

إدارة المعرفة : مفهومها ، وأهميتها ، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها

خالد عتيق سعيد عبدالله ❖

جاسم محمد جرجيس ❖❖

التمهيد:

أدت التطورات السريعة والمتلاحقة في قطاع المكتبات إلى فرض الأخذ بمفهوم المعرفة كونه من الركائز التي يجب الاعتماد عليها إذا ما أرادت هذه المكتبات أن تبقى صامدة وقادرة على زيادة فاعليتها.

يتعامل مع المعرفة ويمتلكها ويحتتم عليه الإفصاح عنها والمشاركة بها ، من أجل دعم الإبداع المعرفي في كل أرجاء المكتبة ، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة في إدارة المعرفة بما ينعكس بشكل إيجابي على خدمات المعلومات المقدمة.

لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تبني مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في المكتبات العامة الإماراتية من وجهة نظر مديري تلك المكتبات ، وتحديدًا ، هدفت الدراسة إلى:

لذا أصبح تبني مفهوم إدارة المعرفة في المكتبات كباقي المنظمات التي تسعى إلى التميز من أهم الإستراتيجيات التي تركز عليها لتفعيل المعرفة بكونها مورداً مهماً من حيث إنتاجها ، وتنظيمها ، والتشارك بها ، وجعلها متاحة لمختلف المستفيدين منها سواء لتغطية حاجات العاملين أنفسهم داخل المكتبة أو غيرهم من الدارسين والباحثين المستفيدين من خدماتها. ومنطلقات إدارة المعرفة في ذلك أن العنصر البشري هو المورد ورأس المال الذي

❖ قسم المكتبات والمعلومات ، جامعة صنعاء.

❖❖ قسم المكتبات والمعلومات ، الجامعة الأمريكية في الإمارات.

الخليج العربي، الدوحة، قطر، ٢٥-٢٧ مارس، ٢٠١٤.

١-١ مقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة من الإستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تقنية المعلومات والاتصالات ساهمت جميعها في إحداث تغيرات جذرية في مختلف أوجه حياة المجتمعات والمنظمات. وأكد الكبيسي (٢٠٠٤م) أن تخلف وفناء مختلف المنظمات سببه سوء إدارتها للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب أو تغذيتها وتحديثها بعد خزنها. وأن من أهم ما تقع في المنظمات من أخطاء في ذلك هو خزن المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين والمستفيدين منها على المستوى الداخلي للمنظمة والمستوى الخارجي، وعدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك الذي يسبب الاختلاف والتباين من قبل الموظفين في تفسيرهم لها، والتوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، وعدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة أو

١- قياس واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في هذه المكتبات

٢- معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى خدمات المعلومات فيها.

٣- معرفة العوائق التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة.

٤- تقديم المقترحات اللازمة لتفعيل وتطوير واقع إدارة المعرفة في هذه المكتبات بما ينسجم ويتوافق مع التطلعات المستقبلية.

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والميداني بالاعتماد على استبانة جمع البيانات. وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة إيجابية ومرتفعة، وأن المكتبات العامة في الإمارات العربية المتحدة قد تبنت إلى حد كبير متطلبات إدارة المعرفة بها، وأنها بحاجة إلى دعم أكبر فيما يخص توفير الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، والتدريب وورش العمل حول مستجدات إدارة المعرفة، ومتطلبات دعم التشارك بالمعرفة.

قدم هذا البحث إلى المؤتمر السنوي العشرون لجمعية المكتبات المتخصصة/ فرع

الضمنية التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة والمعلنة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال.

والمكتبات بمختلف أنواعها ليست بمعزل عن ذلك، حيث يتوجب عليها أن تدرك أن أهميتها يكون في مدى قدرتها على إحراز التطور والنجاح من مدخل أن المعرفة وتطبيقها هما السبيل لصنع مستقبلها. وقد وصف ذلك الضويحي (٢٠٠٩م) بالتحدي للمهنيين المعنيين بمجال المكتبات والمعلومات والمتمثل في ضرورة تحسين وتوسيع نطاق شبكات تبادل المعارف والخبرات المكتسبة على مدى سنوات طويلة من الخبرة والتحصيل، والاستفادة من التكنولوجيا في تحسين القدرة على تبادل المعلومات، خاصة أن المكتبات منظمات غير ربحية، وعليه فإن ضرورة بقائها وصمودها في ظل النقص في الموارد المالية يدفعها بقوة إلى ضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة.

من هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة الكشف عن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، التي تبنت دعم مشروعات متعددة لغرس المعرفة وتطبيقها في جميع القطاعات. وتأتي أهميتها في أنها من الدراسات القليلة

التي تناولت موضوع إدارة المعرفة على مستوى العالم العربي، والذي يحظى بأهمية متزايدة على المستوى العالمي.

٢-١ مشكلة الدراسة:

تعد ممارسة عمليات إدارة المعرفة أحد أهم الإستراتيجيات التي تتبناها أي منظمة تبحث عن التميز في أعمالها، وهو ما ينعكس على ما تقدمه من خدمات. وتكمن مشكلة هذه الدراسة في السعي نحو معرفة مدى ممارسة المكتبات العامة في دولة الإمارات لعمليات إدارة المعرفة من منطلق تقييم الواقع الحالي من أجل الوقوف على المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لمفهوم إدارة المعرفة في هذه المكتبات، والذي يمكن الإشارة إليه من جهة أخرى معرفة ما يتوفر في هذه المكتبات من استعداد كاف لتبني إدارة المعرفة وممارستها.

٣-١ أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المكتبات العامة في دولة الإمارات؟
- ٢- ما دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى خدمات المعلومات في هذه المكتبات؟
- ٣- ما العوائق التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة في هذه المكتبات؟

٤- ما الوسائل التي يمكن تقديمها
كتوصيات لتفعيل وتطوير واقع إدارة
المعرفة في هذه المكتبات بما ينسجم
ويتوافق مع التطلعات المستقبلية.

٤-١ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في كون موضوعها
جاء ضمن التوجه الذي تسعى اليه منظمات
اليوم في التوجه نحو الإبداع والتميز، حيث
يعد تبني مفهوم إدارة المعرفة من
الإستراتيجيات التي لا غنى عنها. ولأن قطاع
المكتبات العامة في الإمارات شأنه شأن باقي
المكتبات قد اندمج ضمن تطلعات الدولة
الحديثة الساعية إلى إدماج المؤسسات كافة في
عصر مجتمع المعرفة، أصبح لازماً أن يكون
هناك تقييم لممارسات عمليات إدارة المعرفة في
هذه المكتبات ودورها في دعم أنشطة خدمات
المعلومات للوقوف على المعوقات التي تحول
دون التطبيق الأمثل لها. ويؤمل من هذه
الدراسة أن تقدم واقعاً تطبيقياً ملموساً عن
مفهوم عمليات إدارة المعرفة للإستفادة منه في
تطوير مستقبل هذه المكتبات القائم على إدارة
المعرفة. من جهة أخرى، تحاول هذه الدراسة
أن تبرز أهمية دور الموظفين والأدوات المساندة
في تفعيل إمكانات المكتبة لإنجاح عمليات إدارة

المعرفة بها من خلال تعزيز مداركهم عن هذا
المفهوم ومجالات الإستفادة منه في أعمال
المكتبة المختلفة.

٢- الإطار النظري للدراسة:

١-٢ مفهوم المعرفة:

هناك من يشير إلى المعرفة بارتباطها
بالبينات والمعلومات، حيث تعد البيانات المادة
الأولية الخام كالحقائق غير المنظمة التي ليس
لها معنى والتي تحتاج إلى تنظيم ومعالجة
لتصبح معلومات يمكن الاستفادة منها. ثم تأتي
المعرفة ومن خصائصها أنها مزيج من الخبرات
والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير
بشرية، وأنها الحقائق الناتجة عن الاستخدام
الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم
التراكمي والمعلومات المنظمة، التي تم تحليلها
لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق، وتتسم بأنها
الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي
يستفاد منها في أنها من عوامل الإنتاج
(الجاموس، ٢٠١٣م)، والذي يضيف بأن القرار
السليم هو الذي يعتمد على المعرفة السليمة،
وأن أي منظمة تقوم على المعرفة هي التي
ستكون قادرة على البقاء والاستمرار.

