

جامعة الأزهر  
كلية اللغة العربية بأسسيوط  
المجلة العلمية

إدارة المعرفة بمكتبات ذوى الاحتياجات البصرية  
” دراسة تطبيقية على المكتبات السمعية ”

بجامعة الأزهر

*Knowledge Management in Libraries for  
the Visually Impairedm"An Applied Study  
on Audio Libraries at Al-Azhar University"*

إعداد

**د. أحمد حسن محمد حجاج**

مدرس المكتبات والمعلومات بمركز معوقات الطفولة – جامعة الأزهر

( العدد الرابع والأربعون )

( الإصدار الثالث - أغسطس )

( الجزء الأول ( ٥١٤٤٧ / ٢٠٢٥ م )

الترقيم الدولي للمجلة (ISSN) 2536- 9083  
رقم الإيداع بدار الكتب المصرية : ٢٠٢٥/٦٢٧١ م

## إدارة المعرفة بمكتبات ذوى الاحتياجات البصرية ” دراسة تطبيقية على المكتبات السمعية بجامعة الأزهر

**أحمد حسن محمد حجاج**

قسم المكتبات والمعلومات بمركز معوقات الطفولة ، جامعة الأزهر

**البريد الإلكتروني :** [drhassanhaggag@yahoo.com](mailto:drhassanhaggag@yahoo.com)

### المخلص

فرضت التطورات المتلاحقة -في مجال المكتبات- على مراكز ذوى الاحتياجات البصرية والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر ضرورة الأخذ بمفهوم إدارة المعرفة إذا ما أرادت أن تحافظ أو تزيد من فاعليتها، وتعتمد المراكز والمكتبات السمعية على المعرفة لكونها مورداً مهماً من حيث الإنتاج والتنظيم والتشارك، والإتاحة المجانية لجميع المستفيدين من ذوى الاحتياجات البصرية طلاباً وباحثين، والعاملين بالمكتبة أيضاً، وترتكز إدارة المعرفة على العنصر البشرى بالمكتبة فهو رأس مالها، وهو من يمتلك تلك المعرفة، وعلى المراكز والمكتبات السمعية توفير البيئة الملائمة لتحفيز هذه العناصر البشرية على الإفصاح عما تملكه من معارف ضمنية، ومشاركتها بأريحية تامة، بما يسهم في تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين

وقد سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم المعرفة، وإدارة المعرفة، وأهدافها، ومتطلباتها، وعملياتها، ومدى الحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة في مراكز ذوى الاحتياجات البصرية والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر، ومعوقات تطبيقها، ودورها في تحسين أنشطة خدمات المعلومات التي تقدمها.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي المنهج المسحي فئة المسوح الوصفية والتحليلية، كما استخدمت عدة أدوات: كالأستبانة، والمقابلات الشخصية، والملاحظة المباشرة؛ لجمع البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن ممارسات إدارة المعرفة بمراكز ذوى الاحتياجات

البصرية والمكتبات السمعية غير إيجابية، ولا يتوفر بها متطلبات إدارة المعرفة، فهي في حاجة ماسة لهياكل تنظيمية تدعم إدارة المعرفة، والتدريب وورش العمل، ودعم التشارك بالمعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، المكتبات السمعية، أخصائي المكتبات السمعية، المراكز الجامعية، ذوو الاحتياجات البصرية.

## **Knowledge Management In Libraries For The Visually Impaired"An Applied Study On Audio Libraries At Al-Azhar University"**

*Ahmed Hassan Mohamed Haggag*

*Department of Libraries and Information at the Childhood Barriers Center, Al-Azhar University*

**Email:** *drhassanhaggag@yahoo.com*

### **Abstract:**

*The rapid developments in the field of libraries have necessitated that centers for the visually impaired and audio libraries at Al-Azhar University adopt the concept of knowledge management if they wish to maintain or increase their effectiveness. These centers and audio libraries rely on knowledge as an important resource in terms of production, organization, sharing, and free access for all beneficiaries, including visually impaired students, researchers, and library staff. Knowledge management is based on the human element within the library, which is its capital, as it is the one who possesses that knowledge. It is essential for centers and audio libraries to provide an appropriate environment to encourage these human elements to disclose their tacit knowledge and share it freely, contributing to the development of the services provided to beneficiaries.*

