

## استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية : دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء

م.د. أميمة حميد العادلي

قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

أ.م.د. فيصل علوان الطائي

الأمين العام للمكتبة المركزية – جامعة كربلاء

### المستخلص

يسعى البحث الى التعريف بمفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة، مع التعريف بابرز نماذج هذه الاستراتيجيات، فضلا عن تحديد أهمية تطبيقها في المكتبات الجامعية، من خلال بيان دورها في تطوير المؤسسات ، ومن ثم وضع مقترحات تساعد في نشر واستخدام هذا النوع من المعرفة لغرض تطوير اداء المكتبات الجامعية العراقية، ومن ابرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- 1- ضرورة اعلام الادارات الجامعية لأهمية تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ودورها في تطوير العمل في المؤسسات التعليمية وضمونها المكتبات الجامعية، وضرورة وضع اطر تنظيميه ملزمة ومحددة لتطبيق واحدة او اكثر من هذه الاستراتيجيات في المكتبات الجامعية ومتابعة مشروع تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال التقارير الاسبوعية او الشهرية التي تصدرها المكتبة.
- 2- ضرورة اختيار ادارة المكتبة لاستراتيجية تتناسب مع امكاناتها ومواردها ، وبما يتفق مع سياسة الجامعة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وان تكون هذه السياسة قابلة للتطبيق ومخططة بشكل دقيق بكامل مفاصلها من اهداف وامكانات تطبيقها، ومراعاة عمليات التقييم الدورية لمراحل تطبيق هذه الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية :** ادارة المعرفة ، استراتيجيات ادارة المعرفة ، المكتبات الجامعية العراقية ،  
مكتبات جامعة كربلاء

## المبحث الأول الإطار العام للبحث

### المقدمة

اثرت المعلومات والمعارف في جميع المؤسسات بما في ذلك المكتبات الجامعية ، حيث ان البيئة التي تعمل بها هذه المكتبات هي جزء من الجامعة، وثقافتها التنظيمية وكل ما يؤثر في الجامعة له تأثير مباشر فيها، ونتيجة لذلك تطلب منها أن تأخذ دورها في التطور لتحقيق اسس الجودة للجامعة الام ، ونجاح المكتبات الجامعية يعتمد على قدرتها في الاستفادة من مواردها لتقديم خدمة افضل لاحتياجات المجتمع الجامعي، وهذا يتطلب من امناء المكتبات اعادة تقييم شاملة لوظائف المكتبة، وتوسيع دورهم في تحمل مسؤولية المساهمة الفعالة، وتلبية احتياجات مجتمع الجامعة، وهنا تبرز الحاجة الملحة لتغيير سياسات المكتبات من خلال تبني اطر فكرية حديثة للارتقاء باعمالها ومن ابرز هذه الاطر الفكرية هو تبني ممارسات واستراتيجيات ومفاهيم ادارة المعرفة والتي اثبتت كفاءتها في تطوير المؤسسات على اختلاف انواعها منذ بدء انتشارها في مطلع تسعينات القرن الماضي وحتى الان.

### أولا / تساؤلات البحث

- 1- ما الفائدة المنتظر ان يحققها تطبيق عامل استراتيجيات ادارة المعرفة في المكتبات عينة البحث.
- 2- ما مدى توافر مستلزمات تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في المكتبات عينة البحث.
- 3- ما اهم العوائق التي تواجه المكتبات في مجال تبنيها وتطبيقها لاستراتيجيات ادارة المعرفة.
- 4- ما الاستراتيجية الأمثل\* لادارة المعرفة التي يمكن تطبيقها في المكتبات .

\* الاستراتيجية الامثل : تعبر عن الاستراتيجية التي يتم اختيارها من خلال دراسة معمقة لواقع المكتبات وما تملكه من موارد بما يساهم في امكان تحقيقها .

**ثانيا / أهمية البحث**

تبرز أهمية موضوع البحث في :

- 1- يمكن ان يسهم البحث الحالي في تحديد اتجاهات مكتبات جامعة كربلاء بوصفها عينة للمكتبات الجامعية العراقية نحو استخدام، وتبني مفاهيم ادارة المعرفة واستراتيجياتها، وتوظيفها في تطوير مواردها واساليب تقديم خدماتها للمستفيدين منها.
- 2- يمكن ان يكون اداة فاعلة في الكشف عن أهمية هذا الموضوع للمكتبات التي تنوي الخوض في مجال تطوير اعمالها بما يتلاءم مع اسس ومعايير اعتماد الجودة على المستوى العالمي من خلال استثمار ما متوافر لديها من موارد.
- 3- ان التوصيات التي يتم التوصل اليها يمكن ان تكون دليلا لمتخذي القرار لاجل التعرف على اوجه الممارسة والتطبيق لمفهوم (استراتيجيات ادارة المعرفة) واهم العقبات التي تحول دون تطبيقه .
- 4- يمكن ان يكون للبحث الحالي أهمية في لفت انظار واهتمام طلبة الدراسات العليا في تخصص المعلومات والمكتبات، لغرض البحث والدراسة في موضوعات استراتيجيات ادارة المعرفة، وذلك لاغناء الجانب الفكري على المستوى المحلي، وللتواصل مع الجهود البحثية السابقة للموضوع على الصعيدين العربي والعالمى، وللاسهام في وضع الاطر النظرية والعملية التي يمكن ان تخدم المكتبات التي تنوي تبني مفاهيم استراتيجيات ادارة المعرفة.

**رابعا / حدود البحث**

- 1- **الحدود المكانية** : وتشمل كلا من (المكتبة المركزية لجامعة كربلاء، ومكتبات كليات جامعة كربلاء والتي يبلغ عددها (17) كلية).
- 2- **الحدود الزمانية** : العام الدراسي (2012/2013).

#### خامسا / منهج البحث

على وفق طبيعة الدراسة فقد تم اختيار المنهج المسحي لمجتمع الدراسة.

#### سادسا / مجتمع البحث

تم دراسة المجتمع الكلي للبحث الذي ضم جميع العاملين في المكتبة المركزية ومكتبات كليات جامعة كربلاء.

#### سابعا / ادوات جمع البيانات

لغرض اجراء البحث بجانبه النظري والعملي تم اعتماد الاتي :

- 1- الادبيات المنشورة في هذا المجال باللغتين العربية والانكليزية.
- 2- الملاحظة الشخصية من خلال الزيارات الميدانية للمكتبات في اثناء مدة البحث الممتدة من (2012/11/2) ولغاية (2013/7/1).
- 3- الاستبانة : تعد الاستبانة الاداة الرئيسة المعدة لجمع بيانات البحث، وقد اعدت أسئلتها بناء على التجربة الشخصية للباحثين كونهما من العاملين في المكتبات المبحوثة، مع الاستناد الى عدد من الادبيات التي تناولت موضوع استراتيجيات ادارة المعرفة، وقد روعي في صياغة فقرات الاستبانة البساطة والوضوح، إذ تم عرضها على عدد من المتخصصين في الموضوع للتعرف على ملاحظاتهم، وقد تم اجراء التعديلات اللازمة ومن ثم تم توزيعها على مجتمع البحث والذي تكون من (73) فردا، وتم استرجاع (64) ورقة استبانة أي بنسبة استرجاع (87.6) وهي عينة ممثلة لمجتمع البحث، وقد شملت ورقة الاستبانة ثمانية محاور تمثلت بما ياتي :

- 1- المحور الاول : تضمن (5) فقرات تناولت معلومات خاصة بالافراد عينة البحث .
- 2- المحور الثاني : تضمن (9) فقرات تناولت موضوعات تدريب العاملين.
- 3- المحور الثالث : تضمن (4) فقرات تناولت موضوعات دعم ثقافة فريق العمل.
- 4- المحور الرابع : تضمن (11) فقرة تناولت موضوعات تقاسم المعرفة ونقلها بين العاملين.
- 5- المحور الخامس : تضمن (6) فقرات تناولت موضوعات تطوير الخبرات والكفاءات.

- 6- المحور السادس : تضمن (8) فقرات تناولت موضوعات دعم بيئة العمل.
- 7- المحور السابع : تضمن (9) فقرات تناولت موضوعات دعم الابتكار والابداع.
- 8- المحور الثامن : تضمن (5) فقرات تناولت موضوعات تحسين خدمات المستفيدين ، واستخدام التقنيات الحديثة.

#### **ثامنا / الأساليب الاحصائية**

- لغرض تحليل نتائج جمع البيانات تم اعتماد الاساليب الاحصائية الاتية :
- 1- اعتماد مقياس (likert) خماسي الدرجات الذي يعد من اكثر الاساليب المستخدمة في الدراسات المسحية في العلوم الاجتماعية، كما انه يتسم بالوضوح والدقة، وقد حددت قيم المقياس من (1) للقيمة الأقل إلى (5) القيمة الاعلى
  - 2- التكرارات والنسب المئوية .
  - 3- الوسط المرجح.
  - 4- الوزن المئوي.

## المبحث الثاني ادارة المعرفة واستراتيجياتها

### أولا / مفهوم إدارة المعرفة

يعد مفهوم ادارة المعرفة من المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد من لدن الباحثين في شتى المجالات منذ مطلع تسعينات القرن الماضي، وذلك بسبب تحول المجتمعات بشكل شبه كامل للاعتماد على المعرفة في توجيه وتطوير اعمالها، لذلك يلاحظ الباحثون ظهور عدة تعريفات لهذا المفهوم تناولت بالبحث والتحليل مختلف جوانبه، الا ان اكثرها شيوعا ما ركز على اهميتها في عدد من الجوانب كاهميتها في تقاسم المعرفة ، واهميتها في تحقيق الاتصالات الفعالة بين المتخصصين، واهميتها في تحسين بيئة العمل واداء العاملين، من هذه التعريفات (1) "انها العمليات النظامية لايجاد المعلومات واستحصلها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله، كما تساعد المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، فضلا عن دورها في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال وخرن، واستخدام المعرفة لاشياء مثل حل المشكلات، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات، كما تحمي الموارد الذهنية من الاندثار"، وهنا نجد ان التعريف يذهب بمفهوم ادارة المعرفة نحو جمع المعرفة وتنظيمها بهدف مشاركتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة بين الفئات العاملة ذات العلاقة بحقل معين، كما وردت تعريفات اخرى لادارة المعرفة ركزت على اهميتها في تحسين اعمال المنظمة بشكل عام منها (2) "ادارة المعرفة هي المدخل لاضافة او انشاء القيمة من خلال المزج او التركيب بين عناصر المعرفة من اجل ايجاد توليفات معرفية افضل مما هي عليه كبيانات او معلومات او معارف منفردة، وهذا