من جهة أخرى، يشار إلى المعرفة بأنها
الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من

٣-٢ عمليات إدارة المعرفة؛

هي أحد عناصر إدارة المعرفة، والتي تم تناولها في هذه الدراسة من زاوية الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وبشكل محدد فيما يخص العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة مع مراعاة خصوصية الأنشطة التي تقوم بها المكتبات، وعليه فقد تم تناولها في هذه الدراسة في أربعة أبعاد وهي توليد المعرفة، وخزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، ونقل المعرفة ومشاركتها، وتطبيق المعرفة (الضويحي، ٢٠٠٩م؛ والجاموس، ٢٠١٣م).

١-٣-٢ توليد المعرفة:

وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة، وهي تتضمن ابتكار، واكتسابها، وشرائها المعرفة، والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، ويجب أن يفهم أن ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب، وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة المزج بين المعرفة الصريحة الظاهرة والضمنية الكامنة لتكوين معان ومعارف جديدة من هذا المزيج.

خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم في عالم يتعاضم فيه رصيد وكم المعلوم من المعرفة، وأن مختلف الهيئات والمنظمات لن تكون قوية وصامدة إلا بامتلاكها للمعرفة، وأن من يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة التي من خصائصها الإنتاجية والابتكار (السحيمي، ٢٠٠٩م).

٢-٢ مفهوم إدارة المعرفة؛

تعيش المنظمات والمؤسسات المختلفة الباحثة عن التميز هاجساً يتمثل في التجديد والابتكار لتبقى صامدة أمام التغيرات المختلفة. وهنا يأتي دور المستفيد من إدارة المعرفة التي يوظفها في تعزيز الابتكار والإبداع باعتبارهما عنصرين فاعلين للتفوق على المنافسين. وتعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علم الإدارة التي تزامن الاهتمام بها مع تداول مفهوم رأس المال الفكري منذ منتصف سبعينيات القرن الماضي (القريوتي، ٢٠٠٧م). وهناك من تناول إدارة المعرفة من زاوية المنظمات والمجتمعات وأشار إليها بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام عدد من الوظائف وهي تحصيل المعرفة واكتسابها، وتوزيع المعرفة وإيصالها، وتفسير المعرفة، وتوظيف المعرفة واستثمارها (الكبيسي، ٢٠٠٤م).

خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها:

وتشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، ويكون لاستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية. وتعد هذه العملية الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد. وتكتسب هذه العملية أهمية كبرى في المنظمات والمؤسسات التي تعاني معدلات عالية لدوران العمل التي لا يوجد لدى موظفيها استقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة عبر العقود القصيرة الأجل، والتي قد يغادرونها ومن ثم فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها.

٢-٣-٢ نقل المعرفة ومشاركتها:

وتعني نشر المعرفة ومشاركتها: بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، حيث

يستغل الأفراد مهاراتهم في ذلك، وتوزع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم. ويكون للدعم الإداري دور مهم في ذلك، ويكون للتكنولوجيا المتوافرة أيضاً دور في تسهيل التوزيع والتشارك بالمعرفة عبر شبكة الاتصال الداخلية والبريد الإلكتروني، ونظم الأرشفة والإدارة الإلكترونية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة للملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

٢-٣-٢ تطبيق المعرفة:

وهي العملية المرتبطة بتطبيق المعرفة والتي يجب أن تأخذ حقلها من الإهتمام، فالمعرفة تكتسب بالعمل وتتطلب كثيراً من التعليم الذي يأتي عن طريق الممارسة والتجريب والتطبيق. وهنا لا بد من إيجاد الثقافة التنظيمية التي تساعد في ذلك كالتشجيع والتسامح والتعلم من الأخطاء. كما أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تهتم باستخدام المعرفة في الوقت المناسب، وتستثمر توافرها في المكتبة التي يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها وكذا في المساعدة في تحقيق أهدافها، وعليه فإن أي منظمة تسعى إلى تطبيق جيد للمعرفة

هي التي تهتم بتعيين مدير لإدارة المعرفة بها، والذي تقع على عاتقه واجبات الحث على التطبيق الجيد، وأن يعمل كعنصر يهتم بتكريس أولوية لتطبيقات المعرفة، ويسعى في فتح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية ويسعى للحصول على التقارير، والقضايا والموضوعات ذات العلاقة، ويهتم بجلسات التدريب وتشجيع فرق العمل الجماعية، ويستخدم التكنولوجيا لتمكين فرص أكبر لتوليد المعرفة حتى ولو من أماكن بعيدة.

وعن دور إدارة المعرفة في تحسين أنشطة خدمات المعلومات وعامل الإنسان في ذلك، فإنه يمكن الإشارة إلى أن نجاح المكتبة يكون في قدرتها على استخدام المعلومات والمعرفة التي يمتلكها موظفوها، والتي يجب أن تسخر في خدمة المستفيدين منها، وخاصة عندما ينظر إلى تلك المعلومات والمعرفة بأنها ذات قيمة وتستوجب التشارك بها من أجل تحقيق أهداف المكتبة الحقيقية المتمثلة في تقديم الخدمات للمستفيدين منها.

٣- الحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات:

يشار إلى قطاع المكتبات بأنه من أكثر القطاعات اعتناءً بالتغيير. ويعود ذلك إلى ما فرضه عصر المعرفة من تحولات جعل المكتبات

تواجه تحديات كبيرة، وخاصة في ظل نقص الموارد المالية، وتغير احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم، جنباً إلى جنب فيما تعانيه أيضاً في متابعة الانتشار الكبير لتقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة كالإنترنت والمكتبات الرقمية (عبدالفار، ٢٠١٣م). وأضافت بأن المكتبات العامة من خلال الدور الكبير المناط بها في نشر الثقافة والمعرفة أصبحت معنية بأن تكون مراكز تعلم ومعرفة للمجتمع المستفيد منها، لذا فهي معنية بالاستفادة من توظيف إدارة المعرفة في تطوير أدائها وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وأنها كمؤسسات غير ربحية فإن المكتبات ستستفيد من تطبيقها لإدارة المعرفة في تحسين الاتصال بين الموظفين واتصالهم كذلك بالإدارة العليا وتشجيع ثقافة المشاركة. ولإنجاح ذلك فإن العاملين بالمعرفة أو ما يطلق عليهم بعمال المعرفة في هذه المكتبات معنيون بالمعرفة اللازمة والكافية بالمفاهيم المختلفة لإدارة المعرفة المتعلقة بممارستها وكذا العوائق التي تحول دون تطبيقها. والأساس في نجاح المكتبات في ذلك يكون في قدرتها على الانتفاع والاستفادة من معلومات ومعرفة موظفيها من أجل خدمة احتياجاتها واحتياجات المستفيدين بشكل أفضل، حيث

تعد معارفهم وخبراتهم هي الأصل والممتلكات القيمة للمكتبة والتي يجب النظر إليها بشيء من التقدير والاهتمام.

وعلى السياق نفسه، بينت de Bem (٢٠١٣م) أن المكتبات أحياناً قد لا تدرك ما يتوجب عليها فعله، وهو أن تجعل ممارسة إدارة المعرفة جزءاً من سلوكها الروتيني في إنجاز أعمالها، ومن ثم تطوير خدماتها سعياً نحو إرضاء المستفيدين منها، وأنه يجب على موظفي المكتبة أن لا يقتصر فهمهم لإدارة المعرفة فقط بذلك المرتبط بتنظيم الكتب والمجلات، والبحث في الإنترنت عن المعلومات، أو تجهيز مواد المكتبة للاطلاع عليها، ولكن يجب أن يفهم أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبة لا بد أن يحسن استخدام المعرفة التنظيمية من خلال التعلم التنظيمي الذي يعتبر العنصر البشري أساس ممارسته؛ إذ يستند إليه أي نجاح من خلاله تعرض الأفكار وظهور الإبداعات، والمهارات والمشاركة في الخبرات لأن المعرفة تتولد مما يتدفق من المعلومات المخزنة بمعتقدات أصحابها وآرائهم، ومن ثم تصبح متاحة للاستفادة منها من قبل الآخرين بدلاً من بقائها محفوظة أو مخفية في عقول بعضهم دون فائدة.

