

مدرسة العلوم الانسانية

قسم دراسات المعلومات

شعبة إدارة المعلومات

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات كليات جامعة المرقب

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الاجازة العالية «الماجستير»

إعداد الطالب: هويدي على بندراز

إشراف الأستاذة الدكتورة: حنان الصادق بيزان

قال تعالى:

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۗ إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَّنْ فَي اللهُ العِظْمِينَ،

(سورة البقرة 32)

الشكر والتقدير

قال تعالى: ﴿ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴾

﴿ سور النمل40﴾

وقول النّبيَ: صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه البخاري)

في البداية أشكر الله الذي مَنَ عليَّ بفضله حيث أعانني على إتمام هذه الرسالة، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل الأساتذة بقسم إدارة المعلومات وكلية الاقتصاد بجامعة المرقب على منحى هذه الفرصة لتكملة مسيرتي العلمية، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان لها الفضل بعد الله تعالى - الدكتورة الفاضلة: حنان الصادق بيزان، التي تفضلت مشكورة بالأشراف على هذه الرسالة فجزاها الله عن ذلك خير الجزاء.

والشكر إلي المدقق اللغوي الاستاذ الدكتور: على عبدالسلام بالنور. والشكر للمُحكمين الذين أبدو بملاحظاتهم القيمة، والشكر موصول بالتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءتها وإثرائها بما هو نافع ومفيد من أصيل علمهم وواسع خبراتهم، الأستاذة الدكتورة: مبروكة عمر امحيريق.

والاستاذ الدكتور: محمد ناصر بن موسي.

وكما أتقدم بالشكر إلى جميع الموظفين بمكتبات جامعة المرقب على تعاونهم بالإجابة عن أسئلة استمارة الاستبانة.

الفهرس العام للدراسة

الصفحة	الموضوع	
ب	الآية	1
ح	الشكر والتقدير	2
د- و	الفهرس العام للدراسة	3
ز	قائمة الجداول	4
۲	قائمة الاشكال	5
ط	قائمة الملاحق	6
ي- ك	مستخلص الدراسة باللغة العربية والانجليزية	
الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة)		1
المقدمة		
3	مشكلة الدراسة	1.1
4	تساؤلات الدراسة	2.1
4	أهداف الدراسة	3.1
5	أهمية الدراسة	4.1
6-5	مصطلحات الدراسة	5.1
6	منهج الدراسة	6.1
6	أدوات جمع المعلومات	7.1
7	مجتمع الدراسة	8.1
7	حدود الدراسة	9.1
19-7	الدراسات السابقة	10.1
20-19	التعقيب علي الدراسات السابقة	11.1

الفصل الثاني: مدخل إدارة المعرفة		2
المبحث الأول: المعرفة		1.2
24	تصنيفات المعرفة	1.1.2
25-24	أنواع المعرفة	2.1.2
26-25	أهمية المعرفة	3.1.2
27-26	خصائص المعرفة	4.1.2
27	مصادر المعرفة	5.1.2
	المبحث الثاني: إدارة المعرفة	2.2
28	نشأة إدارة المعرفة	1.2.2
29	الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات	2.2.2
30-29	أهداف إدارة المعرفة	3.2.2
32-31	فوائد إدارة المعرفة	4.2.2
32	خصائص إدارة المعرفة	5.2.2
33	متطلبات إدارة المعرفة	6.2.2
34-33	وظائف إدارة المعرفة	7.2.2
المبحث الثالث: ممارسات إدارة المعرفة		3.2
35	خطوات إدارة المعرفة	1.3.2
38-36	عمليات إدارة المعرفة	2.3.2
39-38	أساليب إدارة المعرفة	3.3.2
39	مجالات إدارة المعرفة	4.3.2
45-40	نماذج إدارة المعرفة	5.3.2
45	العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة	6.3.2

الفصل الثالث: آليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ومعوقاتها		
المبحث الاول: المكتبات الجامعية كمرافق معلوماتية معرفية		
50	أهمية المكتبة الجامعية كمرافق معلومات أكاديمية	1.1.3
51-50	أنواع مرافق المعلومات الاكاديمية	2.1.3
51	أهداف مرافق المعلومات الاكاديمية	3.1.3
54-52	أنواع خدمات المعلومات	4.1.3
المبحث الثاني:آليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية		
56-55	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.	1.2.3
58-56	عمليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.	2.2.3
59-58	فوائد تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.	3.2.3
60-59	مداخل تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.	4.2.3
60	مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.	5.2.3
61	مبررات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.	6.2.3
المبحث الثالث: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات		3.3
63-62	معوقات إدارة المعرفة	1.3.3
68-64	المعوقات التنظيمية	2.3.3
70-68	المعوقات التقنية	3.3.3
72-70	المعوقات البشرية	4.3.3
73-72	المعوقات المالية	5.3.3
	الفصل الرابع: الجانب العملي	4
78-77	المبحث الأول: نبذة عن مجال تطبيق الدراسة	1.4
86-79	المبحث الثاني: المنهجية والاساليب الاحصائية.	2.4
120-87	المبحث الثالث:تحليل البيانات.	3.4
121	الخاتمة	
124-122	المبحث الرابع: النتائج والتوصيات.	4.4
المراجع		
الملاحق		

قائمة الجداول

الصفحة	، عنوان الجدول	
24	أهم التصنيفات للمعرفة الصريحة والضمنية	1
78	عدد مكتبات جامعة المرقب وعدد الموظفين التابعين لها	2
79	عدد الاستمارات الموزعة والمستردة والفاقد منها	3
80	ترميز بدائل الإجابة وفق مقياس ليكرث الخماسي	4
82	معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات النتظيمية والدرجة الكلية له	5
83	معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات البشرية والدرجة الكلية له	6
84	معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات التقنية والدرجة الكلية له	7
85	معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات المالية والدرجة الكلية له	8
86	معامل الفا كرو نباخ للثبات	9
87	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب النوع	10
88	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر	11
89	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي	12
90	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص	13
91	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	14
92	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية	15
93	نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات التنظيمية	16
96	نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات التنظيمية	17
98	نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات البشرية	18
101	نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات البشرية	19
103	نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات النقنية	20
106	نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات التقنية	21
108	نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات المالية	22
111	نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات المالية	23
112	نتائج اختبار T للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزى لمتغير النوع.	24
113	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزى	25
	لمتغير العمر.	
115	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزى	26
	لمتغير المؤهل العلمي.	
116	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزى	27
	لمتغير التخصص.	
118	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزى	28
	لمتغير عدد سنوات الخبرة.	
119	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزى	29
	لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية.	

قائمة الإشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
38	عمليات إدارة المعرفة	1
40	نموذج تكامل الأفراد والتكنولوجيا والعملية لإدارة المعرفة	2
41	نموذج (Mertius & Vorbek 2001) لإدارة المعرفة	3
42	Massey et al نموذج مازي واخرين	4
43	نموذج Duffy لإدارة المعرفة	5
44	نموذج (Stankosky & Baldanza 2001) لإدارة المعرفة	6
45	العوامل المؤثرة في المعرفة	7
87	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب النوع	8
88	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر	9
89	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
90	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص	11
91	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	12
92	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية	13
94	يوضح متوسط الاستجابة لمحور المعوقات التنظيمية	14
99	يوضح متوسط الاستجابة لمحور المعوقات البشرية	15
104	يوضح متوسط الاستجابة لمحور المعوقات التقنية	16
109	يوضح متوسط الاستجابة لمحور المعوقات المالية	17

الصفحة	عنوان الملحق	ر.م
	الاستبيان	1
	أسماء المُحكمين	2
	نتائج الحاسب الالي	3

مستخلص الدراسة

تسعي الدراسة الراهنة إلي التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في (المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات المالية) التي تواجه الموظفين بمكتبات كليات جامعة المرقب.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات رئيسية لجمع البيانات الأولية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- -1 ضرورة توفير الدعم المالي الكافي من قبل إدارة الجامعة، حتى يتسنى للقائمين على المكتبات من الايفاء بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة .
- 2- ضرورة الاستعانة بالخبراء المتخصصين في إدارة المعرفة، واستشارتهم في بعض القضايا التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة.

ABSTRACT

The current study seeks to identify the Known obstacles to the application of management, which are represented in (organizational penalties, human obstacles, technical obstacles, financial obstacles) facing employees in the libraries of the faculties at the University of Al-Margab.

To achieve the objectives of this study, the descriptive analytical method was relied on, as well as the questionnaire and the personal interview as a main tools for collecting primary data.

The study reached a set of recommendations, the most Important of which are:

- 1- The necessity of providing adequate financial support by the university administration, so that the librarians can meet the requirements of the application of knowledge management.
- 2- The necessity of seeking the assistance of experts specialized in knowledge management, and consulting them on some issues that hinder the application of knowledge management.

الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة

المقدمة

- 1.1- مشكلة الدراسة.
- 2.1- تساؤلات الدراسة.
- -3.1 أهداف الدراسة.
- 4.1- أهمية الدراسة.
- 5.1- مصطلحات الدراسة.
- 6.1- منهج الدراســــة.
- 7.1- أدوات جمع المعلومات.
- 8.1- مجتمع الدراســــة.
- 9.1 حــدود الدراسة.
- 10.1-الدراسات السابقة.
- 11.1-التعقيب عن الدراسات السابقة.

المقدمة:

في ظل التطورات الهائلة والمستجدات المتسارعة التي تشهدها مرافق المعلومات بشكل عام والمكتبات الأكاديمية بشكل خاص تحتم التطوير المستمر والتجديد والاستجابة لمتطلبات التغيير من خلال توظيف العديد من الاستراتيجيات المعاصرة ومنها إدارة المعرفة، الامر الذي جعل مهن المعلومات بحاجة إلي عناصر بشرية مؤهلة علميا وتقنيا لمواجهة ذلك التطور، الذي يعتمد علي الحواسيب وشبكات المعلومات والبرمجيات والانظمة المتكاملة ودورها البارز في النهوض بالحركة الفكرية والثقافية من خلال ما تقدمه من خدمات للمستفيدين حسب احتياجاتهم ومتطلباتهم.

وتعد إدارة المعرفة من أهم الأساليب الادارية الحديثة، ومدخلاً فعالاً في عملية صنع القرارات، والحرص على صدق وجودة البيانات وتجسيدها بصورة عملية دون الوقوع في العراقيل التي قد تعصف بالجهود المبذولة في مجال خدمات المعلومات، الأمر الذي يمكن معه القول إن العناية بالمعرفة سواء المعرفة الضمنية أم الصريحة وتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة للقيام بأدوارهم سيسهم في تعزيز قدراتهم على تحقيق غاياتهم وكسب رضاهم وولائهم.

وتعالج الدراسة الحالية مشكلة رئيسية تتمثل في بيان المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ومحاولة تلافيها، ووضع أساليب عملية من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة المكتبات الجامعية قيد الدراسة من استيعاب التغيرات السريعة وتحقيق التوافق معها.

لذلك كان الهدف من هذه الدراسة محاولة كشف العراقيل التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة، وتذليل العقبات وايجاد الحلول والحصول على مردود يسمح للمكتبات قيد الدراسة من تلبية احتياجات عموم المستفيدين من الخدمات المعلوماتية المقدمة.

فان خصوصية المكتبات عموماً، ومكتبات كليات جامعة المرقب خصوصاً تجعل من هذه الدراسة أهمّية خاصة، فإدارة المعرفة في نشاط المكتبات له ما يبرره سواء من حيث النشاط او الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. وعلى هذا الأساس تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، وهي:

الأول: ويتضمن الإطار العام للدراسة، مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وأهداف وأهمية الدراسة، والمصطلحات المستخدمة فيها، ومنهجيتها وحدودها، والدراسات السابقة لها.

أما الفصل الثاني: فقد استعرض الإطار النظري، وتناول مدخل إدارة المعرفة من خلال المباحث الآتية، المبحث الاول: المعرفة، اما المبحث الثاني فقد تضمن إدارة المعرفة، في حين استعرض المبحث الثالث ممارسات إدارة المعرفة.

وجاء الفصل الثالث: ليتضمن الاطار النظري لآليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ومعوقاتها من خلال المباحث الآتية: المبحث الاول المكتبات الجامعية المرافق المعلوماتية المعرفية وفي المبحث الثاني تضمن آليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. في حين تم استعراض المبحث الثالث: لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

أما الفصل الرابع فاختص: بالجانب الميداني للدراسة وانقسم إلي المباحث الآتية: المبحث الأول: نبده عن مجال تطبيق الدراسة، والمبحث الثاني: المنهجية والاساليب الاحصائية، والمبحث الثالث: تحليل البيانات، وأخيراً المبحث الرابع: النتائج والتوصيات.

1.1- مشكلة الدراسة:

من خلال الزيارات الميدانية للباحث لوحظ أن مكتبات كليات جامعة المرقب (قيد الدراسة) مازالت تسير وفق الاساليب الادارية التقليدية التي تعتمد علي خدمات معلومات تقليدية كالإعارة ولبحث من الفهرس البطاقي وتفتقر إلي استخدام أبسط أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات(IT) الفعّالة فضلاً عن عدم وجود نظام آلي متكامل موحد لتنظيم المعلومات ما بين هذه المكتبات داخل الجامعة الواحدة، مما ينعكس سلباً علي المجتمع الاكاديمي، وبناءً على ذلك جاءت الدراسة لإلقاء الضوء على أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة. وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة دي مكتبات جامعة المرقب من وجهة نظرهم.

2.1- تساؤلات الدراسة.

وتمثلت التساؤلات في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة بمكتبات كليات جامعة المرقب؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1 ما المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة 1
 - 2- ما المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ؟
 - 3- ما المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ؟
 - 4- ما المعوقات المالية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ؟
- 5- هل هناك فروق في تقديرات المستجيبين لمعوقات إدارة المعرفة في مكتبات كليات جامعة المرقب تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المشاركة في الدورات التدريبية) ؟
 - -6 ما سبل تقليل المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات قيد الدراسة?

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

- -1 التعرف على أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة التي تواجه مكتبات كليات جامعة المرقب -1
 - 2- معرفة العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للموظفين ومعوقات إدارة المعرفة.
- 3- التحقق من مدى توافر الوعي بأهمية تطبيق إدارة المعرفة بين الموظفين العاملين بالمكتبات في جامعة المرقب.
- 4- تتطلع الدراسة إلى الوصول لمجموعة من التوصيات والمقترحات لأمناء المكتبات بما يخدم المكتبات بشكل خاص.

4.1- أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين هما:

1.4.1 من الناحية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة كونها تدرس التحديات التي تواجهها مكتبات كليات جامعة المرقب في تطبيق إدارة المعرفة، من خلال التشخيص العلمي لهذه الظاهرة التي تعيق التطور الحاصل في البيئة الخارجية وما ينتج عنها من تأثيرات تعيق أداء عمل المكتبات (قيد الدراسة)، كما أن هذه الدراسة تضيف للباحث القدرة العلمية وتمكنه من تنمية مهارته باستخدام الأساليب العلمية التي تغيد في إعداد الدراسة وفي توسيع مداركه في مجال التخصص.

2.4.1 من الناحية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي ستطبق فيه (مكتبات كليات جامعة المرقب) بكونها مرتكزة علي المعرفة والتعليم، إضافة إلي كون هذه الدراسة تأتي ضمن الدراسات التي تسعي إلي التغلب علي المعوقات والتقليل منها، ومقارنة الواقع التطبيقي السائد بما ينبغي أن يكون للنهوض بالحركة الفكرية والثقافية وتعزيز البحث العلمي وربطه بالتطوير.

5.1 – مصطلحات الدراسة:

- 1- المعرفة " تنطلق من التفاعل بين الحقائق والمعارف المتوافرة من جهة، وبين عقل الإنسان وقدرته على التفكير والابداع من جهة أخرى، محكوماً بالبيئة المحيطة (خطاب، 2020: 12).
- 2- المعرفة الضمنية " وهي المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على انها معرفة شخصية جداً، يصعب تشكيلها ونقلها إلي الآخرين أو إشراكهم فيها أمراً صعباً، ويكون هذا النوع من المعرفة متجذراً في الأفعال والخبرات الجسدية للفرد "(عليان، 2015: 79).
- 3- المعرفة الصريحة " فهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها "(ياسين، 2016: 35).
- 4- مفهوم إدارة المعرفة" هو المفهوم الذي تتحول به المعلومات إلي معرفة يمكن تطبيقها وتصبح متاحة للاستخدام لمن يستطيع دون جهد، ثم إلى حكمة متراكمة، لتحسين رد الفعل والابتكار، أو

- هي طريقة مُنظمة لإدارة واستخدام المعلومات، لكي يتم تدفق مستمراً للأفراد المناسبين في الوقت المناسب ومن ثم اتخاذ القرار الصائب في أعمالهم"(أحمد،2017: 32)
- 5- إدارة المعلومات "هي عبارة عن تأمين المداخل التي تضمن الوصول إلي المعلومات وحفظها وضمان سريتها ونقلها وخزنها واسترجاعها، وتتضمن أيضاً استخدام أدوات أكثر كفاءة بالتالي يتمركز اهتمامها حول المعلومات وفاعليتها من حيث جمعها ودقتها وسرعة تجهيزها وخزنها واسترجاعها، فهي وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات".(عليان،2015: 164)
- 6- المكتبات الجامعية "هي تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول من قبل الجامعات أو الكليات، أو معاهد التعليم المختلفة، لتقديم وتوفير المعلومات والخدمات المكتبية للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة، والاستاذة، والعاملين في هذه المؤسسات عن طريق توفير ما يلزم من معلومات تفيدهم في البحث والدراسة" (الطويل، 2020: 59-60).
- 7- جامعة المرقب: مؤسسة حكومية ليبية تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تقع في مدينة الخمس، تأسست عام 1991م، تمنح الدراجات والشهادات (البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) في العديد من التخصصات.

6.1- منهج الدراسة:

استناداً إلي طبيعة الدراسة وأهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لكون هذا المنهج يعد ملائما لأغراض هذه الدراسة وأكثر المناهج استخداماً لمثل هذا النوع من الدراسات.

7.1- أدوات جمع المعلومات:

استمارة الاستبانة: التي تم تصميمها حسب الاسس والقواعد العلمية لغرض جمع البيانات الأولية، ومن تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) للوصول إلي نتائج دقيقة وموضوعية، واشتملت على جزئيين حيث خصص الجزء الأول: للبيانات الديموغرافية عن المشاركين بالدراسة والمتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة ،المشاركة في الدورات التدريبية).

الجزع الثاني: ويتضمن هذا الجزء قياس فقرات معوقات تطبيق إدارة المعرفة وتكون من أربع محاور وهي المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات المالية، وكان إجمالي فقرات استمارة الاستبيان (36) فقرة، إضافة إلى المقابلة الشخصية.

ادبيات الموضوع: وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، لبناء الإطار النظري للدراسة ومنها: الكتب، والدوريات، والرسائل الجامعية، والمواقع الالكترونية التي لها علاقة بالدراسة.

8.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمكتبات كليات جامعة المرقب بمختلف رتبهم الوظيفية، ونظراً لصغر حجم العينة استخدم أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

9.1 حدود الدراسة:

- -1 الحدود الموضوعية : اقتصر موضوع الدراسة على معوقات تطبيق إدارة المعرفة -1
 - 2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على الموظفين بمكتبات كليات جامعة المرقب.
 - 3- الحدود الزمنية للدراسة: امتدت خلال العام الجامعي 2021/2020م.

10.1- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية (الليبية):

1-دراسة (فرج، موسى، 2020) بعنوان قواعد إدارية مقترحة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية.

هدفت الدراسة إلي تقديم قواعد إدارية تساعد الجامعات الليبية لتطبيق فعال ومؤثر لعمليات إدارة المعرفة، حيث اعتمد المنهج الوصفي لتقديم إطار نظري حول المعرفة وإدارة المعرفة وصولاً إلي وصف لاهم عماليتها، وتتتهي الدراسة بتقديم قواعد إدارية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تشارك المعرفة، حيث تحدد قواعد إدارية لهذه العمليات، وتشمل مجموعة من الاجرآءات الإدارية التي تتحقق بها كل قاعدة من القواعد المقترحة.

2-دراسة (كليب، الاشقر، 2020) بعنوان تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين جودة الخدمات المكتبية (دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة المرقب).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المكتبية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واستخدما استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- وجود أثر ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات (الاجهزة، والمعدات، والانترنت، وكفاءة الموارد البشرية، قاعدة البيانات) معاً في تحسين جودة الخدمات المكتبية بالمكتبات قيد الدراسة، ونسبة التأثير هي 46.6%.

- 2- وجود أثر ذو دلالة معنوية للأجهزة والمعدات في تحسين جودة الخدمات المكتبية بالمكتبات قيد الدراسة وللأجهزة والمعدات الترتيب الأول من ضمن مكونات تكنولوجيا المعلومات في التأثير على جودة الخدمات المكتبية.
- 3- عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية للإنترنت في تحسين جودة الخدمات المكتبية بالمكتبات قيد الدراسة.
- 4- عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكفاءة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المكتبية بالمكتبات قيد الدراسة.
 - 5- عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لقاعدة البيانات في تحسين جودة الخدمات المكتبية قيد الدراسة.
- 3- دراسة (النسر، مفتاح. 2019) بعنوان دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية في كلية أم الربيع للعلوم التقنية/ صرمان).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في كلية أم الربيع للعلوم التقنية، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، واستخدما استمارة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج (spss)، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها:

- 1- تبين أن لعمليات إدارة المعرفة دور مهم في تحسين الأداء بالمجتمع قيد الدراسة حيث وجد أن ما نسبته 78% من التغير الحاصل في تحسين الأداء سببه الرئيسي عملية إدارة المعرفة بمحتوياتها.
- 2- تبين نتائج تحليل علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء، ان لعمليات توليد وتخزين المعرفة دور أقوى من عمليات توزيع وتطبيق المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.
- 4- دراسة (الهوش، 2017) بعنوان إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. دراسة تطبيقية على الاكاديمية الليبية.

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالى عامة، والاكاديمية خاصة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبانة أداة رئيسية لتجميع البيانات الأولية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- أن الاكاديمية الليبية تتوافر لديها متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 5- دراسة (غاغا،2017) بعنوان مدى استخدام إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي. دراسة مطبقة على شركة الواحة لتصدير النفط والغاز.

هدفت الدراسة إلى فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة بشقيها الصريح والضمني في الشركة قيد الدراسة والتعرف على كيفية استخدام أساليب إدارة المعرفة في شركة الواحة وطبيعة علاقتها بتميز الأداء المؤسسي، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات الاولية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

1- وجود بعض العوائق والمشاكل قد تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بالرغم من توفر أساليبها الضمنية والصريحة بالشركة.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة المعرفة الصريحة وبين الأداء المؤسسي، فكلما زاد استخدام أساليب إدارة المعرفة الصريحة أدي إلى تميز في الاداء المؤسسي.

3- وجود علاقة طردية بين أساليب إدارة المعرفة الضمنية وبين تميز الاداء المؤسسي فكلما زادت الاستفادة من الاساليب الضمنية لإدارة المعرفة زاد تميز الاداء المؤسسي، وكذلك وجود علاقة طردية بين تطبيق نموذج SECI وبين تميز الاداء المؤسسي.

6- دراسة (بيزان، 2016) بعنوان جاهزية تطبيق إدارة المعرفة بين التحديات والمخاطر.

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مقاربة واضحة للتميز بين المعلومات والمعرفة كمفهوم وإدارة في ظل الاقتصاد والمعرفة وأهمية توظيف التكنولوجيا، وتوافر الرأس المال البشرى كعمال معرفة لجاهزية تطبيق إدارة المعرفة، واستنباط السبل لتخطي التحديات والمخاطر وتحويلها لفرص بإيجاد ثقافة تنظيمية لإدارة المعرفة وتوليد القيمة وتحقيق التميز. استخدمت الباحثة المنهج المكتبي أو الوثائقي التحليلي، الذي يعتمد التحليل النظري، وتوصلت الباحثة إلى أن نجاح مبادرات إدارة المعرفة لا يتوقف على حسن استخدامها وتوظيفها على توافر تكنولوجيا المعلومات فحسب، ولكن بالدرجة الاولي تتوقف على حسن استخدامها وتوظيفها من قبل العاملين أو الراس المال البشري، ضرورة الاهتمام بالقضايا الثقافية والتنظيمية والسلوكية بالمؤسسة قبل معالجة القضايا التكنولوجية.

7- دراسة (بن غلبون، 2013) بعنوان" تأثير ادارة المعرفة علي تحقيق المزايا التنافسية" دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي.

هدفت الدراسة الي التعرف علي مدي تأثير تطبيق ادارة المعرفة علي تحقيق المزايا التنافسية في قطاع الخدمات الفندقية ، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الباحثة استمارة الاستبانة أداة رئيسية لتجميع البيانات الاولية، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- 1 اظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك اهتماما بالأنشطة والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة في الفنادق قيد الدراسة .
 - 2- اظهرت نتائج الدراسة ان المديرين بالفنادق لديهم ادراك ومعرفة بمفهوم ادارة المعرفة الى حد ما.
- 8- دراسة (أبو جعفر، 2011) بعنوان تطبيقات إدارة المعرفة دراسة تحليلية في قطاع التامين كنموذجا للتطبيق).

هدفت الدراسة الي دراسة تطبيقات ادارة المعرفة والتعرف علي المعوقات التي تحد من تطبيق ادارة المعرفة في القطاع قيد الدراسة ،اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمد الباحث علي أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1- ضعف دعم القطاع قيد الدراسة لتطبيق نظام إدارة المعرفة مما يدل علي صحة الفرضية البحثية التي اعتمدت عليها دراسة الباحث وترتبط هذه الفرضية بمجموعة من المتغيرات واتضح من خلال التحليل الاحصائي

- 2- ضعف في مستوي دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة المعرفة .
- 3- ضعف في مستوي استراتيجية إدارة المعرفة مما يبين بان هذا القطاع لم يضع استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة .

9- دراسة (بيزان، 2010) بعنوان إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية.

هدفت الدراسة استعراض أهم تحديات الاقتصاد المعلوماتي المعرفي في عصر الرقمنة، الذي يحتم بدوره ضرورة الاهتمام بتنمية الرأسمال المعرفي الوطني بهدف تحسين الاداء المؤسسي، مع استشراف رؤية مستقبلية لمدى إمكانية تطبيق برامج إدارة المعرفة لإعداد وتتمية قيادات إدارية ذات كفاءة وفعالية، تسهم في الرفع من مستوي الأداء المؤسسي الذي سينعكس بطبيعة الحال على الاقتصاد الوطني، وتوصلت الدراسة الي استنتاجات من خلال الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات والأجهزة الليبية، قد تبين ضرورة توافر بنية تحتية معلوماتية جيدة، ثم يتم استخدام انظمة رقمية من اجل تشكيل وتنظيم بنية ووظائف وأدوار إدارة المعرفة، بحيث تستخدم تلك الانظمة الرقمية بكفاءة وفعالية في نمذجة تراسل وانسياب المعلومات لدعم ومساندة العمليات التخطيطية والقرارات الاستراتيجية التحقيق الإفادة المعرفية الخالقة للقيمة والميزة التنافسية، بدلا من الاستخدام والمعالجة البدائية والربط الشبكي الغير مخطط، وضرورة توافر أطر تنظيمية مبنية أساساً على جملة رأس مال لتحقيق القيمة الحضارية كالتعرف على الاصول الفكرية المتوفرة لدى المؤسسات، إضافة إلي ضرورة امتلاك استراتيجية وسياسة وطنية تستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة، لدفع عجلة التتمية من خلال دعم وترشيد اتخاذ القرارات.

ثانياً: الدراسات العربية.

-1 دراسة (بدوي، 2019) بعنوان معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى.

هدفت الدراسة الي التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة (أم القرى) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حسب متغيرات الجنس، الكلية، الرتبة الاكاديمية، سنوات الخبرة، الجنسية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على استمارة الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- مستوى المعوقات قد جاءت بدرجة مرتفعة، وكان مجال المعوقات الإدارية قد احتل المرتبة الاولى بدرجة كبيرة، وجاء مجال المعوقات الفنية في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، بينما احتل مجال المعوقات المعرفية المرتبة الاخيرة بدرجة متوسطة.

- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير لمتغير الكلية، وذلك لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الرتبة الاكاديمية، كما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنسية.
- 2- دراسة (الضرمان، 2017) بعنوان إدارة المعرفة في بيئة المعلومات: بحث تطبيقي في مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

هدفت الدراسة الي معرفة الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة في مكتبات جامعة الملك وجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية مع التركيز على مدى ممارسة الموظفين لهذا النمط الإداري الجديد وما يواجه ذلك من صعوبات وتحديات، إضافة إلى معرفة مدى توافر التجهيزات والاستراتيجيات المطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعتين، واعتمد الباحث على استمارة الاستبانة لتوزيعها على مجتمع البحث، وتوصل إلى عدد من النتائج منها:

- 1- عدم وجود فروق في اتجاهات الموظفين نحو إدارة المعرفة وفقاً لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الجنس، بينما يوجد فروق في اتجاهاتهم وفقاً لمتغير التخصص.
- 2- كشفت النتائج عن أن أهم معوقات إدارة المعرفة هي عدم وضوح إدارة المعرفة في أذهان الموظفين، وضعف الثقافة التنظيمية لتبادل المعارف الضمنية بين الموظفين، وضعف التعاون بين الموظفين في بيئة العمل.
 - 3- دراسة (غدير، 2016) بعنوان متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلي تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الادارة المركزية في جامعة تشرين، واستخدم الباحث استمارة الاستبانة أداة لجمع البيانات من العينة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- -1 لا ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.
- 2- لا هيكل تنظيمي ناضج يسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.
 - 3- يوجد بنية تكنولوجية جاهزة تسمح بتطبيق إدارة المعرفة.

4-وجود معوقات مباشرة لا تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبين عدم وجود فهم حقيقي لمصطلح إدارة المعرفة لدى أفراد عينة البحث، وعدم تخصيص موارد مالية ومادية لتطبيق إدارة المعرفة.

4- دراسة (محمد، 2016) بعنوان استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع ممارسة مؤسسات المعلومات في العراق لنشاطات إدارة المعرفة، وتوضيح أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ومفهومها المعاصر من أجل مساعدة مؤسسات المعلومات علي الارتقاء بمستوي خدمات المعلومات. واعتمد الباحث علي استمارة الاستبانة في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- 1- هناك ضعف في استخدام المقومات التكنولوجية إذ أنها لم ترتق إلى المستوى المطلوب وهذا بدوره أثر في مدى ممارسة نشاط المعرفة وتبادلها وتخزينها في مؤسسات المعلومات.
- 2- لم تستطع مؤسسات المعلومات ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم وتوفير المقومات الضرورية لممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المغهوم وتوفير المعرفي الضرورية لممارسة تلك النشاطات، حتى تستطيع تنفيذ مشروع التطوير المعرفي نحو اقتصاد المعرفة بنجاح.
- 3- ان درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة باستثناء نشاط التدقيق المعرفي كانت عالية في حين كانت نشاطات كل من حيازة المعرفة، نشر المعرفة وتبادلها، وتتمية المعرفة، المجتمع المعرفي، كانت درجة ممارستها ضعيفة.
- 4- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى المعرفة ومدى ممارسة نشاط الانشاء المعرفي، وحيازة المعرفة، وتخزين المعرفة وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها وتتمية المعرفة والمجتمع المعرفي.

5- دراسة (عبدالله، جرجيس،2014) بعنوان إدارة المعرفة: مفهومها، أهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تبني مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في المكتبات العامة الإمارتية من وجهة نظر مدراء تلك المكتبات، اتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمد على استمارة الاستبانة في جمع المعلومات وذلك عن طريق إرسال الاستبانة إلكترونياً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- 1- إن واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة إيجابية ومرتفعة وأن المكتبات العامة في الإمارات العربية المتحدة قد تبنت إلى حد كبير متطلبات إدارة المعرفة بها.
- 2- بحاجة إلي دعم أكبر فيما يخص توفير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة،
 والتدريب وورش العمل حول مستجدات إدارة المعرفة، ومتطلبات دعم التشارك بالمعرفة.
- 3- الحاجة إلي مزيد من الاهتمام بفاعلية اسلوب فريق العمل في زيادة تشارك بالمعرفة والاهتمام بالثقافة التنظيمية.
- 6- دراسة (أبوسلطان،2013) بعنوان واقع عمليات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واقتراح سبل لتطوير المكتبات الجامعية في ضوء إدارة المعرفة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على استمارة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- -1 درجة تقديرات طلبة الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية لواقع عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية بوزن نسبي (66.40).
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية الأكاديمية (كلية إنسانية، كلية علمية) ولقد كانت الفروق لصالح الكليات الإنسانية.
 - 3 لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (إناث، ذكور).

7- دراسة (المنير، 2011) بعنوان واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وهذا من خلال رؤية للمختصين في مجال المكتبات والمعلومات بالمكتبة الجامعية تبسة، وذلك للوقوف على بعض مواطن الضعف والقصور التي تقف حجر عثرة أمام تفعيل هذه المبادرة، اعتمد الباحث على استمارة المقابلة المقننة كوسيلة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والمؤهل العلمي وطبيعة العمل، حيث أن هذه المتغيرات الثلاثة أثرت بشكل مباشر على تفعيل إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة.

- 2- فهم أغلبية المبحوثين لمفهوم إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة.
- 3- لا وجود لتفعيل لإدارة المعرفة بشكل واضح وجلى ومحدد المعالم في مكتبة جامعة تبسة.
 - 4- يري مجتمع الدراسة أن مكتبة جامعة تبسة لا تعطى الاولوية لإدارة المعرفة.
- 5- تجسد صورة إدارة المعرفة في مكتبة جامعة تبسة من خلال مظهرى الاجتماعات التشاورية والمعارض فقط.
- 6- عدم جاهزية مكتبة جامعة تبسة لتفعيل إدارة المعرفة من حيث المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية.
- 7- عدم وجود استراتيجية أو أهداف واضحة وعدم اهتمام القيادة العليا في المكتبة بأهم معوقات تفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة.

8- دراسة (لمحنط، 2010) بعنوان نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. تقييم استعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبنى إدارة المعرفة.

عالجت هذه الدراسة موضوع جاهزية بيئة العمل في مكتبة د. أحمد عروة الجامعية التابعة لجامعة الامير عبدالقادر للعلوم الإسلامية – قسنطينة –، لتبنى إدارة المعرفة كفكر ومنهجية وعمليات، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-1 المؤهلات التي تمتلكها قيادة المكتبة حسنة وكافية لتوجيه ثقافة المكتبة نحو التشارك المعرفي.

