتيح تمرير المعرفة، ونشر ثقافة الإبداع والمشاركة.<sup>1</sup>

❖ **إدارة المعرفة ورأس المال الفكري:** يرى بعض الباحثين بأن إدارة المعرفة لها تقريبا نفس مفهوم إدارة رأس المال الفكري ويصعب الفصل بينهما، لكن البعض الآخر يعتبرون رأس المال الفكري مظلة تنضوي تحتها عملية إدارة المعرفة، إذ يعرف بأنه "حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المنظمة بالأدوات الفعالة للمنافسة"<sup>2</sup>، وهو "قدرة بشرية تتم بواسطة العقل وفيها حقوق ملكية فكرية وحقوق مؤلف" أما إدارة المعرفة فهي في حقيقتها نشاطات منتظمة تعمل على خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها.<sup>3</sup>

### 2-2 جذور وتطور إدارة المعرفة:

مع أن مصطلح إدارة المعرفة لم يظهر إلا في تسعينات القرن الماضي، لكن المعرفة في العملية الإدارية قديمة قدم الإنسان باعتبارها خاصية إنسانية وهو مصدر موجه لها، ففي نماذجها الأولى تجلت في نظام الطوائف والحرف اليدوية في مختلف مراحلها التاريخية، أين قام الآباء بتوريث أبنائهم

<sup>1</sup> الخطيب، أحمد، معايعه، عادل سالم. مرجع سابق. ص. 65- 66

<sup>2</sup> الخطيب، أحمد، معايعه، عادل سالم. مرجع سابق. ص. 74

<sup>3</sup> مصطفى عليان، رجي. مرجع سابق. ص. 119



## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

خبراتهم الحرفية، فالمعلم الحرفي يعد أقدم أشكال أصحاب المعرفة الحرفية التي يقوم بتمريرها وتعليمها إلى تلاميذه وممتننيه؛<sup>1</sup>

وفي الفكر الإداري يعتبر تايلور أول من أسس عمليا لإدارة المعرفة في 1912، فقد عرف الإدارة "بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من العنصر أن يعمل ثم التأكد من قيام ذلك العنصر بالعمل المطلوب بأفضل الطرق وأوفرها"، وهو هنا يقصد توظيف مجموعة المعارف التي تتوفر في الأفراد، ثم انه كان يدعو إلى الانتقال إلى العمل بدكاء أكبر بدلا من العمل بمجهود أكثر،<sup>2</sup> كما نادى في مبادئ نظريته الرائدة بضرورة إنشاء سجلات تقيّد فيها الأساليب المثالية لأداء المهام، وهو إشارة واضحة لترسيخ فكرة تخزين المعرفة ونشرها واستخدامها.<sup>3</sup>

ورأت النظريات الكلاسيكية لـ "فايول" و "جانت" و "جلبرت" من بعد تايلور بأن المعرفة المرتبطة بالعملية الإدارية هي تلك المعرفة التي ترتبط بانجاز المطلوب بأقل تكلفة في سبيل تعظيم الأرباح. وبالنسبة للنظريات السلوكية فقد دعت إلى دراسة ومعرفة سلوك الأفراد داخل مكان العمل وتوظيف هذه الدراسات لتحسين الإنتاج.

وقد ظهر مصطلح إدارة المعرفة بفضل جهود العالم الإداري "بيتر دراكر" من خلال صياغته لمصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" في 1960.<sup>4</sup>

وفي عام 1980 أشار "إدوارد فراينوم" إلى مقولته الشهيرة "المعرفة قوة *knowledge is power*" في مؤتمر الذكاء الاصطناعي، ليولد بذلك حقل جديد يسمى هندسة المعرفة، وتظهر معه وظيفة مهندس المعرفة، وفي 1997 ونتيجة لتزايد إدراك أهمية المعرفة ظهر مجال إدارة المعرفة ليصبح من أهم المواضيع وأكثرها ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبود نجم، نجم. إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات = *knowledge management: Concepts, strategies, and processes*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص. 96

<sup>2</sup> غزالي، عادل. دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه: إدارة موارد بشرية. سطيف: جامعة محمد أمين دباغين، 2016/2015، ص. 243

<sup>3</sup> يحيوي، فتيحة. أهمية استخدام تطبيقات إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الجودة في التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة بالجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه: إدارة أعمال. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2018، ص. 7

<sup>4</sup> غزالي، عادل. مرجع سابق. ص. 246

<sup>5</sup> المالكي، مجبل لازم. مرجع سابق. ص. 100

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

ويمكن أن ننسب الاهتمام الحديث بإدارة المعرفة دائما إلى العالم "بيتر دراكر" الذي يلقب بـ"أبو إدارة المعرفة"، إذ أكد الحاجة الملحة إليها في أحد مقالاته عام 1994، كون المعرفة حسب رأيه هي المورد الأساسي للقوة العسكرية والاقتصادية لأي دولة؛<sup>1</sup>

غير أن البعض يرى بأن "كارل إيريك سفيبي" هو مؤسس مفهوم إدارة المعرفة وليس "بيتر دراكر"، حيث أنه بدأ عملا جديدا في 1979 بمجموعة صغيرة من العمال مكونة من تسعة من أصدقائه في ستوكهولم، وأثناء مراجعته لدفاتر وسجلات العمل اكتشف التقصير في تسجيل بعض المعطيات على رأسها المعلومات المتعلقة بالموظفين، ليتفطن لأهمية المعرفة وما يطلق عليه إدارة الأصول اللاملموسة، وبدأ يدعو إلى التفكير بطرق مختلفة لنتشر أفكاره في عدة شركات مهمة في أوروبا.<sup>2</sup>

وبدءاً من منتصف التسعينات ظهرت عدة مبادرات لإدارة المعرفة نتيجة استخدام شبكة الانترنت، فأنشئت في أوروبا شبكة إدارة المعرفة العالمية التي ظهرت في 1989 وصارت في 1994 على الخط المباشر، وصارت المنظمات تركز على استغلال الموارد المعرفية الظاهرة والضمنية لتحقيق المزايا التنافسية.<sup>3</sup>

ليظهر بعدها الطرح المنهجي لإدارة المعرفة كروية وتطبيقات، ويأخذ هذا المفهوم مكانه بين مختلف فروع الإدارة، وتقطع إدارة المعرفة بذلك شوطا كبيرا باتجاه النضج والاعتراف، وتلاقي حاليا قبولا كبيرا إذ تعكف المنظمات على احتضانها والإنفاق عليها، وما زالت قيد التطوير والتأصيل.<sup>4</sup>

### 2-3 مداخل إدارة المعرفة:

يعود تباين المداخل إلى إدارة المعرفة لاختلاف الرؤى اتجاه المعرفة التنظيمية، ويمكن التمييز

بين المداخل الرئيسية التالية:

<sup>1</sup> محمد سعود جرادات، ناصر، اسماعيل المعاني، أحمد، رشاد الصالح، أسماء. إدارة المعرفة = *Knowledge management*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2011، ص. 81.

<sup>2</sup> إدارة المعرفة = *knowledge management*. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2005، ص. 6. (سلسلة المتميزون الإدارية)

<sup>3</sup> رنجي، مصطفى عليان. مرجع سابق. ص. 131.

<sup>4</sup> الكبيسي، صلاح الدين. مرجع سابق. ص. 33.

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

❖ **المدخل الاقتصادي:** والذي يرى بأن المعرفة هي القدرة على الفعل وهي تتركز على الممارسات والجوانب التطبيقية، وأنها مورد محدود ينبغي أن تحسن المنظمة استغلاله، فهو يقوم على التعامل مع المعرفة نفس التعامل مع الأصول الأخرى، وهذا المدخل يرى بأن إدارة المعرفة هي النشاط المرتبط بإدارة رأس المال الفكري، وخلق القيمة من الأصول اللاملموسة، وهو نفس المعنى الذي يؤكد بيتر دراكر: "ليس الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي، إنما المعرفة التي يتم تحويلها إلى رأس مال فكري يشمل الأصول غير الملموسة من مهارات الأفراد وإبداعاتهم والمعلومات والاستخدام الإبتكاري للأصول المتوفرة."

❖ **المدخل الاجتماعي:** الذي يعتبر المعرفة حالة مستمرة، ويرى بأن إدارة المعرفة تتركز على تدفقها، فيقول "دي جاميت" بأنها تعني خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها. وهذا المدخل يرى المعرفة بمفهوم واسع فهو يعتبرها الارتباط بين العمليات الاجتماعية المنظمة، وأن بناءها لا يتحدد في مدخلات إنما يخضع للبناء الاجتماعي للمعرفة أي من خلال عملية التبادل الاجتماعي ومن ثمة نشرها بين الأطراف ذات العلاقة.

وهذا المدخل يحمل في طياته شها لمفهوم التعلم التنظيمي الذي يهدف بشكل أساسي إلى التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية التي تهدف من جهتها إلى تكوين وتخزين وتشارك المعرفة وتوزيعها على أفراد المنظمة (الميزة المشتركة هي تشارك الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة).<sup>1</sup>

❖ **مدخل تكنولوجيا المعلومات:** الذي يراها ربطا للعمليات التنظيمية بأنظمة المعلومات الحاسوبية ذات التقنية العالية وخاصة تطبيقات حقل الذكاء الاصطناعي مثل النظم الخبيرة، في اكتساب معرفة العاملين وتخزينها وتشاركها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، باعتماد عدة وسائل تمكن من الوصول إلى المعلومات مع تحطى الحدود الزمانية والمكانية، كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو... وتظهر الدراسات وجود علاقة طردية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات وعلى التمكن من إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> الخطيب، عادل ، معايه، عادل سالم. مرجع سابق. ص.69-70

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

ويرى بأن الأنظمة المعتمدة على قواعد المعرفة والشبكات الذكية هي الأكثر قدرة على توفير أجوبة مثالية عن أسئلة الإدارة وبالتالي دعم وتسهيل اتخاذ القرارات المناسبة.<sup>1</sup>

❖ **المدخل السلوكي:** الذي يقوم على تكثيف القدرات والجهود نحو الاستثمار الدقيق للمورد البشري المتوفر، أي التركيز على الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية والإبداعية السلوكية التي تستغلها الإدارة لتحقيق فريق عمل يتم تشكيله من داخل أو خارج المنظمة (بغض النظر عن جنس أو عرق أو ثقافة الفئة المستعان بها) لفترة مؤقتة أو دائمة، من أجل إيجاد حلول للمشكلات أو تنفيذ النشاطات وحتى التخطيط للإستراتيجيات المستقبلية، وهذا طبعاً مع التركيز على خلق واستخدام وتراكم المعرفة باعتبار تصورها للأولويات.

فالبعد الإنساني والسلوكي لا يقل أهمية عن دور التقنية في حركة ومرور المعرفة، ويعمل إلى جانبه وفي اتجاه مواز له بغرض تحقيق وإنجاح العملية الإدارية (من خلال توظيف النظم الخبيرة واستحداث منتديات افتراضية للخبراء لتبادل الأفكار والتوصل لأحسن الممارسات، وتشجيع الإبداع في النظم المؤسسية...)<sup>2</sup>

❖ **المدخل الإداري:** الذي ينظر إلى إدارة المعرفة أنها تحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية من خلال اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أفراد المنظمة بهدف تحسين الأداء المؤسسي والاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل،<sup>3</sup> وهو ما تبرزه التعريفات التي يتبناها هذا المدخل، فـ" Bassie" يقول بأنها "عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي"، و"بليك" يقول "هي الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية"، وبسبب التعقيد في طبيعة العمليات والنشاطات المنظمة وارتفاع المخزون المعرفي التقني واللا تقني، وحدة المنافسة، لهذه الأسباب ولأخرى تحتل إدارة المعرفة دوراً مهماً في إدارة المنظمات بفعالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حرب، محمد خميس. تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، [د.ت.].، ص. 19-20

<sup>2</sup> الخطيب، أحمد، معايعه، عادل سالم. مرجع سابق. ص. 72

<sup>3</sup> يوسف بدير، جمال. إنجازات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص. 57.

<sup>4</sup> الخطيب، أحمد، معايعه، عادل سالم. مرجع سابق. ص. 73

### 4-2 أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

تحظى إدارة المعرفة بأهمية بالغة في المنظمات، ويتم اعتمادها لتحقيق جملة من الأهداف والغايات؛

#### 1-4-2 / أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهميتها في أهمية المعرفة في حد ذاتها والدور الذي تلعبه في تحسين ورفع مستوى أداء المؤسسات بشكل عام، والمكتبات ومرافق المعلومات خاصة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ✓ خفض التكاليف من خلال رفع الموجودات الداخلية واستغلالها بطرق مبتكرة؛
- ✓ الإسهام في تنسيق عمليات وأنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ✓ تدعم قدرة المؤسسة على الحفاظ على أدائها القائم أساساً على الخبرات والمعارف المكتسبة؛
- ✓ تسهيل إدراك المؤسسة للمعارف اللازمة، وتوثيقها وإدامتها وتشاركها وتطبيقها؛
- ✓ اعتمادها من طرف المؤسسات كوسيلة لاستثمار رأسمالها الفكري؛
- ✓ لها أهمية بالغة في تحفيز وتشجيع الإبداع وخلق معارف جديدة؛
- ✓ المساهمة في خلق ميزة تنافسية ودعم استمرار وبقاء المؤسسة من خلال ما توفره من إبداعات وقدرة على التكيف والتغيير؛
- ✓ تسهل الاستغلال الفعال للأصول الملموسة واللاملموسة بالمنظمة من خلال دعم وتعزيز المعرفة التنظيمية؛<sup>1</sup>

✓ تعظيم قيمة المعرفة نفسها من خلال التركيز على المحتوى؛

✓ تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها من أجل تعزيز مواجهة التغيرات في ظل بيئة غير مستقرة؛<sup>2</sup>

إضافة إلى:

- ✓ منح المؤسسة القدرة على التغيير والتحول الجيد في ظل تغير المحيط وهذا من خلال ما يمنحه لها وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة من إبداع وبعد نظر وقدرة على التكيف.

<sup>1</sup> واضح، فواز، نويري، مجدي. إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال *JFBE*، 2017، ص. 231.

<sup>2</sup> السمير، علي حسين. تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية. في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية: المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة. عمان، 29 أكتوبر 2013

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- ✓ تضاعف رصيد المؤسسة من المعلومات التي تعتبر من أهم أصولها ؛
- ✓ التطور المطرد للتقنيات المستخدمة واعتماد تقنيات جديدة ومستحدثة للمعلومات والاتصالات لتعزيز التعاون والاتصال الفعال.<sup>1</sup>

### 2-4-2/ أهداف إدارة المعرفة:

- تهدف إدارة المعرفة في المؤسسات وعلى رأسها المكتبات ومرافق المعلومات إلى تحقيق ما يلي:
- ✓ السعي لتبسط العمليات وخفض التكاليف واختزال الإجراءات؛
- ✓ تقديم خدمات متميزة للعملاء والمستفيدين بتحسين نوعيتها وتخفيض مدة تقديمها؛
- ✓ تشجيع السلوك الإبداعي بالمنظمة عن طريق حفز وتشجيع تدفق الأفكار ؛
- ✓ تفعيل عمليات التسويق وما تقدمه من ميزات؛
- ✓ رفع مستوى الخدمات من خلال تفعيل دور المعرفة و رأس المال الفكري ؛
- ✓ نشر ثقافة المعرفة وخلق بيئة مناسبة لتجميع وتخزين وتوزيع الخبرات التراكمية المكتسبة من خلال ممارسة الوظائف اليومية؛
- ✓ العمل على خلق وتطوير مصدر موحد للمعرفة؛
- ✓ إيجاد قيادة قادرة على إدارة النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة لبناء نظام معرفي للمؤسسة، والعمل على تكوين أخصائيي معرفة؛<sup>2</sup>
- ✓ تحديد المعرفة اللازمة وطرق تحصيلها وتطويرها وإيصالها للجهات المعنية باستعمالها، والعمل على تعظيمها وإعادة استخدامها؛
- ✓ العمل على جذب وتنمية واستغلال رأس المال الفكري لإيجاد حلول للمشاكل ومواجهة التحديات؛<sup>3</sup>
- ✓ السعي لبناء إمكانات التعلم وثقافة المعرفة والعمل على تطويرها، و بعث التنافس من خلال الذكاء البشري؛

<sup>1</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 91-92

<sup>2</sup> مصطفى عليان، رجي. مرجع سابق. ص. 157 - 158

<sup>3</sup> الكبيسي، صلاح الدين. مرجع سابق. ص. 43

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- ✓ التأكد من فاعلية المؤسسة وتحويل المعرفة الكامنة إلى ظاهرة، وتعظيم العوائد عبر استخدام المعرفة والمتاجرة بالابتكارات؛
- ✓ العمل على رصد وتحصيل الأفكار المتميزة والذكية ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة.<sup>1</sup>
- ✓ تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وإطلاق الطاقات الفكرية وكذا توفير المعرفة التي تتناسب مع الموارد المتوفرة بالمنظمة؛
- ✓ التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية عن طريق توفير معارف تحيط بتلك المتغيرات ومصادرهما وأسبابها، وتكوين واستثمار حصيلة معرفة وثقافات المجتمعات المختلفة؛
- ✓ القدرة على المنافسة والبقاء من خلال تحديث وتجديد المعارف باستمرار والتخلص من المتقادمة منها لعجزها عن مواكبة المعطيات والمتغيرات التي تطرأ، وإطلاق الطاقات الفكرية والذهنية للأفراد في كافة المستويات.<sup>2</sup>

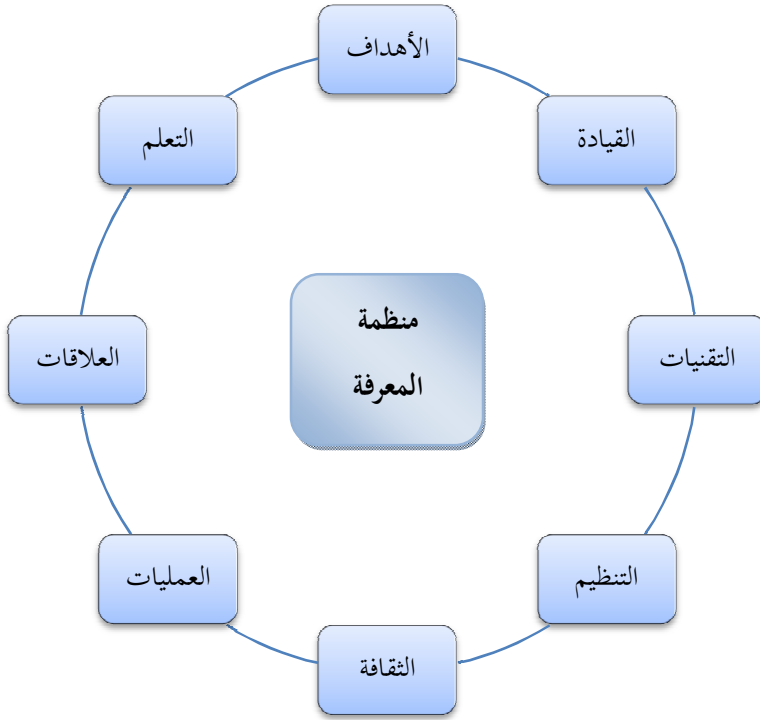
### 2-5- مكونات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها لتشكيل نظاما معرفيا فعالا يساعد المكتبات ومرافق المعلومات على النجاح والتفوق، يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم 3.

<sup>1</sup> الجنابي، أكرم سالم. مرجع سابق. ص 172-173

<sup>2</sup> بن شارف، عذراء. إدارة المعرفة مدخل لتحسين جودة إنتاجية المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية مع أعضاء هيئة التدريس بأقسام علم المكتبات بالجامعات الجزائرية. *Cybrarians Journal* [على الخط]. 2017، ع. 48. متاح على الرابط:

<[http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=814:abensh.arif&catid=316:papers&Itemid=93](http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=814:abensh.arif&catid=316:papers&Itemid=93)>. (تاريخ الاطلاع: 2018/08/30 على الساعة 11:30)



شكل رقم (03): مكونات إدارة المعرفة.

المصدر: الجنابي، أكرم سالم. مرجع سابق. ص. 67.

حسب الشكل تتكون إدارة المعرفة من:

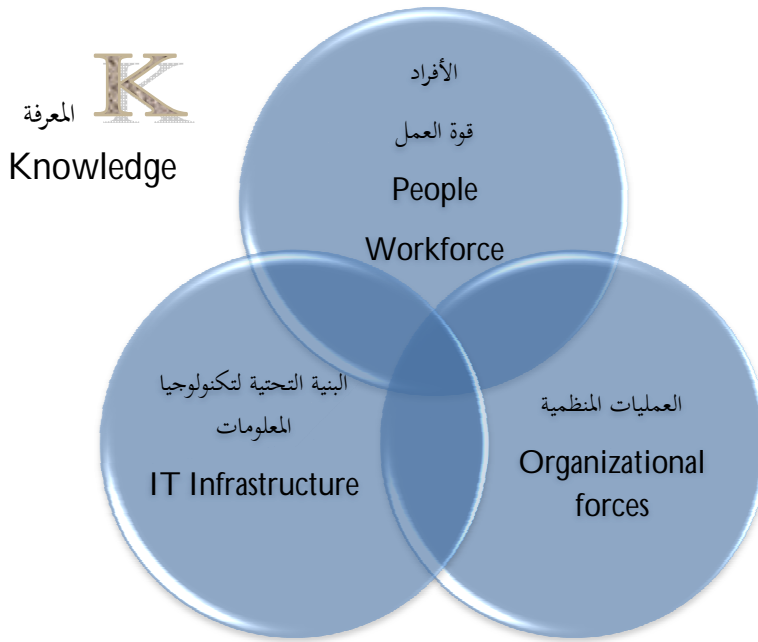
- **أهداف العمل:** أي وجود أهداف واضحة ومتفق عليها من طرف الأفراد.
- **القيادة:** وجود قيادة رشيدة ومؤثرة تعمل على إشراك و توجيه الأفراد ضمن سياسة فعالة تهدف لترسيخ أسس إدارة المعرفة بالمنظمة.
- **التقنيات:** اعتماد تقنيات مناسبة تساهم في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة .
- **التنظيم:** تتطلب إدارة المعرفة اعتماد خطط محكمة التنظيم تشترك فيها مختلف فرق العمل المعنية بمختلف المهام كالانترنت والمكتبات...<sup>1</sup>
- **الثقافة:** حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة وجود مستوى ثقافي معين لدى أفراد المنظمة.
- **العمليات:** أي مختلف النشاطات المتفاعلة داخل المنظمة لتحصيل و تخزين و توليد و تشارك و توزيع و تطبيق المعرفة في الطريق إلى تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> الجنابي، أكرم سالم. مرجع سابق. ص. 68 - 69



## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- **العلاقات:** تلك التي تربط بين أفراد المنظمة وخصوصا ذوي الكفاءة و الخبرة لخلق فرص اكبر من التفاعل والتكيف المستمر مع المستجدات.
  - **التعلم:** فتوليد معارف جديدة يتم ضمن أقسام البحث والتطوير، والتعلم المنظمي والتفكير والتطبيق الإبداعيين.<sup>1</sup>
- ويلخص بعض الباحثين مكونات إدارة المعرفة في تداخل وتكامل ثلاث عناصر رئيسية: العمال وهم أفراد المنظمة – العمليات وهي مختلف النشاطات المنظمة- والبنية التحتية لتقنية المعلومات .IT



شكل رقم (4): مكونات إدارة المعرفة.

المصدر: الجنابي، أكرم سالم. مرجع سابق. ص. 68

### 2-6- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

التحول إلى إدارة المعرفة لا يعد وليد الصدفة ولا هو ترف فكري مجرد، إنما هو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ومحاولة للتغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه

<sup>1</sup> الجنابي، أكرم سالم. مرجع سابق. ص. 68 - 69

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

المؤثرات، ظهر بداية في منظمات الأعمال ثم انتقل إلى المؤسسات الخدمائية على رأسها المكتبات ومرافق المعلومات، ويمكن رصد مبررات هذا التحول فيما يلي:

✓ زيادة دور المعرفة خاصة في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة أين أصبح التركيز على رأس المال الفكري للمنظمات واللاملموسات من قدرة الأفراد ومعارفهم الظاهرة والمكتنزة في عقولهم من أجل تحقيق البقاء والمنافسة؛

✓ تعتبر بديل وخيار استراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي للتكيف مع البيئة من خلال إتباع منهجية البحث العلمي والتفكير المنظمي وتنمية التراكم المعرفي والاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة وزيادة فرص التعلم التنظيمي؛<sup>1</sup>

✓ ظاهرة العولمة التي أسهمت في تقريب المجتمعات العالمية وتسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد من خلال وسائل سهلة ومتاحة وغير مكلفة كالفصائيات والأنترنت؛

✓ إمكانية قياس المعرفة حيث أصبحت المنظمات قادرة على تلمس أثر هذه الأخيرة في أعمالها ونشاطاتها وكذا تمكنها من قياس هذا الأثر؛

✓ نجاح إدارة المعرفة في اجتياح عدة مجالات وإثبات فعاليتها لاسيما مجال الإبداع والتنوع؛

✓ التغيير الواسع والسريع في متطلبات وأذواق الزبائن والمستفيدين ما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير قادرة على مواكبة تلك التغيرات؛

✓ التغيير والديناميكية المستمرة للموجودات المعرفية التي يتم تعزيزها من خلال تطوير معارف جديدة ما يستوجب تطوير برامج لإدارة المعرفة.

✓ اختلاف طبيعة المعرفة عن طبيعة البيانات والمعلومات وبالتالي اختلاف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

✓ ذلك الإدراك بأن القيمة الحقيقية للمعرفة ليست مرتبطة بلحظة توليدها فقط بل هي بعيدة المدى مرتبطة بمختلف عمليات التخزين والتوزيع والاستخدام والتشارك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين، بركاني. واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015،

## 7-2 - عوامل إنجاح إدارة المعرفة:

- إضافة لتوفير مختلف المستلزمات الضرورية لإدارة المعرفة من طرف المكتبات ومرافق المعلومات، هناك مجموعة من العناصر يجب العمل عليها من أجل تعزيز فرص نجاحها أهمها:
- ✓ خلق أنظمة تعمل على دعم الفهم والتعلم المنظمي والتشارك فيهما؛
  - ✓ إشراك الأفراد في الرؤيا المنظمة وفي عمليات التطوير؛
  - ✓ التحفيز والتأكيد المستمر على روح الفريق والتعاون بين الأفراد لتعزيز عملية التعلم وتشارك المعرفة؛
  - ✓ الدعم المستمر لفرص الإبداع والابتكار بالمنظمة؛
  - ✓ خلق فرص للحوار والبحث والنقاش في كل الاتجاهات والمستويات بالمنظمة؛
  - ✓ توفير وتطوير قيادة قادرة على بناء ودعم أساليب التعلم سواء على مستوى الأفراد، أو فرق العمل، أو المؤسسة ككل؛
  - ✓ تركيز الجهود على عمليات توزيع وتشارك المعرفة أكثر من عملية التخزين؛
  - ✓ متابعة الأفراد ومساعدتهم على تحديد دور ومضمون ومتطلبات تطبيقات المعرفة واستخدامها في إنجاز وظائفهم؛
  - ✓ اعتماد نظام حوافز ومكافآت يشمل المهارة، لدفع العمال وتشجيعهم على التفوق والتطوير المستمر للمهارات الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة؛
  - ✓ الانفتاح على تجارب الغير والاستفادة منها ورفع القيود عن الأفراد لتعزيز سلوكهم الإبداعي والابتكاري؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خيري، أسامة محمد. إدارة الإبداع والابتكارات = *Managing creativity and Innovation*. عمان: دار الراجحة للنشر

والتوزيع، 2012، ص. 174

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص. 187

## 2-8- صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة:

من خلال متابعة الباحثين لتجارب عدة منظمات في مجال إدارة المعرفة وتدارسها، تبين أن الكثير منها يتعرض للإخفاق، أو عدم الوصول للنتائج المرجوة، وهذا نظرا لما يعترضها من صعوبات ومعوقات نذكر منها:

- ✓ عدم إدراك الأفراد لما يملكونه من خبرة ومعرفة؛
- ✓ النظر إلى المعرفة على أنها قوة وعدم رغبة الأفراد في مشاركتها مع الآخرين خوفا من فقدان مراكزهم؛
- ✓ الثقافة التنظيمية التي لا تشجع الاتصال المفتوح؛<sup>1</sup>
- ✓ سيطرة ثقافة احتكار المعرفة سواء على مستوى الأفراد أو الإدارة العليا؛
- ✓ صعوبة توفير قيادة فعالة قادرة على دعم إدارة المعرفة وترسيخ مبادئها؛
- ✓ غياب تصور واضح لمفهوم ومضمون إدارة المعرفة كما ينبغي وبالتالي عدم إدراك كيفية تطبيقها والاستفادة منها؛
- ✓ عدم القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين العمليات المنظمة الخاصة بإدارة المعرفة، وبين عمليات التعلم المنظمي؛
- ✓ نقص أو غياب برامج التدريب الخاصة بإدارة المعرفة ما يؤدي إلى النقص في الكادر البشري المؤهل والقادر على إنجازها؛
- ✓ صعوبة قياس مدى نجاح مبادرة إدارة المعرفة وبالتالي صعوبة تدارك النقائص في مراحل مبكرة وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب؛
- ✓ صعوبة قياس المعرفة، ومعرفة نوعية وكمية المعلومات والمعارف التي يجب وضعها ضمن برامج إدارة المعرفة؛
- ✓ مشكل العزلة أي عمل القائمين على نظام إدارة المعرفة بمعزل عن باقي الموظفين ما يؤدي إلى بناء وتطوير أفكار تتلاءم مع معتقداتهم ولا تناسب معتقدات بقية الأفراد ولا حتى الإدارة العليا.

<sup>1</sup> الحاج داوود، محمد عبود. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات: دراسة ميدانية على شركة المواني الهندسية.

أطروحة دكتوراه: الفلسفة في إدارة الأعمال. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013، ص. 184

## الفصل الأول: إدارة المعرفة.

- ✓ وجود نقص في البنية التحتية الداعمة لإدارة المعرفة ما يؤدي إلى خلق فجوة بين الإمكانيات والطموح.
- ✓ القناعة المغلوطة بأن دور الحواسيب في حفظ المعرفة أهم من دور عقول الأفراد والعمل على هذا الأساس، ما يؤثر سلباً على معرفة وثقافة الفرد (المعرفة حقيقية هي ما يعرفه الفرد وليس ما تخزن الذاكرة الآلية)؛
- ✓ السعي لتحصيل المعرفة الصريحة وعدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية رغم كونها أهم من الأولى بل ومصدراً لها؛<sup>1</sup>
- ✓ التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها فيتم تحصيلها وتخزينها وغياب توظيفها والإفادة منها في العملية الإدارية سواء لغياب الأفراد المؤهلين أو أسباب أخرى، لتبقى بشكل موارد متوفرة وغير مستغلة.
- ✓ عدم توفر الوقت الكافي لدى المنظمة لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها؛
- ✓ التردد والتخوف من نقل تشارك المعرفة الخاطئة وتعرض المنظمة للأخطار؛
- ✓ اعتماد الأسلوب الإداري المركزي الغير مشجع على تبادل المعرفة؛
- ✓ ضعف توثيق المعرفة بخاصة في المؤسسات الحكومية؛
- ✓ تسرب وفقدان المعرفة بسبب فقدان العمال بتقاعدتهم أو تغيير مكان عملهم؛
- ✓ شراء المعرفة من مصادرها بدل تشجيع مبادرات التفكير والبحث لدى أفراد المنظمة، وهو إضافة إلى الأعباء المالية يؤدي إلى عجز وركود التجارب الخاصة بتوليد واختبار المعرفة، واستلام واستخدام معرفة لم يتم حتى التأكد من مدى ملاءمتها لتفاصيل نشاط المؤسسة وحل مشاكلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق. ص. 442-459

<sup>2</sup> إسماعيل أبو عودة، صالح. دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة: جامعة الأقصى، 2016، ص. 25-26

### خلاصة:

من كل ما سبق يمكن القول أن "إدارة المعرفة" عبارة عن أسلوب إداري حديث أفرزته التحولات الاقتصادية والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ظهرت كمارسة وتطورت بتطور الفكر الإداري لتظهر اليوم بهذه التسمية، وانتشر المفهوم ليشمل مجال المنظمات الخدمائية وعلى رأسها المكتبات ومرافق المعلومات بعدما كان مقتصرًا على منظمات الأعمال، تأتي أهميتها من أهمية المعرفة بأنواعها داخلية وخارجية، صريحة وضمنية في تفعيل نشاطات المنظمات بشكل عام والمكتبات ومرافق المعلومات بشكل خاص كعامل يخلق القيمة ويضمن الاستمرارية في عصر تحولت فيه مصادر الثروة من الأشياء إلى الأفكار، حيث تقوم بتبنيها والعمل على إنجاحها من خلال توفير جملة من الشروط، والتصدي لمختلف المشاكل والتحديات التي تعوق تقدمها.