وتشير عبد الغفار (٢٠١٣م) إلى أن الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المكتبات قد حظي باهتمام دولي، حيث شرعت الإفلا (IFLA) إلى إنشاء قسم إدارة المعرفة لدعم تبنيه في مختلف المكتبات لتحقيق الأهداف التالية:

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.
- عمل إطار دولي للاتصال المهني وفهم طبيعة إدارة المعرفة وأهميتها.
- تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.
- وإجمالاً، يمكن القول إن حاجة المكتبات بشتى أنواعها لتبني مفهوم إدارة المعرفة لم يعد ترفاً بل من الضروريات لها نتيجة لما تواجهه من تحديات كبيرة نتيجة للأزمات الاقتصادية، والتطلعات المتغيرة للمستفيدين منها، وتحديات التطورات التكنولوجية المتسارعة كالإنترنت والمكتبات الرقمية والبوابات الرقمية وغيرها كل ذلك يجعلها في خطر إذا لم تتطلع نحو التغيير.

٤- منهج الدراسة وإجراءاتها:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره الأنسب لطبيعة

٤-١ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمسؤولين في خدمات المعلومات العاملين في المكتبات العامة في دولة الإمارات، والتي حصرت في كتاب "المكتبات العامة في الإمارات العربية المتحدة" للهدابي ومحمود (٢٠١٢). ويبين الجدول رقم (١) عدد هذه المكتبات بحسب الإمارة.

الدراسة لأنه منهج يعطي صورة واضحة عن الظاهرة قيد الدراسة من خلال جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها الأمر الذي يساعد في عملية فهم الظاهرة، والوصول إلى النتائج المطلوبة (النجار، النجار، الزعبي، ٢٠٠٩م).

الجدول رقم (١) عدد المكتبات بحسب الإمارة

الإمارة	عدد المكتبات
إمارة أبوظبي	٢٧
إمارة الشارقة	٢٢
إمارة دبي	٢١
إمارة الفجيرة	٩
إمارة رأس الخيمة	٨
إمارة عجمان	٧
إمارة أم القيوين	٢
الإجمالي	٩٦

ب- المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب، والدوريات، والأطروحات، والمواقع الإلكترونية والتي استعين بها لتغطية الجانب النظري من هذه الدراسة.

٤-٣ عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الدراسة من مديري المكتبات العامة ورؤساء الأقسام أو المسؤولين

٤-٢ أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على الآتي:

أ- المصادر الأولية: وهي البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة التي أعدت (انظر الملحق رقم ١).

عن خدمات المعلومات في هذه المكتبات حيث بلغ عددهم (٣٥) موظفاً (انظر الجدول رقم ٤). وجمعت البيانات من العينة عن طريق إرسال الاستبانة بالبريد الإلكتروني للمبحوثين في تلك المكتبات (انظر الملحق رقم (١) المتضمن الرابط الخاص بالاستبانة).

٤-٤ أداة الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع واستقراء عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة طورت الاستبانة التي صممت لتكون من النوع المغلق، وصياغة فقراتها بأسلوب واضح ومفهوم لأفراد مجتمع الدراسة، ومراعاة اشتغال الفقرات لجميع المحاور وأنها تقيس واقع انتماء كل عبارة لمحورها.

وتكونت الاستبانة في صيغتها النهائية من قسمين كما يلي:

القسم الأول: واشتمل على البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، والأقسام الثلاثة الأخرى شملت جميع محاور الدراسة الأساسية وبإجمالي ٤٥ عبارة موزعة وفق الآتي:

القسم الثاني: واشتمل على محور عمليات إدارة المعرفة والمكون من أربعة أبعاد، هي:

١- توليد المعرفة.

٢- تخزين المعرفة وتنظيمها واسترجاعها.

٣- نقل المعرفة ومشاركتها.

٤- تطبيق المعرفة وبإجمالي ٢٨ فقرة بواقع ٧ فقرات لكل بعد، ومحور دور إدارة المعرفة في تحسين أنشطة خدمات المعلومات ويتكون من ١٠ فقرات، ومحور معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة ويتكون من ٧ فقرات.

واستخدم في جميع فقرات محاور القسم الثاني مقياس ليكرت الخماسي (١= "غير موافق بشدة"، ٢= "غير موافق"، ٣= "محايد"، ٤= "موافق"، ٥= "موافق بشدة"). ومن أهم الدراسات التي استند إليها الباحثان في تطوير الاستبيان؛ في محور عمليات إدارة المعرفة (Maponya, 2004؛ ماضي، ٢٠١١؛ أبوفارة وعليان، ٢٠١١)، وفي محور خدمات المعلومات (Zakaria & Teng & Hawamdeh, 2002) (Kassim 2008)، وفي محور معوقات تطبيقات إدارة المعرفة (Siddique 2012؛ Hamid 2007).

٤-٥ صدق الاستبانة وثباتها:

للتأكد من مدى قياس الاستبانة ما أعدت لقياسه أجريت عليها اختبارات الصدق وشمل ذلك مدى وضوح فقراتها ومفرداتها من خلال عرضها على ثلاثة من المحكمين؛ اثنين من أعضاء هيئة التدريس في برنامج الماجستير في المكتبات والمعلومات في الجامعة الأمريكية في

الإمارات، والثالث أحد المديرين في هذه المكتبات والذين أبدوا ملاحظاتهم القيمة عدلت بموجبها صياغة بعض العبارات. بالإضافة إلى ذلك، استخدم الباحثان بعد جمع البيانات معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا من أجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة، للتأكد من خلو البيانات من الأخطاء إذا أعيد استخدام

الاستبانة نفسها في الدراسة نفسها مرة أخرى. ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج قيم معامل الاتساق الداخلي للاستبانة والتي تشير جميعها بأنها مقبولة، حيث جاءت بين (٠.٧٠٣ - ٠.٩٦٣) وهي ما بين القيمة ٠.٦ و ١، وحسب معيار الثبات فإنها كلما اقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع (Sekaran, 2002).

الجدول رقم (٢) قيم معامل الاتساق الداخلي لأداة جمع البيانات

البعد	كرونباخ ألفا ع = ٣٥
توليد المعرفة	0.803
خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها	0.703
نقل المعرفة ومشاركتها	0.793
تطبيق المعرفة	0.905
التحسن في أنشطة خدمات المعلومات	0.894
معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة	0.963

٦-٤ المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية في هذه الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي. وقد استخدمت التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموجرافية، أما محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة، والتحسن في أنشطة

خدمات المعلومات، ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة فقد عولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات الدراسة ضمن متغير كل محور.

على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي ($0.8 = 5/4$) وأضيف الناتج ٠.٨ لحساب الفترة ابتداء من الرقم الأقل قيمة في المقياس وهو (الواحد الصحيح)، وكما هو موضح في الجدول رقم (٣).

واستخدم في جميع فقرات هذه المحاور مقياس ليكرت الخماسي (١ = "غير موافق بشدة"، ٢ = "غير موافق"، ٣ = "محايد"، ٤ = "موافق"، ٥ = "موافق بشدة"). وحدد طول الفترة بحساب المدى (٥-١=٤)، وقسم الناتج

الجدول رقم (٣) أطوال الفترات

الفترة	١-١٨٠	١٨١-٢٦٠	٢٦١-٣٤٠	٣٤١-٤٢٠	٤٢١-٥
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	١	٢	٣	٤	٥

في بناء مجتمع المعرفة وأيضاً في مساهمتها في صناعة وبناء التنمية الاقتصادية، ومن محور الاقتصاد المبني على المعرفة عبر الاستثمار في المعلومات التي تعتبر من السلع المهمة التي تساعد في نمو اقتصاد المعرفة، وخاصة أن الدولة تمتلك بنية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلتها تتبوأ مراتب متميزة في المؤشرات العالمية لمجتمع المعلومات.