*The study aimed to highlight the concept of knowledge, knowledge management, its objectives, requirements, processes, the necessity of applying knowledge management in centers for the visually impaired and audio libraries at Al-Azhar University, the obstacles to its application, and its role in improving the information services provided.*

*The study relied on a survey methodology, specifically descriptive and analytical surveys, and utilized several tools such as questionnaires, personal interviews, and direct observation to collect data.*

*One of the most important results of the study was that the knowledge management practices in centers for individuals with visual impairments and audio libraries are not positive, and the requirements for knowledge management are not available. There is a pressing need for organizational structures that support knowledge management, training and workshops, and support for knowledge sharing.*

**Keywords:** *Knowledge Management, Audio Libraries, Audio Library Specialists, University Centers, Individuals With Visual Impairments.*

## مقدمة

اكتسبت المعرفة أهمية بالغة - في وقتنا الحاضر - لما تحدثه من تغيرات سريعة لها أثرها في كل المجالات الاقتصادية والسياسية والتربوية والثقافية، وقد أدركت منظمات الأعمال أن أفرادها بما لديهم من معرفة هم أثمن وأعظم القوى لتحقيق التميز؛ لذا وضعت لنفسها سياسة قائمة على تطوير كفاءاتها البشرية التي تدين لها بالولاء، وتضع الهدف الأسمى نصب عينها، وتنطلق هذه السياسة من الفرد، وحاجاته الأساسية: المادية منها والمعنوية؛ لفتح آفاق جديدة للعطاء والإبداع. وقد طبقت مختلف المنظمات إدارة المعرفة من أجل تحسين أعمالها، وتنمية قدراتها؛ لمواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات في عصر تشهد فيه البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ساهمت جميعها في إحداث تغيرات جذرية في مختلف أوجه الحياة.

ولم تكن المكتبات بمختلف أنواعها - وفي مقدمتها المكتبات السمعية - بمعزل عن ذلك، فقد أصبح من الواجب أن تدرك المكتبات السمعية أهمية تطبيقها لإدارة المعرفة، وقد وصف ذلك عبد الله، وجرجيس (٢٠١٤م) بالتحدي للمهنيين المغنيين بمجال المكتبات والمعلومات، والمتمثل في ضرورة تحسين شبكات تبادل المعارف والخبرات المكتسبة على مدى سنوات طويلة من الخبرة والتحصيل، والاستفادة من التكنولوجيا في تحسين القدرة على تبادل المعلومات.

**١-١ مشكلة الدراسة:**

من خلال تردد الباحث على مراكز ذوى الاحتياجات البصرية والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر<sup>(١)</sup>، لاحظ عدم اهتمامها - بشكل واضح - بالمعرفة والخبرات الكامنة لدى العاملين بها، والتي من شأنها أن تتيح الفرصة للتحول نحو تطبيق إدارة المعرفة بالمراكز والمكتبات السمعية؛ لذا كان لابد من معرفة مدى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة، عن طريق تقييم الواقع الحالي؛ للوقوف على المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لمفهوم إدارة المعرفة في تلك المراكز والمكتبات، ومعرفة متطلبات إدارة المعرفة بهذه المراكز والمكتبات، وما يتوفر فيها من استعداد كاف؛ لتبنى إدارة المعرفة، وممارستها.

**٢-١ أسئلة الدراسة**

- ١- ما متطلبات إدارة المعرفة في مراكز ذوى الاحتياجات البصرية والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر؟
- ٢- ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر؟
- ٣- ما المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة في المراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر؟
- ٤- ما دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمات المعرفية بالمراكز والمكتبات السمعية الجامعية؟

(١) استخدم الباحث لفظة ( المكتبة ) -في ثنايا البحث- بدلا من : المراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر اختصارا، كما استخدم في النتائج: (يرى العاملون - عينة الدراسة) بدلا من يرى العاملون في المراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر والمشاركون في البحث.

### ٣-١ أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كون موضوعها يأتي ضمن التوجه العام لجامعة الأزهر نحو تطوير خدماتها المعلوماتية، والتعليمية المقدمة لأبنائها من ذوى الاحتياجات البصرية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات بما يتناسب مع متغيرات العصر، ويلبى احتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى إفادة الجامعة من قواها البشرية المتخصصة لإعداد فريق لتدريب، وتأهيل ذوى الاحتياجات البصرية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، وتأتى هذه الدراسة للتعرف على المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة في المكتبات السمعية بجامعة الأزهر، وتقديم وصف واقعي لممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمكتبات السمعية الجامعية، لتطوير مستقبل هذه المكتبات القائم على إدارة المعرفة بالتغلب على الصعوبات الفعلية التي تواجه تطبيقها.