## الفصل الثاني:

إدارة المعرفة في المكتبات  
الجامعية.

### تمهيد:

تعد المكتبات الأكاديمية والجامعية من أقدم أنواع المكتبات وجودا في العالم، وهي بمثابة القلب النابض للجامعة، وتحتل بجدارة مركزا عضويا رئيسيا في الثالوث الجامعي (أستاذ - طالب - مكتبة) وتلعب دورا محوريا في أداء الرسالة العلمية الجامعية لما تضطلع به من مسؤوليات مرتبطة بخدمة الحاجيات الدراسية لمنتسبيها بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم.

وعلى غرار باقي المؤسسات تتأثر هذه المكتبات بموجة التحولات والتغيرات المحيطة لتجد نفسها بمواجهة جملة من التحديات التي تفرض عليها إعادة النظر في سياساتها وتقييم موجوداتها وإعادة استغلالها بالطرق والأساليب الحديثة .

ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لتبني أطر فكرية حديثة تساعد على الارتقاء بأعمالها، وعلى رأس هذه الأطر "إدارة المعرفة" التي أثبتت الدراسات نجاحتها وقدرتها على تطوير المؤسسات وتحسين وتفعيل أدائها بشكل ملموس.

وهذا ما يدعو المكتبات الجامعية خاصة للتفكير بتبني مفهوم إدارة المعرفة بداية بتهيئة بيئة العمل الملائمة وإعداد الأفراد والهياكل والتجهيزات اللازمة لذلك، ثم إرساء أسسها داخل المؤسسة والعمل على ترسيخها ودمجها في نشاطاتها ووظائفها، ومن ثمة العمل على تطويرها من أجل تحسين أدائها ورفع مستوى خدماتها لتكون في مستوى تطلعات المستفيدين والجامعة.



## 1- ماهية المكتبات الجامعية:

للإلمام بمهامها نتعرض بالتفصيل لتعريفاتها وخصائصها وأهميتها وأهدافها، وأنواعها ومختلف وظائفها.

### 1-1 مفهوم المكتبة الجامعية:

نتناول أولاً تعريف المكتبة بشكل عام ثم نعرف المكتبة الجامعية؛

#### ❖ تعريف المكتبة:

هناك تعريف تاريخي أو تقليدي يقول بأن المكتبة "هي مجموعة من المواد المكتوبة مرتبة بطريقة من الطرق لتسهيل استعمالها، يقوم على الإشراف عليها فرد أو مجموعة من الأفراد قد تدرّبوا و تدرّبوا على طريقة ترتيبها واستعمالها".<sup>1</sup>

ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها "بناية أو غرفة أو مجموعة غرف تحتوي على مجموعة من الكتب والمواد المكتبية الأخرى لغرض استخدامها من قبل عامة الناس أو مجموعة خاصة منهم أو تابعة لهيئة أو جمعية أو ما شابهها".<sup>2</sup>

#### ❖ تعريف المكتبة الجامعية:

هي نوع من أنواع المكتبات، يستخدم في بعض الأحيان مصطلح المكتبات الأكاديمية كبديل ومرادف للمكتبات الجامعية، لكنه غالباً يعتبر أعم وأشمل بحيث تنضوي تحته المكتبات الجامعية. وتتعدد تعريفات المكتبة الجامعية لكنها في مجملها تتفق في كونها تخدم البحث العلمي؛ فتعرّف بأنها "مؤسسة ثقافية وتثقيفية وتربوية وعلمية تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة والأساتذة والباحثين المنتسبين إلى هذه الجامعة والكلية والمعهد، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وأبحاثهم".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمادة، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1981، ص. 20

<sup>2</sup> بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص. 18

<sup>3</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2009، ص.

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

وتعرف أيضا بأنها "مرفق معلومات ينشأ داخل الجامعة ويدار ويمول من قبلها بغية جمع وإتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي".<sup>1</sup>

وبنفس الطريقة يعرفها قاموس المكتبات وعلم المعلومات بأنها "المكتبة أو النظام المكتبي الذي يؤسس ويدار ويمول من قبل الجامعة لتلبية احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والكليات والأقسام بالمعلومات وتلبية احتياجات البحث العلمي والمناهج الدراسية".<sup>2</sup>

أما حشمت قاسم فيرى بأنها "شبكات تضم أعدادا من المكتبات العاملة على خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته، تنقسم مهام الخدمة المكتبية على عدد من المكتبات المتعاونة فيما بينها تحت مظلة المكتبة المركزية أو إدارة مركزية تتولى مسؤولية التنسيق والإشراف الفني للعمل بتلك المكتبات".<sup>3</sup>

### 1-2- خصائص المكتبات الجامعية:

يتميز هذا النوع من المكتبات بمجموعة من الخصائص والسمات، أهمها:

- ✓ ضخامة مجموعاتها: فالملاحظ أن المكتبات الجامعية تضم مجموعات كبيرة من مصادر المعلومات إذ تأتي بعد تلك الوطنية من حيث الحجم.
- ✓ تنوع مصادر المعلومات: إذ تسعى لاقتناء كل الأشكال والأنواع من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والنشرات والتقارير والمواد السمعية والبصرية والمصغرات الفيلمية والأشكال الالكترونية للكتب...

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية [على الخط]. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص. 41. متاح على الرابط: <https://books.google.dz> < (تاريخ الاطلاع: 2019/04/10 على الساعة 22:00)

<sup>2</sup> عليوي، محمد عوده، لازم المالكي، مجبل. المكتبات النوعية: الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص. 31

<sup>3</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية. مرجع سابق. ص. 42

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

- ✓ **تعدد الموضوعات:** فمكتبات الجامعة تشكل رصيذا هائلا من مصادر المعلومات في مختلف فروع المعرفة، إذ أنها تقتني مصادر معلومات تغطي مختلف مجالات المعرفة البشرية وهذا تبعا لتخصصات الكليات والمعاهد التابعة لها .
- ✓ **تنوع أغراض الاستخدام:** بسبب تنوع وتعدد فئات مستخدميها ما بين طلاب مراحل أولى وطلاب دراسات عليا وأساتذة وباحثين، فهي تخدم الأغراض التعليمية والأغراض البحثية والأغراض التثقيفية.<sup>1</sup>
- ✓ **مفتوحة النهايات:** نقول بأن المكتبات الجامعية هي مفتوحة النهايات أي لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موادها وموضوعاتها، لأن عالم المعرفة خصب ودائم التمدد والتجزؤ، وهي تهتم بما يصدر مستقبلا فضلا عن متابعة وإعادة تجميع المواد القديمة في موضوعات معينة.
- ✓ **الكونية:** خاصية أخرى تتميز بها وهي الكونية أي أنها تنتقي وتقتني من الإنتاج الفكري العالمي بما يخدم أغراضها وأهدافها.<sup>2</sup>

### 1-3- أهمية المكتبات الجامعية:

في الدول المتقدمة بشكل خاص، تعتبر المكتبات الجامعية من مقاييس الرقي والتقدم ومن ملامح النهضة العلمية، حيث تقف في قمة هرم الأنواع الأخرى للمكتبات، وتعد القلب النابض لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، تتجسد أهميتها في إسهامها في تحقيق رسالة الجامعة من خلال دعم العملية التعليمية وخدمة الأغراض البحثية للطلبة والهيئات التعليمية، والمحافظة على إرث وتاريخ الأمة ونقله وتلقينه للأجيال المتعاقبة عبر الزمن، وكذا خدمة المجتمع بتزويده بالكفاءات البشرية المهيأة لتقلد الوظائف وتسيير مختلف القطاعات، كما تعتبر بمثابة دعامة رئيسية لبناء قاعدة متطورة لصناعة المعلومات التي تدفع العجلة التنموية للمجتمعات بفعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1998، ص. 44-45

<sup>2</sup> أنيس الطباع، عبد الله. علم المكتبات : الإدارة والتنظيم. [د.ت.]: [د.ن.]، ص. 61

<sup>3</sup> الزاهي، سميرة. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعات منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. قسنطينة: معهد علم المكتبات والتوثيق، 2014/2013، ص. 143-144

#### 1-4- أهداف المكتبة الجامعية:

تعتبر أهداف المكتبة الجامعية هي نفس أهداف الجامعة تقريبا إذ لا يمكن الحديث عن رسالتها بمعزل عن رسالة الجامعة، فهي توجه نشاطها لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تنمية وإثراء المجموعات المكتبية؛
- ✓ دعم وتشجيع حركة البحث والتطوير بالجامعة ؛
- ✓ توفير خدمات الإرشاد المكتبي للمنتسبين لها؛
- ✓ العمل على خلق التعاون بين المكتبات؛
- ✓ تقديم العون لعمليات التعليم والبحث العلمي وتوفير خدمات متنوعة للطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس؛
- ✓ تبادل مختلف أشكال مصادر المعلومات بين الهيئات داخل أو خارج الجامعة<sup>1</sup>؛
- ✓ دعم وتطوير مناهج التعليم وبرامج البحث بالجامعات من خلال الإحاطة بالمستجدات والتطوير الدائم؛
- ✓ رفع الوعي الثقافي لدى الطلبة و الباحثين من خلال إقامة معارض وأنشطة ثقافية<sup>2</sup>؛
- ✓ القيام بالخدمات المكتبية والبليوغرافية والتوثيقية والالكترونية بما ييسر انتفاع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بمصادر المعلومات؛
- ✓ القيام ببحوث ودراسات متعلقة بالعمل المكتبي في الجامعة لتحسينه وتطويره؛
- ✓ التعاون والتنسيق بين المكتبات الجامعية والهيئات العلمية داخل أو خارج البلد بما يدعم تبادل الخبرات ومصادر المعلومات<sup>3</sup>؛
- ✓ توفير الكادر البشري الكافي وبالمواصفات والقدرات اللازمة لأداء المهام والوظائف؛
- ✓ خلق سياسة عملية لإدارة المكتبة وتحقيق تكاملها مع السياسة الإدارية والتعليمية للجامعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. مرجع سابق. ص.31

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة : الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة،

الإدارة الالكترونية. مرجع سابق. ص.43

<sup>3</sup> عليوي، محمد عوده، لازم المالكي، مجبل. مرجع سابق. ص.33

<sup>4</sup> عبد الهادي، محمد فتحي. دراسات في المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار المريخ للنشر، 1988. ص.159

### 1-5- وظائف المكتبة الجامعية:

رغم أن الجامعة تتوفر على عدة أجهزة تخدم الأغراض التعليمية والبحثية لكن المكتبة تبقى أكثرها ارتباطا بالبرامج الأكاديمية والبحثية وتعد الحافظ الأكبر للمعرفة، حيث تعتبر بمثابة الذاكرة البشرية التي تربط بين الماضي والحاضر بجسر من الاستمرار، ويمكن تقسيم وظائفها إلى ثلاث اتجاهات رئيسية:

#### أولاً: وظائف إدارية: نذكر منها:

- ✓ رسم سياسة المكتبة وتحديد رسالتها والتخطيط لنموها ووضع اللوائح والقوانين التي تضبط عمليات تسييرها والسهر على تنفيذها ومتابعتها؛
- ✓ التواصل الدائم مع الإدارة العليا بالجامعة والمشاركة في إعداد وتوزيع الميزانية، ومشاركتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة؛
- ✓ متابعة عمليات التوظيف بالمكتبة ومتابعة الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم وتقييم أدائهم.

#### ثانياً: وظائف فنية: نذكر منها:

- ✓ العمل على بناء وتنمية المجموعات المكتبية وتوفير مختلف أشكال وأنواع مصادر المعلومات بما يغطي كافة الاحتياجات؛
- ✓ القيام بعمليات تنظيم مصادر المعلومات ومعالجتها وتصنيفها وتخزينها باستخدام التكنولوجيات المناسبة والمتوفرة؛
- ✓ تقديم مختلف خدمات المعلومات من إعارة وحجز وإحاطة جارية وتوجيه بما يضمن أكبر قدر من الاستفادة من مصادر المعلومات.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: وظائف تعليمية: تتمثل في:

- ✓ تكوين العاملين من أجل رفع مستواهم المهني والوظيفي وتدريبهم على استعمال التكنولوجيا المتوفرة وأساليب العمل المستحدثة.
- ✓ تكوين المستفيدين على كيفية استخدام المكتبة والاستفادة من مختلف الخدمات والأنشطة التي توفرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية. مرجع سابق. ص. 44-45

فالمكتبة الجامعية حسب "جيلفاند" انتقلت من كونها مجرد مقر لحزن الكتب وتنظيمها ومعالجتها، إلى أداة ديناميكية للتعليم، ويقصد هنا القيام بنوع من التعليم لروادها ومستعملها والذي يحقق أكبر إفادة ممكنة من مقتنياتها وخدماتها.<sup>2</sup> وهي تسائر وتساند وظيفة مؤسسة التعليم العالي التي تنتمي إليها من خلال توفيرها لمصادر المعلومات الضرورية لتغطي الاحتياجات التعليمية للأساتذة والطلبة.<sup>3</sup>

### 1-6- مقومات المكتبة الجامعية:

تقوم المكتبات الجامعية على أربع عناصر أساسية:

✓ **الإدارة:** هي تسخير للجهود الإنسانية والموارد المتاحة لأجل تحقيق الأهداف بأقل جهد وأقل تكلفة، والتي تهتم بنشاط الأفراد، وبعلاقتهم مع مختلف مستويات الإدارة، حيث تقوم بتنظيم وتنسيق الأعمال وتحديد الوظائف، فهي المسؤولة عن التخطيط والتنظيم ومتابعة التنفيذ باتجاه تحقيق أهدافها ورفع مستوى خدماتها .

وتسعى المكتبات ومنها تلك الجامعية إلى اعتماد الأساليب الحديثة والمتميزة في الإدارة لمواجهة التحديات وتخطي المشكلات، كما تستعين بعناصر الإدارة العلمية الحديثة (التخطيط - التنظيم - القيادة والإشراف - التنسيق - الرقابة) بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة أعمالها ونوعية مجتمعها وخدماتها.

✓ **المجموعات المكتبية:** هو مجموع ما تقتنيه المكتبة من مصادر المعلومات تخضعها للعمليات الفنية الضرورية من فهرسة وتكشيف... لتسهيل استخدامها، ويطلق عليها أيضا موجودات أو مصادر أو مقتنيات المكتبة، وتتميز بالتنوع في الشكل المادي والتخصصات.

و بسبب تأثيرها الكبير بالتطورات الحاصلة في الإنتاج الفكري وفي حاجات الباحثين، تقوم المكتبات الجامعية بالتنمية المستمرة والمدرسة لمجموعاتها، لبناء مجموعات قوية ومتوازنة

<sup>1</sup> محمد، هاني. المكتبة والمجتمع: أنواع المكتبات وآثارها على قيام الحضارات. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2014، ص. 108

<sup>2</sup> بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001، ص. 28

<sup>3</sup> عبد الجابر، سعود، وآخرون... مدخل إلى علم المكتبات. ط. 2. عمان: دار المأمون للنشر والتوزيع، 2011، ص. 147

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

ومتكاملة تتلاءم مع احتياجات وتخصصات روادها، وتعكف على تنظيمها وترتيبها وإتاحتها إلى المستفيدين بأفضل الطرق لتحقيق أكبر قدر من الإفادة.<sup>1</sup>

✓ **البنية والأثاث:** مباني المكتبات الجامعية مصممة بمواصفات خاصة حيث تخضع لمعايير متفق عليها تراعي عدة جوانب لتلائم خدمة ووظائف هذا النوع، كأن تأخذ بعين الاعتبار عدد مصالحها والأعمال التي تقوم بها، وحجم مستفيديها ونوع الخدمات المقدمة لهم، والظروف المناخية.... مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالات النمو والتعديل. فالمبنى يفترض أن يحوي المدخل الذي يشمل الردهة وخدمات مكتب الإعارة والفهارس ومكتب إيداع الأمانات ودورة المياه وخدمات المراجع إضافة للسلاالم والمصاعد، ويحوي أقساما للعمليات الفنية ومخازن الكتب وقاعات القراءة، وتكون كلها مؤثثة و مجهزة بما يكفل قيامها بوظائفها.

✓ **الخدمات:** فالمكتبة الجامعية تقوم على الخدمات التي توفرها حيث أن هدفها الرئيسي هو تلبية رغبات مستفيديها، فهي توفر عدة خدمات منها خدمات الإعارة بمختلف أنواعها، الخدمة المرجعية، والخدمات البليوغرافية، البث الانتقائي للمعلومات، خدمات التصوير والاستنساخ، وكذا خدمات الدوريات والانترنت وتوفير المصادر الالكترونية، إضافة إلى صيانة المجموعات والترميم والتجليد...<sup>2</sup>

### 1-7- أنواع المكتبات الجامعية:

المكتبة الجامعية في الواقع ليست تنظيم واحد قائم بذاته، لكنها تجميع وتشكيل لعدة مكتبات تعمل على تحقيق أهداف الجامعة، وفي معظم الجامعات تكون كالآتي:

● **المكتبة المركزية:** تعتبر المكتبة الرئيسة للجامعة، وتقدم خدماتها لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وتقوم باقتناء وتوفير المراجع العامة والمتخصصة حسب

<sup>1</sup> عليوي، محمد عوده، لازم المالكي، مجبل. مرجع سابق. ص. 38-52

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص. 53-56

متطلباتهم، وتوفير خدمات متقدمة لروادها، كما تعمل على التنسيق والتكامل بين ومع مكتبات الكليات، وسد النقص بتوفير مواد مكتبية يصعب توفيرها في مكتبات الكليات.<sup>1</sup>

- **مكتبات الكليات:** تكون داخل كليات الجامعة وتقدم خدماتها للطلبة والأساتذة والإداريين المنتسبين لهذه الكلية، حيث تخصص في مجال تخصص الكلية، وتقدم خدماتها وتطورها في هذا الاتجاه، وتتولى الإشراف على مكتبات الأقسام التابعة لها إن وجدت.
- **مكتبات الأقسام:** تتوفر على مستوى الأقسام بالكليات، ففي وقتنا الحالي ظهرت وتعددت الأقسام بالكليات مع تعدد التخصصات وارتفاع عدد طلابها وكوادرها، وهذا النوع يقدم خدماته للطلبة وهيئة التدريس والعمال المنتسبين للقسم، ويبنى مجموعاته وينميها في هذا الاتجاه.<sup>2</sup>

## 2- إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في بيئة المكتبات بشكل عام كون هذا المنهج نشأ في البداية في بيئة منظمات الأعمال ليتم تطويره لاحقا بما يتناسب مع بيئة المنظمات الخدمائية؛

### 2-1- إدارة المكتبات الجامعية:

على غرار بقية المؤسسات تحتاج المكتبات الجامعية إلى إدارة ناجحة وتنظيم محكم لتقديم خدماتها في أحسن وجه وتنال رضى مستفيديها، وتحتاج لعنصر بشري واعي ومتمكن، قادر على تحمل المسؤولية ومؤهل لأداء المهام والوظائف بفاعلية لبلوغ الأهداف التالية:

- ✓ تنفيذ السياسات المسطرة في حدود الإمكانيات المتاحة؛
- ✓ الاستغلال الأمثل لموارد المكتبة ( المادية والبشرية والتكنولوجية ) وتسخيرها لتحقيق أهدافها؛
- ✓ تطوير العنصر البشري وتحفيزه وتنمية قدراته بما يتلاءم مع المهام والتطورات، وتنسيق الجهود بما يضمن التكامل وتفاذي ازدواجية الأعمال؛

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة : الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة،

الإدارة الالكترونية. مرجع سابق. ص.42

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص.43



## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

- ✓ توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل بتحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد والعمل على تحقيق توازنهم النفسي والمادي؛
- ✓ توحيد الرؤية العامة للمنظمة وتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد ومصالح المكتبة، وبين الميزانية والإنفاق، وبين مصادر المعلومات المتوفرة وطلبات القراء؛
- ✓ تحقيق الفاعلية الإدارية بأقل جهد وأقل تكلفة.<sup>1</sup>

### 2-2- مفهوم إدارة معرفة المكتبات الجامعية:

إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية عملية مستمرة تُعنى بالعمل على خلق واكتساب المعرفة والخبرة المتراكمة في هذه الأخيرة، ومن ثمة تخزينها وتوزيعها وتطبيقها في مختلف أنشطتها، من شأنها دعم التعلم التنظيمي والأداء المنظمي؛<sup>2</sup> كما تسعى لإتاحة المعرفة التنظيمية المتضمنة في مجتمع المكتبة وليس فقط الوثائق والمستودعات بل حتى الروتين التنظيمي ومختلف الممارسات والمعايير التي تعتمدها.<sup>3</sup>

ويرى نوناكا وتاكيشي أن إدارة المعرفة تركز على أسس ثلاث، على المكتبات الجامعية أخذها بعين الاعتبار:

- ✓ القدرة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة التفاعل بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد وتلك المعلنة والتي تشكل رصيد المكتبة أو الجماعة؛
- ✓ نشر هذه المعرفة بين الأفراد لاعتمادها كموّجّه للأنشطة؛
- ✓ تجسيد هذه المعرفة في مختلف عمليات وأنشطة المكتبة والخدمات و البرامج التي تقدمها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية. مرجع سابق. ص. 45-46

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2013، ص 173

<sup>3</sup> العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، العمري، غسان. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص. 25

<sup>4</sup> بن عبد الله بن تركي العتيبي، ياسر. مرجع سابق. ص. 94-95

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

وبما أن البناء الوظيفي للمكتبات الجامعية -على غرار بقية المؤسسات- ينتظم في عدة مستويات وظيفية فإن حاجة كل مستوى وظيفي من المعرفة والمعلومات يتحدد وفقا لطبيعة ونشاط هذا المستوى:

- **المستوى الأعلى (الاستراتيجي):** يحتاج إلى المعرفة التي تمكنه من تحليل وتخطيط الأعمال الحالية والمستقبلية للمكتبة.<sup>1</sup>
- **المستوى الأوسط (المستوى التكتيكي):** الذي يهتم بصياغة المعرفة الموجودة بالمكتبة وتحصيل معارف جديدة من أجل الاستخدامات المستقبلية، وابتكار تطبيقات فعالة ومؤثرة لهذه المعرفة في الوظائف والنشاطات.
- **المستوى الأولي (التشغيلي):** الذي يحتاج معرفة مناسبة في الوقت المناسب يستخدمها الأفراد المهنيون في الأعمال اليومية للمكتبة في المكان المناسب.<sup>2</sup>

### 2-3- الحاجة إلى إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

في العصر الحالي وفي ظل ما أفرزته الثورة المعرفية والتكنولوجية الحديثة من تطور في طرق رصد ونقل واستخدام المعلومات وارتفاع تكاليفها وصعوبة السيطرة عليها، انتقلت المكتبات الجامعية من مجرد مكان لحفظ المجموعات وإتاحتها للقراء إلى مراكز وأجهزة معلومات بفروع مختلفة تقدم خدمات كثيرة ومتنوعة، وفي ظل التحديات التي تواجهها والمتمثلة خاصة في نقص الموارد المالية المخصصة، والتغير والتعقيد في احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم، والمنافسة الشديدة مع التقنيات الحديثة والكيانات الرقمية التي تكاد تغطي على دورها وتهدد وجودها... كل هذا وأسباب أخرى تجعل نجاح المكتبات الجامعية مرهونا بمدى قدرتها على الاستفادة القصوى من موجوداتها بطرق متميزة ومبتكرة، لتكون إدارة المعرفة من أهم وأجمع الخيارات -باعتبار المعرفة أهم الموجودات- فيكون تحقيق النجاح

<sup>1</sup> الشيمي، حسني عبد الرحمن. إدارة المعرفة: الرأسمعرفية بديلا. [د.م.]: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، ص. 91

<sup>2</sup> منير عبوي، زيد. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير. عمان: دار دجلة ناشرون و موزعون، 2007، ص. 226

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

والاستمرارية من خلال الاستفادة من الأصول المعرفية لها وتوظيفها بأسلوب منهجي مضمون النتائج بشهادة عديد الباحثين والكتاب.<sup>1</sup>

ثم إن الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات "إفلا" اهتم مؤخرا بإدارة المعرفة في المكتبات حيث أنشأ سنة 2003 قسم إدارة المعرفة والذي يهدف إلى:

نشر ومساندة ثقافة إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات؛

خلق إطار دولي للاتصال المهني وإدراك طبيعة وأهمية إدارة المعرفة؛

متابعة تطورات إدارة المعرفة وتطبيقاتها العملية في المكتبات.<sup>2</sup>

وهو ما يشكل دعوة صريحة موجهة للمكتبات لتبني هذا التوجه الإداري الحديث في نشاطات التسيير الخاصة بها.

ويمكن تلخيص أسباب توجه المكتبات الجامعية إلى إدارة المعرفة في النقاط التالية:

✓ أن بيئة المكتبة الجامعية والأدوار التي تؤديها من أنسب بيئات تطبيق إدارة المعرفة، كونها أوجدت من أجل إيجاد وتداول المعرفة، وأحد متطلباتها تمكين وتسهيل الوصول إليها وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تفعيل إدارة المعرفة؛

✓ المناخ التنظيمي للمكتبات عادة يتسم بالثقة والعمل ضمن فريق وهي من أهم مميزات تطبيق إدارة المعرفة؛<sup>3</sup>

✓ ظهور صيغ حديثة ومتنوعة في المعلومات وأوعيتها التي نافست المصادر التقليدية وهذا بسبب التنامي السريع للتكنولوجيا الحديثة ما يستدعي ضرورة العناية بتوفير المناسب منها للمستفيد.

<sup>1</sup> بن عبدالله الضويحي، فهد. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق. *Cybrarians Journal* [على الخط]، 2009، ع. 20. متاح في:

[http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=457:20](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=457:20)  
>11-08-11-22-22-29&catid=133:2009-05-20-09-50-11&Itemid=61<. (تاريخ الاطلاع

2019/01/30 على الساعة 19:00)

<sup>2</sup> سعيد عبد الله، خالد عتيق، محمد جرجيس، جاسم. إدارة المعرفة: مفهوما، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها: The SLA-AGC 20<sup>th</sup> annual conference. الدوحة: QSience Proceeedings، 2014، ص15

<sup>3</sup> الحمزة، منير. الاجتماعات التشاورية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي. المجلة

العربية للمعلومات، 2015، مج.25، عدد خاص، ص.112

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

- ✓ تنوع وتغير احتياجات المستفيدين بسبب التطورات في عمليات التعليم، كالحاجة للحصول على المعلومة عن بعد، وتغير أساليب واستراتيجيات البحث عن المعلومات.
- ✓ التغير والتطور في دور أمناء المكتبات الجامعية خاصة حيث ظهرت فئة مديري المعرفة الذين ينبغي توفرهم على مؤهلات تمكنهم من إدارة موارد المعرفة الداخلية والخارجية.
- ✓ التطورات الحديثة في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتعاضم دور المعرفة وكذا زيادة الإنتاج المعرفي عالميا ومجارة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لهذه التطورات ما جعل مرافق المعلومات تتبنى هذا التوجه (إدارة المعرفة) لأداء الدور المنوط بها والتصدي لخطر التهميش.
- ✓ توجه مرافق المعلومات -على غرار بقية المؤسسات- إلى تطبيق معايير الجودة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتطبيقات إدارة المعرفة.<sup>1</sup>
- ✓ إدارة المعرفة في المكتبات يعمل على ترقية ابتكار المعرفة الذي يعتبر بمثابة نواة مجتمع الاقتصاد المعرفي الذي يعدُّ سمة هذا العصر.
- ✓ إدارة المعرفة تعزز العلاقات بين المكتبات مع بعضها، وبين المكتبة والمستفيد وأيضا بين موظفيها وبالتالي تعزيز العملية الاتصالية وتفعيلها.<sup>2</sup>

### 2-4- أهداف إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

- تسعى المكتبة الجامعية من خلال تبنيها إدارة المعرفة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:
- ✓ رصد وتحصيل المعرفة بالشكل المناسب والوقت المناسب لاستخدامها في الوقت المناسب في وظائف المكتبة؛
- ✓ تحويل المعرفة الكامنة في عقول أصحابها إلى معرفة واضحة والإفادة منها في المهام المكتبية؛
- ✓ بناء قواعد بيانات لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة لاستخدامها؛
- ✓ نشر وتبادل أفضل الخبرات والممارسات الداخلية والخارجية بالمكتبة؛

<sup>1</sup> علوان الطائي، فيصل، حميد العادلي، أميمة. استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

العراقية: دراسة حالة مكتبات جامعة كربلاء. مجلة العلوم الاقتصادية، 2014، مج.9، ع.36

<sup>2</sup> علي، أحمد. خصائص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات. مجلة جامعة دمشق، 2012، مج.28، ع.1، ص.506

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

- ✓ بعث روح الفريق بين أفراد المكتبة وتحقيق التفاعل الايجابي من خلال تبني أساليب تبادل وتشارك المعرفة؛<sup>1</sup>
- ✓ دعم التخطيط الإستراتيجي للمكتبة والتنبؤ بالمستقبل؛
- ✓ تحسين نوعية القرارات الإدارية للمكتبة من خلال توفير المعلومات الضرورية والدقيقة في الوقت المناسب والإفادة منها بأفضل الطرق؛
- ✓ إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات وفي الوقت المناسب؛
- ✓ رفع كفاءة أداء المكتبة بشكل عام وتحقيق الفاعلية؛
- ✓ دفع الأفراد للمبادرة وتشجيع الابتكار لتقديم خدمات نوعية ومتميزة؛
- ✓ إتاحة المعرفة في كل مستويات المكتبة وتشاركتها بين الأفراد لتحسين أدائهم؛
- ✓ ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي بين الموظفين والتطوير المستمر للمعارف والقدرات.<sup>2</sup>

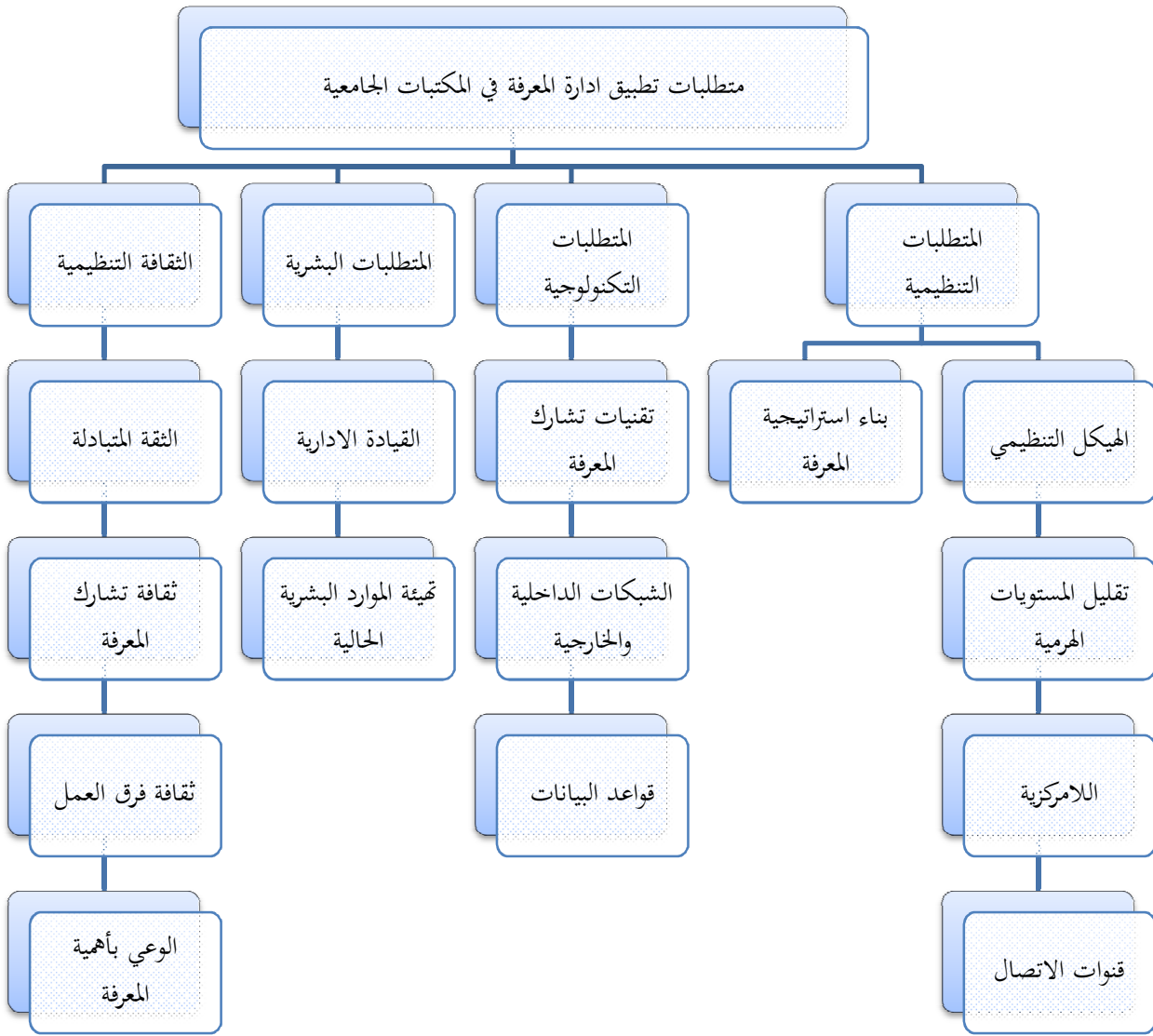
### 2-5- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية إعداد وتهيئة بيئة مناسبة تكفل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من أصولها المعرفية، بحيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، والشكل الموالي يلخص هذه المتطلبات:

<sup>1</sup> إسماعيل متولي، ناريمان. مدى الإفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة الشاملة في دعم الإبداع المعرفي والابتكار التنظيمي

بالمكتبات الجامعية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2017، مج.23، ع.1، ص.276

<sup>2</sup> الكبيسي، صلاح الدين. مرجع سابق. ص.90



الشكل رقم(05): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

المصدر: منير، الحمزة. مرجع سابق. ص. 41

- **المتطلبات التنظيمية:** تخص الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى، وهو الإطار والبناء الذي يحدد الأجزاء الداخلية للمكتبة أو مراكز المعلومات اللازمة وخطوط السلطة، يخضع لتطورات وتغيرات استجابة للتغيرات البيئية بما يحقق المرونة اللازمة، يتأثر بحجم المكتبة ونشاطها وتقنيات المعلومات المتوفرة بها، ويأخذ عدة أشكال (هرمي - عمودي - أفقي - ...)، يجب أن

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

يضمن شبكة اتصالات واضحة وفعالة بما يكفل سرعة وسهولة تدفق المعلومة في كل الاتجاهات والمستويات.<sup>1</sup>

وأثبتت الدراسات أن نجاح إدارة المعرفة يكون من خلال التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات إلى شكل أكثر تفلطحاً وبعداً عن الهرمية (أي تقليل المستويات الهرمية)، وكذا التحول من مركزية النظام (الذي يميزه احتكار المعرفة في مستوى واحد) إلى نظام لا مركزي يدعم مرور وانتشار المعرفة في كل أنحاء المكتبة، وأيضاً الانتقال من نمط العمل الفردي إلى النمط الجماعي الذي يضمن انتشار وتشارك المعرفة.<sup>2</sup>

إضافة إلى ضرورة اعتماد إستراتيجية واضحة الحدود والمعالم لتطبيق إدارة المعرفة، وهي عبارة عن أسلوب تحرك ورؤية شمولية طويلة الأمد تأخذ بعين الاعتبار فرص وتهديدات البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية، وتساعد بشكل كبير في إنجاح إدارة المعرفة في المؤسسات.<sup>3</sup>

● **متطلبات بشرية:** وهي مكونة من عنصرين هامين: القيادة الإدارية، والأفراد المهيعين.