والاهتمام بالمكتبات العامة تحديداً لم يقل شأنًا عن غيرها، فقد أولتها الدولة اهتماماً رسمياً كبيراً وتنوعت الجهات التي تتبعها وتشرف عليها، وهي: الجهات الاتحادية، والجهات المحلية، والمؤسسات الثقافية الأهلية والخاصة والأجنبية، والمؤسسات الثقافية

واستخدم حساب الانحراف المعياري من أجل توضيح أكبر لقيمة المتوسطات، وذلك من خلال التعرف إلى مدى انحراف فقرات المستجيبين عن متوسطها الحسابي. فكلما ابتعدت البيانات عن الوسط دل ذلك على تشتتها، وبالمثل كل ما اقتربت القيمة من الصفر دل على تمحورها نحو مركزها ومن ثم انخفاض تشتتها (النجار، النجار، الزعبي، ٢٠٠٩م).

٥- المكتبات العامة في دولة الإمارات ومبادرات

الولوج في مجتمع المعرفة:

إدراكاً من الدولة لأهمية الدور الذي تؤديه مؤسسات المعلومات في بناء مجتمع المعرفة، فقد اهتمت بإيجاد مختلف أنواع المكتبات منطلقة في ذلك بإيمانها بدور هذه المؤسسات

والرياضية، والأفراد. ويصبّ هذا الاهتمام ضمن رؤية الإمارات ٢٠٢١م في تحقيق الريادة والتسلح بالمعرفة وتعزيز الإبداع لما لهذه المكتبات من دور ثقافي عام، ودور أيديولوجي يخدم النظام والفلسفة الاجتماعية، ودور تعليمي خصوصاً ما يرتبط بتعليم الكبار، وإسهام إيجابي في تطوير الاكتشافات العلمية والتكنولوجية في خدمة المجتمع. وتجسد هذا الاهتمام بإيجاد اللوائح المنظمة لأعمال المكتبات العامة في الإمارات شملت أعمال مثل تطوير الهياكل التنظيمية، وتوصيف المهام الوظيفية، وأعمال التزويد والتنظيم الفني لأوعية المعلومات، وأعمال المعارض، ومكتبات الأطفال، وإنشاء فهرس الإمارات الوطني للمكتبات والموقع الإلكتروني لها.. كل ذلك وغيره من أجل تقديم خدمات مكتبية عصرية ورعاية الأنشطة الثقافية للارتقاء بالوعي الثقافي وجعل القراءة والاطلاع عادة أصيلة لمجتمع الإمارات (الهدابي ومحمود، ٢٠١٢م).

ولتعزيز قيم المشاركة في إدارة المعرفة ودور المكتبات العامة في ذلك، برزت عدد من المبادرات التي شددت على ضرورة الأخذ بمفهوم إدارة المعرفة، من أهمها:

- مؤتمر التوثيق والأرشفة، ٢٠٠٥ والذي حمل شعار إدارة استثمار المعرفة لدعم اتخاذ القرار. وركز المؤتمر على تناول الأبعاد الجديدة التي أضيفت لتقنيات إدارة السجلات والمحتويات والتي أدت إلى ولادة مفاهيم جديدة في إدارة المعرفة، وإدارة دورة حياة المعلومات. وشاركت به بلدية دبي ممثلة في قسم المكتبات العامة، والتي تعد من أكثر المهتمين في تبني إدارة المعرفة في دولة الإمارات.

http://globalnewscombined.com/news/print_copy/838018

- مبادرة وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع لدعم دور المكتبات في الدولة من خلال تطوير البنية التحتية التكنولوجية لمكتبات المؤسسات لدعم خدمات المعلومات بها بغرض تحسين معارف وثقافة الموظفين (حالة مواصلات، ومركز الإحصاء في أبوظبي وغيرهما) وربطها ببرنامج الإمارات الوطني الإلكتروني لإدارة المكتبات الذي تشترك فيه ثلاث وستون من جهات وهيئات ومؤسسات وجامعات ومعاهد تعليمية

مناطق دبي، وتهدف جميعها بشكل رئيس إلى محو الأمية، والتربية والثقافة، والمساعدة على تنمية المهارات في مجال المعلومات ومبادئ الحاسب، وتعويد النشء على المطالعة، والعروض الثقافية والمسرحية، وتوفير مصادر المعلومات المختلفة وبما يسهم في نقل الدولة إلى مجتمع المعرفة (أبو عيد، ٢٠٠٥م). ويمكن القول: إن مكتبة دبي العامة قامت لفترة من الزمن بدور الجامعة المفتوحة، إذ أتاحت لأفراد المجتمع جميعاً الحصول على المعلومات في شتى صورها وألوانها، وأدت دوراً أساسياً في المساعدة في توفير مصادر المعرفة وتدعيم المناهج الدراسية، وتوفير المعلومات ودعم الأنشطة البحثية وتنمية عادة القراءة والاطلاع لأنها كانت المصدر الوحيد في الوقت الذي افتقرت فيه إمارة دبي إلى الجامعات والمعاهد والمدارس العليا آنذاك (نوري، ٢٠١٣م).

٦- الدراسات السابقة:

رصد الباحثان من تتبعهما في الإنتاج الفكري المنشور باللغتين العربية والإنجليزية أن هناك اهتماماً متنامياً بالدراسات التي تناولت

مختلفة على مستوى الدولة، الذي يوفر مرجعية إلكترونية تسهل على المستفيدين البحث عن أوعية المعلومات الموجودة لدى مكتبات هذه الجهات، ويربط بين المكتبات، ويتيح الإنتاج الفكري المتوافر داخل المكتبات العامة والمتخصصة والأكاديمية والمدرسية بالدولة، ويسهم في تحسين الخدمات المعرفية المقدمة بها، واستثمار الخبرات وتبادل المعلومات فيما بينها، والتشجيع على تطوير عملياتها الفنية، من أجل رفع مستوى الوعي الثقافي، وتعزيز ثقافة القراءة لدى جميع أفراد مجتمع الإمارات.

<http://www.alittihad.ae/details.php?id=94599&v=2013>

- المكتبة العامة بدبي والتي يطلق عليها اسم مرفأ المعلومات والمعرفة وتعد أقدم وأول مكتبة عامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد أخذت على عاتقها تأسيس الحركة المكتبية في الدولة، وتأسيس عدد من المكتبات ونموها، وتكوين جيل من المكتبيين العاملين فيها. ويرتبط بهذه المكتبة عدد من المكتبات العامة الفرعية موزعة على عدد من

إدارة المعرفة في المنظمات المختلفة ومن جوانب متعددة، ولكنها في مجال المكتبات مازالت قليلة، وخاصة في قطاع المكتبات العامة. ولعدم الخوض في الدراسات المختلفة في جميع القطاعات فقد ركز الباحثان في استعراض أهم الدراسات الميدانية ذات العلاقة بالدراسة وهي:

١- دراسة علي (٢٠١٢م) التي أجراها في السودان عن واقع استخدام إدارة المعرفة في ثلاث مكتبات عامة بولاية الخرطوم، وهي مكتبة مصعب بن عمير، ومكتبة سمرقند، ومكتبة القيروان، وأشار فيها إلى أهمية مفهوم إدارة المعرفة وممكنات تطبيقه في المكتبات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاستعانة بالاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات مكونة من اثنتي عشرة فقرة وزعت على عينة قوامها ٣٦ مستفيداً من هذه المكتبات. ومن النتائج التي خرجت بها الدراسة أن هناك تدنياً في مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات العامة بولاية الخرطوم بسبب قلة الموارد المالية، وعدم وجود تقنيات المعلومات بما في ذلك عدم وجود الإنترنت، وأن أغلب المستفيدين لا يعرفون ماهية إدارة المعرفة وأنهم يتحصلون على المعرفة بمفردهم.