- 2- الثقافة التنظيمية للمكتبة تتوافق بشكل حسن مع مبادى التشارك والعمل الجماعي.
- 3- العمليات التنظيمية بالمكتبة تلعب دور حسن إلى حد ما في دعم ثقافة التشارك المعرفي.
 - 4- البنية التكنولوجية في المكتبة لا تدعم العمل الجماعي والتشارك المعرفي .

ثالثاً: الدراسات الاجنبية.

1-(Mohamed Islam, 2020) Problems of Knowledge Management Practices in libraries and information Centers Of Bangladesh.

هدفت الدراسة إلي اكتشاف أوجه القصور في ممارسات إدارة المعرفة الحالية لبعض المكتبات الأكاديمية والخاصة المختارة ومراكز المعلومات في بنقلاديش من حيث أنشطة إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية والأنشطة القائمة على الابتكار المعرفي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لإدارة المعرفة، تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات الموجودة حول إدارة المعرفة، واستبيان منظم مصمم لعدد (16) مكتبة بما في ذلك خمس مكتبات جامعية عامة، وأربع مكتبات جامعية خاصة وست مكتبات خاصة ومركز معلومات واحد، توضح هذه الدراسة أن عداً كبيراً من المستجيبين (25%) لم يحاولوا أبداً تعزيز تبادل المعرفة وبرامج المشاركة بين الموظفين والمستخدمين، لم يكن نصف إجمالي المستجيبين (50%) مهتمين بتشجيع الموظفين والمستخدمين في مسابقة المواهب في جميع الفئات، حوالي (38%) من المستجيبين طوروا موارد معرفية لزيادة مستوى المعرفة والقدرة بين الموظفين والمستخدمين، جوهر الدراسة هو أن ممارسة إدارة المعرفة في مكتبات بنقلاديش قد بدأت أخيراً.

2-(Leila namdarian, 2020) The impact of knowledge management on organization performance: A structural Equation Modeling study.

تحاول هذه الدراسة إلي التحقق من دور إدارة المعرفة (KM) في الشركات التجارية، تحقيقاً لهذه الغاية تمت مراجعة الأدبيات واستخراج المكونات ذات الصلة لتصور إدارة المعارف والأداء التنظيمي الغاية تمت مراجعة الأدبيات إدارة المعرفة KM والأداء التنظيمي OP في إطار نظري، ولتقييم النموذج المقترح تم تقديم استبيان إلي (200) مشارك في خمس شركات تجارية في دولة كولومبيا، تم اختيارهم من خلال أخذ العينات الطبقية متعددة المراحل وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة

الهيكلية، وأظهرت النتائج أن النموذج يتمتع بدرجة مقبولة من الملائمة وأظهر المعامل الذي تم الحصول عليه (0.41) تأثيراً مباشراً لمؤشرات KM على OP، مما يشير إلي العلاقة المهمة والايجابية بين أبعاد KM و OP مثل الاداء المالي وجودة السلع والخدمات وأداء الموظفين والابتكار ومستوى رضا العملاء.

3-(Adebayo A.Bello,2018) Knowledge Management in Academic Libraries: Trends, Issues and challenges.

تُسلط هذه الدراسة الضوء على تطور إدارة المعرفة والأدوار والأهداف، كما تمت مناقشة التحديات التي تواجه المكتبات الأكاديمية وأمناء المكتبات من أجل تقديم خدمات فعالة، وأصبحت المعرفة قوة دافعة رئيسية في حياتنا، بسبب الطبيعة المعقدة للمعرفة، من الصعب تقدير قيمة إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، تحتل المكتبات الأكاديمية موقعاً مركزياً في المؤسسة لتوليد المعرفة لتزويد المجتمع وتعزيز المعرفة البشرية.

4-(Nyamache, 2017) Implementation of Knowledge Management as a Tool for Sustainable Competitive Advantage at the University of Nairobi Library, Kenya.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تنفيذ إدارة المعرفة كأداة للميزة التنافسية المستدامة في مكتبة جامعة نيروبي، وإلي تحديد مدى ممارسة إدارة المعرفة في مكتبة جامعة نيروبي، تحديد استراتيجيات إدارة المعرفة التالية: تحديد مدى ممارسة إدارة المعرفة في مكتبة جامعة نيروبي، تحديد استراتيجيات إدارة المعارف التي يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة في مكتبة جامعة نيروبي، هذا البحث هو دراسة حالة أجريت في مكتبة جامعة نيروبي، استخدمت الدراسة تصميم بحث وصفي واسلوب أخذ العينات الهادف، تم استخدام الاستبيانات ودليل المقابلة لجمع البيانات من أجل الدراسة، تم تحليل البيانات من الاستبيانات التي تم إرجاعها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم تقديم البيانات التي تم تحليلها باستخدام المخططات الدائرية والجداول والرسوم البيانية، توصل هذا البحث إلى النتائج التالية: لا يوجد لدى المكتبة سياسة مركزية لإدارة المعارف وتنفيذها في المرحلة التمهيدية، ولا توجد ثقافة تعزز خلق المعرفة ومشاركتها والاحتفاظ بها وإعادة استخدامها، من بين تحديات أخرى لذلك

تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية: صياغة وتنفيذ استراتيجية المعرفة التي تغطي صياغة السياسات، وخلق المعرفة، والمشاركة، والاحتفاظ وإعادة الاستخدام، وتدريب الموظفين على إدارة المعرفة، تضيف نتائج الدراسة إلي مجموعة المعارف في ممارسة إدارة المعارف في مكتبات الجامعات وسيجد محترفو المكتبات الذين يرغبون في الاستفادة من إدارة المعرفة في مكتباتهم نتائج البحث مفيدة للغاية.

5-(Wamalwa, 2016) Knowledge Management Practices and performance of Academic Libraries: A Case of Mount Kenya University , Kigali Campus Library.

هدفت الدراسة إلي تحديد وتقييم وتقويم ممارسات وأداء إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية، اختارت الباحثة دراسة حالة جامعة ماونت كينيا، مكتبة حرم كيغالي الجامعي، الهدف العام من هذه الدراسة هو فهم ممارسات إدارة المعرفة المستخدمة في تحسين أداء المكتبات الأكاديمية، على وجه التحديد، حددت الباحثة الدوافع الرئيسية لممارسات إدارة المعرفة (KM) في المكتبات الأكاديمية، وقامت بتحليل أنشطة إدارة المعارف اللازمة لتعزيز المكتبة الأكاديمية لممارسات إدارة المعرفة المناسبة وحددت التحديات التي قد تواجه أمناء المكتبات الأكاديمية في تنفيذ إدارة المعرفة، شمل الأشخاص المشمولين بالدراسة جميع موظفي المكتبة في الجامعة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وإجراءات تحليل البيانات المتضمنة التحرير للتحقق من توافق المستجيبين في الإجابة على الاستبيانات، والترميز لتلخيص وتبسيط عمل معالجة البيانات وأخيراً التمثيل البياني لعمل توزيعات تردد إحصائية.

6-(Sanageeta, 2015) Importance of knowledge management in the higher educational in stitutes.

تُسهم كل مؤسسة أكاديمية في المعرفة، يتم تجميع المعلومات والمعرفة المتولدة في مكان مركزي ونشرها بين المجتمع لمزيد من النمو، ويلاحظ ان المعرفة المتولدة في المعهد الأكاديمي لا يتم تخزينها أو التقاطها بشكل صحيح، ويلاحظ ايضاً ان المعلومات أو المعرفة التي تم انشاؤها في كثير من الأحيان في المعهد الأكاديمي غير معروفة لأي شخص وتبقى كأدب رمادي، والذي قد يكون مفيداً إذا تم الاحتفاظ بالتسجيل المناسب في المنظمة، في الواقع تعد البيئة الأكاديمية كنزاً للمعرفة ولكنها غير منظمة بشكل صحيح، وبالتالي فإن المنفعة أيضاً غير موجودة وتسبب تكرار النشاط، يتم تنفيذ هذا

المشروع تحت إشراف مجلس الجامعة والكليات، جامعة بيون لإيجاد أهمية إدارة المعرفة للمعرفة السابقة للمعهد، دراسة أيضاً حول التقاط البيانات وتحليل البيانات وتصنيفها واستخراج البيانات ورسم خرائط المفاهيم والفهرسة وربط وإعادة تجميع المعرفة والأدوات والتقنيات والاستراتيجيات وقضايا حقوق النشر في مشاركة هذه المعرفة من خلال قاعدة المعرفة.

12.1- التعقيب على ما ورد في الدراسات السابقة

تجدر الإشارة إلى استعراض الدارسات السابقة البالغ عددها سبع عشرة دراسة عربية و ستة دراسة أجنبية، تم اختيارها بعناية، بحيث تخدم محاور الدراسة الحالية، سواء بالإثراء عند معالجة الجانب النظري للدراسة الحالية أو بالاستناد إلى نتائجها في الجانب العملي.

1.12.1 - أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث موضوع الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، كون بعض الدراسات تناولت إدارة المعرفة على حدى، ما عدا دراسة (لمحنط، 2010) و دراسة (المنير،2011) ودراسة (أبو سلطان، 2013) ودراسة (عبدالله، جرجيس، 2014) ودراسة(محمد، 2016) ودراسة (الضرمان، 2017) ودراسة (كليب، الاشقر، 2020) ودراسة (Wamalwa,2016) ودراسة (Nyamache,2017) ودراسة (Mohamed Islam,2020) ودراسة (A.Bello,2018) ودراسة (A.Bello,2018)، تناولت إدارة المعرفة و المكتبات الجامعية معاً.

- من حيث بيئة الدراسة:

ومن الحَري بالذكر أن معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها أُجريت في بيئات عربية وأجنبية متنوعة، حيث طُبقت (74 %) منها في بيئات عربية، مقابل (26%) أُجريت في بيئات أجنبية كما نلاحظ اختلاف هذه النسبة بين الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة إلى (52%)، أما الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة و المكتبات الجامعية معا (48%).

- من حيث مجتمع الدراسة:

طُبِقت جل الدراسات السابقة على قطاع التعليم العالي، ما عدا دراسة (غاغا، 2017) طُبقت على قطاع النفط ودراسة (أبو جعفر، 2011) طُبقت على قطاع النامين ودراسة (بن غلبون، 2013) طُبقت على الشركات التجارية.

- من حيث المنهج المتبع:

اتبعت الدراسة الراهنة المنهج الوصفي لوصف مشكلة الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة، لذا جاءت متفقة مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على هذا المنهج لملائمته لإجراءات الدراسة ما عدا دراسة (بيزان، 2010، 2016) اتبعت المنهج الوثائقي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها استمارة الاستبانة واسلوب المقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات الأولية للدراسة، ماعدا دراسة (ابو جعفر، 2011) الذي استخدم مع استمارة الاستبانة المقابلة الشخصية والملاحظة.

2.12.1 - أوجه الاستفادة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة بشكل عام:

يمكن القول إن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة التي تم عرضها في إثراء الإطار النظري من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية، والمساعدة في تحديد المشكلة، واختيار المنهجية الملائمة، وبيان أهمية الدراسة، وفي تصميم وبناء أداء الدراسة (استمارة الاستبيان) ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الاول

استعرض هذا الفصل – كفصل تمهيدي – الإطار العام للبحث من خلال تتاول بعض النقاط الأساسية للدراسة، التي من أهمها: المشكلة موضوع البحث، وتساؤلاتها، واهدافها، وأهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي، وكما تناول منهجية الدراسة وأهم حدود البحث العلمية والتطبيقية، والمصطلحات المستخدمة، واخيراً استعرض أهم الدراسات السابقة.

2- الفصل الثاني: مدخل إدارة المعرفة.

- 1.2- المبحث الأول: المعرفة.
- 2.2 المبحث الثاني: إدارة المعرفة.
- 3.2- المبحث الثالث: ممارسات إدارة المعرفة.

تمهيد

لقد شهدت إدارة المعرفة في الآونة الاخيرة توسعاً كبيراً في الدراسات والمفاهيم التطبيقية، وذلك بحكم ما أملته الظروف والمستجدات البيئية، حيث تمثل القوي الاكثر فعالية للتصدي للمشكلات التي تواجه المجتمعات المعاصرة، التي ترغب في حماية وجودها وبناء فرصها المستقبلية واستدامة قدراتها وتجديدها بشكل متواصل، وتناول هذا الفصل: مدخل إدارة المعرفة من خلال المباحث الآتية، المبحث الاول: المعرفة، اما المبحث الثاني فقد تضمن إدارة المعرفة، في حين استعرض المبحث الثالث ممارسات إدارة المعرفة.

1.2- المبحث الاول: المعرفة.

1.1.2 تصنيفات المعرفة:

1- المعرفة الصريحة. هي المعرفة الرسمية والمنظمة المكتوبة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلي الاخرين بواسطة الوثائق والارشادات العامة تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، المعلومات الرقمية المخزنة.

2- المعرفة الضمنية. هي معرفة غير ملموسة وغير موثقة وغير المكتوبة مخزونة في عقول الافراد المميزين وتكاد تكون مقتصرة علي هؤلاء الاشخاص تكون علي شكل ممارسات عملية وقيم ومهارات وخبرات نوعية. (الشيباوي، 2020: 50-51).

والجدول رقم (1) يلخص بعض أهم التصنيفات للمعرفة الصريحة والضمنية.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
القدرة علي التكييف للتعامل مع الظروف الاستثنائية	القدرة علي النشر، والانتاج، والوصول إليها، وإعادة
والجديدة.	تطبيقها في المنظمات.
الخبرة، ومعرفة كيف، ومعرفة لماذا، ورعاية ماذا.	القدرة علي التعليم، والتدريب.
القدرة علي التعاون، ومشاركة الرؤية، ولنقل الثقافة.	القدرة على تتظيمها، وتوليفها، وترجمة الرؤية الي
	رسالة، ثم الي مبادئ توجيهية للتشغيل.
التدريب والتوجيه لنقل المعرفة التجريبية من شخص لآخر،	نقل المعرفة من خلال السلع، والخدمات، والعمليات
علي اساس وجهاً لوجه.	الموثقة.

المصدر/(الناصر،2019: 27)

2.1.2 انواع المعرفة:

1- المعرفة الجوهرية: وهي النطاق الأدنى من المعرفة، وتكون مطلوبة بشكل اساسي، ولكنها لا تضمن للمنظمة قابلية البقاء والتنافسية الى الامد البعيد، ولكن لا بد من توافرها.

2- المعرفة المتقدمة: وهي نطاق المعرفة الذي يعطي المنظمة القابلية للبقاء والتنافسية، حيث إن المنظمة تكون قادرة بذلك المستوي من المعرفة علي تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن الاخرين في المجال.

3- المعرفة الابتكارية: وهي ذلك المستوي المتطور من المعرفة الذي يعطي المنظمة سمة القدرة علي قيادة الصناعة والتفوق علي المنافسين بفضل ابتكار المعرفة التي تتجاوز الممارسات التقليدية في السوق.(البناء،2015: 38-39)

بينما يري (2006) (Stefan ,Peter ,Geoff) (2004) (Wei Others) (2006) بينما يري (2008),(Caldwell),(2008)

1- المعرفة المجسدة: وهي خاصة بالخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدي الشخص خلال حياته ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.

2- المعرفة الاجتماعية: وهي المعرفة حول القضايا البيئية والثقافية ومعرفة من يساعد في هذه القضايا والأدوار المختلفة فيها.

3- المعرفة المرمزة: وهي معرفة أفرزت بشكل علني من جانب البشر وان طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.

4- المعرفة العامة: وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً وغالباً ما تكون علي شكل ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة. (محمد، 2015).

3.1.2- أهمية المعرفة:

تعد المعرفة والتي سمى هذا العصر باسمها – عصر المعرفة – عماد التتمية، وهي بوابة العبور الي مستويات التقدم ،فالمعرفة لعبت دورا حاسما في صعود الامم وهبوطها وصياغة توجهات الحاضر والمستقبل، والانسان وان كان قد ادرك قيمة المعرفة مند القدم، الا انه لم يشغل نفسه بفن ادارتها واقتصادها إلا في العصر الحديث وتحديداً مع اواخر القرن العشرين وتتضح اهمية المعرفة في النقاط التالية:

1- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الاعمال وفي كافة النشاطات الاقتصادية وغيرها .

- 2- ان المعرفة العلمية والعملية تمثل الاساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث ان التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم .
- 3- الزيادة المستمرة في اعداد العاملين أو ما يسمي (عمال المعرفة) في مجالات المعرفة وخاصة ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى الذين يقومون بإنتاج المعرفة او استخدامها (خطاب، 2020: 15-16)
- 4- تسهم المعرفة في اضافة مرونة للمؤسسات وذلك بدفعها الي اعتماد اشكال التنسيق والتصميم والهيكلة، اضافة الي ذلك فقد اتاحت المجال للتركيز على الاقسام الاكثر ابداعا مع تحفيز الافراد والجماعات على الابداع.
- 5- المعرفة ضرورية لزيادة قدرات الموظفين لتطوير وتنفيذ التحسينات المطلوبة، وبالتالي تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، مما يؤكد ان المعرفة مطلوبة لتحديث المنتجات والخدمات والانظمة والهياكل المتغيرة وايجاد حلول للمشاكل، (عيسى، ربيحة، 2019: 136).
- 6- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وانتاجا واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات، الاتصالات، والبرمجيات، والبحوث والاستشارات، وشركات الخدمات المالية والمصرفية، والاعلان والاعلام وغيرها. (الصبيحات ،2018 :13).
 - 7- ترشد المعرفة الادارية مديري المنظمات الي كيفية ادارة منظماتهم .
 - 8- تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة والقيمة المضافة. (الكبيسي 13: 2011)

4.1.2 خصائص المعرفة:

المعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشر على اسلوب ادارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيرا مباشرا على فرص نجاح اي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة، وتصنف الدراسة الراهنة أهم الخصائص على النحو التالي:

- 1- الذاتية: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بان المشاركة فيها لا تتقصها بل تزيدها وأن عملية توليد المعرفة قد تختلف من شخص لآخر فمن يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستزداد معرفته وفي نفس الوقت سيضيف الى غيره معرفة جديدة.
- 2- قابلية المعرفة للانتقال: اي قابلية المعرفة للانتقال بين الافراد والمنظمات من خلال التشارك بها. (الشيباوي،2020: 48-48).

- 3- التجديد والاستمرارية التراكمية: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة تتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والاحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد (عبد الحميد ، 2020:32-33).
- 4- البحث عن الاسباب: اي التعرف الي اسباب الظواهر وتفسير حدوثها بحيث يتم التحكم بها بشكل افضل.
 - 5- الثقة والتجرد: تعنى التعبير عن الحقائق رياضيا وبشكل موضوعي (عتوم ،عتوم ،2018: 43)

5.1.2 مصادر المعرفة:

تتوعت مصادر المعرفة، بحيث يصعب حصرها أو تعدادها ومع ذلك يمكن تقسيمها إلي مصدرين رئيسين، (الشيباوي، 2020: 52)

أولاً: المصادر الداخلية:

- 1- الإنسان أو الفرد العامل: الأفراد العاملين الذين لديهم افكار ومعارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال هم مصدر للمعرفة ويطلق عليهم في مجتمع المعرفة برأسمال الفكري.
- 2- فرق العمل: مجموعة العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
 - 3- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدراً مهماً لإنتاج المعرفة حيث تسهم في خلق معرفة جديدة.

ثانياً: المصادر الخارجية:

تتمثل بالمكتبات ومراكز المعلومات، والمشاركة في المؤتمرات واستقطاب الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة الفضائيات ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، وجمع المعلومات والبيانات من العملاء والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات، وإقامة المشاريع المشتركة وغيرها. (مرغلاني،الشمري، 2018: 20)

2.2 - المبحث الثاني: إدارة المعرفة

1.2.2 نشأة ادارة المعرفة

تطور البيئة الانسانية جعل المعرفة وإدارتها محل اهتمام العديد من الدارسين والباحثين واصحاب الاعمال والمهتمين بالعلوم والفلسفة . وتعد ادارة المعرفة نظام قديم جديد درج الفلاسفة على الكتابة فيه منذ آلاف السنين، ولكن الجديد في الامر هو الاهتمام في دراسة علاقة المعرفة بهيكلية وطبيعة مجالات التطبيق، ففي المؤتمر الامريكي الاول للذكاء الاصطناعي في عام (1980) اشار (Edward freigne baum) إلي عبارته الشهيرة المعرفة قوة (Knowledge is power) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة، ومع ولادته استحداث سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة وفي عام 1997 م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لأدراك اهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو ادارة المعرفة (Knowledge management). (عتوم، عتوم، 2018)

فقد مر موضوع ادارة المعرفة بتطور طبيعي تدريجي الي ان وصل الي صورته الحالية التي لم تكتمل بعد ، حيث كان اول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة هو (Don Marchand) في بداية الثمانيات على انها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات ولكنه لم يشر اليها بشكل مستقل بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبا (Druker) ان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وان المؤسسات بشقيها الانتاجية والخدمية ستكون من صناع المعرفة (السيد، 2014)

وعن مستقبل ادارة المعرفة يتوقع العديد من الباحثين بانها ستواصل النمو وستغطي اغلب المنظمات في العالم وسيزداد الانفاق عليها، ويري الكثيرون ان هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج ادارة المعرفة سيزداد تبعا للضغوط والابتكارات السريعة وظهور الحاجة لمزيد من البرامج الشاملة والمتكيفة اجتماعيا، فضلا عن اعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة نفسها في كيفية تسويق اعمالها، وان التقديرات تشير الي ان المنظمات ستتمكن من حساب راس مالها الفكري بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة .(محمد سلامة ، 2011)

2.2.2 الفرق بين ادارة المعرفة وإدارة المعلومات

يعد موضوع إدارة المعرفة وإدارة المعلومات من المواضيع المتشعبة والمتداخلة، مثلما الحديث عن المعلومات تماما فهو موضوع متعدد الجوانب، فهنالك من ينظر لإدارة المعرفة علي انها إدارة معلومات وهناك من ينظر إليها علي أنها إدارة أفراد ويمثل الاتجاه الأول وجهة نظر المتخصصين في مجالي علم الحاسوب وعلم المعلومات مركزين بالاهتمام علي بناء أنظمة وإدارة المعلومات، بينما يمثل الاتجاه الثاني وجهة نظر المتخصصين في مجالات الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والإدارة منصباً اهتمامهم بصورة أساسية علي تقييم وتفسير وتحسين المهارات البشرية، لذا تبدو إدارة المعرفة بوجه عام من الامور الصعبة سواء في تحديد مفاهيمها او تأطيرها وتتعكس هذه الصعوبة علي تطبيقها. (بيزان، 173: 2017).

وفي هذا المجال، يشير بعضهم إلي أن التعامل مع البيانات أو المعلومات هو إدارة معلومات، والعمل مع البشر ومهارتهم وقدراتهم وممارستهم العملية هو إدارة معرفة، بينما أن إدارة المعلومات كل ما هو متعلق بمصادر المعلومات بمختلف أنواعها وأشكالها سواء كانت إلكترونية أو ورقية وتعمل على ضمان تجميعها ومعالجتها بمختلف الطرق وحفظها وفق وسائط التخزين ونشرها وبثها للمستفيدين كمعرفة صريحة.

في حين أن إدارة المعرفة، تتميز بالقيمة، والاصالة، والابتكار، والقدرة علي تحقيق التكيف، و تسعي إلي تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب. وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، والابتكار، والعلاقات، والانماط، والمهارات، والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتسند التعلم الفردي وتعلم المجموعات تحقيق التعلم المستمر، وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات، وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات. (الصبيحات، 2018).

3.2.2 أهداف ادارة المعرفة:

هناك العديد من الأهداف التي تتحقق جراء الادارة الحكيمة للمعرفة، حيث أشار (Holsapple W,) المعرفة مايلي: (Singh M, 2001

1- توزيع المعرفة على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

2- العمل علي تجديد، وتطوير المعرفة بشكل مستمر.

- 3- السعى إلى ايجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي السليم.
- 4- تخزين المعرفة في الاماكن المخصصة لها. (شحود، 2013: 71)

أهداف اخرى لإدارة المعرفة منها:

- 1- الحصول علي المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها وتطبيقها وتجديدها وتحديثها بصورة مستمرة.
- 2- توليد المعرفة الكافية، والقيام بعمليات التحويل المعرفية (تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة صريحة).
 - 3- جدب راس مال فكري أكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
 - 4- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- 5- التأكد من فاعلية تكنولوجيا المنظمة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- 6- مساعدة المؤسسة على الابداع والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي، والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم. (الهوش،2016: 32-33). ومن أهداف إدارة المعرفة ايضاً:
 - -1 تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
 - 2- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- 3- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من واثناء الممارسة اليومية. (عليان، 2015 : 172)

بناءً علي ما سبق تتجلي لنا أهداف إدارة المعرفة الآنف ذكرها بان الاهتمام بالبيئة الداخلية للمكتبة يجب أن يواكبها تكيف خارجي من أجل تحقيق توازناً بين المتغيرات البيئية وسلوك الأفراد ومن تم تحقيق الكفاءة والفعالية على مستوى المكتبة.

وهنا يمكن القول بأن الدراسة تؤيد الاهداف التي أشار إليها (الهوش،2016) في كونها تتصف بشمولية ولها علاقة مباشرة بأهم مجالات إدارة المعرفة حيث ركزت علي تطوير كافة الموارد في بيئة العمل بالإضافة إلي التأقلم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي من خلالها سوف تركز هذه الدراسة على إحداث مشاركة المعرفة في المكتبات (قيد الدراسة).

4.2.2 فوائد إدارة المعرفة:

إن لإدارة المعرفة فوائد تحققها للعاملين تتمثل فيما يلى:

- 1- توسيع خبرات ومهارات العاملين وزيادة رضاهم عن العمل والحفاظ علي التميز التنافسي الذي ينعكس على الأداء.
 - 2- زيادة العوائد وتحسين العمليات داخل المنظمة والعلاقات العامة وغيرها.
- 3- تعظیم القیمة المضافة للعاملین بالمؤسسة، وحل المشكلات التنظیمیة واعتبارها اساس للتطور والتقدم.
- 4- تنظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات بالمؤسسة وتنمية وادارة راس المال الفكري والمهارات.
- 5- تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة وتشجيع مبدا تدفق المعلومات
 بانسيابية.
- 6- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيقها وتطويرها وتقييمها وتطبيقها والمشاركة فيها وتفادي العيوب وزيادة الانتاجية.
- 7- تحفيز المؤسسات لتحديث ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة وإدارة العمل بأسلوب متطور . (شلبي، 2019 : 49)

ويضيف (Biclawski,L, Metcalf D,2003) بأن فوائد إدارة المعرفة تبرز من خلال الجوانب التالية:

- 1- تشكيل علاقات وتطويرها بين العاملين في بيئة العمل.
 - 2- تطوير وإثراء الالتزام الوظيفي.
 - 3- زيادة قدرات حل المشكلات.
- -4 تحسين أداء العمال في بيئة العمل. (شحود، 2013: 73).

وفي هذا الصدد تؤكد الدراسة على اهمية ممارسة إدارة المعرفة للموظفين في المؤسسات بشكل عام، وموظفى مكتبات جامعة المرقب بشكل خاص، لما له من تأثير على تحويل قدراتهم وخبراتهم

والقيم التي يختزونها بداخلهم إلي تعبيرات وكلمات معلنة ونشرها بينهم، مما ينعكس إيجابياً علي جودة أدائهم من أجل تقديم خدمات معلومات مرضية للمستفيدين.

5.2.2 خصائص ادارة المعرفة:

تتميز ادارة المعرفة بالعديد من الخصائص والتي اوجزها الباحثون في عديد من الدراسات هي على النحو التالى: (مرغلاني، الشمري، 2018: 129-129)

- -1 المرونة والقدرة العالية على التكييف مع المتغيرات والمستجدات المتسارعة -1
 - 2- القدرة العالية على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية .
 - -3 تعدد وتتوع وتجدد وتدفق مجالات تكوين القيمة المضافة فيها
- 4- ارتباطها بالذكاء والقدرة الابتكارية والوعى بأهمية الاختراع، والمبادرة الذاتية والجماعية، لتحقيق ما هو أفضل وأرقى.
 - 5- العمل على تكوين وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية .
- 6- تكوين واستنباط المعرفة، فهي تُعني باكتشاف وتكوين وخزن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت الضمنية او الصريحة.
 - 7- وضع عرض وتصور للمعرفة الضمنية و الصريحة .
 - 8- تعد ادارة المعرفة فرصة لتخفيض التكاليف.
 - 9- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق انشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها .
- 10- تهيئة تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة في تبني المزيد من الابداعات .

6.2.2 متطلبات ادارة المعرفة:

ولبناء نظام للإدارة المعرفة لابد ان تتوفر المقومات والمتطلبات الاساسية لذلك وهي:

1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الالكتروني وكافة الامور ذات العلاقة ، وهذه تشير بطريقة او باخري الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

2- توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من اهم مقومات المعرفة وعليها يتوقف نجاح ادارة المعرفة في تحقيق اهدافها وهم ما يعرفون بعمال المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسئولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها أو نشرها وبثها.

3- الهيكل التنظيمي: اذ يعد من المتطلبات الاساسية لنجاح اي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل واطلاق الابداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع العاملون بمجال المعرفة من اطلاق ابداعاتهم والعمل من أجل اكتساب وتوليد المعرفة، حيث يُعد الهيكل التنظيمي معنى بالتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وادارتها وتخزينها واعادة استخدامها ويتعلق ايضا بتجديد وتحديد الاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة من اجل تحقيق القيمة والقيمة المضافة.

4- الثقافة التنظيمية: حيث تعتبر مهمة في ادارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وانتاج وتقاسم المعرفة وتأسس المجتمع على اساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الافراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة (عليان ، 182: 2015).

7.2.2 وظائف إدارة المعرفة:

- -1 الاهتمام بالعنصر البشري (العاملين بالمعرفة) من حيث جلبهم، واستقطابهم.
 - 2- وضع نظام خاص للحوافز او المساهمة بذلك .
- 3- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها، وتقاسمها واستخدامها .
 - 4- توفير الوسائل الابداعية اللازمة لأفراد المعرفة (رمضان ، 2020: 105) .
 - 5- الوصول الي المعرفة ذات القيمة من مصادر خارجية .

- 6- استخدام المعرفة القابلة للوصول لأتخاد القرار .
- 7- نقل المعرفة الحالية الي الاطراف الاخرى في المنظمة .
- 8- تحسين المعرفة الصريحة المستجدة في العمليات، المنتجات والخدمات.
- 9- قياس قيمة اصول المعرفة /أو تأثير ادارة المعرفة (الهوش ، 2019) .
- 10- الاهتمام بالجوانب القانونية والاخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- 11- اعداد وتجهيز البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال(عليان،2015: 174)

3.2 - المبحث الثالث: ممارسات إدارة المعرفة

1.3.2 خطوات إدارة المعرفة:

تتكون إدارة المعرفة من أربع خطوات رئيسية وهي كالآتي:

1- تحليل بيئة العمل:

تتمثل بمعرفة وفهم محيط العمل بتحليل أوضاع المنظمة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية من موردين ومنافسين وعملاء وقوانين وغيرها والوقوف علي نقاط القوة التي تؤثر إيجاباً علي تطبيق إدارة المعرفة وكذلك نقاط الضعف التي تقع في نطاق سيطرة المنظمة لتلافيها واستغلال الفرص الخارجية ومقاومة التهديدات مما يتيح إمكانية اتخاد قرارات واعية ورشيدة.

2- إعداد وإنشاء وتنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة:

تتعلق برسم الخطط المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة، والسعي إلي توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الكوادر المتخصصة والدعم الكافي لبرامج إدارة المعرفة، وتحديد التقنية اللازمة وبناء واستثمار موارد المعرفة بالمنظمة، وإتاحة الوقت الكافي داخل المنظمة للمشاركة بالمعرفة.

3- تحديد المسؤوليات وخطة الطريق لتبني نظام إدارة المعرفة:

تتمثل هذه الخطوة في تدريب الكوادر البشرية على تطبيق برامج إدارة وتوفير المتخصصين في تعليم إدارة المعرفة وتوفير الإجراءات والادلة، وإيجاد قسم خاص لمصادر المعرفة، ووحدة خاصة معنية بتطبيق برامج إدارة المعرفة وإيجاد وسائل وأدوات الاتصال اللازمة لتطبيق برامج إدارة المعرفة وإيجاد وسائل الموظفين.

4- رصد أثر تنفيذ إدارة المعرفة:

تتمثل هذه الخطوة باختيار مؤشرات إدارة المعرفة وقياس وتقويم مستوي إدارة المعرفة ومراقبة التحسين والجودة في ضوء المعايير المقررة، ومتابعة التغيرات وحصر إيجابيات وسلبيات التطبيق ومعالجتها وتطويرها.(مرغلاني،الشمري،2018:61-62)

2.3.2 عمليات إدارة المعرفة

1- تشخيص المعرفة:

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من العمليات المهمة في منظومة عمل إدارة المعرفة، حيث تستهدف تلك العملية رصد المعرفة القائمة أو الموجودة بالفعل بالمؤسسة وتحديد مستواها، كذلك تحديد الموارد البشرية التي تحمل هذه المعرفة بالمؤسسة، وفي إطار هذا يتم تحديد نوع المعرفة المتوافرة بالمؤسسة والمعرفة المطلوبة وتحديد الفجوة المعرفية بالمؤسسة، ولذا تعد هذه العملية من أكثر العمليات أهمية فالتشخيص الدقيق يسمح بإعطاء رؤية واضحة ودقيقة عن الوضع المعرفي القائم بالمؤسسة، وفي ظل ذلك يتم رسم السياسات ووضع البرامج ومتابعة تنفيذ باقي العمليات، واتساقاً مع ذلك يؤكد البعض على أهمية عملية تشخيص المعرفة مشيراً إلي أن هذه العملية تسهم في تحديد المعرفة الملائمة لمعالجة العديد من المشاكل القائمة. (عبدالمقصود، 2017)

2- اكتساب المعرفة:

تسعي المؤسسة إلي اكتساب المعرفة عن طريق المصادر الداخلية كالمؤتمرات والندوات والحوارات والاتصالات بالمستفيدين وعن طريق المصادر الخارجية مثل الخبراء والمستشارين والعاملين الجدد، وتعني هذه العملية الحصول علي المعرفة وتطويرها وابتكارها وربطها بخبرات ومعارف العنصر البشري وكذلك يمكن اكتساب المعرفة الجديدة من خلال الأبحاث والتطوير والتعلم والتفكير والتفاعل الاجتماعي الذي يساعد الافراد علي التشارك في المعرفة الضمنية لان كفاءة اكتساب المعرفة تتوقف علي قدرة المؤسسة علي التعلم واتاحة الاتصالات واللقاءات الجماعية بين حاملي المعرفة.(عبدالحميد،2020: 167)

3- توليد المعرفة:

يقصد بعملية توليد المعرفة إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة، مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية ومكانة عالية، وهذا يعني أن عملية توليد المعرفة تعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، والتسريع في حل المشكلات.(محمد،2017 : 72)

4- تخزين المعرفة:

ويطلق بعض الباحثين علي هذه العملية حفظ المعرفة، أو مرحلة تنظيم المعارف. وأوضح الزيادات(2008:99) أن عمليات تخزين المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، والبحث والاستدامة والوصول والاسترجاع والمكان. ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها.