### ٤-١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم المعرفة، وإدارتها، وأهدافها، ومتطلباتها، وعملياتها، ومدى الحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات السمعية، ومعوقات تطبيق عملياتها، ودورها في تحسين الخدمات المعرفية المقدمة بها.

### ٢- الإطار النظري للدراسة

#### ١-٢ مفهوم المعرفة

يشير العديد من الباحثين إلى ارتباط المعرفة بالبيانات والمعلومات، ذلك لأن البيانات (أرقام، أسماء، حقائق غير منظمة) هي المادة الخام الأولية التي ليس لها معنى، فإذا ما تم تنظيمها ومعالجتها تصبح معلومات يمكن الاستفادة منها، ثم تأتي المعرفة والتي تشير إلى الاستخدام الكامل للمعلومات، والبيانات التي ترتبط بقدرات الفرد الأصلية والمكتسبة في موضوع محدد، وتيسر له الإدراك، والتصور والفهم الصحيح (عبدالله & جرجيس، ٢٠١٥، ٣٩٤) و(كحلات، شابونية، ٢٠١٣، ٤٦).

ويمكن القول: إن المعرفة هي نتاج المزج بين الخبرات، والمعلومات، والحقائق لدى الفرد والتي يتم الوصول إليها نتيجة الاستخدام الكامل للمعلومات، والبيانات، والخبرة، والتعلم التراكمي، والمعلومات المنظمة، والتي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق والاستفادة منها.

## ٢-٢ مفهوم إدارة المعرفة

لا شك أن المؤسسات التي تبحث عن التميز تعيش حالة من التسارع في اتجاه التجديد والابتكار لتبقى صامدة أمام التغيرات المختلفة، وقد أدركت المكتبات بجميع أنواعها أن المدخل الوحيد لأداء أعمالها وتحقيق أهدافها وفقاً للجودة الشاملة، لا يتم إلا من خلال إدارة حكيمة لرأس مالها البشري، وتعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علم الإدارة مع بداية تداول مفهوم رأس المال الفكري، وهناك من تناول إدارة المعرفة من زاوية المنظمات والمجتمعات، وأشار إليها بأنها الجهود المبذولة لإتمام عدد من الوظائف، وهي تحصيل المعرفة واكتسابها وتوزيع المعرفة وإيصالها، وتفسير المعرفة، وتوظيف المعرفة واستثمارها (عبدالله & جرجيس، ٢٠١٥، ٣٩٤) و (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٣٤ - ٤٢).

ويرى جاي ليبوتيز أن إدارة المعرفة هي: الإدارة المنظمة للأصول المعرفية في جهة ما، بهدف خلق قيمة مضافة، وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية وهي تشمل كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على إنتاج واكتساب المعرفة وتصنيفها وتخزينها ونشرها واستخدامها / إعادة استخدامها (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٧، ١٩).

ويمكن تعريف إدارة المعرفة بالمراكز والمكتبات السمعية إجرائياً: بأنها تطبيق منهجى لمجموعة من العمليات الفنية والإدارية؛ لضمان تحديد المعرفة الكامنة فى المواد السمعية، وتوثيقها، وتخزينها، واسترجاعها، ونشرها بكفاءة؛ لتعظيم قيمتها للمجتمع المعرفى.



## ٢-٣ أهداف إدارة المعرفة في المكتبات السمعية

تسعى إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات - ومن بينها مكتبات ذوى الاحتياجات البصرية - إلى تحقيق الأهداف التالية (منير الحمزة، ٢٠١٠، ٣٨، (الضويحي، ٢٠٠٩، ١١٩):

١- تشجيع العاملين بمؤسسات المعلومات على التشارك في المعرفة فيما بينهم.

٢- نشر ثقافة التعلم بين أفراد المؤسسة.

٣- النقاط المعرفة من مصادرها، وخبزها، وإعادة استعمالها.

٤- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

٥- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العائد من الملكية الفكرية عبر استخدام المعرفة والاختراعات والابتكارات.

٦- جمع الأفكار الذكية من الميدان، ونشر أفضل الممارسات داخل مؤسسة المعلومات.