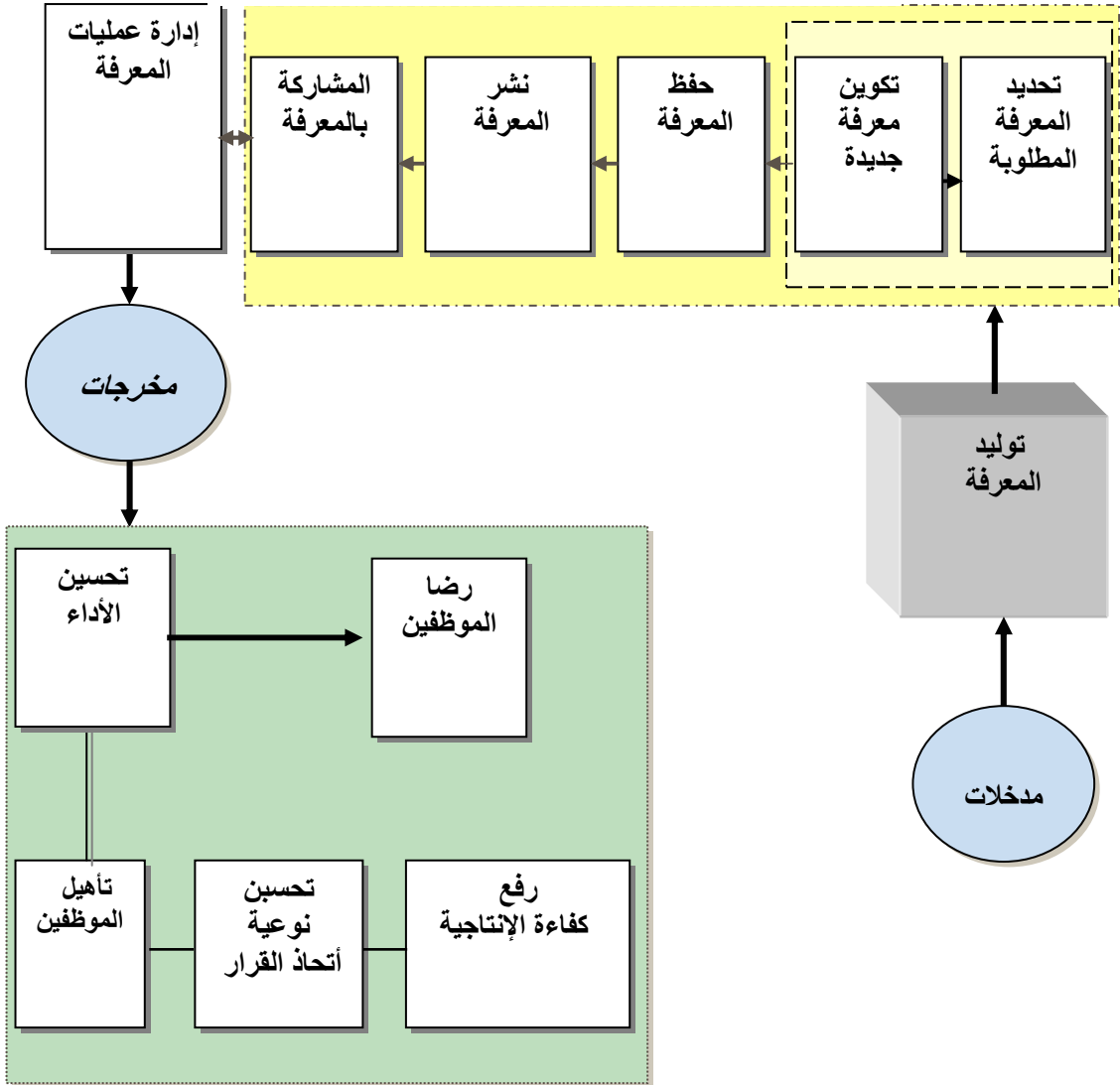
(1) السعيد، بوعافية، ومحمد عبد الهادي " استراتيجية ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية : رؤية مستقبلية وخطة عمل مقترحة" -. cybrarians jornal ، ع30 (ديسمبر 2012) اتيح في [http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_sectionex&view](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_sectionex&view) : اطلع بتاريخ ..2013/2/25

(2) نجم عبود نجم . ادارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات // knowledge management : concepts, strategies, processes ..- ط2 ، منقحة ومزيدة .- عمان : دار الوراق ، 2008 . ص93.

المدخل اقرب الى عملية التحسين"، وفي تعريف اقرب الى ما سبق نجد ان هناك من يتناول عملية التحسين هذه من جانب معين وهو تحسين التعلم والاداء في المنظمة والذي يتمثل في انها (3) " السياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم اهداف المنظمة ، اذ هي مجموعة من الاجراءات الفنية والتكنولوجية المتعلقة بايجاد وجمع ومشاركة ، واعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى المنظمة وانشطتها الرئيسية، بهدف ايجاد قيمة جديدة من خلال عملية تحسين الكفاءة ، والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة حالة الابداع، واتخاذ القرار، وعليه فان ادارة المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها"، وهنا نجد ان التعريف الاخير هو الانسب لحالة ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات المختلفة ومنها المكتبات الجامعية التي تسعى الى تحصيل المعرفة لغرض توفيرها للمستفيدين، وفي سبيل ذلك تركز كامل امكاناتها لغرض تحسين التعلم والاداء لغرض تطوير خدماتها المقدمة للمستفيدين. (4)

(3) حسين عجلان حسن . استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال . - القاهرة : المركز القومي للاصدارات القانونية ، 2008. ص16.  
(4) المطيران، مطيران عبدالله "ادارة نظم المعرفة (الراس المال الفكري // : knowledge management (KM) (Intellectual Capital (IC) ، جامعة الزيتونة 2007. ورد في <http://www.docstoc.com/docs/145255023> اطلع بتاريخ 2013/1/15.

شكل (1) ادارة نظم المعرفة





**ثانيا / عمليات إدارة المعرفة**

تعرف عمليات ادارة المعرفة على انها<sup>(5)</sup> "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها، و تخزينها ، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الافراد والجماعات الراغبة في تحقيق الاهداف التنظيمية الاساسية"، ويتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات ادارة المعرفة، الا ان هذه العمليات في مجملها متقاربة الى حد ما،<sup>(6)</sup> وقد حددها ديفيد سكايرم بالاتي :

ت	العملية	مضمونها
1	الانشاء	اساليب الابداع/ المحاكاة/ الحوار المهيكل
2	التحديد	التدقيق المعرفي/ تحليل المحتوى/ تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم/ تحديد الخبرة
3	الجمع	طلب المعرفة/ الاستقصاء والاسترجاع
4	التنظيم	ادارة ادلة المعرفة/ خرطنة المعرفة*
5	التقاسم	الممارسات الافضل/ التقاسم الافضل للمعرفة/ جماعات الممارسة المشتركة / الفرق متعددة الوظائف / تصميم فضاء العمل
6	التعلم	مراجعات ما بعد العمل / يوميات القرار / تواريخ المشروعات / شبكات التعلم
7	التطبيق	انظمة دعم القرار / ادارة التشغيل
8	الاستقلال	ادارة الاصول الفكرية
9	الحماية	ادارة حقوق الملكية الفكرية
10	التقييم	تقييم ادارة المعرفة/ معايرة ادارة المعرفة/ محاسبة راس المال الفكري

(5)ظفر ناصر حسين . اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط . رسالة ماجستير . كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، قسم ادارة الاعمال ، ( 1432 هـ - 2011م ) تعريف ورد في ورقة الاستبيان الملحق بالرسالة .  
(6)نجم عبود نجم. مصدر سابق. ص102-103.

\* خرطنة المعرفة : انها خارطة فعلية تحدد مكان المعرفة الموجودة في المؤسسة من خلال التحديد الجيد لمكامن المعرفة ، والسرعة في الوصول اليها عبر مسارات واضحة، والتوصيف المناسب للخبرات المتاحة في المؤسسة المطلوبة في كل مشروع جديد، وكذلك تحديد فجوات المعرفة الموجودة في القدرات الحالية.

### ثالثا / السمات الرئيسية للمؤسسة العاملة بمفهوم إدارة المعرفة

اشارت العديد من الدراسات التي اجريت حول ابرز السمات التي تتصف بها المؤسسات التي تعمل بمفهوم ادارة المعرفة او تعمل على تطوير اعمالها من خلال تطبيق مبادئ ادارة المعرفة الى تميز تلك المؤسسات بعدد من السمات يمكن توضيحها من خلال (7) الاتي :

1- تحسن عملية اتخاذ القرارات : ذلك بسبب اتخاذ القرارات بشكل اسرع خاصة في المستويات الادارية الوسطى والدنيا، وباستخدام موارد اقل وبشكل افضل كما لو انها اتخذت من قبل المستويات الادارية العليا، فضلا عن اختزال حلقات الاتصال مما يساعد في سرعة تنفيذ تلك القرارات.

2- التطور الملحوظ في اداء العاملين : وذلك يرجع الى تبسيط وتوثيق اجراءات العمل والتي تسهم في تحقيق حالة المعرفة الافضل للعاملين لما يتعلق بوظائفهم ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء العاملون قادرين على طرح مبادرات لاجراء تحسينات افضل، فضلا عن سعيهم لتعلم اجراءات جديدة واسرع.

3- وضوح بيئة العمل : والتي تسهم في ان يصبح العاملون اكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل لذلك فهم يتفهمون ما يحدث بشكل افضل وبالتالي يصبحون قادرين على انجاز اعمالهم بجودة افضل، ويعملون على تصحيح الاخطاء دون الحاجة الى تدخل المسؤولين في المؤسسة.

4- ظهور فرق العمل : حيث يصبح العاملون اكثر قدرة على التعاون فيما بينهم اذ يصبح لديهم فهم اكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الاخر ، وكيف يتم كل منهم معرفته بمعرفة الاخر .

5- تلبية اكبر لحاجات المستفيدين من المؤسسة: إذ تصبح المؤسسة اكثر قدرة على ارضاء حاجات مستفيديها من خلال تقديم خدمات واستجابات ذات نوعية اعلى.

6- خفض التكاليف: ويتحقق ذلك نتيجة للتخلص من ازدواجية بعض العمليات، فضلا عن الاستثمار المنظم والمدروس لكامل موارد المؤسسة.

(7)الزظمة، نضال محمد . ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير .- الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال ، (1432هـ/2011م).ص32.

7- ابداع المؤسسة : إذ تعمل المؤسسة من خلال تحسن ادائها الى تحقيق القيم الابداعية في العمل، الذي يعد العنصر الاساسي للمنافسة بين المؤسسات، والابداع هنا لا يقتصر فقط على توفير خدمات جديدة ، او تطوير ما موجود ، وانما يعني ايضا رؤية افضل لموارد المؤسسة بمنظور علمي جديد.

#### رابعا / العلاقة بين ادارة المعرفة و تخصص علم المعلومات والمكتبات

ان الارتباط بين ادارة المعرفة وتخصص علم المعلومات والمكتبات يمكن ان يوضح من خلال عدد من الحقائق والثوابت التي يمكن تلخيصها بالاتي (8) :

1- في ادبيات ادارة المعرفة يتم التاكيد في اكثر التعريفات تخصصا لادارة المعرفة المعاصرة على انها تمثل التوجهات والنشاطات المرتبطة بالدراسة التي تؤمن تطوير طرائق متكاملة تؤدي الى تحديد واسترجاع ما تملكه المؤسسة من معلومات، والمشاركة فيها، ونظرا لان الكثير من معلومات المؤسسة تكون عادة محددة ومقيمة، ومنظمة، ومهيأة للاسترجاع والاتاحة والمشاركة والمشاركة في مركز المعلومات، او مركز التوثيق او المكتبة .

2- هناك عدد متزايد من اقسام المعلومات والمكتبات في مختلف دول العالم تتوجه نحو تدريس مادة ادارة المعرفة، بل واكثر من ذلك فان عددا متزايدا منها يمنح شهادة الماجستير في ادارة المعرفة تحديدا ، ومنها جامعات الدومنيكان، واكلاهوما ، وامبوريا، ولندن متروبولتن وغيرها .

3- هناك اهتمام متزايد ومتميز من لدن جمعيات ومنظمات المعلومات والمكتبات في التركيز على موضوع ادارة المعرفة واستراتيجياتها في مؤتمراتهم وندواتهم ، بل ان محور العديد من تلك المؤتمرات والندوات هو ادارة المعرفة كما هو الحال في مؤتمر الافلا السابع والاربعين .