ويقصد بتخزين المعرفة عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المنظمة وخزنها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين، وتشير عملية تخزين المعرفة إلي حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وتحويل هذه المعرفة إلي بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهان العاملين المميزين بالمنظمة عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها علي نحو تكون في متناول أفراد المنظمة، وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة، كالدفاتر والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة. ويشير النعيمي وفيصل (172:2012) إلي أن خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الافراد المنظمة. (عبدالرحمن، 2017 : 69)

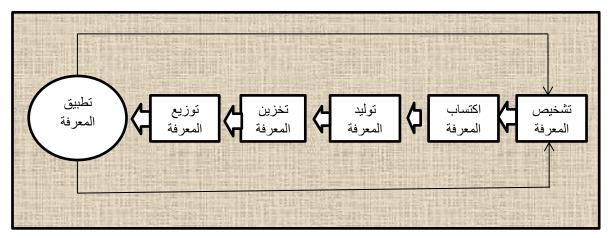
5- توزيع المعرفة:

ويتم ذلك من فرص العمل وتوفير وسائل وتقنيات تساعد على نشر المعرفة، وتشير عملية توزيع المعرفة إلي ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلي أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المؤسسة وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئا آخر، وإن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك. (السيد، 2013 : 207)

6- تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة وحده لا يكفي بل يجب التطبيق من أجل تحقيق الوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي آخر مرحلة من مراحل إدارة المعرفة، وهي الهدف الأساسي الذي تسعى إليه، فالمعرفة ليست لها

قيمة في حَدِّ ذاتها وإنما التطبيق الفعلي لها هو الذي يحقق القيمة، ويقصد بتطبيق المعرفة الاستخدام والافادة من المعرفة في الوقت المناسب، كما يقصد بها جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، وبصدد تطبيق المعرفة فقد أشار (1999) (BURK, 1999) إلي أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة يجب عليها تعيين مدير المعرفة الذي يحث علي تطبيق الجيد للمعرفة، وأن يعمل عنصراً مكرساً لتطبيقات المشاركة بالمعرفة وان يؤكد علي استخدام وإعادة الاستخدام، ومنه فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي تؤدي إلي عمليات الابتكار، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (1) يوضح عمليات إدارة المعرفة

المصدر/ (عتوم،عتوم،2018: 77)

ويهذا فإن عمليات إدارة المعرفة تكتمل، فتطبيق المعرفة هو الهدف الأساسي وراء سعي المؤسسة نحو إدارة المعرفة، فاكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ونشرها وتوزيعها دون تطبيقها لا يؤدي إلي تحقيق نتيجة إيجابية للمؤسسة، كما أن نجاح المؤسسة يتوقف عن مدي قدرتها علي التطبيق الجيد للمعارف التي تملكها (عيسي، ربيحة، 2019: 189–190).

3.3.2 أساليب إدارة المعرفة:

1- الاسلوب العلني الصريح: أي نقل المعرفة والمعلومات وتصنيفها وتخزينها في قواعد ملموسة تشكل مرجع ومورد للعاملين داخل المنظمة ويشمل هذا الاسلوب الآليات التالية:

(البحث عن البيانات، قواعد البيانات، خرائط المعرفة، الانترانت (الشبكة الداخلية)،المكتبات الإلكترونية)

2-الأسلوب الضمني: (غير ملموس) ويتمثل في نقل المعرفة وتعلمها بين الافراد من خلال: (الحوار الجماعي، أساليب مجموعات العمل).

يمثل هذا الاسلوب جزءاً رئيسياً من إدارة المعرفة، بل إن كثيراً من الباحثين يرى أن هذا الاسلوب المحور الرئيس لعملية نقل وتخزين المعرفة من الأفراد إلي الوسائل المادية والملموسة المختلفة مثل (تخزين معارف وخبرات الأفراد في قواعد حاسوبية أو وثائق مادية) للرجوع إليها عند الحاجة. (عبدالحميد، 2020: 124- 125).

4.3.2 - مجالات ادارة المعرفة:

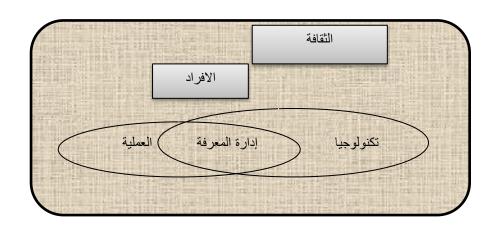
توظيف ادارة المعرفة لا يمس فقط جزء من أجزاء المؤسسة بل يمس كل أجزائها لأن توظيف ادارة المعرفة يضيف قيمة الى المنظمة وترتكز ادارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها:

- -1 مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وحمايتها -1
 - 2- تعزيز توليد المعرفة والابداع لدى كل فرد .
- 3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل ، وتنظيمها واتاحة مستلزمات المعرفة امام الجميع .
- 4- تغيير واعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل اكثر فعالية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من فجوات المعرفة .
- 5- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام افضل ما تملكه المنظمة من المعرفة . (رمضان ،2020 : 106) .
 - -6 قياس اداء موجودات المعرفة الشاملة -6
- 7- مراقبة استخدام المعرفة للتحقيق من انها تستخدم بالشكل المناسب، وبفاعلية وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
- 8- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من اجل تنفيذ افضل للمهام الموكولة الي العاملين بالمنظمة (حجازي ،2014 :69-74)

5.3.2 - نماذج إدارة المعرفة:

1.5.3.2 أنموذج تكامل الافراد والتكنولوجيا والعملية لإدارة المعرفة:

يري كلاً من (Carol & Tantawy) أن نظام إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والهياكل التي تعالج المعرفة ذات القيمة داخل المنظمة، سواء المعرفة الموجودة مسبقاً أو التي تخلقها المنظمة باعتبارها نظاماً اجتماعياً. فقدما هذا النموذج الذي ينظر إلي إدارة المعرفة كإطار لتجميع العناصر التي تعمل مع بعضها البعض في مزيج منتوع كنظام لتحقيق هدف رفع رأس المال المعرفي للمنظمة، مما يتطلب التكامل بين الافراد والعملية والتكنولوجيا داخل ثقافة المنظمة، فهو يتعامل مع المعرفة كأصل موجود بالمنظمة وأنها عملية تدفق. كما هو موضح في الشكل التالي: (السيد،2014: 64-65)



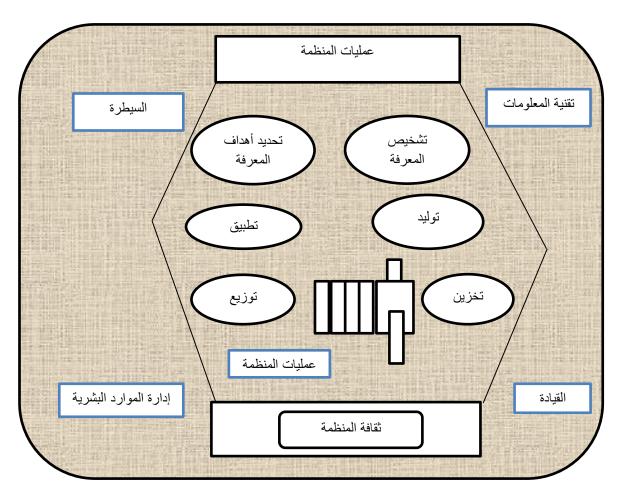
الشكل رقم (2) يوضح أنموذج تكامل الافراد والتكنولوجيا والعملية لإدارة المعرفة

المصدر/ (السيد، 2014 : 65-64)

2.5.3.2-أنموذج (Mertins & Vorbeck, 2001) لإدارة المعرفة:

يعتمد هذا النموذج على أن إدارة المعرفة تصف الاساليب والادوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها وتشمل هذه العمليات ستة عمليات هي تحديد أهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

كما أن هذا النموذج يظهر أن إدارة المعرفة تتضمن تفاعلات بين عمليات المنظمة وتقنية المعلومات والقيادة وثقافة التعاون وإدارة الموارد البشرية والسيطرة. ويظهر الشكل التالي هذا النموذج. (محمد، 2015: 150-151).



الشكل رقم (3) يوضح أنموذج (Mertins & Vorbeck, 2001) لإدارة المعرفة

(151-150:2015، محمد)/(محمد)

3.5.3.2 - أنموذج مازي وآخرين Massey et al

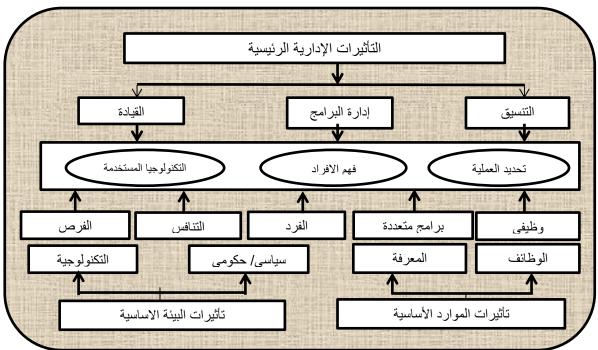
قام مازي ورفاقه ببناء أنموذج لإدارة المعرفة الناجحة عن طريق دراسة الحالة لفورتيل Vortel ، ويستند هذا النموذج على الإطار الذي قدمه هول سابل Holsaple و جوشي Joshi, وهو يري أن نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم التنظيم ومستخدمي المعرفة التنظيمية وكيفية استخدامهم لها، وطبقاً لهذا النموذج فان إدارة المعرفة هي احدي عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل ويتكون هذا النموذج من مجموعة من العناصر، وهي:

1- استراتيجية إدارة المعرفة: تتحدد عملية استخدام المعرفة، وأي معرفة يتم اكتسابها ومصادرها، ومستخدميها، وشكل هذه المعرفة.

2- التأثيرات الإدارية الرئيسية: تحدد المساندة الإدارية من قبل الإدارة وموارد إدارة البرنامج، وعليه التنسيق والرقابة على الموارد.

3- تأثيرات الموارد الرئيسية: وتشمل الموارد المالية، ومصادر المعرفة التي نحتاجها لبناء المعرفة.

4- تأثيرات البنية الأساسية: وتصف القوى الخارجية التي توجه الجامعة لاستثمار معرفتها التي تمكنها من موقعها المميزة بين المنظمات. (عليان، 2015-236)



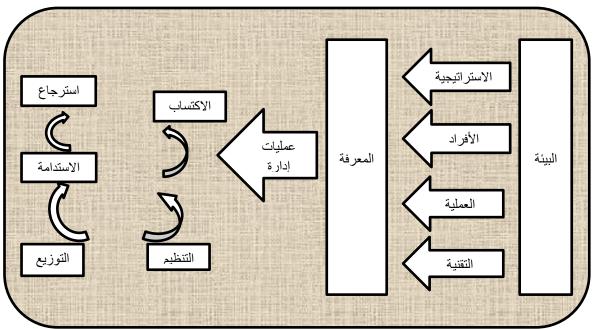
الشكل رقم (4) يوضح أنموذج مازي واخرين Massey et al

المصدر/ (عليان،2015: 236–236)

4.5.3.2 أنموذج Duffy لإدارة المعرفة:

قدم Jan Duffy انموذجاً لإدارة المعرفة، يوضح أن المنظمة تحصل علي المعلومات، والطاقة من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الاستراتيجية، والافراد، والعمليات، والتقنية، تتحول المعلومات والطاقة إلي معرفة، وعمليات إدارة المعرفة، وهيكل تنتج الخدمات، وهي بدورها تسهم في زيادة ثروة المنظمة، ويوضح الشكل العمليات التي يتكون منها الأنموذج:

ويموجب هذا أنموذج فان العمليات تكون كالآتي: اكتساب المعرفة وتشمل: (الأسر، الشراء، والتوليد)، وعملية تنظيم المعرفة وتشمل: (التصنيف، والتبويب، والرسم)، وعملية توزيع المعرفة وتشمل: (المشاركة، والنقل)، وعملية الاستدامة وتشمل: (التتقيح، والنمو، والتغذية)، وعملية استرجاع المعرفة وتشمل (البحث، والوصول). (ابوزيادة، 2017: 38)



الشكل رقم (5) يوضح أنموذج Duffy لإدارة المعرفة

المصدر/ (ابوزيادة،2017: 38)

5.5.3.2 – أنموذج (Stankosky & Baldanza,2001) لإدارة المعرفة:

حدد هذا أنموذج العديد من العوامل الداعمة لمشروع إدارة المعرفة كالتعلم، وبنية المنظمة وثقافتها، والقيادة، والبنية التحتية التكنولوجية. كما يفترض هذا أنموذج أن إدارة المعرفة تشمل طيفاً واسعاً من التخصصات كالاقتصاد، والمالية، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، وهندسة النظم، والإدارة،

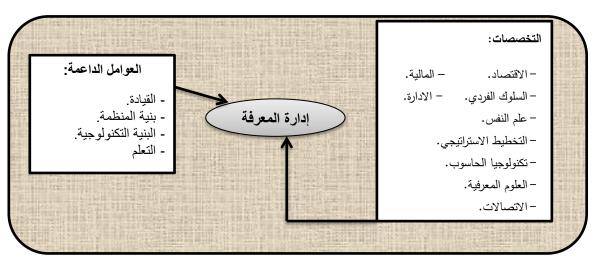
والتفكير النظمي، وتكنولوجيا الحاسوب، والعلوم المعرفية، والاتصالات، والسلوك الفردي والمنظومي، وأخيراً علم النفس.

في هذا أنموذج تأتي القيادة أولاً في دعم مشروع إدارة المعرفة من حيث مسؤوليتها عن ممارسة مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتفكير النظمي. إضافةً إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتعزيز ثقافة الحوارات المفتوحة، والتعلم الجماعي، والتواصل، ونشر المعارف الموجودة.

أما بالنسبة لبنية المنظمة، فتأتي ثانياً لتسهل من العلاقات الشخصية، وتدعم عملية التقاط المعرفة الضمنية والصريحة ضمن المنظمة، وتغرس الثقة بين الموظفين، بحيث يصبح هناك تبادل حر للمعارف فيما بينهم، إضافة إلي إدارة التغيير لدي الموظفين.

أما الداعم الثالث، فهو البنية التكنولوجية للمنظمة التي تساعد على تبادل المعارف بشكل غير رسمي ومباشر، إضافة إلى ذلك فإنها تعزز مشاركة المعارف من خلال وسائل عديدة كالبريد الإلكتروني، والانترنت، والشبكات المحلية، ومستودعات المعلومات، ونظم دعم القرار.

أخيراً يمثل التعلم الداعم الرابع لمشروع إدارة المعرفة. حيث يهدف هذا التعلم إلي إدارة المعلومات بهدف إنشاء معارف علي مستوي المنظمة ككل، واستخدام هذه المعارف لتعزيز الأداء وإجراء التغييرات اللازمة ضمن المنظمة. (أحمد، 2019: 51 – 52)



الشكل رقم (6) يوضح أنموذج (Stankosky & Baldanza,2001) لإدارة المعرفة

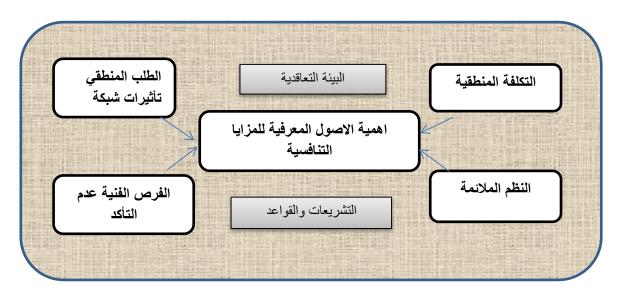
المصدر/ (أحمد، 2019: 51 – 52)

وبعد استعراض عدد من النماذج الآنف ذكرها، يتضح أن جميعها تتفق علي أن العنصر الأهم بين العناصر المكونة لها هو العنصر البشري، كما تؤكد على أهمية القيادة والتكنولوجيا كوسيلة رئيسية الإدارة المعرفة، وعلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة.

وتؤيد الدراسة الحالية أنموذج (تكامل الافراد والتكنولوجيا والعملية لإدارة المعرفة) كونه النموذج الأكثر ملائمة حول تطوير إدارة المعرفة والتي بدورها تحدد الأصول الاستراتيجية الاساسية التي تعطينا نتائج عملية بالمكتبات الجامعية كمرافق للمعلومات ذات أهمية في الجامعات حيث تحقق أهدافها، بالإضافة إلي كونه يتميز بالشمولية، حيث يركز النموذج على توفير بيئة عمل متطورة تسهل من تطبيق برامج إدارة المعرفة.

6.3.2 العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة:

تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخلياً والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيراً الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة، ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة، ويوضح ذلك الشكل التالى:



الشكل رقم (7) يوضح العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة

المصدر/ (عبدالحميد،2020 : 237 - 238)

وهناك بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق الإدارة للمعرفة هي :

1- تطوير وملكية وحماية والاستخدام الذكي للأصول المعرفية وليس الأصول المادية هي أساس أو الدعامة الاساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث.

2- بسبب حقوق الملكية الفكرية والحدود غير الواضحة وبسبب أن المعرفة غير متوطنة في بعض السجلات التخطيطية الافتراضية داخل المنشأة وفهم كيفية حماية أو بقاء أو المحافظة على المعرفة داخل المنشأة هو التحدي الرئيسي للإدارة العليا.

3- البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الاصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخري، ولكنها أيضاً قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقاً لتغيير احتياجات العميل وطبقاً لتغيير ظروف المنافسة، المنشآت الناجحة في المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد معرفية.

4- إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة النتظيمية. (عبدالحميد، 2020: 237- 238)

خلاصة الفصل الثاني

تناولت الدراسة في هذا الفصل الإطار الفكري لإدارة المعرفة وذلك لما له من أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث تحقق إدارة المعرفة العديد من المزايا للمؤسسات منها جعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات وامتلاك المعرفة المناسبة وتجديدها بشكل متواصل وبناء واستدامة قدرات تنافسية تستطيع معها ان تصل إلى أفضل مستويات الأداء.

كما تبين لنا من الدراسة ان تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات لا يتم عن معزل وإنما يتم من خلال إجراء بعض التغيرات والتعديلات، التي يمكن أن تمس الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات حيث تعتبر هذه العناصر كأهم متطلبات إدارة المعرفة تؤثر في بعضها البعض، إلا أن توافرها دون تطبيقها لا يساوي شيئاً للمؤسسة.

وأخيراً استعرض هذا الفصل بعض النماذج الذي تطرق إليها بعض الباحثين لوضع أفضل تصور لتطبيق إدارة المعرفة وكيفية استغلال الموارد المتاحة، حيث ركزت معظمها على أهمية العنصر البشري وتهيئة البيئة الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة.

3- الفصل الثالث: آليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ومعوقاتها.

- 1.3- المبحث الأول: المكتبات الجامعية كمرافق معلوماتية معرفية.
- 2.3- المبحث الثاني: آليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
 - 3.3- المبحث الثالث: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات.

تمهيد

تعد المكتبات الجامعية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، حيث تسهم إسهاماً إيجابياً في تحقيق أهداف الجامعة في العملية التعليمية والبحث العلمي وتقديم الخدمات للمستفيدين، وذلك عن طريق ما تحويه من كتب ومجلات ومراجع مطبوعة وغير مطبوعة تُعين جميعها على كسب المجتمع العلم والمعرفة، وجاء هذا الفصل الثالث: ليتضمن الاطار النظري لآليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ومعوقاتها من خلال المباحث الآتية: المبحث الاول المكتبات الجامعية كمرافق معلوماتية معرفية وفي المبحث الثاني تضمن آليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. في حين تم استعراض المبحث الثالث: لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

1.3- المبحث الأول: المكتبات الجامعية كمرافق معلوماتية معرفية.

1.1.3 أهمية المكتبة الجامعية كمرفق معلومات أكاديمية:

تُعد الأهمية الأساسية للمكتبات الجامعية في كونها تشكل المحور الذي تدور حوله العملية التعليمية والبحثية في الجامعات، كما انه يتعذر على أي جامعة القيام بوجباتها ومهامها على أكمل وجه دون وجود مكتبة تزخر بمختلف أنواع المعارف محل اهتمام الجامعة، فهي تزود الدارسين والباحثين بما يحتاجونه من حقائق معلومات لاستكمال أبحاثهم ودراساتهم من مختلف مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة، الأمر الذي يجعل هذا النوع من المكتبات يحتل مكانة متميزة في مؤسسات البحث العلمي من جامعات ومراكز علمية متخصصة تسد فراغاً في الحياة العلمية لتبني تلك المؤسسات وذلك من خلال:

- 1- تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
 - 2- تشجيع النشر العلمي (بحوث ودراسات وغيرها).
 - 3- المساهمة في البناء الفكري للمجتمع.
 - 4- حماية التراث الفكر الانساني والحفاظ عليه وإتاحته للاستعمال.
 - 5- تدريس وتعليم كوادر بشرية متخصصة. (خلف الله 2020: 43).

2.1.3 أنواع مرافق المعلومات الأكاديمية:

تختلف أنواع المكتبات باختلاف مجتمع المستفيدين الذي تخدمه، ويمكن حصر تلك الأنواع فيما يلي:-

1- المكتبة المركزية: وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاًب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام باقتناء المراجع العامة والمتخصصة، وتقديم خدمات المعلومات المتقدمة. وتقوم المكتبة المركزية بالتنسيق والتكامل مع المكتبات، وقد تحتوي علي المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها بمكتبات الكليات.

2- مكتبات الكليات: وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات، وتوجه خدماتها لمجتمع المستفيدين من الدراسين والاساتذة والعاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة في تخصص الكلية، وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام في حالة وجودها.

- 3- مكتبات الأقسام: تقوم بخدمة الدارسين والهيئة التدريسية في القسم، وتنمي مجموعاتها وتقدم خدماتها، لخدمة تخصص القسم التابعة له، وقد ظهرت هذه الاقسام مع تعدد التخصصات العلمية وتشعيبها وزيادة عدد الدارسين في التخصصات العلمية.(ابراهيم،2014: 44-45)
 - 4- مراكز المعلومات والتوثيق بالجامعات والكليات.

3.1.3 أهداف مرافق المعلومات الأكاديمية:

تستمد أهداف المكتبة الجامعية من أهداف الجامعة ذاتها ورسالة المكتبة جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة، التي تتركز في التعليم العالي والإعداد الثقافي والتربوي والعلمي، وخدمة المجتمع وتزويده بالكوادر اللازمة بمختلف الاختصاصات، ويمكن تلخيص الأهداف فيما يلي:

- -1 تبادل مصادر المعلومات بكافة أشكالها بين الهيئات والمؤسسات في الداخل والخارج.
 - 2- التعاون بين المكتبات بمختلف أنواعها.
 - 3- خدمة البرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة.
 - 4- اقتناء مصادر المعلومات بكافة أشكالها ورقية أو الكترونية أو رقمية .
- 5- تقديم الخدمات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع. (الطويل، 2020: 63). كمستفيدين من خدمات المعلومات.

ويضيف (عبدالرحمن، 2019: 11) من الاهداف ما يلي:

- 1- دعم وتطوير وخدمة المناهج الدراسية والمقررات العلمية بالجامعة أو الكلية عن طريق اختيار وحفظ مصادر المعلومات التي ترتبط بتلك المناهج.
- 2- تنظيم مصادر المعلومات وذلك بإعداد الفهارس والكشافات لها ووضع اللافتات الإرشادية التي تساعد المستفيدين في سرعة الوصول إليها.
- 3- تدريب العاملين وصقل مهاراتهم وقدراتهم وكذلك تشجيع إقامة المعارض وعقد المؤتمرات والندوات والقاء المحاضرات بشكل يساهم في تطوير خدمات مرافق المعلومات.

4.1.3 أنواع خدمات المعلومات:

- 1.4.1.3 خدمات معلومات مباشرة: من شأنها مساعدة المستفيد من الحصول على المعلومات بمختلف مصادرها، وتسمى بخدمات المستفيدين، وتشمل الأعمال التي تقدمها مؤسسات المعلومات للمستفيدين مباشرة وتتضمن:
 - 1- خدمات الإعارة: تتقسم خدمات الإعارة إلى إعارة داخلية وإعارة خارجية وإعارة بين المكتبات.
- الإعارة الداخلية: يقصد بها إتاحة المواد للاطلاع الداخلي في المكتبة، سواء كانت لغير الراغبين في استعارة تلك المواد خارجيا، أو للقيود التي تفرضها المكتبات على بعض مصادر المعلومات التي تمنع إعارتها خارجيا.
- الإعارة الخارجية: هي الإجراءات المتبعة لإتاحة استخدام مصادر المعلومات خارج المكتبة وفقا لضوابط معينة تضعها المكتبة، والمتمثلة في فترة الإعارة المسموح بها، والجزآءات في حالة التأخير لمصادر المعلومات أو إتلافها أو فقدانها.
- الإعارة بين المكتبات: يطلق عليها اسم الإعارة التبادلية أو الإعارة التعاونية، فهي تمثل أحد أشكال التعاون في تقديم الخدمات بين المكتبات، ويتم هذا النوع من الإعارة بناء على اتفاقيات تعقد بين المكتبات المتعاقدة بإعارة مواد أو تصوير نسخ منها وإرسالها إلي المكتبات التي تطلبها، ويتم التعاون بين المكتبات على مستوى محلي، أو وطني، أو اقليمي، أو دولي. (الطويل، 2020: 131-133)
- الإعارة عن بعد: وهي التي تقدم من خلال خادم server, أو تلك التي يمكن الوصول إليها من خلال شبكات المعلومات مثل الاتصال بالإنترنت والفهرس الالكترونية وصفحة المكتبة والمصادر الالكترونية وتسليم الوثائق الالكترونية. (محمد، 2016: 144)
- 2- خدمة الإحاطة الجارية: تعرف بانها نظام لاستعراض الوثائق المتوفرة حديثاً، واختبار المواد وثيقة الصلة باحتياجات فرد أو جماعة وتسجيل هذه المواد من أجل اشعار هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي ترتبط هذه المواد باحتياجاتهم. (اليسير، 2015: 256)
- 3- خدمة البث الانتقائي: انتقاء أو اختيار مصادر المعلومات وارسالها وفقاً لاتجاهات واهتمامات المستفيدين من تلك المرافق أو المكتبات.

- 4- خدمة التكشيف: هي عبارة عن تحليل موضوعي لمحتوى مصادر المعلومات المختلفة الورقية والرقمية من شأنها مساعدة المستفيدين في البحث والاسترجاع بشكل سريع للمعلومات.
- 5 خدمة الاستخلاص: هي مستخلصات أو ملخصات تقدم للمستفيدين لإعطاء فكرة عامة عن المحتوى الموضوعي لمصادر المعلومات.
- 6- خدمة الترجمة: تساعد في تخطى الحواجز اللغوية التي تقف حجرة عثرة أمام إفادة البعض من الإنتاج الفكري.
- 7- الخدمة المرجعية: تتمثل الخدمة المرجعية في تقديم المراجع والمصادر والمعلومة المطلوبة للباحثين، بالإضافة إلى الإجابة عن الأسئلة المرجعية التي يتقدم بها المستفيدون بشكل مباشر، أو عن طريق الهاتف أو الفاكس أو البريد العادي أو البريد الالكتروني. (النجار، 2020: 70)
- 8- التصوير والاستنساخ: من الخدمات الضرورية بأي مكتبة أو مركز معلومات وذلك لتخفيف الضغط على مجموعات المكتبة ولتوفير وقت وجهد المستفيدين، وتزداد أهمية خدمة التصوير بالنسبة للمواد التي لا يسمح بإعارتها خارجيا كالدوريات والرسائل الجامعية والأوعية المرجعية والكتب وحيدة النسخ. (محمد، 2016: 142)
- 9- خدمات إرشاد وتدريب المستفيدين: وهي تلك الخدمات الإرشادية والتعليمية والتدريبية الموجهة للمستفيدين، لتعريفهم بمصادر المعلومات، وتعليمهم كيفية استخدامها، (الطويل، 2020: 133) وأساليب الوصول السريع للمعلومات.
- 2.4.1.3 الخدمات الغير مباشرة: وهي الخدمات المتعلقة بالإجراءات والعمليات الفنية التي يؤديها العاملون في مؤسسات المعلومات دون أن يراهم المستفيد مباشرة، ولكنه يستفيد من النتائج النهائية لهذه الخدمات، ومنها ما يلي:-
- 1- التزويد. هو الذي يختص بإجراءات الشراء وعمل اجراءات الاشتراك في الدوريات كما يتولى عملية توزيع الكتب المستغنى عنها للمكتبات الأخرى.
- 2- التسجيل. هو تجميع الكتب والمراجع والوثائق والمجلات والبيانات والمعلومات من المصادر المختلفة سواء من داخل الأكاديمية أو خارجها وفرزها وتسجيلها. (عبدالواحد، 2013: 86 -68)

- 3- الفهرسة. هي ترتيب وتنظيم ووصف البيانات الأساسية للمصادر بمختلف أنواعها وأشكالها بصورة مقننة بحيث يسهل استرجاعها والوصول إليها من قبل الباحثين أو المستفيدين.
- 4- التصنيف. عملية لتنظيم مصادر المعلومات باستخدام التصنيفات المعروفة كالتصنيف دوى العشري العالمي وتصنيف مكتبة الكونجرس وغيرها. (خلف الله، 2020: 148)
- 5- التجليد والترميم. تجليد وترميم المصادر القديمة أو التي تتعرض سريعاً للجفاف وللتغيير في اللون وللتأثير البيئي على صفحات المصادر. (بدر، عبدالهادي، 2001: 246)

2.3 - المبحث الثاني: آليات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

1.2.3 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلي أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تتظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

1- الهياكل التنظيمية: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والاجزاء الداخلية للمكتبة ومراكز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تتفيذ القرارات الإدارية. (عبدالرحمن، 2019)

2- الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية اللازمة في بناء وتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة التربوية، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة، وفي أي مؤسسة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومناسبة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة. (محمد، 2017: 130)

3- القيادة ومدير المعرفة: وهي القدرة على التأثير في الآخرين والتأثير في مشاعرهم للعمل بطواعية وتلقائية، وإتباع قائدهم لتحقيق أهدافه، حيث أنها عملية تحفيزية تعمل على تحفيز المرؤوسين لتحقيق الالتزام والحماس للعمل بقوة وجدية، وتحقيق مما هو متوقع منهم في إتمام وإنجاز مهام العمل ذات الأهمية لصالح فريق العمل والمؤسسة، وبصفة عامة فان إدارة المعرفة في المكتبات تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المكتبات. (ابراهيم، 2020: 9)

4- تقتية المعلومات: من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها فالتطبيق إدارة المعرفة يجب دعمها ببنية أساسية للاتصالات: مثل بوابات المواقع، أو البريد الالكتروني، فتقنية المعلومات والاتصالات تقوم على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من خلال الفهرسة ونقلها عبر طرق مختلفة منها البريد الالكتروني. (السيد، 2013: 222)

ومن أجل تطبيق إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة بالمكتبات فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلي جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل، وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- نظام الذكاء الاصطناعي ويشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض والخوارزميات الجينية.
 - تكنولوجيا الشبكات وتشمل: الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، والوكيل الذكي.
 - نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة: وتشمل برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التتقيب على البيانات، ونظم مساندة القرارات DSS.

وكسبيل للتقليل من النفقات المالية التي قد تجرها تطبيقات التقنية في المكتبات لدعم إدارة المعرفة، يدعو (وين) إلي الاستفادة من التقنية في خزن واسترجاع المعرفة لتشجيع إدارة المعرفة في المكتبات، فالتقنية والبرامج مفتوحة المصدر تعد من السبل المثالية لذلك برغم ما تحتاجه من مستوى عالى من مهارات البرمجة، وكذلك هناك عديد من المكتبات لديها رخصة لاستخدام برامج الميكروسوفت على عدد من أجهزة الحاسب ولم تستفد من هذا العدد، فبرنامج وورد ميكروسوفت يمكن استخدامه في التوثيق والإجرآءات المتعلقة بالعمليات المكتبية، وبرنامج اكسل ميكروسوفت في حفظ الاحصاءات وعمل الرسوم البيانية، وبرنامج ميكروسوفت أكسس لعمل قواعد البيانات وتسهيل الاسترجاع، كما يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت في هذا المجال كذلك.(عبدالرحمن، 2019)

2.2.3 عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

تتخلل إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات عدد من الأنشطة والعمليات:

1- توليد وتكوين المعرفة:

وتمثل عملية توليد المعرفة إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المكتبة ويرى شانهونق Shanhong أنه يتوجب على المكتبات إنتاج وابتكار المعرفة في المجالات الآتية:

- الانتاج والابتكار النظري: وذلك من خلال تنمية البحوث النظرية والعملية في مجال المكتبات والمعلومات ومتابعة آخر التطورات في ذلك.
- الإنتاج والابتكار في مجال التقنية: وذلك لإحراز نقالات نوعية في التقدم التقني والتحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الإلكترونية أو الرقمية وتعزيز وسائل التقنية لدعم إدارة المعرفة.
- الإنتاج والابتكار في مجال التنظيم: وذلك من خلال إيجاد مجموعة الأنظمة التنظيمية الفاعلة والمتماشية مع العصر التقني للمكتبات لدعم وتقوية أنشطة إدارة المعرفة. (عبدالرحمن،2019: 220–221)

2- خزن وتنظيم المعرفة:

تعد عملية التخزين للمعرفة من العمليات الأساسية للمكتبة لأنها تبذل جهوداً وأموالاً كثيرة في اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الأمر الذي يستدعي تخزينها وتيسير سبل الوصول إليها مستقبلا، فالمعرفة المفيدة لا بد من الاحتفاظ بها في شكل معقول في مخزن المعرفة الذي يمثل الذاكرة التنظيمية للمكتبة، هذه الذاكرة بمثابة المستودع الذي توضع فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، وبخلاف عملية التنظيم والتخزين الجيدين ربما تفقد المكتبة خزينها المعرفي، (السالم،2014؛ 81). وتتجسد أهمية ذلك في توافر أنظمة المعلومات بشكل عام.

3- نقل ومشاركة المعرفة:

تعد مشاركة المعرفة أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للمكتبات، حيث تعد أهم سبل التكيف مع المعرفة الجديدة والمستحدثة، وتتيح مجالا لاستثمارها بتحويلها إلي أفكار جديدة تستخدم في إيجاد الحلول الجديدة المبتكرة للمشكلات وتطوير طرق العمل، وتزيد من درجة الوعي والدراية لفريق العمل ويتم ذلك من خلال التواصل اللفظي أو غير اللفظي مما يصنع ردود أفعال إيجابية، (إبراهيم،2020: 44). لذا لابد من فتح قنوات عل جميع المستويات الإدارية لانسياب المعلومات وفقاً لإقناعه القيادة بأهمية نقل وتشارك المعرفة على الأداء.