٧- حل المشكلات والتنبؤ بها.

٨- التمكين المعرفي لجميع العاملين بمؤسسات المعلومات.

مما سبق، يمكن القول: إن إدارة المعرفة تسعى إلى خلق علاقة تفاعلية بين العاملين بالمكتبة، أو بين المكتبات المشاركة من جهة، والإرث المعرفي، والواقع العملي من جهة أخرى؛ لتطوير جميع الأطراف المشاركة، ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت هناك ثقة متبادلة بين الأطراف المتعاونة، وحفظ للحق الفكري الإبداعي المادي والمعنوي، بالإضافة إلى ضرورة تحفيز العناصر الخبيرة مادياً ومعنوياً.

## ٢-٤ متطلبات إدارة المعرفة في المكتبات السمعية

يتفق كل من : (Muller, A.2014,150-153) و(الكويى، ٢٠١٦، ١٣٣-

١٣٦) (السمير، ٢٠١٣، ٢٣- ٢٩) و (مهنا، ٢٠١٢، ٢٢٧) و(منير، ٢٠١٠،

٤١، و(آدم، ٢٠١٨، ٣٨ - ٤٢) على أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات يتطلب

تهيئة بيئة المكتبة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة لا بد من توافر عدة متطلبات لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ومن بينها المكتبات السمعية، يمكن عرضها فيما يلي:

**١-٤-٢ المتطلبات التنظيمية:** إن إدارة المعرفة تتطلب التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل: التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية البعيدة عن الشكل الهرمي، بجانب التغيير من نمط التنظيم القائم على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي عبر فرق عمل ذاتية، وتشمل المتطلبات التنظيمية: بناء استراتيجية المعرفة، ومتطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمي، كما تشمل العمل على تقليل المستويات الهرمية، وتقليل التخصص وتقسيم العمل، وتبنى التنظيم لفرق العمل، واعتماد الإدارة اللامركزية، وإنشاء وحدة داخل المكتبة السمعية أو المركز لإدارة المعرفة.

**٢-٤-٢ المتطلبات التكنولوجية:** إن جمع واكتساب المعرفة هو نقطة البداية لإدارة المعرفة بالمكتبات، وتحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات، والتي تسهم في توسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها وسرعة جمعها؛ بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، ويُشترط توافر عدد من المتطلبات التكنولوجية لإدارة المعرفة، منها: شبكة المعلومات والشبكات الداخلية والخارجية، قواعد البيانات، برنامج التصفح، البريد الإلكتروني، وأساليب التشارك بالمعرفة.

**٣-٤-٢ المتطلبات البشرية:** وتشمل تهيئة وإعداد القوى البشرية الحالية، وتكوين فريق المعرفة الذي يملك المهارات، والمعارف من خلال الاحتكاك، والتدريب على أيدي الخبراء، وقيادة فريق المعرفة من خلال مدير المعرفة الذي يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين، بما يسمح له بالمشاركة في بناء إستراتيجية المعرفة منذ البداية.

٤-٤-٢ **المتطلبات الثقافية:** إن تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة بها متوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم، وإدارة المعرفة مشجعة على العمل بروح الفريق، وتبادل الأفكار، ومساعدة الآخرين، والقدرة على القيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. وعلى هذا، يمكن القول : إنه ينبغي أن تسود الثقافة التنظيمية لبناء المعرفة داخل المكتبات ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية، والتي تسهم في خلق الثقة بين العاملين بالمكتبة، ونشر ثقافة التشارك بالمعرفة، بالإضافة إلى غرس ثقافة فرق العمل، وتنمية مهارات العمل الجماعي، ونشر الوعي بأهمية المعرفة بكافة أنواعها خاصة الضمنية منها، وحث الآخرين على توليدها وتخزينها والإفادة منها في حل المشكلات المستقبلية.

#### ٥-٢ عمليات إدارة المعرفة:

إن تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات يتطلب تتبع عدة مراحل تتركز في مجموعة الأنشطة والعمليات، والتي تعرف بعملية تطبيق المعرفة، وتستفيد الدراسة من تلك العمليات في محاولة الوقوف على واقع تطبيق هذه العمليات الرئيسية، وأنشطتها الفرعية بالمكتبات السمعية بجامعة الأزهر.