4- ان اساس ادارة المعرفة هو استثمار موارد المعلومات والاستفادة منها، من جانب اخر فان الوظيفة الاجتماعية الاساسية لكل انواع مراكز المعلومات والمكتبات مرتبطة بشكل فعال مع

(8) الزيادات، محمد عواد . اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة . دار صفاء للنشر : عمان ، 2008. ص185.

استثمار موارد ومصادر المعلومات، وهنا لا بد من التأكيد على انه من واجب العاملين في مراكز المعلومات والمكتبات ان يجعلوا المعلومات متاحة باشكال وصيغ مناسبة للمستخدمين، فوظيفة مركز المعلومات في اية مؤسسة هي كقاعدة البيانات يتم تأمين الوصول الى معلوماتها من لدن العاملين في المؤسسة او المجتمع الذي يخدمه مركز المعلومات بغرض تحسين الاداء وتطوير فهمها .

5- ان ادارة المعرفة في مضمونها تعني الجمع وتأمين التوافق بين الافراد والمعلومات، وحيث ان أي مجتمع او اية مؤسسة لا يمكن لهما ان يستمر دون معرفة متجددة ، لذا فان مراكز المعلومات والمكتبات باستطاعتها تزويد كل مستفيد ببيئة تؤمن له تعلم المعرفة والوصول اليها من دون عوائق او حواجز، فادارة المعرفة هي حقل مركزي في أي مؤسسة تستند اساسا الى موارد المعلومات والمعرفة.

#### خامسا / مفهوم استراتيجية ادارة المعرفة

لقد حظي مفهوم استراتيجية ادارة المعرفة بوصفه من المفاهيم حديثة النشأة باهتمام دراسات الباحثين في مختلف المجالات، إذ ظهرت نتيجة لتلك الدراسات عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي كانت متقاربة الى حد ما من حيث بيان ماهية هذا المفهوم التي تمثلت بالتعريف الاتي: (9) " هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات و المنظمات في المستقبل، وهي أيضاً تُعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية، سواء داخل المؤسسات أم خارج المؤسسات المنافسة لها"، وقد ارتبط مفهوم الاستراتيجية بادارة المعرفة ذلك ان (10) وضع وتطوير الاستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي من الدرجة الاولى، من حيث انها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الامد، أي ان البعد المعرفي لديها اسبق من النشاط فيها، والمؤسسات التي تكتسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها

(9) الهزاني، نورة بنت ناصر " استراتيجية ادارة المعرفة بين الرؤية والتطبيق"، نيسان 2012، اتيح في <http://nalhazani2012.wordpress.com/2012/04/21/> اطلع بتاريخ 2013/2/22.

(10) نجم عبود نجم. مصدر سابق. ص141

وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المؤسسات الناجحة، وان كان هذا ينطبق على المؤسسات التقليدية فانه وبدرجة اكبر ينطبق على المؤسسات القائمة على المعرفة، ولا يعود ذلك فقط الى ان الاستراتيجية ذاتها ومشروعاتها الاساسية او النمو فيها هو عمل معرفي اولاً، وانما ايضا لان عمل هذه المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون استخدامها لاستراتيجيات معرفية محددة والتي تساعدها في تحقيق تميز في اساليب العمل وتحسين اكبر للخدمات المقدمة للمستفيدين منها.

#### سادساً / أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة

تبرز أهمية استراتيجيات ادارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في (11) الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية تحقيق استجابته اعلى لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المؤسسات عند تبنيها لاستراتيجيات ادارة معرفة الى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها، وقد تناولت عدة دراسات أهمية تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في المؤسسات فمنهم من يبرز أهمية استراتيجيات ادارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف الى تحويل (المعرفة\* الضمنية) الى معرفة ظاهرية، واجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية، في حين يرى فريق اخر ان أهمية استراتيجيات ادارة المعرفة تكمن في ان ادارة المعرفة ما هي الا اطار يحوي داخله كلا من عناصر (عمليات الانتاج، وتكنولوجيا المعلومات، والخزين المعرفي، والسلوك الشخصي) ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الادارية والممارسة التنظيمية فان

(11) الكبيسي، صلاح الدين عواد، ومهند محمد ياسين الشخلي "دور استراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق".- مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج17، ع62 (1422هـ / 2011م). ص46.

\* المعرفة الضمنية : يقصد بها المعرفة المخزنة في عقول الافراد والتي تتضمن مجموعة من المعارف والخبرات والامكانيات الفردية، التي يمكن استثمارها عن طريق بعض الممارسات العملية، وتدوينها في نشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

المؤسسات تتبنى الاستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد والاكتساب، والاستثمار الامثل والنشر للمعرفة .

### سابعاً / أهداف استراتيجيات إدارة المعرفة

ادى سعي المؤسسات المختلفة على مستوى العالم لتحقيق التميز والابداع في تقديمها لخدماتها، وبعد ان اثبتت استراتيجيات ادارة المعرفة اهميتها من خلال التطبيق الفعلي لها، الى تبني تلك المؤسسات لاستراتيجيات ادارة المعرفة التي تهدف منها الى تحقيق الآتي<sup>(12)</sup> :

- 1- حصر و توثيق الأصول المعرفية الضمنية و المنقولة في المؤسسة و جعلها متاحة للإستخدام .
- 2- تطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة .
- 3- توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة و الإبداع و التعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة .
- 4- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين .
- 5- وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الاصول و الموجدات المعرفية داخل المؤسسة .
- 6- تطوير نظام الإتصالات الداخلية و الخارجية بما يسهم في نشر و تعميم المعرفة داخل المؤسسة و خارجها .

### ثامناً / خصائص استراتيجيات ادارة المعرفة

هناك عدد من الخصائص الجوهرية لاستراتيجيات ادارة المعرفة لابد من التطرق اليها لتمييزها عن استراتيجيات الاعمال الاخرى في المؤسسات الحديثة، وتتمثل هذه الخصائص بالآتي<sup>(13)</sup> :

(12) وثيقة استراتيجية ادارة المعرفة" مؤسسة الاقراض الزراعي : عمان/ الاردن، 2010. ص9.

(13) الزيادات، محمد عواد. مصدر سابق. ص151.

- 1- تعبر استراتيجية ادارة المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة وبخاصة رأس المال الفكري.
- 2- ان استراتيجية ادارة المعرفة تعكس الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة لخدمة المستفيدين.
- 3- لكون المعرفة بانواعها ومستوياتها هي أساس المنافسة وهي امتياز أي مؤسسة ، فان المنافسة الفعالة بين الاعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من انماط المعرفة وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في سوق العمل .
- 4- تمثل استراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كاداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
- 5- تساعد استراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمؤسسة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المؤسسة في عمليات الابتكار التكنولوجي والريادية في انتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

#### تاسعا/ نماذج استراتيجيات إدارة المعرفة

ظهرت عدة نماذج لاستراتيجيات ادارة المعرفة تطورت على مر السنوات منذ مطلع تسعينات القرن الماضي وحتى السنوات الأخيرة، لكن هذه النماذج تباينت في تركيزها على جانب او كثر من عمل المؤسسة وبما يعكس طبيعة عملها فنجد ان بعضها ركز على العائد المادي التجاري ( المؤسسات التي تعتمد الربحية في عملها)، وبعضها الآخر ركز على تحسين اداء الاعمال بما يوازي عمليات تحسين الاداء بصرف النظر عن نوع المؤسسة، وبعضها الاخر ركز على الجانب المعرفي للمؤسسات ، ومن أبرز النماذج التي ظهرت في هذا المجال<sup>(14)</sup> :

(14) Dianne Nicol "Strategies for Dissemination of University Knowledge," Health Law Journal, 16, (January) . (2008). pp. 208-209

### 1- نموذج nonaka & takoshy، 1999:

ويتضمن الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة، وهنا يتم تناول المعرفة على وفق مصادرها (صريحة، أو ضمنية)، (فردية، أو جماعية)، وناقش هذا النموذج تحول المعرفة من نموذج الى اخر، أي الانتقال من الضمني الى الصريح، وذلك بالتعبير عن المعرفة الضمنية بمفاهيم واضحة ومحاولة توثيقها، ونقل المعرفة من الفرد الى الجماعية باستخدام المستويات التنظيمية في المؤسسة الواحدة، او حتى بين المؤسسات ذات التخصصات المتقاربة.

### 2- نموذج I-Boisot، 1998:

وتسمى هذه الاستراتيجية بـ (استراتيجية الفضاء النموذجي) وهذا النوع يشابه الى حد ما النموذج السابق، الا انه يختلف عنه باضافة بعد جديد للاستراتيجية الا وهو (التجريد)، بمعنى ان هذه الاستراتيجيات يمكن ان تعمم على الحالات المختلفة، ويشتمل هذا النموذج على المراحل الاستراتيجية الاتية :

- المسح : لغرض جمع البيانات والمعلومات المتاحة.
- حل المشكلات : بعد مسح مجتمع المؤسسة وكل معلوماتها يتم تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة لغرض حلها.
- التجريد : وتتضمن هذه المرحلة تعميم الافكار المستخلصة لتشمل مجموعة واسعة من الحالات.
- نشر المعرفة : ويتم من خلال تمرير المعرفة بشكل مقنن ومجرد للفئات المستهدفة من تطبيق الاستراتيجية.
- التعليم والتطبيق : وهي المحصلة التي تتعلق بتعلم العاملين في المؤسسة للمعارف الجديدة ومحاولة تطبيقها .

### 3- نموذج Wiig<sup>(15)</sup>، 1997 :

ويتضمن هذا النموذج عدة استراتيجيات بحيث تعكس طبيعة عمل المنظمة وكما يأتي :

(15) Wiig. K.M. “ knowledge management : where did it come from and where will it go?” , expert system with application.VOL13,NO1,1997.P9



- استراتيجية المعرفة بوصفها استراتيجية اعمال، فهي تنظر الى المعرفة بوصفها (منتج).
- استراتيجية ادارة الموجودات المعرفية (معرفة صريحة وضمنية).
- استراتيجية تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على تقاسم المعرفة.
- استراتيجية خلق المعرفة، وهي تركز على ابتكار المعرفة، وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على البحث والتطوير.
- استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها، وتقديم الممارسات الافضل لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة، وتتضمن هذه الاستراتيجية مفهوم الابداع.
- استراتيجية فهم حاجات المستفيدين من المؤسسة.

#### 4- نموذج<sup>(16)</sup> Day & Wendler، 1998 :

- ويتضمن هذا النموذج خمسة انواع من الاستراتيجيات وهي :
- استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها داخل المؤسسة وخارجها.
  - استراتيجية استثمار المعارف الحالية لخلق وتوليد معارف وخبرات جديدة.
  - استراتيجية توظيف اسس الابداع لتحقيق الميزة التنافسية في اداء المؤسسة.
  - استراتيجية ادارة الموجودات الفكرية وتتضمن صياغة استراتيجية المؤسسة حول المعرفة.
  - استراتيجية عمليات خلق معيار المؤسسة لاعلان ونشر المعرفة الخاصة بها للمستفيدين منها.

#### 5- نموذج<sup>(17)</sup> Zack، 1999 :

- ويشمل هذا النموذج نوعين من الاستراتيجيات هما :
- استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على توظيف المعرفة الداخلية في تطوير عمل المؤسسة.

(16) Day, J.D & Wendler J.C “Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies”. **The McKinsey Quarterly**. Vol. 1, (1998) pp.19-25.