4- تطبيق المعرفة:

تعد هذه العملية المهمة الضرورية والهدف الأساس لإدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، فالمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري، وهنا يجب توجيه القاعدة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء في المكتبة أو مرفق المعلومات في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، ويمكن أن يكون استخدام المعرفة مباشر من خلال استخدام قواعد البيانات والمعرفة المجهزة للاستخدام كتلك التي يستخدمها المدراء في اتخاذ القرارات، أو أن يكون تطبيق المعرفة بطريقة غير مباشرة كتلك المعرفة التي يحصل عليها موظف المكتبة من خلال الاتصال بالعاملين وتبادل الأفكار والخبرات التي تتعكس على تحسين الأداء في العمل من خلال الحلول المقترحة كعلاج للمشكلات الي تواجهها، وخلال هذا التطبيق للمعرفة تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة أو مرفق المعلومات وهكذا. (إبراهيم، 2014)

3.2.3 فوائد تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

- 1- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- 2- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.
- 3- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الاخرى القريبة من وظائفهم.
- 4- يصبح الموظفون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوي طبيعة الخدمات، وسياسات المكتبة واجراءاتها.
- 5- يصبح الموظفون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المكتبة، وبالتالي فأنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل.
 - 6- يصبح الموظفون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل.
- 7- يميل الموظفون إلي البحث عن طُرق وأساليب جديدة لعمل أكثر براعة للإبداع والابتكار، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.
- 8- تصبح قدرة المكتبة على إرضاء المستفيدين أفضل من خلال تقديم خدمات واستجابات ذات جودة أعلى.(عبدالحميد،2020: 333- 332)
 - ويلخص (عليان، 2015: 176) الفوائد فيما يلي:-
 - 1 الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي.
 - 2- تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة.
 - 3- تقليل الجهود والفقد في المعرفة بعد إعادة هيكلة المكتبة.

- 4- فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
 - 5- وضع رؤية واطار للعمل داخل المكتبة.
- 6- تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.
- 7- وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التقنين التنظيمي.
- 8- تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية وأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة.

4.2.3 مداخل تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

ان مجال إدارة المعرفة وتطبيقاتها متسع بدرجة كبيرة بحيث تغطي كافة أوجه بناء المعرفة، ولذلك تعددت المداخل في هذه الإدارة والتي منها:-

1- المدخل المعلوماتي: يعتبر أصحاب هذا المدخل أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإنهم ينظرون إلي إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم واسترجاع المعلومات واستخراجها من البيانات الأولية وترتيب النصوص في قواعد للبيانات يمكن الوصول إليها بسهولة، لذلك فإن هذا المدخل يرتكز على المعرفة الصريحة واستخدام الرصيد المعرفي، وتحقيق فائدته المتمثلة في تعدد حالات استخدام المعرفة المتاحة بدلاً من استخدامها في توليد معرفة جديدة. (محمد، 2017: 16)

2- المدخل الاقتصادي: يركز هذا المدخل على أن المعرفة مرادفة لرأس المال الفكري، في هذا المدخل يعرف (Brooking) إدارة المعرفة بأنها النشاط المرتبط باستراتيجيات إدارة رأس المال الفكري، ويركز هذا المدخل على كيفية خلق القيمة من الأصول غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، ومن بين النماذج التي تتفق مع هذا المدخل هو نموذج (Skandia) الذي ميز بين ثلاثة أنواع من المموجودات (رأس المال البشري، والهيكلي والعلائقي)، وقد تم تعريف رأس المال الفكري حسب هذا المدخل بأنه حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المؤسسة بالأدوات الفعّالة للمنافسة في السوق، وبالتالي فإن هذا المدخل يقوم على أساس أن ادارة المعرفة مشابه لإدارة الأصول الأخرى المتمثلة في رأس المال البشري والهيكلي والعلائقي.(عيسي،ربيحة، 2019: 154)

3- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها. (السيد، 2013: 174)

4- المدخل الاداري: يركز على إدارة المعرفة باعتبارها عمليات اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين الموظفين لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية التنظيمية واستخدامها لتحسين الأداء المؤسسي والعمل على تطويرها مستقبلا. (الشيباوي، 2020 :86)

5.2.3 مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

1- مرحلة المبادأة: يتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة والإعداد لها، وتعد إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد في إدارة المعرفة، ويتم تدعيم الالتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية، وبالتالي لا بد من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة وبثها عبر قنوات الاتصال المفتوحة حتى يستطيع جميع الأفراد إدراكه (عتوم، عتوم، 2018 :19) - مرحلة الانتشار: وفي هذه المرحلة يتم البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وفي هذه المرحلة يركز على كيفية بناء قاعدة معرفية وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تحديد إدارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل الإدارة والسياسات المرتبطة بها(عليان، 2015 :188)

- 3- مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز على:
- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى المتطلبات.
 - هيكلة المعرفة ورسم خريطتها.
 - استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
 - اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة. (عبدالحميد، 350 : 350
 - 4- مرحلة التكامل الخارجي: ويكون فيها التركيز على:
 - كفاءة إدارة المعرفة، إدارة التعاون.
 - الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي.
- المؤتمرات عن بعد، البريد الالكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة. (السيد، 2013: 194)

6.2.3 مبررات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

بصورة عامة فإن هناك أسباباً عديدة تزيد من الحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة، واستجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ولعل من هذه الأسباب ما يلي:-

- 1- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الان على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
- 3- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر. (رمضان، 2020: 101)
- 4- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتتوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- 5- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها. (الكبيسي، 2011: 54)
- 6- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والابداع والتجديد والتنوع. (عتوم، عتوم، 2018: 70)

3.3- المبحث الثالث: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

1.3.3 معوقات إدارة المعرفة:

بالرغم من الفوائد والمزايا التي تحققها إدارة المعرفة إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تودي إلى فثل تطبيق إدارة المعرفة.

وتواجه المكتبات الجامعية معوقات كثيرة من شأنها أن تحد من عملية تطبيق إدارة المعرفة في وحداتها وأقسامها، ومن أهم هذه المعوقات:

- 1- ضعف دعم الإدارة العليا لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة وعدم التزامها بذلك.
 - 2- ضعف إدراك مفهوم إدارة وأهمية دوره في المنظمة.
 - 3- الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة.
- 4- سوء اختيار أعضاء فريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من العاملين المتخصصين ويمتلكون القدرة والمعرفة والرغبة في العمل بمجال إدارة المعرفة.
 - 5- عدم تخصيص موازنة كافية لمشروع إدارة المعرفة.
 - -6 وجود ثقافة تنظيمية غير قانونية ولا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- 7- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة. (عبدالحميد، 2020: 351).

وفي حين أشار (McDermott, 1998) إلى أربع تحديات تواجه تطبيق إدارة المعرفة وهي:

- 1- التحدي التقني: المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معاً.
- 2- التحدي الاجتماعي: المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.
 - 3- تحدي الإدارة: المتمثل في البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
- 4- التحدي الشخصي: المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة. (الكبيسي، 2011: 112).

وصنف البيلاوي وحسين (2007) التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في فئتين هما:

1- التحديات الثقافية: يعد هذا العصر الذي نعيش عصر ثورة المعرفة والمعلومات ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة وبالتالي لا بد للمنظمة من دعم توليد المعرفة ومشاركتها، والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة المناسبة كخاصية فكرية، إذ لا بد من فلترة المعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع.

2- تحديات البيئة الأساسية (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي):

فمن المعوقات الادارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة:

- -1 عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة.
 - 2- نقص الفهم والوعى بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.
 - 3- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
 - 4- نقص مهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة.
 - 5- نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
 - 6- نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية.
 - 7- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.
- 8- انعزال المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم عن بعضهم بعض في معظم التنظيمات.

إن أهم العقبات والتحديات التي تواجه استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تمثلت بالتخطيط السيئ وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة وعدم توافر الدعم من الإدارة العليا والاختيار غير السليم لفريق إدارة المعرفة. (عتوم، عتوم، 2018)

ومن خلال ما تقدم من عرض لأهم العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة يتضح لنا أن

هناك اختلاف حول تحديدها، فمنهم من ضيق ومنهم من توسع في تحديدها وتعزي الدراسة الحالية هذا الاختلاف إلي طبيعة المجتمع المبحوث الذي تجري علية الدراسة، وانسجاماً مع طبيعة العمل الإداري في المكتبات (قيد الدراسة) سيتم الاعتماد علي العوائق المتمثلة في (المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) وفي ما يلي توضيح بشيء من التفصيل لهذه العوائق التي ستكون محور الدراسة العملية، كما سيتم اختبارها على المكتبات (قيد الدراسة).

2.3.3 - المعوقات التنظيمية:

- أنواع التنظيم في مرافق المعلومات

هناك نوعان رئيسيَّان من التنظيم في مرافق المعلومات:

أولاً: التنظيم الرسمي. هو التنظيم الذي يهتم بتحديد الأنشطة والمسؤوليات والعلاقات وتنسيقها لبلوغ الهدف ويأخذ عدة أشكال.

1- التنظيم العمودي أو الرأسي: ويمثل شكل الهرم المدير في قمته ثم المساعدون فرؤساء الأقسام فرؤساء الشعب وتصدر فيه الأوامر من الأعلى إلي الاسفل، وهذا النمط هو الأكثر شيوعاً في مؤسسات المعلومات. ويمتاز بالبساطة وسهولة فهمه ومن عيوبه تركز السلطة في يد المدير، وإغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص.

2- التنظيم الراسي الاستشاري: وفيه يتم الاستعانة بهيئة استشارية للاستعانة بهم في التخطيط والنصح والمشورة وليس لديهم سلطة اتخاذ القرار، ورغم ما يضيفه هذا الشكل التنظيمي من ميزات، إلا أنه قد يسبب سوء العلاقات داخل المؤسسة.

3- التنظيم الوظيفي: ويركز هذا النمط تقسيم العمل على أساس التخصص مما يساعد على إتقان العمل ومما يؤخذ عليه الازدواجية في الأوامر أحيانا، والاهتمام بتحقيق أهداف الوحدات أكثر من تحقيق أهداف المؤسسة.

4- تنظيم الفريق (القائم على لجان): وفي هذا النمط تشكل اللجنة من مجموعة أشخاص تناط بهم المسؤولية بشكل جماعي، ومنها اللجان التنفيذية واللجان الاستشارية، والمؤقتة لدراسة قضية محددة ويستخدم هذا النمط في أغلب المؤسسات ومن ميزاته نضج القرارات لروح المشاركة والولاء الجماعي ومن عيوبه بطء القرارات، وتشتت المسئولية.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية، ولا يظهر على الخريطة التنظيمية ويوجد بجانب التنظيم الرسمي ويمثل الأنشطة غير الرسمية مثل فريق كرة القدم. ويزيد هذا التنظيم تقوية العلاقات الشخصية وبالتالى تحقيق الأهداف.(النجار،السيد،2020:167-170)

- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والمعايير، والأعراف، التي تشكل هوية منظمة ما، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها (الخالدي، 2011: 189)

وتعتبر الثقافة النتظيمية من أهم وأكثر العناصر ضرورة لتطبيق إدارة المعرفة، وتتفاوت هذه الثقافة من بيئة لأخري ومن فئة اجتماعية لأخرى، داخل البيئة الواحدة كاختلاف ثقافة المدراء عن ثقافة العمال في المنظمة الواحدة، وهي ثقافة قابلة للتعديل بمرور الزمن نتيجة التطورات والاختراعات وتداخل الثقافات، ويرتبط تغير الثقافة التنظيمية بثلاث عناصر أساسية وهي:

- 1- تهيئة الموظفين لاكتساب معرفة جديدة.
 - 2- الاستعداد لاستثمار المعرفة المكتسبة.
- -3 الاستعداد لمشاركة واستقبال معرفة الآخرين. (بن ناجي، 2016: 33)

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي أي أنها تؤثر على العمال وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة ونستنتج من ذلك أن الثقافة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العمال ويستطيعون تعلمها كما يمكن أن تورث لهم.

- أهمية الثقافة التنظيمية يمكن تحديدها كالاتي:

1- تعد الثقافة التنظيمية الارض الخصبة التي ينمو من خلالها التعلم التنظيمي والذي يساهم بخلق المعرفة.

- 2- للثقافة التنظيمية دور كبير في تشارك المعرفة لكونها بيئة مشجعة.
- 3- الثقافة التنظيمية أداة كسب واستقطاب اصحاب المعرفة أو اصحاب راس المال الفكري.
 - 4- الثقافة التنظيمية وسيلة جيدة في تكوين الذاكرة التنظيمية للمنظمة.
 - 5- وسيلة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. (الشيباوي، 334: 2020)

- القيادة التنظيمية:

القيادة هي مهارة التأثير في الآخرين ليعلموا طوعاً في أداء مثمر لتحقيق أهداف مخططة، فهي مزيج متناغم من المهارات السلوكية مثل الذكاء، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المرونة، المبادأة،

الاتزان الانفعالي، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الحزم، السلوك السياسي والتفاوض. وهي مهارة يمكن تطويرها بالممارسة والخبرة. (السيد، 2014: 86).

ويشير (Smit,Bollinger,2001) إلى أهمية دور القيادة:

- 1- ايجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزيز مشاركتها.
- 2- المحافظة على صناعة المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين للمنظمة.
- 3- التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب إشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
- 4- إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.(عتوم،عتوم،2018: 112-113).

- أنماط القيادة:

هناك أنماطا قيادية تلائم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك: ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية. أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة (إبراهيم، 2014: 190)

- الهيكل التنظيمى:

يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في تطبيق إدارة المعرفة، فهو سلاح ذو حدين، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة داخل المؤسسة، فالهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هو الهيكل الذي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، فالهيكل التنظيمي يوضح التسلسل الإداري للمؤسسة، وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، ومسئوليات الأفراد وسلطاتهم مما يسهم في نقل المعرفة، واتجاه النقل والمشاركة في تسهيل عمل إدارة المعرفة. (محمد، 2017: 143-143).

وهناك العديد من الاشكال للهياكل التنظيمية والتي لا تكون فعالة لإدارة المعرفة مثل: الهيكل الوظيفي: الذي يعتمد على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف ويكون لكل فرد رئيس مباشر

وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي المنظمة ككل ولا يوجد علاقات بين الأفراد وبالتالي إمكانية نقل المعرفة والمشاركة محدودة في الشكل للهيكل التنظيمي.

كما أن الهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن الهياكل الوظيفية ولكنها مقسمة على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي لا يوجد فيه تدفق معرفي فعال، ويعد الهيكل المصفوفي من أنواع الهياكل التنظيمية غير الفعالة في إدارة المعرفة، والهيكل المصفوفي هو الذي يدمج بين الهيكل المتعدد التقسيم والهيكل الوظيفي وهو غير فعال لأن لكل فرد مسئوليات محددة لا يستطيع الحياد عنها.

وإلي جانب هذه الأشكال السابقة هناك هياكل تنظيمية أكثر ملائمة وفعالية لإدارة المعرفة مثل الهياكل الافقية إلى مالا نهاية وشبكة العنكبوتية والهياكل المعكوسة. (عوض،2011: 79)

1-الهياكل الافقية:

تتميز هذه الهياكل بقلة عدد المستويات، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المؤسسة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لان المستويات التنظيمية بينهما قليلة، وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلي المستوي الذي يقع أسفله، بل أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر، ويكون الهدف من اللجوء إلي المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل.(السيد،2014: 84)

2-الهياكل الشبكية:

وهي عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية متقاربة، وكل له تخصصه وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمي بشبكة العنكبوت، وذلك لأن الارتباط بين الوحدات متكامل، وهذا الترابط لا يتم بالقوة، وهذه المؤسسات تعمل بحد أدني من السلطة الرسمية أو التدريجية ويكون دور المركز لجميع المعلومات بنفسه ولنفسه وبالتالي فكل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها الخاصة بها وتستطيع عن طريق قنوات الاتصال تبادل المعلومات فيما بينها وبين الوحدات الاخرى.(السيد، 2013: 240)

3-الهياكل المعكوسة:

توجد الهياكل المعكوسة في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمؤسسة هو المستفيد، وبالتالي نجد أن الموظف الذي يتعامل مباشرة مع المستفيد له أهمية كبرى في المؤسسة، ولذلك تقوم المؤسسة بقلب هيكلها التنظيمي رأسا على عقب، بمعنى أن رأس المؤسسة يكون أسفل والموظفين الذين يتعاملون مع المستفيد يكونون أعلى المؤسسة، وفي هذا الهيكل يعمل جميع أفراد المؤسسة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المؤسسة التي تظهر للمستفيدين ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المؤسسة الاخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم (إبراهيم، 2014)

- أهداف الهيكل التنظيمي:

- 1- يمثل الهيكل التنظيمي طبيعة نمط العلاقة بين المركز وباقي الاعضاء داخل المنظمة.
- 2- يسهل الهيكل التنظيمي تطبيق عمليات الادارة ويكون شبكة من الاوامر التي من خلالها يمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على انشطة المنظمة.
 - 3- يحدد الهيكل التنظيمي المهام والمسؤوليات والادوار والعلاقات وقنوات الاتصال.
- 4- يسهل الهيكل التنظيمي العلاقات الداخلية لمختلف العناصر التنظيمية مثل الادوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات بين الافراد في المنظمة.
- 5- يساعد الهيكل التنظيمي في وضع الافراد والعمليات والموارد في محيط يمكنهم من ادراك المخرجات الهادفة.
- 6- يعطي الهيكل التنظيمي الطابع الرسمي للعلاقات التنظيمية ويشير إلي مصادر القوة في المؤسسة.
 7- يسهل الهيكل التنظيمي عملية اتخاذ القرار لأنه يحدد التسلسل الرسمي للقرارات المتخذة ويعرف مستويات الصلاحية الممنوحة عبر اقسام المنظمة.(الشيباوي،2020: 441-442).

3.3.3 المعوقات التقنية:

لا يخفى على أحد ان الواقع يعكس وجود تطور تكنولوجي مستمر بشكل دائم مما يؤدي إلي ضرورة وجود تتمية وتطوير للمهارات والقدرات التكنولوجية لخريجي اقسام المعلومات والمكتبات، وهناك اصرار مجتمعي بضرورة ربط مهارات خريجي أي تخصص من التخصصات بالمهارات اللازمة

والمطلوبة في سوق العمل. فعلى سبيل المثال لا الحصر ان المهارات المطلوب توافرها في اختصاصي المعلومات والمكتبات والمتعلقة ببناء وتكوين المجموعات قد بدأت في التراجع بسب زيادة الاعتماد على المصادر الالكترونية وقواعد البيانات والتي يتم الاشتراك فيها من قبل مرافق المعلومات، هذا إلي جانب ظهور مشروعات مثل مشروع الفهرس العربي الموحد، والقدرة على تقديم الخدمة المرجعية الالكترونية بأشكالها المختلفة. (بيزان، 2020: 49).

- تكنولوجيا المعلومات:

تحاول المنظمات المعاصرة حل مشكلات إدارة المعرفة والعوائق التي تواجهها اليوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات(IT) Information Technology، فتبذل جهوداً كبيرة في تطوير التكنولوجيا تدريجياً واكتساب المعرفة من مصادر أوسع. حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على توليد المعلومات والمعرفة الضرورية لكل إدارة.

ويري البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع، حيث تساهم بدور هام في مساعدة منظمات الأعمال على تحديد مركزها التنافسي في الأسواق.(السيد، 2014: 95)

وقد أثرت عوامل متعددة على تبنى المؤسسات الخدمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، منها ما يتعلق بالمستوى المؤسسي، مثل تغير الرؤية والسياسة الحالية للمؤسسة بما يتماشى مع متطلبات تبني التكنولوجيا، وهناك عوامل أخرى تتعلق بالمستوى الفردي مثل: عدم فهم الموظفين لما يمكن أن تحققه التكنولوجيا من الابتكار ونقص المعرفة والمهارة التكنولوجية لديهم، والذي يؤثر سلبياً على تبني التكنولوجيا في المكتبات.(المصري، عامر، 2019: 308)

- معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومرافق المعلومات:

1- الافتقار إلي تطبيق المقاييس والمعايير الموحدة والتي تفرض تقنياً على عمليات التخزين والاسترجاع والنقل للمعلومات بشكل يوحد الأنماط المستخدمة التي تحقق التطابق في الأنظمة والبرتوكولات المتعددة في التطبيق.

- 2- عدم توفر مصادر المعلومات الإلكترونية باللغة العربية نتيجة تأخر كثير من الناشرين وخاصة في الوطن العربي بالاتجاه نحو النشر الإلكتروني وتخوفهم من ضياع حقوق النشر وعدم حماية حقوق الملكية الفكرية.
- التمسك بالأساليب التقليدية من قبل بعض الفئات من المسؤولين عن المكتبات ومن بعض الرواد
 وخاصة الذين لا يستطيعون التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.
- 4- عدم الاهتمام بتنفيذ برامج تدريبية للمكتبيين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير أعمالهم وتقديم خدمات المعلومات، بالإضافة إلى تجاهل تدريب المستقيدين للوصول بهم إلى مستوى يمكنهم من التعامل مع التكنولوجيا.
- 5- عدم تخصيص ميزانيات مستقلة وكافية للمكتبات ومراكز المعلومات تساعد على إدخال التكنولوجيا والانظمة.
 - -6 عدم القدرة على حماية البيانات والمعلومات وتعرضها للقرصنة أو للتخريب بالفيروسات.
- 7- تصميم بعض النظم والمنظومات الخاصة بالمكتبات من قبل مهندسين حاسب آلي بدون العلم بالأسس الفنية والمعايير والتقنيين المعمول به في العمليات المكتبية، ودون الرجوع إلي المتخصصين بهدف التسيق في وضع تصور للنظام يحقق الغرض منه.
- 8- عدم التغطية الموضوعية لتكنولوجيا المعلومات في المناهج والمقررات التي تدرس بأقسام ومعاهد المكتبات والمعلومات، والتي تفرز مهنيين مسؤولين عن إدارة المكتبات غير قادرين على التعامل مع التكنولوجيا. (بن موسي، 2015: 42-43)

4.3.3 المعوقات البشرية:

نظراً لدور القوي البشرية في تطبيق إدارة المعرفة، أصبحت مرافق المعلومات تركز بشكل كبير على الاهتمام في تطوير قدرات الموظفين وتنمية مهارتهم وخبراتهم. ويبين (Uriarte, 2008) أن على المنظمات تطوير الموارد البشرية من خلال الارتقاء بعمليات التوظيف، وتفعيل برامج التدريب، وتقييم الأداء، وتقديم مكافئات مجزية للعاملين في مجال المعرفة. حيث أن عمليات التوظيف الفعالة هي التي تضمن استقطاب موظفين ذي معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، وهذا ما يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة ومفيدة للمنظمة، فهؤلاء الافراد هم الذين يندمجون بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة. كما وأن برامج التدريب الفعالة لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة. كما وأن برامج التدريب الفعالة

والتعليم المستمر يؤدي إلي مشاركة المعرفة من قبل القوى البشرية. فمنهجيات التدريب المستمر والتعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الافراد وسلوكياتهم ومنحهم الأسلوب والطريقة الملائمة لتوليد المعرفة ومشاركتها، إضافة لأن نتائج تقييم الأداء والمكافئات والتعويضات الممنوحة للكوادر البشرية أصبحت دافعاً للاهتمام المتزايد في إيجاد ومشاركة المعرفة. (عتوم، عتوم، 2018: 123).

- القوى البشرية:

وهم الأفراد الأكفاء وذوي المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الذين تقع على عاتقهم مهمة تشغيل النظم وإدامتها في مرافق المعلومات الاكاديمية وينقسم هؤلاء الأفراد إلي المجموعات الآتية:

1- فنيي نظم المعلومات الإدارية: وهم الفريق الذي يعمل ضمن دائرة نظم المعلومات الإدارية ويكونوا مسئولين عن إدامة تشغيل نظم المعلومات الإدارية وحفظ وحماية قواعد البيانات في المنظمة، مثل المشغلين والمصممين ومحللي ومطوري النظم والمبرمجين.

2- فريق الدعم الفني: وهم الأفراد العاملين ضمن دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات ويكونوا مسئولين عن إدامة تشغيل نظم المعلومات الإدارية وحفظ وحماية قواعد البيانات في المنظمة، مثل المشغلين والمصممين ومحللي ومطوري النظم والمبرمجين.

3- مستخدمي نظم المعلومات الإدارية: وهم الأفراد المسئولين عن استخدام تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في مختلف المستويات والوظائف مثل مدخلي البيانات لهذه التطبيقات. (عليان، 2015: 303).

- أهداف الموارد البشرية:

1- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم، وأكثر استعداد لتطويع طبائعه لصالح المكتبة، وأكثر قبولاً للتضحية والولاء للمنظمة التي يعمل بها.

2- إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع نفسه ومع الجماعة بالمكتبة.

3- تحريك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما يمكن إعطاءه من ولاء ووقت وجهد للمكتبة، لتحقق أهدافها عند تحقيق غايته في العمل كترقية أو زيادة في الأجر.

4- مواجهة التحديات الخارجية لمرافق المعلومات بفعالية، سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي في الانتاج أو التوزيع أو الاستهلاك أو وجود المنافسة.

5- معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو الانقطاع عن العمل أو معدل دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات. (عبدالمقصود، 2017: 196).

كما تساعد إدارة الموارد البشرية قيادة مرافق المعلومات على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة، وتعيين أفضل وسيلة لحيازتها، وتقدير المعرفة الأساسية المطلوب توفرها في العاملين، وهي التي تقييم الصلة بين استراتيجية مرافق المعلومات ومعرفة العاملين، محددة الحاجات وتقلص الفجوات، ويقدم تحليل (SWOT) نموذجا للتعرف على الاحتياجات المعرفية، وهذا النموذج يوضح مواطن القوة والضعف والفرص السانحة والمخاطر، ويساعد على مواجهة التحديات الأساسية، مثل تقليل الأخطاء أو تحسين القرارات، وتحديد الفجوات المعرفية، من خلال مقارنة المؤسسات ماذا يعرفه العاملون بما يجب أن يعرفوه من معرفة مطلوبة ومعرفة فعلية، وبذلك يمكن تحديد فرص التدريب، ومواءمة التوظيف في المستقبل مع المخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتتمكن عمليات التوظيف والتدريب بذلك من تضييق الفجوات المعرفية ومن المساعدة على الحصول على قوة عاملة متسقة مع الخطط الاستراتيجية.

كما تمارس إدارة الموارد البشرية دورا هاما آخر أثناء المراحل الباكرة من برنامج إدارة المعرفة يتمثل في المساعدة على إنشاء فريق إدارة المعرفة، ورسم معالم برنامج إدارة المعرفة ووضع قواعدها، وهو ما يساهم بذلك في خلق البنية الأساسية التي تساعد في إدارة المعرفة. (عيسى، ربيحة، 2019: 216-217)

ومن هذا المنطلق لابد أن يكون الموظف بالمكتبة مؤهلاً لمواكبة التطورات المتلاحقة والمتسارعة، وذلك من خلال الدورات التدريبية المبنية على أسس علمية وأكاديمية، لكي يكون قادراً على فهم الآخرين وكسب تقتهم والمشاركة في نقل المعارف وان يكون قادراً على تحقيق الاتصال مع الاخرين، لتلبية احتياجات المستفيدين.

5.3.3 المعوقات المالية:

يتأثر تطبيق إدارة المعرفة بالموارد المالية المتاحة لمكتبات ومرافق المعلومات، فالمكتبات التي تتمتع بموارد مالية كبيرة تستطيع أن تطبق إدارة المعرفة أكثر من المكتبات التي تتوافر لها إمكانيات مالية محدودة، فكلما زادت الموارد المالية زادت إمكانية تطبيق إدارة المعرفة ، والعكس بالعكس.

ولكي تؤدي المكتبات ومرافق المعلومات دورها الفاعل في تطبيق إدارة المعرفة فإنها تحتاج إلي متطلبات مالية تتمثل في النفقات لتنمية وبناء مصادر المعلومات والأجهزة والتقنيات والأثاث المناسب، وصيانة الأجهزة والمعدات، وتطوير وتوسيع مجالات الخدمة المكتبية وسواها من الإجراءات والأنشطة المتنوعة. (المالكي، 2020: 244- 248)

إن عدم توفر المال الكافي لإدارة المكتبات يشكل عائقا اخر أمام تطبيق إدارة المعرفة. كما أن تزايد ضغوط العمل وكثرة الأعباء على عاتق العاملين من شانها تقليل الوقت المتاح للفرد للمضي قدما في عملية تقديم الخدمات للمستفيدين خلال ساعات العمل اليومي. وتتعقد هذه الحالة بصورة اكبر عند عدم وجود ثقافة تنظيمية تحتضن أنشطة إدارة المعرفة بشكل متواصل. وتتلخص الأنشطة بما يلي:

- إتاحة فرص التعلم المستمر للعاملين.
- تحفيز ثقافة التساؤل والحوار في المكتبة.
 - تشجيع الفرق والتعاون الجماعي.
- تأسيس أنظمة للحصول على المعرفة وتحقيق انتشارها والاستفادة منها.
 - دعم العلاقات بالبيئة المحيطة.
- دعم نشاطات القادة في تحفيز عملية التعلم على مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. (السالم، 2014: 178).

ومن خلال استعراضنا لأهم المعوقات لتطبيق إدارة المعرفة تتجلي لنا أن تطبيقها ليس بالأمر السهل وإنما هي عمليات متشابكة ومتداخلة في مكوناتها، هذا إلي جانب الخصائص السلوكية والوظيفية للعاملين بمرافق المعلومات الجامعية.

ولذلك يمكن القول بانه لا يمكن بأي حال من الأحوال إحداث تطوير على عائق في مجال معين دون الأخذ في الاعتبار تأثيره على بقية العوائق الأخرى، فإدارة المعرفة تعمل على وضع الخطط التطويرية لكل عائق على حدة ومن ثم دمجها جميعاً في خطة شاملة .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تمت دراسته في هذا الفصل أصبح جلياً لنا أن توظيف إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية أساساً رئيسياً لرفع مستوى خدمات المعلومات وتحقيق رضا المستفيدين داخل المكتبة، لتلبية احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وأن تكون هناك سياسة لإدارة المعرفة وان تكون واضحة ومفهومة جيدا من قبل الموظفين، بحيث تكون بيئة مشجعة لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات.

4- الفصل الرابع: الجانب العملي.

- 1.4- المبحث الأول: نبده عن مجال تطبيق الدراسة.
- 2.4- المبحث الثاني: المنهجية والاساليب الاحصائية.
 - 3.4- المبحث الثالث: تحليل البيانات.
 - 4.4- المبحث الرابع: النتائج والتوصيات.

تمهيد

بعدما تم استعراضه في الجانب النظري من الدراسة بعرض مشكلة الدراسة والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال الجانب العملي ترجمة البيانات إلي حقائق ومعطيات تساند في اتخاذ القرار، وذلك بالاستناد إلي منهجية متكاملة واقعية في ضوء البيانات المتحصل عليها من خلال إجابة الموظفين بالمكتبات علي أسئلة استمارة الاستبانة، وفي هذا الفصل الرابع انقسم إلي المباحث الآتية: المبحث الأول: نبده عن مجال تطبيق الدراسة، والمبحث الثاني: المنهجية والاساليب الاحصائية، والمبحث الثانة والتوصيات.

3.5- المبحث الأول: نبده عن مجال تطبيق الدراسة.

1.1.4 نبذة عن جامعة المرقب:

تم إنشاء الجامعة سنة 1991/1990م تحت مسمي جامعة الانتفاضة، وفي سنة 1992/1991م تم نقل جامعة ناصر الأممية من طرابلس إلي مقرها بمدينة الخمس التي كانت بها العديد من الكليات، واعتماد مركز البحوث والاستشارات الفنية ومركز اللغات، وفي سنة 2001م صدر قرار بتعديل اسم الجامعة إلي جامعة المرقب ومقرها مدينة الخمس وقد صدر قرار (615 لسنة 2012م) وقرار رقم (444 لسنة 2013م) تم فيه فصل كليات منطقة ترهونة ومنطقة زليتن عن الجامعة وأصبحت جامعة المرقب تضم 21 كلية موزعة علي المناطق الآتية: (الخمس – مسلاته – قصر الاخيار – القره بو للي) وتغطى كافة التخصصات العلمية.

نبذة عن مكتبات جامعة المرقب:

تعتبر المكتبات مرفق من مرافق الجامعة فهي لها الدور الأساسي في إنجاح العملية التعليمية والتدريسية والبحث العلمي فكلما تطورت المكتبات بالجامعات ينعكس على أدائها وخلق عناصر فاعلة في تغير المجتمع وتطويره ثقافياً وعلميا فهي القلب والدماغ بالنسبة للجامعات.

http://www.elmergib.edu.l جامعة المرقب

والجدول رقم (2) يبين عدد المكتبات التابعة لجامعة المرقب وعدد الموظفين التابعين لها

عدد الموظفين	مكان تواجدها	المكتبة	ر.م
25	الخمس	المركزية	1
2	الخمس	كلية الاقتصاد والتجارة	2
2	الخمس	كلية الهندسة	3
1	الخمس	كلية الاثار والسياحة	4
1	الخمس	كلية الطب البشري	5
6	الخمس	كلية العلوم	6
2	سوق الخميس/ الخمس	كلية التربية	7
لا يوجد	كعام	كلية اللغات	8
2	الخمس	كلية الآداب	9
1	مسلاته	كلية الآداب والعلوم	10
2	قصر الاخيار	كلية الآداب والعلوم	11
1	مسلاته	كلية التقنية الطبية	12
2	القره بولي	كلية الهندسة	13
3	الخمس	كلية الصيدلة	14
1	الخمس	كلية العلوم الصحية	15
لا يوجد	الخمس	كلية الطب وجراحة الاسنان	16
1	الخمس	كلية الشريعة	17
1	الخمس	كلية التربية البدنية	18
لا يوجد	الخمس	كلية القانون	19

ومن خلال الزيارة للكليات التابعة لجامعة المرقب والموزعة على عدة مناطق وهي كعام والخمس ومسلاته وقصر الاخيار والقره بولي، وجد بعض الكليات لا توجد بها مكتبات وعددها ثلاث كليات كما مبين من الجدول أعلاه.

2.4- المبحث الثاني: المنهجية والاساليب الاحصائية.

1.2.4 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي سبق الاشارة إليه في الفصل الأول، والذي يعتمد على تفسير الوضع القائم لإدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في مكتبات كليات جامعة المرقب من خلال تحديد الظروف والابعاد وتوصيف العلاقات بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها.