٢- أما دراسة Holm... وآخرون (٢٠٠٩م) فقد أجريت على إحدى المكتبات العامة متوسطة الحجم في ألبرتا بكندا بإعتبارها مؤسسة غير ربحية، وتخدم مجتمع يتكون من ١٠٠٠٠٠ فرد. وركزت الدراسة على معرفة واقع ممارسة أساسيات إدارة المعرفة في هذه المكتبة، وتشخيص مدى فعالية الهيكل التنظيمي، والثقافة، وإستراتيجيات التبادل المعرفي بشكل رسمي وغير رسمي في زيادة ممارسة إدارة المعرفة ودور التكنولوجيا في ذلك. واعتمد الباحثون في جمع البيانات على المقابلة الشخصية مع عدد من الموظفين باستخدام تقنية الأسئلة المغلقة المفتوحة. وخرجت الدراسة بنتائج من أهمها أن الموظفين بنظام جزء من الوقت هم الأقل تشاركاً بالمعرفة، وأن البريد الإلكتروني الأكثر استخداماً في التبادل المعرفي كأداة تكنولوجية، وبحسب الباحثون أن ذلك قد حد من استفادة الموظفين من التواصل الاجتماعي عبر الخط المباشر للتشارك بالمعرفة فيما بينهم. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على الإنترنت لتفعيل التبادل والتشارك المعرفي بين الموظفين كأساس لإيجاد إدارة فعالة في المكتبة.

٣- ومن الدراسات المهمة التي أجريت في الإمارات، دراسة Siddique (٢٠١٢م) وتناول فيها مبادرات قطاع الأعمال في الأخذ بمفهوم إدارة المعرفة، وقد أكد فيها أن إدارة المعرفة تعد أحد القوى المحركة في الاقتصاد المبني على المعرفة جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا والعولمة، وهو الذي جعل دولة الإمارات العربية المتحدة تهتم وتشجع مختلف مجتمع الأعمال للاستثمار من خلال ما قامت به من دعم وتطوير للبنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة. ومن خلال عينة غير احتمالية، قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية لمعرفة مدى تبني ٢٩٠ شركة في الإمارات لمبادرات إدارة المعرفة. واعتمد في ذلك على قياس سبعة متغيرات وهي: مصادر التزويد بالمعرفة، ومبادرات إدارة المعرفة، وفوائد إدارة المعرفة، وأساليب التشارك بالمعرفة، ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة، وأسباب عدم الأخذ بإدارة المعرفة، وأخيراً عوامل نجاح تبني إدارة المعرفة. وخرجت دراسته بنتائج من أهمها أن هناك اهتماماً من قبل الشركات في تبني إدارة المعرفة، وأن معظم ما يتم ممارسته ما زال ضمن المعرفة الواضحة الصريحة وليست الكامنة، وأن هذه الشركات مهتمة في بناء

قدراتها في استخدام أكبر لتكنولوجيا المعلومات، وأنه يقع على عاتق مديري هذه الشركات إيجاد البيئة الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، والاهتمام أكثر بسياسات إدارة الموارد البشرية. كما بينت النتائج ضرورة إيجاد البيئة الثقافية الداعمة لتحسين ممارسات إدارة المعرفة في هذه الشركات. وكذلك أشارت النتائج إلى ضرورة الفهم الأفضل لمفهوم إدارة المعرفة من أجل تطبيقه بنجاح.

وللتعقيب على هذه الدراسات، فإنه لا يمكن القول إنها شملت جميع الإنتاج الفكري في المجال، حيث من الصعب تناوله جميعاً لغزارته وخاصة المكتوب باللغة الإنجليزية. وحسب هذه الدراسات فإنها قدمت نماذج عن واقع قياس ممارسات إدارة المعرفة والتي غلب عليها الطابع الوصفي. وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة التي تأثرت واستفادت من الخبرة المنهجية التي تضمنتها تلك الدراسات.

٧- تحليل النتائج:

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة التي قسمت إلى قسمين، تناول القسم الأول بيانات عامة شملت البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة، وتناول القسم

١-٧ القسم الأول: بيانات عامة:

تناول هذا المحور التعرف إلى التخصص والمنصب الإداري والمؤهل العلمي للعينة بحسب الجنس، وكما هو موضح في الجدول رقم (٤) أدناه.

الثاني محاور الدراسة وشملت عمليات إدارة المعرفة، ودور إدارة المعرفة في تحسين أنشطة خدمات المعلومات، ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

الجدول رقم (٤) توزيع العينة حسب التخصص والمنصب الإداري والمؤهل العلمي

الإجمالي		الجنس				العينة	
		أنثى		ذكر			
%	ع	%	ع	%	ع		
٤٨,٦	١٧	٢٥,٠	٤	٦٨,٤	١٣	مكتبات ومعلومات	التخصص
٥١,٤	١٨	٧٥,٠	١٢	٣١,٦	٦	آخر	
٤٨,٦	١٧	٥٠,٠	٨	٤٧,٤	٩	مدير	المنصب
٥١,٤	١٨	٥٠,٠	٨	٥٢,٦	١٠	موظف	
٥,٧	٢	١٢,٥	٢	-	-	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
٢,٩	١	٦,٣	١	-	-	دبلوم متوسط	
٦٢,٩	٢٢	٧٥,٠	١٢	٥٢,٦	١٠	بكالوريوس	
٥,٧	٢	-	-	١٠,٥	٢	دبلوم عال	
٢٢,٩	٨	٦,٣	١	٣٦,٨	٧	ماجستير	

الجنسين أيضاً ونسبة (٦٣٪) تقريباً، يليهم حملة شهادة الماجستير ونسبة (٢٣٪)، وجاءت النسبة الأقل مع حملة شهادة الدبلوم المتوسط.

٢-٧ القسم الثاني: محاور الدراسة:

ويشتمل على عرض نتائج الدراسة من خلال متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية، على النحو الآتي:

يشير الجدول رقم (٤) إلى وجود تقارب في عدد المتخصصين وغير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، مع تفوق ملحوظ في عدد المتخصصين من الذكور ونسبة (٦٨١٤٪)، وبالمثل فيما يخص "المنصب الإداري" في كلا الجنسين. أما المؤهل العلمي، فإن الموظفين من حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى في كلا

أولاً: عمليات إدارة المعرفة: توليد المعرفة، وخنز المعرفة وتنظيمها
يتضمن هذا المحور معرفة واقع ممارسات واسترجاعها، ونقل المعرفة ومشاركتها،
عمليات إدارة المعرفة في أربعة أبعاد، هي: وتطبيق المعرفة.

١- توليد المعرفة:

الجدول رقم (٥) درجة متوسطات توليد المعرفة (٧ فقرات)

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٠,٦٩	٤	ترصد المكتبة المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منظم
٠,٧٤	٣,٩١	تسعى المكتبة إلى تمكين الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها
٠,٩٥	٢,٨٣	تشجع المكتبة الموظف على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت
٠,٧٩	٤,٠٣	تهتم المكتبة بتحديث المعرفة التي يحتاج اليها المجتمع المستفيد منها
٠,٩٥	٣,٦	تمتلك المكتبة البرامج والأنظمة التي تساعد على خلق معرفة جديدة
١,٠٦	٣,٦	تحرص المكتبة على رفد موظفيها بالمعارف التي تمكنهم من تطوير أدائهم باستمرار
٠,٨٤	٣,٩٤	ييدي الموظفون تفاعلاً في تحويل ما يملكون من معرفة كامنة في أذهانهم الى معرفة واضحة لتعزيز أداء المكتبة
٠,٨٦	٣,٧٠	الإجمالي

وبمتوسط عال أيضاً (٤١٠٪). كما بينت النتائج من خلال هذا الجدول اهتمام الموظفين بالرقى بأداء المكتبات من خلال "تحويل ما يملكون من معارف كامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة لتعزيز أداء المكتبات"، وبنسبة (٣٩٤٪)، وهو ما يمكن الإشارة إليه بوجود وعي عال بدورهم في المكتبة من ناحية والمستوى العالي للولاء لهذه المكتبات من ناحية أخرى. هذه النتيجة يمكن

تشير نتائج الجدول رقم (٥) إلى أن ممارسات إدارة المعرفة في المكتبات العامة في الإمارات من خلال محور توليد المعرفة أن هناك اهتماماً من قبل المكتبات بتحديث المعرفة التي يحتاج اليها المجتمع المستفيد منه، وبمتوسط جاء بالأعلى (٤١٠٣٪)، ويدعم هذه النتيجة ما جاء في فقرة اهتمام المكتبات برصد المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منظم

تفسيرها من خلال فقرة التمكين نتيجة لاهتمام المكتبة بتمكين الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها، والمبينة بمتوسط عال (٣١٩١٪). كما جاءت النتائج بالإيجابية فيما يخص امتلاك المكتبة للبرامج والأنظمة التي تساعد على خلق معرفة جديدة، وكذا الحرص على رفد الموظفين بالمعارف التي تمكنهم من تطوير أدائهم باستمرار وبنسبة (٣١٦٪). في المقابل جاءت فقرة: "تشجع المكتبة الموظف على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت" بمستوى متوسط وبنسبة (٢١٨٣٪)، وهو ما يستدعي إعادة النظر فيما يخص من مكافآت وحوافز، سواء مادية أو معنوية.