(17) Michael .H. Zack “ developing a knowledge strategy : epilogue” the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge p2. .march2002  
اطلع بتاريخ 2013/1/15. <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat2/kstrat2.htm>

- استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على المبادرة، المتمثلة في مبادرة المؤسسات لمتابعة المعرفة الخارجية والحصول عليها.

#### 6- نموذج<sup>(18)</sup> (Hansen ، وزملائه 1999 :

ويتضمن هذا النموذج نوعين من الاستراتيجيات هما :

- استراتيجية الترميز مقابل الاستراتيجية الشخصية (ويقصد هنا باستراتيجية الترميز كل العمليات المتعلقة بخرن المعرفة في قواعد البيانات ومحاولة ايصالها لجميع العاملين في المؤسسة)، اما الاستراتيجية الشخصية فيقصد بها (كامل النشاطات المرتبطة بالشخص الذي طورها ، بحيث يمكن تقاسمها من خلال الاتصال المباشر بين الاشخاص).
- استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب، ويقصد باستراتيجيات جانب العرض (عمليات توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة، لذا فهي تركز على آلية المشاركة بالمعرفة ونشرها)، اما استراتيجية جانب الطلب فتتمثل ب(حاجة المنظمة الى معرفة جديدة، وبالتالي فهي تركز على آليات توليد المعرفة).

#### 7- نموذج<sup>(19)</sup> Binney ، 2001 :

ويشتمل هذا النموذج على ست استراتيجيات يمكن تحديدها بالاتي :

- استراتيجية ادارة المعرفة المستندة الى استخدام تطبيقات التكنولوجيا في العمل .
- استراتيجيات ادارة المعرفة القائمة على معرفة حاجات المستفيدين من المؤسسة.
- استراتيجية ادارة المعرفة لادارة الموجودات المعرفية للمؤسسة.
- استراتيجية تحسين ممارسة الاعمال وتقاسمها والمشاركة في العمليات.
- استراتيجية تطوير العاملين من خلال تطوير قدراتهم بالتدريب والتعليم.
- استراتيجية بناء البيئة التنظيمية التي تشجع على خلق المعرفة من خلال تقاسم المعرفة.

(18) Ibid .p4

(19) Dianne Nicol. OPCIT. P215.

#### 8- نموذج Tripsi & Wiersema، 1997 :

ويستند هذا النموذج الى الفكرة التي تتمحور فيها أنشطة واعمال المنظمة وفقاً ل :

- تلبية حاجات المستفيدين.
- الدور القيادي الفاعل لادارة المؤسسة.
- التميز في الاعمال.

#### 9- نموذج Syuthesised، 2000 :

ويشتمل هذا النموذج ستة استراتيجيات وهي :

- استثمار التكنولوجيا لمعالجة المعارف.
- التحليل لمصادر البيانات الخارجية، مع التركيز على بيانات المستفيدين من المؤسسة .
- ادارة اصول المعرفة الصريحة للمؤسسة.
- توثيق الممارسات المميزة داخل المؤسسة.
- تنمية وتطوير قدرات العاملين في المؤسسة.
- الابتكار من خلال تهيئة البيئة التي تشجع على خلق المعرفة.

#### عاشرا / أسس اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة

تعتمد المؤسسة في اختيارها لاستراتيجيات المعرفة على قراءة واقع وطبيعة اعمالها وما متوافر لديها من موارد، وطبيعة المستفيدين منها، وهي بذلك تعتمد دراسة عدد من الاسس لغرض التوصل الى اختيار الاستراتيجية الامثل لتطوير اعمالها وتتمثل هذه الاسس<sup>(20)</sup> بالاتي :

1- التعرف على استراتيجية المعرفة الحالية مثل الأهداف، التطبيقات المرغوبة ، التقنيات المتاحة.

(20)الهزاني، نورة بنت ناصر. مصدر سابق.

- 2- التعرف على خصائص المنظمة من ناحية الابداع ، الميزة التنافسية ، التحديات الداخلية ، والخارجية التي تواجهها المؤسسة.
- 3- تحليل واقع عمل المؤسسة من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد المزايا التي يمكن تحقيقها بتبني استراتيجية ادارة المعرفة .
- 4- التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 5- تحديد الثقافة التنظيمية وكيفية تداول المعلومات بين أفراد المؤسسة.
- 6- طبيعة المعرفة ( صريحة ، ضمنية ) .

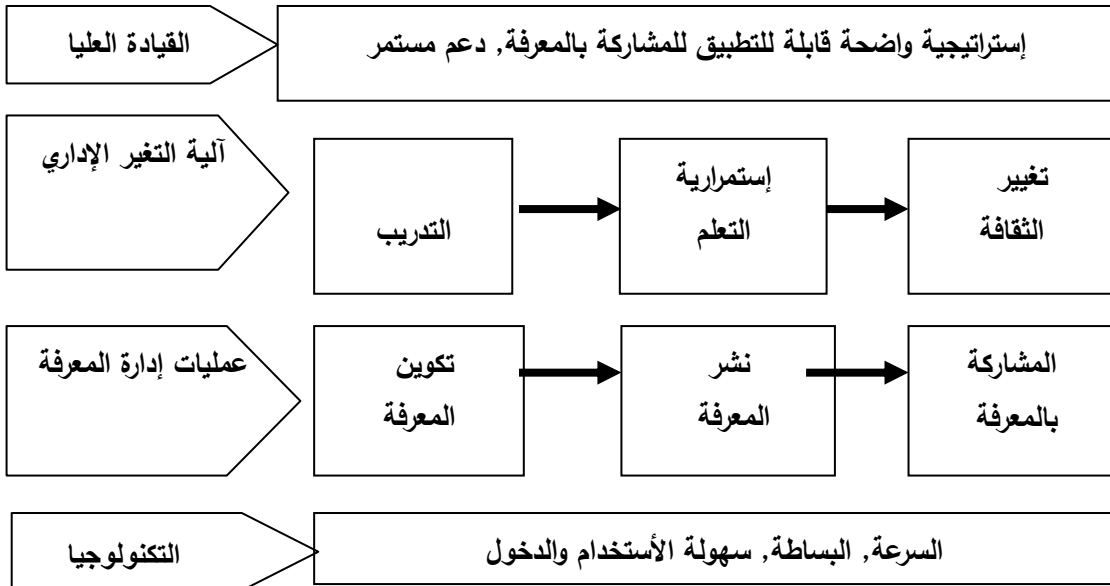
#### احدى عشر / متطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة

هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وتتمثل هذه المتطلبات بالاتي<sup>(21)</sup> :

- دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر بتطويره.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في داخل المؤسسة أم من خارجها .
- توفير بنى تحتية لنظم المعلومات و للمعرفة من أجهزة وموارد بشرية.
- الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات.
- توفير قنوات متعددة لسهولة إنتقال المعرفة. .
- جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكان الحصول بسهولة على المعلومات .
- خلق معرفة جديدة و نشرها والمشاركة بها.
- توفير مخازن المعرفة الإلكترونية .

- دعم الثقافة لخلق الثقافة التي تساند الابتكار
  - 1. تعزيز ودعم عمليات المعرفة ( خلق, نشر, المشاركة بالمعرفة ).
  - 2. تفويض الصلاحيات المطلوبة للموظفين. (إعطاؤهم الثقة بالنفس، وضمان انسيابية واستمرار العمل).
  - 3. رفع القيود السلبية داخل المنظمة ( يجب عدم وجود قيود سلبية على الموظفين حتى لا تقودهم إلى الإحباط)
  - 4. تحديث بيانات المؤسسة وتوثيق العمل (تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر)
  - 5. تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع إدارة المعرفة
- ومما لا شك فيه أن جميع هذه العوامل ذات أهمية قصوى للمنظمة ولكن هناك بعضا منها لها أكثر أهمية من الأخرى، لذلك على المؤسسات أن تضع بالحسبان هذه العوامل كي تستثمر إدارة المعرفة لصالح تطوير اعمالها، ومن ثم تقوم بتوعية الموظفين وفهم ومعرفة كيفية تعليم الموارد البشرية و الطريقة المثلى لتطبيق ما تعلموه، وكيفية مشاركتهم في معرفتهم، لتجني أكثر قدر ممكن من فوائد إدارة المعرفة.

### شكل (2) مخطط توضيحي لمتطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة



### اثنا عشر / مبررات تحول المكتبات لاستخدام استراتيجيات ادارة المعرفة

في العصر الحالي الذي يتسم باعتماده بشكل شبه كامل على اسس المعرفة ادركت الادارات القائمة على مختلف المؤسسات بأهمية ادارة المعرفة كمورد مهم لتطوير عمل المؤسسة وهذا الادراك لهذه الأهمية لا يشمل المؤسسات الربحية فقط، وانما امتد ليشمل المؤسسات غير الربحية كمؤسسات المعلومات ومنها (المكتبات الجامعية) التي تهتم بجمع ومعالجة وتخزين ونشر واستخدام المعلومات، لتقديم خدمة افضل لمجتمع الجامعة، بوصف المعارف والخبرات للعاملين بالمكتبة هي الاصول الفكرية لها وينبغي على هذه المكتبات اعادة النظر واستكشاف طرائق تحسين خدماتها من خلال الاعتماد على تحديد استراتيجيات النقاط وتقاسم المعرفة الصريحة والضمنية داخل المكتبة، فضلا عن الدور المتغير لأمناء المكتبات في ظل تحول وظيفتهم الى مديرين للمعرفة التي تحتاج الى عمليات التحديث المستمر، واكتساب مهارات ومعارف جديدة، لتظل وثيقة الصلة بالبيئة المحيطة، وهنا تبرز الحاجة الى اعادة هيكلة وظائف، وتوسيع ادوار ومسؤوليات وظائف اخرى للمساهمة بشكل فعال في تلبية حاجات مجتمع الجامعة المتنوعة والمتغيرة، لهذا السبب ولاسباب اخرى ظهرت عدة مبررات دعت الى وجود حاجة ماسة للمكتبات الجامعية للتحول نحو تبني استراتيجيات ادارة المعرفة ضمن اعمالها تلخصت هذه المبررات<sup>(22)</sup> بما يأتي :

#### 1- ظهور صيغ متنوعة من المعلومات وتعدد أوعية نقلها :

سبب ذلك النمو السريع للتكنولوجيا والذي أوجد عدة أنواع من مصادر المعلومات زاحمت المصادر المطبوعة، فوسائل إيصال المعلومات عبر الانترنت وضعت تحديا أمام أمناء المكتبات في كيفية ادارة خدمات المعلومات، والتي توفر للمستفيدين مزيجا مختارا بعناية من صيغ متعددة لمصادر المعلومات.

(22) Na.Li “knowledge management molds and strategies for university libraries “ future information technology and management engineering (FITME).2010 , International conference on (2-10 OCT2010) .P290 ( المكتبة الافتراضية العراقية ) (2010 OCT 2-10) .P290

## 2- الاحتياجات المتغيرة للمستخدم :

بسبب محاولة تطوير التعليم للحاق بسوق العمل ظهرت موجة من الاحتياجات للمستفيدين، إذ أصبح المستفيدون يحتاجون الى الوصول عن بعد إلى المعلومات والخدمات، فضلا عن تغيير استراتيجيات البحث عن المعلومات لديهم.

## 3- (23) تغيير دور أمناء المكتبات الجامعية :

في عصر التغيير الكبير في أشكال المعلومات، وفي نماذج وتقنيات توصيل المعلومات، نجد ان مهنة العاملين في مجال المعرفة هي المهنة الأكثر أهمية لهذا العصر، والذي تحول به أمناء المكتبات من مديريين للمكتبة ، الى مديريين للمعرفة الذي ينبغي عليهم على وفق هذا الدور ان يكونوا في وضع يمكنهم من تعيين موارد المعرفة الداخلية والخارجية للمكتبة وادارتها لصالح تحسين إمكانات وخدمات المكتبة .