2.2.4 مجتمع الدراسة:

يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمكتبات كليات جامعة المرقب، وبلغ عددهم الاجمالي (53) موظف، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وللحصول على أدق النتائج اعتمد أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

5.2.4 توزيع وتجميع استمارات الاستبيان:

حرصاً من الباحث على دقة البيانات المراد تجميعها والتوقيت الذي قد يستغرقه ذلك والحصول عليها من مصدرها الصحيح. قام الباحث باستخدام طريقة التوزيع والتجميع الشخصي لهذه الاستمارات حيث قام بتوزيع عدد 53 استمارة المحددة مسبقاً والجدول رقم (3) يبين عدد ونسب استمارات الاستبيان الموزعة والمستردة ونسبة المسترد منها.

منها.	والفاقد	والمستردة	الموزعه	الاستمارات	ن عدد	(3) يبير	جدول رقم	
								_

نسبة الاستمارات	الاستمارات	نسبة الاستمارات	الاستمارات	نسبة الاستمارات	الاستمارات	الاستمارات
الصالحة	الصالحة	الغير صالحة	الغير صالحة	الغير مستردة	الغير مستردة	الموزعة
%90.56	48	%3.77	2	%5.66	3	53

من خلال البيانات الواردة بالجدول أعلاه رقم (3) يبين أن عدد الاستمارات الصالحة بعد استبعاد الغير مستردة والغير صالحة (48) استمارة بنسبة 90.56% من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة وهي نسبة جيدة ويعول عليها في الحصول على بيانات التي تساعد في إجراء الدراسة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس الأكثر شيوعاً، حيث يطلب فيه المستجوب أن يحدد درجة موافقته على الخيارات المحددة، والجدول التالي يحدد مقياس الإجابة على الفقرات التي وجهت إليه وعددها (36) فقرة.

الجدول رقم (4) يبين ترميز بدائل الإجابة وفق مقياس ليكرث الخماسي

موافق جداً	موافق	موافق إلي حداً ما	غير موافق	غير موافق جدا	التصنيف
5	4	3	2	1	الترميز
5 -4.2	4.19 -3.4	3.39 -2.6	2.59 -1.8	1.79 -1	الدرجة

حيث يتضح من الجدول أعلاه بأن الفقرة التي يتم الموافقة عليها جداً تأخذ الدرجة (5) والفقرة التي يتم الموافقة عليها موافق إلي حداً ما تأخذ يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها موافق إلي حداً ما تأخذ الدرجة (3) وكذلك الفقرة التي يجاب عليها غير موافق جداً تأخذ الدرجة (1).

كما تم استخدام متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة، وكان طول الفترة المستخدمة هي (0.8) وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4على 5 وكان الغرض من ذلك تحديد اتجاه الإجابات على كل فقرة من فقرات الاستبيان.

6.2.4-الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات:

لتحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة وتحليل البيانات الاولية التي تم جمعها من مفردات مجتمع الدراسة، فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد علي استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 25، وفيما يلي مجموعة الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها:

أولا: أساليب الاحصاء الوصفي:

تم استخدام (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لمعرفة تكرارات فقرات محاور الدراسة والعوامل الديموغرافية.

ثانياً: أساليب الاحصاء التحليلي:

- معامل الارتباط بيرسون لإيجاد ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له، وهذا لتقدير صدق الاتساق الداخلي.
- 2- معادلة الفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات وذلك لقياس اعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة(الاستبيان).
 - -3 اختبار (T): لتحديد الفروق بين متوسط استجابة أفراد مجتمع الدراسة.
- 4- تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة مدى وجود فروقات معنوية أي الاختلافات في الإجابة التي تعزى للعوامل الديموغرافية، والتي تتعدد فيها مستويات المتغير لأكثر من متغيرين.

7.2.4 اختبار صدق استمارة الاستبيان : وتم ذلك من خلال الآتى:

أ: الصدق الظاهري:

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس حيث يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، ويتمثل في عرض فقرات المقياس على مجموعة من المختصين للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين * الذين أبدو بملاحظاتهم القيمة، وتم أخذها بالاعتبار.

ب: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، وكانت النتائج علي النحو التالي:

^{*} انظر الملحق رقم (2)

-1 محور المعوقات التنظيمية.

ما من شك ان هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تُعيق تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة تشجع على التعلم وتبادل المعرفة بين الموظفين، وغياب الاستراتيجية التي توضح الطريق الذي تتبعه المكتبة لتطوير ما تملكه من معرفة، والبحث عن مصادر المعرفة غير الموجودة لديها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالجمود يقف عائقاً امام تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات.

جدول رقم (5) يبين معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات التنظيمية والدرجة الكلية له.

مستوي المعنوية	معامل بيرسون	المعوقات التنظيمية	Ç
0.005	0.403	رؤية المكتبة لا تعكس تفعيل إدارة المعرفة.	1
0.001	0.452	الافتقار إلي التخطيط السليم في عملية التحول نحو إدارة المعرفة.	2
0.000	0.726	جمود الانظمة و الإجراءات الإدارية المتبعة في المكتبة مما يؤخر عملية التحول نحو إدارة	3
		المعرفة	
0.000	0.791	نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.	4
0.000	0.765	ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بإدارة المعرفة.	5
0.000	0.705	الهيكل التنظيمي للمكتبة لا يتماشى مع إدارة المعرفة.	6
0.000	0.851	ليس هناك تقسيم واضح للعمل داخل المكتبة.	7
0.000	0.699	توجد صعوبة في الاتصال بين إدارة المكتبة والمكتبات الأخرى.	8
0.000	0.765	خوف إدارة المكتبة من زيادة المهام الإدارية عند تطبيق إدارة المعرفة .	9

يبين الجدول رقم(5) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات التنظيمية والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05) حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.403 ، 0.851) وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

2- محور المعوقات البشرية.

إن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات في حاجة ماسة إلى الأفراد المتفوقين في كل المستويات الإدارية، وان يكون لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف بشكل تلقائي، وتعتبر الدوافع والحوافز التشجيعية من المؤثرات الأساسية في هذا المجال لما لها من تأثيرات مباشرة على سلوك الموظفين نحو العمل وإتقانه، لذلك الاهتمام بالموارد البشرية من خلال استقطاب الموهبين وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم لان المكتبات تحتاج إلى أفراد بمواصفات معينة.

جدول رقم (6) يبين معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات البشرية والدرجة الكلية له.

مستوي المعنوية	معامل بيرسون	المعوقات البشرية	Ç
0.000	0.610	لا يوجد تحديث للبرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفين من وقت لآخر.	1
0.000	0.700	لا تهتم إدارة المكتبة بإرضاء الموظفين ذوي القدرات المتميزة.	2
0.000	0.485	لا تتبع المكتبة التدوير الوظيفي بين الوحدات المختلفة في المكتبة.	3
0.000	0.648	غياب نشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات الخارجية.	4
0.009	0.372	مقاومة الموظفين للتغير مما يحول من قدرة المكتبة من تطبيق إدارة المعرفة.	5
0.000	0.637	نقص في الكادر المتخصص في علوم المعلومات من حملة المؤهلات العليا.	6
0.000	0.608	ضعف الحوافز بنوعيها المعنوي والمادي لموظفي المكتبة.	7
0.000	0.533	سياسات التوظيف بالمكتبة لا تعتمد علي تقييم المحكمين المؤهلين في علوم المعلومات	8
0.000	0.641	الاخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي تفيد في اكتساب المعرفة	9

يبين الجدول رقم (6) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات البشرية والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05) حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.702 ، 0.700) وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

3- محور المعوقات التقنية.

ان تكنولوجيا المعلومات من المحددات الرئيسية في تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات، فالمكتبات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية، وتساعد العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي.

جدول رقم (7) يبين معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات التقنية والدرجة الكلية له.

مستوي	معامل ارتباط	المعوقات التقنية	ت
المعنوية	بيرسون		
0.000	0.786	ضعف البنية التقنية وعدم ملائمتها لإدارة المعرفة .	1
0.000	0.752	الافتقار لقاعدة بيانات تضمن تلبية احتياجات المستفيدين .	2
0.000	0.823	صعوبة الاتصال المباشر بالناشرين والمكتبات المحلية والخارجية.	3
0.000	0.672	ضعف كفاءة الادوات التكنولوجية المناسبة للبحث العلمي.	4
0.000	0.581	وجود صعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الاجهزة .	5
0.010	0.371	تقادم التطبيقات المستخدمة في الحواسيب.	6
0.000	0.812	لا يوجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة مثل (الوسائط الفائقة، والموقع الالكتروني)	7
0.000	0.624	لا يوجد في المكتبة نظام نسخ احتياطي لحفظ واسترجاع المعلومات.	8
0.000	0.581	تراجع دور المكتبة وعزوف المستفيدين امام خدمات المكتبات الرقمية.	9

يبين الجدول رقم (7) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات التقنية والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05) حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.821 ، 0.823) وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

4-محور المعوقات المالية.

ان توافر الموارد المالية المتاحة للمكتبات ينعكس أثره على تحقيق المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق إدارة المعرفة.

جدول رقم(8) يبين معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات المالية والدرجة الكلية له.

مستوي المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	المعوقات المالية	ت
0.000	0.713	لا يوجد دعم مالي من إدارة الجامعة خارج الميزانية المخصصة للمكتبة.	1
0.000	0.772	الميزانية المخصصة للمكتبة لا تغطي كافة الاحتياجات الفعلية الخاصة بتطبيق إدارة	2
		المعرفة.	
0.000	0.729	لا تقوم إدارة المكتبة بالإنفاق المالي علي الاستعانة بالخبراء الخارجين.	3
0.000	0.747	ضعف الحوافز المالية والتقديرية لتشجيع المتميزين من موظفين المكتبة في مجال	4
		العمل الالكتروني.	
0.000	0.729	عدم وجود توازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.	5
0.000	0.732	لا يتم تقييم اداء الموظف وترقيته ومكافاته علي اساس مساهمته المعرفية .	6
0.000	0.771	لا يرتبط نظام المكافآت والحوافز في المكتبة بمستوي الابتكار المعرفي.	7
0.021	0.333	الرسوم المطلوبة للاستفادة من خدمات المكتبة غير مناسبة.	8
0.000	0.771	ارتفاع تكاليف توفير اماكن لذوى الاحتياجات الخاصة.	9

يبين الجدول رقم (8) معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات المالية والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05) حيث تراوح معامل الارتباط بين(0.333 ، 0.772) وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

8.2.4 اختبار ثبات استمارة الاستبيان:

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرو نباخ.

- معامل (ألفا) للثبات (للاتساق الداخلي) :

إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت(0.6) واقل من ذلك تكون منخفضة، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات العينة البالغ عددها (48) استمارة، وقد كانت قيمة معامل ألفا لثبات المحور "المعوقات التنظيمية "(0.867) ولمحور "المعوقات البشرية" (0.737) ولمحور "المعوقات التقنية" (0.869) ولمحور "المعوقات المالية" (0.864) وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.953)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة ويمكن الاعتماد عليها.

جدول رقم (9) يبين معامل الفا كرو نباخ للثبات.

معامل ألفا	عدد الفقرات	المحــــور	ت
0.867	9	المعوقات التنظيمية	1
0.737	9	المعوقات البشرية	2
0.869	9	المعوقات التقنية	3
0.864	9	المعوقات المالية	4
0.922	36	إجمالي فقرات الاستبيان	

يتبين من الجدول رقم(9) ان أعلي معامل ثبات لمحور المعوقات التقنية يساوي (0.869)، وأقل معامل لثبات لمحور المعوقات البشرية يساوي (0.737)، وإجمالي المحاور ككل يساوي (0.922) وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس، وبذلك تم التأكيد بصدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلها علي ثقة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة.

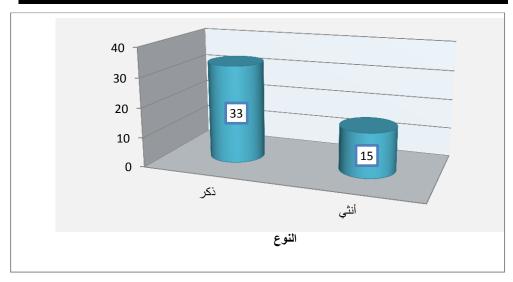
3.4- المبحث الثالث: تحليل البيانات.

1.3.4 صفات خصائص مجتمع الدراسة:

1-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع:

الجدول رقم (10): يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب النوع

النسبة (%)	العدد	النوع
68.8	33	ذكر
31.3	15	أنثى
100.0	48	الإجمالي

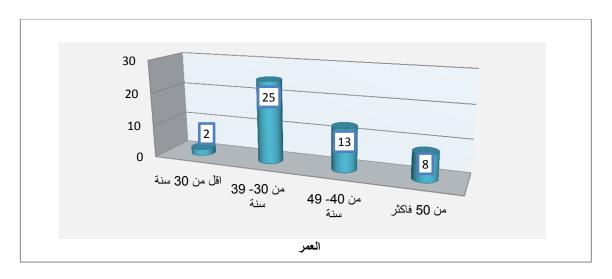


الشكل رقم (8) يوضح تصنيف الموظفين في الدراسة حسب النوع

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول رقم (10) وكذلك الشكل رقم (8) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب النوع أن الغالبية منهم ذكور إذ بلغ عددهم (33) بنسبة (8.86%) بينما بلغ عدد الإناث (15) بنسبة (31.8%) من إجمالي الموظفين، وبالتالي نستنتج أنّ النسبة الأكثر في عملية التوظيف بالمكتبات هي من فئة الذكور وانخفاض نسبة الإناث.

2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.

النسبة (%)	العدد	العمر
4.2	2	اقل من 30 سنة
52.1	25	من 30 الي 39 سنة
27.1	13	من 40 الي 49 سنة
16.7	8	من 50 سنة فاكثر
100.0	48	الإجمالي

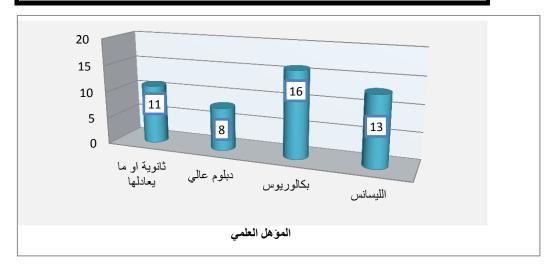


الشكل رقم (9) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

بينت النتائج المدونة بالجدول رقم (11) وكذلك الشكل رقم (9) أن ما نسبته (16.7%) تتراوح أعمارهم من(50سنة فأكثر)، فيما تبين ما نسبته (27.1%) ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة)، كما تبين ما نسبته (52.1%) كانت أعمارهم (من 30 إلى 39 سنة)، وأخيراً وجد أن نسبة (4.2) كانت أعمارهم (أقل من 30 سنة) من إجمالي أفراد الدراسة وبصورة عامة إن غالبية الموظفين كانت أعمارهم (من 30 إلى 39 سنة)، وهي نتيجة منطقية لان هذه الفئة في مرحلة النضج والشعور بالمسئولية وتسعى للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة، إضافة إلى أن الاستثمار فيهم ستستفيد منه المكتبات خلال العقدين القادمين إذا ما أحسنت تكوينهم.

3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي. الجدول رقم (12) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل

النسبة (%)	العدد	المؤهل العلمي
22.9	11	ثانویة او ما یعادلها
16.7	8	دبلوم عالي
33.3	16	بكاثوريوس
27.1	13	الليسانس
0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
100.0	48	الإجمالي



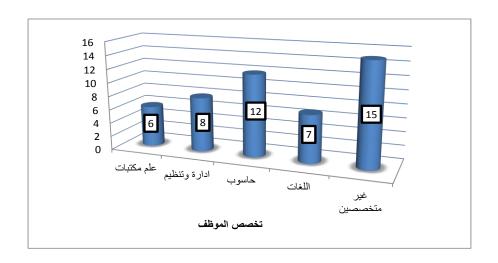
الشكل رقم (10) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

أظهرت النتائج المدونة بالجدول رقم (12) وكذلك الشكل رقم (10) أن (16) مبحوثاً وما نسبته (33.3%) من حملة البكالوريوس، في حين أن ما نسبته (27.1%) يحملون مؤهل الليسانس، كما تبين أن (11) مبحوثاً وما نسبته (22.9%) يحملون مؤهل ثانوية او ما يعادلها ، بينما وجد ما نسبته (16.7%) يحملون دبلوم عالي، في حين ان ما نسبته (0%) يحملون مؤهل الماجستير والدكتوراه، وتشير هذه النتائج الي أن لا يوجد من بين الموظفين من يحمل مؤهلات عليا ماجستير ودكتوراه، وتعزي الدراسة الراهنة ذلك إلي ضعف سياسة الاختيار والتعيين والاستقطاب المتبعة من قبل إدارة المكتبات.

4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص.

حسب تخصص	فى الدراسة.	المشاركين	تصنيف	يبين	(13)	جدول رقم
----------	-------------	-----------	-------	------	------	----------

النسبة (%)	العدد	التخصص
12.5	6	علم المكتبات
16.7	8	إدارة وتنظيم
25.0	12	حاسوب
14.6	7	اللغات
31.3	15	غير متخصصين
100.0	48	الإجمالي

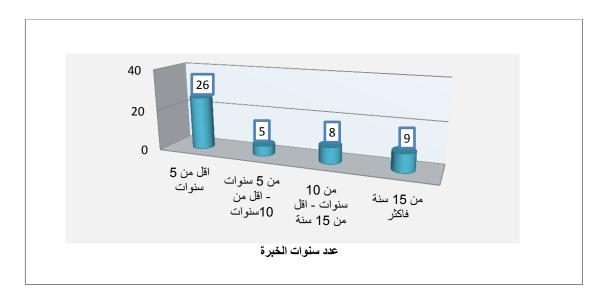


الشكل رقِم (11) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص.

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (11)اتضح أن عدد (12) مبحوثاً كانت نسبتهم (25.0%) من تخصص الحاسوب، وفي حين كان عدد (8) موظفين متخصصين في الإدارة والتنظيم بنسبة (7.16%)، وكان عدد (7) متخصصين لغات بنسبة (14.6%)، وعدد (6) متخصصين في علم المكتبات بنسبة (12.5%)، وكان باقي الموظفين وعددهم (15) موظف غير متخصصين بنسبة علم المكتبات بنسبة (12.8%)، أي أن ما نسبته (8.8%) من التخصصات تخدم نشاط المكتبة، وما نسبته من غير المتخصصين جاءت بنسبة (31.3%) لم يبلغوا مرتبة التخصص فهم من أصحاب المؤهلات ثانوية وما يعادلها.

5- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة. الجدول رقم (14) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	سنوات الخبرة
54.2	26	أقل من 5 سنوات
10.4	5	من 5 سنوات الي اقل من 10 سنوات
16.7	8	من 10 سنوات الي اقل من 15 سنة
18.8	9	من 15 سنة فأكثر
100.0	48	الإجمالي

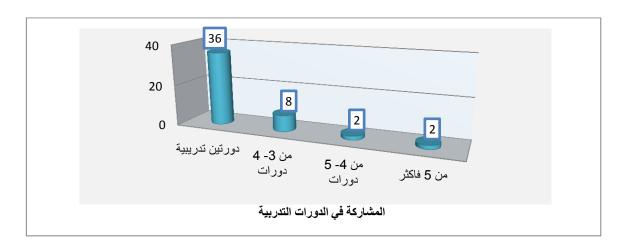


الشكل رقم (12) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

أظهرت النتائج المدونة بالجدول رقم (14) وكذلك الشكل رقم (12) نلاحظ أن ما نسبته أظهرت النتائج المدونة بالمحتبات قيد الدراسة (أقل من 5 سنوات)، في حين تبين ما نسبته (10 % 54.2) كانت سنوات خدمتهم (أكثر من 15 سنة)، وأن (10.7%) تراوحت خدمتهم (من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة) و (5) موظفين ونسبتهم (10.4%) كانت خدمتهم (من 5 سنوات إلي اقل من 15 سنة) و (5) موظفين ونسبتهم (10.4%) كانت خدمتهم (من 5 سنوات إلي اقل من 15 سنوات)، وبصورة عامة على ما يبدو أن غالبية الموظفين لا يملكون الخبرة الكافية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.

6-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية. الجدول رقم (15) يبين تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

النسبة (%)	العدد	الدورات التدريبية
75.0	36	دورتین تدریبیة
16.7	8	من 3- 4 دورات
4.2	2	من 4- 5 دورات
4.2	2	م <i>ن</i> 5 فأكثر
100.0	48	الإجمالي



الشكل رقم (13) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

أظهرت النتائج المدونة بالجدول رقم (15) وكذلك الشكل رقم (13) أن (36) مبحوثاً وما نسبته أظهرت النتائج المدونة بالجدول رقم (15) وكذلك الشكل رقم (13) أستركوا في دورتين تدريبية، في حين أن عدد (8) موظفين وما نسبته (75.0%) اشتركوا في 16.7% اشتركوا (من 4 إلي 5 دورات) (من 3 إلي 4 دورات تدريبية)، كما تبين أن (2) وما نسبته (4.2%) اشتركوا (من 4 إلي 5 دورات) وعدد (2) بنسبة (4.2) اشتركوا في أكثر من 5 دورات، علماً بأن الدورات التدريبية كانت في مبادي الحاسوب واللغة الانجليزية، في حين لم تتطرق إلي دورات الفهرسة والتكشيف والنشر الالكتروني ودورات الانظمة الالية في المكتبات، ويعزي ذلك إلي غياب التنسيق بين إدارة المكتبة ومركز إعداد التدريب في الجامعة قيد الدراسة.

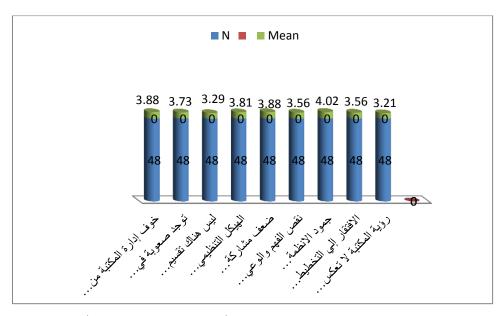
معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات كليات جامعة المرقب

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة التي سبق ذكرها في الفصل الأول تم تحليل البيانات من خلال مجموعة من الاختبارات الوصفية المناسبة والمتمثلة في (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لمعرفة تكرارات فقرات محاور الدراسة.

السوال الأول: ما المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات كليات جامعة المرقب؟

جدول رقم (16) ويبين نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات التنظيمية.

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	متوسط الإستجابة	موافق جداً	موافق	موافق إلي حداً ما	غير موافق	غير موافق جداً	التكرار والنسبة	الفقرة	ប្
1.254	موافق	3.21	7	18	5	14	4	ك	رؤية المكتبة لا تعكس تفعيل إدارة المعرفة	
1.254	,	3.21	14.6	37.5	10.4	29.2	8.3	%	روپ النسب ۽ عصل صين ٻدارہ النظرت	1
0.920	موافق	3.56	3	32	2	11	0	أك	الافتقار إلي التخطيط السليم في عملية	2
0.720	<u>'</u>	3.30	6.3	66.7	4.2	22.9	0	%	التحول نحو إدارة المعرفة.	2
			12	29	4	2	1	<u>[5</u>]	جمود الانظمة والإجراءات الادارية المتبعة	
0.838	موافق	4.02							في المكتبة مما يؤخر عملية التحول في	3
			25.0	60.4	8.3	2.4	2.1	%	إدارة المعرفة.	
1.029	موافق	3.56	6	27	4	10	1	أى	نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة	4
1.029	7	3.30	12.5	56.3	8.3	20.8	2.1	%	المعرفة .	4
1.123	موافق	3.88	17	18	3	10	0	أك	ضعف مشاركة الموظفين في وضع	5
1.123	,	3.00	35.4	37.5	6.3	20.8	0	%	الاهداف المتعلقة بإدارة المعرفة.	3
1.161	موافق	3.81	14	22	4	5	3	أك	الهيكل النتظيمي للمكتبة لا يتماشى مع	6
1.101	. ,	3.01	29.2	45.8	8.3	10.4	6.3	%	إدارة المعرفة.	U
1.336	موافق	3.29	7	22	5	6	8	ك	ليس هناك تقسيم واضح للعمل داخل	7
1.330	,	3.29	14.6	45.8	10.4	12.5	16.7	%	المكتبة.	,
1.106	موافق	3.73	11	25	1	10	1	ك	توجد صعوبة في الاتصال بين إدارة	8
1.100		3.73	22.9	52.1	2.1	20.8	2.1	%	المكتبة والمكتبات الاخرى.	٥
1.123	موافق	3.88	17	18	3	10	0	أى	خوف إدارة المكتبة من زيادة المهام الإدارية	9
1.123	.5	3.88	35.4	37.5	6.3	20.8	0	%	عند تطبيق إدارة المعرفة.	9



شكل رقم(14) يوضح متوسط الاستجابة لمحور المعوقات التنظيمية

أظهرت النتائج المدونة بالجدول والشكل أعلاه:

1- جاءت عبارة (رؤية المكتبة لا تعكس تفعيل إدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (3.21%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.21%) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.254).وقد يكون السبب راجع إلي قصور إيجاد رؤية تنظيمية واضحة لإدارة المعرفة.

2- وجاءت عبارة (الافتقار إلي التخطيط السليم في عملية التحول نحو إدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (66.7%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.56) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.029).وتعزي الدراسة الراهنة ذلك لقلة إشراك الموظفين بالمناقشات والمدخلات في عملية التخطيط ودعمهم والاستماع إلي آرائهم ومقترحاتهم مما يسهل فهم عمليات إدارة المعرفة والوصول إلي الأهداف بشكل أسهل وأسرع نتيجة فهمهم للخطط.

3- جاءت عبارة (جمود الانظمة والاجراءات الإدارية المتبعة في المكتبة مما يؤخر عملية التحول نحو إدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (60.4%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (4.02) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.838).وتعزي الدراسة الراهنة ذلك لعدم المؤامة بين عمليات

إدارة المعرفة واحتياجات العمل الفعلية وقلة الاهتمام بشبكة الاتصال لضمان سرعة استجابة الأنظمة للأوامر المطلوبة.

4- جاءت عبارة (نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (56.3%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.56) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.029)، ونستنتج من الجدول اعلاه التخلص من البيروقراطية ودعم التحول إلي إدارة اللامركزية بتطوير الهيكل التنظيمي للمكتبات رهن الدراسة بما يزيد من فاعلية وكفاءة التنظيم.

5- جاءت عبارة (ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بإدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (37.5%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.88) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.123).وتعزي الدراسة الراهنة ذلك إلي الثقافة التي تدعم العمل التعاوني فالموظفون ينظرون إلي المعرفة كملكية شخصية لضمان الأمن الوظيفي لهم، لذلك هم ينفرون من التشارك بالمعرفة.

6- جاءت عبارة (الهيكل التنظيمي للمكتبة لا يتماشى مع إدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (45.8%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.81) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.161). وتعزي الدراسة الراهنة أن الهيكل التنظيمي داخل المكتبات قيد الدراسة لا يتسم بالمرونة والتكييف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات بينما تتطلب إدارة المعرفة الهيكل الافقى المتسع أو الشبكي أو المعكوس.

7- جاءت عبارة (ليس هناك تقسيم واضح للعمل داخل المكتبة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (45.8%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.29) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.336). وتعزي الدراسة الراهنة ذلك إلي الملل والضجر من تكرار الأعمال نفسها مما يقلل من دافعية وحماس الموظفين داخل العمل.

8- جاءت عبارة (توجد صعوبة في الاتصال بين إدارة المكتبة والمكتبات الاخرى) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (52.1%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع

الدراسة يساوي (3.73) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.106).تعزي الدراسة الراهنة ذلك إلي عدم وجود سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتلبية احتياجات المستقيدين بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال إضافة لعدم وجود برامج تعاونية بين المكتبات قيد الدراسة.

9- جاءت عبارة (خوف إدارة المكتبة من زيادة المهام الإدارية عند تطبيق إدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (37.5%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.88) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.123).وتعزي الدراسة الراهنة ذلك إلي الاعتقاد السائد عند بعض الموظفين بان دور المكتبة ينحصر في توفير مصادر المعلومات وإعارتها للمستفيدين فقط.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة علي إجمالي العبارات المتعلقة بمحور المعوقات التنظيمية، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور المعوقات التنظيمية والجدول رقم (17) يبين ذلك.

محمد المحمقات التنظيمية	لإجابات مفردات المجتمع على	اختدار ت حدار المتدسط العام	= firi : (17) .at t
محور المعوقات التنظيمية.	لإجابات معردات المجتمع على	احتبار احول المتوسط العام	الجدول رقم (۱۱) يبين تناتج

		95% فترة ثقة لمتوسط			
مستوى المعنوية المشاهد	قيمة اختبار T	المجتمع الحد الأعلى		الانحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع
0.000	35.805	3.7553	3.3558	0.68800	3.5556

من الجدول رقم (17) يتبين ان المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور (المعوقات التنظيمية) ومن الجدول يتبين أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.5556) وبانحراف معياري (0.68800)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (3.3558–3.7553).

ولاختبار (أن متوسط الإجابة حول محور المعوقات التنظيمية تساوى (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (35.805) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوي معنوية 0.05 وتساوي (1.671)، مما يشير إلي أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور المعوقات التنظيمية أكبر من (3 المتوسط الافتراضي) (فوق المتوسط)، بما يدل على أن

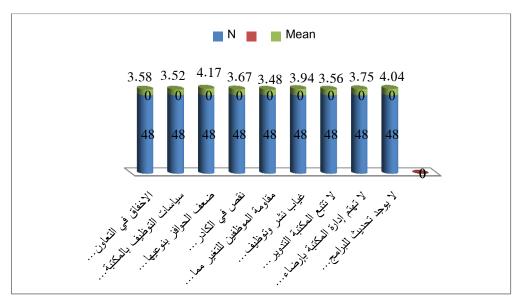
غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى المعوقات التنظيمية فوق المتوسط، مما يشير إلي أن المشاركين في الدراسة الراهنة (موافقين) على محتوي فقرات محور المعوقات التنظيمية، وهذا يعني وجود معوقات تنظيمية حسب اراء افراد مجتمع الدراسة بمكتبات كليات جامعة المرقب.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (بدوي،2019)، والتي أظهرت ان مستوي المعيقات الادارية مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة(غدير، 2016)، حيث أشارت إلي عدم وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتطبيق إدارة المعرفة بجامعة تشرين، وكذلك اتفقت مع دراسة (عبدالله، جرجيس، 2014)، والتي أظهرت وجود قصور في السياسات والتخطيط المسبق والتهيئة المناسبة من خلال توفير هياكل تنظيمية وثقافة تشجع على روح العمل كفريق، ودراسة (المنير، 2011) والتي أشارت إلي عدم جاهزية مكتبة جامعة تبسة لتفعيل إدارة المعرفة من حيث المتطلبات التنظيمية.

السؤال الثاني: ما المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات كليات جامعة المرقب؟

جدول رقم (18) ويبين نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات البشرية.

الانحراف	اتحاه الإحابة		متوسط الاستجابة	موافق جداً		موافق إلي حداً ما	1	غير <u>موافق</u> جدأ	التكرار		الــفــقـــرة	ß
0.77	ا غ اقة ع	<u>\$</u>	4.04	14	23	10	1	0	ن	<u>5</u>	لا يوجد تحديث للبرامج التدريبية التي يتلقاها	1
0.77		3	1.01	29.2	47.9	20.8	2.1	0	%	6	الموظفين من وقت لأخر	
1.120	مراقق	<u> </u>	3.75	15	14	13	4	2	9	5	لا تهتم إدارة المكتبة بإرضاء الموظفين ذوي	2
1.12			3.73	31.3	29.2	27.1	8.3	4.2	%	6	القدرات المتميزة.	2
1.090) <u>ia</u> 3	<u>\$</u>	3.56	6	27	7	4	4	٠	5	لا تتبع المكتبة التتوير الوظيفي بين الوحدات	3
1.090		J	3.30	12.5	56.3	14.6	8.3	8.3	9	6	المختلفة في المكتبة.	3
0.830	्ड १	<u> </u>	3.94	12	23	12	0	1	ن	5	غياب نشر وتوظيف المعارف الناتجة عن	1
0.65	J	J	3.24	25.0	47.9	25.0	0	2.1	%	6	المشاركة في المؤتمرات الخارجية.	4
1.16	্য 7 :ঞ্চ	<u>\$</u>	3.48	11	16	6	15	0	ن	5]	مقاومة الموظفين للتغير مما يحول من قدرة	5
1.10	/ '-	J	3.40	22.9	33.3	12.5	31.3	0	%	6	المكتبة من تطبيق إدارة المعرفة.	3
1.29	্য 1 ভূ	<u>\$</u>	3.67	16	16	2	12	2	ن	5	نقص في الكادر المتخصص في علوم	6
1.29	†	J	3.07	33.3	33.3	4.2	25.0	4.2	9	6	المعلومات من حملة المؤهلات العليا.	U
0.72	اق 1 ع	<u>s</u>	4.17	15	28	3	2	0	ن	5	ضعف الحوافز بنوعيها المعنوي والمادي	7
0.72	†	J	4.17	31.3	58.3	6.3	4.2	0	9	6	لموظفي المكتبة.	/
1.072) <u>:</u> ঞ্চ র	<u> </u>	3.52	4	30	5	5	4		5	سياسات التوظيف بالمكتبة لا تعتمد علي تقبيم	Q
1.07.	2 .	J	3.32	8.3	62.5	10.4	10.4	8.3	%	6	المحكمين المؤهلين في علوم المعلومات.	0
	্ঞ ব	<u> </u>		8	19	16	3	2	ن	5	الاخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات	
0.986	5	J	3.58	16.7	39.6	33.3	6.3	4.2	%	6	المجتمعية التي تقيد في اكتساب المعرفة.	9



شكل رقم (15) يوضح متوسط الاستجابة لمحور المعوقات البشرية

أظهرت النتائج المدونة بالجدول والشكل أعلاه:

1- جاءت عبارة (لا يوجد تحديث للبرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفين من وقت لآخر) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (47.9%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (4.04) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.771).وتعزي الدراسة الراهنة الى النقص الواضح في برامج التدريب النوعية الهادفة.

2- جاءت عبارة (لا تهتم إدارة المكتبة بإرضاء الموظفين ذوي القدرات المتميزة)، وكانت نسبة الاجابة (موافق جداً) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (31.3%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.75) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.120).قد يكون السبب راجع إلي عدم إشعار الموظفين بقيمة عملهم من خلال توفير حوافز تشجيعية سواء كانت حوافز معنوية أو مادية.

3- جاءت عبارة (لا تتبع المكتبة التدوير الوظيفي بين الوحدات المختلفة في المكتبة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (56.3%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.56) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.090). وهذا يشير إلي التكرار والروتين والملل الوظيفي مما يدفع إلي تدني مستوى الدافعية لدى الموظفين.