#### ١-٥-٢ توليد المعرفة

تعد هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة، وتتمثل في ابتكار، واكتساب، واقتناء المعرفة، والقدرة على فهمها واستيعابها، ومحاولة التقاط المعرفة الكامنة من أذهان وعقول المبدعين، والمزج بين المعرفة الظاهرة الصريحة، والضمنية الكامنة لمحاولة تكوين معارف ومعانٍ جديدة تنشأ عن هذا.

ويتم توليد المعرفة داخل المكتبة من خلال أنماط عدة أولها: اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تعليم الأفراد وتدريبهم، ثانيها: توليد المعرفة الجديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا، وذلك من خلال التفكير

والتحليل، ثالثها: توليد المعرفة الجديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع، ولا بد لمؤسسة المعلومات (مكتبة/ مركز) من الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن توليد المعرفة إلا عن طريق خلق بيئة موجهة نحو المعرفة داخل المكتبة نفسها، تركّز على العلاقات الإنسانية، وتحفّز العاملين فيها على التعبير عن معرفتهم، وتحويلها إلى معرفة تمتلكها المؤسسة (NonaKa and Ta Keuchi, 1995, 17-21) و(آدم، ٢٠١٨، ٤٣ - ٤٤) .

### ٢-٥-٢ خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة

تُعدّ عمليات (خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة) بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة، وتنظيمها، وتسهيل الوصول إليها، وتيسير سبل استرجاعها بشكل مناسب وسريع لأي فرد باستخدام تكنولوجيا المعلومات (عبدالله، ٢٠٢٠، ٥٥٧).

### ٣-٥-٢ نقل ومشاركة المعرفة

ويقصد بها نشر المعرفة، ومشاركتها بين أفراد المكتبة أو المركز، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب متنوعة، كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية، ويتم تداول المعرفة ونقلها من فرد لآخر داخل المكتبة بشكل مقصود من خلال الاتصالات بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة، مثل: (المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، وبرامج التدريب، وإجراءات التنقلات، وتدوير الأعمال الوظيفية)، كما يتم نقل المعرفة بشكل غير مقصود، وذلك من خلال الشبكات غير الرسمية مثل: (مجموعات المحادثة، استخدام الإنترنت)، وللتكنولوجيا دور في تيسير توزيع، وتشارك المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة (التدريب، والحوار)، كما أن للتكنولوجيا دور في توزيع المعرفة، ومشاركتها عبر شبكة الاتصال الداخلية، والبريد الإلكتروني، ونظم الأرشفة، والإدارة الإلكترونية، والأهم في عملية التوزيع هو وصول المعرفة الملائمة للباحث عنها في الوقت

الملائم (عبدالله، ٢٠٢٠، ٥٥٨) (الضويحي، ٢٠٠٩، ١٢٠).

#### ٤-٥-٢ تطبيق المعرفة:

تعد هذه العملية الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في المكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية، فتحسين الأداء في المكتبات والمراكز يعتمد على قواعد البيانات، والمعرفة المجهزة للاستخدام كالمعرفة التي يحصل عليها العامل بالمكتبة من خلال الاتصال بزملائه، وتبادل الأفكار، والخبرات التي تنعكس على تحسين أدائه في العمل، وبتطبيقها تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة، أو المركز، فنتاج تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات السمعية يمكن أن يطلق عليه: المكتبة المتعلمة، (المركز المتعلم)، وهى التي تشجع على تعلم الأفراد العاملين بها من بعضهم، وتبادل الخبرات والتجارب التي يتم رصدها للرفع من مستوى المعلوماتية، واستمرارية هذه المكتبات - المراكز، وتنامي دورها من خلال استخدام المعرفة، وتطبيقها (عبدالله، ٢٠٢٠، ٥٥٨) و (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٧٨ - ٧٩).

ويمكن القول: إن المكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية التي تسعى إلى تطبيق جيد للمعرفة، هي التي تهتم بتعيين مدير لإدارة المعرفة بها، والذي تقع على عاتقه واجبات حثّ باقي أعضاء فريق العمل على التطبيق الجيد للمعرفة، ويسعى إلى فتح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، كما يسعى للحصول على التقارير والقضايا والموضوعات ذات العلاقة، ويشجع فرق العمل الجماعية، ويهتم بجلسات التدريب، ويستخدم التكنولوجيا لتمكين فرص أكبر لتوليد المعرفة من مصادرها القريبة، أو البعيدة عن المكتبة أو المركز.