● **أولا القيادة الإدارية:** القيادة هي التأثير في الأفراد وإلهامهم وتحريكهم بفعالية باتجاه

تحقيق الأهداف، وهي أهم دعائم تطبيق إدارة المعرفة نظراً لدورها المهم في تسطير ومتابعة إستراتيجيتها بالمؤسسة، وتولي مهمة توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف وترسيخ القيم المنظمية وكذا التشجيع على السلوك الإيجابي. ثم إن إنتاج المعرفة هي عملية جماعية تتأتى عن النقاشات والحوارات ومختلف التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين القيادة ومختلف أطراف المكتبة، وتجدر الإشارة إلى أن بيئة العمل تطراً عليها

<sup>1</sup> بن عبد الله الضويحي، فهد. مرجع سابق

<sup>2</sup> ابراهيم، السعيد مبروك. الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. مرجع سابق. ص. 197

<sup>3</sup> علوان الطائي، فيصل، حميد العادلي، أميمة. مرجع سابق. ص. 29-30

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

تغيرات متنوعة ومستمرة ، الأمر الذي يستدعي محاولة إيجاد أنماط قيادية جديدة قادرة على تكييف الأفراد والمصالح بشكل عام مع هذه التغيرات.<sup>1</sup> ثم إن القائد عادة يعتبر القدوة لبقية الأفراد في التعلم المستمر ما يجعل بعض النظريات الخاصة بالقيادة أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة مقارنة مع نظريات أخرى، فنظريات السمات المبنية على السمات الشخصية للقادة لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، بينما تعتبر النظريات السلوكية هي الأنسب.

وبإمكان المكتبات الراغبة في ترسيخ أسس إدارة المعرفة فيها استحداث مناصب أو تعيين أفراد على أنهم عمال المعرفة تحت مسميات تختارها (ضابط المعرفة - قائد المعرفة...) توكل لهم هذه المهمة بحيث تتوفر فيهم الصفات المطلوبة ويتلقون الدعم والتكوين المطلوب للنجاح في أداء مهامهم.<sup>2</sup>

● **ثانياً: الأفراد أو الموظفون:** فإدارة المعرفة تتطلب بيئة اجتماعية تدعم الإبداع والابتكار وتحتاج لعنصر بشري ذي مهارات إبداعية، وقادر على تسيير العملية، ويظهر هذا من خلال التمكن من تحديد ما هي المعلومات المطلوبة، والوصول إليها واستخدامها بالطرق المناسبة مع التكهن بنتائج هذا الاستخدام، إضافة لقدرته على خلق المناخ المناسب لها من خلال العلاقات والعملية الاتصالية الايجابية في كل الاتجاهات.<sup>3</sup>

● **الثقافة التنظيمية:** أي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس واتجاهات الأفراد وجماعات العمل وسلوكياتهم التي تحدد العلاقات داخل المكتبة، وتلعب دوراً كبيراً في تحريك الطاقات والقدرات وتخلق مناخاً يشجع على التطوير في الأداء بشكل عام، ونجاح تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر ثقافة تدعم تشارك المعرفة والتعلم المستمر وروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة

<sup>1</sup> خيرى، أسامة. مرجع سابق. ص. 179-180

<sup>2</sup> بن عبد الله الضويحي، فهد. مرجع سابق

<sup>3</sup> الخطيب، أحمد، معاينة، عادل سالم. مرجع سابق. ص. 79



## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

الآخرين، وتشجع على التسامح المنظمي، والثقة المتبادلة بين الموظفين، لذا يجب العمل على تغيير وتطوير الثقافة السائدة بما يتناسب مع تبنى إدارة المعرفة والتخلص من الأفكار السلبية السائدة التي قد تؤثر سلباً على نجاحها.<sup>1</sup>

وبقدر ما تدعم الثقافة التنظيمية تطبيق إدارة المعرفة فإن هذه الأخيرة بدورها تبعث نفساً جديداً في أنحاء المؤسسة حيث تسهم في تفعيل الاتصال المفتوح وتعزز الثقة المتبادلة بين الأفراد والتعلم والتشارك والاستمتاع بعملية إدارة المعرفة وبث الوعي بأهمية المعرفة.<sup>2</sup>

### ● تكنولوجيا المعلومات: يعد جمع واكتساب المعرفة أولى خطوات تطبيق إدارة المعرفة ولذلك

تقوم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بتوسيع مجالات تحصيلها واكتسابها بأقل وقت وأقل كلفة، وتجميعها في مخازن المعرفة المخصصة لها التي يعجز الدماغ البشري المحدود على مجاراتها، كما يتم توظيفها في استرجاع وتصنيف وأمن هذه المعارف المحصلة، ولها دور فعال في بناء العلاقات الداخلية والخارجية، واعتمادها في العمليات والأنشطة، كما تظهر في تصميم وتنظيم قواعد البيانات التي تعكس الأسلوب والتفكير المنظمي. وتعد أجهزة الإعلام الآلي هي العنصر الأساسي في تكنولوجيا المعلومات، إضافة لتجهيزات أخرى مثل خادم الملفات والأقراص المرنة والمضغوطة ومشغلاتها... ومختلف البرمجيات المعتمدة، إلى جانب بنية الاتصالات المعتمدة والتي تتطلب خطوط لنقل البيانات وخطوط الهاتف.<sup>3</sup>

وقد أولى الباحثون أهمية بالغة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم وتساند عمليات إدارة المعرفة وتقصوا مجالات استفادة هذه الأخيرة منها، وقاموا بتصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة تعمل على جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها حسب الحاجة بحيث تقوم بكل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل.<sup>4</sup>

والشكل الموالي يوضح كيفية توظيف تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة:

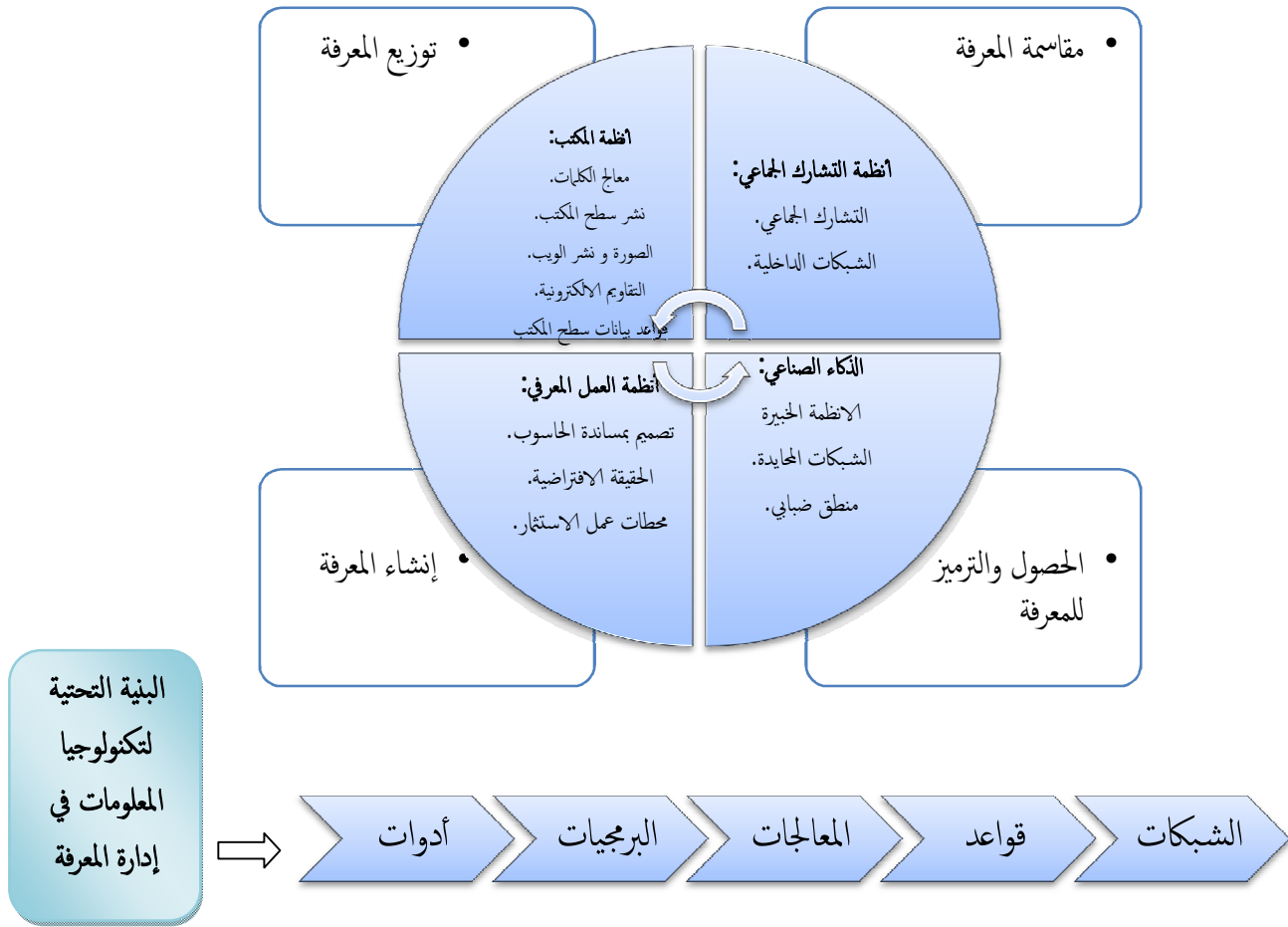
<sup>1</sup> خيرى، أسامة محمد. مرجع سابق. ص. 179-180

<sup>2</sup> بن عبد الله الضويحي، فهد. مرجع سابق

<sup>3</sup> الخطيب، أحمد، زيان، خالد. إدارة المعرفة ونظم المعلومات. إريد: عالم الكتب الحديث، 2009، ص. 14-15

<sup>4</sup> بن عبد الله الضويحي، فهد. مرجع سابق

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.



الشكل رقم(06): عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

المصدر: عبود نجم ، نجم. مرجع سابق. ص.104

### 2-6- عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

نعني بها جملة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة فيما بينها، والتي تعمل على تحصيل وتحويل البيانات إلى معارف ذات قيمة، أو تحويل المعارف الضمنية إلى معارف مصرح بها جاهزة للاستخدام من قبل موظفي المكتبات الجامعية، وتتمثل غالباً في الآتي:

- **تشخيص المعرفة:** ويطلق عليها استكشاف الفجوة المعرفية، وهي تحديد ما تمتلكه المكتبة من معرفة وما تحتاج إليه لتصبح أكثر تنافسية، فيتم تحديد الحاجة من المعرفة والمطلوب منها، ومدى توفره داخل المنظمة أو خارجها سواء في رؤوس العاملين أو النظم، وتسهيلاً لهذه

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

العملية يجب توفير معدات وتجهيزات كالحواسيب وشبكات الربط ومختلف البرمجيات والنظم الملائمة وغيرها.<sup>1</sup>

فالتحقيق ابتكار المعرفة لا بد من التمييز بين الموجودات الحالية من المعرفة لدى المكتبة الجامعية، وتلك المطلوبة (الفجوة المعرفية)، وتستخدم خريطة المعرفة في تشخيص المعرفة.<sup>2</sup> ويمكن تحقيق هذه العملية من خلال النقاط التالية:

- تحليل الأعمال التي يتم إنجازها ثم تحديد أوجه القصور التي تستلزم معرفة أخرى إضافية.
- عقد لقاءات دورية مع مديري مكتبات أخرى أو مؤسسات ذات علاقة لطرح وبحث المشكلات والمواقف المشتركة ل يتم تحديد المطلوب من المعرفة؛
- الاطلاع واستكشاف المستجدات المعرفية والتكنولوجية على شبكة الانترنت...<sup>3</sup>

● **اكتساب المعرفة:** فبعد عملية التشخيص تأتي عملية اكتساب المعرفة أو التقاطها من مصادرها، و يمكن تعريفها بأنها العمل على أسر المعرفة سواء كانت ضمنية أو مصرحة، في عقول الناس (أفراد أو مجموعات) أو نتاج الصناعة (تطبيقات ومستودعات..) أو كيانات المؤسسة (الأقسام- شبكات العمل..) أو يكون تحصيلها من خارج حدود المكتبة (مستشارين خارجيين، منافسين، مكتبات أخرى، موظفين سابقين...)، ولإدراك وجودها ينبغي توفر وعي و قوة ملاحظة. و تقوم هذه المرحلة على عمليتين فرعيتين مهمتين هما التبرير والذاتية، إذ يمكن القول بان التبرير هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة قابلة للفهم من طرف باقي الموظفين، أما الذاتية فهي تحويل المعرفة المصرحة إلى معرفة ضمنية وذلك أن المعرفة المصرحة تكون مثلا في العمليات والممارسات، والشخص يقوم باكتسابها عن طريق الخبرة والممارسة، إضافة إلى قراءة التعليمات والتوجيهات المدونة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لازم المالكي، مجبل. مرجع سابق. ص. 121

<sup>2</sup> خلف السكارنة، بلال. دراسات إدارية معاصرة. ط 2 مزيدة ومنقحة. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010. ص. 291

<sup>3</sup> حرب، محمد خميس. تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية،

2013، ع. 79

<sup>4</sup> مصباح اسماعيل الطيبي، خضر. مرجع سابق. ص. 103-104

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

- **توليد المعرفة:** تعني إبداع المعرفة من خلال مشاركة جماعة العمل -المختصة بتوليد رأس مال معرفي جديد- في قضايا جديدة تقوم بطرح مشكلات وإيجاد حلول مبتكرة لها بشكل مستمر،<sup>1</sup> أي هي القدرة على إنتاج وتقديم أفكار ومعارف جديدة وابتكار حلول للمشكلات والمواقف التي تعيشها، وهذا من خلال توظيف المعارف الضمنية والمصرحة الداخلية والخارجية، واكتشاف روابط جديدة بينها من خلال الممارسات والأنشطة المختلفة ما يؤدي إلى تطوير مهارات الأفراد وتحسين أدائهم وطريقة تعاملهم مع المشكلات. وهذه العملية لا تقتصر على فرع إداري أو فئة معينة بل الكل معني بها، لذا يتوجب توفير البيئة المناسبة التي تحفز نشاطات وممارسات توليد المعرفة.<sup>2</sup>
- **تنظيم وتخزين المعرفة:** ويقصد بها عملية تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في مكان واحد وتصنيفها وفهرستها وتبويبها بهدف تسهيل العودة إليها. ويعد تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة واسترجاعها، ويشار إليها عادة بالذاكرة المنظمة، وهي تشمل المعرفة المرمزة والمخزنة في الوثائق وقواعد البيانات والنظم الخبيرة، ومختلف الإجراءات والنشاطات التنظيمية الموثقة.<sup>3</sup>
- **تطوير المعرفة وتوزيعها:** أي إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة وهذا بوضعها ضمن الإجراءات التي تسمح بتوزيعها على أصحاب العلاقة والمعنيين سواء داخل المؤسسة أو خارجها لتجد الطريق إلى الأفراد القادرين على الاستغلال الأمثل لها وتحقيق القيمة المضافة من خلالها.<sup>4</sup> هذه العملية تؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العمال عبر الاستثمار في رأس المال البشري، وهذا إما بتشجيع الأفراد على تطوير العمليات، أو تبني ثقافة تركز على القيم، ومن مظاهر ذلك البرامج التدريبية المستمرة وحفز التعلم التنظيمي واكتساب مهارات تعاونية

<sup>1</sup> خلف السكارنة، بلال. مرجع سابق. ص. 292 - 293

<sup>2</sup> خميس حرب، محمد. مرجع سابق

<sup>3</sup> عبد المحسن الناصر، عامر عبد الرزاق. إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال [على الخط]. عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص. 56. متاح على الرابط < <https://books.google.dz> / > (تاريخ الاطلاع: 2019/03/07)

على الساعة 09:00)

<sup>4</sup> خميس حرب، محمد. مرجع سابق

بين الجماعات والأفراد. وتوزيع المعرفة تستخدم المنظمة قنوات رسمية مثل جلسات التدريب والاتصال الرسمي بين الأفراد، أو قنوات غير رسمية مثل حلقات الدراسة...<sup>1</sup>

- **تطبيق المعرفة:** أي استثمار المعرفة في حل المشكلات، فالغاية الحقيقية لإدارة المعرفة هي استخدام وتطبيق المعرفة بتميز وفي الوقت المناسب وليس مجرد اكتسابها، فالتطبيق يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، ويكون من خلال مبادرات العمل وتعيين فرق داخلية متعددة الخبرات، والتدريب من قبل الخبراء والمستشارين.<sup>2</sup>
- **مراجعة وإدامة المعرفة:** فالمعرفة تحتاج لصلاحية زمنية و تحديث من أجل الرفع من جاهزيتها وملاءمتها لكل وقت وظرف، وتتضمن هذه العملية تنقيح المعرفة وحذف أجزاء غير متسقة مع مضمونها العام أو التقادم منها، وكذا النمو والإغناء لتتلاءم مع الميادين الجديدة، والتغذية المستمرة لها.<sup>3</sup>

### 7-2- مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

يختلف الباحثون فيما تتضمنه العملية من مراحل، وبعضهم يقسمه إلى أربع مراحل كل منها تتضمن خطوات محددة -ومنهم من يذهب إلى توسيعها لتشمل أكثر من ذلك- بالنسبة للمراحل الأربعة الجوهرية تتمثل في الآتي:

❖ **مرحلة المبادرة أو المبادأة:** أين يكون الإدراك بضرورة تبني إدارة المعرفة والاستعداد لذلك

من خلال العمل على تقييم البيئة الحالية والعمل على بناء بيئة مناسبة، ويحتاج الأمر خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي، وبهذا الصدد تعمل المكتبة على:<sup>4</sup>

- ✓ بناء البنية التحتية الملائمة لاحتضان هذا الاتجاه.
- ✓ بناء شبكة علاقات إنسانية منتظمة؛
- ✓ العمل على تبني نظام مكافآت يدعم الإبداع والابتكار؛

<sup>1</sup> خلف السكارنة، بلال. مرجع سابق. ص. 295 - 296

<sup>2</sup> يوسف بدير، جمال. اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. مرجع سابق. ص. 62 - 63

<sup>3</sup> زناد درويش الحياوي، سعد، عواد كريم الكبيسي، صلاح الدين. مرجع سابق. ص. 82 - 84

<sup>4</sup> ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق. ص. 173

✓ إدارة وتطوير الثقافة التنظيمية؛<sup>1</sup>

❖ **مرحلة النشر أو الانتشار:** بحيث في هذه المرحلة ونظرا لتحفيز الأفراد في إطار هذه المبادرة يحدث تضخم وتراكم كبير للمعلومات ما يستوجب السيطرة عليها وإدارتها، وتكون مهمة الإدارة بالدرجة الأولى تبرير ما يعرض من أفكار ومقترحات بهدف تبرير جدواها أو تعديلها أو إقصائها،<sup>2</sup> فتقوم بما يلي:

✓ نشر المعارف والأفكار وتبريرها؛

✓ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تحليل وتبرير الأفكار وإدارتها؛

✓ متابعة ومراقبة المعرفة وأدوات تحكيمها ؛

✓ تحصيل المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.<sup>3</sup>

❖ **مرحلة التكامل الداخلي:** أين يكون التركيز على تحقيق تكامل أنشطة المعرفة مع أنشطة

المكتبة وعملياتها ما يؤدي إلى اعتياد الأفراد والتعامل معها وكأنها من الأنشطة اليومية،<sup>4</sup>

فينصب نشاط المديرين في هذه المرحلة على:

✓ التكامل والتمويل المعرفي حسب ما هو مطلوب؛

✓ القيام بهيكلية المعرفة ورسم خريطة لها؛

✓ العمل على ترسيخ استخدام محركات البحث؛

✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة في قياس الأداء؛

✓ تحصيل المعرفة الممولة والمتكاملة.<sup>5</sup>

❖ **مرحلة التكامل الخارجي:** أين تحاول المكتبة تحقيق تكامل نشاط المعرفة خاصتها بنشاط

الكيانات والأفراد الخارجيين كالجوامع والمكتبات الأخرى والمؤسسات البحثية ... بتوفير

<sup>1</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 94

<sup>2</sup> مهنا، عبد المجيد. إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات. مجلة جامعة دمشق، 2012، مج. 28، ع. 3، ص. 227

<sup>3</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 95

<sup>4</sup> رجي، مصطفى عليان. مرجع سابق. ص. 174

<sup>5</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 95

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

- الموارد والوقت اللازم لذلك والأنشطة الضرورية لتحقيق هذا التشابك، في سبيل تحصيل معارف جديدة وإقامة تحالفات إستراتيجية بهذا الصدد،<sup>1</sup> فتعمل على:
- ✓ بناء شبكات متداخلة للاتصال؛
  - ✓ متابعة المؤتمرات عن بعد ، والمؤتمرات الفيديوية؛
  - ✓ ترسيخ ثقافة البريد الإلكتروني واعتماده في الاتصالات وإنجاز الوظائف؛
  - ✓ اعتماد نظم لتشارك وتقاسم المعرفة؛<sup>2</sup>
- وتجدر الإشارة إلى أن للإدارة العليا دور رئيسي لتطبيق إدارة المعرفة، وهي قبل أن تكون مكلفة بدعم وترسيخ هذه المبادرة يجب أن تكون مقتنعة بها وبأهميتها وراغبة بتبنيها، وهناك عدة خطوات فاعلة بإمكانها القيام بها لتحقيق الأثر الايجابي والفاعل لإدارة المعرفة، من بينها:
- ✓ ترتيب الأولويات و تحديد الرؤيا المستقبلية؛
  - ✓ توفير البنية والهياكل اللازمة لتبني هذه المبادرة؛
  - ✓ تحديد إستراتيجية تدعم وتسهل توليد المعرفة الضرورية؛
  - ✓ استغلال القدرات المتوفرة المرتبطة بالمعرفة وتطويرها؛
  - ✓ حسن تخصيص الموارد وتوزيعها؛
  - ✓ الإشارة إلى أهمية إدارة المعرفة لدى مديري الفروع باعتبارها من أهم الموجودات؛
  - ✓ تسطير سياسات وإجراءات واضحة لكيفية إدارة المعرفة؛
  - ✓ متابعة ومراقبة الطريقة التي تتم بها العمليات؛
  - ✓ اعتماد نظام حوافز يحقق تعميم ومشاركة الأفراد وتقاسمهم المعرفة؛<sup>3</sup>

### 2-8- نظم إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

#### ماهيتها:

بداية تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الاصطناعي هو حقل من حقول علم الحاسوب يهتم بإعداد برامج قادرة على حل المشاكل وفك التعقيد بذكاء، يتوفر على صفات الإبداع والتعلم من التجارب،

<sup>1</sup> رجي، مصطفى عليان. مرجع سابق. ص. 175

<sup>2</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 95

<sup>3</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 98 - 99

نشأ لمحاكاة الذكاء البشري الذي يتسم بقدرة عالية على التحليل والمقارنة، وهذا عن طريق جملة من البرمجيات، ويمكن إدامته والاستفادة منه حتى بعد زوال أصحابه، كما يتيح إمكانية إنجاز نسخ منه ومنحها للمستفيدين.<sup>1</sup>

وتعد نظم إدارة المعرفة من أبرز أبعاد إدارة المعرفة، ومن أهم أوجهها الملموسة، فهي تشير إلى أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية، وهي من أرقى أنواع النظم المحوسبة وأكثرها اندماجا مع تقنيات الذكاء الصناعي وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات، وقد طُورت هذه النظم وتنوعت تطبيقاتها على مدى أجيالها المتتالية لتقوم بتنفيذ حزمة متنوعة من نشاطات استقطاب وترميز وتخزين للمعرفة، أو عمليات اكتساب خبرات التعلم الذاتي، وتطبيقات البحث المستمر على الانترنت، غير أن هذه النظم بإمكانها أن تقدم دعما قويا للمعرفة الصريحة والمكتوبة ولا تستطيع تقديم الكثير للمعرفة الضمنية غير المرمزة (والتي تعتمد من جهتها على تقنيات أخرى بديلة لهذه النظم وأكثر تأثيرا كتعزيز نشاطات التفكير والعصف الذهني).<sup>2</sup>

وتتميز هذه النظم المبنية على الذكاء الاصطناعي بسمات معينة:

✓ القدرة العالية على إيجاد حلول للمشكلات وتفسير النتائج؛

✓ القدرة على التعلم والفهم وتراكم الخبرة؛

✓ القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها؛

✓ سرعة الاستجابة في الحالات المستعجلة؛<sup>3</sup>

### أنواعها:

لها عدة أنواع وتختلف في مكوناتها ومجالاتها ونمط استخدامها للتكنولوجيات الحديثة، نذكر منها على سبيل المثال لا للحصر:

• **النظم الخبيرة:** تعد من أهم أنواعها، عبارة عن برامج حاسوبية، تعد في مقدمة النظم التي تصدرت تطبيقات الذكاء الصناعي، تجمع بين تكنولوجيا الذكاء الصناعي والمعرفة في شتى

<sup>1</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 233

<sup>2</sup> غالب ياسين، سعد. نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي. أبو ضبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث

الإستراتيجية، 2007، ص. 32-35

<sup>3</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 234



## الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

حقولها ومجالات تطبيقها، لها قدرة عالية على تمثيل المعرفة وتخزينها وبرمجتها، وقدرة ميدانية على دعم القرارات التي تتطلب معرفة وخبرة إنسانية، أي أنها قادرة على تمثيل المعرفة والخبرة معا وبرمجتهما بما يدعم اتخاذ القرارات المناسبة .

تتكون هذه النظم من قاعدة المعرفة، وعقل النظام الخبير، وواجهة بينية للمستفيد النهائي<sup>1</sup>، وتحتاج مهندس معرفة يقوم بنقل المعرفة باستخدام برامج معينة حتى يتم استخدامها من طرف النظام الخبير والذي يستعين بألة الاستدلال في إدارة الحوار وعرض المقترحات للمستفيد<sup>2</sup>.

● **نظم التفكير على أساس الحالات:** تستخدم تقنيات الإدراك بالاعتماد على الحالات العملية التي وقعت في الماضي، فباسترجاع حالات مشابهة للمشكلة موضوع القرار يمكن الوصول إلى الحلول السابقة ونتائجها للاستفادة منها أو تكرارها مع تعديلها وفق المعطيات الجديدة، وهذا يعني أن هذا النوع من النظم يعتمد على تخزين المشكلات الماضية وحلولها، وعلى القدرة على المطابقة والمماثلة بينها وبين المشكلات الجديدة، أي أنها تقوم بتخزين الحالات ( مع العلم أن النظم الخبيرة تخزن المعرفة المتخصصة) في قواعد بيانات خاصة بها تسجل تجاربها في وضع النجاح وفي الإخفاق للإفادة منها مستقبلا.

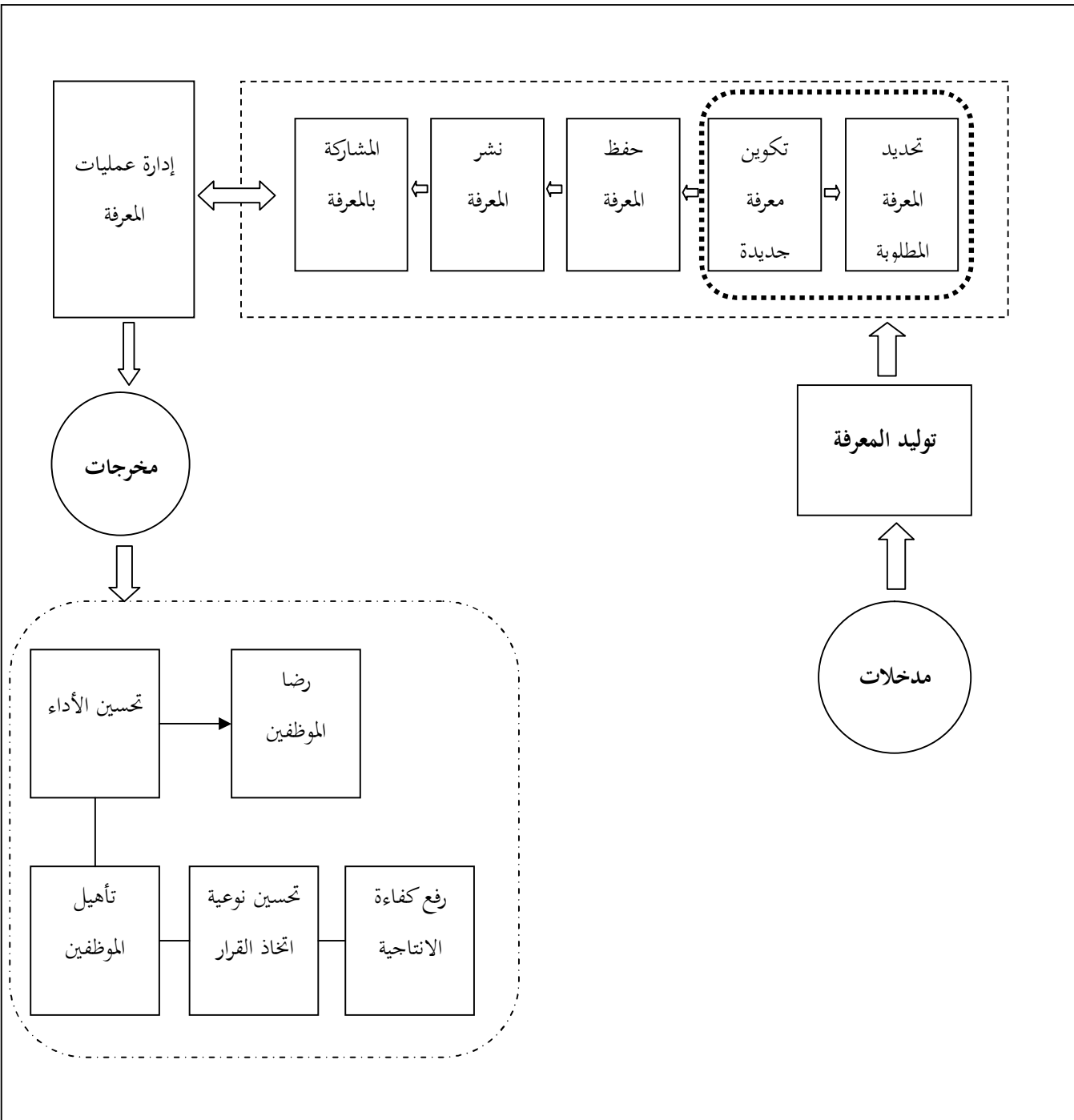
● **نظم التنقيب عن المعرفة:** وهي التي تهتم باستخلاص وتحصيل المعرفة من مكانها وتقديمها لصانعي القرار وأصحاب العلاقة، ويطلق عليها أيضا نظم التنقيب عن البيانات أو استكشاف المعرفة من قواعد ومستودعات البيانات، وقد ظهرت الحاجة لها بسبب انفجار المعرفة والتسارع الكبير في تجدها ما تطلب وجود تقنيات ذكية تنتقي وتلتقط المفيد منها لخدمة صنع القرارات<sup>3</sup>.