4- جاءت عبارة (غياب نشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات الخارجية) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (47.9%) وأن متوسط إجابات مفردات

مجتمع الدراسة يساوي (3.94) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.836).ويعزي ذلك إلي غياب لفرق العمل الجماعية التي تدعم عمل الجماعات المتفرقة جغرافياً الذين يتبادلون المعارف فيما بينهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي أو (zoom) على سبيل المثال لا الحصر التي تدعم القدرات البشرية وتشجعها على التعاون ومشاركة معارفهم وخبراتهم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

5- جاءت عبارة (مقاومة الموظفين للتغير مما يحول من قدرة المكتبة من تطبيق إدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (33.3%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.48) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.167).وتعزي الدراسة الراهنة إلي خوف الموظفين من فقدان وظائفهم مما يدفعهم بالاحتفاظ بمعرفتهم الضمنية وعدم التصريح بها.

6- جاءت عبارة (نقص في الكادر المتخصص في علوم المعلومات من حملة المؤهلات العليا) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (33.3%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.67) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.294). وتشير النتائج في الدراسة الراهنة ان المكتبات ليس لديها ملاكات وظيفية تتبع وصف وتوصيف الوظائف في عملية الاختيار والتعيين والاستقطاب للكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال علوم المعلومات.

7- جاءت عبارة (ضعف الحوافز بنوعيها المعنوي والمادي لموظفي المكتبة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (58.3%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (4.17) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.724). وتعزي الدراسة الراهنة إلي عدم وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين علي تكوين المعرفة والمشاركة بها.

8- جاءت عبارة (سياسات التوظيف بالمكتبة لا تعتمد على تقييم المحكمين المؤهلين في علوم المعلومات) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (62.5%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.52) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.072).وهذا يشير إلي أن اختيار نوعية الموظفين من حيث

المؤهل العلمي والمهني والخبرة، يتم وفقاً للعلاقات الشخصية على حساب المؤهل العلمي ومصلحة العمل.

9- جاءت عبارة (الاخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي تفيد في اكتساب المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (39.6%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.58) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.986).تعزي الدراسة الراهنة إلى عدم استيعاب لدور الذي تلعبه عملية الشراكة والتعاون مع المؤسسات المجتمعية كسلوك إداري حديث في تسير أمور المؤسسات في مجتمع المعلومات وإدارة المعرفة.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة علي إجمالي العبارات المتعلقة بمحور المعوقات البشرية، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور المعوقات البشرية والجدول رقم (19) يبين ذلك.

الجدول رقم(19) يبين نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات البشرية.

مستوى المعنوية	قيمة اختبار T	ثقة لمتوسط تمع		الانحراف المعياري	متوسط المجتمع
المشاهد		الحد الأعلى	الحد الأدنى	للمجتمع	
0.000	44.711	3.9142	3.5771	0.58041	3.7457

من الجدول رقم (19) يتبين ان المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور (المعوقات البشرية) ومن الجدول يتبين أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.7457) وبانحراف معياري (0.58041)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (3.777- 3.9142).

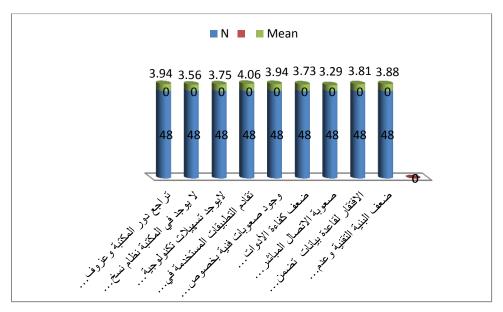
ولاختبار (أن متوسط الإجابة حول محور المعوقات البشرية تساوى (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (T) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (44.711) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوي معنوية 5% 0.05 وتساوي (1.671)، مما يشير إلي أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور المعوقات البشرية أكبر من (3 المتوسط الافتراضي) (فوق المتوسط)، مما يشير

إلى أن المشاركين في الدراسة الراهنة (موافقين) على محتوي فقرات محور المعوقات البشرية، وهذا يعني وجود معوقات بشرية حسب اراء افراد مجتمع الدراسة بمكتبات كليات جامعة المرقب.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (ضرمان، 2017) والتي أشارت إلي ضعف الثقافة التنظيمية لتبادل المعارف الضمنية بين الموظفين وضعف التعاون بين الموظفين في بيئة العمل، وكذلك اتفقت مع دراسة (كليب، الاشقر، 2020) والتي أشارت إلي عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لكفاءة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات المعلومات بالمكتبات، واتفقت مع دراسة (المنير، 2011) التي اشارت إلي عدم اهتمام القيادة العليا في المكتبة بأهم معوقات تفعيل إدارة المعرفة بمكتبة جامعة تبسة ودراسة (عبدالله، جرجيس، 2014) والتي أشارت إلي الحاجة إلي المزيد من الاهتمام بفاعلية اسلوب فريق العمل في زيادة تشارك بالمعرفة والاهتمام بالثقافة التنظيمية ودراسة (غدير، 2016) التي أشارت إلي وجود معوقات مباشرة لا تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبين عدم وجود فهم حقيقي لمصطلح إدارة المعرفة لدى أفراد عينة البحث.

السؤال الثالث: ما المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ؟ جدول رقم (20) ويبين نتائج الإحصاءآت الوصفية لفقرات محور المعوقات التقنية.

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	متوسط الاستجابة	موافق جداً	موافق	موافق إلي حداً ما	غير موافق	غير موافق جداً	التكرار والنسبة	الفقرة	ß
1.123	موافق	3.88	17	18	3	10	0	ك	ضعف البنية التقنية وعدم ملائمتها لإدارة	1
1.123	,	3.00	35.4	37.5	6.3	20.8	0	%	المعرفة.	1
1.161	موافق	3.81	14	22	4	5	3	ك	الافتقار لقاعدة بيانات الكترونية تضمن	2
1.101	,	3.01	29.2	45.8	8.3	10.4	6.3	%	تلبية احتياجات المستفيدين.	
1.336	موافق	3.29	7	22	5	6	8	ك	صعوبة الاتصال المباشر بالناشرين	3
			14.6	45.8	10.4	12.5	16.7	%	والمكتبات المحلية والخارجية.	
1.106	موافق	3.73	11	25	1	10	1	ك	ضعف كفاءة الادوات التكنولوجية	4
1.100	7	3.73	22.9	52.1	2.1	20.8	2.1	%	المناسبة للبحث العلمي.	4
0.836	موافق	3.94	12	23	12	0	1	ك	وجود صعوبات فنية بخصوص إدارة	5
0.030	7	3.74	25.0	47.9	25.0	0	2.1	%	وتشغيل وصيانة الاجهزة.	3
0.755	موافق	4.06	14	24	9	1	0	أى	تقادم التطبيقات المستخدمة في الحواسيب.	6
0.755	7	4.00	29.2	50.0	18.8	2.1	0	%	تعدم التطبيعات المستحدمة في الخواسيب .	
1.120	موافق	3.75	15	14	13	4	2	ك	لا يوجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة	7
1.120	,	3.73	31.3	29.2	27.1	8.3	4.2	%	مثل (الوسائط الفائقة، والموقع الالكتروني))	,
1.090	موافق	3.56	6	27	7	4	4	ك	لا يوجد في المكتبة نظام نسخ احتياطي	8
1.070	,	3.30	12.5	56.3	14.6	8.3	8.3	%	لحفظ واسترجاع المعلومات.	U
0.836	موافق	3.94	12	23	12	0	1	ك	تراجع دور المكتبة وعزوف المستفيدين امام	9
0.030	,	J•74	25.0	47.9	25.0	0	2.1	%	خدمات المكتبات الرقمية.	



شكل رقم(16) يوضح متوسط الاستجابة لمحور المعوقات التقنية

أظهرت النتائج المدونة بالجدول والشكل أعلاه:

1- جاءت عبارة (ضعف البنية التقنية وعدم ملائمتها لإدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (37.5%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.88) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (3.88) وهو أكبر من التحاليل المبينة في الجدول اعلاه ان المكتبات رهن الدراسة تعاني من قلة توفر البنية التحتية المتمثلة في المعدات والبرمجيات اللازمة وهذا ما يعرقل عملية توزيع وإيصال ونقل المعلومات والمعارف فيما بين العاملين بالمكتبات في كليات جامعة المرقب.

2- جاءت عبارة (الافتقار لقاعدة بيانات تضمن تلبية احتياجات المستفيدين) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (45.8%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.81) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.161). وهذا يعزي الي عدم الاشتراك في الفهرس العربي الموحد، والتعاون في مجال تبادل الإعارة بين المكتبات سواء بين مكتبات كليات جامعة المرقب أو حتي بين الجامعات الليبية الاخرى. حاءت عبارة (صعوبة الاتصال المباشر بالناشرين والمكتبات المحلية والخارجية) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (45.8%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.29) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف

- معياري (1.336). يعزي ذلك إلي القصور في أنظمة الاتصال وعزل الموظفين عن البيئة الخارجية مما يؤثر سلباً على خدمات المعلومات في المكتبة.
- 4- جاءت عبارة (ضعف كفاءة الادوات التكنولوجية المناسبة للبحث العلمي) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (52.1%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.73) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.106). وهو ما يمكن أن نعزه إلى ضعف الدعم المالي المخصص لاقتتاء الاجهزة والمعدات الحديثة التي تؤدي بدورها في مساعدة العاملين بتلبية احتياجات المستفيدين بأسرع وقت وبأقل جهد.
- 5- جاءت عبارة (وجود صعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الاجهزة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (47.9%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.3.94) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.836). تعزي الدراسة ذلك إلي عدم وجود الكوادر الفنية المتخصصة في صيانة الأجهزة ومتابعة تشغيلها.
- 6- جاءت عبارة (تقادم التطبيقات المستخدمة في الحواسيب) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (50.0%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (4.06) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.755). ويعزي ذلك تقادم الاجهزة والبرامج الحاسوبية وعدم وجود تحديث لها بشكل مستمر ومواكب للتطورات المعلوماتية.
- 7- جاءت عبارة (لا يوجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة مثل (الوسائط الفائقة، والموقع الالكتروني)) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (29.2%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.75) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.120). ويعزي ذلك إلي قلة الاهتمام بتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يعرقل تقديم خدمات المعلومات كخدمات البث الانتقائي للمعلومات وكذلك الإحاطة الجارية باستخدام البريد الإلكتروني.
- 8- جاءت عبارة (لا يوجد في المكتبة نظام نسخ احتياطي لحفظ واسترجاع المعلومات) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (56.3%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.56) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف

معياري (0.090). تُعزي الدراسة إلى عدم وجود قاعدة بيانات ونظم الية متكاملة تنظم مختلف مصادر المعلومات تُساعد على وصول أو نفاد سريع للمعلومات.

9- جاءت عبارة (تراجع دور المكتبة وعزوف المستفيدين امام خدمات المكتبات الرقمية) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (47.9%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.94) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.836). ويعزي ذلك إلى عجز المكتبات التقليدية عن تقديم خدمات المعلومات التي تواكب الاحتياجات المتجددة باستمرار للمستفيدين نتيجة إلي الانفجار المعلوماتي، إضافة إلي إقبال المستفيدين على الحصول على المعلومات من المستودعات الرقمية وسائر المصادر المفتوحة الأخرى.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة علي إجمالي العبارات المتعلقة بمحور بمحور المعوقات التقنية، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور المعوقات التقنية والجدول رقم (21) يبين ذلك.

الجدول رقم (21) يبين نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات التقنية.

		ثقة لمتوسط			
مستوى المعنوية المشاهد	قيمة اختبار T	تمع الحد الأعلى		الانحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع
0.000	37.035	3.8613	3.4634	0.68512	3.6623

من الجدول رقم (21) يتبين ان المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور (المعوقات التقنية) ومن الجدول يتبين أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.6623) وبانحراف معياري (0.68512)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (3.8613 – 3.4634).

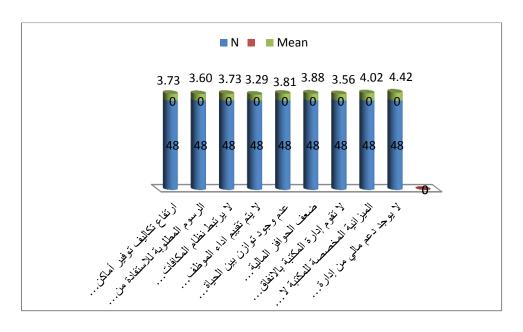
ولاختبار (أن متوسط الإجابة حول محور المعوقات التقنية تساوى (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (37.035) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوي معنوية 0.05 وتساوي (1.671)، مما يشير إلي أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور المعوقات التقنية أكبر من (3 المتوسط الافتراضي) (فوق المتوسط)، مما يشير إلي أن

المشاركين في الدراسة الراهنة (موافقين) على محتوي فقرات محور المعوقات التقنية، وهذا يعني وجود معوقات تقنية حسب أراء افراد مجتمع الدراسة بمكتبات كليات جامعة المرقب.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (كليب، الاشقر، 2020) والتي أشارت إلي عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية دلالة معنوية للإنترنت في تحسين جودة الخدمات المكتبية بالمكتبات، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لقاعدة البيانات في تحسين جودة الخدمات المكتبية، واتفقت مع دراسة (محمد، 2016) والذي أشار إلي ان هناك ضعف في استخدام المقومات التكنولوجية إذ أنها لم ترتقي إلي المستوى المطلوب، و اتفقت مع دراسة (لمحنط، 2010)، والتي أظهرت أن البنية التكنولوجية في المكتبة لا تدعم العمل الجماعي والتشارك المعرفي، واتفقت مع دراسة (Wamalwa,2016) والتي أشارت يجب أن يبني نظام الإدارة على الحاسوب الموجود والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك ترقية الإنترانت والإكسترانت والإنترنت لتسهيل الالتقاط والتحليل التنظيم والتخزين والمشاركة الداخلية والخارجية للمصادر المعلومات من أجل تبادل الفعال للمعرفة بين المستخدمين والأشخاص ذوي الخبرة، ودراسة (غدير، المعلومات مع دراسة (المنير، 1012) والتي أشارت إلي عدم جاهزية مكتبة جامعة تبسة لتفعيل إدارة المعرفة من حيث المنظر، (2011) والتي أشارت إلي عدم جاهزية مكتبة جامعة تبسة لتفعيل إدارة المعرفة من حيث المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية.

السؤال الرابع: ما المعوقات المالية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ؟ جدول رقم (22) ويبين نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات المالية.

الانحراف	المعياري	اتجاه الإجابة	متوسط الاستجابة	موافق جداً	موافق	موافق إلي حداً ما	غير موافق	غير موافق جداً	التكرار والنسبة	المفقرة	Ŋ
0.6	547	ब्रु इ. <u>स</u>	4.42	24	20	4	0	0	أك	لا يوجد دعم مالي من إدارة الجامعة خارج	1
0.0) -	3	7.72	50.0	41.7	8.3	0	0	%	الميزانية المخصصة للمكتبة.	1
		<u>اق</u> هر		12	29	4	2	1	أك	الميزانية المخصصة للمكتبة لا تغطي كافة	
0.8	338	3	4.02	25.0	60.4	8.3	4.2	2.1	%	الاحتياجات الفعلية الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة.	2
1.0)29	موافق	3.56	6	27	4	10	1	ك	لا تقوم إدارة المكتبة بالإنفاق المالي على	3
				12.5	56.3	8.3	20.8	2.1	%	الاستعانة بالخبراء الخارجيين.	
		موافق		17	18	3	10	0	أك	ضعف الحوافز المالية والتقديرية لتشجيع	
1.1	123	.5	3.88	35.4	37.5	6.3	20.8	0	%	المتميزين من موظفي المكتبة في مجال العمل الالكتروني.	4
1.1	61	موافق	3.81	14	22	4	5	3	أى	عدم وجود توازن بين الحياة المهنية	5
1.1	.01	.5	3.01	29.2	45.8	8.3	10.4	6.3	%	والشخصية للموظفين	3
		موافق		7	22	5	6	8	أى	المان متم كالمان متم	
1.3	336	. ,	3.29	14.6	45.8	10.4	12.5	16.7	%	لا يتم تقييم أداء الموظف وترقيته ومكافاته علي أساس مساهمته المعرفية.	6
1.1	06	موافق	3.73	11	25	1	10	1	ك	لا يرتبط نظام المكافآت والحوافز في المكتبة	7
1.1	.00	,	3.13	22.9	52.1	2.1	20.8	2.1	%	بمستوى الابتكار المعرفي.	/
1.3	317	موافق	3.60	12	22	3	5	6	أك	الرسوم المطلوبة للاستفادة من خدمات المكتبة	8
1.3	,11	,	2.00	25.0	45.8	6.3	10.4	12.5	%	غير مناسبة.	
1.1	06	موافق	3.73	11	25	1	10	1	أك	ارتفاع تكاليف توفير اماكن لذوى الاحتياجات	9
1.1	.00	5	3.13	22.9	52.1	2.1	20.8	2.1	%	الخاصة.	



شكل رقم (17) يوضح متوسط الاستجابة لمحور المعوقات المالية

أظهرت النتائج المدونة بالجدول والشكل أعلاه:

1- جاءت عبارة (لا يوجد دعم مالي من إدارة الجامعة خارج الميزانية المخصصة للمكتبة) وكانت نسبة الاجابة (موافق جداً) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (50.0%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (4.42) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.647).ونستتج من الجدول اعلاه الي عدم وجود تمويل مخصص لدعم ورقمنه المكتبات بكليات جامعة المرقب.

2- جاءت عبارة (الميزانية المخصصة للمكتبة لا تغطي كافة الاحتياجات الفعلية الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (60.4) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (4.02) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (0.838).تعزي الدراسة الراهنة ذلك إلي ارتفاع تكاليف إنشاء قواعد البيانات، وتكلفة الموظفين من حيث التدريب وتحديث المهارات رغم وجود متخصصين في مجال الحاسوب.

3- جاءت عبارة (لا تقوم إدارة المكتبة بالإنفاق المالي على الاستعانة بالخبراء الخارجيين) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (56.3%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.56) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي،

- وبانحراف معياري (1.029). وقد يرجع السبب في ذلك إلي نظرة القائمين علي المكتبات علي أنها أعباء على ميزانية المكتبة.
- 4- جاءت عبارة (ضعف الحوافز المالية والتقديرية لتشجيع المتميزين من موظفين المكتبة في مجال العمل الالكتروني) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (37.5%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.88) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.123).ويعزي ذلك لقلة توفير أنظمة تحفيزية للمجتهدين والمبدعين على تفعيل عمليات المشاركة بالمعرفة. كما سبقت الاشارة في الفقرة رقم (7) في محور المعوقات البشرية.
- 5- جاءت عبارة (عدم وجود توازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (45.8%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.81) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.161). قد يكون السبب راجع إلى الرواتب المتدنية والغير مشجعة على أداء أعمالهم.
- 6- جاءت عبارة (لا يتم تقييم أداء الموظف وترقيته ومكافاته على أساس مساهمته المعرفية) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (45.8%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.29) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.336). ويعزي ذلك إلي عدم وجود نظام عادل وفعال للحوافز والمكافآت بحيث يشجع الموظفين على تحسين الأداء والإبداع في العمل.
- 7- جاءت عبارة (لا يرتبط نظام المكافآت والحوافز في المكتبة بمستوى الابتكار المعرفي) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (52.1%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.73) وهو أكبر من (3)المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.106) قد يكون السبب راجع إلي ندرة تقديم الحوافز وفق أسس تقييم عادلة ومهنية.
- 8- جاءت عبارة (الرسوم المطلوبة للاستفادة من خدمات المكتبة غير مناسبة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (45.8%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.60) وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف

معياري (1.317).وقد يكون السبب راجع في ذلك إلي قلة الموارد المتاحة للمكتبة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة.

9- جاءت عبارة (ارتفاع تكاليف توفير اماكن لذوى الاحتياجات الخاصة) وكانت نسبة الاجابة (موافق) مرتفعة على هذه العبارة ويساوي (52.1%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.73) وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارث الخماسي، وبانحراف معياري (1.106). وقد يكون السبب راجع إلى التكلفة العالية للأجهزة السمعية والبصرية.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة علي إجمالي العبارات المتعلقة بمحور بمحور المعوقات المالية، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور المعوقات المالية والجدول رقم (23) يبين ذلك.

الجدول رقم(23) نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات المالية.

مستوى المعنوية	قيمة اختبار T	ثقة لمتوسط تمع		الإنحراف المعياري	متوسط المجتمع
المشاهد	عيده اعتبار ١	الحد الأعلى	الحد الأدنى	الاحراف المعياري	متوسع المجتمع
0.000	40.289	4.0466	3.6617	0.66278	3.8542

من الجدول رقم (23) يتبين ان المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور (المعوقات المالية) ومن الجدول يتبين أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.8542) وبانحراف معياري (0.66278)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (3.6617- 4.0466).

ولاختبار (أن متوسط الإجابة حول محور المعوقات المالية تساوى (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t) وحيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (40.289) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوي معنوية 5% 0.05 وتساوي (1.671)، مما يشير إلي أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور المعوقات المالية أكبر من (3 المتوسط الافتراضي) (فوق المتوسط)، مما يشير إلي أن المشاركين في الدراسة الراهنة (موافقين) على محتوي فقرات محور المعوقات المالية، وهذا يعنى وجود معوقات مالية حسب أراء افراد مجتمع الدراسة بمكتبات كليات جامعة المرقب.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (غدير،2016)، التي أظهرت وجود معوقات مباشرة لا تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبين عدم تخصيص موارد مالية ومادية لتطبيق إدارة المعرفة.

السؤال الخامس: هل هناك فروق في تقديرات المستجيبين لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات كليات جامعة المرقب تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المشاركة في الدورات التدريبية) ؟

- هل توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية α= 0.05 في استجابة أراء المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزي لمتغير النوع.

جدول رقم (24) يبين نتائج اختبار T للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير النوع.

مستوى	قيمة الدلالة	قيمة T	الانحراف	المتوسط	العدد	النوع	المحاور
الدلالة			المعياري				
غير دال	0.566	0.050	0.655	3.558	33	ذكر	المعوقات التنظيمية
			0.778	3.548	15	انثى	
غير دال	0.234	0.441	0.557	3.720	33	ذكر	المعوقات البشرية
			0.644	3.800	15	انثى	
غير دال	0.595	0.185	0.674	3.649	33	ذكر	المعوقات التقنية
			0.730	3.689	15	انثى	
غير دال	0.685	0.068	0.642	3.858	33	ذكر	المعوقات المالية
			0.729	3.844	15	انثى	
غير دال	0.635	0.316	0.643	3.720	33	ذكر	الدرجة الكلية
			0.699	3.785	15	انثى	للمعوقات

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار T اختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات كليات جامعة المرقب تعزى لمتغير النوع، ويتبين من الجدول رقم (24) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الاربعة (المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات المالية) تساوي (0.566، 0.595، 0.234، 0.566) على التوالي وهي

اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول تلك المحاور يعزي لمتغير النوع.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.635 ، وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب، وتفسر الدراسة الراهنة بأن جميع الموظفين بالمكتبات يعملون في ظروف متشابهة فالذكور يؤدون المهام والمسؤوليات ذاتها التي تقوم بها الإناث، وهذا بالطبع يؤدي إلى نقارب في متوسطات درجات تقديرهم حول وجود معوقات إدارة المعرفة وبالتالي جاء اتفاقهم.

- هل توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في استجابة أراء المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الآحادي (One Way ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير العمر.

مستوى	قيمة الدلالة	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين	المحاور
الدلالة			المربعات	الحرية	المربعات		
غير دال	0.569	0.680	0.329	3	0.986	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية
			0.483	44	21.261	داخل المجموعات	
				47	22.247	المجموع	
غير دال	0.270	1.352	0.446	3	1.337	بين المجموعات	المعوقات البشرية
			0.329	44	14.497	داخل المجموعات	
				47	15.833	المجموع	
غير دال	0.383	1.043	0.488	3	1.465	بين المجموعات	المعوقات التقنية
			0.468	44	20.597	داخل المجموعات	
				47	22.061	المجموع	
غير دال	0.373	1.066	0.466	3	1.399	بين المجموعات	المعوقات المالية
			0.437	44	19.247	داخل المجموعات	
				47	20.646	المجموع	
غير دال	0.163	1.792	0.730	3	2.191	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمعوقات
			0.408	44	17.936	داخل المجموعات	
				47	20.127	المجموع	

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار تحليل التباين الآحادي لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزى لمتغير العمر، ويتبين من الجدول رقم (25) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الاربعة (المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات التقنية والمعوقات المالية) تساوي (0.569، 0.270، 0.383، ولا وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول تلك المحاور يعزي لمتغير العمر.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.163 ، وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب، وتعزو الدراسة الراهنة ذلك إلى ان النقاش المشترك والأراء المتبادلة حول المفاهيم والمحاور المتداولة في المكتبات بين كافة أعمار الموظفين، بالإضافة إلى وجود تقارب في الفئة العمرية بين غالبية أفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي جاء اتفاقهم حول معوقات إدارة المعرفة.

- هل توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية α= 0.05 في استجابة أراء المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزي لمتغير المؤهل العلمي. جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الآحادي (One Way ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى	قيمة	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين	المحاور
الدلالة	الدلالة		المربعات	الحرية	المربعات		
غير دال	0.927	0.153	0.077	3	0.230	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية
			0.500	44	22.017	داخل المجموعات	
				47	22.247	المجموع	
غير دال	0.930	0.148	0.053	3	0.158	بين المجموعات	المعوقات البشرية
			0.356	44	15.675	داخل المجموعات	
				47	15.833	المجموع	
غير دال	0.933	0.145	0.072	3	0.216	بين المجموعات	المعوقات التقنية
			0.496	44	21.846	داخل المجموعات	
				47	22.061	المجموع	
غير دال	0.970	0.82	0.038	3	0.114	بين المجموعات	المعوقات المالية
			0.467	44	20.531	داخل المجموعات	
				47	20.646	المجموع	
غير دال	0.956	0.106	0.048	3	0.144	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمعوقات
			0.454	44	19.983	داخل المجموعات	
				47	20.127	المجموع	

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويتبين من الجدول رقم (26) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الاربعة (المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات التقنية والمعوقات المالية) تساوي (0.927) المروق بين التوالي وهي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق بين الجابات المبحوثين حول تلك المحاور يعزي لمتغير المؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.956 ، وهي أكبر 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب، وتفسر الدراسة الراهنة ذلك بان غالبية مفردات مجتمع الدراسة مؤهلاتهم بكالوريوس وما يعادلها، وبالتالي فان تقاربهم في التفكير يعد أمر طبيعي حول هذه المفاهيم.

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزي لمتغير التخصص. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزي لمتغير التخصص. جدول رقم (27) يبين نتائج تحليل التباين الآحادي (One Way ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول

				تخصص.	تعزي لمتغير ال	رة المعرفة في المكتبات	معوقات تطبيق إدا
مستوى	قيمة	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين	المحاور
الدلالة	الدلالة		المربعات	الحرية	المربعات		
غير دال	0.234	1.451	0.661	4	2.645	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية
			0.456	43	19.602	داخل المجموعات	
				47	22.247	المجموع	
غير دال	0.400	1.036	0.348	4	1.391	بين المجموعات	المعوقات البشرية
			0.336	43	14.442	داخل المجموعات	
				47	15.833	المجموع	
غير دال	0.423	0.991	0.466	4	1.862	بين المجموعات	المعوقات التقنية
			0.470	43	20.199	داخل المجموعات	
				47	22.061	المجموع	
غير دال	0.099	2.087	0.839	4	3.357	بين المجموعات	المعوقات المالية
			0.402	43	17.289	داخل المجموعات	
				47	20.646	المجموع	
غير دال	0.289	1.289	0.539	4	2.155	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.418	43	17.972	داخل المجموعات	للمعوقات
				47	20.127	المجموع	

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار تحليل التباين الآحادي لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزى لمتغير التخصص، ويتبين من الجدول رقم (27) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الاربعة (المعوقات النظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات التقنية والمعوقات المالية) تساوي (0.234، 0.400، الجابات المبحوثين حول تلك المحاور يعزي لمتغير التخصص.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.289 ، وهي أكبر 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب، وتفسر الدراسة الراهنة ذلك بان غالبية مفردات مجتمع الدراسة لا يتلاءم تخصصهم مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

هل توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية α= 0.05 في استجابة اراء المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.
 جدول رقم (28) يبين نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

مستوى	قيمة	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين	المحاور
الدلالة	الدلالة		المربعات	الحرية	المربعات		
غير دال	0.381	1.048	0.495	3	1.484	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية
			0.472	44	20.763	داخل المجموعات	
				47	22.247	المجموع	
غير دال	0.597	0.634	0.219	3	0.656	بين المجموعات	المعوقات البشرية
			0.345	44	15.177	داخل المجموعات	
				47	15.833	المجموع	
غير دال	0.368	1.078	0.503	3	1.510	بين المجموعات	المعوقات التقنية
			0.467	44	20.551	داخل المجموعات	
				47	22.061	المجموع	
غير دال	0.357	1.106	0.482	3	1.447	بين المجموعات	المعوقات المالية
			0.436	44	19.198	داخل المجموعات	
				47	20.646	المجموع	
غير دال	0.253	1.410	0.588	3	1.765	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمعوقات
			0.417	44	18.362	داخل المجموعات	
				47	20.127	المجموع	

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويتبين من الجدول رقم (28) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الأربعة (المعوقات النظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات النقنية والمعوقات المالية) تساوي (0.381) (المعوقات التنظيمية عدم وجود فروق بين الجابات المبحوثين حول تلك المحاور يعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.253 ، وهي أكبر 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α =0.05 حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب، وتفسر الدراسة الراهنة ذلك بان غالبية مفردات مجتمع الدراسة خبراتهم أقل من 5 سنوات، إضافة إلي ما سبق الثبات النسبي في السياسات واليات العمل وما توفره لهم من معارف ومعلومات.

هل توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية α= 0.05 في استجابة آراء المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزي لمتغير عدد الدورات التدريبية.
 جدول رقم (29) يبين نتائج تحليل التباين الآحادي (One Way ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير عدد المشاركة في الدورات التدريبية.

مستوى	قيمة	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين	المحاور
الدلالة	الدلالة		المربعات	الحرية	المربعات		
غير دال	0.738	0.422	0.207	3	0.622	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية
			0.491	44	21.625	داخل المجموعات	
				47	22.247	المجموع	
غير دال	0.490	0.820	0.279	3	0.838	بين المجموعات	المعوقات البشرية
			0.341	44	14.995	داخل المجموعات	
				47	15.833	المجموع	
غير دال	0.349	1.125	0.524	3	1.571	بين المجموعات	المعوقات التقنية
			0.466	44	20.490	داخل المجموعات	
				47	22.061	المجموع	
غير دال	0.783	0.359	0.164	3	0.493	بين المجموعات	المعوقات المالية
			0.458	44	20.152	داخل المجموعات	
				47	20.646	المجموع	
غير دال	0.613	0.608	0.267	3	0.802	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.439	44	19.326	داخل المجموعات	للمعوقات
				47	20.127	المجموع	

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب تعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية، ويتبين من الجدول أعلاه رقم (29) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الاربعة (المعوقات التظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات التقنية، والمعوقات المالية) تساوي (0.381، 0.597، 0.368) على التوالي وهي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق بين اجابات المبحوثين حول تلك المحاور تعزي لمتغير عدد المشاركة في الدورات التدريبية.

ويصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.253 ، وهي أكبر 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب، وتفسر الدراسة الراهنة ذلك غياب التنسيق بين إدارة المكتبة والمراكز المتخصصة في المكتبات والمعلومات.

الخاتمة

استعرضنا على امتداد صفحات الدراسة وتحليل الواقع الحالي لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب، وذلك بالوقوف على آراء الموظفين بالمكتبات اتجاه إدارة المعرفة وأهميتها، ومدى ممارستهم لعملياتها، واليات تطبيقها في المكتبات، كما تناولت الدراسة رصد المشكلات التي تواجههم وتحليل أسبابها، وقد طرحت العديد من التساؤلات التي فرضت نفسها على بساط الدراسة ملحة في الطلب الإجابة عليها، وفيما يلي النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

4.4 - المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

1.4.4 النتائج

من خلال عرض التحليل الوصفى والاحصائى لبيانات الدراسة يمكن تلخيص أبرز النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بصفات خصائص مجتمع الدراسة.

- -1 أن النسبة الأكثر في عملية التوظيف بالمكتبات هي من فئة الذكور إذ بلغ عددهم (33) بنسبة -1 (88.8).
- 2- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم (من 30- 39) بنسبة (52.1%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.
- 3- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة مؤهلاتهم كانت بكالوريوس وما يعادلها (37) وما نسبته (77%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.
- 4- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير متخصصين وكان عددهم (15) وبنسبة (31.8%) ولم يبلغوا مستوى التخصص حيث كانت مؤهلاتهم ثانوية وما يعادلها.
- 5- أن ما نسبته (54.2%) كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات (26) وهم الفئة الاكثر من أفراد مجتمع الدراسة.
- 6- أن ما نسبته (75.0%) اشتركوا في دورتين تدريبية (36) وهم الفئة الاكثر من أفراد مجتمع الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة.

- 1 وجود معوقات تنظيمية تمثلت في الافتقار إلي التخطيط السليم في عملية التحول نحو إدارة المعرفة.
- 2- جمود الانظمة والاجرآءات الإدارية المتبعة واعتماد مكتبات جامعة المرقب على هيكل تنظيمي غير ملائم تتعدم فيه وضوح خطوط السلطة.
 - 3- الافتقار إلى الثقافة التنظيمية التي تشجع على سياسة العمل بروح الفريق الجماعي.
- 4- وجود معوقات بشرية تمثلت في نقص الدافعية لدى الموظفين وضعف إلمام القائمين على إدارة المكتبات بمفاهيم إدارة المعرفة.
- 5- حاجة الموظفين إلى المزيد من الدورات وورش العمل والندوات التي من خلالها يمكن رفد الموظفين بالمفاهيم اللازمة حول إدارة المعرفة وفوائدها.

- 6- وجود معوقات تقنية وتمثلت في الافتقار إلى وجود بنية اساسية للمعلومات والاتصالات تسمح بتطبيق إدارة المعرفة داخل مكتبات كليات جامعة المرقب، لتسهيل عملية تبادل ونقل الافكار والمعارف بين مكتبات كليات جامعة المرقب.
- 7- وجود معوقات مالية وتمثلت في تقليص الدعم المالي من إدارة الجامعة، مما أدى إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية مما يعرقل من تطبيق إدارة المعرفة.

2.4.4 التوصيات

- 1- ضرورة توفير الدعم المالي الكافي من قبل إدارة الجامعة، حتى يتسنى للقائمين على المكتبات من الإيفاء بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
- 2- ضرورة الاستعانة بالخبراء المتخصصين في إدارة المعرفة، واستشارتهم في بعض القضايا التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة.
- 3- تبني استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في المكتبات تهدف إلى التعريف بأهميتها ومراحلها وعملياتها.
 - 4- عقد دورات تدريبية لإخصائي المعلومات بمكتبات كليات جامعة المرقب.
- 5- إمداد المكتبات بالوسائل التكنولوجية للمساعدة في تقديم الخدمات داخل المكتبة لمواكبة التطور التقنى في مجال المكتبات.
 - 6- حث المسئولين بالمكتبات لإنشاء مواقع إلكترونية خاصة بمكتباتهم على شبكة الانترنت.
- 7- التشجيع علي اشراك الموظفين في رسم السياسات ووضع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فِرق العمل أو اللجان.