## 4- (24) تقدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تعاضم دور المعرفة :

ان تنوع تطبيقات التكنولوجيا وزيادة النتاج المعرفي على الصعيد العالمي، وتأثير وسائل الاتصال المختلفة في أساليب نقل وتداول المعلومات بين المستفيدين ادى الى استئثار القائمين على المكتبات الجامعية بظهور خطر التهميش لما قدمته التقنيات من امكانات هائلة في نقل المعلومة، فضلا عن ظهور الجهود الخاصة من قبل الطلبة واعضاء هيئة التدريس في الاتجاه بشكل شخصي للحصول على ما يحتاجونه من مواد عبر تقنيات الاتصال المختلفة.

اتيح في Washington "knowledge management and the role of libraries". Hwa-Wei Lee (23) اطلع بتاريخ 2013/1/25 <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm>

(24) Pearl.M. Maponya "Knowledge management practices in academic libraries : a case study of university of Natal , pietermarizburg libraries " information studies program , اتيح في بتاريخ 20042 .2012/12/1 <http://mapule276883.com / knowledge + management+ practices + in academic libraries .pdf>.

5- بحث الجامعات عن تطبيق معايير الجودة:

ان متطلبات تطبيق معايير جودة الجامعات تتغير لغرض تحسين مخرجات التعليم وبعض هذه المعايير تتعلق بجودة خدمات المكتبة الجامعية التي يتطلب منها ان تواكب عمليات التغيير هذه.

6- التحديات التي تواجهها الجامعات :

الجامعات في الوقت الحالي تواجه تحديات كثيرة من بينها الضغوط المالية(محدودية الميزانيات في ظل عالم ومتطلبات بحثية متغيرة)، والتغيرات التكنولوجية، والحاجات المتنوعة لمجتمع الجامعة، لذا اصبحت مسألة تطبيق استراتيجيات ومبادئ ادارة المعرفة قضية رئيسة بسبب التغير في ثقافات الجامعات، فهي لم تعد تعيش في عزلة وانما اصبحت لها مسؤولية تجاه المجتمع، وبعبارة اخرى لم تعد الجامعات كيانات منفردة، وانما مؤسسات لابد لها من اثبات وجودها من خلال الانخراط في خدمة المجتمع عن طريق البحث والتعلم.

### المبحث الثالث

## الدراسة الميدانية

### اولا / نبذة مختصرة عن جامعة كربلاء

أسست جامعة كربلاء في مدينة كربلاء المقدسة عام 2002، وقبل هذا العام كانت الجامعة تتكون من كليتين فقط هما التربية، والادارة والاقتصاد اللتان كانتا تابعتين الى جامعة بابل وانفصلتا عنها عند تأسيس الجامعة في موقعها المستقل في مدينة كربلاء إذ اضيفت لها كليتان هما كلية العلوم، وكلية القانون، ومنذ ذلك الوقت اخذت الجامعة بالاتساع لتشمل حاليا ست عشر كلية، ولتصبح واحدة من الجامعات المهمة والتميزة ليس على المستوى المحلي وانما على المستوى الاقليمي ككل، وحاليا تنتوزع مؤسسات الجامعة وكلياتها في ثلاثة مواقع في مدينة كربلاء المقدسة وهي كالاتي :

1- موقع حي الموظفين .

2- موقع فريحة .

3- كلية الزراعة في منطقة الحسينية.



### ثانيا / نبذة مختصرة عن المكتبة المركزية لجامعة كربلاء

تأسست الأمانة العامة للمكتبة المركزية فعليا عام 2008 على الرغم من تأسيس نواة لها منذ بداية عام 2006 في بناية كلية التربية، ومنذ ذلك الوقت اعتمدت الأسس المكتبية الصحيحة لكونها امتلكت إمكانات وظيفية مؤهلة، وهذا ما جعلها تتبوأ مكانه مهمة ومركزية في الجامعة، إذ سعت باتجاهين الأول الورقي وهو الحصول على أكبر عدد من الكتب والدوريات المختلفة، حتى بلغ رصيدها من الكتب العلمية والإنسانية المختلفة (21000) كتاب في شتى العلوم تم إعدادها فنيا وإتاحتها للمستفيدين. أما الاتجاه الثاني الذي سارت عليه المكتبة فهو السير باتجاه الحداثة من أجل مواكبة تكنولوجيا المعلومات حيث المكتبة الالكترونية التي تضم آلاف الأطروحات والرسائل الجامعية إلى جانب الكتب الالكترونية وإتاحتها للمستفيدين بشكل فوري، وتضم المكتبة خمس شعب وهي (شعبة الخدمات الادارية، وشعبة الاجراءات الفنية، وشعبة خدمات المستفيدين، وشعبة النظم الالية، وشعبة التعليم المستمر).

### ثالثا / نبذة مختصرة عن مكتبات كليات جامعة كربلاء

تضم جامعة كربلاء ست عشرة كلية بعضها تأسس مع تأسيس الجامعة وبعضها الاخر حديث النشأة وتمتلك جميعها مكتبات مستقلة خاصة بالكليات ويمكن التعريف بهذه المكتبات بشكل مبسط من خلال الاتي :

1- **مكتبة كلية الادارة والاقتصاد** : تأسست المكتبة في عام 2008 في كلية الإدارة والاقتصاد وتحتوي عددا كبيرا من الكتب ما يقارب 5000 كتاب، فضلا عن الكتب العامة الموجودة في المكتبة التي يقارب عددها 150 الى جانب المجلات والدوريات الخاصة، والرسائل والاطاريح وتتنحصر المجموعة بأقسام إدارة الأعمال، اقتصاد، علوم مالية ومصرفية، محاسبية، إحصاء . باللغتين العربية والانكليزي.

2- **مكتبة كلية الهندسة** : تأسست مكتبة الكلية في العام الدراسي (2009) لتشمل (3302) كتاب، و(55) عنوان دورية، و(135) كتابا الكترونيا متخصصة بالبحث الهندسي حيث تسعى المكتبة على تحقيق أهداف من أهمها هو دعم المناهج الدراسية بما توفره من مصادر ومعلومات وتقديم المعلومات في مختلف المعرفة الهندسية عن طريق النشرات والسعي في مجال التعاون مع المكتبات والمؤسسات الأخرى ذات الاختصاص الهندسي والمعرفي وكذلك تقديم أفضل خدمة المعلومات المختلفة بالوسائط التقليدية وغير التقليدية (الوسائل الالكترونية) من خلال تفعيل العمل بالمكتبة الافتراضية التي توفر أكثر من (17) ألف مصدر علمي حديث للباحثين يسهم في التواصل المعرفي المباشر في العالم.

3- **مكتبة كلية الطب** : تأسست المكتبة مع تأسيس الكلية عام (2004)، وتشمل وحدتين وهما: وحدة المكتبة التقليدية التي تضم (1385) كتابا، يضاف اليها المجالات والرسائل الجامعية، والوحدة الثانية هي وحدة المكتبة الالكترونية التي تصل الى ما يقارب (1500) كتاب الكتروني وجميع المواد العلمية في الوجدتين متخصصة في العلوم الطبية.

4- **مكتبة كلية الطب البيطري** : تأسست المكتبة عند تأسيس الكلية عام (2008) وتضم انواع الكتب في جميع فروع الطب البيطري، وتضم المكتبة بين رفوفها ما يزيد عن (3600) كتاب واكثر من (400) مجلة ومواد الكترونية تشمل (450) كتابا الكترونيا.

5- **مكتبة كلية الصيدلة** : تأسست مكتبة كلية الصيدلة عام (2006)، وتحتوي صنفين من الكتب وهي الكتب المنهجية المقررة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمصادر العلمية الخاصة بالعلوم الصيدلانية كالكيمياء والعقاقير والسموم وغيرها.

6- **مكتبة كلية الزراعة** : تأسست مكتبة كلية الزراعة مع تأسيس الكلية في العام (2005) لتوفير المواد في مختلف مجالات العلوم الزراعية تضم المكتبة ما يقارب (6267) كتابا، و (644)

أطروحة، و(1993) مجلة علمية، و (500) قرص مدمج للاختصاصات الزراعية كافة وقد أضيفت للمكتبة وحدة مجانية التعليم وظيفتها تجهيز كافة الطلبة بالكتب المنهجية ولمختلف المراحل الدراسية .

7- **مكتبة كلية العلوم الاسلامية** : تأسست مكتبة كلية العلوم الاسلامية مع تأسيس الكلية في العام (2008)، وتضم المكتبة مجموعة تشمل اكثر من (4730) كتابا، و(22) عنوان دورية، و(460) اطروحة، يضاف اليها (320) كتاب الكتروني، وتغطي هذه المجموعة تخصصات الكلية من مواد الشريعة الاسلامية، واللغة العربية، وقضايا الفكر الاسلامي .

8- **مكتبة كلية التربية الرياضية** : تأسست مع تأسيس الكلية في العام (2011) وتضم المكتبة اكثر من 1500 مصدر عربي واجنبي ومجلات علمية وبحوث اولية ورسائل ماجستير واطارح دكتوراه علما ان المكتبة قامت بنشرها على شبكة الانترنت أي يمكن الوصول اليها عن طريق الموقع الرسمي للكلية.

9- **مكتبة كلية التربية للعلوم الصرفة** : انشئت مكتبة كلية التربية مع تأسيس الكلية عام (2011)، بعد انشطار كلية التربية في جامعة كربلاء، وتكونت مجموعة المكتبة من النواة الاساسية الموجودة للمواد العلمية عند تأسيس كلية التربية عام (1996) ضمن تشكيلات جامعة بابل، يضاف اليها ما تم تجهيزه بها من مواد عند انشاء كلية التربية للعلوم الصرفة وتضم المكتبة مجموعة تصل الى (4000) كتاب، ومجموعة متواضعة من الدوريات، فضلا عن الاطروحات والكتب الالكترونية التي تغطي تخصصات علوم الحياة، والرياضيات، والكيمياء.

10- **مكتبة كلية التربية للعلوم الانسانية** : تأسست كلية التربية للعلوم الانسانية عام (2011) بعد انشطار كلية التربية في جامعة كربلاء، ويعود تأسيس المكتبة الى عام (1996) عند تأسيس كلية التربية في جامعة كربلاء، علما ان عمادة الكلية حريصة على اغناء مجموعة المكتبة بشكل مستمر إذ يصل عدد مجموعتها الى (5560) كتابا، و(34) عنوان دورية، و(630)

اطروحة، و (700) كتاب الكتروني، في تخصصات اللغة العربية والانكليزية، والجغرافية، والتاريخ، والعلوم التربوية والنفسية.

11-مكتبة كلية العلوم : تأسست مكتبة كلية العلوم مع تأسيس الجامعة عام (2002) وتطورت لتلبي الحاجات المتزايدة لاعداد طلبة الدراسات الأولية والعليا في الكلية إذ تضم الان ما يزيد عن (6550) كتابا، و(52) عنوان دورية، يضاف اليها الرسائل الجامعية واعمال المؤتمرات و(1550) كتابا الكترونيا، في تخصصات علوم الحياة ، والكيمياء، والفيزيا، والحاسوب.