#### ٦-٢ الحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية.

مما لا شك فيه أن قطاع المكتبات يعد من أكثر القطاعات عناية بالتغيير، نتيجة التحولات التي فرضها عصر المعرفة، مما جعل المكتبات بشكل عام والمكتبات

السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية بشكل خاص تواجه تحديات كبيرة مع تغير احتياجات ذوى الاحتياجات البصرية، وارتفاع سقف تطلعاتهم، وإصرارهم على تحدى أنفسهم وإثبات الذات للجميع خاصة مع انتشار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة كالإنترنت والمكتبات الرقمية، إن الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المكتبات قد حظي باهتمام دولي، حيث قامت إفلا (IFLA) بإنشاء قسم إدارة المعرفة لدعم تبنيه في مختلف المكتبات، وذلك لما يلي:

### (knowledge Management section IFLA)

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.
  - عمل إطار دولي للاتصال المهني وفهم طبيعة وأهمية إدارة المعرفة.
  - تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.
- وتشير دى بم De bem (٢٠١٣) إلى أنه ينبغي على المكتبات أن تدرك ما يجب عليها فعله، وهو جعل ممارسة إدارة المعرفة جزءاً من سلوكياتها الروتينية، وذلك لتطوير خدماتها بهدف تلبية احتياجات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة في نفس الوقت، كما ينبغي على المكتبات عند تطبيقها لإدارة المعرفة أن تحسن استخدام المعرفة التنظيمية من خلال التعلم التنظيمي، والذي يعتمد - في ممارسته - على العنصر البشري، والذي من خلاله يتم عرض الأفكار والإبداعات والمهارات، كما تتولد المعرفة من المعلومات المخزنة بمعتقدات وآراء واتجاهات أصحابها، وبالتالي تصبح متاحة للآخرين للإفادة منها، وتطبيقها، وتوليد معارف جديدة (De ٢٠١٣ , bem).

### ٧-٢ المكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية بجامعة الأزهر

حرص الأزهر الشريف -جامعا وجامعة- منذ نشأته- على رعاية ذوى الاحتياجات البصرية، وأتاح لهم فرص التعلم والمشاركة في الحياة وفق إمكاناتهم وقدراتهم، الأمر الذي جعل من الأزهر رائداً في هذا المجال (عثمان، ٢٠٠٣، ٢٤٠).

ونتيجة لأن فلسفة تعليم ذوى الاحتياجات البصرية تعتمد على نظام التعليم السمعي؛ فقد وفرت جامعة الأزهر لطلابها من ذوى الاحتياجات البصرية: المكتبات السمعية؛ لتقديم خدمات المعلومات المختلفة، وفي مقدمتها توفير المقررات الدراسية في شكلها السمعي، إما مسجلة على شرائط كاسيت أو MP3، ونتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ فقد سعت الجامعة إلى تزويد المكتبات السمعية بأجهزة الحاسب الآلي والبرامج الناطقة؛ لإفادة ذوى الاحتياجات البصرية من تكنولوجيا المعلومات المساعدة لهم في تلبية احتياجاتهم المختلفة.

ومما يعكس اهتمام جامعة الأزهر، ورؤيتها حول رعاية وتمكين أبنائها وبناتها من ذوى الاحتياجات البصرية، وتحقيق التنمية الشاملة لهم؛ قامت الجامعة بافتتاح مركز إبصار بكلية أصول الدين جامعة الأزهر، وهي خطوة تحسب لجامعة الأزهر على طريق التمكين الشامل لذوى الاحتياجات البصرية، وتوفير خدمات المعلومات بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، وفي مقدمتها: التأهيل والتدريب التقني لذوى الاحتياجات البصرية، بهدف إكسابهم مهارات التعلم الذاتي والاعتماد على النفس، والتعلم مدى الحياة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات.

الخطوة الثانية لجامعة الأزهر على طريق التأهيل والتدريب التقني: بناء فريق لتأهيل وتدريب ذوى الاحتياجات البصرية، يضم عددا من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بجامعة الأزهر من المكفوفين والمبصرين.