المراجع العربية. أولاً: المراجع العربية. ثانياً: المراجع الأجنبية.

قائمة المراجع

القرآن الكريم.

- من سورة البقرة الآية (32).
- من سورة النمل الآية (40).

أولاً: الكتب.

- 1- ابراهيم بدر الصبيحات (2018). ادارة المعرفة. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.
 - 2- إبراهيم بدر الخالدي (2011). معجم الإدارة. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 3- أبوبكر محمود الهوش (2016). اقتصاد المعرفة. -القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 4- أبوبكر سلطان أحمد (2017). إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العملية. الرياض: مركز البحوث والتواصل المعرفي.
- 5- أحمد بدر، محمد فتحي عبدالهادي (2001). المكتبات الجامعية تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6- ايناس ابو بكر الهوش (2019). ادارة المعرفة امكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. دراسة تطبيقية على الاكاديمية الليبية: دار حميثرا للنشر.
 - 7- اسامة محمد السيد (2013). إدارة المعرفة. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- 8- ايهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر (2019). ادارة المعرفة والمعلوماتية. دار النشر المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .
- 9- بشار الحاج احمد (2019). إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتتمية الادارية جامعة الدول العربية.
 - 10- حامد كاظم الشيباوي (2020). ادارة المعرفة. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 11- حسين محمد عتوم ، يمنى احمد عتوم (2018). ادارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

- 12- حسين موسي قاسم البناء (2015). أثر استراتيجية التمكين التنظيمي علي عمليات إدارة المعرفة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- 13- حنان الصادق بيزان. (2020). الإعداد المهني في مجال علوم المعلومات (رؤى اكاديمية). : القاهرة دار حميثرا للنشر.
- 14- حنان الصادق بيزان (2017). دراسات ورؤي معلوماتية في إدارة المعلومات والمعرفة. القاهرة : دار حميثرا للنشر.
- 15- خليفي عيسى ، قوادرية ربيحة (2019). ادارة راس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة . الوراق للنشر والتوزيع .
 - 16- ربحي مصطفي عليان (2015). ادارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- 17- زياد ابراهيم عبد الرحمن (2019). الاتصال الاداري وادارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار النشر مؤسسة شباب الجامعة.
- 18- سعد غالب ياسين (2016). إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات.- عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 19- صلاح الدين الكبيسي (2011). ادارة المعرفة.- القاهرة : المنظمة العربية للتتمية الادارية جامعة الدول العربية .
- 20- طارق عطية عبد الرحمن (2017). ادارة المعرفة كمدخل لتعريز الابداع التنظيمي في الاجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية: معهد الادارة العامة للطباعة والنشر.
- 21- عبد المقصود احمد النجار، ابراهيم جابر السيد (2020). الاتصال الاداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الجزائر: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر.
- 22- عماد صفر عبده محمد (2015). نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتتمية الادارية جامعة الدول العربية.
- 23 عماد الدين احمد عبد المقصود (2017). ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: دار النشر المكتب الجامعي الحديث .
- 24- عامر عبدالرزاق الناصر (2019). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 25- فتحي عبد الرسول محمد (2017). ادارة المعرفة بالمؤسسات التربوية.- دار العلم والايمان للنشر والتوزيع .
- 26- السعيد مبروك إبراهيم (2020). القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة. الاسكندرية: دار النشر مكتبة الوفاء القانونية.
- 27- السعيد مبروك خطاب (2020). المكتبات وتحديات التمكين لمجتمع المعرفة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- 28- السعيد مبروك إبراهيم(2014). الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الادارة الامعاصرة الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الادارة الالكترونية.- القاهرة: الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 29- مجبل لازم مسلم المالكي (2020). المكتبات والمعلومات في عالم متغير.- عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 30- مجدي صلاح رمضان (2020). العوامل البيئة وادارة المعرفة واثرهما في عمليات ادارة الموارد البشرية وادائهما. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية.
- 31- محمد الفيتوري خلف الله (2020). تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية الكفاءة والاستخدام. القاهرة: دار حميثرا للنشر والتوزيع.
- -32 محمد امين مرغلاني ، ترفة بنت عواد الشمري (2018). دور ادارة المعرفة في دعم عمليات اتخاد القرارات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية .
- 33- مؤيد السالم (2014). إدارة المعرفة التنظيمية. دار الكتاب الجامعي الجمهورية اللبنانية دولة الامارات العربية المتحدة.
- 34- نادية الصادق الطاهر الطويل (2020). واقع جودة خدمات المعلومات في مكتبات جامعة طرابلس وسبل تطويرها. القاهرة: دار حميثرا للنشر والتوزيع.
- 35- هبة جمال الدين عبدالواحد (2013). معوقات النظام الإداري في المكتبات الجامعية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 36- هيثم على حجازي (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات.- عمان :الرضوان للنشر والتوزيع .

37- يوسف محمد عبد الحميد (2020). ادارة المعرفة وتطبيقاتها في الخدمة الاجتماعية الطريق الي التميز والريادة. - دار النشر مكتب الجامعي الحديث.

ثانياً: رسائل الماجستير والأطروحات

- 1- إيناس أبوبكر الهوش (2017). " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي". دراسة تطبيقية على الاكاديمية الليبية، رسالة ماجستير في إدارة المعلومات، الاكاديمية الليبية طرابلس.
- 2- تهاني محمد أبو سلطان (2013). " بعنوان واقع عمليات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وسبل تطويره". رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر. غزة، كلية التربية. تاريخ الاطلاع 2021/4/28 . متاح على الرابط http://search.shamaa.org
- 3- حسام يوسف أبو جعفر (2011). "تطبيقات إدارة المعرفة".- دراسة تحليلية في قطاع التامين كنموذجا للتطبيق. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس.
- 4- زينب بشير غاغا(2017). " مدى استخدام إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي"، دراسة مطبقة على شركة الواحة لتصدير النفط والغاز، رسالة ماجستير في نظم المعلومات، الاكاديمية الليبية طرابلس.
- 5- زكي عبدالمعطي ابوزيادة (2017). " دور تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الأزمات الأمنية". دراسة تطبيقية على المؤسسة الأمنية الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية، اطروحة دكتوراه الفلسفة في الادارة العامة_ جامعة القاهرة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- 6- عبدالرحمن احمد شحود (2013). " بعنوان تنمية الحكمة لإدارة المعرفة وتفعيل كفاءة العامل". اطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.
- 7- فاطمة علي بن غلبون (2013). " تأثير إدارة المعرفة علي تحقيق المزايا التنافسية ".- دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي. جامعة بنغازي.
- 8- السيد مرسي أبو العباس شلبي (2019). " تطوير إدارة القنوات التعليمية بالتليفزيون المصري في ضوء إدارة المعرفة". اطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية. جامعة الازهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.

- 9- محمد ناصر بن موسي (2015). " دور التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تتمية المهارات البشرية". اطروحة دكتوراه في المكتبات والمعلومات، جامعة بنها. كلية الآداب.
- 10- محمد ربيع سلامة(2011). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي إدارة المعرفة".- رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.- كلية التجارة.
- 11- مروة محمد السيد (2014). " ادارة المعرفة كمدخل لتعريز القدرات التنافسية (منظور استراتيجي" دراسة تطبيقية على شركة فودافون .- رسالة ماجستير، جامعة بنها. كلية التجارة.
- 12- وفاء سماحة محمد رزق عوض (2011). " الثقافة التنظيمية: متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي".- دراسة ميدانية بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة كلية التربية.
- 13- وهيبة بن ناجي (2016). "آليات تطوير المكتبات الجامعية من خلال مدخل إدارة المعرفة: رؤية أخصائي المعلومات". دراسة ميدانية بمكتبات جامعة عباس لغرور خنشلة. جامعة العربي التبسي- تبسة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. -تاريخ الاطلاع 2020/9/8- متاح على الرابط https://www.jamaa.net
- 14- يوسف لمحنط (2010). " نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية" تقييم استعداد مكتبة د.أحمد عروة الجامعية لتبنى إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري- قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.- تاريخ الاطلاع 2021/4/28م.- متاح على http://thesis.mandumah.com

ثالثاً: المجلات والدوريات:

- 1- أم الزين حسين بدوي (2019). " معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 183 ج3، يوليو. تاريخ الاطلاع 2020/10/19 متاح على https://search.shamaa.org
- 2- باسم غدير غدير (2016). " متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة".- مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج (38)، ع 3 مايو.- تاريخ الاطلاع 2020/11/5م.- متاح علي http://www.journal.tishreen,edu.sy

- 3- حنان الصادق بيزان (2016). " بعنوان جاهزية تطبيق إدارة المعرفة بين تحديات والمخاطر ".- مجلة المكتبات والمعلومات ، ع 16، يونيو.
- -- حنان الصادق بيزان (2010). " إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية ".- حنان الصادق بيزان (2010). " إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية ".- كال على Cybrarians journal متاح على http://www.cybrarians.info/journal/no22/
- 5- حيدر حسن محمد (2016). " استراتيجيات إدارة المعرفة".- دراسة تحليلية في مؤسسات في العراق، Cybrarians journal، ع 41، مارس.- تاريخ الاطلاع 2020/12/21م .- متاح على الرابط http://search.emarefa.net
- خالد عتيق عبدالله، جاسم محمد جرجيس (2014). " إدارة المعرفة: مفهومها، أهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها" The "نطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها" SLA-AGC20th Annual Conference http://www.qscience.com
- 7- فالح بن عبدالله الضرمان (2017). " إدارة المعرفة في بيئة المعلومات". بحث تطبيقي في مكتبات جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجموعة(23)، ع 2، سبتمبر. تاريخ الاطلاع 2021/3/30م. متاح على الرابط http://search.shamaa.org
- 8- الحمزة المنير (2011). " واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية".- مطلب واقعي أم الحمزة المنير (2011). " واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية".- مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟ مجلة RIST مجموعة (19) ع 2.- تاريخ الاطلاع 2021/4/29م.- متاح على .http://www.asjp.cerist.dz

رابعاً: المؤتمرات العلمية.

1- خيري عبدالسلام كليب، صلاح على الاشقر (2020). "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين جودة الخدمات المكتبية". - (دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة المرقب)، أعمال مؤتمر الإسهام المعرفي والتطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخصص المكتبات والمعلومات، جامعة طبرق. - مارس 2020.

2- عبدالكريم ساسي النسر، حورية الهادي مفتاح (2019). " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية". - (دراسة ميدانية في كلية أم الربيع للعلوم التقنية - صرمان)، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، ع 9، سبتمبر. - تاريخ الاطلاع 2020/12/18م. - متاح على http://www.stc-rs.com.ly

3- علي عمر اليسير (2015). " دور الخدمات المكتبية في بحوث طلاب الدراسات العليا بجامعة المرقب". - من وقائع أعمال المؤتمر العلمي حول المكتبات الجامعية في ليبيا. - الواقع وآليات التطوير. -23-2015/11/24 م. - الخمس.

4- فتحي عيسي فرج، سهام محمد موسي (2020). " قواعد إدارية مقترحة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الليبية". - أعمال مؤتمر الإسهام المعرفي والتطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخصص المكتبات والمعلومات، جامعة طبرق. - مارس 2020.

خامساً: مواقع الويب

- جامعة المرقب ا.http://www.elmergib.edu

سادساً: المراجع الاجنبية

1-(Adebayo A.Bello,2018) Knowledge Management in Academic Libraries: Trends, Issues and challenges. World Journal of Research and Review (WJRR) ISSN:2455-3956,Volume-6, Issue-2, February 2018 Pages 20-25

2- (Leila namdarian,2020)The impact of knowledge management on organization performance: A structural Equation Modeling study. AD-Minister N.37 Julio – December 2020 pp. 85–108. ISSN 1692– 0279. E ISSN 2256–4322

3-(Mohamed Islam,2020) Problems of Knowledge Management Practices in libraries and information Centers Of Bangladesh. International Federation of Library Associations and Institutions 2020, Vol. 46(1)34–51The Author

- (s)2020 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-Permissions DOL:10.1177/0340035219894359 journals sagepub.com/home /ifl
- **4**–(Nyamache,2017) Implementation of Knowledge Management as a Tool for Sustainable Competitive Advantage at the University of Nairobi Library, Kenya.
- **5**–(Sanageeta,2015) Importance of knowledge management in the higher educational institutes. Turkish Online journal of Distance Education TOJDE January 2015 ISSN 1302–6488 Volume:16 Number:1 Article 11 pp162–183 **6**–(Wamalwa,2016) Knowledge Management Practices and performance of Academic Libraries: A Case of Mount Kenya University ,Kigali Campus Library. World Journal of Computer Application and Technology 4 (2):34–39 Dol: 10.13189/wjcat.2016.040202 http://www.hrpub.org

الملاحق

أولاً: استمارة الاستبانة.

ثانياً: أسماء المُحكمين.

ثالثاً: نتائج الحاسب الآلي.

الملحق رقم (1)

استمارة الاستبانة الموجه للموظفين بمكتبات جامعة المرقب

الاكاديمية الليبية قسم دراسات المعلومات

استمارة استبيان

شعبة إدارة المعلومات

• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	•••••	سيد الفاضل /	الد
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		سيدة الفاضلة/	الد

تحية طيبة وبعد ؟؟؟؟

استبيان موجه إلى موظفى مكتبات جامعة المرقب.

في الوقت الذي نقدر فيه حرصكم على العمل وتفانيكم في أداء الواجب ومساهمتكم في تطوير أداء المكتبات يسرنا أن نستفيد من خبراتكم، وآرائكم، لما لها من بالغ الأهمية والفائدة في خدمة العلم والوصول بهذه الدراسة إلى المستوى المطلوب، لذا نرجو التكرم مشكورين بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان الذي أعده الباحث حول الدراسة بعنوان.

"معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات جامعة المرقب "

كما نود أن نؤكد لسيادتكم بأن إجاباتكم علي فقرات هذا الاستبيان ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والعرفان في استكمال متطلبات الدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

يشمل هذا الجزء البيانات الشخصية للموظف، ويرجى وضع علامة (✔) في الخيار المناسب لك فيما يلي:

	1- النوع
	ذكر أنثي
	2- العمر
من 25- أقل من 35سنة	اقل من 25سنة
من 45 فأكثر	من 35– أقل 45 سنة
	3- المؤهل العلمي
دبلوم عالي	ثانویة عامة او ما یعادلها او اقل
الليسانس	بكالوريوس
دكتوراه	ماجستير
	4- عدد سنوات الخبرة
من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
من 15 سنة فأكثر	من 10 سنوات – اقل من 15 سنة
	5- المشاركة في الدورات التدريبية
شاركت مرة واحدة	لم أشارك
	شاركت في أكثر من دورة

المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة المعرفة.

موافق جداً	موافق	موافق إلى حداً ما	غیر موافق	غیر موافق جداً	الْعِيسارات	ت
					أولاً: المعوقات التنظيمية	
					رؤية المكتبة لا تعكس تفعيل إدارة المعرفة.	1
					الافتقار إلي التخطيط السليم في عملية التحول نحو إدارة المعرفة.	2
					جمود الانظمة و الإجراءات الإدارية المتبعة في المكتبة مما يؤخر عملية التحول نحو	3
					إدارة المعرفة.	
					نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.	4
					ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بإدارة المعرفة.	5
					الهيكل التنظيمي للمكتبة لا يتماشى مع إدارة المعرفة.	6
					ليس هناك تقسيم واضح للعمل داخل المكتبة.	7
					توجد صعوبة في الاتصال بين إدارة المكتبة والمكتبات الأخرى.	8
					خوف إدارة المكتبة من زيادة المهام الإدارية عند تطبيق إدارة المعرفة .	9
موافق جداً	موافق	موافق إلى حداً ما	غیر موافق	غیر موافق جداً	العبـــارات	ت
					ثانياً: المعوقات البشرية	
					لا يوجد تحديث للبرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفين من وقت لآخر.	10
					لا تهتم إدارة المكتبة بإرضاء الموظفين ذوي القدرات المتميزة.	11
					لا تتبع المكتبة التدوير الوظيفي بين الوحدات المختلفة في المكتبة.	12
					غياب نشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات الخارجية.	13
					مقاومة الموظفين للتغير مما يحول من قدرة المكتبة من تطبيق إدارة المعرفة.	14
					نقص في الكادر المتخصص في علوم المعلومات من حملة المؤهلات العليا.	15
					ضعف الحوافز بنوعيها المعنوي والمادي لموظفي المكتبة.	16
					سياسات التوظيف بالمكتبة لا تعتمد علي تقييم المحكمين المؤهلين في علوم المعلومات	17
					الاخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي تفيد في اكتساب	18
					المعرفة.	

موافق جداً	موافق	موافق إلى حداً ما	غیر موافق	غیر موافق جداً	العبارات	٢
					ثالثاً: المعوقات التقنية	
					ضعف البنية التقنية وعدم ملائمتها لإدارة المعرفة .	19
					الافتقار لقاعدة بيانات الكترونية تضمن تلبية احتياجات المستغيدين .	20
					صعوبة الاتصال المباشر بالناشرين والمكتبات المحلية والخارجية.	21
					ضعف كفاءة الادوات التكنولوجية المناسبة للبحث العلمي.	22
					وجود صعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الاجهزة.	23
					تقادم التطبيقات المستخدمة في الحواسيب	24
					لا يوجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة مثل (الوسائط الفائقة، والموقع	25
					الالكتروني)	
					لا يوجد في المكتبة نظام نسخ احتياطي لحفظ واسترجاع المعلومات.	26
					تراجع دور المكتبة وعزوف المستفيدين امام خدمات المكتبات الرقمية.	27
موافق جداً	موافق	موافق إلى حداً ما	غیر موافق	غير موافق جداً	المعبـــارات	ű
					رابعاً: المعوقات المالية	
					لا يوجد دعم مالي من إدارة الجامعة خارج الميزانية المخصصة للمكتبة.	28
					الميزانية المخصصة للمكتبة لا تغطي كافة الاحتياجات الفعلية الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة.	29
					لا تقوم إدارة المكتبة بالإنفاق المالي علي الاستعانة بالخبراء الخارجيين.	30
					ضعف الحوافز المالية والتقديرية لتشجيع المتميزين من موظفين المكتبة في مجال	31
					العمل الالكتروني.	
					عدم وجود توازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين .	32
					لا يتم تقييم اداء الموظف وترقيته ومكافاته علي اساس مساهمته المعرفية .	33
					لا يرتبط نظام المكافآت والحوافر في المكتبة بمستوي الابتكار المعرفي.	34
					الرسوم المطلوبة للاستفادة من خدمات المكتبة غير مناسبة.	35
						. —

الملحق رقم (2) أسماء المُحكمين

مكان العمل	التخصص	أسماء المُحكمين	ت
الاكاديمية الليبية	أستاذ المكتبات والمعلومات	أ. د/ أبوبكر محمود الهوش	1
الاكاديمية الليبية	أستاذ المكتبات والمعلومات	أ. د/ مبروكة عمر محيريق	2
جامعة طرابلس	أستاذ المكتبات والمعلومات	أ. د/ لطفية علي الكميشي	3
الاكاديمية الليبية	أستاذ إدارة الأعمال	أ. د/ أحمد الطاهر عبدالرحيم	4
جامعة طرابلس	أستاذ إدارة الأعمال	أ. د/ عيسي فرج الصالحين	5
جامعة المرقب	أستاذ اللغة العربية	أ. د/ علي عبدالسلام بالنور	6

الملحق رقم (3) نتائج الحاسب الالي

نتائج الحاسب الالي:

معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات التنظيمية والدرجة الكلية له

					Corre	ations					
							جمود الانظمة والاجراءات				
	خوف إدارة	توجد صىعوبة في			ضعف مشار کة		والاجراءات الإدارية المتبعة				
	مكتبة من زيادة			الهيكل التنظيمي	المو ظفين في	نقص الفهم	في المكتبة مما	الافتقار إلى			
	المهام الإدارية	إدارة المكتبة	ليس هناك تقسيم	للمكتبة لا	وضع الأهداف	والوعى بأهمية	يؤخر عملية	التخطيط السليم	رؤية المكتبة لا		
	عند تطبيق إدارة		واضح للعمل	يتماشى مع إدارة	المتعلقة بإدارة	وفؤائد إدارة	التحول نحو إدارة	في عملية التحول	تعكس تفعيل		
لمعوق	المعرفة	الاخرى	داخل المكتبة	المعرفة	المعرفة	المعرفة	المعرفة	نحو إدارة المعرفة	إدارة المعرفة	_	
.4	0.07	0.042	0.255	.320	0.079	0.006	0.097	0.283	1	Pearson Correlation	رؤية المكتبة لا تعكس تفعيل
0.	0.59	0.779	0.080	0.027	0.592	0.967	0.512	0.051		Sig. (2- tailed)	إدارة المعرفة
	48 4	3 48	48	48	48	48	48	48	48	N	
.4	.317	.466	0.262	-0.118	.317	.535**	0.095	1	0.283	Pearson Correlation	الافتقار إلى التخطيط العادم
0.	0.02	0.001	0.072	0.423	0.028	0.000	0.521		0.051	Sig. (2- tailed)	مصلية التحول و إدارة المعرفة
	48 4	3 48	48	48	48	48	48	48	48		و زداره المعرف
.7	26 .546		.489	.726"	.546	.628	1	0.095		Pearson	جمود الانظمة
_										Correlation	والاجراءات
0.	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.521	0.512	Sig. (2- tailed)	الإدارية المتبعة في المكتبة مما
	48 4	8 48	48	48	48	48	48	48	48	N	يؤخر عملية
.7	.725	.697**	.621**	.357 [*]	.725**	1	.628**	.535**	0.006	Pearson Correlation	نقص الفهم والوعي بأهمية
0	0.00	0.000	0.000	0.013	0.000		0.000	0.000	0.967	Sig. (2- tailed)	وفؤائد إدارة المعرفة
	48 4	8 48	48	48	48	48	48	48	48	N	
.7	1.000	.606	.606**	.471**	1	.725**	.546**	.317 [*]	0.079	Pearson Correlation	نىعف مشاركة الموظفين في
0.	0.00	0.000	0.000	0.001		0.000	0.000	0.028	0.592	Sig. (2- tailed)	وضع الأهداف المتعلقة بإدارة
	48 4	8 48	48	48	48	48	48	48	48	N	المعرفة
.7	.471	.291	.612**	1	.471	.357*	.726**	-0.118	.320 [*]	Pearson Correlation	هيكل التنظيمي للمكتبة لا
0	0.00	0.045	0.000		0.001	0.013	0.000	0.423	0.027	Sig. (2- tailed)	ماتشى مع إدارة المعرفة
	48 4	8 48	48	48	48	48	48	48	48	N	
3.	.606	.544	1	.612	.606	.621**	.489**	0.262	0.255	Pearson Correlation	س هناك تقسيم واضح للعمل
0.	0.00	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.072	0.080	Sig. (2- tailed)	داخل المكتبة
	48 4	8 48	48	48	48	48	48	48	48		
.6	.606	. 1	.544	.291*	.606"	.697**	.626**	.466**	0.042	Pearson Correlation	جد صعوبة في الاتصال بين
0	0.00	D	0.000	0.045	0.000	0.000	0.000	0.001	0.779	Sig. (2- tailed)	ردارة المكتبة والمكتبات
	48 4	8 48	48	48	48	48	48	48	48		والمعتبات الاخرى
.7		1 .606"	.606"	.471"	1.000	.725	.546**	.317		Pearson Correlation	خوف إدارة كتبة من زيادة
0	000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.028	0.592	Sig. (2-tailed)	حببه من رياده _ المهام الإدارية ند تطبيق إدارة
	48 4	8 48	48	48	48	48	48	48	48		ند نطبيق إدارة _ المعر فة
	1 .765		.851	.705	.765	.791**	.726**	.452**	.403**	Pearson Correlation	المعوق
	0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.005	Sig. (2-tailed)	
	48 4	8 48	48	48	48	48	48	48	48		
		-	evel (2-tailed)	_	1 +0	1	1	1 10	10		

معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات البشرية والدرجة الكلية له

		1	1			1					
	الاخفاق في	سياسات التوظيف				غیاب نشر					
	الاحقاق في التعاون والثمر اكة	سياسات النوطيف بالمكتبة لا تعتمد		acti : 5:	مقاومة الموظفين	عیاب سر و تو ظیف	لا تتبع المكتبة				
			ضعف الحو افز	نقص في الكادر المتخصص في	مفاومه الموطفين التغير مما يحول	وبوطيف المعارف الناتجة	لا سبع المحتبه التدوير الوظيفي	- 10 N			
	مع المؤسسات المجتمعية التي	علي تقييم المحكمين	صعف الحوافر بنوعيها المعنوي	المتحصص في علوم والمعلومات	النعير مما يحول من قدرة المكتبة	المعارف النائجة عن المشاركة في	الندوير الوطيفي بين الوحدات	لا تهتم إدارة المكتبة بإرضاء			
				عوم والمعلومات من حملة	من قدره المكتبة من تطبيق إدارة	عن المساركة في المؤتمر ات	بين الوحدات المختلفة في				
	تفيد في اكتساب	المؤهلين في علوم	والمادي لموظفي					الموظفين ذوي			
المعوق	المعرفة	المعلومات	المكتبة	المؤهلات العليا	المعرفة	الخارجية	المكتبة	القدرات المتميزة		D	
.598	0.092	.301	.577	.327	0.085	.449	-0.045	.598	1	Pearson	
										Correlation	
0.000	0.538	0.040	0.000	0.025	0.568	0.002	0.766	0.000		Sig. (2-	
										tailed)	
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47		
.700	.328	0.004	.446	0.147	0.208	.733	.362	1	.598	Pearson	لا تهتم إدارة
										Correlation	المكتبة بإرضاء
0.000	0.023	0.976	0.002	0.319	0.157	0.000	0.012		0.000	Sig. (2-	الموظفين ذوي
										tailed)	القدرات المتميزة
48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	N	
.485	.540**	0.163	0.121	0.196	-0.066	0.110	1	.362*	-0.045	Pearson	لا تتبع المكتبة
										Correlation	التدوير الوظيفي
0.000	0.000	0.269	0.412	0.181	0.656	0.459		0.012	0.766	Sig. (2-	بين الوحدات
										tailed)	المختلفة في
48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	N	المكتبة
.648**	0.097	0.085	.404**	.315	.315	1	0.110	.733	.449	Pearson	غیاب نشر
.0.0				.0.0	.0.0			00		Correlation	وتوظيف
0.000	0.512	0.567	0.004	0.029	0.029		0.459	0.000	0.002	Sig. (2-	المعارف الناتجة
										tailed)	عن المشاركة في
48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	N	المؤتمرات
.372	.288	-0.119	.331	-0.089	1	.315	-0.066	0.208	0.085	Pearson	مقاومة الموظفين
.572	.200	0	.551	0.000	·	.515	0.000	0.200	0.000	Correlation	التغير مما يحول
0.009	0.047	0.421	0.021	0.546		0.029	0.656	0.157	0.568	Sig. (2-	من قدرة المكتبة
										tailed)	من تطبيق إدارة
48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	N	المعرفة
.637**	.289*	.726**	0.242	1	-0.089	.315	0.196	0.147	.327	Pearson	نقص في الكادر
.007	.203	.720	0.2.12	,	0.000	.515	000	0	.521	Correlation	المتخصص في
0.000	0.046	0.000	0.097		0.546	0.029	0.181	0.319	0.025	Sig. (2-	علوم المعلومات
					0.0.10					tailed)	من حملة
48	48	48	48	48	48	48	48	48	47		المؤهلات العليا
.608**	0.218	0.105	1	0.242	.331	.404**	0.121	.446**		Pearson	ضعف الحو افز
.000	0.210	0.103	·	0.242	.331	.404	0.121	.446	.5//	Correlation	بنوعيها المعنوي
0.000	0.136	0.477		0.097	0.021	0.004	0.412	0.002	0.000	Sig. (2-	والمادي لموظفي
0.000	0.130	0.477		0.037	0.021	0.004	0.412	0.002	0.000	tailed)	المكتبة
48	48	48	48	48	48	48	48	48	47		-
		1	0.105		-0.119	0.085	0.163	0.004		Pearson	سياسات التوظيف
.533	.351	'	0.105	.726	-0.119	0.065	0.163	0.004	.301 [*]		سيسات الوطيف بالمكتبة لا تعتمد
0.000	0.015		0.477	0.000	0.421	0.567	0.269	0.976	0.040	Correlation	
0.000	0.015		0.477	0.000	0.421	0.567	0.269	0.976	0.040	Sig. (2-	علي تقييم المحكمين
48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	tailed)	المحكمين المحكمين المؤهلين المؤهلين المؤهلين المؤهلين المكافئة
-					-		-	-			
.641	1	.351	0.218	.289	.288	0.097	.540	.328	0.092	Pearson	الأخفاق في
										Correlation	التعاون والشراكة
0.000		0.015	0.136	0.046	0.047	0.512	0.000	0.023	0.538	Sig. (2-	مع المؤسسات
										tailed)	المجتمعية التي
48	48	48	48	48	48	48	48	48	47		تفيد في اكتساب
1	.641	.533**	.608**	.637**	.372	.648**	.485	.700**	.598	Pearson	المعوق
										Correlation	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.009	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-	
										tailed)	
48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	N	
The second second											

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات التقنية والدرجة الكلية له

			لايوجد تسهيلات								
	تراجع دور	لا يوجد في	تكنولوجية لتوزيع			ضعف كفاءة	صعوبة الاتصال				
	المكتبة وعزوف	المكتبة نظام نسخ	المعرفة مثل		وجود صعوبات	الأدوات	المباشر	الاقتقار لقاعدة	ضعف البنية		
	المستفيدين امام	احتياطي لحفظ	(الوسائط االفائقة،	تقادم التطبيقات	فنية بخصوص	التكنولوجية	بالناشرين	بيانات تضمن	التقنية وعدم		
	خدمات المكتبات	واسترجاع	والموقع	المستخدمة في	إدارة وتشغيل	المناسبة للبحث	والمكتبات	تلبية احتياجات	ملائمتها لإدارة		
المعوق	الرقمية	المعلومات.	الالكتروني)	الحواسيب.	وصيانة الاجهزة .	العلمي	المحلية والخارجية	المستفيدين	المعرفة	_	e - N
.786	.513	0.180	.702	.392	.513	.606	.606	.471	1	Pearson Correlation	ضعف البنية التقنية وعدم
0.000	0.000	0.220	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.001		Sig. (2-	اللقلية وعدم ملائمتها لادارة
0.000	0.000	0.220	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001		tailed)	المعرفة
48	48	48	48	47	48	48	48	48	48		
.752**	0.119	.640**	.470**	0.286	0.119	.291	.612	1	.471"	Pearson	الافتقار لقاعدة
.732	0.1.10	.040	.470	0.200	0.1.10	.231	.012		.471	Correlation	بیانات تضمن
0.000	0.419	0.000	0.001	0.052	0.419	0.045	0.000		0.001	Sig. (2-	تلبية احتياجات
										tailed)	المستفيدين
48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	N	
.823**	.303	.557**	.462	0.048	.303	.544	1	.612	.606	Pearson	صعوبة الاتصال
										Correlation	المباشر
0.000	0.037	0.000	0.001	0.749	0.037	0.000		0.000	0.000	Sig. (2-	بالناشرين
										tailed)	والمكتبات
48	48	48	48	47	48	48	48	48	48		المحلية والخارجية
.672**	.672**	0.058	.580	.353 [*]	.672	1	.544**	.291	.606	Pearson	ضعف كفاءة
											الأدوات
0.000	0.000	0.693	0.000	0.015	0.000		0.000	0.045	0.000	Sig. (2-	التكنولوجية
48	48	48	48	47	40	48	48	48	40	tailed)	المناسبة للبحث العلمي
					48				48		*
.581	1.000	0.110	.733	.449**	1	.672	.303*	0.119	.513 ^{**}	Pearson Correlation	وجود صعوبات فنية بخصوص
0.000	0.000	0.459	0.000	0.002		0.000	0.037	0.419	0.000	Sig. (2-	ھيە بحصوص إدارة وتشغيل
0.000	0.000	0.459	0.000	0.002		0.000	0.037	0.419	0.000	tailed)	إداره وتسعيل وصيانة الاجهزة .
48	48	48	48	47	48	48	48	48	48		رسپت ۱۰ جهره .
.374"	.449	-0.045	.598	1	.449	.353*	0.048	0.286	.392"	Pearson	تقادم التطبيقات
.374	.449	-0.043	.596	· ·	.449	.333	0.040	0.200	.392	Correlation	المستخدمة في
0.010	0.002	0.766	0.000		0.002	0.015	0.749	0.052	0.006	Sig. (2-	الحواسيب.
										tailed)	
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	N	
.812"	.733	.362	1	.598**	.733	.580	.462**	.470	.702**	Pearson	لايوجد تسهيلات
										Correlation	كنولوجية لتوزيع
0.000	0.000	0.012		0.000	0.000	0.000	0.001	0.001	0.000	Sig. (2-	المعرفة مثل
										tailed)	(الوسانط االفانقة،
48	48	48	48	47	48	48	48	48	48		والموقع
.624**	0.110	1	.362 [*]	-0.045	0.110	0.058	.557**	.640**	0.180	Pearson	لا يوجد في
										Correlation	المكتبة نظام نسخ
0.000	0.459		0.012	0.766	0.459	0.693	0.000	0.000	0.220	Sig. (2-	احتياطي لحفظ
40	40	40	40	47	40	40	40	40	40	tailed)	واسترجاع
48	48	48	48	47	48	48	48	48	48		المعلومات.
.581	1	0.110	.733	.449	1.000	.672	.303*	0.119	.513	Pearson	تراجع دور
0.000		0.459	0.000	0.002	0.000	0.000	0.037	0.419	0.000	Correlation Sig. (2-	المكتبة و عزوف المستفيدين امام
0.000		0.459	0.000	0.002	0.000	0.000	0.037	0.419	0.000	tailed)	المستقيدين امام خدمات المكتبات
48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	,	الرقمية
1	.581	.624"	.812	.374**					.786**	Pearson	المعوق
']	.581	.624	.812	.3/4	.581	.672	.823	.752	./86	Correlation	السعول
	0.000	0.000	0.000	0.010	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-	
	0.000	0.000	0.000	0.070	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	tailed)	
48	48	48	48	47	48	48	48	48	48		

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور المعوقات المالية والدرجة الكلية له