12-مكتبة كلية العلوم الطبية التطبيقية : أسست المكتبة مع تأسيس الكلية عام (2011)، وعملت ادارة المكتبة على النهوض بخدمات مجتمع الكلية من خلال توفير المصادر العلمية واغناء مجموعة المكتبة التي وصل عددها الى (3220) كتابا ، و(28) عنوان دورية، مع مجموعة متواضعة من الاطروحات والرسائل الجامعية، يضاف اليها (1300) كتابا الكتروني، وتغطي المجموعة تخصصات التحليلات المرضية، والصحة البيئية.

13- مكتبة كلية القانون : تأسست مكتبة كلية القانون مع تأسيس الكلية عام (2000) عندما كانت ضمن تشكيلات جامعة بابل، تضم المكتبة مجمعة قيمة من المواد التي تغطي فروع القانون والشريعة كافة لتلبي متطلبات المستفيدين منها من اساتذة وطلبة دراسات عليا واولية، إذ وصل عدد مجموعتها الى (7820) كتابا، و(25) عنوان دورية، و(1350) اطروحة، و(870) كتابا الكترونيا.

14- مكتبة كلية طب الاسنان : اسست مكتبة كلية طب الاسنان مع تأسيس الكلية عام (2011) إذ تضم مجموعتها (3231) كتابا، و(35) عنوان دورية يضاف اليها (600) كتاب الكتروني، مع (128) اطروحة تغطي تخصصات العلوم الطبية الاساسية، وجراحة الفكين وأمراض الفم، وصناعة الاسنان.

15-مكتبة كلية التمريض :أسست المكتبة مع تأسيس الكلية عام (2012) وتضم المكتبة مجموعة متواضعة من المواد تصل الى (2200) كتاب، و(18) عنوان دورية، و(560) كتابا الكترونيا،

تغطي تخصصات اساسيات التمريض، والعلوم الطبية الاساسية، وصحة المجتمع، وتمريض الاطفال.

16-مكتبة كلية السياحة : تأسست المكتبة مع تأسيس الكلية عام (2011)، وتضم مجموعة متكونة من (2500) كتاب، و(13) عنوان دورية، و(350) كتابا الكترونيا، تغطي تخصصات السياحة الدينية، والتاريخ، وادارة المؤسسات الفندقية

#### رابعا / وصف عينة البحث

##### أ / وصف عينة البحث على وفق للجنس

ت	الجنس	العدد	%
1	ذكور	20	31%
2	اناث	44	68%

يشير الجدول اعلاه الى تفوق ملحوظ في أعداد العاملين من الاناث في مكاتب كليات جامعة كربلاء إذ مثلت ما نسبته (68%) مقارنة بالذكور الذين مثلوا ما نسبته (31%)، وقد تكون هذه النسبة هي احد العوامل التي تؤثر في المحورين الثاني (تدريب العاملين)، والخامس (تطوير الخبرات والكفاءات)، وذلك بسبب عدم قدرة الكثير من العاملات في مكاتب الجامعة من الاشتراك ببعض الدورات المهمة التي تقام خارج حدود الجامعة او المحافظة بشكل عام.

##### ب/ وصف عينة البحث على وفق التخصص

ت	التخصص	العدد	%
1	مكتبي	22	34.3%
2	غير مكتبي	42	65.6%

يشير الجدول اعلاه الى ارتفاع واضح في نسبة العاملين في مكاتب الجامعة من غير المكتبيين والذين مثلوا نسبة وصلت الى (65%)، مقارنة بالمتخصصين مكتبيا والذين مثلوا نسبة (34%) وقد يؤثر هذا الفرق الواسع في النسب بسير العمل في المكاتب المبحوثة إذ تعمل المكاتب على بذل

وقت اضافي لتدريب غير المتخصصين على اولويات العمل المكتبي في الوقت الذي يمكن لها ان تطور عمل المتخصصين مكتبيا لغرض الارتقاء بخدمات وواقع عمل المكتبة.

#### ج/ وصف عينة البحث على وفق المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	العدد	%
1	دكتوراه	3	4.6
2	ماجستير	2	3.1
3	دبلوم عالي	—	—
4	بكالوريوس	48	75%
5	دبلوم	5	7.8
6	اعدادية	4	6.2
7	متوسطة	2	3.1
8	ابتدائية	—	—

توضح نسب الجدول الى ارتفاع واضح في اعداد حملة المؤهل العلمي (البكالوريوس) مقارنة بباقي حملة الشهادات الاخرى وهي نسبة ملائمة عمليا لغرض تطوير مهارات العاملين في المكتبات بشكل عام.

#### د/ وصف عينة البحث على وفق مدة العمل في المكتبة

ت	الفترة	العدد	%
1	5-1	42	65.6
2	10-6	6	9.3
3	15-11	6	9.3
4	20-16	2	3.1
5	25-21	6	9.3
6	26 ..فاكثر	2	3.1

تشير نسب الجدول اعلاه الى ارتفاع واضح في نسب العاملين في المكتبات المبحوثة للمدة من (5-1) إذ مثلت اعلى نسبه (65%) وقد يعود السبب في ذلك الى حداثة تأسيس العديد من مكتبات الكليات المبحوثة فضلا عن نتائج تطبيق الوزارة لتعيين الاوائل على اقسامهم إذ في اغلب الاحيان

يتم تعيين الاوائل بداية في وحدات مكاتب كلياتهم، كما يجب ملاحظة ان ارتفاع هذه النسبة توجب ضرورة لإدارات المكتبة لتخصيص جزء غير قليل من ميزانية المكتبة لتدريب هذه الفئة وزيادة خبرتها عمليا.

#### هـ/ وصف عينة البحث على وفق التخصص الوظيفي في المكتبة

ت	التخصص الوظيفي	العدد	%
1	اعمال فنية (فهرسة، تصنيف، تزويد الخ..)	12	18.7
2	خدمات مستفيدين (اعارة، مراجع، الخ..)	18	28.1
3	خدمات معلومات متخصصة (استخلاص، تكشيف، بيبليوغرافيات، احاطة جارية الخ..)	—	—
4	خدمات تعتمد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	4	6.2
5	اعمال شاملة لكل ما تقدم	30	46.8

توضح نسب الجدول اعلاه الى ارتفاع في اعداد العاملين في المكتبات والذين يباشرون وظائف مختلطة وشاملة في مكاتب كلياتهم، إذ من خلال متابعة الواقع الفعلي لعمل هذه المكتبات تبين ان كل مكتبة تواجه محدودية في عدد العاملين فيها مما يضطرهم للعمل بشكل جماعي وتقليص حجم التخصص في العمل للحد الادنى لغرض تقديم المكتبة لخدماتها بالشكل الافضل وتجاوز حالة القصور في عدد العاملين، الا ان حالة التخصص في العمل ظهرت بشكل جلي ضمن ملاك المكتبة المركزية للجامعة .

### خامسا / تحليل نتائج الاستبانة

#### المحور الثاني / تدريب العاملين وتطويرهم

ت	الاتجاه	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	تقيم المكتبة دورات تدريبية داخلية لتعليم المهارات اللازمة التي يحتاجها العاملون لاداء وظائفهم الحالية	26	24	4	6	4	3.9	79.3
2	تحرص ادارة المكتبة على تطوير مهارات العاملين لانجاز مشاريع مستقبلية	26	30	2	6	—	4.1	83.7
3	الدورات التدريبية التي يشترك بها العاملون كافية لزيادة خبرتهم	10	18	4	26	6	3.0	61.8
4	تمتلك المكتبة خططا مسبقة لتطوير العاملين	6	30	14	10	4	3.3	67.5
5	تعمل ادارة المكتبة على تدوير موظفيها بين الاقسام المختلفة في المكتبة لزيادة خبرتهم في مجال العمل	14	16	14	14	6	3.2	65.6
6	تعمل ادارة المكتبة على اشراك العاملين في ندوات او مؤتمرات محليا لغرض التطوير	4	14	18	24	4	2.8	56.8
7	حث ادارة المكتبة العاملين على دوام استمرارية التعلم وكسب الخبرات	26	22	12	4	—	4	80
8	بيان مستوى التدريب والتطوير الذي يحصل عليه العاملون في المكتبة واتجاه هذا التدريب	8	36	16	4	—	3.7	75
9	تعمل ادارة المكتبة على اشراك العاملين في الندوات والمؤتمرات والتدريب خارج البلد	10	8	14	22	10	2.7	55.6

نلاحظ من الجدول ارتفاع في نسب كل من الفقرة (2) والفقرة (7) والتي تتعلق بنزعة ادارات المكتبات المبحوثة نحو تبني مشاريع التطوير والتحديث في مكتباتهم وحثهم العاملين على التطوير، الا اننا



نلاحظ ان هذه النسب تقابلها نسب منخفضة تمثلت في الفقرة (6) والفقرة (9) إذ تبين هذه الفقرات قصورا واضحا في تدريب العاملين عن طريق الندوات او المؤتمرات او التدريب خارج البلد ، ويمكن ان نعزو السبب في ذلك الى ان المكتبات المبحوثة لا تمتلك ميزانية مستقلة او كافية لتنفيذ مشاريع تطوير العاملين فيها .

#### المحور الثالث / دعم ثقافة فريق العمل

ت	الاتجاه	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	تشجع ادارة المكتبة العمل ضمن الفريق الواحد	32	16	8	4	4	3.5	70.6
2	يتسلم العاملون مكافآتهم على أساس الاداء الجماعي لكونهم فريقا واحدا	4	10	6	16	28	2.4	48.7
3	تقدم ادارة المكتبة الدعم المستمر لعملية التعلم الجماعي للعمل ضمن الفريق الواحد	12	18	20	12	2	3.4	68.1
4	انجاز الاعمال يقوم على اساس الاداء الجماعي	22	24	10	4	4	3.8	77.5

تشير نسب الجدول اعلاه الى ارتفاع واضح في نسب الفقرتين (1) والفقرة (4) والتي تتعلق تشجيع ادارات المكتبات للعمل الجامعي وانجاز الاعمال، ومع العلم ان فرق العمل اثبتت كفاءتها في الكثير من المؤسسات الا ان هذه النسب قد يعزا ارتفاعها الى زيادة الطلب على خدمات المكتبات مع محدودية مواردها البشرية.

المحور الرابع / تقاسم المعرفة ونقلها

ت	الاتجاه	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	العاملون في المكتبة يعملون على تقاسم المعلومات والمهارات الجديدة	14	36	6	8	—	3.8	77.5
2	ادارة المكتبة تنقل بشكل رسمي الممارسات الافضل من خلال التوثيق للحالات الايجابية من الخبرة في العمل	16	34	4	6	4	3.8	76.2
3	تمتلك المكتبة انظمة لخرن المعرفة تمكن من استرجاعها عند الضرورة	36	22	2	2	2	4.3	87.5
4	تشجع ادارة المكتبة المشاركة بالمعرفة بين اقسامها ووحداتها الادارية والفنية	22	28	6	8	—	4	80
5	تقوم ادارة المكتبة بنشر المعرفة إذ يمكن الاستفادة منها	14	38	8	4	—	3.9	79.3
6	تم عملية نشر المعرفة في المكتبة بشكل كفوء عن طريق تدريب المنتسبين لاسابهم مهارات جديدة بالاستفادة من متخصصين ذوي خلفية معرفية	20	16	16	8	4	3.6	72.5
7	تعتمد ادارة المكتبة اسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة	10	14	22	14	4	3.1	63.7
8	تحري طرائق انتقال المعرفة بين العاملين في المكتبة	12	28	16	8	—	3.6	73.7
9	تمتلك المكتبة منظومة اتصال فعالة تؤمن نقل وتبادل المعرفة بين وحدات المكتبة	8	14	24	14	6	3.1	63.1
10	بناء البيئة التنظيمية في المكتبة والتي تشجع على خلق المعرفة من خلال تقاسمها	14	34	10	6	—	3.8	77.5
11	تخصص ادارة المكتبة ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع ادارة المعرفة	2	22	8	12	20	2.5	51.8

توضح نسب الجدول ارتفاع في كل من فقرات اهتمام ادارات المكتبات بنظم خزن واسترجاع المعرفة و التقاسم الفعلي للمعرفة بين العاملين في المكتبات وتشجيع الادارات لهذا النوع من التعلم بين

العاملين فيها وتمثلت اعلى نسبه في الفقرة (3) وهي امتلاك اغلب المكتبات المبحوثة لنظم معلومات لخرن المعارف تمكنها من الاعتماد عليها عند الحاجة لذلك، تليها نسب الفقرات (4) والفقرة (5) والمتعلقة بتشجيع ادارات المكتبات للتقاسم الفعلي للمعرفة، اما اقل النسب فقد مثلتها الفقرة (11) والمتعلقة بانخفاض ومحدودية الميزانيات المخصصة في المكتبات لمشاريع دعم وتنفيذ ادارة المعرفة ولا يتعلق انخفاض هذه النسبة بمكتبة معينة حيث ان اغلب مؤسسات المعلومات الحكومية تواجهها وهي مشكلة عامة .