والمخطط رقم 07 يوضح إدارة هذه النظم في المكتبات الجامعية :

<sup>1</sup> غالب ياسين، سعد. مرجع سابق. ص. 49-50

<sup>2</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع سابق. ص. 236

<sup>3</sup> غالب ياسين، سعد. مرجع سابق. ص. 50-52



الشكل رقم (07) : إدارة نظم المعرفة.

المصدر: علوان الطائي، فيصل، حميد العادلي، أميمة. مرجع سابق. ص. 18

### خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه يتبين لنا أن إدارة المعرفة احتلت مكانة مهمة في مؤسسات التعليم العالي لتمتد إلى مختلف مرافقها وعلى رأسها المكتبات الجامعية التي تعد إحدى المقومات الأساسية لتقدم الجامعات العصرية، لما تقدمه لها من دعم ومساندة في أداء مهامها. ولتطبيق إدارة المعرفة يجب على المكتبة الجامعية توفير بنية ملائمة تتوفر فيها الشروط التنظيمية الضرورية بتفعيل الاتصال وتقليص المستويات الإدارية، والمتطلبات التكنولوجية التي تدعم عملياتها، إضافة إلى إعداد القوى البشرية لممارسة هذه العمليات وجعلها تحت وصاية قيادة رشيدة قادرة على دفع وتوجيه الجماعة بهذا الاتجاه، وتشجيع ثقافة تنظيمية تسودها الثقة وروح المبادرة والمشاركة بين الأفراد.

ثم عليها تبني ممارسات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة، وتخزينها، وتشاركها، وتطبيقها في أداء مختلف وظائفها، ويكون هذا ضمن مخطط على المدى الطويل تقوم فيه بترسيخ أسسها على مراحل متتالية ومتكاملة، ويمكنها اعتماد النظم الحديثة لإدارة المعرفة التي ابتكرت خصيصا لإدارة الأصول المعرفية للمؤسسات وهذا باختيار أنسبها لبيئة ووظائف المكتبات الجامعية.

## الفصل الثالث:

دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة  
المركزية لجامعة حسنية بن بوعلي بالشلف  
أنموذجا.

### تمهيد:

قبل مباشرة الدراسة الميدانية لابد من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، انطلاقاً من تقديم الهيئة التي تنتمي إليها وتناول لمحة تاريخية عنها ومختلف التحولات التي مرت بها، والمكانة التي تحتلها وكذا الدور الذي تؤديه والإمكانات التي تتوفر عليها، ومن ثمة التطرق إلى اختبار أداة الاستبانة (كونها الأداة الرئيسية للبحث) بإخضاعها لبعض الدراسات الإحصائية، وبعدها الشروع في قياس جملة من المؤشرات من خلال دراسة البيئة السائدة ومحاوله استجلاء ممارسات إدارة المعرفة في هذه المؤسسة، ليتم في الأخير استخلاص نتائج الدراسة وتقديم جملة من المقترحات.

## 1- تقديم مقر الدراسة:

نقوم في البداية بتقديم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كون المكتبة المركزية جزء من هياكلها، ثم نتعرض بالوصف للمكتبة المركزية ومختلف أقسامها ووظائفها وإمكاناتها ومعداتها.

### 1-1- تقديم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف:

تعود جذور التعليم العالي بولاية الشلف إلى سنة 1984/1983 أين تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية الذي كان يقدم تكوينا في الجذع المشترك تكنولوجيا والهندسة المدنية، ثم يتم فتح معهدي العلوم الفلاحية وعلوم الري ابتداء من الموسم الجامعي 1986-1987، وينتقل مقرها من ثانوية طريق وهران إلى حي السلام -المقر الحالي - .

وفي سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالشلف بموجب المرسوم 293/92 الصادر في 07 جويلية 1992 ليتم ضم جميع معاهد التعليم العالي بالمنطقة تحت وصاية إدارة مركزية واحدة.

وبموجب المرسوم التنفيذي 209/01 المؤرخ في 23 جويلية 2001 تم تحويل المركز الجامعي إلى جامعة مكونة من ثلاث كليات (العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم والعلوم الهندسية، علوم الأرض والعلوم الزراعية)، لتتوالى التغيرات والتطورات على الجامعة، ويتم تعميم نظام ل.م.د مع بداية الموسم الجامعي 2011/2010 مع إعادة هيكلتها إلى سبع كليات ومعهدين، وبحلول الموسم الجامعي 2017/2016 فتحت بهيكل جديدة لتضم تسع كليات ومعهد واحد كالتالي:

كلية التكنولوجيا- كلية علوم الطبيعة والحياة- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي - كلية الهندسة المدنية والمعمارية- كلية الحقوق والعلوم السياسية- كلية العلوم الاقتصادية- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية- كلية الآداب والفنون - كلية اللغات الأجنبية- ومعهد التربية البدنية والرياضية.

تتوزع هذه الكليات على ثلاث مقرات متفرقة، أحدها بحي السلام بلدية البقعة، ومقر في وسط بلدية الشلف، وتتجمع باقي الكليات في القطب الجامعي المتواجد في بلدية أولاد فارس، بانتظار افتتاح موقع جديد ببلدية الحسنية يوفر أكثر من 7000 مقعد بيداغوجي.

كما أصبحت الجامعة في تصنيف "أ" بضمها أربع نيابات للمديرية (كما يوضحه مخطط الهيكل التنظيمي) وهي كالتالي:

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج.

✓ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

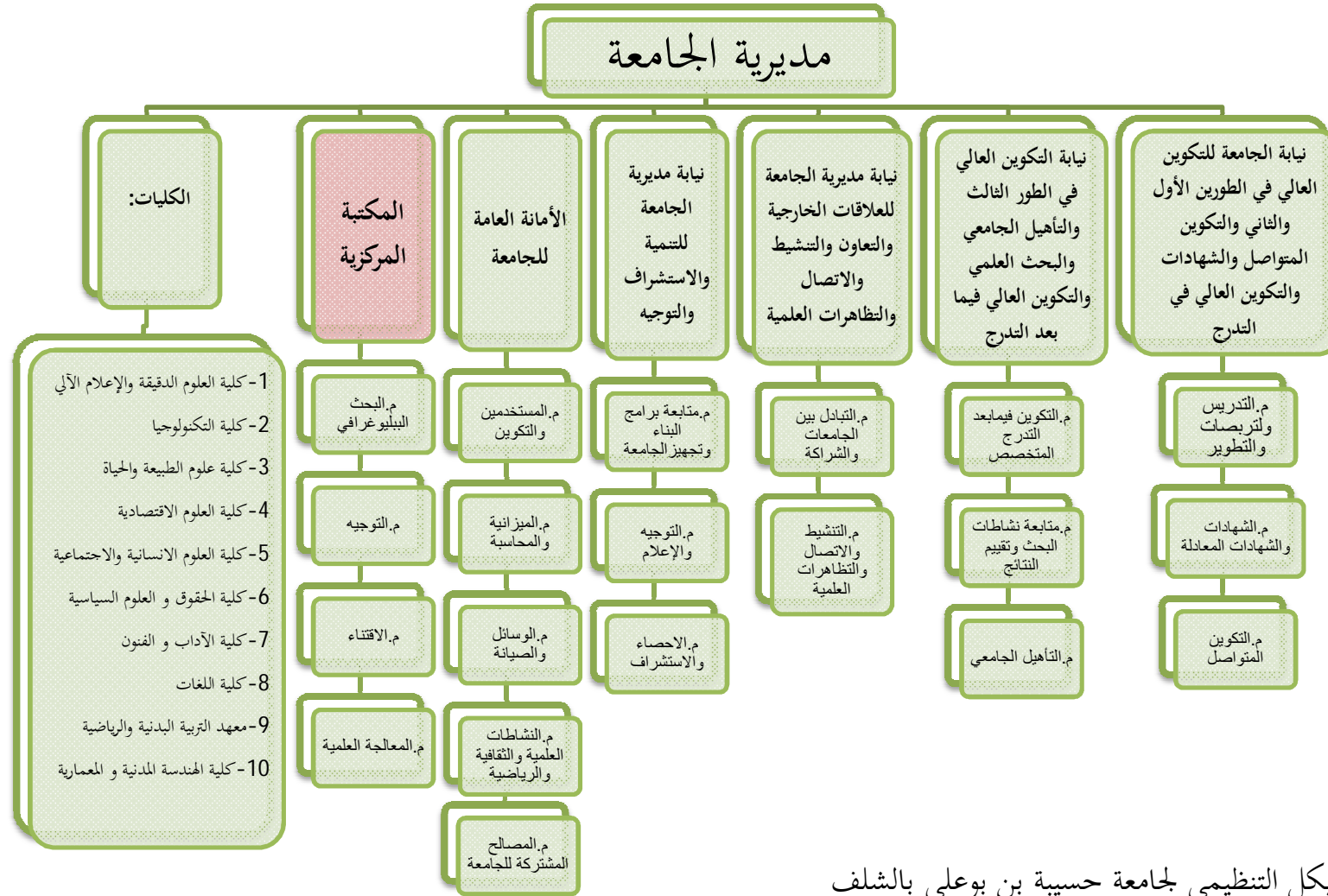
تتوفر الجامعة اليوم على أكثر من 75 تخصص في طور اليسانس وما يزيد عن 112 تخصص ماستر، تضم أسرة جامعية متنوعة يفوق عدد أفرادها 29976 طالب و152 باحث علاوة على الطاقم الإداري وهيئة التدريس، كما تتوفر على 25 مخبر للبحث العلمي موزع على كلياتها، وتوفر خدمات متميزة لأكثر من 10618 طالب موزعين على ست إقامات جامعية بتوفير أكثر من 107 حافلة نقل للطلبة وسبعة مطاعم بقدرة استيعاب تفوق 3980 مقعدا.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف:

<sup>1</sup> موقع جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.univ->

<chlef.dz/ar/?page\_id=862> (اطلع عليه يوم: 2019/05/05 على الساعة 20:00)

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.



الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

المصدر: موقع جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. مرجع سابق. اطلع عليه يوم 2019/05/05 على الساعة 20.00



## 2-1-2- التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف:

تعد من أهم أجهزة جامعة الشلف التي تدعمها في تحقيق رسالتها؛

### 1-2-1- نشأة وتطور المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي:

أنشئت المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - في مقرها السابق المجاور لكلية العلوم الاقتصادية ببحي السلام - بتاريخ 13 رجب 1419 هـ الموافق لـ 03 نوفمبر 1998 و دشنت من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي آنذاك السيد عمار تو، في بدايتها كانت تغطي احتياجات ثلاث تخصصات جامعية: الهندسة المدنية، الزراعة، وعلوم الري، اعتمدت في بداية خدمتها على عديد ضئيل من الموظفين الغير متخصصين، وسرعان ما تضاعف حجم رصيدها وطاقمها الذي صار أكثر تخصصا واتسعت خدماتها تزامنا مع توسع الجامعة وتعدد تخصصاتها ومجاراتاً للتطورات الحاصلة. وبتاريخ 12 فيفري 217 تم الافتتاح الرسمي للمقر الجديد بالقطب الجامعي أولاد فارس ودشنه الوزير الحالي السيد الطاهر حجار، أين تم نقل كل معداتها وأرصدها ودعمها بتجهيزات إضافية، تغطي حاليا احتياجات الكليات العشرة للجامعة بمختلف التخصصات واللغات.<sup>1</sup>

### 1-2-2- المبنى والفضاءات:

يتكون المقر الحالي للمكتبة من ثلاث طوابق مقسمة إلى عدة أجنحة أعدت بمواصفات خاصة، الطابق الأرضي يتكون من بهو كبير ومكتب استقبال، قاعات معالجة، دورات المياه، قاعة محاضرات وقاعة للأترنت (قيد الانجاز)، إضافة إلى بعض المكاتب، الطابق الأول يحوي مكتب المديرية وأمانتها، مصلحة التوجيه، مصلحة البحث البليوغرافي، قاعة الأرشيف، مخزن الإعارة الخارجية، قاعة المشاريع، قاعة المطالعة رقم 1 مكونة من قاعات مفتوحة على بعضها، أما الطابق الثاني فيضم قاعة للإعارة الداخلية وقاعة المطالعة رقم 2، أما الطابق الثالث فهو عبارة عن قاعة مطالعة مخصصة للأساتذة، ويوجد أيضا قبو كبير فيه مخزن كتب تابع لمخزن كتب الإعارة الخارجية. تصل قدرة الاستيعاب الإجمالية للقاعات حوالي 900 مقعد، أما مكاتب الموظفين فتتوزع على الطوابق الثلاثة حسب اعتبارات معينة (المهام والتبعية إلى المصالح...)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء والتزويد. يوم 2019/05/16

<sup>2</sup> ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء والتزويد. يوم 2019/05/16

### 1-2-3- أهداف المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي:

تعمل المكتبة المركزية للجامعة على تحقيق ما يلي:

- ✓ خدمة القراء في أحسن الظروف وتلبية احتياجاتهم بأقل وقت وجهد وأقل تكلفة.
- ✓ تحديث خدمات المكتبة وعصرنتها بإدخال أحدث التكنولوجيات والتجهيزات الممكنة.
- ✓ استقطاب أكبر عدد ممكن من القراء وتحقيق رضاهم ووفائهم.
- ✓ مواكبة برامج ومناهج التدريس ودعم حركة البحث العلمي بالجامعة.
- ✓ الرقي بمستوى الطالب والأستاذ وبالتالي بمستوى الجامعة.<sup>1</sup>

### 1-2-4- مهام ووظائف المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف:

تقوم المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بجملة من الوظائف الإدارية والفنية معتمدة على الوسائل المتاحة، ومن جملة هذه الوظائف:

- ✓ القيام بمختلف العمليات الفنية كالمعالجة والاقتناء والفهرسة والتصنيف....
- ✓ العمل على تنظيم رصيدها الوثائقي وصيانته وحمايته من مختلف المؤثرات.
- ✓ اقتراح برامج اقتناء بالتعاون مع مكاتب المعاهد والكليات.
- ✓ توفير مختلف وسائل البحث الممكنة مطبوعة وإلكترونية.
- ✓ العمل على توفير مختلف احتياجات المستفيدين وإتاحتها في الوقت المناسب.
- ✓ التنسيق مع مسؤولي مكاتب الكليات لضمان السير الحسن للهيكل التابعة لها.
- ✓ سن القوانين الداخلية للمكاتب والشروط المناسبة للاستفادة من خدمات المكتبة.
- ✓ إعداد سجلات الجرد وضمان تحيينها وسلامتها.
- ✓ مسك بطاقيّة رسائل وأطروحات ما بعد التدرج.<sup>2</sup>

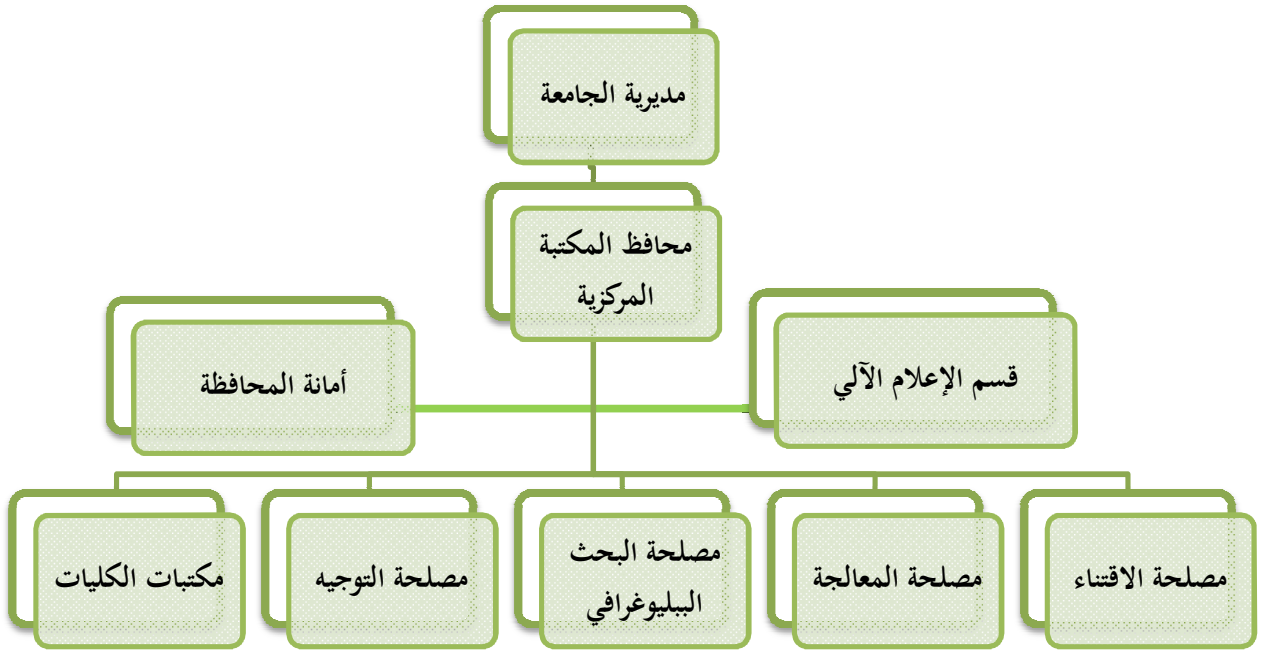
### 1-2-5- أقسام ومصالح المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف:

تتكون المكتبة المركزية لجامعة الشلف من عدة مصالح تضطلع كل منها بمهام خاصة بها؛

<sup>1</sup> ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء. يوم 2019/05/16

<sup>2</sup> ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء. يوم 2019/05/16

### الهيكل التنظيمي للمكتبة:



الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.  
المصدر: من إنجاز الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة.

قبل الخوض في تفاصيل مصالحها، من المهم الإشارة إلى أن المكتبة المركزية - في التسلسل الإداري - تابعة مباشرة لمديرية الجامعة (كما يبينه الهيكلان التنظيميان) وهو ما يؤكد أهمية ومكانة هذا الكيان ضمن بنية الجامعة، أما بالنسبة لأقسامها فهي تنفرع كما يلي:

- **مديرية المكتبة:** تترأسها السيدة محافظة المكتبة، برتبة محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية، متحصلة على شهادة دراسات عليا في علم المكتبات، تتولى مهمة الإشراف على مختلف المهام الإدارية والإعداد للخطط المستقبلية، والمشاركة في عملية التوظيف، ومتابعة العلاقات الداخلية والخارجية المتعلقة بشؤون المكتبة، إضافة إلى متابعة شؤون الموظفين الإدارية، والإشراف على مختلف العمليات الفنية من اقتناء وفهرسة ...
- **مكتب السكرتارية:** أو أمانة المحافظة، يقوم بمتابعة الوظائف الإدارية للمكتبة من مواظبة وشؤون الموظفين وإصدار واستقبال المراسلات ودعم الاتصال بين المديرية والمصالح ... حسب تعليمات المديرية.

- **قسم الإعلام الآلي:** اجتهادا منها قامت مديرية المكتبة بإنشاء هذا القسم نظرا للحاجة الملحة لفئة مختصة بالنظم والتكنولوجيات الحديثة، وهو فرع مكون من مجموعة من المتخصصين في البرمجة والإعلام الآلي تتولى عملية الإشراف على تسيير النظم الآلية في المكتبة والسهر على تحديثها وتطويرها بما يكفل السير الحسن للوظائف والنشاطات، كما تتولى ضمان الربط بين مختلف مصالح المكتبة وبين المكتبة المركزية ومصالح الجامعة ومكتبات الكليات من خلال الشبكة المحلية للجامعة "الأنترانت". كما تقوم بشكل خاص بمتابعة النظام الآلي المعتمد من طرف المكتبة (PMB) ومراقبته والإشراف عليه، ومتابعة عدة برامج خاصة بالمعطيات الببليوغرافية وكذا قواعد البيانات التي تشارك فيها.
- **مصلحة الاقتناء:** تتكون من رئيس المصلحة يتبعه ثلاث أقسام فرعية (مكتب الجرد- مكتب الإحصاء- مكتب الاشتراك)، تلقى طاقمها تكوينا نوعيا في مجال عملها، حيث تتكفل بعملية التزويد وبناء الأرصدة الوثائقية، وتتبع معارض الكتب التي تقام على المستوى الوطني من أجل الإحاطة بآخر مستجدات دور النشر ما يساعدها في إعداد مقترحات الاقتناء، كما تقوم بإعداد طلبات الشراء ومتابعتها والتكفل بكامل إجراءات الاستلام والمعاينة وإصدار الوثائق المتعلقة بالعملية من محاضر ومحركات، كما تقوم بتسجيل المقتنيات من أجل إحصائها، ومنحها رقم جرد خاص بها.
- **مصلحة المعالجة العلمية:** مكونة من رئيس المصلحة وثلاث أقسام فرعية (قسم الختم- قسم التشفير- قسم الفهرسة)، تتكفل بمختلف مراحل المعالجة العلمية للوثائق المقتناة، إذ بعد تسلمها من مصلحة الاقتناء تحول إلى مصلحة الختم أين يتم ختم المواد المقتناة لإثبات الملكية وتعميم رقم الجرد على كافة النسخ، ثم تقسيمها حسب مجالها الموضوعي، ليتم بعدها إعطاء رقم الشيفرة حسب الخطة المتبعة من طرف المكتبة، وبعدها تحول من أجل عملية الفهرسة اليدوية والآلية (المعتمدة على قواعد التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي) أين يتم إعداد فهارس يدوية على سجلات كبيرة، وبالموازاة يتم فهرستها آليا عبر النظام الخبير المعتمد من طرف المكتبة (PMB)، وتعمل المصلحة على إتاحة الفهارس لقراءها عبر القوائم الورقية التي تطبعها (يدوية) وعبر الطريفات التي تتوفر عليها (آلية)، كما تقوم بإعداد وتثبيت رموز الباركود الخاصة بالكتب.

- **مصلحة البحث البليوغرافي:** مكونة من رئيس المصلحة وعدد من الموظفين موزعين على قسمين فرعيين (قسم الإعارة الداخلية وقسم الإعارة الخارجية) حيث يضم القسمان مخازن للكتب تحتوي على رصيد يغطي كافة تخصصات الجامعة بلغات مختلفة، بما فيها الدوريات والأدلة والمراجع، تعمل المصلحة على تقديم خدمات الإعارة الداخلية والخارجية للقراء بمختلف مستوياتهم في أحسن الظروف، كما تسهر على فرض النظام والهدوء في قاعات المطالعة، وتتوفر على قاعة أنترنت يقوم عليها مختص في الإعلام الآلي أين تقدم خدمة استثنائية لطلبة الدراسات العليا تتمثل في الخدمات المتعلقة بالاستشهادات المرجعية أو البحث عن المصادر الإلكترونية الموجودة على شبكة الأنترنت (نشاطها يشبه إلى حد كبير خدمات الإحاطة الجارية والبرق الانتقائي للمعلومات)
- **مصلحة التوجيه:** تتكون من رئيس المصلحة وقسمين فرعيين هما قسم الاستقبال الذي يقوم باستقبال الوافدين إلى المكتبة والرد على تساؤلاتهم واستفساراتهم المختلفة، والاستماع إلى الشكاوى والانتقادات، وقسم التسجيلات الذي يتكفل بعملية التسجيلات السنوية للطلبة والاشتراك في خدمات المكتبة. كما يشترك أفراد المصلحة في متابعة وإعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بنشاطات المكتبة.<sup>1</sup>

## 1-2-6- الإمكانات المتوفرة:

تتوفر المكتبة المركزية على إمكانات بشرية ومادية مهمة مسخرة لأداء مهامها؛

### • الموارد البشرية المتوفرة:

يقوم على تسيير المكتبة طاقم إداري متنوع بين أفراد متخصصين (شؤون إدارية - مكاتب - إعلام آلي) وغير متخصصين، موزعين على أقسامها تبعا لتخصصاتهم وحسب ما تقتضيه ضرورة المصلحة، وهذا التنوع يعد من نقاط قوة فريق العمل. والجدول الموالي يوضح قائمة مفصلة لموظفي المكتبة حسب رتبهم الوظيفية:

<sup>1</sup> ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء. يوم 2019/05/16.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

العدد	الرتبة المهنية	الرقم
01	محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية	01
01	ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى الثاني	02
05	ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى الأول	03
08	مساعد بالمكتبات الجامعية	04
03	وثائقي أمين محفوظات	05
03	مهندس دولة في الإعلام الآلي	06
02	تقني سامي في الإعلام الآلي	07
01	ملحق إدارة رئيسي	08
01	عون إدارة	09
01	حارس	11
06	عامل مهني من المستوى الأول	12
32	المجموع	

الجدول رقم(02): توزيع الموارد البشرية للمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي حسب الرتبة المهنية.  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة.

### •الميزانية:

بحكم تبعية المكتبة المركزية للإدارة العامة للجامعة، فهذه الأخيرة تخصص سنويا وبشكل دوري بدين من ميزانيتها للإنفاق عليها، الباب الأول من أجل التموين وتوفير كافة التجهيزات والعتاد اللازم لهيكلتها، والباب الثاني مخصص لعملية اقتناء مصادر المعلومات، وتكفل مصالح المحاسبة التابعة للإدارة العامة للجامعة بكافة الإجراءات والمعاملات المالية، ومصالح الوسائل والصيانة التابعة دائما للإدارة العامة بإجراءات تجهيز وهيكلية المكتبة والتي يقتصر دورها على تقديم قائمة احتياجاتها من عتاد ولوازم ليتم توفيرها، والتكفل بإجراءات الطلب والاستلام فيما يخص اقتناء مصادر المعلومات.<sup>1</sup>

### •المعدات والتجهيزات:

تتوفر المكتبة المركزية على مجموعة من المعدات الضرورية لضمان السير الحسن لوظائفها كما يوضحه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء. يوم 2019/05/16 .

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

الرقم	النوع	العدد
01	خزائن كتب	18
02	رفوف	150
03	مكتب	17
04	طاولة	250
05	كرسي	900
06	صناديق فهارس	10
07	جهاز حاسوب	23
08	طابعة	10
09	آلة نسخ	04
11	ماسح ضوئي	02
12	آلة راقنة	01
13	طابعة باركود	04
14	قارئ الباركود	10

الجدول رقم (03): جدول يمثل معدات وتجهيزات المكتبة المركزية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة.

### •الأرصدة:

تتوفر المكتبة على رصيد غني ومتنوع من مصادر المعلومات

الرقم	النوع	العدد
01	الكتب (العناوين)	54497
02	الكتب (النسخ)	211337
03	المستنسخات	89
04	الخرائط الطبوغرافية	53
05	أطروحات الدكتوراه	131
06	مذكرات الماجستير	757

الجدول رقم (04): جدول يمثل توزيع رصيد المكتبة المركزية.

المصدر: موقع المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. [على الخط]. متاح على الرابط

<[https://www.univ-chlef.dz/ar/?page\\_id=1143](https://www.univ-chlef.dz/ar/?page_id=1143)> (اطلع عليه يوم 2019/05/05)

( الساعة 20:00 )

### 1-2-7- النظام الآلي المعتمد بالمكتبة المركزية:

تبنى المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي النظام المتكامل (PMB) Pour Ma) (Bibliothèque) والذي اقتنته وعممته على جميع الكليات، هو عبارة عن نظام متكامل (مكون من النظم الفرعية التالية: نظام التزويد الآلي - نظام الفهرسة الآلية - نظام الإعارة الآلية) يحتوي على جميع خدمات المعالجة الوثائقية، ويطبق لمعايير الدولية، كما أنه مجاني ومفتوح المصدر، يدعم مختلف أنواع الحواسيب والتجهيزات المرفقة ونظام تشغيل ويندوز بمختلف طبعاته -وهي نقطة تفوقه على برنامج سينجاب -.

بدأت المكتبة بالعمل على هذا النظام منذ 2010 حيث وفرت مختلف التجهيزات اللازمة من أجهزة حواسيب وآلات طباعة وقراءة الباركود... وعملت على تدريب موظفيها على استخدامه من أجل التحكم في النظام والوظائف التي يوفرها من فهرسة آلية للكتب وإعارة... أهم الخدمات التي يوفرها هذا البرنامج:

- خدمة الاقتناء.
- خدمة البحث الببليوغرافي البسيط ومتعدد المداخل.
- خدمة المعالجة الوثائقية المتمثلة في الفهرسة والتصنيف والجرد.
- الفهرس الآلي المتاح على الخط opac.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء. يوم 2019/05/16.



## 2- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لواقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية بجامعة الشلف:

قبل الشروع في عملية التحليل والتفسير واستخلاص النتائج يجب إخضاع أداة الاستبانة لجملة من الاختبارات الحكيمة والإحصائية.

### 1-2-1- دراسة صدق وثبات أداة الاستبيان:

يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية؛

2-1-2- صدق أداة الاستبيان: يقصد بصدق الأداة عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وذلك من خلال مرحلتين:

### 2-1-2-1- الصدق الظاهري لأداة الاستبيان : وذلك من خلال اختبارات حكيمة كالتالي:

✓ أولاً: صدق المحكمين: قبل توزيع الاستمارة على مجتمع البحث، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص (تخصص موضوع البحث والبرنامج الإحصائي SPSS)، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بالمجال، ما تأنى عن إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة؛

✓ ثانياً: تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الاستبيان، واستيعاب مضامينها، وعلى ضوء ذلك قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات حتى تكون مفهومة وواضحة.

### 2-2-1-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وهو قياس مدى ارتباط مختلف العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه؛ مستخدمين في ذلك معامل الارتباط بيرسون، و يسمى بمعامل الاتساق الداخلي إذ يقيس درجة الاتساق بين العبارات والمحور الخاص بها، تتراوح قيمته بين -1 و +1 بحيث عندما تكون قيمته مساوية لـ -1 أو +1 فإن العلاقة بين المتغيرين تكون تامة، وعند قيم غيرها تكون غير تامة، وتشير إشارة - إلى علاقة عكسية، وإشارة + إلى علاقة طردية، وعند عدم وجود علاقة بين المتغيرين تكون قيمته تساوي صفر.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

المحور الثالث عمليات إدارة المعرفة المتوفرة			المحور الثاني توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة			المحور الأول توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة		
الارتباط بالمحور <sup>1</sup>	العبارة	الرقم	الارتباط بالمحور	العبارة	الرقم	الارتباط بالمحور	العبارة	الرقم
	تسهل الانترنت والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في اكتساب معارف جديدة	01		المكتبة تقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	01		تقوم إدارة المكتبة باستقطاب الكفاءات للاستفادة منها.	01
	تعد خبرات الموظفين من المصادر المهمة للمعرفة في المكتبة	02		توفر المكتبة للموظفين سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.	02		تقوم إدارة المكتبة بالمحافظة على الخبرات المتوفرة لديها.	02
	الاحتكاك والتشاور بين الموظفين يؤدي إلى خلق وتوليد معارف جديدة	03		يوجد تواصل دائم بين إدارة المكتبة والعملاء	03		تتم المكتبة بتوفير التدريب اللازم للموظفين تناسباً مع	03
	الموظف لديه في عقله لديه معارف وامكانيات لم يفتح عنها بعد	04		تدفع الانترنت في المكتبة يساعد على البحث وعلى	04		إدارة المكتبة تسمح لموظفيها بإكمال دراستهم وتحسين	04
	الموظف يقوم بتسجيل وحفظ ما يتلقاه في الدورات التكوينية أو تعلمه من	05		الموقع الإلكتروني للمكتبة يلبي احتياجات المستخدمين	05		تقوم المكتبة بتشجيع المبادرات الشخصية لموظفيها والاستفادة منها.	05
	المكتبة تشجع فرص الإبداع والابتكار في أداء المهام وإيجاد حلول المشكلات	06		التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في المكتبة مناسبة لتدقيق المعرفة.	06			
	أرشيف ووثائق إدارة المكتبة مصدر مهم للمعلومات يتم الرجوع إليه لإيجاد المعلومات المطلوبة لحل المشكلات.	07		يقوم المسؤول بتشجيع العمال على تشارك الأفكار والمعارف .	07			
	تقوم المكتبة بعقد لقاءات وجلسات دورية لمناقشة تجارب العمل.	08		يمنح المسؤول للموظفين حرية توظيف مهاراتهم في أداء مهامهم.	08			
	هناك تواصل بين الموظفين ذوي الخبرة وباقي الموظفين لتقديم التوجيه والمساعدة.	09		الموظفون يجيدون استخدام التكنولوجيا المتوفرة في المكتبة.	09			
	يوجد تبادل إلكتروني للمعلومات بين الموظفين.	10		يستطيع الموظفون تقديم معارف وخبرات جديدة	10			
	عند مشاركة أحد الموظفين في دورة تكوينية يقوم بنقل ما تعلمه إلى زملائه.	11		يتقبل العمال تشارك المعرفة ولا يحتفظون بها لأنفسهم.	11			
	تسعى المكتبة لتطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان	12		الموظفون على دراية بمهام وأهداف المصلحة ويعرفون بوجود ثقة بين عمال المكتبة.	12			
	تسمح المكتبة لعمالها بتطبيق معارفهم في أداء المهام	13		يتوفر بالمكتبة جو التعاون والعمل ضمن فريق.	14			
	الموظف لا يتخوف من تطبيق معرفته الخاصة واتباع طرق مبتكرة في أداء المهام.	14						

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

<sup>1</sup> نلاحظ على بعض القيم وجود فاصلة قبلها فراغ، مثلاً ( 0,626 )، معناها (0,626) لكنها تظهر بهذا الشكل في مخرجات برنامج SPSS ويتم استخدامها كما هي إذ تعتبر الكتابة صحيحة.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

من خلال نتائج الجدول (07) نلاحظ أن الارتباط معنوي (أي مفسر) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور (استنتجنا هذا من الرمز \* في الجدول والذي معناه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية<sup>1</sup>، ولا يهم أن يكون الارتباط كبير أو ضعيف لكن المهم أن يكون موجود).