					Correl	ations					
								الميزانية			
						ضعف الحوافز		المخصصة	لا يوجد دعم		
			لا يرتبط نظام	لا يتم تقييم اداء		المالية والتقديرية	لا تقوم إدارة	المكتبة لا تغطي	مالي من إدارة		
	ارتفاع تكاليف توفير أماكن	الرسوم المطلوبة للاستفادة من	المكافات	الموظف وترقيته ومكافاته على	عدم وجود توازن		المكتبة بالانفاق	كافة الاحتياجات الفعانة الخاصة	الجامعة خارج الميز انية		
	نوهير اماكن لذوي الاحتياجات		والحوافز في المكتبة بمستوي	ومحافاته علي الساس مساهمته	بين الحياة المهنية و الشخصية	من موظفين المكتبة في مجال	المالي علي الاستعانة	الفعلية الحاصة بتطبيق إدارة	المير اليه المخصصة		
المعوق	لدوي الاحتياجات الخاصة	خدمات المحتبه غير مناسبة	المحتبه بمسوي الابتكار المعرفي	ساس مساهمته المعر فية	و اسخصيه المو ظفين.	المحلبه في مجان العمل الالكتروني	الاستعانة بالخبراء الخارجين	بنطبيق إداره المعرفة	المخصصية المكتبة		
.713	.667**	-0.027	.667	.447"	.475	.571 تعروبي	.567	.612**		Pearson	ا بوجد دعم
.7 13	.007		.007	.447	.475	.571	.507	.012	·	Correlation	,
0.000	0.000	0.855	0.000	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000		Sig. (2-	 امعة خارج
										tailed)	الميزانية
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		المخصصة
.772	.626	0.027	.626	.489	.726	.546	.628	1	.612	Pearson	الميزانية
0.000	0.000	0.856	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	Correlation	المخصصة _ له لا تغطى
0.000	0.000	0.856	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	Sig. (2- tailed)	4 لا تعطي لاحتياجات
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	-	معيوجات أية الخاصة
.729"	.697**	-0.225	.697"	.621"	.357	.725	1	.628		Pearson	۔ ' تقوم إدار ة
.125	.031	0.220	.037	.021	.557	.125		.020	.507	Correlation	بة بالانفاق
0.000	0.000	0.125	0.000	0.000	0.013	0.000		0.000	0.000	Sig. (2-	المالي على
										tailed)	الاستعانة
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	N	ء الخارجين
.747**	.606**	-0.077	.606	.606**	.471	1	.725**	.546	.571**	Pearson	ف الحوافز
										Correlation	والتقديرية
0.000	0.000	0.601	0.000	0.000	0.001		0.000	0.000	0.000	Sig. (2- tailed)	، المتميزين ن موظفين
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		ں موطفیں ة فی مجال
.729"	.291	0.271	.291	.612"	1	.471"	.357	.726	.475	Pearson	جود توازن
.129	.291	0.271	.291	.012		.471	.337	./20	.475	Correlation	بر- برارن بياة المهنية
0.000	0.045	0.063	0.045	0.000		0.001	0.013	0.000	0.001	Sig. (2-	والشخصية
										tailed)	الموظفين.
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		
.732**	.544	0.067	.544	1	.612	.606	.621	.489	.447**	Pearson	م تقییم اداء
0.000	0.000	0.651	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	Correlation Sig. (2-	ف وترقیته کافاته علی
0.000	0.000	0.001	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	tailed)	حاقاته عني ن مساهمته
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		المعرفية
.771"	1.000	0.042	1	.544**	.291	.606	.697**	.626**	667**	Pearson	ر تبط نظام
.,,,	1.000			.011	.201	.000	.001	.020	.001	Correlation	المكافات
0.000	0.000	0.778		0.000	0.045	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-	الحوافز في
										tailed)	بة بمستوي
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		ار المعرفي
.333	0.042	1	0.042	0.067	0.271	-0.077	-0.225	0.027	-0.027	Pearson	م المطلوبة
0.021	0.778		0.778	0.651	0.063	0.601	0.125	0.856	0.955	Correlation Sig. (2-	أستفادة من ات المكتبة
0.021	0.778		0.778	0.051	0.063	0.001	0.125	0.856	0.855	tailed)	ات المحتبه غير مناسبة
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		
.771"	1	0.042	1.000	.544"	.291	.606	.697**	.626**	.667**	Pearson	باع تكاليف
			1.000	.0-14	.201	.000	.007	.020	.007	Correlation	فير أماكن
0.000		0.778	0.000	0.000	0.045	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-	لاحتياجات
										tailed)	الخاصىة.
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		
1	.771"	.333*	.771**	.732**	.729	.747**	.729	.772**	.713	Pearson Correlation	المعوق
	0.000	0.021	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2- tailed)	
I											

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الفا كرو نباخ للثبات

Reliability Statistics								
	Cronbach's							
N of Items	Alpha							
4	0.922							

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب النوع

	النوع										
Cum	ulative	Valid									
Pei	cent	Percent	Percent	Frequency							
	68.8	68.8	68.8	33	ذکر	Valid					
	100.0	31.3	31.3	15	أنثي						
		100.0	100.0	48	Total						

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

العمر										
Cumulative	Valid									
Percent	Percent	Percent	Frequency							
4.2	4.2	4.2	2	اقل من 30 سنة	Valid					
56.3	52.1	52.1	25	من 30- 39 سنة						
83.3	27.1	27.1	13	من 40- 49 سنة						
100.0	16.7	16.7	8	من 50 فاكثر						
	100.0	100.0	48	Total						

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

	المؤهل العلمي									
Cumulative	Valid									
Percent	Percent	Percent	Frequency							
22.9	22.9	22.9	11	ثانوية او ما	Valid					
				يعادلها						
39.6	16.7	16.7	8	دبلوم عالي						
72.9	33.3	33.3	16	بكالوريوس						
100.0	27.1	27.1	13	اليسانس						
	100.0	100.0	48	Total						

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص

	تخصص الموظف										
Cumulative	Valid										
Percent	Percent	Percent	Frequency								
12.5	12.5	12.5	6	علم مكتبات	Valid						
29.2	16.7	16.7	8	ادارة وتنظيم							
54.2	25.0	25.0	12	حاسوب							
68.8	14.6	14.6	7	اللغات							
100.0	31.3	31.3	15	غير متخصصين							
	100.0	100.0	48	Total							

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

	عدد سنوات الخبرة								
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
54.2	54.2	54.2	26	Valid اقل من 5 سنوات					
64.6	10.4	10.4	5	من 5 سنوات -					
				اقل من 10سنوات					
81.3	16.7	16.7	0	من 10 سندان					
01.5	10.7	10.7	0	من 10 سنوات - اقل من 15 سنة					
100.0	18.8	18.8		من 15 سنة					
				فاكثر					
	100.0	100.0	48	Total					

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

المشاركة في الدورات التدربية							
Cumulative	Valid						
Percent	Percent	Percent	Frequency				
75.0	75.0	75.0	36	دورتين تدريبية	Valid		
91.7	16.7	16.7	8	من 3- 4 دورات			
95.8	4.2	4.2	2	من 4- 5 دورات			
100.0	4.2	4.2	2	من 5 فاكثر			
	100.0	100.0	48	Total			

نتائج الاحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات التنظيمية

					Statistics				
						جمود الانظمة			
						والاجراءات			
خوف إدارة	توجد صىعوبة في			ضعف مشاركة		الإدارية المتبعة			
المكتبة من زيادة	الاتصال بين		الهيكل التنظيمي	الموظفين في	نقص الفهم	في المكتبة مما	الافتقار إلى		
المهام الإدارية	إدارة المكتبة	ليس هناك تقسيم	المكتبة لا	وضنع الأهداف	والوعي بأهمية	يؤخر عملية	التخطيط السليم	رؤية المكتبة لا	
عند تطبيق إدارة	والمكتبات	واضبح للعمل	يتماشى مع إدارة	المتعلقة بإدارة	وفؤائد إدارة	التحول نحو إدارة	في عملية التحول	تعكس تفعيل	
المعرفة	الاخرى	داخل المكتبة	المعرفة	المعرفة	المعرفة	المعرفة	نحو إدارة المعرفة	إدارة المعرفة	
48	48	48	48	48	48	48	48	48	Valid N
0	0	0	0	0	0	0	0	0	Missing
3.88	3.73	3.29	3.81	3.88	3.56	4.02	3.56	3.21	Mean
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	Median
4	4	4	4	4	4	4	4	4	Mode
	_								
1.123			1.161	1.123	1.029	0.838	0.920	1.254	Std. Deviation

رؤية المكتبة لا تعكس تفعيل إدارة المعرفة								
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
8.3	8.3	8.3	4	غير موافق جدا	Valid			
37.5	29.2	29.2	14	غير موافق				
47.9	10.4	10.4	5	موافق الي حد ما				
85.4	37.5	37.5	18	موافق				
100.0	14.6	14.6	7	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total				

الافتقار إلي التخطيط السليم في عملية التحول نحو إدارة المعرفة									
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
22.9	22.9	22.9	11	غير موافق	Valid				
27.1	4.2	4.2	2	موافق الي حد ما					
93.8	66.7	66.7	32	موافق					
100.0	6.3	6.3	3	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total					

التحول نحو	ا يؤخر عملية	ة في المكتبة مم	الإدارية المتبعا	له والاجراءات	جمود الانظم
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid
6.3	4.2	4.2	2	غير موافق	
14.6	8.3	8.3	4	موافق الي حد ما	
75.0	60.4	60.4	29	موافق	
100.0	25.0	25.0	12	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

	نقص الفهم والوعي بأهمية وفؤائد إدارة المعرفة								
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid				
22.9	20.8	20.8	10	غير موافق					
31.3	8.3	8.3	4	موافق الي حد ما					
87.5	56.3	56.3	27	موافق					
100.0	12.5	12.5	6	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total					

ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بإدارة المعرفة								
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
20.8	20.8	20.8	10	غير موافق	Valid			
27.1	6.3	6.3	3	موافق الي حد ما				
64.6	37.5	37.5	18	موافق				
100.0	35.4	35.4	17	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total				

الهيكل التنظيمي للمكتبة لا يتماشى مع إدارة المعرفة									
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
6.3	6.3	6.3	3	غير موافق جدا	Valid				
16.7	10.4	10.4	5	غير موافق					
25.0	8.3	8.3	4	موافق الي حد ما					
70.8	45.8	45.8	22	موافق					
100.0	29.2	29.2	14	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total					

ليس هناك تقسيم واضح للعمل داخل المكتبة								
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
16.7	16.7	16.7	8	غير موافق جدا	Valid			
29.2	12.5	12.5	6	غير موافق				
39.6	10.4	10.4	5	موافق الي حد ما				
85.4	45.8	45.8	22	موافق				
100.0	14.6	14.6	7	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total				

توجد صعوبة في الاتصال بين إدارة المكتبة والمكتبات الاخرى								
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid			
22.9	20.8	20.8	10	غير موافق				
25.0	2.1	2.1	1	موافق الي حد ما				
77.1	52.1	52.1	25	موافق				
100.0	22.9	22.9	11	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total	-			

خوف إدارة المكتبة من زيادة المهام الإدارية عند تطبيق إدارة المعرفة								
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
20.8	20.8	20.8	10	غير موافق	Valid			
27.1	6.3	6.3	3	موافق الي حد ما				
64.6	37.5	37.5	18	موافق				
100.0	35.4	35.4	17	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total				

نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات التنظيمية

One-Sample Statistics							
Std. Error	Std.						
Mean	Deviation	Mean	N				
0.09930	0.68800	3.5556	48	المعوق			

One-Sample Test								
Test Value = 0								
of the Di	of the Difference		Sig. (2-					
Upper	Lower	Difference	tailed)	df	t			
3.7553	3.7553 3.3558 3.55556 0.000 47 35.805 <u>3</u>							

نتائج الاحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات البشرية

	Statistics								
a star Sti	سياسات التوظيف				غیاب نشر				
الاخفاق في التعاون والشراكة	سياسات اللوطيف بالمكتبة لا تعتمد		نقص في الكادر	مقاومة الموظفين		لا تتبع المكتبة		لا يوجد تحديث	
مع المؤسسات	علي تقييم	ضعف الحوافز	المتخصص في	التغير مما يحول		التدوير الوظيفي	لا تهتم إدارة	للبرامج التدريبية	
المجتمعية التي	المحكمين	بنوعيها المعنوي	- 1-	من قدرة المكتبة	T	بين الوحدات	المكتبة بإرضاء	التي يتلقاها	
تفيد في اكتساب	المؤ هلين في علوم	T - 2		من تطبيق إدارة		المختلفة في	الموظفين ذوي	الموظفين من	
المعرفة	المعلومات	المكتبة	المؤهلات العليا	المعرفة	الخارجية	المكتبة	القدرات المتميزة	وقت لأخر	
48	48	48	48	48	48	48	48	48	Valid N
0	0	0	0	0	0	0	0	0	Missing
3.58	3.52	4.17	3.67	3.48	3.94	3.56	3.75	4.04	Mean
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	Median
0.986	1.072	0.724	1.294	1.167	0.836	1.090	1.120	0.771	Std. Deviation
172	169	200	176	167	189	171	180	194	Sum

لا يوجد تحديث للبرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفين من وقت لأخر									
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency						
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق	Valid				
22.9	20.8	20.8	10	موافق الي حد ما					
70.8	47.9	47.9	23	موافق					
100.0	29.2	29.2	14	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total					

ۣة	لا تهتم إدارة المكتبة بإرضاء الموظفين ذوي القدرات المتميزة								
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
4.2	4.2	4.2	2	غير موافق جدا	Valid				
12.5	8.3	8.3	4	غير موافق					
39.6	27.1	27.1	13	موافق الي حد ما					
68.8	29.2	29.2	14	موافق					
100.0	31.3	31.3	15	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total					

تبة	لا تتبع المكتبة التدوير الوظيفي بين الوحدات المختلفة في المكتبة								
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
8.3	8.3	8.3	4	غير موافق جدا	Valid				
16.7	8.3	8.3	4	غير موافق					
31.3	14.6	14.6	7	موافق الي حد ما					
87.5	56.3	56.3	27	موافق					
100.0	12.5	12.5	6	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total	•				

خارجية	غياب نشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات الخارجية							
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid			
27.1	25.0	25.0	12	موافق الي حد ما				
75.0	47.9	47.9	23	موافق				
100.0	25.0	25.0	12	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total				

المعرفة	ن تطبيق إدارة	، قدرة المكتبة ه	ر مما يحول من	الموظفين للتغي	مقاومة
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
31.3	31.3	31.3	15	غير موافق	Valid
43.8	12.5	12.5	6	موافق الي حد ما	
77.1	33.3	33.3	16	موافق	
100.0	22.9	22.9	11	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

ت العليا	نقص في الكادر المتخصص في علوم المعلومات من حملة المؤهلات العليا									
Cumulative	Valid									
Percent	Percent	Percent	Frequency							
4.2	4.2	4.2	2	غير موافق جدا	Valid					
29.2	25.0	25.0	12	غير موافق						
33.3	4.2	4.2	2	موافق الي حد ما						
66.7	33.3	33.3	16	موافق						
100.0	33.3	33.3	16	موافق جداً						
	100.0	100.0	48	Total						

	ضعف الحوافز بنوعيها المعنوي والمادي لموظفي المكتبة								
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
4.2	4.2	4.2	2	غير موافق	Valid				
10.4	6.3	6.3	3	موافق الي حد ما					
68.8	58.3	58.3	28	موافق					
100.0	31.3	31.3	15	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total					

م المعلومات	لمؤهلين في عا	نييم المحكمين ا	لا تعتمد علي تذ	وظيف بالمكتبة	سياسات التر
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
8.3	8.3	8.3	4	غير موافق جدا	Valid
18.8	10.4	10.4	5	غير موافق	
29.2	10.4	10.4	5	موافق الي حد ما	
91.7	62.5	62.5	30	موافق	
100.0	8.3	8.3	4	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

ساب المعرفة	لتي تفيد في اكن	ات المجتمعية ا	كة مع المؤسس	لتعاون والشرا	الإخفاق في ا
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
4.2	4.2	4.2	2	غير موافق جدا	Valid
10.4	6.3	6.3	3	غير موافق	
43.8	33.3	33.3	16	موافق الي حد ما	
83.3	39.6	39.6	19	موافق	
100.0	16.7	16.7	8	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات البشرية

T-Test

One-Sample Statistics								
Std. Error	Std. Error Std.							
Mean	Deviation	Mean	N					
0.08378	0.58041	3.7457	48	المعوق				

One-Sample Test								
	Test Value = 0							
of the Di	fference	Mean	Sig. (2-					
Upper	Lower	Difference	tailed)	df	t			
3.9142	3.5771	3.74566	0.000	47	44.711	المعوق		

نتائج الاحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات التقنية

Freque

	لا يوجد في المكتبة نظام نسخ	لايوجد تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة مثل		وجود صعوبات	ضعف كفاءة الأدوات	صعوبة الاتصال المباشر	الافتقار لقاعدة	ضعف البنية	
المستقيدين امام خدمات المكتبات الرقمية	احتياطي لحفظ واسترجاع المعلومات	(الوسائط الفائقة، والموقع الالكتروني)	تقادم التطبيقات المستخدمة في الحواسيب.	فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الاجهزة .	التكنولوجية المناسبة للبحث العلمي	بالناشرين والمكتبات المحلية والخارجية	بيانات تضمن تلبية احتياجات المستفيدين	التقنية وعدم ملائمتها لإدارة المعرفة	
48	48	-	48	48		48	48		Valid N
0	0	0	0	0	0	0	0		Missing
3.94				3.94 4.00	3.73 4.00		3.81 4.00		Mean Median
0.836				0.836	1.106		1.161		Std. Deviation
189		180		189			183		Sum

ضعف البنية التقنية وعدم ملائمتها لإدارة المعرفة								
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
20.8	20.8	20.8	10	غير موافق	Valid			
27.1	6.3	6.3	3	موافق الي حد ما				
64.6	37.5	37.5	18	موافق				
100.0	35.4	35.4	17	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total				

	الافتقار لقاعدة بيانات تضمن تلبية احتياجات المستفيدين									
Cumula	tive	Valid								
Perce	nt F	Percent	Percent	Frequency						
	6.3	6.3	6.3	3	غير موافق جدا	Valid				
	16.7	10.4	10.4	5	غير موافق					
	25.0	8.3	8.3	4	موافق الي حد ما					
	70.8	45.8	45.8	22	موافق					
10	0.00	29.2	29.2	14	موافق جداً					
		100.0	100.0	48	Total					

بية	لمحلية والخارج	ين والمكتبات اا	لمباشر بالناشر	عوبة الاتصال ا	ص
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
16.7	16.7	16.7	8	غير موافق جدا	Valid
29.2	12.5	12.5	6	غير موافق	
39.6	10.4	10.4	5	موافق الي حد ما	
85.4	45.8	45.8	22	موافق	
100.0	14.6	14.6	7	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

ضعف كفاءة الأدوات التكنولوجية المناسبة للبحث العلمي								
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid			
22.9	20.8	20.8	10	غير موافق				
25.0	2.1	2.1	1	موافق الي حد ما				
77.1	52.1	52.1	25	موافق				
100.0	22.9	22.9	11	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total				

وجود صعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الاجهزة									
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid				
27.1	25.0	25.0	12	موافق الي حد ما					
75.0	47.9	47.9	23	موافق					
100.0	25.0	25.0	12	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total					

تقادم التطبيقات المستخدمة في الحواسيب.								
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق	Valid			
20.8	18.8	18.8	9	موافق الي حد ما				
70.8	50.0	50.0	24	موافق				
100.0	29.2	29.2	14	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total				

ع الالكتروني)	الفائقة، والموق	مثل (الوسائط	توزيع المعرفة	ات تكنولوجية ا	لايوجد تسهيلا
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
4.2	4.2	4.2	2	غير موافق جدا	Valid
12.5	8.3	8.3	4	غير موافق	
39.6	27.1	27.1	13	موافق الي حد ما	
68.8	29.2	29.2	14	موافق	
100.0	31.3	31.3	15	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

بات.	لا يوجد في المكتبة نظام نسخ احتياطي لحفظ واسترجاع المعلومات.									
Cumulative	Valid									
Percent	Percent	Percent	Frequency							
8.3	8.3	8.3	4	غير موافق جدا	Valid					
16.7	8.3	8.3	4	غير موافق						
31.3	14.6	14.6	7	موافق الي حد ما						
87.5	56.3	56.3	27	موافق						
100.0	12.5	12.5	6	موافق جداً						
	100.0	100.0	48	Total						

قمية	ات المكتبات الر	فيدين امام خدم	وعزوف المست	ع دور المكتبة و	تراج
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid
27.1	25.0	25.0	12	موافق الي حد ما	
75.0	47.9	47.9	23	موافق	
100.0	25.0	25.0	12	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات التقنية

T-Test

One-Sample Statistics						
Std. Error	Std.					
Mean	Deviation	Mean	N			
0.09889	0.68512	3.6623	48	المعوق		

One-Sample Test								
Test Value = 0								
of the Difference		Mean	Sig. (2-					
Upper	Lower	Difference	tailed)	df	t			
3.8613	3.4634	3.66233	0.000	47	37.035	المعوق		

نتائج الاحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات المالية

Freque

	Statistics								
							الميزانية		
					ضبعف الحوافز		المخصصة	لا يوجد دعم	
		لا يرتبط نظام	لا يتم تقييم اداء		المالية والتقديرية	لا تقوم إدارة	المكتبة لا تغطي	مالي من إدارة	
ارتفاع تكاليف	الرسوم المطلوبة	المكافات	الموظف وترقيته	عدم وجود توازن	لتشجيع المتميزين	المكتبة بالانفاق	كافة الاحتياجات	الجامعة خارج	
توفير أماكن	للاستفادة من	والحوافز في	ومكافاته علي	بين الحياة المهنية	من موظفين	المالي علي	الفعلية الخاصة	الميزانية	
لذوي الاحتياجات	خدمات المكتبة	المكتبة بمستوي	اساس مساهمته	والشخصبية	المكتبة في مجال	الاستعانة	بتطبيق إدارة	المخصصة	
الخاصة.	غير مناسبة	الابتكار المعرفي	المعرفية	الموظفين.	العمل الالكتروني	بالخبراء الخارجين	المعرفة	المكتبة	
48	48	48	48	48	48	48	48	48	Valid N
0	0	0	0	0	0	0	0	0	Missing
3.73	3.60	3.73	3.29	3.81	3.88	3.56	4.02	4.42	Mean
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50	Median
1.106	1.317	1.106	1.336	1.161	1.123	1.029	0.838	0.647	Std. Deviation
179	173	179	158	183	186	171	193	212	Sum

لا يوجد دعم مالي من إدارة الجامعة خارج الميزانية المخصصة للمكتبة									
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
8.3	8.3	8.3	4	موافق الي حد ما	Valid				
50.0	41.7	41.7	20	موافق					
100.0	50.0	50.0	24	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total					

نطبيق إدارة	علية الخاصة بن	الاحتياجات الف	بة لا تغطي كافة	مخصصة للمكتب	الميزانية الد
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid
6.3	4.2	4.2	2	غير موافق	
14.6	8.3	8.3	4	موافق الي حد ما	
75.0	60.4	60.4	29	موافق	
100.0	25.0	25.0	12	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

لا تقوم إدارة المكتبة بالانفاق المالي علي الاستعانة بالخبراء الخارجين								
Cumulative	Valid							
Percent	Percent	Percent	Frequency					
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid			
22.9	20.8	20.8	10	غير موافق				
31.3	8.3	8.3	4	موافق الي حد ما				
87.5	56.3	56.3	27	موافق				
100.0	12.5	12.5	6	موافق جداً				
	100.0	100.0	48	Total	•			

ي مجال العمل	ظفين المكتبة ف	متميزين من مو	يرية لتشجيع الد	المالية والتقد	ضعف الحوافز
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
20.8	20.8	20.8	10	غير موافق	Valid
27.1	6.3	6.3	3	موافق الي حد ما	
64.6	37.5	37.5	18	موافق	
100.0	35.4	35.4	17	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

	عدم وجود توازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.								
Cumulative	Valid								
Percent	Percent	Percent	Frequency						
6.3	6.3	6.3	3	غير موافق جدا	Valid				
16.7	10.4	10.4	5	غير موافق					
25.0	8.3	8.3	4	موافق الي حد ما					
70.8	45.8	45.8	22	موافق					
100.0	29.2	29.2	14	موافق جداً					
	100.0	100.0	48	Total					

معرفية	لا يتم تقييم اداء الموظف وترقيته ومكافاته علي اساس مساهمته المعرفية									
Cumulative	Valid									
Percent	Percent	Percent	Frequency							
16.7	16.7	16.7	8	غير موافق جدا	Valid					
29.2	12.5	12.5	6	غير موافق						
39.6	10.4	10.4	5	موافق الي حد ما						
85.4	45.8	45.8	22	موافق						
100.0	14.6	14.6	7	موافق جداً						
	100.0	100.0	48	Total						

عرفي	لا يرتبط نظام المكافات والحوافز في المكتبة بمستوي الابتكار المعرفي									
Cumulative	Valid									
Percent	Percent	Percent	Frequency							
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid					
22.9	20.8	20.8	10	غير موافق						
25.0	2.1	2.1	1	موافق الي حد ما						
77.1	52.1	52.1	25	موافق						
100.0	22.9	22.9	11	موافق جداً						
	100.0	100.0	48	Total						

	بة غير مناسبة	ن خدمات المكت	بة للاستفادة م	الرسوم المطلو	
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
12.5	12.5	12.5	6	غير موافق جدا	Valid
22.9	10.4	10.4	5	غير موافق	
29.2	6.3	6.3	3	موافق الي حد ما	
75.0	45.8	45.8	22	موافق	
100.0	25.0	25.0	12	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

	ات الخاصة.	لذوي الاحتياج	ف توفير أماكن	ارتفاع تكاليف	
Cumulative	Valid				
Percent	Percent	Percent	Frequency		
2.1	2.1	2.1	1	غير موافق جدا	Valid
22.9	20.8	20.8	10	غير موافق	
25.0	2.1	2.1	1	موافق الي حد ما	
77.1	52.1	52.1	25	موافق	
100.0	22.9	22.9	11	موافق جداً	
	100.0	100.0	48	Total	

نتائج اختبار T حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور المعوقات التقنية

T-Test

	One-S	ample Sta	tistics							
Std. Error	Std. Error Std.									
Mean	Deviation	Mean	N							
0.09566	0.66278	3.8542	48	المعوق						

	One-Sample Test										
	Test Value = 0										
of the Di	fference	Mean	Sig. (2-								
Upper	Lower	Difference	tailed)	df	t						
4.0466	3.6617	3.85417	0.000	47	40.289	المعوق					

نتائج اختبار T للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير النوع.

T-Test

		Group S	tatistics		
Std. Error	Std.				
Mean	Deviation	Mean	Ν	النوع	
0.11417	0.65586	3.5589	33	ذكر	المعوق
0.20096	0.77831	3.5481	15	أنثي	

Independent Samples Test										
		t-test fo	Equality of	Variances						
of the Di	fference	Std. Error	Mean	Sig. (2-						
Upper	Lower	Difference	Difference	tailed)	df	t	Sig.	F		
0.44667	-0.42512	0.21655	0.01077	0.961	46	0.050	0.566	0.335	Equal	المعوق
									variances	
									assumed	
0.48841	-0.46686	0.23113	0.01077	0.963	23.428	0.047			Equal	
									variances	
									not	
									assumed	

	Group Statistics									
Std. Error	std. Error Std.									
Mean	Deviation	Mean	N	النوع						
0.09709	0.55772	3.7205	33	ذكر	المعوق					
0.16638	0.64438	3.8009	15	أنثي						

Independent Samples Test											
		t-test fo	Equality of	Variances							
of the Di	fference	Std. Error	Mean	Sig. (2-							
Upper	Lower	Difference	Difference	tailed)	df	t	Sig.	F			
0.28658	-0.44736	0.18231	-0.08039	0.661	46	-0.441	0.234	1.453	Equal	المعوق	
									variances		
									assumed		
0.31724	-0.47801	0.19263	-0.08039	0.680	23.943	-0.417			Equal		
									variances		
									not		
									assumed		

		Group S	tatistics						
Std. Error	Std. Error Std.								
Mean	Deviation	Mean	Ν	النوع					
0.11747	0.67479	3.6498	33	ذكر	المعوق				
0.18865	0.73064	3.6898	15	أنثي					

Independent Samples Test											
		t-test fo	Equality of	Variances							
of the Di	fference	Std. Error	Mean	Sig. (2-							
Upper	Lower	Difference	Difference	tailed)	df	t	Sig.	F			
0.39394	-0.47390	0.21557	-0.03998	0.854	46	-0.185	0.595	0.287	Equal	المعوق	
									variances		
									assumed		
0.41744	-0.49741	0.22223	-0.03998	0.859	25.297	-0.180			Equal		
									variances		
									not		
									assumed		

		Group S	tatistics		
Std. Error	Std.				
Mean	Deviation	Mean	N	النوع	
0.11177	0.64207	3.8586	33	ذكر	المعوق
0.18837	0.72957	3.8444	15	أنثي	

Independent Samples Test										
		t-test fo	or Equality of I	Means			Equality of	Variances		
of the Di	fference	Std. Error	Mean	Sig. (2-						
Upper	Lower	Difference	Difference	tailed)	df	t	Sig.	F		
0.43405	-0.40577	0.20861	0.01414	0.946	46	0.068	0.685	0.166	Equal	المعوق
									variances	
									assumed	
0.46594	-0.43766	0.21904	0.01414	0.949	24.276	0.065			Equal	
									variances	
									not	
									assumed	

Group Statistics							
Std. Error	Std.						
Mean	Deviation	Mean	Ν	النوع			
0.11194	0.64306	3.7205	33	ذكر	معوقات ككل		
0.18062	0.69953	3.7856	15	أنثي			

Independent Samples Test										
	t-test for Equality of Means							Variances		
of the Di	fference	Std. Error	Mean	Sig. (2-						
Upper	Lower	Difference	Difference	tailed)	df	t	Sig.	F		
0.34909	-0.47925	0.20576	-0.06508	0.753	46	-0.316	0.635	0.229	Equal	معوقات ككل
									variances	
									assumed	
0.37239	-0.50255	0.21249	-0.06508	0.762	25.195	-0.306			Equal	
									variances	
									not	
									assumed	

نتائج تحليل النباين الاحادي (one way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير العمر.

Oneway

	ANOVA							
					المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.569	0.680	0.329	3	0.986	Between			
					Groups			
		0.483	44	21.261	Within			
					Groups			
			47	22.247	Total			

	ANOVA							
					المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.270	1.352	0.446	3	1.337	Between			
					Groups			
		0.329	44	14.497	Within			
					Groups			
			47	15.833	Total			

ANOVA								
				_	المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.383	1.043	0.488	3	1.465	Between			
					Groups			
		0.468	44	20.597	Within			
					Groups			
			47	22.061	Total			

ANOVA							
					المعوق		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.373	1.066	0.466	3	1.399	Between		
					Groups		
		0.437	44	19.247	Within		
					Groups		
			47	20.646	Total		

	ANOVA							
					معوقات ككل			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.163	1.792	0.730	3	2.191	Between			
					Groups			
		0.408	44	17.936	Within			
					Groups			
			47	20.127	Total			

نتائج تحليل التباين الاحادي (one way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

ANOVA							
					المعوق		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.927	0.153	0.077	3	0.230	Between		
					Groups		
		0.500	44	22.017	Within		
					Groups		
			47	22.247	Total		

ANOVA								
					المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.930	0.148	0.053	3	0.158	Between			
					Groups			
		0.356	44	15.675	Within			
					Groups			
			47	15.833	Total			

ANOVA								
_					المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.933	0.145	0.072	3	0.216	Between			
					Groups			
		0.496	44	21.846	Within			
					Groups			
			47	22.061	Total			

ANOVA							
					المعوق		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.970	0.082	0.038	3	0.114	Between		
					Groups		
		0.467	44	20.531	Within		
					Groups		
			47	20.646	Total		

	ANOVA							
					معوقات ككل			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.956	0.106	0.048	3	0.144	Between			
					Groups			
		0.454	44	19.983	Within			
					Groups			
			47	20.127	Total			

نتائج تحليل التباين الاحادي (one way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير التخصص.

ANOVA								
					المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.234	1.451	0.661	4	2.645	Between			
					Groups			
		0.456	43	19.602	Within			
					Groups			
			47	22.247	Total			

ANOVA							
					المعوق		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.400	1.036	0.348	4	1.391	Between		
					Groups		
		0.336	43	14.442	Within		
					Groups		
			47	15.833	Total		

ANOVA								
					المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.423	0.991	0.466	4	1.862	Between			
					Groups			
		0.470	43	20.199	Within			
					Groups			
			47	22.061	Total			

ANOVA							
					المعوق		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.099	2.087	0.839	4	3.357	Between		
					Groups		
		0.402	43	17.289	Within		
					Groups		
			47	20.646	Total		

ANOVA							
					معوقات ككل		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.289	1.289	0.539	4	2.155	Between		
					Groups		
		0.418	43	17.972	Within		
					Groups		
			47	20.127	Total		

نتائج تحليل التباين الاحادي (one way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ANOVA								
					المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.381	1.048	0.495	3	1.484	Between			
					Groups			
		0.472	44	20.763	Within			
					Groups			
			47	22.247	Total			

ANOVA							
					المعوق		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.597	0.634	0.219	3	0.656	Between		
					Groups		
		0.345	44	15.177	Within		
					Groups		
			47	15.833	Total		

ANOVA								
					المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.368	1.078	0.503	3	1.510	Between			
					Groups			
		0.467	44	20.551	Within			
					Groups			
			47	22.061	Total			

ANOVA							
					المعوق		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.357	1.106	0.482	3	1.447	Between		
					Groups		
		0.436	44	19.198	Within		
					Groups		
			47	20.646	Total		

ANOVA							
					معوقات ككل		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.253	1.410	0.588	3	1.765	Between		
					Groups		
		0.417	44	18.362	Within		
					Groups		
			47	20.127	Total		

نتائج تحليل التباين الاحادي (one way Anova) للفروق بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تعزي لمتغير عدد المشاركة في الدورات التدريبية.

ANOVA							
					المعوق		
		Mean		Sum of			
Sig.	F	Square	df	Squares			
0.738	0.422	0.207	3	0.622	Between		
					Groups		
		0.491	44	21.625	Within		
					Groups		
			47	22.247	Total		

ANOVA								
					المعوق			
		Mean		Sum of				
Sig.	F	Square	df	Squares				
0.490	0.820	0.279	3	0.838	Between			
					Groups			
		0.341	44	14.995	Within			
					Groups			
			47	15.833	Total			

	ANOVA					
					المعوق	
		Mean		Sum of		
Sig.	F	Square	df	Squares		
0.349	1.125	0.524	3	1.571	Between	
					Groups	
		0.466	44	20.490	Within	
					Groups	
			47	22.061	Total	

ANOVA					
					المعوق
		Mean		Sum of	
Sig.	F	Square	df	Squares	
0.783	0.359	0.164	3	0.493	Between
					Groups
		0.458	44	20.152	Within
					Groups
			47	20.646	Total

ANOVA					
					معوقات ككل
		Mean		Sum of	
Sig.	F	Square	df	Squares	
0.613	0.608	0.267	3	0.802	Between
					Groups
		0.439	44	19.326	Within
					Groups
			47	20.127	Total