٢- خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها:

الجدول رقم (٦) درجة متوسطات خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها (٧ فقرات)

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٠,٦٦	٤,١٧	يوجد تعليمات واضحة في المكتبة لتنظيم المعرفة المخزنة لديها واسترجاعها
٠,٤٩	٤,٦٣	تنظيم المكتبة الأوعية وفق نظام فهرسة وتصنيف معياري
١,٢٢	٣,٩٧	تستخدم المكتبة أنظمة الكترونية في تخزين المعرفة
٠,٩٢	٣,٥٤	يوجد اهتمام بتوثيق معرفة الخبراء في المكتبة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد يرجع إليها لحل المشكلات
٠,٥٩	٤,٠٦	تنظم المكتبة موجوداتها المعرفية بناء على الفهم المسبق لحاجات المستفيدين
٠,٨٠	٣,٦٩	تمتلك المكتبة أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها كأنظمة أتمتة المكاتب، ودعم القرار، والإدارة الإلكترونية
٠,٨١	٣,٨٦	لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها
٠,٧٨	٣,٩٩	الإجمالي

يلاحظ من الجدول رقم (٦) اشتغال محور خزن المعلومات وتنظيمها واسترجاعها على أكثر الفقرات وعددها ثلاثة على متوسط ($< ٤\%$) مقارنة بباقي المحاور. وجاء الأعلى فيما يخص: "تقوم المكتبة بتنظيم الأوعية وفق نظام فهرسة وتصنيف معياري"، يليه: "يوجد تعليمات

الإلكترونية". وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تشير إلى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة ودور الإنسان في ذلك (الصباغ، ٢٠٠٢م؛ والنجار، ٢٠٠٣م). وأخيراً جاءت فقرة: "يوجد اهتمام بتوثيق معرفة الخبراء في المكتبة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد يرجع إليها لحل المشكلات" في الترتيب الأخير، وبمتوسط عال أيضاً، مما يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه المكتبات العامة في الإمارات لمتطلبات خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها.

واضحة في المكتبة لتنظيم المعرفة المخزنة لديه واسترجاعها"، ثم: "تنظم المكتبة موجوداتها المعرفية بناء على الفهم المسبق لحاجات المستفيدين". كما بينت النتائج أن هناك اهتماماً بالأنظمة الإلكترونية في تخزين المعرفة واسترجاعها بنسبة (٣١٩٧٪)، وتوفر لدى الموظفين الخبرات والمهارات التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها بسهولة بنسبة (٣١٨٦٪) ثم امتلاك المكتبة "أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها كأظمة أتمتة المكاتب، ودعم القرار، والإدارة

٣- نقل المعرفة ومشاركتها:

الجدول رقم (٧) درجة متوسطات نقل المعرفة ومشاركتها (٧ فقرات)

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٠.٦٦٩	٣.٨٦	تسود بين موظفي المكتبة ثقافة المشاركة بالمعرفة
٠.٦٦٩	٣.٨٦	لدى الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها
٠.٦٩٠	٣.٨	لدى المكتبة نظام إداري فعال يسهل مشاركة المعرفة على الموظفين
٠.٥٠	٤.٤٣	تتوافر بالمكتبة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة (شبكة اتصال داخلية/ بريد إلكتروني/ أرشفة الكترونية)
٠.٦٦٩	٣.٧٧	تهتم المكتبة بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين والمستفيدين
٠.٨٧	٣.٦٩	يتوافر بالمكتبة مناخ داعم لتبادل المعرفة بين جميع الموظفين من خلال أسلوب فريق العمل
٠.٩١	٣.٦	تهتم المكتبة بتنمية قدرات الموظفين في مهارات اكتساب المعرفة والتشارك بها عبر الورش و الندوات وغيرها
٠.٧٥	٣.٨٦	الإجمالي

تبين نتائج الجدول رقم (٧) أن جميع فقرات محور "نقل المعرفة ومشاركتها" جاءت فوق المتوسط، وهي تؤكد اهتمام المكتبات العامة في الإمارات بمفهوم التشارك بالمعرفة. وجاءت أعلاها في: "تتوافر بالمكتبة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة (شبكة اتصال داخلية/ بريد إلكتروني/ أرشفة الكترونية" وبنسبة (٤٦٤٣٪)، وهو ما تؤكد الأدبيات كما جاء في المحور السابق بوجود علاقة بين توافر تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. وجاء أقل

المتوسطات في: "تهتم المكتبة بتنمية قدرات الموظفين في مهارات اكتساب المعرفة والتشارك بها عبر الورش و الندوات وغيرها". وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع ما جاء في فقرة ضرورة الاهتمام بورش العمل والندوات من أجل تحسين الخدمات في محور دور إدارة المعرفة في تحسين أنشطة خدمات المعلومات. كما تشير النتائج إلى أن هناك حاجة أكبر لتفعيل أسلوب فريق العمل عبر المناخ الداعم للمشاركة بالمعرفة.

٤- تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (٨) درجة متوسطات تطبيق المعرفة (٧ فقرات)

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٠١٧١	٣١٧١	تعمل المكتبة على توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد معارف جديدة
٠١٨٠	٣١٨٩	تستخدم المكتبة المعرفة المتاحة لتعزيز أدائها
٠١٩٢	٣١٥٧	تدعم المكتبة عمليات دمج المعرفة في أنشطتها الإدارية كافة
٠١٥٦	٣١٩١	تمتلك المكتبة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة
٠١٥٦	٣١٧٤	تعمل المكتبة على تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل
٠١٨٠	٣١٨٩	تكرس المكتبة عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير نحو تحسين خدمات المعلومات
٠١٧٠	٣١٥٧	تهتم المكتبة بمدى تطبيق الموظفين للمعرفة عند تقييم أدائهم
٠١٧٢	٣١٧٦	الإجمالي

تبين نتائج الجدول رقم (٨) أن متوسطات جميع فقرات محور تطبيق المعرفة عالية وبمتوسط (<٣)، والأعلى في "تمتلك المكتبة

وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة" وبمتوسط (٣١٩١٪) وهو مؤشر على الجاهزية العالية في المكتبات العامة في دولة الإمارات

لتطبيق المعرفة. بشكل عام تشير نتائج هذا المحور أن هناك اهتماماً في المكتبات العامة بتبني ما يساعدها في تطبيق المعرفة من خلال توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد معارف جديدة، وتحويل المعرفة إلى خطط عمل، وتكريسها نحو تحسين خدمات المعلومات، والاهتمام بمتابعة الموظفين لمعرفة مستوى اهتمامهم بتطبيق المعرفة.