#### المحور الخامس / تطوير الخبرات والكفاءات

ت	الاتجاه	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	تحاول ادارة المكتبة استقطاب الخبرات والكفاءات المتخصصة	14	28	10	12	—	3.6	73.7
2	تعتمد المكتبة معايير ثابتة لاختيار الكفاءات والمهارات لادارة اقسام العمل في المكتبة	10	26	20	6	2	3.5	71.2
3	تحرص ادارة المكتبة على بناء منظومة معلومات عن موظفيها بالاعتماد على تقارير الاداء ورأي رؤساء اقسام ووحدات المكتبة	12	32	6	12	2	3.6	72.5
4	تعتمد ادارة المكتبة المكافآت والحوافز للعاملين في ضوء ادائهم	4	10	10	18	22	2.3	46.2
5	نظام تقييم الاداء في المكتبة يساهم في زيادة كفاءة العاملين وتحسين ادائهم	14	32	2	12	4	3.6	72.5
6	اجراء دراسات لمستويات اداء العاملين لتحديد النقص في الخبرة	10	14	22	14	4	3.1	63.7

نلاحظ من نسب الجدول اعلاه ان اعلى النسب في محور تطوير الخبرات والكفاءات مثلته الفقرات (1) والمتعلقة باستقطاب الخبرات المكتبية المتخصصة إذ جاءت بنسبة (73%) ويمكن ان نلاحظ ذلك فعليا من خلال سعي العديد من المكتبات الى مفاتحة رئاسة الجامعة لغرض تزويدها بملاكات

مكتبية متخصصة وذوي خبرة ولو على سبيل التنسيب لمدة محدودة، تليها الفقرات (3) و(5) والتي تتعلق بمتابعة تطوير وكفاءات العاملين في المكتبة والتي مثلت ما نسبته (72%) بالاعتماد على تقارير الاداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين فضلا عن نظام تقييم الاداء الذي يحفز الموظفين للابداع والاجتهاد في عملهم لغرض الحصول على اعلى الدرجات في تقييم الاداء السنوي .

#### المحور السادس / دعم بيئة العمل

ت	الاتجاه	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	يتكيف العاملون في المكتبة للوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة	8	32	16	6	2	3.5	71.8
2	تمتلك المكتبة ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة	12	18	22	12	—	3.4	69.3
3	تسعى ادارة المكتبة الى تامين بيئة عمل ديموقراطية تسمح بحرية التعبير عن الراي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات	18	28	12	—	6	3.8	76.2
4	تركز ادارة المكتبة على تعزيز الرؤية المشتركة بين الادارة والعاملين	14	30	8	10	2	3.6	73.7
5	يتم بناء الاهداف والخطط الاستراتيجية على ضوء الرؤية المشتركة	10	30	10	10	4	3.5	70
6	تفوض ادارة المكتبة بعض الصلاحيات للعاملين لاداء وظائفهم بحرية	10	30	14	10	—	3.6	72.5
7	عدم وجود قيود سلبية على الموظفين في ادائهم لوظائفهم	8	36	10	8	2	3.6	72.5
8	تحديد اسس اتخاذ القرارات في المكتبة وطرائق تطبيق هذه القرارات من لدن العاملين في المكتبة	4	28	20	6	6	3.2	65.6

يشير الجدول السابق الى اتجاهات ادارات المكتبات في دعم بيئة العمل ومشاركة العاملين في انجاح هذا التوجه إذ نجد ان اعلى النسب جاءت للفقرات (3) بنسبة (76%)، والفقرة (4) بنسبة (73%) واللذين تشيران الى سعي ادارة المكتبة بشكل فعلي لدعم بيئة العمل من خلال تامين بيئة عمل ديموقراطية، والتي تؤدي الى تعزيز الرؤية المشتركة بين الادارة والعاملين ومن خلال الاطلاع الفعلي على سير العمل في المكتبات المبحوثة لاحظ الباحثان وجود تعاون كبير جدا بين الادارات والعاملين

في المكتبات مما أسهم بشكل كبير في تجاوز الكثير من العقبات التي تواجهها المكتبات في محدودية مواردها المادية والبشرية.

### المحور السابع / دعم الابتكار والابداع في المكتبة

ت	الاتجاه	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	تعزز ادارة المكتبة برامج التدريب والتطوير والابتكار وتخصيص الموارد المالية اللازمة لذلك	4	22	12	12	14	2.8	56.8
2	العاملون متحمسون لما تحاول المكتبة انجازه من مشاريع	16	28	12	4	4	3.7	75
3	ان اتباع القواعد والاجراءات الموضوعية مسبقا مهم والابداع لا يشجع في المكتبة	10	14	22	16	2	3.2	64.3
4	في حالة كفاية الاجراءات المستخدمة تتردد ادارة المكتبة في تجريب مداخل اخرى للعمل	—	20	24	14	6	2.9	58.1
5	ادارة المكتبة نادرا ما تقلد الافكار المتعلقة بالممارسات الافضل والمستخدم في المكتبات المشابهة	10	10	32	6	6	3.1	63.7
6	تعتمد ادارة المكتبة نظام المكافآت للافكار الجديدة والمبتكرة	4	8	6	20	26	2.1	42.5
7	تعمل ادارة المكتبة على اشاعة ثقافة الابداع بين المنتسبين	12	16	14	18	4	3.2	64.3
8	تشجع ادارة المكتبة وتتبنى افكار العاملين الابداعية	10	24	8	14	8	3.2	64.3
9	دعم ثقافة العاملين لخلق ثقافة الابتكار	8	16	22	10	8	3.0	61.8

يلاحظ من نسب الجدول اعلاه والمتعلق بعرض نسب محور دعم الابتكار والابداع في المكتبات المبحوثة ان اعلى نسب كانت للفقرة (2) إذ مثلت (75%) والتي تشير الى استعداد العاملين وتحمسهم لما تحاول المكتبة من تبنيه او تنفيذه من مشاريع تطويرية، يقابلها انخفاض واضح في نسب باقي فقرات المحور مثلتها اقل نسبة (42%) للفقرة (6) والتي تشير الى نظام المكافآت والحوافز والذي يعتقد الكثير من العاملين انه غير واضح بالنسبة لهم، كما انهم يجدون في ضرورة وضع نظام مكافآت مجزٍ للابداع اسوة بحملة الشهادات العليا لغرض تطوير واقع خبرتهم العلمية

والعملية، تليها نسبة (56%) للفقرة (1) والمتعلقة ايضا بمحدودية الموارد المالية المخصصة لبرامج التدريب والتطوير للملاكات الكفوءة العاملة بما يسهم في تطوير قدرتهم على الابداع.

#### المحور الثامن / تحسين خدمات المستخدمين واستخدام التقنيات الحديثة

ت	الاتجاه	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	تحرص ادارة المكتبة على تطوير خدماتها المقدمة لمجتمع الجامعة	16	34	12	2	—	4	80
2	تعمل ادارة المكتبة لعمل مسح ميداني بين فترة واخرى لقياس مدى رضا المستخدمين عن خدماتها	4	16	18	20	6	2.8	57.5
3	تحاول ادارة المكتبة تبسيط اجراءات استخدامها لتسهيل ذلك على المستخدمين	22	32	8	2	—	4.1	83.1
4	توفر ادارة المكتبة التقنيات الحديثة واللازمة لتحسين العمل وخدمة مستخدميها	8	40	12	4	—	3.8	76.2
5	توفر المكتبة بنى تحتية كافية من اجهزة وموارد بشرية لغرض استخدام تقنيات المعلومات اللازمة في عمل المكتبة	10	24	6	14	10	3.1	63.1

يلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة (83%) كانت للفقرة (3) والمتعلقة بسعي ادارات المكتبات لتبسيط اجراءات استخدامها من قبل المستخدمين بما يسهم في زيادة الاقبال على استخدام مواردها ، تليها نسبة (80%) للفقرة رقم (1) والمتضمنة حرص ادارات المكتبة على تطوير خدماتها بما يتماشى مع تطورات مجتمع الجامعة وتنوع اختصاصاتها وفتح اختصاصات جديدة فيها، في حين مثلت النسبة الاقل في المحور وهي (57%) للفقرة رقم (2) والتي تشير الى ضعف ملاحقة هذه المكتبات للحاجات الفعلية لمستخدميها من خلال استطلاعات الراي او الدراسات المسحية التي يمكن ان يقوم بها المسؤولون عن هذه المكتبات لغرض التعرف على مستوى خدماتهم المقدمة ومدى رضا المستخدمين عنها.

## المبحث الرابع النتائج و التوصيات

### اولا : نتائج البحث

- 1- الحدائة النسبية لنشأة العديد من المكتبات المبحوثة والتي اثرت بشكل او باخر في مستوى الموارد المتوافرة لها من حيث الموارد البشرية والخبرات، فضلا عن توجيه جزء غير قليل في ميزانية هذه المكتبات نحو تأثيثها او تزويدها بالمجموعة المكتبية المتلائمة واعداد المستفيدين منها، مما انسحب بدوره على ضعف دعم مشاريع ادارة المعرفة.
- 2- الارتفاع الملحوظ في عدد الاناث العاملات في المكتبات إذ زادت نسبة الاناث على الذكور باكثر من (37%) ، علما ان هناك حاجة لموازنة هذه النسبة لحاجة المكتبة الى خدمات قد لا تتمكن العاملات في المكتبة من القيام بها كالمشاركة في ساعات الدوام الاضافي، فضلا عن المشاركة في بعض الدورات التدريبية المهمة التي تتم خارج اطار الجامعة، ناهيك عن وجود حالات نقص في الخبرات المهمة التي تتعرض لها المكتبات بسبب الاجازات الطويلة نتيجة للظروف العائلية، او اجازات الأمومة .
- 3- الزيادة الواضحة في اعداد العاملين في المكتبات من غير المتخصصين حيث زادت على نسبة المتخصصين باكثر من (31%) وهذه النسبة تؤثر في انسجام العمل وانسيابيته في المكتبة نتيجة للتخصصات المختلفة البعيدة عن اساسيات الخدمة المكتبية.
- 4- يواجه تدريب العاملين في المكتبات حالة قصور في مستوى تدريب العاملين وتطويرهم بالرغم من تشجيع ادارات المكتبات لذلك الا ان محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب تحول دون ذلك.
- 5- اتجاه اغلب المكتبات المبحوثة نحو تبني أسس العمل القائمة على دعم ثقافة فريق العمل، لغرض تبادل الخبرات ولتجاوز محدودية الموارد البشرية المطلوبة لتقديم خدمات المستفيدين.