### 3-2-1-2- الصدق البنائي:

ونعني به مدى اتساق المحاور مع الاستمارة ككل، ولقياس الصدق البنائي تم حساب معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة، والجدول رقم 08 يبين نتائج الصدق البنائي.

المحور	الدرجة الكلية
المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة	,843**
المحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	,937**
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	,942**

الجدول رقم (06): معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

يتضح من الجدول 08 أن قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05%<sup>2</sup>، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً.

وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

### 3-1-2- ثبات الاستبيان:

نعني بثبات الأداة أننا لو استخدمناها مرة أخرى في ظروف مشابهة فسوف تعطي نفس النتائج، هناك عدة أساليب لقياس درجة ثبات أداة الاستبانة:

<sup>1</sup> مستوى الدلالة هو عبارة عن احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة تقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز  $\alpha$  ومن الناحية العملية فإننا نستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علمياً وهي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% (0,05) فأقل. ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100% ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى. عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية (لفيشر وستيودنت)، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الحرج للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

- اختبار ألفا كرونباخ: يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها، ويجب أن ننوه إلى أن القيم المقبولة لألفا كرونباخ كممثل لثبات المقياس يتم تحديدها على أساس عدد العبارات للاستمارة كالتالي:
  - ✓ قبول قيمة ألفا كرونباخ يتوقف على عدد عبارات المقياس فإذا كان 3 عبارات فقط فيمكن قبول القيمة 0.5.
  - ✓ إذا كان المقياس مكون من 10 عبارات فأكثر فهنا يجب على القيمة ألا تقل عن 0.7. بما يعني يمكن قبول قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.5 - 0.7 في حالة تراوح عدد عبارات المقياس بين 3-10 عبارات.
  - ✓ قيمة 0.6 يمكن اعتبارها قيمة مقبولة لألفا كرونباخ بغض النظر عن عدد عبارات المقياس.
  - ✓ هناك معلومة مهمة جداً وهي أن قيمة ألفا 0.9 فما فوق تعتبر مؤشر سلبي للثبات، وبالتالي فهي قيمة غير مقبولة لأنها تعني أن العبارات مكررة redundant، ومن ثم إذا حصلنا على هذه القيمة في يجب حذف العبارات المكررة واختصار المقياس.
- وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها .
- يحسب من المعادلة: 
$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$
 بحيث: **K**: عدد مفردات الاختبار؛  $(\sum s_i^2)$ : تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛  $(s^2)$ : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار. والجدول 09 يوضح معامل ثبات كل محور، وكامل الاستمارة.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

محاوَر الاستمارة	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة		5	,868
المحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	المتطلبات التنظيمية	3	,732
	المتطلبات التكنولوجية	3	,794
	المتطلبات البشرية	4	,565
	الثقافة التنظيمية	4	,735
كامل المحور الثاني		14	,862
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	توليد واكتساب	3	,699
	تخزين المعرفة	4	,557
	نشر وتشارك المعرفة	4	,659
	تطبيق المعرفة	3	,694
كامل المحور الثالث		14	,842
كامل الاستبيان		33	,835

الجدول رقم (07): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

وعليه من الجدول 09 نجد أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة عال حيث بلغ 0.835 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.55 و 0.86، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

• اختبار التجزئة النصفية لقياس الثبات: هناك طريقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما: التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون والتجزئة باستخدام ثبات غوتمان، لكن الاختبار الأول (سبيرمان براون) يشترط تساوي قيمة كرونباخ ألفا وتساوي التباين، أما اختبار غوتمان لا يشترط ذلك؛ أي أنه سوف يتم اختيار الاختبار المستخدم على أساس نتائج الدراسة.

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختبار بطريقة بيرسون  $r_{12}$ ، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة

$$\text{spearman Brown coefficient} = \frac{2r_{12}}{1+r_{12}} \quad (\text{سبيرمان براون}).$$

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلبي.

وبالنسبة لمعامل ثبات غوثمان للتجزئة النصفية، فهو لا يتطلب أن يكون التباين فيها متساوي لكلا المجموعتين كما لا يتطلب أن يكون معامل ألفا كرونباخ متساوي للنصفين، ويحسب من خلال

$$\text{Guttman formula} = 2 \left( 1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right) \quad \text{القانون التالي:}$$

وباستخدام برمجية SPSS وتجزئة العبارات الخاصة بالدراسة إلى قسمين القسم الزوجي والقسم الفردي تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول 09.

معامل ألفا كرونباخ	القسم الأول	معامل ألفا كرونباخ للقسم الأول	عدد العبارات	898,
	للعبارة a			17 <sup>a</sup>
	القسم الثاني	معامل ألفا كرونباخ للقسم الثاني	عدد العبارات	871,
	للعبارة b			16 <sup>b</sup>
	العدد الإجمالي للعبارة			33
الارتباط بين القسم الأول والثاني				
معامل سبيرمان	,809			
براون	,895			
معامل غوثمان	,889			
	المتوسط	التباين	الانحراف المعياري	عدد العبارات
القسم الأول a	56,2333	144,737	12,03066	17 <sup>a</sup>
القسم الثاني b	55,8667	105,913	10,29139	16 <sup>b</sup>
العدد الإجمالي	112,1000	451,059	21,23814	33
القسم الأول خاص بالعبارة التالية a: 1-3-5-7-9-11-13-15-17-19-21-23-25-27-33-31-29				
القسم الثاني خاص بالعبارة التالية b: 2-4-6-8-10-12-14-16-18-20-22-24-25-32-30-28-26				

الجدول (08): نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل غوثمان ومعامل سبيرمان براون.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS. VER. 25

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة التباين وقيمة ألفا كرونباخ ليست متساوية للقسمين، وبالتالي سيتم اعتماد قيمة غوثمان، والتي وجد أنها 0.889؛ أي أن قيمة الثبات حسب اختبار غوثمان بلغت 88 بالمائة وهي مقبولة جدا.

## 2-2- اختبار طبيعة مجتمع الدراسة:

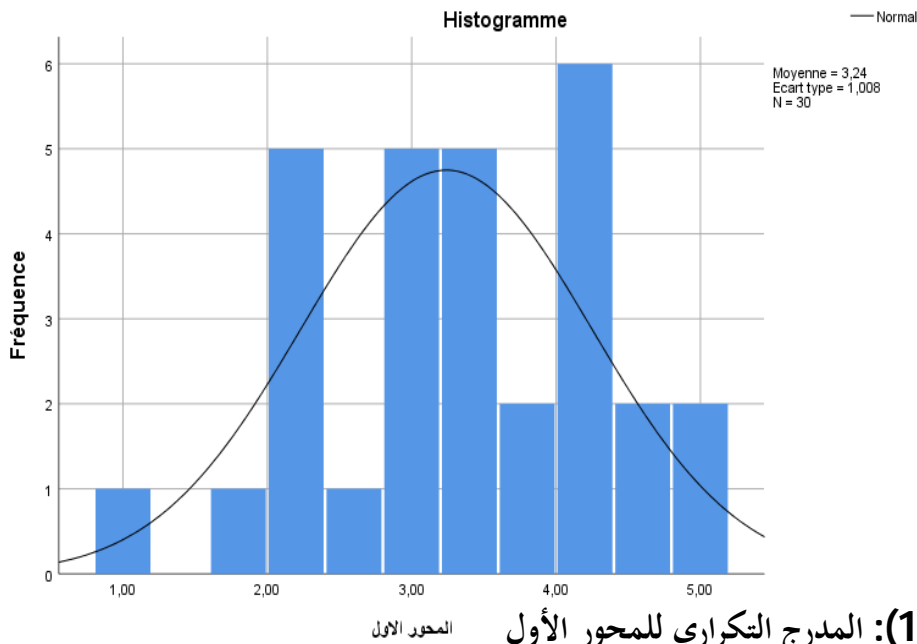
تم استخدام اختباري "كولمقروف - سميرنوف و شايبرو-ويلك" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ونقول أن التوزيع طبيعي إذا كانت قيمة الاحتمالية sig أكبر من 5%.

المحاور	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov
	قيمة Sig	قيمة Sig
المحور الأول	,200*	,690
المحور الثاني	,200*	,890
المحور الثالث	,200*	,323
كامل الاستمارة	,200*	,695

الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

يبين الجدول أعلاه أن كل محاور الدراسة وكامل الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة الاحتمالية أكبر من 5 بالمائة (0,05%) لكل المحاور مما يتيح لنا استخدام الاختبارات المعيارية، ولتدعيم ذلك يمكن إدراج الأشكال الخاصة بالمدرج التكراري والتوزع حول محور لكل محور ولكامل الاستمارة كالاتي:

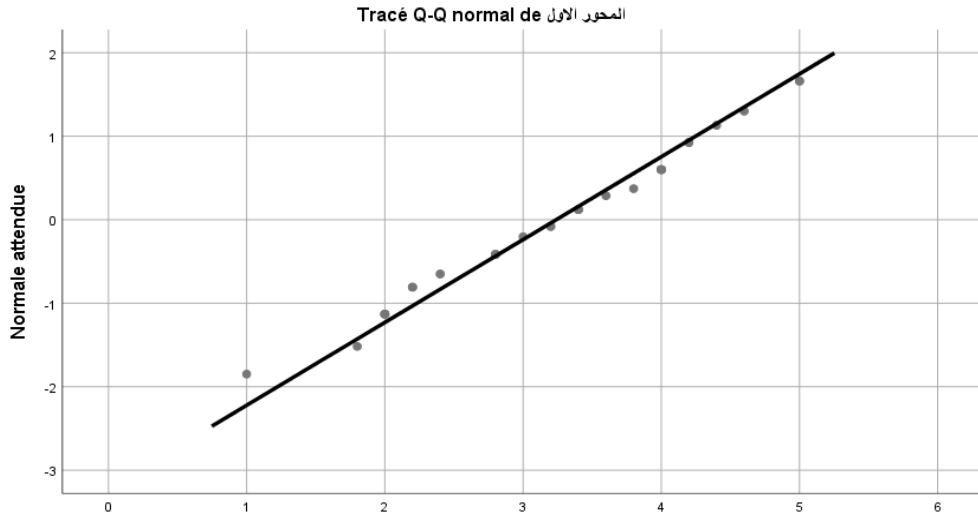


الشكل رقم (10): المدرج التكراري للمحور الأول

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

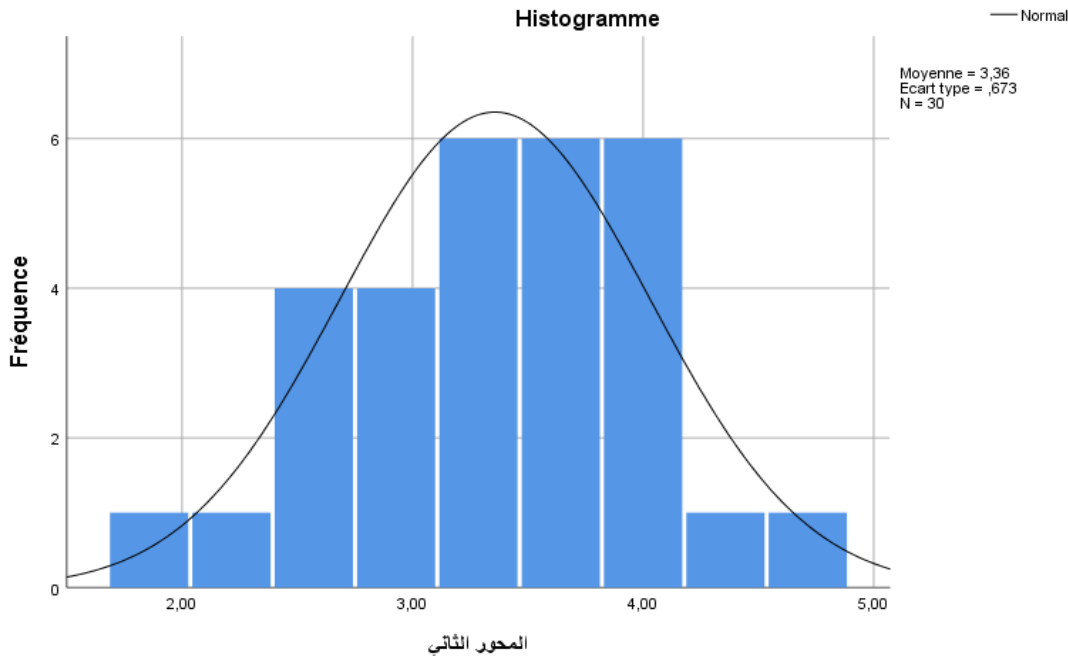
من خلال الشكل (08) الخاص بالمحور الأول نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس (جرس) مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور:



الشكل رقم (11): شكل الانتشار حول محور للمحور الأول.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما، مما يؤكد أن بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.



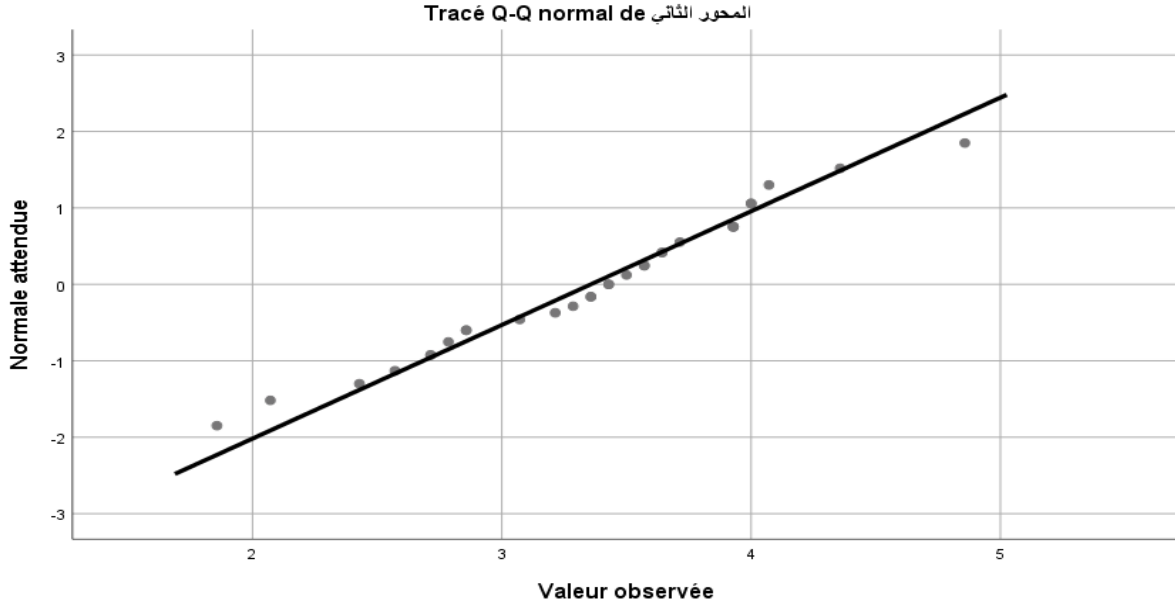
الشكل رقم (12): المدرج التكراري للمحور الثاني.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.



## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلبي.

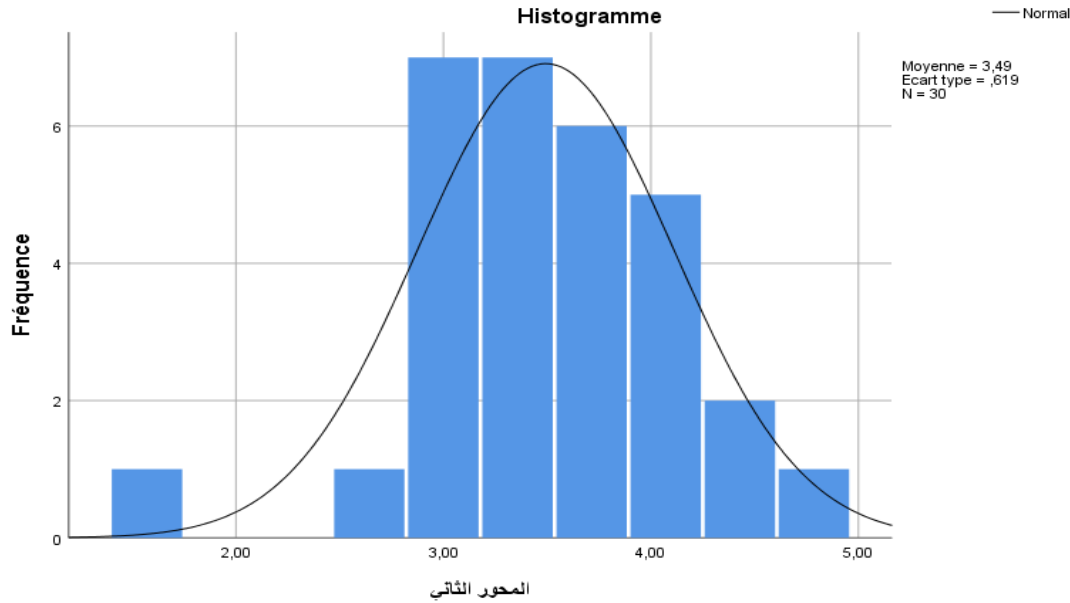
من خلال الشكل (10) الخاص بالمحور الثاني نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور:



الشكل رقم (13): شكل الانتشار حول محور للمحور الثاني.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

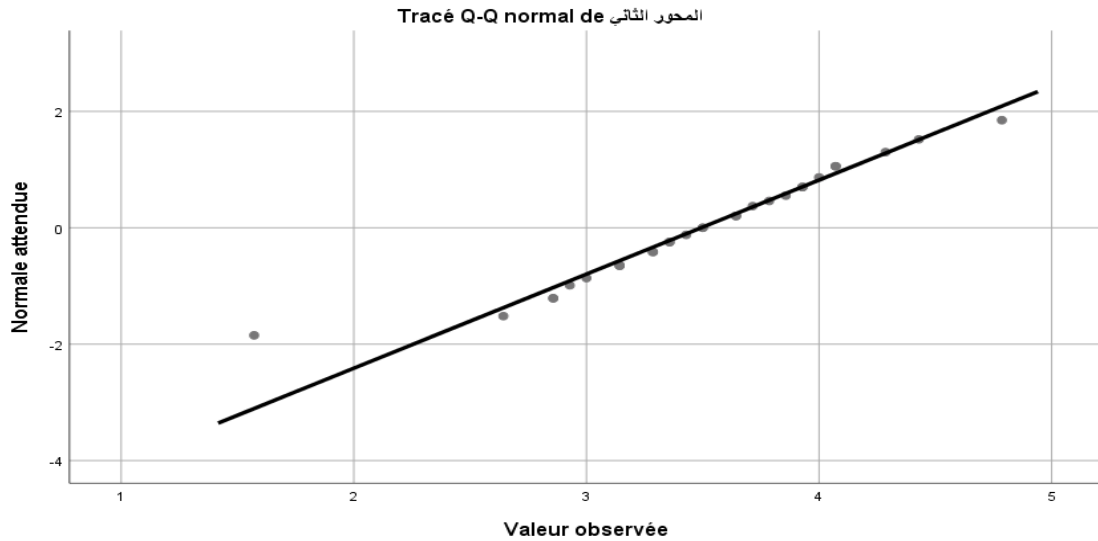


الشكل رقم (14): المدرج التكراري للمحور الثالث.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

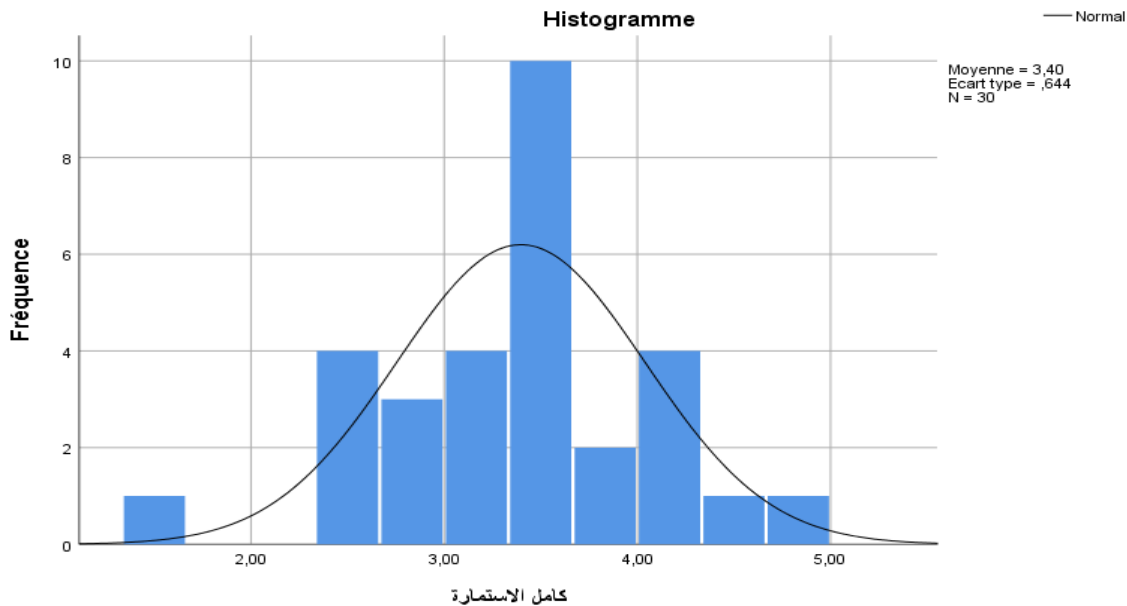
من خلال الشكل (12) الخاص بالمحور الثالث نجد أن الشكل المحيطة بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد انه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور:



الشكل رقم (15): شكل الانتشار حول محور للمحور الثالث.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات المحور الثالث تتبع التوزيع الطبيعي.

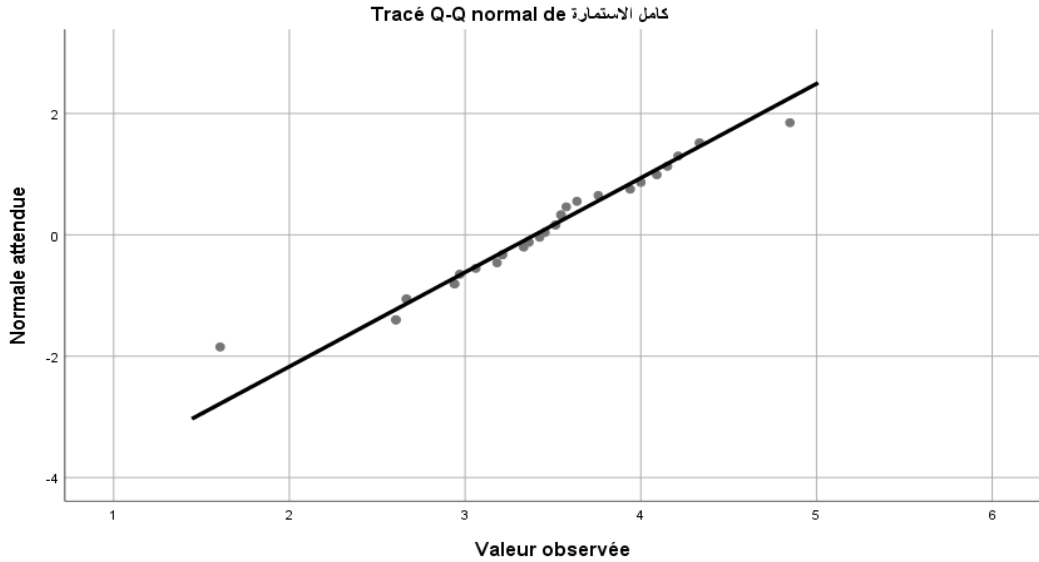


الشكل رقم (16): المدرج التكراري لكامل الاستمارة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

من خلال الشكل (14) الخاص بكامل الاستمارة نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد انه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور:



الشكل رقم (17): شكل الانتشار حول محور لكامل الاستمارة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات كامل الاستمارة تتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال الأشكال الخاصة بالمدرج التكراري وشكل الانتشار لكامل المحاور وكامل الاستمارة يتأكد لنا أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

3-2- الإحصاءات الوصفية لمحاور الاستبيان الخاص بدراسة واقع إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف:

بداية وكما أشرنا أن الاستمارة مكونة من 33 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات كما هو موضح في الجدول والتي يمكن من خلالها الحكم

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

على إجابات أفراد الدراسة: غير موافق بشدة: درجة واحدة 1، غير موافق: درجتين 2، محايد: 3 درجات، موافق: أربع درجات 4، موافق بشدة: خمس درجات 5؛

يجب تحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، وذلك بحساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس الخمسة للحصول على طول الفئة أي (0.8=5/4).

أقل درجة في السلم هي : 1 (=لا أوافق بشدة)، نضيف القيمة 0.8 إلى 1 ليصبح 1.8، ثم إلى 1.8 ليصبح 2.6... وهكذا حتى تبلغ أعلى قيمة على السلم أي 5، ومنه فئات سلم ليكرت الخماسي تتوزع كالتالي: من 1 إلى أقل من 1,8: فئة لا أوافق بشدة- من 1,8 إلى أقل من 2,6: فئة لا أوافق- من 2,6 إلى أقل من 3,4: فئة محايد- من 3,4 إلى أقل من 4,2: فئة موافق- من 4,2 إلى 5: فئة أوافق بشدة وعليه إذا كان:

قيمة المتوسط الحسابي لعبارة الاستبيان (السؤال) من 1 إلى أقل من 1,8 فالعبارة في المجال لا أوافق بشدة.

قيمة المتوسط الحسابي من 1,8 إلى أقل من 2,60 فالعبارة في المجال لا أوافق

قيمة المتوسط الحسابي من 2,60 إلى أقل من 3,40 فالعبارة في المجال محايد

قيمة المتوسط الحسابي من 3,40 إلى أقل من 4,20 فالعبارة في المجال أوافق

قيمة المتوسط الحسابي من 4,20 إلى 5 فالعبارة في المجال أوافق بشدة

وبالنسبة للانحراف المعياري فإنه كلما كانت قيمته منخفضة دل ذلك على تقارب في الإجابات ، وإذا كانت القيمة عالية يدل على تشتت وتباين في الإجابات.

### 2-3-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية:

من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة ثم حساب التكرارات والنسب المئوية، والجدول التالي يبين نتائج البيانات الشخصية:

الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

العبارة	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	17	56,7
	أنثى	13	43,3
العمر	أقل من 25 سنة	1	3,3
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	10	33,3
	من 36 إلى أقل من 45 سنة	17	56,7
	من 45 سنة فأكثر	2	6,7
مستوى التعليم	جامعي	22	73,3
	ثانوي	7	23,3
	أقل من ثانوي	1	3,3
الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	4	13,3
	من 5-10 سنوات	14	46,7
	من 11-15 سنة	7	23,3
	أكثر من 15 سنة	5	16,7
الدورات التكوينية	لم أتلق أي دورة تكوينية	6	20,0
	تلقيت دورة واحدة	11	36,7
	أكثر من دورة	13	43,3

الجدول رقم (10): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية يظهر ما يلي:

يظهر أن نسبة الذكور البالغة 56,7% أعلى قليلا من نسبة الإناث البالغة 43,3%، ما يدل على تكافؤ الفرص في عمليات التوظيف، أما من ناحية الفئات العمرية فنجد أن معظم العمال بالمكتبة تتراوح أعمارهم بين 25 و 45 سنة، ونسبة 93,7% (56,7+33,3+3,3) كلها أقل من 45 سنة أي أن أغلبهم أقرب ما يكون إلى عمر الشباب، ما يدل على أن حركة التوظيف كانت نشيطة في السنوات الأخيرة وفرت طاقم إداري شاب يقوم على تسييرها، كما أن أغلب أفراد الدراسة بنسبة 73,3% مستواهم جامعي ما يبين أن عملية التوظيف تهتم بشكل كبير بالمستوى العلمي لما له من أهمية، ونلاحظ أيضا أن أكثر من 50% خبرتهم بين 5 و 10 سنوات حيث أن خمس سنوات كافية للتحكم في العمل، ونسبة 13,3% أقل من خمس سنوات أي أنهم حديثو

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

التوظيف، كون المكتبة بشهادة أفرادها في كل موسم توظف مجموعة أفراد، تتولى تدريبهم في فترة التبرص وبالموازاة تقوم بتحويل أفراد من طاقمها إلى مكاتب الكليات لعدة أهداف أهمها تزويدها بأفراد مكونين ومؤهلين، وهذا الإجراء يجعل من نسبة حديثي التوظيف بالمكتبة محسوسة، تقابلها نسبة 16,7% أقدميتهم تفوق 15 سنة يشكلون قوة المكتبة من ناحية الخبرة وتجربة العمل فهم يعتبرون مخزن للمعرفة الضمنية لما يتمتعون به من مهارات مكتسبة وفنيات، كما أن هذه النسبة تدعم مؤشر الاحتفاظ بالخبرات، ونلاحظ أن حوالي 80% من الموظفين تلقوا دورات تكوينية خاصة رغم حداثة توظيفهم - وهذا يدل على الاهتمام الجير الذي توليه المكتبة لتكوين ورفع مستوى موظفيها.

### 2-3-2- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة:

تخصّص هذا المحور بالكشف مدى توجه الإدارة نحو تطبيق إدارة المعرفة، وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على هذا المحور، والذي يتكون من 5 عبارات كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تقوم إدارة المكتبة باستقطاب الكفاءات للاستفادة منها.	التكرار	5	10	2	10	3	3,13	4	محايد
		النسبة المئوية	16,7	33,3	6,7	33,3	10,0			
2	تقوم إدارة المكتبة بالمحافظة على الخبرات المتوفرة لديها.	التكرار	7	11	3	1	1	3,50	2	موافق
		النسبة المئوية	23,3	36,7	10,0	26,7	3,3			
3	تهتم المكتبة بتوفير التدريب اللازم للموظفين تناسباً مع متطلبات العمل.	التكرار	4	11	2	12	1	3,17	3	محايد
		النسبة المئوية	13,3	36,7	6,7	40,0	3,3			
4	إدارة المكتبة تسمح لموظفيها بإكمال دراستهم وتحسين معارفهم.	التكرار	5	15	1	8	1	13,5	1	موافق
		النسبة المئوية	16,7	50,0	3,3	26,7	3,3			
5	تقوم المكتبة بتشجيع المبادرات الشخصية لموظفيها والاستفادة منها.	التكرار	4	7	5	10	4	2,90	5	محايد
		النسبة المئوية	13,3	23,3	16,7	33,3	13,3			
	المتوسط الكلي لمستوى توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة						3,24	1,008		محايد

الجدول رقم (11): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

يبين الجدول السابق أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين 2,90 و 3,5، أي أنها تتراوح بين الموافق والمحايد (مبينة في آخر عمود في الجدول)، كما أن قيمة الانحراف المعياري 1,008 ضئيلة تدل على تقارب في الإجابات، فبالنسبة للعبارة الأولى 16% من أفراد الدراسة يوافق بشدة على أن الإدارة تسعى لاستقطاب الكفاءات و 33,3% يوافقون على ذلك (المجموع

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

49,3%) أي حوالي 50% يؤيد أن المكتبة تستقطب الكفاءات وهي نسبة عالية، تؤكدها معطيات الجدول رقم (10) المتعلق بتوزيع الأفراد وفق المتغيرات الديمغرافية (أنظر صفحة 114) حيث 73,5% من موظفي المكتبة هم من أصحاب الشهادات الجامعية ما يدل على أن سياسة التوظيف تُعنى باستقطاب ذوي الشهادات العليا، وبالمقابل 33,3% لا يوافقون على كون المكتبة تستقطب الخبرات و10% لا يوافقون بشدة أي حوالي 43,3% ينفون توفر خاصية الاستقطاب وهذا غالبا يعود لتفسيرهم الشخصي لمعنى الكفاءة (هناك من يراها في الشهادة العلمية ومن يراها في التجربة المهنية ومن يفسرها بالمهارة والتفاني...).