ثانياً: دور إدارة المعرفة في تحسين أنشطة خدمات المعلومات:

الجدول رقم (٩) درجة متوسطات دور إدارة المعرفة في تحسين أنشطة خدمات المعلومات (١٠ فقرات)

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٠,٦٦	٤,٠٣	تزيد إدارة المعرفة من فعالية الأداء المتعلق باقتناء المعلومات وتنظيمها وبثها
٠,٦٩	٣,٨٦	تزيد إدارة المعرفة من فرص مشاركة الموظفين بعضهم بعضاً في المهارات والمعارف الجديدة وتنميتها
٠,٦٨	٣,٩٤	تساهم إدارة المعرفة في تطوير قدرات الموظفين في تسخير المخزون المعرفي الإداري للمكتبة في حل المشكلات
٠,٧٣	٣,٧٧	تكرس إدارة المعرفة الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين خدمات المعلومات
٠,٨٠	٣,٩٤	تزيد إدارة المعرفة من جودة الخدمات المقدمة وحجمها للمستخدمين
١,٠٩	٣,٤٣	تحت المكتبة موظفيها للمشاركة في المؤتمرات وورش العمل المختلفة المتعلقة بالمعرفة
٠,٩٣	٣,٦٩	تساعد إدارة المعرفة في زيادة الموظفين وخبرتهم وكفاياتهم وخاصة في الأعمال المتعلقة باستخدام التكنولوجيا
٠,٧٣	٣,٩٤	تحقق إدارة المعرفة رضا أفضل للمستخدمين من خدمات المعلومات
٠,٦٨	٣,٩٤	تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة الأداء
٠,٦٦	٣,٨٣	تسهم إدارة المعرفة في تطوير تقييم أداء الموظفين لمستوى ادراكهم وفهمهم لتطبيقها في أنشطة المكتبة المختلفة
٠,٧٧	٣,٨٤	الإجمالي

توضح نتائج الجدول رقم (٩) أن هناك دوراً كبيراً لإدارة المعرفة في تحسين أنشطة خدمات المعلومات والمتجسدة في المتوسطات (< ٣)، وأعلىها جاءت في فقرة: "تزيد إدارة المعرفة من فعالية الأداء المتعلق باقتناء المعلومات وتنظيمها وبثها". كما جاءت فقرة: "تكرس

إدارة المعرفة الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين خدمات المعلومات؛ لتؤكد ما جاء في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في محوري "خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها" و"نقل المعرفة ومشاركتها". وهذا يؤكد اعتماد المكتبات العامة في الإمارات على تكنولوجيا المعلومات.

بشكل عام فإنه يمكن القول إن جمع فقرات هذا المحور جاءت إيجابية، وقد جاءت إيجابية فوق درجة "موافق" والمحددة بالفئة ما بين ٣٠٤٠-٤١٢٠؛ مما يشير إلى تحقق بدرجة عالية دور إدارة المعرفة في تحسين أنشطة خدمات المعلومات في المكتبات العامة بدولة الإمارات.

ثالثاً: معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛

الجدول رقم (١٠) درجة متوسطات معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة (٧ فقرات)

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
عدم وجود الإلمام الكافي بمفهوم إدارة المعرفة ودورها	٣١٤٣	١١٤٦
عدم وجود إستراتيجية واضحة تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة	٣١٤٩	١١٣٨
عدم توافر الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات إدارة المعرفة	٣١١٧	١١٤٧
الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة	٣١٣١	١١٥١
عدم توافر ثقافة العمل كفريق تدعم التبادل والتشارك بالمعرفة	٣١٢٩	١١٤٧
قلة توافر الأجهزة والأنظمة الداعمة لعمليات إدارة المعرفة	٣١٢٣	١١٢٩
عدم توافر التوثيق اللازم لبناء الذاكرة التنظيمية اللازمة لعمليات إدارة المعرفة	٣١٢٩	١١٣٦
الإجمالي	٣١٣١	١١٤٢

يوضح الجدول رقم (١٠) أن جميع متوسطات محور معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاءت بين (٣١١٧٪ - ٣١٤٩٪) وفي الوزن والفترة بحسب الجدول رقم (٣) بين (٢١٦١-٣١٤٠)، بمعنى أن معظم إجابات المبحوثين جاءت في مستوى "محايد". ويمكن تفسير ذلك بأن موظفي المكتبات العامة في الإمارات يلمسون وجود تلك المعوقات ويتطلعون إلى تجاوزها. ومن النتائج المهمة التي يمكن الإشارة إليها في هذا المحور ما جاء في الفقرة الأولى:

تبنت إلى حد كبير متطلبات إدارة المعرفة. ومن أهم النتائج في هذا الخصوص ما يتوافر في هذه المكتبات على مستوى عالٍ لتطبيقات التكنولوجيا، والمهارات العالية التي يتمتع بها العاملون فيها. وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في الصباغ (٢٠٠٢م) و النجار (٢٠٠٣م) بأهمية وجود التكنولوجيا والإنسان في إدارة المعرفة. وهنا يمكن القول إن ذلك يتماشى مع تطلعات الدولة في أهمية الأخذ بتكنولوجيا المعلومات لبناء مجتمع المعرفة الإماراتي للمضي قدماً نحو العالمية.

كما جاءت النتائج المتعلقة بفاعلية أسلوب فريق العمل في زيادة التشارك بالمعرفة بالحاجة إلى مزيد من الاهتمام. ويشير Lee (٢٠٠٥) إلى ذلك بالتحدي مالم يكن هناك اهتمام بالثقافة التنظيمية التي في جانب من خصائصها الاهتمام بالمشاركة بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون بها لأن المخزون المعرفي لدى الأفراد يفوق ما يتوافر في ذاكرة المكتبة وهو ما معناه التداول الجزئي للمعرفة. وفي السياق نفسه يشير هوارى وشتوح (٢٠١١) في أن المعرفة قد تكون مطبقة في بعض المؤسسات ولكن ليس بمفهومها الشامل، حيث تلاحظ أنشطة ظاهرة لتطبيق إدارة

"عدم وجود الإلمام الكافي بمفهوم إدارة المعرفة ودورها" والتي تم تأكيدها من قبلهم ضمناً في الحاجة إلى ورش العمل والندوات في محوري "نقل المعرفة ومشاركتها" و "دور إدارة المعرفة في تحسين أنشطة خدمات المعلومات". من جهة أخرى، يمكن اعتبار فقرة "قلة توافر الأجهزة والأنظمة الداعمة لعمليات إدارة المعرفة" بمتوسط (٢٣٪) بالإيجابية على اعتبار أنهم لا يعانون من عدم توافرها، ولا سيما أن مستوى استخدام التكنولوجيا في هذه المكتبات من خلال فقرات محاور عمليات إدارة المعرفة جاءت بالإيجابية.

٣-٧ مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسة المديرين والموظفين في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة لعمليات إدارة المعرفة، ودور ذلك في تحسين أداء خدمات المعلومات، وكذا التعرف إلى المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لهذه العمليات.

اتسمت النتائج فيما يخص واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة الأربعة التي تناولتها الدراسة المرتبطة بالسؤال الأول بشكل عام بالإيجابية. وبرهنت النتائج أن المكتبات العامة في دولة الإمارات في معظم فقرات الدراسة قد

المعرفة كقواعد البيانات والمعلومات، وأنظمة المعلومات، وشبكات الإتصال الداخلية في حين يفتقد تطبيقها بالمعرفة الضمنية. وتؤكد ذلك رزوقي (٢٠٠٥م) في أن الصعوبة في إدارة المعرفة تكمن في كيفية انتزاع المعرفة الضمنية، وجعلها صريحة والمشاركة بها مع الآخرين.

من جهة أخرى بينت النتائج حاجة الموظفين إلى ورش العمل والندوات التي من خلالها يمكن رفد الموظفين بالمفاهيم اللازمة عن إدارة المعرفة وتطبيقها، وأيضاً رفدهم بالمفاهيم الإدارية الحديثة المتعلقة بالتعلم والعمل كفريق والتي تيسر التشارك بالمعرفة والتي تعد أحد أهم عناصر نجاح إدارة المعرفة (أبو عابد، ٢٠٠٥م؛ Maponya، ٢٠٠٤م). وبالمثل في نتائج توثيق الخبرات وتنظيمها للرجوع إليها والاستفادة منها والتي بينت الحاجة إلى إعطائها مزيداً من الاهتمام، وهي نتائج وبحسب ما تشير إليها الأدبيات أنها بسبب قلة وعي القادة الذين يعدون الأساس في تفعيل عمليات إدارة المعرفة والذين يجب تأهيلهم ورفدهم بالخبرات اللازمة التي تمكنهم من إيجاد متطلبات ممارسات إدارة المعرفة بنجاح (أبو عابد، ٢٠٠٥م؛ Lee، ٢٠٠٥م).

وفيما يخص دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى خدمات المعلومات في هذه المكتبات، فقد بينت النتائج وجود هذه العلاقة من خلال المتوسطات العالية والتي تؤكد أن القائمين على هذه المكتبات يدركون تماماً أهمية الدور الذي تؤديه هذه المكتبات في رفع المستوى الثقافي للمجتمع المستفيد منها، وهي نتيجة تواكب تطلعات الجهات القائمة على هذه المكتبات (الهادي ومحمود، ٢٠١٢م).