6- وجود وعي واضح لدى ادارات المكتبات والعاملين فيها نحو تبني اسس تقاسم المعرفة ونقلها داخل المكتبات المبحوثة، مما يشير الى ادراك هذه المكتبات لأهمية وجود دراسة واضحة لخطوات تطبيقها ، حيث وجد من خلال البحث الميداني ان جميع المكتبات لديها الاستعداد للتغيير الا انها تحتاج الى فهم اسس التغيير من خلال تطبيق اسس واستراتيجيات ادارة المعرفة .

7- ادراك ادارات المكتبات المبحوثة لأهمية رفد مكتباتهم بالخبرات والكفاءات المكتبية والتقنية المتخصصة من خلال العمل على تحديد هذه الاحتياجات ومفاتيح رئاسة الجامعة بحاجتها الى ملاكات مكتبية، فضلا عن تخصصات المعلومات والحاسبات لما لها من أهمية في دعم الجانب التقني في عمل المكتبة.

8- وجود تعاون مشترك لدى المكتبات المبحوثة بين العاملين في المكتبة واداراتها، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ذات التماس المباشر مع اساليب تقديم خدمات المستخدمين.

9- وجود حاجة فعلية لدعم جانب الابداع والابتكار في تقديم خدمات المعلومات للمستخدمين من خلال وضع اطر تحفيز مناسبة وواضحة للعاملين على غرار ما متبع من اساليب تحفيز ودعم جانب البحث العلمي في العراق.

10- ادراك المكتبات المبحوثة للمنافسة الشديدة بينها وبين وسائل وتقنيات تجهيز المعلومات للمستخدمين، مما دعا الكثير من هذه المكتبات لاعادة النظر في اساليب تقديم خدماتها وبالتالي العمل على تبسيط اجراءات استخدام المجموعة بالشكل الذي يعمل على استقطاب المستخدمين لارتياح المكتبة.



**ثانيا : توصيات البحث**

- 1- ضرورة نشر الوعي لأهمية ترسيخ مفاهيم ادارة المعرفة ، والتعريف بابرز استراتيجياتها من خلال دورات تطويرية تقوم بها المكتبات لغرض حث العاملين فيها على تغيير نمط اعمالهم وتقبل التغييرات الجديدة.
- 2- تطوير ورصد ميزانية مناسبة لغرض تطوير البنى التحتية، والمتضمنة دعم لمشاريع ارساء تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وما يرافقها من عمليات تدريب للعاملين في المكتبات.
- 3- ضرورة اعلام الادارات الجامعية لأهمية تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ودورها في تطوير العمل في المؤسسات التعليمية وبضمنها المكتبات الجامعية، وضرورة وضع اطر تنظيميه ملزمة ومحددة لتطبيق واحدة او اكثر من هذه الاستراتيجيات في المكتبات الجامعية ومتابعة مشروع تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال التقارير الاسبوعية او الشهرية التي تصدرها المكتبة.
- 4- ضرورة اختيار ادارة المكتبة لاستراتيجية تتناسب مع امكاناتها ومواردها ، وبما يتفق مع سياسة الجامعة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وان تكون هذه السياسة قابلة للتطبيق ومخططة بشكل دقيق بكامل مفاصلها من اهداف وامكانات تطبيق، مع مراعاة عمليات التقييم الدورية لمراحل تطبيق هذه الاستراتيجية.
- 5- ضرورة قيام ادارات المكتبات بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة ، وخاصة تلك المتعلقة بتدريب العاملين ، وتكوين فرق العمل ، لما لذلك من اثار ايجابية في مشاركة المعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الاداء.
- 6- أهمية تحديد مكامن الخبرة في المكتبات الجامعية، والعمل على محاولة توثيقها من خلال اصدار بعض العاملين ممن يمتلكون المستوى العالي من الخبرة والممارسة التطويرية في العمل للنشرات والكتيبات، وحثهم على اقامة دورات منتظمة داخل المكتبة لنقل هذه المعرفة الضمنية وتفعيل دورها كمورد مهم من الموارد المعرفية للمكتبة.

7- ضرورة قيام الادارات ومتخذي القرار بالتعرف على العوائق التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة للمعرفة والحد منها بما يحقق اهداف المكتبة.

8- اختيار الاستراتيجية الامثل والتي تتمثل في الاستراتيجية المناسبة للتطبيق في المكتبة، ولغرض ان تقوم المكتبة باختيار الاستراتيجية المناسبة للتطبيق فيها لابد لها من تطبيق خطوات المراحل الاتية :

### المرحلة الاولى:

أ- عملية مسح ميداني شامل لموجودات المكتبة بما في ذلك (مصادر المعلومات بمختلف اشكالها، والموارد البشرية المتوفرة لديهم، وابرز تطبيقات التكنولوجيا المتوفرة، فضلا بيان كامل تقنيات الاتصال التي يمكن استثمارها ، ومقدار الميزانية المالية المرصودة للمكتبة او المتوقع رصدها لغرض التطوير.

ب- اجراء دراسة لمستوى ونوعية الخدمات المقدمة من قبل المكتبة وفئات المستفيدين منه.

ج- دراسة مستويات العاملين في المكتبة وتحديد الخبرات الموجودة حاليا ، لغرض التعرف لاحقا على ما ستحتاجه المكتبة من خبرات عند محاولة تبنيها لاستراتيجية ادارة المعرفة في اعمالها .  
د- تحري طرائق انتقال المعرفة بين العاملين في المؤسسة وكيفية تبادل العاملين لخبرات العمل فيما بينهم.

هـ- تحديد اسس اتخاذ القرارات في المكتبة وطرائق تطبيق هذه القرارات من لدن العاملين في المكتبة.  
و- بيان مستوى التدريب والتطوير الذي يحصل عليه العاملون في المكتبة واتجاه هذا التدريب.

### المرحلة الثانية:

تحديد معايير مشروع استراتيجية ادارة المعرفة للعمل في المكتبة وتتضمن هذه المعايير تحديد كل من :

أ- معايير القيادة (الجهة المسؤولة عن ادارة مشروع تطبيق استراتيجية المعرفة).

ب- معايير الافراد العاملين (مستوى الوعي والادراك والشعور بالمسؤولية، ومعيار القدرة على التطوير الذاتي ، والمستوى الفكري والعلمي للارتقاء بعمل المكتبة).

- ج- معيار العمليات ويتضمن (التخطيط ، تحليل واقع العمل، اعداد خارطة للمعارف الضمنية والصريحة، وتحليل مراحل سير العمل، والتقييم).
- د- معيار تحديد المستوى المالي اللازم لتطوير العمل من خلال تطوير موجودات المكتبة ، ورصد ميزانية للتدريب والتطوير للعاملين ، فضلا عن ايجاد المكافآت التشجيعية لفرق العمل.
- هـ- تحديد معيار مستوى المعرفة (تحديد المعرفة الضمنية، والصريحة ومحاولة تطوير المعارف الداخلية من خلال استقطاب المعارف الخارجية، واعداد خرائط المعرفة للمكتبة بشكل منظم ).

### المرحلة الثالثة

تبدأ هذه المرحلة بعد تحليل كامل مفاصل البنى التحتية للمؤسسة وبناء على ما متوافر من امكانات، ووضع كامل المعايير اللازمة لجميع مفاصل العمل، يمكن لادارة المكتبة هنا اتباع استراتيجية معينة بالاعتماد على احدى انواع نماذج الاستراتيجيات التي تم استعراضها سابقا، او تقوم بالمزج بين اكثر من نموذج للحصول على نموذج هجين يتلاءم ووضع المكتبة ، او صياغة استراتيجية خاصة بالمكتبة تنطلق من الواقع والامكانات الموجودة، ويمكن هنا، الاستعانة بخبرات داخلية متمثلة بالعاملين المتميزين من ذوي الخبرة والكفاءة، فضلا عن اختيار مصدر خارجي للمعرفة تستعين به المكتبة كأن يكون الاطلاع على تجارب محلية ، عربية او عالمية لمكتبات جامعية في مجال تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة.

## مصادر البحث على وفق ورودها في النص

- (1) السعيد، بوعافية، ومحمد عبد الهادي " استراتيجيات ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية : رؤية مستقبلية وخطة عمل مقترحة" . cybrarians jornal ، ع30 (ديسمبر 2012) اتيح في [http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_sectionex&view](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_sectionex&view) اطلع بتاريخ 2013/2/25.
- (2) نجم عبود نجم . ادارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات // knowledge management : concepts, strategies, processes .. ط2 ، منقحة ومزيدة .- عمان : دار الوراق ، 2008 . ص93.
- (3) حسين عجلان حسن . استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال . - القاهرة : المركز القومي للاصدارات القانونية ، 2008 . ص16.
- (4) المطيران، مطيران عبدالله "ادارة نظم المعرفة (الراس المال الفكري // knowledge (Intellectual Capital (IC) : (KM) management ، جامعة الزيتونة 2007. ورد في <http://www.docstoc.com/docs/145255023> اطلع بتاريخ 2013/1/15.
- (5) ظفر ناصر حسين . اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط . رسالة ماجستير . كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، قسم ادارة الاعمال ، ( 1432 هـ - 2011 م ) تعريف ورد في ورقة الاستبيان الملحق بالرسالة .
- (6) الزطمة، نضال محمد . ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير .- الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال ، ( 1432هـ/2011م). ص32.
- (7) الزيادات، محمد عواد . اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة . دار صفاء للنشر : عمان ، 2008 . ص185.
- (8) الهزاني، نورة بنت ناصر " استراتيجيات ادارة المعرفة بين الرؤية والتطبيق" ، نيسان 2012، اتيح في <http://nalhazani2012.wordpress.com/2012/04/21/> اطلع بتاريخ 2013/2/22.
- (9) الكبيسي، صلاح الدين عواد، ومهند محمد ياسين الشخلي "دور استراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق" .- مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج17، ع62 (1422هـ / 2011م). ص46.

- (10) وثيقة استراتيجية ادارة المعرفة" مؤسسة الاقراض الزراعي : عمان/ الاردن، 2010. ص9.
- (11) Dianne Nicol "Strategies for Dissemination of University Knowledge," Health Law Journal, 16, (January) . (2008). pp. 208-209 .
- (12) Wiig. K.M. " knowledge management : where did it come from and where will it go?" , expert system with application.VOL13,NO1,1997.P9
- (13) Day. J.D & Wendler J.C "Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies". The McKinsey Quarterly. Vol. 1, (1998) pp.19-25.
- (14) Michael .H. Zack " developing a knowledge strategy : epilogue" the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge p2. .march2002 <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat2/kstrat2.htm> اطلع بتاريخ 2013/1/15.
- (15) Na.Li "knowledge management molds and strategies for university libraries " future information technology and management engineering (FITME).2010 , International conference on (2-10 OCT2010) .P290 اتيح في المكتبة الافتراضية العراقية IVSL
- (16) Hwa-Wei Lee "knowledge management and the role of libraries " . Washington اطلع <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm> اتيح في 2013/1/25 بتاريخ
- (17) Pearal.M. Maponya "Knowledge management practices in academic libraries : a case study of university of Natal , pietermarizburg libraries " information studies program : اتيح في <http://mapule276883.com / knowledge + management+ practices + in academic libraries .pdf> . اطلع بتاريخ 1/12/2012.