وبالنسبة للعبارة الثانية 23,3% من أفراد الدراسة يوافق بشدة أن المكتبة تحافظ على خبراتها المتوفرة، و36,7% يوافقون على ذلك أي أن 60% يرون بأن المكتبة تحافظ على خبراتها، وهو ما تدعمه معطيات جدول المتغيرات الديمغرافية دائما إذ يوضح أن 40% من الموظفين (23,3%+16,7%) تفوق خبرتهم المهنية بالمكتبة 11 سنة، بينما 27,7% لا يوافق على أن المكتبة تحافظ على خبراتها ونسبة 3.3% لا يوافقون بشدة، ومن خلال الاحتكاك الشخصي بالموظفين علمنا أن المكتبة لا تسعى لتوفير حوافز تشجع على المكوث بها ولا تقوم بمبادرات لتحسين أوضاعهم وتوفير مطالبهم لضمان رضاهم وبقائهم، ويبررون استمرارهم فيها بتحميد إجراءات التحويل على مستوى الإدارة العامة للجامعة.

في العبارة الثالثة 13,3% من الأفراد يوافقون بشدة أن المكتبة تقوم بتوفير التدريب اللازم لموظفيها، و36,7% يوافقون على ذلك ليكون مجموع 50% مؤيدا لذلك، وتؤكد معطيات جدول المتغيرات الديمغرافية حيث يبين أن 43.3% تلقوا أكثر من دورة تكوينية، و80% كلهم تلقوا دورات تكوينية ما يؤكد بشدة اهتمام الإدارة بهذه النقطة، بالمقابل 40% لا يوافقون على اهتمام الإدارة بالتدريب و3,3% لا يوافقون بشدة و6,7% التزموا الحياد، وهذا غالبا يعود لعدم اكتفاء هؤلاء بما تلقوه ورغبتهم في الاستزادة، خصوصا كون دورات الجامعة أغلبها عبارة عن تریصات خارج البلاد مدفوعة التكاليف ما يشكل إغراء للموظف.

وفي العبارة الرابعة 16,7% من الأفراد يوافق بشدة أن المكتبة تسمح للموظفين بإكمال دراستهم، و50% يوافقون على ذلك أي 66,7% في الاتجاه الموجب للإجابة وهو ما أكدته المسؤل بأن



## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

المكتبة تمنح لموظفيها هذه الفرصة كونها من مفاتيح الترقية<sup>1</sup>، وأكدته عدة أفراد استفادوا من هذه الفرصة، بينما 26,7% لا يوافقون على ذلك، و3,3% لا يوافقون بشدة و3,3% التزموا الحياد، وتعود عدم الموافقة غالباً لأن هذا الترخيص مشروطة وغير متاح للجميع، إذ يمنح لأصحاب الشهادة الجامعية وليس للمستويات الأقل ولعدد محدود جداً كل سنة لضمان عدم الإخلال بسير الوظائف .

في العبارة الخامسة 13,3% من الأفراد يوافقون بشدة أن المكتبة تشجع المبادرات الشخصية لموظفيها، و23,3% يوافقون على ذلك، وهذا غالباً راجع لكون هذه الفئة هم أصحاب القرار في المكتبة وأصحاب السلطة ومنشأ للمبادرة، ومن يسمح أو لا يسمح للآخرين بالمبادرة، بالمقابل 33,3% لا يوافقون على ذلك و13,3% لا يوافقون بشدة و16,7% التزموا الحياد، لتكون نسبة النفي أكبر من الموافقة كون المكتبة تتحرى الالتزام بالتعليمات والأوامر ولا تشجع مبادرات موظفيها خوفاً من العواقب والأثر السلبي على نتائج العمل.

وقد جاءت العبارة الرابعة (إدارة المكتبة تسمح لموظفيها بإكمال دراستهم وتحسين معارفهم) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بوسط حسابي 3.51 ، ما يدل على أن هذا الإجراء هو أقوى الدلائل المقترحة لتوجه الإدارة العليا للمكتبة نحو ممارسة إدارة المعرفة، ليليه في الترتيب العبارة الثانية ثم الثالثة ثم الأولى ثم الخامسة ؛

أما بالنسبة للوسط الحسابي الخاص بكامل المحور فقد كانت قيمته 3.24 وهو في مجال المحايد، مما لا يسمح لنا بتحديد اتجاه الإجابة الأصلي إلا بعد القيام باختبار الفرضية ستيودنت (الذي يسمى أيضاً اختبار T-test).

### 3-3-2- عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة بالمحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

جاء هذا المحور لدراسة بيئة المكتبة والكشف عن مدى توفرها على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، حيث ضم حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف، والذي يتكون من الأبعاد التالية: المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية،

<sup>1</sup> رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي. يوم 2019/05/16

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

المتطلبات البشرية، الثقافة التنظيمية، كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل سؤال في كل بعد.

- عرض وتحليل النتائج الوصفية للبعد الأول للمحور الثاني: المتطلبات التنظيمية:

الترتيب	الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الإجابات					العبرة	الرقم	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
غير موافق	3	1,22	2,40	7	13	3	5	2	التكرار	المكتبة تقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	1
				23,3	43,3	10,0	16,7	6,7	النسبة		
موافق	1	1,04	3,53	3	1	5	19	2	التكرار	توفر المكتبة للموظفين سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.	2
				10,0	3,3	16,7	63,3	6,7	النسبة		
محايد	2	1,42	2,60	8	10	2	6	4	التكرار	يوجد تواصل دائم بين إدارة المكتبة والعاملين وتبادل وجهات النظر.	3
				26,7	33,3	6,7	20,0	13,3	النسبة		
محايد		1,00	2,84	المتوسط الكلي لبعده المتطلبات التنظيمية							

الجدول رقم (12): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول البعد الأول للمحور الثاني: بعد المتطلبات التنظيمية.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

تشير نتائج المتوسطات بالنسبة لعبارات البعد الأول الخاص بالمتطلبات التنظيمية إلى وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد الدراسة على المتطلبات التنظيمية في المكتبة المركزية بجامعة الشلف إذ بلغ المتوسط الحسابي لكامل البعد 2,84 بمستوى استجابة متوسطة وفق مقياس ليكرت الخماسي بنسبة بسيطة في التشتت تقدر ب 1 أي تقارب وتشابه في الإجابات؛

فقد كان اتجاه العبرة الأولى (المكتبة تقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات) نحو عدم الموافقة بمتوسط حسابي قيمته 2,40 يعني أن الإدارة لا تشارك العاملين في اتخاذ القرارات ويؤكد ذلك نسبة 66,6% من أفراد الدراسة، وهذا راجع لسياسة المكتبة التقليدية والمركزية والقيادة الصارمة، والفئة القليلة التي أجابت بالموافقة على العبرة فهي غالباً فئة أصحاب القرار، أما العبرة الخاصة بتوفير المعلومات للعمال فقد لقيت الموافقة بنسبة 69% (المتوسط الحسابي 3,53 في مجال الموافق) كون الإدارة تحرص على إيصال المعلومات لموظفيها لتسهيل أدائهم مهامهم، أما الفئة غير الموافقة

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

فهي غالبا تلك الغير قادرة على التحديد بدقة ما تحتاجه من معلومات، كما أن الإجابة على العبارة الخاصة بالتواصل الدائم بين العمال والإدارة فقد اتجهت إلى الحياد بمتوسط حسابي قيمته 2,60 وقيمة تشتت عالية (1,42) ف60% من المستجوبين (26,7+33,3) لا يوافقون على العبارة وهذا إنما يفسر بأن سياسة المكتبة تتسم بالصرامة ولا تفتح مجال التواصل والمناقشة مع موظفيها، وقد أكد المسؤول أن إدارته تميل للطرق الرسمية المتشددة في الاتصال حفاظا على النظام<sup>1</sup>، أما الفئة القليلة التي أجابت بالموافقة والحياد فهم غالبا أفراد الإدارة العليا من رؤساء المصالح وذوي الامتيازات، أو أفراد يخشون التصريح بعدم الموافقة.

### - عرض وتحليل النتائج الوصفية للبعد الثاني للمحور الثاني: المتطلبات التكنولوجية:

الاتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي X	الإجابات					العبارة	الرقم	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق	2	11,2	3,83	2	4	0	15	9	التكرار	1	تدقق الانترنت في المكتبة يساعد على البحث وعلى أداء المهام بشكل جيد.
				6,7	13,3	0	50,0	30,0	النسبة		
موافق	1	,92	4,03	1	2	0	19	8	التكرار	2	الموقع الالكتروني للمكتبة يلي احتياجات المستفيدين .
				3,3	6,7	0	63,3	26,7	النسبة		
موافق	3	,99	3,67	2	2	3	20	3	التكرار	3	لتكنولوجيات الحديثة المعتمدة في المكتبة مناسبة لتدقق المعرفة.
				6,7	6,7	10,0	66,7	10,0	النسبة		
موافق			3,84	المتوسط الكلي لبعده المتطلبات التكنولوجية							

الجدول رقم (13) : الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول البعد الثاني للمحور الثاني: بعد المتطلبات التكنولوجية.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال حساب المتوسطات للبعد الثاني الخاص بالمتطلبات التكنولوجية نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت في اتجاه الموافقة تفسرها قيمة المتوسط الكلي للبعد التي تبلغ 3,48 بانحراف معياري قيمته 0.884 يدل على تجانس الإجابات التي كانت في نفس اتجاه الموافقة تقريبا، وهو ما يبين مبدئيا أن المكتبة تتوفر على المتطلبات التكنولوجية الضرورية، وهو ما أكده المسؤول الذي أبدى رضاه

<sup>1</sup> رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي. يوم 2019/05/16

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

عما توفره مصلحته من تجهيزات ورضاه أيضا عن نشاط الموقع الالكتروني للمكتبة مؤكدا على ما تبذله المكتبة من جهد لتفعيل دوره كونه يمثل صورتها داخل وخارج الجامعة<sup>1</sup>، كما أن الاطلاع المباشر على معدات وتجهيزات المكتبة يوحي بوفرتها نسبيا وحدثتها مع عدم إبداء الموظفين استياءهم من تدفق الانترنت، وقد جاءت العبارة الخاصة بفعالية الموقع الالكتروني في الترتيب الأول لتشكّل أقوى مؤشرات المتطلبات التكنولوجية المقترحة تليها تلك الأولى المتعلقة بقوة تدفق الانترنت ثم الثالثة الخاصة بملاءمة التكنولوجيا المتوفرة لتدقيق المعرفة، وعدم موافقة البعض عليها يعود لوجود أفراد غير محيطين بكل ما هو متوفر إضافة إلى عدم كفاءة البعض وقدرته على التقييم (سواء تقييم ملاءمة التكنولوجيات أو تدقيق المعرفة).

### - عرض وتحليل النتائج الوصفية للبعد الثالث للمحور الثاني: المتطلبات البشرية.

الرقم	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
1	يقوم المسؤول بتشجيع العمال على تشارك الأفكار والمعارف	4	5	8	5	8	2,73	91,3	3	محايد
		13,3	16,7	26,7	16,7	26,7				
2	يمنح المسؤول للموظفين حرية توظيف مهاراتهم في أداء مهامهم.	1	7	7	10	5	2,63	31,1	4	محايد
		3,3	23,3	23,3	33,3	16,7				
3	الموظفون يجيدون استخدام التكنولوجيا المتوفرة في المكتبة.	5	20		4	1	3,80	,996	2	موافق
		16,7	66,7		13,3	3,3				
4	يستطيع الموظفون تقديم معارف وخبرات جديدة	5	18	4	3	1	3,83	,833	1	موافق
		16,7	60,0	13,3	10,0	3,3				
المتوسط الكلي للمتطلبات البشرية							3,25	,728		موافق

جول رقم (14): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول البعد الثالث للمحور الثاني: بعد المتطلبات البشرية.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

بالنسبة للبعد الثالث نلاحظ أن عبارتين كانتا في اتجاه المحايد وهما الأولى والثانية (يقوم المسؤول بتشجيع العمال على تشارك الأفكار والمعارف ، يمنح المسؤول للموظفين حرية توظيف مهاراتهم في أداء مهامهم)، في العبارة الأولى يتفق أفراد الدراسة بنسبة حوالي

<sup>1</sup> رئيس مصلحة البحث البيولوجي. يوم 2019/05/16

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

50%(26,7+16,7) على عدم إشراكهم في تطرح الأفكار، وفي العبارة الثانية 50% يجمعون على عدم إعطاء الحرية للعامل في توظيف مهارته بسبب انتهاج الإدارة سياسة صارمة ومتسلطة وهو ما لمسناه من خلال الاحتكاك المباشر بالوسط، وجاء التزام أغلبهم الحياد في الإجابة بسبب التخوف من سخط الإدارة، أما الموافقة (وهي ضئيلة) قد جاءت غالبا إما من أفراد يتلقون معاملة خاصة من الإدارة أو من فئة أصحاب القرار والنفوذ، أما العبارة الثالثة والرابعة في هذا البعد فقد كانت في الموافقة وهي (الموظفون يجيدون استخدام التكنولوجيا المتوفرة في المكتبة، يستطيع الموظفون تقديم معارف وخبرات جديدة) حيث أن هناك اتفاق على أن المورد البشري يجيد التعامل مع التكنولوجيا المتوفرة بنسبة 83,4% وله القدرة على تقديم معارف وخبرات حديثة بنسبة 76,7% وهي نسبة جد عالية، ويرجع ذلك لكون نسبة الموظفين المتخصصين من ذوي الشهادات والقدرات العالية مرتفعة (73% جامعيين من جدول المتغيرات الديمغرافية) (أنظر ص 114) ومانسبته 80% تلقى دورات تكوينية متنوعة ساهمت في تطوير قدراته، والفئة التي التزمت الحياد أو عدم الموافقة هم غالبا ذوي المستوى المحدود؛

### - عرض وتحليل النتائج الوصفية للبعد الرابع للمحور الثاني: الثقافة التنظيمية:

الترتيب	الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي X	الإجابات					العبارة	الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
1	موافق	,944	3,26	0	8	8	12	2	التكرار	يتقبل العمال تشارك المعرفة ولا يحتفظون بها لأنفسهم.
				0	26,7	26,7	40,0	6,7	النسبة	
2	موافق	,987	3,70	1	4	2	19	4	التكرار	الموظفون على دراية بمهام وأهداف المصلحة ويعرفون ما عليهم فعله.
				3,3	13,3	6,7	63,3	13,3	النسبة	
3	موافق	1,22	3,40	3	4	6	12	5	التكرار	يوجد ثقة بين عمال المكتبة.
				10,0	13,3	20,0	40,0	16,7	النسبة	
4	موافق	1,25	3,56	3	4	2	15	6	التكرار	يتوفر بالمكتبة جو التعاون والعمل ضمن فريق.
				10,0	13,3	6,7	50,0	20,0	النسبة	
	موافق	,828	3,48	المتوسط الكلي لبعد الثقافة التنظيمية						

جول رقم (15) : الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول البعد الرابع للمحور الثاني: بعد الثقافة التنظيمية.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

فيما يخص البعد الرابع والأخير في هذا المحور والخاص بالثقافة التنظيمية فكل عباراته كانت في اتجاه الموافقة كما فسره متوسط البعد بقيمة 3.48 بنسبة تشتت ضئيلة قيمتها 0,828، ما يعني أن سلوكات الموظفين بشكل عام تتسم بروح التشارك والثقة المتبادلة وروح الفريق، إذ قرابة 50% من الأفراد (6,7%+40%) يوافقون على تقبل تشارك المعرفة بالمقابل 26,7% لا يوافقون وهم غالبا يعتبرونها قوة ويفضلون الاحتفاظ بها للاحتفاظ بتميزهم وقوتهم، ونسبة 76,6% أجمعت على أن الموظفين يعرفون ما عليهم فعله ما يدل على ارتفاع مستوى معرفتهم وإدراكهم المنظمي، كما يجمع أكثر من 50% من الأفراد على وجود مستوى من الثقة بينهم، والنصف الآخر تراوحت إجاباتهم بين الرفض والحياد لأسباب فردية شخصية غالبا، ويوافق 70% من الأفراد على توفر روح الفريق بالمكتبة، وهو غالبا ناتج عن طبيعة الوظائف المكتبية التي لاحظنا أن أغلبها إن لم نقل كلها تتطلب التعاون في الأداء ويصعب أداؤها بشكل فردي ما يفرض الاحتكاك المتواصل بين الموظفين ويساعد على خلق علاقات طيبة وتعزيز الثقة بين الأفراد، فالتشارك الدائم للمهام يؤدي بشكل تلقائي إلى التعاون والتشارك في المعارف، وجاءت إجابات العبارة الثانية الخاصة بدراية الموظفين بمهامهم وأهداف المصلحة في اتجاه الموافقة وفي المرتبة الأولى لتؤكد أن هذه الخاصية هي أقوى ملامح الثقافة التنظيمية المساندة لإدارة المعرفة؛

### - النتائج الوصفية الخاصة بالمحور الثاني ككل: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

الرقم	البعد	الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	الرتبة	الاتجاه
01	المتطلبات التنظيمية	2,84	1,00	4	محديد		
02	المتطلبات التكنولوجية	3,84	,883	1	موافق		
03	المتطلبات البشرية	3,25	,728	3	موافق		
04	الثقافة التنظيمية	3,48	,828	2	موافق		
	المحور الكلي مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	3,36	,673		موافق		

جول رقم (16) : الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني ككل: توفر متطلبات إدارة المعرفة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسية بن بوعلي.

نلاحظ أن المتوسط الكلي لأبعاد محور توفر متطلبات إدارة المعرفة في مجال الموافق بقيمة متوسط حسابي 3,36 وقيمة تشتت ضئيلة تقدر بـ 0,67، وقد جاء بعد التكنولوجيات المتوفرة في المركز الأول ليكون أبرز السمات المتوفرة الداعمة لإدارة المعرفة، يليه بعد الثقافة التنظيمية ثم المتطلبات البشرية وفي الأخير بعد المتطلبات التنظيمية الذي يتوجه إلى الحياد كون هذا البعد مرتبط إلى حد كبير بنمط الإدارة المتبعة والتي تتسم بالصرامة والدكتاتورية عكس ما تتطلبه إدارة المعرفة من مرونة ولا مركزية وتمكين للعاملين.

مع هذا يمكن الحكم على مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف بالمُرضي والمقبول، لكن يكون الحكم النهائي على صحة الفرضية بعد القيام باختبار الفرضيات ستيودنت لأن المتوسط الحسابي يتأثر بالقيم الشاذة ويمكن أن يعطينا قيم غير مؤكدة.

### 2-3-4- عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة بالمحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة المتوفرة بالمكتبة:

جاء هذا المحور للكشف عن عمليات إدارة المعرفة المطبقة بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف، وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على المحور الثالث، والذي يتكون من الأبعاد التالية: توليد واكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - نشر وتشارك المعرفة - تطبيق المعرفة، كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل بعد.

### - عرض وتحليل النتائج الوصفية للبعد الأول للمحور الثالث: بعد توليد واكتساب المعرفة:

الترتيب	الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	الترتيب	
				موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة			
3	موافق	,985	3,83	1	3	2	18	6	تكرار	1	تسهم الانترنت والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في اكتساب معارف جديدة
				3,3	10,0	6,7	60,0	20,0	نسبة		
1	موافق	,964	4,03	1	2	1	17	9	تكرار	2	تعد خبرات الموظفين من المصادر المهمة للمعرفة في المكتبة
				3,3	6,7	3,3	56,7	30,0	نسبة		
2	موافق	,949	43,8	0	5	1	18	6	تكرار	3	الاحتكاك والتشاور بين الموظفين يؤدي إلى خلق وتوليد معارف جديدة
				0	16,7	3,3	60,0	20,0	نسبة		
	موافق	,763	3,90	المتوسط الكلي لبعده توليد واكتساب المعرفة							

الجدول رقم 17 : الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات البعد الأول للمحور الثالث: بعد توليد و اكتساب المعرفة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل عباراته حظيت بالموافقة من طرف أفراد الدراسة حيث كان متوسط البعد 3.90 بقيمة تشتت ضعيفة قيمتها 0.76، ما يؤكد استجابة أفراد الدراسة لهذا البعد وموافقته على توجه إدارة المكتبة إلى تحقيق اكتساب المعرفة، فبالنسبة للعبارة الأولى يجمع 80% من أفراد الدراسة بالموافقة على دور التكنولوجيا المتوفرة وفعاليتها في اكتساب وتطوير معارف جديدة، بالمقابل 10% أجابوا بعدم الموافقة و3,3% غير موافقون بشدة وهذا ربما راجع لمحدودية تحكّمهم في هذه التكنولوجيات وعدم القدرة على الاستفادة منها أو حتى تقييمها، وفي العبارة الثانية يوافق 86,7% من أفراد الدراسة على أهمية الخبرة المتوفرة لدى الموظفين وأهمية قدراتهم الفكرية، بالمقابل نسبة ضئيلة (3,3+6,7=10%) اتجهوا نحو عدم الموافقة غالبا لإيمانهم بقدرات التكنولوجيا أكثر من قدرات الأفراد، وفي العبارة الأخيرة يجمع 60% من مجتمع الدراسة بالموافق و20% بموافق جدا على أهمية وفعالية الاحتكاك والتشاور بين الموظفين في خلق وتطوير المعارف ويجب 16,7% بعدم الموافقة غالبا لعدم ثقتهم وإيمانهم بمعارف الموظفين المطروحة للتشاور، وقد جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى لتؤكد أن خبرة الموظفين هي أهم مصدر للمعرفة في المكتبة، تليها العبارة الثالثة الخاصة بالاحتكاك والتشاور، ثم العبارة الأولى المتعلقة بالتكنولوجيا ليتم الإجماع على أن عقل الإنسان هو المصدر الأول للمعرفة.



## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

### - عرض وتحليل النتائج الخاصة بالبعد الثاني للمحور الثالث: بعد تخزين المعرفة:

الرقم	العبارة	الإجابات					المستوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	الموظف لديه في عقله معارف ومكانات لم يفصح عنها بعد	8	14	7	1	0	3,96	,808	1	موافق
		نسبة	26,7	46,7	23,3	3,3				
2	الموظف يقوم بتسجيل وحفظ ما يتلقاه في الدورات التكوينية أو تعلمه من الزملاء.	6	13	5	5	1	3,60	1,10	4	موافق
		نسبة	20,0	43,3	16,7	16,7				
3	المكتبة تشجع فرص الإبداع والابتكار في أداء المهام وإيجاد حلول المشكلات	3	6	8	9	4	2,83	1,20	3	محايد
		نسبة	10,0	20,0	26,7	30,0				
4	أرشيف ووثائق إدارة المكتبة مصدر مهم للمعلومات يتم الرجوع إليه لإيجاد المعلومات المطلوبة لحل المشكلات.	7	13	6	0	4	3,63	1,24	2	موافق
		نسبة	23,3	43,3	20,0	0				
المتوسط الكلي لبعد تخزين المعرفة							3,46	,628		موافق

الجدول رقم (18) : الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات البعد الثاني للمحور الثالث: بعد تخزين المعرفة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط البعد يتجه نحو الموافقة بقيمة 3,46 وقيمة تشتت ضئيلة مقدرة بـ 0,62، ما يدل على استجابة الأفراد بالموافقة واتفاقهم على وجود ممارسات لتخزين المعرفة، حيث أنه في العبارة الأولى أجاب أكثر من 70% من الأفراد (26,7%+46,7%) بالموافقة عليها مؤكدين على وجود معرفة كامنة مهمة لدى الأفراد، والنسبة الضئيلة التي عبرت عن عدم الموافقة تعود لاستهانة بعض الموظفين بقدرات ومهارات المورد البشري، وجاء في العبارة الثانية اتفاق كبير بنسبة 63% على أن الموظفين يسجلون ويوثقون مكتسباتهم من الدورات التكوينية للرجوع إليها والاستفادة منها، بالمقابل أجاب 20% باتجاه عدم الموافقة و16,7% بالحياد، وهؤلاء هم الأفراد الذين لم يستفيدوا من دورات تكوينية إضافة إلى الفئة التي تعتمد على العقل والذاكرة في تخزين مكتسباتهم، ثم إن مسؤول المكتبة يؤكد أن الأفراد الذين يستفيدون من دورات تكوينية ملزمون بتقديم تقرير مكتوب ومفصل عن مجريات الدورات يتم الاحتفاظ به على مستوى المصلحة،<sup>1</sup> في

<sup>1</sup> رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي. 2019/05/16

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسية بن بوعلي.

العبرة الثالثة يشير المتوسط الذي قيمته 2,83 باتجاه الحياد بنسبة تشتت متوسطة ، ونسبة عالية من الأفراد ينفون تشجيع المكتبة لفرص الإبداع وهو الوضع السائد في معظم إن لم نقل كل المؤسسات العمومية، وتشير نتائج العبرة الرابعة إلى أهمية أرشيف المؤسسة في حفظ و تخزين المعارف حيث أكد 23,3% بموافق بشدة على ذلك، و 43,3 بموافق، والنسبة التي أبدت رفضها أو تحيدها هم من يؤمن بقدرات عقل الموظف أو التكنولوجيا والطرق الحديثة، وجاء في مقدمة ترتيب عبارات البعد العبرة الأولى لتؤكد على الاعتماد على الاكتساب والذاتية في الاحتفاظ بالمعرفة، وفي المرتبة الثانية العبرة الرابعة الخاصة بالأرشيف والوثائق، وبعدها الثالثة الخاصة بالإبداع ثم الثانية الخاصة بتدوين مكتسبات التكوين.

### - عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة بالبعد الثالث للمحور الثالث: بعد نشر وتشارك المعرفة:

الرقم	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تقوم المكتبة بعقد لقاءات وجلسات دورية لمناقشة تجارب العمل.	1	7	5	10	7	2,50	1,19	4	غ موافق
	تكرار نسبة	3,3	23,3	16,7	33,3	23,3				
2	هناك تواصل بين الموظفين ذوي الخبرة وباقي الموظفين لتقديم التوجيه والمساعدة.	4	19	2	3	2	3,67	1,06	1	موافق
	تكرار نسبة	13,3	63,3	6,7	10,0	6,7				
3	يوجد تبادل إلكتروني للمعلومات بين الموظفين.	4	15	7	3	1	3,60	,968	2	موافق
	تكرار نسبة	13,3	50,0	23,3	10,0	3,3				
4	عند مشاركة احد الموظفين في دورة تكوينية يقوم بنقل ما تعلمه إلى زملائه.	5	11	5	8	1	3,37	1,15	3	محايد
	تكرار نسبة	16,7	36,7	16,7	26,7	3,3				
	المتوسط الكلي نشر وتشارك المعرفة					3,28	,773			محايد

الجدول رقم (19) : الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات البعد الثالث للمحور الثالث: بعد نشر وتشارك المعرفة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال الجدول بلغ متوسط هذا البعد 3,28 أي في مجال المحايد مع شبه اتفاق في الإجابات (قيمة التشتت ضئيلة 0,77) ما يشير إلى استجابة متوسطة، ففي العبارة الأولى اتجه 33,3% من الأفراد نحو غير موافق و23,3% نحو غير موافق بشدة ليعبروا بقوة عن عدم وجود نقاشات واجتماعات تناقش تجارب الموظفين، وهو ما نفاه حوالي 26,6% من الأفراد لكونهم حضروا اجتماعات من هذا النوع، وهذا ما أكده من جهته مسؤول المكتبة الذي صرح بعقد مصلحته لجلسات واجتماعات دورية من هذا النوع لمناقشة بعض تجارب العمل،<sup>1</sup> وقد بلغت درجة تشتت هذه العبارة 1,19 وهي درجة مهمة، وفي العبارة الثانية أجاب 13,3% من أفراد الدراسة بموافق بشدة على وجود تواصل مع الأفراد ذوي الخبرة والقدرات، وأجاب 63,3% بالموافقة أيضا ما يشير إلى وجود تدفق للمعرفة بين هذه الفئات، نسبة ضئيلة تنفي وجود التواصل وهي غالبا ناتجة عن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن بقية الموظفين، وفي العبارة الثالثة يجمع 63,3% على وجود تبادل إلكتروني للمعلومات بين الموظفين وهذا ناتج عن توفر الشبكة والأجهزة و إتاحة استخدامها للموظفين وتحكمهم في استخدامها كون أغلبهم كما سبق القول من ذوي الشهادات والكفاءة، والفئة الضئيلة التي نفت وجود هذا التبادل هي الفئة غير المتحكمة في التكنولوجيا، وفي العبارة الرابعة أكثر من 50% من الأفراد يوافقون على قبول نقل مكتسباتهم من دورات التكوين إلى زملائهم بالمقابل 16,7% يجيب بالحياد وهم الأفراد الذين لم يستفيدوا من دورات، و26,7% و3,3% لا يوافقون أو لا يوافقون بشدة لأنهم يعتبرون هذه المكتسبات من حقهم وضمان لمكانتهم وقوتهم وتميزهم في الوسط ويفضلون احتكارها.

وقد جاءت العبارة الثانية الخاصة بالتواصل مع ذوي الخبرة لتؤكد من جديد على أهمية وفعالية العنصر البشري في التعامل ب ومع المعرفة، تليها العبارة الثالثة الخاصة بالوسائل الإلكترونية، ثم العبارة الرابعة الخاصة بمكتسبات دورات التكوين ثم العبارة الأولى الخاصة بعقد لقاءات المناقشة في المرتبة الأولى ما يدل على كونها أكثر ممارسة متبعة لنشر المعرفة.

<sup>1</sup> رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي. 2019/05/16

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

### - عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة بالبعد الرابع للمحور الثالث: بعد تطبيق المعرفة:

الرقم	العبرة	الإجابات					الاتجاه الإيجابية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تسعى المكتبة لتطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان	تكرار	4	18	3	3	2	1	1,06	3,63
		نسبة	13,3	60,0	10,0	10,0	6,7			
2	تسمح المكتبة لعمالها بتطبيق معارفهم في أداء المهام	تكرار	3	10	7	8	2	3	1,13	3,13
		نسبة	10,0	33,3	23,3	26,7	6,7			
3	الموظف لا يتخوف من تطبيق معرفته الخاصة واتباع طرق مبتكرة في أداء المهام.	تكرار	4	12	4	8	2	2	1,20	3,27
		نسبة	13,3	40,0	13,3	26,7	6,7			
محايد	المتوسط الكلي لبعده تطبيق المعرفة								3,34	894,

الجدول رقم (20): الإحصاء الوصفي لإجابات عبارات البعد الرابع للمحور الثالث: بعد تطبيق المعرفة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

فيما يخص هذا البعد انحصرت إجاباته بين الموافقة والمحايدة إذ بلغ المتوسط الإجمالي 3,43% أي في مجال الموافق لكن قريبة من المحايد وبإجابات متقاربة نسبياً (درجة التشتت 0,89 متوسطة)، في العبرة الأولى 60% من أفراد الدراسة يوافقون بأن المكتبة تسعى لتطبيق مكتسبات موظفيها في الميدان و13% يوافقون بشدة ما يدل على إيمان المكتبة بقدرات موظفيها وحرصها على استغلالها، بينما نسبة ضئيلة 10% أجابوا بعدم الموافقة و6,7% لم يوافقوا بشدة كونهم غالباً من ذوي القدرات المعرفية المحدودة وغير الموثوق بقدراتهم، و10% التزموا الحياد، وبالنسبة للعبرة الثانية بلغ متوسطها 3,13 أي في مجال الحياد بدرجة تشتت عالية نوعاً ما (الانحراف المعياري 1,13)، إذ حوالي 43% أبدوا تأييدهم لكون المكتبة تسمح لهم بتوظيف مهاراتهم وقدراتهم الشخصية وبالمقابل حوالي 33% أبدوا عدم الموافقة، لكن دائماً باتجاه المجال المحايد، ويمكن تفسيره بكون المكتبة تسمح في حقيقة الأمر بهذه الممارسة لكن الإخفاق أو التسبب في خسائر قد يستوجب العقاب أي غياب التسامح الوظيفي وهو ما أشار مسؤول المكتبة حين طُرح هذا السؤال إذ ربطه مباشرة بنتيجة هذه الممارسة، فالنجاح يحقق رضى الإدارة أما التسبب في ضرر فقد يوجب العقاب<sup>1</sup>، وبالنسبة لنتائج العبرة الثالثة والتي جاءت في مضمونها لتأكيد أو نفي نتائج العبرة التي

<sup>1</sup> رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي. 2019/05/16

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

قبلها فقد أيدت نتائجها وجاءت في نفس اتجاهها المحايد (قيمة المتوسط 3,27 في مجال المحايد بدرجة تشتت ملحوظة)، إذ وافق 40% من الأفراد على عدم الخوف من ممارسة قدراتهم وتطبيق مبتكراتهم الشخصية أيدهم 13,3% بموافق بشدة وهذا يدل على ثقة هؤلاء بقدراتهم وتمتع أكثر من نصف الأفراد بروح المبادرة، بالمقابل أبدى 26,7% عدم موافقتهم و6,7% لم يوافقوا بشدة وهم غالبا من أصحاب القدرات المحدودة أو أفراد تعرضوا من قبل لمشاكل أو إجراءات عقابية بسبب ممارسة معارفهم الخاصة، و13% التزموا الحياد غالبا لعدم اهتمامهم بتوظيف قدراتهم واكتفائهم بالطرق المعتادة؛

وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى لتؤكد سعي المكتبة وحرصها على توظيف قدرات موظفيها في العمل، لتليها العبارة الثالثة الخاصة بمبادرة الأفراد ثم العبارة المتعلقة بمدى تخوف الموظف من تطبيق قدراته المعرفية.