أما في محور المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة فقد بينت جميع فقراتها تقريباً أنها في مستوى محايد، الأمر الذي يستلزم من القائمين على هذه المكتبات الأخذ بما جاءت به النتائج في هذا المحور. وتتفق النتائج إلى حد كبير مع ما جاء في Maponya (٢٠٠٤م) بافتقار مكتبة جامعة ناتال في جنوب أفريقيا إلى سياسات وإستراتيجيات مكتوبة. وتشير عبدالغفار (٢٠١٣) أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة لوحدها لا يمكن اعتبارها نجاحاً بل تحتاج إلى التخطيط المسبق والتهيئة المناسبة من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، وتوفير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط السلطة، والثقافة التنظيمية التي تشجع روح العمل كفريق. كما أكدت على ضرورة التخلص

٣- توفير الإستراتيجيات الواضحة التي تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة.

٤- بناء قاعدة بيانات حول ما يقدم من تدريب وتأهيل للموظفين في هذه المكتبات حتى يتم تدريبهم بشكل ممنهج، وحسب متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

٥- إيجاد وحدات مستقلة تعمل على متابعة وتدوين ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

٦- العمل على إيجاد الوسائل المتعددة التي تضمن تحويل ما يملكه الموظفون من معارف كامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة لتعزيز أداء المكتبات

٧- إيجاد نظام حوافز ومكافآت فعال لتشجيع الموظف على ابتكار المعرفة والمشاركة بها.

من السلبيات التي تعوق عمل هذه المكتبات، مثل عدم الاستفادة من الطاقات البشرية المتوافرة بمجرد الحكم عليها أنها غير صالحة لإدارة المعرفة، بل الاستفادة منها بتدريبها وتأهيلها، وكذا إيجاد القيادة الفعالة وعلى مستوى مديري المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تبني مفاهيم المعرفة بإيجاد المبادرات التي تبني ثقافة المعرفة في المكتبة.

٨- التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

١- العمل على رفد الموظفين بالدورات وورش العمل المختلفة المتعلقة بمفاهيم إدارة المعرفة.

٢- تفعيل أسلوب العمل كفريق من خلال إيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة.

المراجع

والجزيرة العربية. مج ٣١، ع ١١٧ (٢٠٠٥)، ١٤١-١٧٥.

(٦) السحيمي، زينب عبدالرحمن. جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية-جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. ورقة عمل مقدمة الى "المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي" الرياض، معهد الإدارة العامة، ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩م.

(٧) الصباغ، عماد. إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، ٢٠٠٢. تاريخ الإطلاع ٩ ديسمبر ٢٠١٣. متاح في:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&Id=53480>

(٨) الضويحي، فهد بن عبدالله. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق. Cybrarians Journal. ع ٢٠ (سبتمبر ٢٠٠٩م).

(٩) عبدالغفار، منى عبد العزيز. إدارة المعرفة في المكتبات والمعلومات - المحور الثاني، ٢٠١٣م. تاريخ الإطلاع ١٢ ديسمبر ٢٠١٣. متاح في:

http://alexlibinfo.blogspot.com/2013/02/blog-post_4246.Html

١-٩ المراجع باللغة العربية:

(١) أبو عابد، محمود محمد. دور القائد في إدارة المعرفة. رسالة المكتبة. مج ٤٠، ع ٢/١ (٢٠٠٥م)، ص ٥-١٩.

(٢) أبو عبيد، عماد. مساهمة المكتبات العامة بدبي في إرساء مجتمع المعلومات والمعرفة مشروع الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) نموذجاً. العربية ٣٠٠٠. س ٥، ع ١٤ (مارس ٢٠٠٥م) ص ١١١-١٢٣.

(٣) أبو فارة، يوسف؛ وعليان، حمد خليل. دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ٢٠١١. تاريخ الإطلاع ١٠ سبتمبر ٢٠١٣م. متاح في:

<http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/19.doc>

(٤) الجاموس، عبدالرحمن. إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة. دمشق: دار وائل، ٢٠١٣م.

(٥) رزوقي، نعيمة حسن جبر. إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية. مجلة دراسات الخليج

(١٥) النجار، فايز جمعة صالح؛ والنجار، نبيل جمعة؛ والزعبي، ماجد راضي. أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

(١٦) نوري، شاكر. مكتبة دبي العامة: آفاق المدينة الخلاقة. دبي: هيئة دبي للثقافة والفنون، ٢٠١٣م.

(١٧) الهدابي، أحمد عبدالله و محمود، ياسر نبوي. المكتبات العامة في الإمارات العربية المتحدة: إطلالة تاريخية، ودراسة للواقع، ورؤية مستقبلية. أبوظبي: وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع، ٢٠١٢م.

(١٨) هوارى، معراج؛ وشتوح، دلال. قياس اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية. ورقة عمل مقدمة إلى "الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة" الجزائر، جامعة حسية بن بو علي شلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١م.

(١٠) علي، حسن صالح محمد. واقع إدارة المعرفة في المكتبات العامة بولاية الخرطوم، ٢٠١٢م. تاريخ الإطلاع ١٢ ديسمبر ٢٠١٣. متاح في:

<http://www.sudaneseonline.com/arabic/...>

(١١) القريوتي، محمد قاسم أحمد. إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العلمية والبحثية في دولة الكويت من منظور العاملين فيها. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. مج ٣٣، ع ١٢٦ (٢٠٠٧م)، ٣٧-٨٧.

(١٢) الكبيسي، عامر خضير. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٥م.

(١٣) ماضي، صبري محمد عوض. اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير). غزة. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، ٢٠١١م.

(١٤) النجار، رضا محمد محمود. إدارة المعرفة في المكتبات. عالم المعلومات والمكتبات. مج ٥، ع ١ (يوليو ٢٠٠٣م)، ص ١٤٧-١٦٢.

November, 6, 2013, from <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm>.

- (23) Maponya, Pearl M. *Knowledge management practices in academic libraries: A case study of the University of Natal, Pietermaritzburg libraries, 2004*. Retrieved November, 15, 2013 from <http://citeseer.uark.edu:8380/citeseerx/viewdoc/summary?doi=10.1.1.137.8283>.
- (24) Sekaran, U. *Research methods for business: A skill-building approach*. (5thed.). New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- (25) Siddique, C. M. Knowledge management initiatives in the United Arab Emirates: A baseline study. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16, no. 5 (2012), p. 702-723.
- (26) Teng, S. & Hawamdeh, S. Knowledge management in public libraries. *Aslib Proceedings*. Vol. 54, no. 3 (2002), p. 188-197.
- (27) Zakaria, K. & Kassim, N. A. "Knowledge management practices in academic libraries of Malaysia: A conceptual framework". *Proceedings of Knowledge Management International Conference & Exhibition (KMICE)*, Holiday Villa Beach Resort and Spa, Kuala Lumpur, 10-12 June, 2008. Legend Hotel, Kuala Lumpur, Malaysia. Retrieved October, 8, 2013, from www.kmice.uum.edu.my/kmice08/paper/CR58.doc

٢-٩ المراجع باللغة الإنجليزية:

- (19) De Bem, R. M. *Applications of knowledge management in the area of librarianship and information science: A systematic review*. *Brazilian Journal of Information Science*. Vol. 7, no. 1 (2013), Retrieved December, 15, 2013 from <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/index>.
- (20) Hamid, S., Nayan, J. M., Abu Bakar, Z. & Norman, A. A. "Knowledge management adoption and implementation readiness: A case study of the National Library of Malaysia". *Proceedings of ICOLIS*, Kuala Lumpur, 2007.
- (21) Holm, K., Kirkpatrick, K. and Rathi, D. (2009). *From For-Profit Organizations to Non-Profit Organizations: The Development of Knowledge Management in a Public Library*, In Chu, S., Ritter, W. and Hawamdeh, S. (Ed.) *Managing Knowledge for Global and Collaborative Innovations* (Series on Innovation and Knowledge Management, Vol. 8), (pp. 363-374), Singapore: World Scientific Publishing. Retrieved December, 29, 2013, from books.google.com/books?isbn=9814299863
- (22) Lee, Hwa-Wei. *Knowledge management and the role of libraries*, 2005. Retrieved