### -عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة بالمحور الثالث ككل: عمليات إدارة المعرفة المطبقة.

الرقم	البعد	الحسابي المتوسط	البيجاري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	توليد واكتساب المعرفة	3,90	763,	1	موافق
02	تخزين المعرفة	3,46	628,	2	موافق
03	نشر وتشارك المعرفة	3,28	773,	4	محايد
04	تطبيق المعرفة	3,34	894,	3	محايد
	المحور الكلي عمليات إدارة المعرفة المتوفرة	3,49	619,		موافق

الجدول رقم (21) : الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة المطبقة.

بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد هذا المحور 3,49 % أي في مجال الموافق قريب من المحايد وبقيمة تشتت ضعيفة (0,61)، حيث جاء ترتيب البعد الأول الخاص بتوليد واكتساب المعرفة في

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

المرتبة الأولى ليكون أقوى مظاهر تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف، يليه بعد التخزين و الحفظ ثم بعد نشر وتشارك المعرفة وأخيرا بعد تطبيق المعرفة ؛ ولا يمكن الحكم النهائي على نتائج هذا المحور إلا بعد استخدام اختبار ستيودنت.

### 2-4- الاختبارات الكمية لفرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة نستخدم أحد الأساليب الإحصائية الذي يعرف باختبار ستيودنت، أو اختبار T-test؛

وبهذا الصدد يتفق الباحثون على الطريقة التالية في اختبار الفرضيات:

$H_0 = \text{Hypothèse } 0$  : وتسمى الفرضية الصفرية أو العدمية وغالبياً تتفق على أنها تعبر عن الفرضية التي تنفي وجود الخاصية .

$H_1 = \text{Hypothèse } 1$  : ويطلق عليها الفرضية البديلة وهي غالبا التي تحقق وجود الخاصية.

عند حساب قيمة  $T$  (T-test)، نقارنها بقيمة مستوى الدلالة المعنوية المتفق عليها بـ 0,05% في العلوم الاجتماعية، فإذا كانت قيمة  $T$  أكبر من مستوى الدلالة المعنوية يتم الأخذ بالفرضية العدمية ونفي الفرضية البديلة، وإذا كانت قيمة  $T$  أقل من مستوى الدلالة المعنوية يتم الأخذ بالفرضية البديلة ونفي الفرضية العدمية؛

يتم إجراء الاختبار كالتالي:

- الفرضية الأولى: تتمثل في:

$H_0$ : الإدارة العليا للمكتبة لا تحرص على التوجه نحو إدارة المعرفة.

$H_1$ : الإدارة العليا للمكتبة تحرص على التوجه نحو إدارة المعرفة.

يتم استخدام اختبار  $T$ -test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، (نتج من  $3=5/5+4+3+2+1$ ).

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

قيمة المعيار = 3			المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
,203 غير دال	29	1,304	

الجدول رقم (22): نتائج اختبار *T-Test* للمحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة. المصدر: مخرجات برمجية *SPSS V25*.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي 1,304 عند درجات حرية 29 ومستوى دلالة يساوي 0.203 وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، لذلك تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة ، أي أن المكتبة لا تحرص على التوجه نحو الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة.

أي أننا ننفي الفرضية الفرعية الأولى للدراسة القائلة بأن إدارة المكتبة لديها توجد نحو تطبيق إدارة المعرفة.

- الفرضية الثانية: تتمثل في:

$H_0$ : لا تتوفر أبعاد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

$H_1$ : تتوفر أبعاد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

قيمة المعيار = 3			المحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
,007	29	2,908	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية
,402	29	-,851	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية
,000	29	5,238	البعد الثالث: المتطلبات البشرية
,070	29	1,881	البعد الرابع: الثقافة التنظيمية
,003	29	3,198	

الجدول رقم (23): نتائج اختبار *T-Test* للمحور الثاني بأبعاده: محور توفر متطلبات إدارة المعرفة. المصدر: مخرجات برمجية *SPSS V25*.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة للبعد الأول المتعلق بالمتطلبات التنظيمية والبعد الخاص بالمتطلبات البشرية أكبر من 5 بالمائة (أكبر من مستوى الدلالة) ، لذلك تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة؛ أي أن المكتبة لا تتوفر على المتطلبات التنظيمية والمتطلبات البشرية.

### الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

كما نلاحظ أنه بالنسبة لمستوى الدلالة للبعد الثاني الخاص بالمتطلبات التكنولوجية والبعد الرابع المتعلق بالثقافة التنظيمية أقل من مستوى الدلالة 5% بالمائة، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن المكتبة تتوفر على المتطلبات التكنولوجية ومتطلبات الثقافة التنظيمية. أما على العموم فنلاحظ توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للمحور الثاني إجمالاً 0.007 وهي أقل من 5%، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن المكتبة المركزية لجامعة الشلف تتوفر على متطلبات إدارة المعرفة. أي أننا نثبت الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تقول بأن المكتبة المركزية لجامعة الشلف تتوفر على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. الفرضية الثالثة: تتمثل في:

$H_0$ : لا توجد عمليات لإدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

$H_1$ : توجد عمليات لإدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

قيمة المعيار = 3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
,000	29	4,364	المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة
,000	29	6,453	البعد الأول: توليد واكتساب المعرفة
,000	29	4,065	البعد الثاني: تخزين المعرفة
,054	29	2,007	البعد الثالث: نشر وتشارك المعرفة
,044	29	2,108	البعد الرابع: تطبيق المعرفة

الجدول رقم (24): نتائج اختبار  $T-Test$  للمحور الثالث بأبعاده: عمليات إدارة المعرفة المتوفرة.

المصدر: مخرجات برمجية  $SPSS V25$ .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة للبعد الثالث المتعلق بنشر وتشارك المعرفة أكبر من 5%، لذلك تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة؛ أي لا توجد عمليات نشر وتشارك المعرفة في المكتبة.

كما نلاحظ أنه بالنسبة لمستوى الدلالة للبعد الأول المتعلق بتوليد واكتساب المعرفة والبعد الثاني الخاص بتخزين المعرفة والبعد الرابع المتعلق بتطبيق المعرفة أقل من 5%، لذلك ترفض الفرضية العدمية



## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

وتقبل الفرضية البديلة؛ أي : توجد عمليات لتوليد واكتساب المعرفة، وتوجد عمليات لتخزين المعرفة، وتوجد عمليات لتطبيق المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. وعلى العموم نلاحظ أن هناك انتشار لعمليات إدارة المعرفة في وظائف المكتبة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للمحور الثاني إجمالاً 0.000 وهي أقل من 5%، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة؛ أي توجد عمليات لإدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

### 2-5- اختبارات الفروقات:

إن الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب الخصائص الشخصية أو ما نسميها بالمتغيرات الديمغرافية، ومن المعروف أنه في الحالات التي فيها عاملين (مثل الجنس) يتم استخدام اختبار T-test ، أما في حال وجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي One -Way Anova .

2-5-1 اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس: تم اختبار تحليل T لقياس الفروق بين الجنس ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

المحور	البعد	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الملاحظة
المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة		-1,172	28	,864	غير دال
المحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	بعد المتطلبات التنظيمية	-1,790	28	,084	غير دال
	بعد المتطلبات التكنولوجية	-559	28	,581	غير دال
	بعد المتطلبات البشرية	-1,697	28	,101	غير دال
	بعد الثقافة التنظيمية	-204	28	,840	غير دال
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد توليد واكتساب المعرفة	,815	28	,422	غير دال
	بعد تخزين المعرفة	,038	28	,970	غير دال
	بعد نشر وتشارك المعرفة	,880	28	,387	غير دال
	بعد تطبيق المعرفة	-148	28	,883	غير دال

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار T.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

نلاحظ من خلال النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد في كل محور أكبر من 5%، إذن نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين إجابات أفراد هذه الدراسة ما يدل على تماثل مدركات الإناث ومدركات الذكور حول العناصر المدروسة، فمثلا نظرة الإناث للتكنولوجيا المستخدمة تماثل نظرة الذكور، ونظرة الإناث لنمط وتوجه الإدارة مماثلة لنظرة الذكر ما يدل على التكافؤ في مكانة وفي دور الجنسين في المكتبة.

**2-5-2- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير العمر:** تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة	بين المجموعات	3	1,407	,469	,434	غير دال	730
		26	28,065	1,079			
		29	29,472				
المحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	بعد المتطلبات التنظيمية	3	2,417	,806	,786	غير دال	512
		26	26,635	1,024			
		29	29,052				
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد المتطلبات التكنولوجية	3	,520	,173	,204	غير دال	893
		26	22,087	,849			
		29	22,607				
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد المتطلبات البشرية	3	,579	,193	,339	غير دال	797
		26	14,796	,569			
		29	15,375				
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد الثقافة لتظيمية	3	2,752	,917	1,393	غير دال	267
		26	17,115	,658			
		29	19,867				
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد توليد واكتساب المعرفة	3	,465	,155	,245	غير دال	864
		26	16,458	,633			
		29	16,922				
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد تخزين المعرفة	3	1,403	,468	1,209	غير دال	326
		26	10,063	,387			
		29	11,467				

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلبي.

غير دال ,569	,685	,424	1,271	3	بين المجموعات	بعد نشر وتشارك المعرفة
		,618	16,071	26	داخل المجموعات	
			17,342	29	المجموع	
غير دال ,480	,848	,690	2,070	3	بين المجموعات	بعد تطبيق المعرفة
		,813	21,148	26	داخل المجموعات	
			23,219	29	المجموع	

الجدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعود للعمر في الإجابات بين أفراد الدراسة في كل المحاور والأبعاد حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5%

2-5-3- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير مستوى التعليم: تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة	بعد المتطلبات المنظمة	بين المجموعات	1,160	2	,580	,553	غير دال ,581
		داخل المجموعات	28,312	27	1,049		
		المجموع	29,472	29			
المحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	بعد المتطلبات التكنولوجية	بين المجموعات	,302	2	,151	,142	غير دال ,868
		داخل المجموعات	28,750	27	1,065		
		المجموع	29,052	29			
بعد المتطلبات البشرية	بعد المتطلبات التقنية	بين المجموعات	,143	2	,072	,086	غير دال ,918
		داخل المجموعات	22,464	27	,832		
		المجموع	22,607	29			
بعد الثقافة المنظمة	بعد المتطلبات البشرية	بين المجموعات	,577	2	,288	,526	غير دال ,597
		داخل المجموعات	14,798	27	,548		
		المجموع	15,375	29			
المحور الثالث: بعد الثقافة المنظمة	بعد المتطلبات التقنية	بين المجموعات	4,510	2	2,255	3,964	دال ,031
		داخل المجموعات	15,357	27	,569		
		المجموع	19,867	29			

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد توليد واكتساب المعرفة	بين المجموعات	1,087	2	543,	926,	408,
		داخل المجموعات	15,835	27	586,		غير دال
		المجموع	16,922	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد تخزين المعرفة	بين المجموعات	220,	2	110,	264,	770,
		داخل المجموعات	11,247	27	417,		غير دال
		المجموع	11,467	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد نشر وتشارك المعرفة	بين المجموعات	725,	2	363,	589,	562,
		داخل المجموعات	16,616	27	615,		غير دال
		المجموع	17,342	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد تطبيق المعرفة	بين المجموعات	2,893	2	1,447	1,922	166,
		داخل المجموعات	20,325	27	753,		غير دال
		المجموع	23,219	29			

الجدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات لمستوى لتعليم.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تفرق لمستوى التعليم في الإجابات بين أفراد الدراسة في كل المحاور والأبعاد ما عدى بعد الثقافة التنظيمية الذي تبين من خلاله أنه توجد هناك فروقات في الإجابات بين أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي وذلك يبين أن أفراد الدراسة يقيّمون الثقافة التنظيمية حسب مستواهم التعليمية فالمستوى التعليمي يؤثر على مستوى إدراك الأفراد.

2-5-4- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الخبرة: تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين الخبرة ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة	بين المجموعات	بين المجموعات	16,281	3	5,427	10,697	0,000
		داخل المجموعات	13,191	26	507		دال
		المجموع	29,472	29			
المحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	بعد المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	4,352	3	1,451	1,527	0,231
		داخل المجموعات	24,700	26	950		غير دال
		المجموع	29,052	29			
بعد المتطلبات التكنولوجية	بين المجموعات	2,118	3	706	896	0,457	
	داخل المجموعات	20,490	26	788		غير دال	
	المجموع	22,607	29				
بعد المتطلبات البشرية	بين المجموعات	3,825	3	1,275	2,870	0,056	
	داخل المجموعات	11,550	26	444		غير دال	
	المجموع	15,375	29				
بعد الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1,556	3	519	736	0,540	
	داخل المجموعات	18,311	26	704		غير دال	
	المجموع	19,867	29				
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد توليد واكتساب المعرفة	بين المجموعات	1,936	3	645	1,119	0,359
		داخل المجموعات	14,987	26	576		غير دال
		المجموع	16,922	29			
بعد تخزين المعرفة	بين المجموعات	1,759	3	586	1,570	0,220	
	داخل المجموعات	9,708	26	373		غير دال	
	المجموع	11,467	29				
بعد نشر وتشارك المعرفة	بين المجموعات	3,218	3	1,073	1,974	0,143	
	داخل المجموعات	14,124	26	543		غير دال	
	المجموع	17,342	29				
بعد تطبيق المعرفة	بين المجموعات	3,692	3	1,231	1,639	0,205	
	داخل المجموعات	19,526	26	751		غير دال	
	المجموع	23,219	29				

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للخبرة.

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تعزى للخبرة في الإجابات بين أفراد الدراسة في كل من المحور الثاني والثالث، أما المحور الأول الخاص بتوجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة تبين أنه توجد فروقات في الإجابات بين أفراد الدراسة حسب الخبرة وذلك يبين أن

## الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي.

أفراد الدراسة ينظرون و يقيمون توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة حسب مدة خبرتهم المهنية ما يعكس أهمية المعرفة التراكمية ويشجع على ضرورة العناية برأس المال البشري وتنميته وتطويره باعتباره العنصر الأساس و الفاعل في أي مؤسسة.

**2-5-5-اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الدورات التكوينية:** تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين الخبرة ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة	بين المجموعات	بين المجموعات	4,183	2	2,092	2,233	غير دال 127,
		داخل المجموعات	25,289	27	937,		
		المجموع	29,472	29			
المحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	بعد المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	420,	2	210,	198,	غير دال 822,
		داخل المجموعات	28,632	27	1,060		
		المجموع	29,052	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد المتطلبات التكنولوجية	بين المجموعات	4,773	2	2,386	3,613	دال 041,
		داخل المجموعات	17,835	27	661,		
		المجموع	22,607	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد المتطلبات البشرية	بين المجموعات	306,	2	153,	274,	غير دال 763,
		داخل المجموعات	15,069	27	558,		
		المجموع	15,375	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	721,	2	361,	508,	غير دال 607,
		داخل المجموعات	19,146	27	709,		
		المجموع	19,867	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد توليد واكتساب المعرفة	بين المجموعات	121,	2	61,	098,	غير دال 907,
		داخل المجموعات	16,801	27	622,		
		المجموع	16,922	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد تخزين المعرفة	بين المجموعات	050,	2	025,	060,	غير دال 942,
		داخل المجموعات	11,416	27	423,		
		المجموع	11,467	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد نشر وتشارك المعرفة	بين المجموعات	604,	2	302,	487,	غير دال 620,
		داخل المجموعات	16,738	27	620,		
		المجموع	17,342	29			
المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة	بعد تطبيق المعرفة	بين المجموعات	870,	2	435,	525,	غير دال 597,
		داخل المجموعات	22,349	27	828,		
		المجموع	23,219	29			

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للدورات التكوينية.  
المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تعزى للدورات التكوينية في الإجابات بين أفراد الدراسة في كل المحاور والأبعاد ما عدى بعد المتطلبات التكنولوجية الذي تبين من خلاله أن هناك فروقات في الإجابات بين أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي وذلك يبين أن أفراد الدراساتقيِّيمون المتطلبات التكنولوجية حسب الدورات التكوينية التي تلقوها وهذا منطقي جدا أي أن الدورة التكوينية ترفع من تطلعات ومكتسبات الأفراد حول التكنولوجيا وبالتالي تتأثر نظرة الموظف إلى التكنولوجيا بعدد الدورات التي قام بها وأيضا تتطور قدرته على تقييمها.

### خلاصة

جاء هذا الفصل بعرض وصفي وتحليلي مفصل لنتائج دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، حيث قدم في قسمه الأول عرضا تقديميا مفصلا للمكتبة مقر الدراسة، ثم في فرعه الثاني تناول دراسة مدى صدق وثبات أداء الاستبانة ومدى صلاحيتها لهذه الدراسة، وفي فرعه الثالث قدم وصفا وتفسيرا لنتائج الدراسة التي خصت البيئة السائدة ومدى توجه إدارة المكتبة نحو تطبيق إدارة المعرفة إلى جانب مدى توفر متطلباتها الجوهرية، ثم استجلاء تطبيقات عمليات إدارة المعرفة ومدى ممارستها، ليتم في الأخير إخضاع فرضيات الدراسة للاختبار الكمي مع اختبار الفروقات في إجابات الأفراد وفق الخصائص الشخصية.



### نتائج الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة التي تناولت بالوصف والتحليل لواقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف توصلنا للنتائج التالية:
- يوجد تطبيق واضح وملموس لممارسات إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف لكنه عفوي وتلقائي، أي غير مخطط أو مدروس؛
  - سياسة الإدارة العليا لا تشكل دعماً قوياً لتطبيق إدارة المعرفة وجهودها محدودة بهذا الصدد؛
  - يوجد بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف مقومات وإمكانات مهمة من شأنها دعم وتعزيز تطبيق إدارة المعرفة في وظائفها وأنشطتها؛
  - المكتبة المركزية بشكل عام تعتمد في وظائفها على مختلف ممارسات إدارة المعرفة، ماعدا تلك المتعلقة بتقاسم وتشارك المعرفة بسبب احتكار الأفراد للمعرفة؛
  - لا توجد خطة أو استراتيجية مسطرة ومقصودة لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة؛
  - تتوفر المكتبة المركزية لجامعة الشلف على إمكانات تكنولوجية مهمة تشكل دعماً مهماً لممارسة عمليات إدارة المعرفة إذا ما تم حسن استغلالها؛
  - الثقافة التنظيمية السائدة بيئة المكتبة المركزية لجامعة الشلف تساعد على إنجاح ممارسات إدارة المعرفة؛
  - نمط الإدارة المتبع بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف تقليدي ورسمي ولا يساعد على إنجاح ممارسة إدارة المعرفة؛
  - سمات المورد البشري بشقيهِ (القيادة/العمال) المتوفر بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف لا يساعد على إنجاح تطبيق إدارة المعرفة، فنمط القيادة تقليدي صارم نوعاً ما ولا يتصف بالمرونة المطلوبة، مع سيطرة ثقافة احتكار المعرفة على الموظفين ما يمنع نقلها وتوزيعها والإفادة منها وهو ما يتنافى مع أهداف إدارة المعرفة؛

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن الوصول إلى أهم عوائق وصعوبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف وتلخيصها في الآتي:

- عدم إدراك المكتبة لأهمية إدارة المعرفة والفائدة التي قد تحققها وبالتالي غياب التوجه المحسوب نحوها؛
- الأسلوب التقليدي في الإدارة والتسيير والذي يتسم بالصرامة والرسمية بدل المرونة وتمكين العاملين؛

## نتائج الدراسة.

- ثقافة احتكار المعرفة لدى العاملين وعدم الرغبة في تشاركتها ونشرها؛
- عدم تحلي إدارة المكتبة بالتسامح التنظيمي وعدم تشجيع الأفراد على توظيف مهاراتهم ومعرفتهم الكاملة.

### الاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة اتضح أنه بشكل عام لا يوجد إدراك لأهمية إدارة المعرفة لدى إدارة المكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف ولا اهتمام مسطر بممارستها، لذا نقدم جملة من المقترحات التي قد تفتح المجال لاعتمادها في وظائفها وتفعيل دورها:

- التفكير الجاد بانتهاج أساليب إدارة المعرفة ووضعها ضمن أولوياتها؛
- تنمية رأس المال الفكري المتوفر وتفعيله؛
- التشجيع على التعلم التنظيمي وروح الإبداع والابتكار بالمكتبة؛
- استقطاب مديري معرفة قادرين على شغل أدوارهم المعرفية بفعالية؛
- بما أن المكتبة تأخذ على عاتقها مهمة تدريب موظفيها على استخدام بعض التجهيزات الحديثة والبرمجيات المعتمدة وبعض أساليب العمل الدقيقة<sup>1</sup> في أماكنها استحداث وحدة دائمة متخصصة بهذه الأنشطة وتوسيع مجال عملها كآلية من آليات نشر المعرفة؛
- اعتماد مرونة التعامل مع الموظفين لتشجيع مبادرات الأفراد؛
- تمكين العاملين وتشجيع توظيف المهارات والقدرات الفردية في أداء المهام؛
- التشجيع على تشارك وتقاسم المعرفة من خلال اعتماد الحوافز المادية والمعنوية الممكنة؛
- الاستغلال الموجه للإمكانات التكنولوجية المتوفرة بما يخدم تدفق وتمرير المعرفة التنظيمية وتخزينها؛

<sup>1</sup> رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي. 2019/05/16

خاتمة:

تشهد بيئة المكتبات اليوم حالة من عدم الاستقرار والتذبذب ما يجعلها مطالبة باعتماد أحد المداخل الحديثة المبتكرة لمواجهة رهانات وتحديات العصر، إذ يؤكد المختصون أن المؤسسة التي لا تفكر بتغيير أساليبها التقليدية ومواكبة التطورات واستثمار رصيدها المعرفي هي مؤسسة تحكم على نفسها بالزوال؛ فالمكتبة الجامعية اليوم ملزمة بالتحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة قائمة على المعرفة كاستجابة صريحة لحملة التغيرات والتحويلات الراهنة؛ من خلال إعادة النظر في وظائفها التقليدية واعتماد مدخل إدارة المعرفة الذي يقوم على خلق المعرفة وتخزينها وتقاسمها وتطبيقها وأيضا تنمية التشارك المعرفي والعمل كفريق وتحقيق الإدارة التشاركية المبنية على إدارة المعرفة، من أجل الارتقاء في اتخاذ القرارات بفعالية عالية وكذا تحقيق مستويات أعلى في الإبداع والابتكار والأداء بشكل عام. ومن خلال هذه الدراسة التي قدمت إحاطة شاملة للمفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة ودراسة معمقة لواقع ممارستها في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف تم التوصل إلى كون هذه المكتبة تشكل بيئة خصبة وصالحة لاحتضان هذا التوجه الإداري الحديث، كما تم الكشف عن توفر ملموس لمقومات نجاحه ولا يحتاج ذلك أكثر من بعض الإجراءات الإدارية المدروسة للاستفادة القصوى من رأس المال البشري الذي يمثل المصدر الرئيسي للمعرفة التنظيمية، كما تم الوقوف على الصعوبات والمشاكل التي تحول دون نجاح إدارة المعرفة في هذا التنظيم وتقديم جملة من المقترحات لمواجهتها.

وقد جاءت هذه الدراسة لتفتح المجال أمام دراسات أخرى من شأنها أن تدعم نتائجها وتزيدها تعمقا، أو تكون بمثابة امتداد لها، كبحث إمكانية تصميم إستراتيجية مدروسة لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية، أو تطوير أحد النماذج الجاهزة لإدارة المعرفة ليتلاءم مع بيئة المكتبات الجامعية.

البليو جرافيا والويو جرافيا

البليو جرافيا والويو جرافيا:

- قرآن كريم. سورة البقرة
- قرآن كريم. سورة المائدة

• الكتب:

الكتب باللغة العربية:

- 1- إدارة المعرفة = *knowledge management*. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2005.  
(سلسلة المتميزون الإدارية)
- 2- إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية [على الخط]. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص. 41. متاح على الرابط: <https://books.google.dz>
- 3- ابراهيم، السعيد مبروك. الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2013
- 4- إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2009
- 5- الجنابي، أكرم سالم. إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية = *Knowledge management in building the core competencies*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012
- 6- الخطيب، أحمد، زيغان، خالد. إدارة المعرفة ونظم المعلومات. إريد: عالم الكتب الحديث، 2009
- 7- الخطيب، أحمد، معايعه، عادل سالم. الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009
- 8- الشيمي، حسني عبد الرحمن. إدارة المعرفة: الرأسمعرفية بديلا. [د.م.]: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009
- 9- الظاهر، نعيم إبراهيم. إدارة المعرفة. إريد: عالم الكتب الحديث، 2009

- 10- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر ابراهيم، العمري، غسان. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006
- 11- الكبيسي، صلاح الدين؛ زناد المحيوي، سعد(مراجعة). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005. (سلسلة بحوث ودراسات)
- 12- المالكي، مجبل لازم. هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009
- 13- الهمشري، احمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2002
- 14- أنيس الطباع، عبد الله. علم المكتبات : الإدارة والتنظيم. [د.ت.]: [د.ن.]
- 15- بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية : تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001
- 16- بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007
- 17- حسن مسلم، عبدالله. إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015
- 18- حماده، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1981
- 19- خيرى، أسامة محمد. إدارة الإبداع والابتكارات = *Managing creativity and Innovation*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012
- 20- زناد درويش المحيوي، سعد، عواد كريم الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة: مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004. (سلسلة دراسات وبحوث)
- 21- شاکر نوري، حيدر، حسن جمعة، محمود. دراسات في أثر المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المنظمات =

- Study in impact knowledge and technology information for organization [على الخط]. [د.م.]: [د.ن.], 2015، ص. 21-22. متاح على الرابط <<https://books.google.dz>>
- 22- عبد الجابر، سعود، وآخرون... مدخل إلى علم المكتبات. ط. 2. عمان: دار المأمون للنشر والتوزيع، 2011
- 23- عبد الله القهوي، ليث. إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية: *Knowledge management strategy and organizational objectives*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013
- 24- عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1998
- 25- عبد الهادي، محمد فتحي. دراسات في المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار المريخ للنشر، 1988
- 26- عبد الوهاب، محمد علي. مقدمة في الإدارة. [د.ن.]: [د.م.], 1982
- 27- عبود نجم، نجم. إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات = *knowledge management: Concepts, strategies, and processes*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005
- 28- عليوي، محمد عوده، لازم المالكي، مجبل. المكتبات النوعية: الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007
- 29- عواد الزيادات، محمود. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008
- 30- محمد سعود جرادات، ناصر، اسماعيل المعاني، أحمد، رشاد الصالح، أسماء. إدارة المعرفة = *Knowledge management*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2011
- 31- محمد، هاني. المكتبة والمجتمع: أنواع المكتبات وآثارها على قيام الحضارات. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2014
- 32- محمد هشام حريز، سامي. الإدارة بالأفكار. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2008

- 33- محمود بشير المغربي، محمد الفاتح. مبادئ الإدارة. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع،  
2014
- 34- محمود مطر، عبد اللطيف. إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية  
للنشر والتوزيع، 2007
- 35- مصباح اسماعيل الطيبي، خضر. إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول.  
عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010
- 36- مصطفى عليان، ربحي. إدارة المعرفة = *Knowledge Management*.  
عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008
- 37- مصطفى عليان، ربحي. البحث العلمي: أسسه، مناهج وأساليبه، إجراءاته. عمان:  
دار الأفكار الدولية، 2004
- 38- منير عبوي، زيد. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير. عمان: دار دجلة  
ناشرون و موزعون، 2007
- 39- يوسف بدير، جمال. اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز  
المعرفة، 2010
- 40- بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد  
للنشر والتوزيع، 2007

الكتب باللغة الانجليزية:

- 1- FIGALLO, Cliff, RHINE, Nancy. *Building. the Knowledge Management Network: Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work*. New York: Wiley Technology Publishing, 2002
- 2- ICHIJO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro. *Knowledge creation and management: New challenges for manager*. New York : Oxford University Press, 2007
- 3- ROBINSON, Herbert [and oth. ]. *Governance & Knowledge Management for Public-Private Partnerships*. West Sussex: Blackwell Publishing, 2010



• الرسائل الجامعية:

الرسائل الجامعية باللغة العربية:

- 1- إسماعيل أبو عودة، صالح. دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة: جامعة الأقصى، 2016
- 2- الحاج داوود، محمد عبود. مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات: دراسة ميدانية على شركة المواني الهندسية. أطروحة دكتوراه: الفلسفة في إدارة الأعمال. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013
- 3- الزاهي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. قسنطينة: معهد علم المكتبات والتوثيق، 2014/2013
- 4- بن عبد الله بن تركي العتيبي، ياسر. إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. أطروحة دكتوراه: الإدارة التربوية والتخطيط. أم القرى: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2007
- 5- جاسر الآغا، ناصر، غنيم أبو الخير، أحمد. واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة الأقصى، مج.16، ع.1، 2012
- 6- غزالي، عادل. دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه: إدارة موارد بشرية. سطيف: جامعة محمد لمين دباغين، 2016/2015
- 7- لمخنت، يوسف. نحو تطبيق المعرفة في المكتبات الجامعية: تقييم استعداد مكتبة د.أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه: أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة. قسنطينة: قسم علم المكتبات، 2010

8- يچياوي، فتيحة. أهمية استخدام تطبيقات إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الجودة في التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة بالجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه: إدارة أعمال. الشلف: جامعة حسبية بن بوعلي، 2018

الرسائل الجامعية باللغة الفرنسية:

1- TISSOT, Alexandre. *Vers un système de management des connaissances: étude et caractérisation dans le cadre d'une étude en entreprise à structure décentralisée*. Thèse doctorat: productique-génie industriel. Paris: école centrale, 2005

• المقالات:

المقالات باللغة العربية:

- 1- إسماعيل متولي، ناريمان. مدى الإفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة الشاملة في دعم الإبداع المعرفي والابتكار التنظيمي بالمكتبات الجامعية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2017، مج. 23، ع. 1
- 2- الحمزة، منير. الاجتماعات التشاورية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي. المجلة العربية للمعلومات، 2015، مج. 25، عدد خاص
- 3- السمير، علي حسين. تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية. في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية: المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة. عمان، 29 أكتوبر 2013
- 4- بن شارف، عذراء. إدارة المعرفة مدخل لتحسين جودة إنتاجية المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية مع أعضاء هيئة التدريس بأقسام علم المكتبات بالجامعات الجزائرية. *Cybrarians Journal* [على الخط]. 2017، ع. 48. متاح على الرابط: [http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=814:abensharif&catid=316:papers&Itemid=93](http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=814:abensharif&catid=316:papers&Itemid=93)

- 5- بن عبدالله الضويحي، فهد. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق. *Cybrarians Journal* [على الخط]، 2009، ع. 20. متاح في: [http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=457:2011-08-11-22-22-29&catid=133:2009-05-20-09-50-11&Itemid=61](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=457:2011-08-11-22-22-29&catid=133:2009-05-20-09-50-11&Itemid=61).
- 6- حرب، محمد خميس. تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، [د.ت.]،
- 7- حسين، بركاني. واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015، ع. 13.
- 8- سعيد عبد الله، خالد عتيق، محمد جرحيس، جاسم. إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها: *annual The SLA-AGC 20<sup>th</sup> conference*. الدوحة : QScience Proceceedings، 2014
- 9- علوان الطائي، فيصل، حميد العادلي، أميمة. استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء. مجلة العلوم الاقتصادية، 2014، مج. 9، ع. 36.
- 10- علي، أحمد. خصائص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات. مجلة جامعة دمشق، 2012، مج. 28، ع. 1.
- 11- مهنا، عبد المجيد. إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات. مجلة جامعة دمشق، 2012، مج. 28، ع. 3.
- 12- واضح، فواز، نويري، مجدي. إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال *JFBE*، 2017

المقالات باللغة الفرنسية:

- 1- FABRE, Isabelle, GARDIES, Cécile. *Gestion des connaissances et organisation apprenante: l'exemple de la formation à distance des professeurs-documentalistes de l'enseignement agricole français*. In 7ème colloque international: Enjeux et usages des technologies de l'information et de la communication, Bruxelles, 2011
- 2- PINTO, Mario *john. knowledge management for higher education*. In 9ème conférence ibérique sur les systèmes et technologies de l'information, Barcelone, 2014

• المواقع الإلكترونية:

- موقع المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. [على الخط]. متاح على الرابط  
<[https://www.univ-chlef.dz/ar/?page\\_id=1143](https://www.univ-chlef.dz/ar/?page_id=1143)>
- موقع جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. [على الخط]. متاح على الرابط: [https://www.univ-chlef.dz/ar/?page\\_id=862](https://www.univ-chlef.dz/ar/?page_id=862)

الملاحق



جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علم المكتبات  
تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات.



## استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي.

بعنوان:

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية.  
دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة حسينية بن بوعلي بالشلف.

إشراف الأستاذ:

شباحي مهدي.

إعداد الطالبة:

سامر بختة

تحية طيبة وبعد؛

في إطار الدراسة المشار إليها أعلاه، وبصفتكم أحد الموظفين بهذه المكتبة، ولأهمية ما لديكم من معلومات سوف تثرى نتائج هذه الدراسة، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغرض تزويدنا بالمعلومات اللازمة والتي تساعدنا في التعرف على جوانب من ملامح البيئة في منظماتكم ومدى ملاءمتها لتطبيق إدارة المعرفة، ومعرفة ما إذا كانت مؤسستكم تعتمد فعلا هذا الأسلوب الإداري الحديث.

تغطي الاستمارة عدة جوانب تتضمن الإمكانيات المتاحة والثقافة السائدة بينكم، وبعض سلوكيات العمل. نرجو منكم الإجابة على كافة عبارات الاستمارة بجدية وعفوية بما هو كائن لا ما تريده أن يكون، وليس من الضرورة أن تكون لديك خلفية حول إدارة المعرفة، أو أن تقوم بأي تحضيرات للإجابة، علما بأن ما يقدم من معلومات سيكون سري ولأغراض هذه الدراسة فقط.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2018/2019

## محور البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) في الخانات المناسبة:

1/الجنس:

ذكر  أنثى

2/العمر:

أقل من 25  من 25-35

من 36-45  أكثر من 45

3/مستوى التعليم:

جامعي  ثانوي  أقل من ثانوي

4/الخبرة في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات

من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

5/للدورات التكوينية:

لم ألتق أي دورة تكوينية  تلقيت دورة واحدة  أكثر من دورة

يرجى وضع علامة (X) في الخانات المناسبة:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لا أوافق بشدة
<b>المحور الأول: توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة.</b>						
01	تقوم إدارة المكتبة باستقطاب الكفاءات للاستفادة منها.					
02	تقوم إدارة المكتبة بالمحافظة على الخبرات المتوفرة لديها.					
03	تهتم المكتبة بتوفير التدريب اللازم للموظفين تناسباً مع متطلبات العمل.					
04	إدارة المكتبة تسمح لموظفيها بإكمال دراستهم وتحسين معارفهم.					
05	تقوم المكتبة بتشجيع المبادرات الشخصية لموظفيها والاستفادة منها.					
<b>المحور الثاني: توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.</b>						
<b>1-المتطلبات التنظيمية.</b>						
01	المكتبة تقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.					
02	توفر المكتبة للموظفين سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.					
03	يوجد تواصل دائم بين إدارة المكتبة والعاملين وتبادل وجهات النظر.					
<b>2-المتطلبات التكنولوجية.</b>						
01	تدفع الانترنت في المكتبة يساعد على البحث وعلى أداء المهام بشكل جيد.					

					الموقع الإلكتروني للمكتبة يلبي احتياجات المستفيدين .	02
					التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في المكتبة مناسبة لتدقيق المعرفة.	03
<b>3- المتطلبات البشرية .</b>						
					يقوم المسؤول بتشجيع العمال على تشارك الأفكار والمعارف .	01
					يمنح المسؤول للموظفين حرية توظيف مهاراتهم في أداء مهامهم.	02
					الموظفون يجيدون استخدام التكنولوجيا المتوفرة في المكتبة.	03
					يستطيع الموظفون تقديم معارف وخبرات جديدة	04
<b>4-ثقافة التنظيمية.</b>						
					يتقبل العمال تشارك المعرفة ولا يحتفظون بها لأنفسهم.	01
					الموظفون على دراية بمهام وأهداف المصلحة ويعرفون ما عليهم فعله.	02
					يوجد ثقة بين عمال المكتبة.	03
					يتوفر بالمكتبة جو التعاون والعمل ضمن فريق.	04
<b>المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة.</b>						
<b>1-توليد واكتساب المعرفة.</b>						
					تسهل الانترنت والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في اكتساب معارف جديدة	01
					تعد خبرات الموظفين من المصادر المهمة للمعرفة في المكتبة	02
					الاحتكاك والتشاور بين الموظفين يؤدي إلى خلق وتوليد معارف جديدة	03
<b>2-تخزين المعرفة .</b>						
					الموظف لديه في عقله معارف وامكانيات لم يفصح عنها بعد	01
					الموظف يقوم بتسجيل وحفظ ما يتلقاه في الدورات التكوينية أو تعلمه من الزملاء.	02
					المكتبة تشجع فرص الإبداع والابتكار في أداء المهام وإيجاد حلول المشكلات	03
					أرشيف ووثائق إدارة المكتبة مصدر مهم للمعلومات يتم الرجوع إليه لإيجاد المعلومات المطلوبة لحل المشكلات.	04
<b>3-نشر وتشارك المعرفة.</b>						
					تقوم المكتبة بعقد لقاءات وجلسات دورية لمناقشة تجارب العمل.	01
					هناك تواصل بين الموظفين ذوي الخبرة وباقي الموظفين لتقديم التوجيه والمساعدة.	02
					يوجد تبادل إلكتروني للمعلومات بين الموظفين.	03
					عند مشاركة احد الموظفين في دورة تكوينية يقوم بنقل ما تعلمه إلى زملائه.	04
<b>4-تطبيق المعرفة.</b>						
					تسعى المكتبة لتطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان	01
					تسمح المكتبة لعمالها بتطبيق معارفهم في أداء المهام	02
					الموظف لا يتخوف من تطبيق معرفته الخاصة واتباع طرق مبتكرة في أداء المهام.	03





جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علم المكتبات  
تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات



## مقابلة شخصية

في إطار إنجاز مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي.

بعنوان:

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية.  
دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة حسية بن بوعلي بالشلف.

إشراف الأستاذ:

شباحي مهدي.

إعداد الطالبة:

سامر بختة

تحية طيبة وبعد؛

في إطار الدراسة المشار إليها أعلاه، وبصفتكم مديرا للمكتبة وقمة الهرم في إدارتها، ولأهمية ما لديكم من معلومات سوف تثرى نتائج هذه الدراسة، نتوجه إلى سيادتكم بجملة أسئلة تغطي عدة جوانب تتضمن الإمكانيات المتاحة والبيئة السائدة في مكتبتكم ومدى توجه هذه الأخيرة لتبني ممارسات إدارة المعرفة.  
نرجو منكم الإجابة على أسئلتنا بعفوية بما هو كائن لا ما تريدون أن يكون، علما بأن ما يقدم من معلومات سيكون سري ولأغراض هذه الدراسة فقط.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2018/2019

## أسئلة المقابلة

### توجه الإدارة العليا نحو إدارة المعرفة:

- 1 هل تركزون على استقطاب خبرات وكفاءات جديدة للعمل في مكتبكم؟
- 2 هل تركزون على المحافظة على الخبرات والقدرات الموجودة لديكم؟
- 3 هل تشجعون الأفراد على تشارك المعارف والمعلومات ومساعدة بعضهم البعض في أداء الوظائف؟
- 4 هل تسمح المكتبة لموظفيها بإكمال دراستهم وتحسين معارفهم؟

### متطلبات إدارة المعرفة:

#### المتطلبات التنظيمية:

- 1 هل تعتمدون الاتصال الغير رسمي في مكتبكم أم تشددون على ضرورة إتباع الطرق الرسمية في ذلك؟
- 2 هل تجدون أن مستوى العلاقة بين الموظف والإدارة يكفل المرور الجيد للمعلومات؟
- 3 هل تسمحون للموظف بإبداء رأيه وطرح حلول لمشكلات العمل؟
- 4 هل يتم إجراء دورات تكوينية من حين لآخر على مستوى المكتبة لتحسين وتطوير معارف الموظفين؟

#### المتطلبات البشرية:

- 1 هل تشاركون موظفيكم أداء المهام والوظائف؟
- 2 هل يقدم موظفوك أفكارا جديدة ومقترحات فعالة لأداء الوظائف والمهام؟
- 3 ما رأيكم بالمستوى المعرفي لموظفيكم؟

#### المتطلبات التكنولوجية:

- 1 هل تجدون أن الموقع الالكتروني للمكتبة نشط وفي مستوى التطلعات؟
- 2 هل تجدون أن التقنيات والتجهيزات التكنولوجية المتوفرة في مكتبكم مواكبة لآخر التطورات والتحديثات؟
- 3 هل يعاني موظفوك مشاكل في استخدام التقنيات والتجهيزات الحديثة المستخدمة؟

#### الثقافة التنظيمية:

- 1 هل تلاحظون وجود تشارك للمعارف والمعلومات بين الموظفين أم تلاحظون وجود احتكار لدى أفراد أو مصالح معينة؟
- 2 هل يتم أداء المهام في المكتبة ضمن فريق أم بشكل فردي؟
- 3 هل يعاني موظفوك مشاكل في التعلم التنظيمي؟

### تطبيقات إدارة المعرفة:

#### توليد واكتساب المعرفة:

- 1 هل تشجعون الموظفين على الإبداع وتقديم أفكار جديدة لأداء الوظائف وحل المشكلات؟
- 2 هل تسعون لرصد وتحصيل المعرفة من المصادر الخارجية للمكتبة (مكتبات ومؤسسات أخرى، قواعد بيانات، خبراء متخصصين...)?
- 3 برأيكم ما هي المشاكل التي تعوق توليد واكتساب معارف جديدة بمكتبكم؟

### تخزين وحفظ المعرفة:

- 1 هل تقومون بتوثيق وحفظ تقارير بما تلقاه موظفوكم في الدورات التكوينية؟
- 2 هل تقومون بتوثيق وحفظ تجارب العمل والمشكلات وكيفية التعامل معها للاستفادة منها مستقبلاً؟
- 3 برأيكم ما هي عوائق حفظ وتخزين المعرفة التنظيمية بمكتبكم؟

### إتاحة وتوزيع المعرفة:

- 1 هل تحرصون على ضمان إيصال المعلومات إلى أبعد النقاط في مؤسستكم؟
- 2 ما هي أساليبكم في نشر المعلومات والمعارف بين موظفيكم (الهاتف-البريد الإلكتروني - اجتماعات-النشر في الموقع الإلكتروني-تعليمات ووثائق مطبوعة توزع على المصالح..)
- 3 ما هي المشاكل التي تعوق توزيع المعرفة في مكتبكم؟

### تطبيق المعرفة:

- 1 هل تأخذون بآراء وأفكار موظفيكم في ميدان العمل؟
- 2 هل توظفون ما تم تخزينه من تجارب العمل والمشكلات في الميدان؟
- 3 هل تسمحون بتجاوز الموظف لتعليماتكم وإنجاز المهام بما يضمن أفضل النتائج بأقل جهد ووقت أم تحرصون على ضرورة إتباع الطرق المعتادة؟
- 4 برأيكم ما هي مشاكل تطبيق المعرفة في مكتبكم؟

الإحصاءات الوصفية للبيانات الديمغرافية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكور	17	56,7	56,7	56,7
	اناث	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25	1	3,3	3,3	3,3
	من 25-35	10	33,3	33,3	36,7
	من 36-45	17	56,7	56,7	93,3
	أكثر من 45	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	22	73,3	73,3	73,3
	ثانوي	7	23,3	23,3	96,7
	أقل من ثانوي	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 5-10 سنوات	14	46,7	46,7	60,0
	من 11-15 سنة	7	23,3	23,3	83,3
	أكثر من 15 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدورات التكوينية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم ألتق أي دورة تكوينية	6	20,0	20,0	20,0
	تلقيت دورة واحدة	11	36,7	36,7	56,7
	أكثر من دورة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الإحصاءات الوصفية للمحور الأول

تقوم إدارة المكتبة باستقطاب الكفاءات للاستفادة منها.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	10	33,3	33,3	43,3
	محايد	2	6,7	6,7	50,0

	موافق	10	33,3	33,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم إدارة المكتبة بالمحافظة على الخبرات المتوفرة لديها.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	3	10,0	10,0	40,0
	موافق	11	36,7	36,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تهتم المكتبة بتوفير التدريب اللازم للموظفين تناسباً مع متطلبات العمل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	12	40,0	40,0	43,3
	محايد	2	6,7	6,7	50,0
	موافق	11	36,7	36,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

إدارة المكتبة تسمح لموظفيها بإكمال دراستهم وتحسين معارفهم.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	1	3,3	3,3	33,3
	موافق	15	50,0	50,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم المكتبة بتشجيع المبادرات الشخصية لموظفيها والاستفادة منها.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	10	33,3	33,3	46,7
	محايد	5	16,7	16,7	63,3
	موافق	7	23,3	23,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques		
المحور الاول		
N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		3,24
Médiane		3,30

Ecart type	1,008
Plage	4
Minimum	1
Maximum	5

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم إدارة المكتبة باستقطاب الكفاءات للاستفادة منها.	30	1	5	3,13	1,332
تقوم إدارة المكتبة بالمحافظة على الخبرات المتوفرة لديها.	30	1	5	3,50	1,225
تهتم المكتبة بتوفير التدريب اللازم للموظفين تناسباً مع متطلبات العمل.	30	1	5	3,17	1,206
إدارة المكتبة تسمح لموظفيها بإكمال دراستهم وتحسين معارفهم.	30	1	5	3,50	1,167
تقوم المكتبة بتشجيع المبادرات الشخصية لموظفيها والاستفادة منها.	30	1	5	2,90	1,296
N valide (liste)	30				

اختبار الفرضية للمحور الأول

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الأول	1,304	29	,203	,240	-,14	,62

المحور الثاني  
البعد الأول

المكتبة تقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	13	43,3	43,3	66,7
	محايد	3	10,0	10,0	76,7
	موافق	5	16,7	16,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توفر المكتبة للموظفين سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	1	3,3	3,3	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	19	63,3	63,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يوجد تواصل دائم بين إدارة المكتبة والعاملين وتبادل وجهات النظر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	26,7	26,7	26,7
	غير موافق	10	33,3	33,3	60,0
	محايد	2	6,7	6,7	66,7
	موافق	6	20,0	20,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المكتبة تقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	30	1	5	2,40	1,221
توفر المكتبة للموظفين سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.	30	1	5	3,53	1,042
يوجد تواصل دائم بين إدارة المكتبة والعاملين وتبادل وجهات النظر.	30	1	5	2,60	1,429
N valide (liste)	30				

Statistiques		
البعد الاول في المحور الثاني المتطلبات التنظيمية		
N	Valide	30
	Manquant	0
	Moyenne	2,84
	Médiane	2,67
	Ecart type	1,001
	Plage	4
	Minimum	1
	Maximum	5

البعد الثاني

تدفق الانترنت في المكتبة يساعد على البحث وعلى أداء المهام بشكل جيد.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	15	50,0	50,0	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
الموقع الالكتروني للمكتبة يلبي احتياجات المستخدمين.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	19	63,3	63,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في المكتبة مناسبة لتدفق المعرفة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	3	10,0	10,0	23,3

	موافق	20	66,7	66,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تدفق الانترنت في المكتبة يساعد على البحث وعلى أداء المهام بشكل جيد.	30	1	5	3,83	1,206
الموقع الالكتروني للمكتبة يلبي احتياجات المستخدمين.	30	1	5	4,03	,928
التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في المكتبة مناسبة لتدفق المعرفة.	30	1,00	5,00	3,6667	,99424
N valide (liste)	30				

البعد الثالث

يقوم المسؤول بتشجيع العمال على تشارك الأفكار والمعارف.				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	26,7	26,7
	غير موافق	5	16,7	43,3
	محايد	8	26,7	70,0
	موافق	5	16,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

يمنح المسؤول للموظفين حرية توظيف مهاراتهم في أداء مهامهم.				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	16,7	16,7
	غير موافق	10	33,3	50,0
	محايد	7	23,3	73,3
	موافق	7	23,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

الموظفون يجيدون استخدام التكنولوجيا المتوفرة في المكتبة.				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	16,7
	موافق	20	66,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

يستطيع الموظفون تقديم معارف وخبرات جديدة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	23,3
	موافق	18	60,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0



Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يقوم المسؤول بتشجيع العمال على تشارك الأفكار والمعارف.	30	1,00	5,00	2,7333	1,38796
يمنح المسؤول للموظفين حرية توظيف مهاراتهم في أداء مهامهم.	30	1,00	5,00	2,6333	1,12903
الموظفون يجيدون استخدام التكنولوجيا المتوفرة في المكتبة.	30	1,00	5,00	3,8000	,99655
يستطيع الموظفون تقديم معارف وخبرات جديدة	30	2,00	5,00	3,8333	,83391
N valide (liste)	30				

## البعد الرابع

يتقبل العمال تشارك المعرفة ولا يحتفظون بها لأنفسهم.					
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	8	26,7	26,7	53,3
	موافق	12	40,0	40,0	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
الموظفون على دراية بمهام وأهداف المصلحة ويعرفون ما عليهم فعله.					
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	2	6,7	6,7	23,3
	موافق	19	63,3	63,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
يوجد ثقة بين عمال المكتبة.					
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	6	20,0	20,0	43,3
	موافق	12	40,0	40,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
يتوفر بالمكتبة جو التعاون والعمل ضمن فريق.					
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	2	6,7	6,7	30,0
	موافق	15	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتقبل العمال تشارك المعرفة ولا يحتفظون بها لأنفسهم.	30	2,00	5,00	3,2667	,94443

الموظفون على دراية بمهام وأهداف المصلحة ويعرفون ما عليهم فعله.	30	1,00	5,00	3,7000	,98786
يوجد ثقة بين عمل المكتبة.	30	1,00	5,00	3,4000	1,22051
يُتوفر بالمكتبة جو التعاون والعمل ضمن فريق.	30	1,00	5,00	3,5667	1,25075
N valide (liste)	30				

### Statistiques

		المحور الثاني	البعد الاول في المحور الثاني المتطلبات التنظيمية	البعد الرابع في المحور اثنائي المتطلبات التكنولوجية	البعد الرابع في المحور اثنائي المتطلبات البشرية	البعد الرابع في المحور اثنائي الثقافة التنظيمية
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,36	2,84	3,84	3,25	3,48
Ecart type		,673	1,001	,883	,728	,828
Plage		3	4	4	3	3
Minimum		2	1	1	2	2
Maximum		5	5	5	5	5

### الفرضيات للمحور الثاني

#### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الثاني	2,908	29	,007	,357	,11	,61
البعد الاول في المحور الثاني المتطلبات التنظيمية	-,851	29	,402	-,156	-,53	,22
البعد الرابع في المحور اثنائي المتطلبات التكنولوجية	5,238	29	,000	,844	,51	1,17
البعد الرابع في المحور اثنائي المتطلبات البشرية	1,881	29	,070	,250	-,02	,52
البعد الرابع في المحور اثنائي الثقافة التنظيمية	3,198	29	,003	,483	,17	,79

### المحور الثالث:

### البعد الأول:

#### تسهم الانترنت والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في اكتساب معارف جديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	2	6,7	6,7	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### تعد خبرات الموظفين من المصادر المهمة للمعرفة في المكتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	1	3,3	3,3	13,3
	موافق	17	56,7	56,7	70,0

	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	
<b>الاحتكاك والتشاور بين الموظفين يؤدي إلى خلق وتوليد معارف جديدة</b>					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	1	3,3	3,3	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives						
		N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
	تسهل الانترنت والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في اكتساب معارف جديدة	30	1,00	5,00	3,8333	,98553
	تعد خبرات الموظفين من المصادر المهمة للمعرفة في المكتبة	30	1,00	5,00	4,0333	,96431
	الاحتكاك والتشاور بين الموظفين يؤدي إلى خلق وتوليد معارف جديدة	30	2,00	5,00	3,8333	,94989
	N valide (liste)	30				

## البعد الثاني

الموظف لديه في عقله لديه معارف وإمكانيات لم يفصح عنها بعد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	7	23,3	23,3	26,7
	موافق	14	46,7	46,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الموظف يقوم بتسجيل وحفظ ما يتلقاه في الدورات التكوينية أو تعلمه من الزملاء.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	5	16,7	16,7	36,7
	موافق	13	43,3	43,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المكتبة تشجع فرص الإبداع والابتكار في أداء المهام وإيجاد حلول المشكلات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	9	30,0	30,0	43,3
	محايد	8	26,7	26,7	70,0
	موافق	6	20,0	20,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أرشيف ووثائق إدارة المكتبة مصدر مهم للمعلومات يتم الرجوع إليه لإيجاد المعلومات المطلوبة لحل المشكلات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	6	20,0	20,0	33,3
	موافق	13	43,3	43,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives						
		N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الموظف لديه في عقله لديه معارف وإمكانيات لم يفصح عنها بعد		30	2,00	5,00	3,9667	,80872
الموظف يقوم بتسجيل وحفظ ما يتلقاه في الدورات التكوينية أو تعلمه من الزملاء.		30	1,00	5,00	3,6000	1,10172
المكتبة تشجع فرص الإبداع والابتكار في أداء المهام وإيجاد حلول المشكلات		30	1,00	5,00	2,8333	1,20583
أرشيف ووثائق إدارة المكتبة مصدر مهم للمعلومات يتم الرجوع إليه لإيجاد المعلومات المطلوبة لحل المشكلات.		30	1,00	5,00	3,6333	1,24522
N valide (liste)		30				

### البعد الثالث

تقوم المكتبة بعقد لقاءات وجلسات دورية لمناقشة تجارب العمل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	10	33,3	33,3	56,7
	محايد	5	16,7	16,7	73,3
	موافق	7	23,3	23,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هناك تواصل بين الموظفين ذوي الخبرة وباقي الموظفين لتقديم التوجيه والمساعدة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	2	6,7	6,7	23,3
	موافق	19	63,3	63,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يوجد تبادل إلكتروني للمعلومات بين الموظفين.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3

	محايد	7	23,3	23,3	36,7
	موافق	15	50,0	50,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عند مشاركة احد الموظفين في دورة تكوينية يقوم بنقل ما تعلمه إلى زملائه.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	5	16,7	16,7	46,7
	موافق	11	36,7	36,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم المكتبة بعقد لقاءات وجلسات دورية لمناقشة تجارب العمل.	30	1,00	5,00	2,5000	1,19626
هناك تواصل بين الموظفين ذوي الخبرة وباقي الموظفين لتقديم التوجيه والمساعدة.	30	1	5	3,67	1,061
يوجد تبادل إلكتروني للمعلومات بين الموظفين.	30	1	5	3,60	,968
عند مشاركة احد الموظفين في دورة تكوينية يقوم بنقل ما تعلمه إلى زملائه.	30	1	5	3,37	1,159
N valide (liste)		30			

البعد الرابع

تسعى المكتبة لتطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	3	10,0	10,0	26,7
	موافق	18	60,0	60,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسمح المكتبة لعمالها بتطبيق معارفهم في أداء المهام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	8	26,7	26,7	33,3
	محايد	7	23,3	23,3	56,7
	موافق	10	33,3	33,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الموظف لا يتخوف من تطبيق معرفته الخاصة وإتباع طرق مبتكرة في أداء المهام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	8	26,7	26,7	33,3

محايد	4	13,3	13,3	46,7
موافق	12	40,0	40,0	86,7
موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسعى المكتبة لتطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان	30	1	5	3,63	1,066
تسمح المكتبة لعمالها بتطبيق معارفهم في أداء المهام	30	1	5	3,13	1,137
الموظف لا يتخوف من تطبيق معرفته الخاصة وإتباع طرق مبتكرة في أداء المهام.	30	1	5	3,27	1,202
N valide (liste)	30				

### Statistiques

		المحور الثاني	البعد الاول للمحور الثاني توليد واكتساب المعرفة	البعد الاول للمحور الثاني تخزين المعرفة	البعد الرابع للمحور الثالث تطبيق المعرفة	البعد الثالث للمحور الثالث نشر وتشارك المعرفة وتشارك المعرفة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,49	3,9000	3,4667	3,3444	3,2833
Ecart type		,619	,76389	,62881	,89478	,77330
Plage		3	3,00	2,33	4,00	3,75
Minimum		2	2,00	2,33	1,00	1,00
Maximum		5	5,00	4,67	5,00	4,75

### الفرضيات للمحور الثالث

#### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الثاني المحور	4,364	29	,000	,493	,26	,72
واكتساب توليد الثالث للمحور الاول البعد المعرفة	6,453	29	,000	,90000	,6148	1,1852
المعرفة تخزين الثالث للمحور الثاني البعد	4,065	29	,000	,46667	,2319	,7015
المعرفة وتشارك نشر الثالث المحور الثالث البعد	2,007	29	,054	,28333	-,0054	,5721
المعرفة تطبيق الثالث للمحور الرابع البعد	2,108	29	,044	,34444	,0103	,6786

### الفروقات

### الفروقات بالنسبة للجنس

#### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					
	F	Sig.	T	ddl	Sig.	Différence	Différence	Intervalle de

						(bilatéral)	moyenne	erreur standard	confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المحور الاول	Hypothèse de variances égales	,351	,558	-,172	28	,864	-,065	,378	-,839	,709
	Hypothèse de variances inégales			-,174	26,747	,863	-,065	,375	-,834	,704
المحور الثاني	Hypothèse de variances égales	,433	,516	- 1,307	28	,202	-,320	,245	-,822	,182
	Hypothèse de variances inégales			- 1,321	26,915	,198	-,320	,242	-,817	,177
المحور الثاني	Hypothèse de variances égales	,000	,993	,280	28	,781	,065	,232	-,409	,539
	Hypothèse de variances inégales			,284	27,056	,779	,065	,229	-,404	,534
كامل الاستثمارة	Hypothèse de variances égales	,334	,568	-,491	28	,627	-,118	,240	-,610	,374
	Hypothèse de variances inégales			-,497	26,987	,623	-,118	,237	-,605	,369
البعد الاول في المحور الثاني المتطلبات التنظيمية	Hypothèse de variances égales	1,111	,301	- 1,790	28	,084	-,637	,355	-1,365	,092
	Hypothèse de variances inégales			- 1,744	23,046	,095	-,637	,365	-1,391	,118
البعد الثاني في المحور اثنائي المتطلبات	Hypothèse de variances égales	4,245	,049	-,559	28	,581	-,184	,329	-,858	,490

التكنولوجية	Hypothèse de variances inégales			-,603	25,489	,552	-,184	,305	-,812	,444
البعد الثالث في المحور الثاني المتطلبات البشرية	Hypothèse de variances égales	2,300	,141	- 1,697	28	,101	-,441	,260	-,974	,091
	Hypothèse de variances inégales			- 1,764	27,996	,089	-,441	,250	-,953	,071
البعد الرابع في المحور الثاني الثقافة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	1,766	,195	-,204	28	,840	-,063	,310	-,699	,572
	Hypothèse de variances inégales			-,212	28,000	,834	-,063	,299	-,675	,548
البعد الاول للمحور الثاني توليد واكتساب المعرفة	Hypothèse de variances égales	,016	,901	,815	28	,422	,23077	,28309	-,34911	,81065
	Hypothèse de variances inégales			,820	26,500	,420	,23077	,28148	-,34729	,80883
البعد الاول للمحور الثاني تخزين المعرفة	Hypothèse de variances égales	,008	,928	,038	28	,970	,00905	,23577	-,47391	,49201
	Hypothèse de variances inégales			,038	24,599	,970	,00905	,23888	-,48333	,50143
البعد الرابع للمحور الثالث تطبيق المعرفة	Hypothèse de variances égales	,006	,938	,880	28	,387	,29110	,33097	-,38685	,96906
	Hypothèse de variances inégales			,872	25,119	,391	,29110	,33375	-,39610	,97830
البعد الثالث للمحور الثالث نشر	Hypothèse de variances	,015	,903	-,148	28	,883	-,04299	,28984	-,63670	,55073





المتطلبات التنظيمية	Intragroupes	28,750	27	1,065		
	Total	29,052	29			
البعد الثاني في المحور الثاني المتطلبات التكنولوجية	Intergruppes	,143	2	,072	,086	,918
	Intragroupes	22,464	27	,832		
	Total	22,607	29			
البعد الثالث في المحور الثاني المتطلبات البشرية	Intergruppes	,577	2	,288	,526	,597
	Intragroupes	14,798	27	,548		
	Total	15,375	29			
البعد الرابع في المحور الثاني الثقافة التظيمية	Intergruppes	4,510	2	2,255	3,964	,031
	Intragroupes	15,357	27	,569		
	Total	19,867	29			
البعد الاول للمحور الثالث توليد واكتساب المعرفة	Intergruppes	1,087	2	,543	,926	,408
	Intragroupes	15,835	27	,586		
	Total	16,922	29			
البعد الثاني للمحور الثالث تخزين المعرفة	Intergruppes	,220	2	,110	,264	,770
	Intragroupes	11,247	27	,417		
	Total	11,467	29			
البعد الثالث للمحور الثالث نشر وتشارك المعرفة	Intergruppes	,725	2	,363	,589	,562
	Intragroupes	16,616	27	,615		
	Total	17,342	29			
البعد الرابع للمحور الثالث تطبيق المعرفة	Intergruppes	2,893	2	1,447	1,922	,166
	Intragroupes	20,325	27	,753		
	Total	23,219	29			

### الخبرة في العمل

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور الاول	Intergruppes	16,281	3	5,427	10,697	,000
	Intragroupes	13,191	26	,507		
	Total	29,472	29			
البعد الاول في المحور الثاني المتطلبات التنظيمية	Intergruppes	4,352	3	1,451	1,527	,231
	Intragroupes	24,700	26	,950		
	Total	29,052	29			
البعد الثاني في المحور الثاني المتطلبات التكنولوجية	Intergruppes	2,118	3	,706	,896	,457
	Intragroupes	20,490	26	,788		
	Total	22,607	29			
البعد الثالث في المحور الثاني المتطلبات البشرية	Intergruppes	3,825	3	1,275	2,870	,056
	Intragroupes	11,550	26	,444		
	Total	15,375	29			
البعد الرابع في المحور الثاني الثقافة التظيمية	Intergruppes	1,556	3	,519	,736	,540
	Intragroupes	18,311	26	,704		
	Total	19,867	29			
البعد الاول للمحور الثالث توليد واكتساب المعرفة	Intergruppes	1,936	3	,645	1,119	,359
	Intragroupes	14,987	26	,576		
	Total	16,922	29			
البعد الثاني للمحور الثالث تخزين	Intergruppes	1,759	3	,586	1,570	,220

المعرفة	Intragroupes	9,708	26	,373		
	Total	11,467	29			
البعد الثالث المحور الثالث نشر وتشارك المعرفة	Intergruppes	3,218	3	1,073	1,974	,143
	Intragroupes	14,124	26	,543		
	Total	17,342	29			
البعد الرابع للمحور الثالث تطبيق المعرفة	Intergruppes	3,692	3	1,231	1,639	,205
	Intragroupes	19,526	26	,751		
	Total	23,219	29			

## الدورات التكوينية

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور الاول	Intergruppes	4,183	2	2,092	2,233	,127
	Intragroupes	25,289	27	,937		
	Total	29,472	29			
البعد الاول في المحور الثاني المتطلبات التنظيمية	Intergruppes	,420	2	,210	,198	,822
	Intragroupes	28,632	27	1,060		
	Total	29,052	29			
البعد الثاني في المحور اثنائي المتطلبات التكنولوجية	Intergruppes	4,773	2	2,386	3,613	,041
	Intragroupes	17,835	27	,661		
	Total	22,607	29			
البعد الثالث في المحور اثنائي المتطلبات البشرية	Intergruppes	,306	2	,153	,274	,763
	Intragroupes	15,069	27	,558		
	Total	15,375	29			
البعد الرابع في المحور الثاني الثقافة التنظيمية	Intergruppes	,721	2	,361	,508	,607
	Intragroupes	19,146	27	,709		
	Total	19,867	29			
البعد الاول للمحور الثالث توليد واكتساب المعرفة	Intergruppes	,121	2	,061	,098	,907
	Intragroupes	16,801	27	,622		
	Total	16,922	29			
البعد الثاني للمحور الثالث تخزين المعرفة	Intergruppes	,050	2	,025	,060	,942
	Intragroupes	11,416	27	,423		
	Total	11,467	29			
البعد الثالث المحور الثالث نشر وتشارك المعرفة	Intergruppes	,604	2	,302	,487	,620
	Intragroupes	16,738	27	,620		
	Total	17,342	29			
البعد الرابع للمحور الثالث تطبيق المعرفة	Intergruppes	,870	2	,435	,525	,597
	Intragroupes	22,349	27	,828		
	Total	23,219	29			