الخطوة الثالثة والأهم لجامعة الأزهر هي تعديل لائحة إمتحانات المكفوفين بجامعة الأزهر، فمع التعديل الجديد من يرغب من الطلاب ذوى الاحتياجات البصرية يلتزم بأداء إمتحاناتهم إلكترونيا دون مرافق لهم، وما يستلزمه من ضرورة تقديم خدمات التدريب والتأهيل التقني المتعلق باستخدام الكمبيوتر بمساعدة البرامج الناطقة، بالإضافة إلى كيفية القراءة، والطباعة بمساعدة البرامج الناطقة لأداء إمتحاناتهم إلكترونيا، ودون مرافق لهم.

### ٣- منهج وإجراءات الدراسة

اعتمد الباحث على استخدام المنهج المسحي فئة المسوح الوصفية والتحليلية؛ لملائمته لطبيعة البحث، فالمنهج المسحي يصف خصائص المجتمع موضع الدراسة وتقدير النسب في المجتمع وعمل توقعات محددة يسعى لتعرف واقع الحال لبعض الظواهر في مؤسسات المعلومات بمختلف أنواعها ولكونه منهجا يعطى وصف لخصائص المجتمع موضع الدراسة؛ لمحاولة الوصول إلى تعميمات، وتسعى البحوث المسحية إلى مجاولة الكشف عن الأوضاع القائمة لمحاولة النهوض بها ووضع الخطط والبرامج اللازمة للإصلاح (عبدالهادي، ٢٠٠٩، ١٠٢-١٠٥) من خلال جمع البيانات، ومعالجتها وتحليلها تحليلا دقيقا مما يساعد علي فهم الظاهرة، والوصول إلى النتائج المطلوبة.

### ٣-١ مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين (مديرين، أخصائي المكتبات والمعلومات) بالمكتبات السمعية التابعة لكليات (البنين، البنات)، والمكتبة السمعية بالمكتبة المركزية، ومراكز ذوى الاحتياجات الخاصة بجامعة الأزهر.

### ٣-٢ أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على الآتي:

٣-٢-١ المصادر الأولية: وهي البيانات التي جمعها الباحث من مجتمع الدراسة من خلال توزيع الاستبانات وإجراء المقابلات، والزيارات الميدانية.

٣-٢-٢ المصادر الثانوية: والمتثلة في الكتب، والدوريات، والمواقع الإلكترونية

لتغطية الجانب النظري من هذه الدراسة.

### ٣-٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عدد (٥٦) من المديرين، ومقدمى خدمات المعلومات (ذكور، إناث) (مبصرين، غير مبصرين) بالمكتبات السمعية بكليات: (الدراسات



الإسلامية والعربية للبنات بالقاهرة والمنصورة، والدراسات الإسلامية والعربية للبنين بالقاهرة، والشريعة والقانون بالقاهرة، وكلية أصول الدين بالقاهرة، والمكتبة السمعية بالمكتبة المركزية، ومكتبة مركز معوقات الطفولة - جامعة الأزهر).

### ٤-٣ أدوات الدراسة

٣-٤-١ الاستبانة: تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتتكون من أربعة أقسام القسم الأول: يشتمل على بيانات عينة الدراسة، القسم الثاني: يضم متطلبات إدارة المعرفة بمحاورها الأربعة، وهى: (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات)، بإجمالي (٣٤) بند بواقع (٩) بنود للثقافة التنظيمية، و(٨) بنود للقيادة التنظيمية، و(٧) بنود للموارد البشرية، و(١٠) بنود لتكنولوجيا المعلومات، والقسم الثالث: يضم عمليات إدارة المعرفة بمحاورها الأربعة، وهى: (توليد المعرفة، خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، بإجمالي (٢٨) بند بواقع (٧) بنود لكل محور من المحاور الأربعة، والقسم الرابع: يضم محورين، وهما: (معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة، إدارة المعرفة لتحسين أنشطة خدمات المعلومات) بإجمالي (١٧) بند بواقع (٧) بنود للمحور الأول، و(١٠) بنود للمحور الثاني.

والأقسام الثلاثة الأخيرة شملت جميع محاور الدراسة الأساسية بإجمالي (٧٩) بنداً.

٣-٤-٢ المقابلات الشخصية: مع المديرين، والمسؤولين عن تقديم خدمات المعلومات بالمكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية للحصول على معلومات من الصعب الحصول عليها من خلال الاستبانة فقط، ومطابقة استجاباتهم على الاستبانة باستجاباتهم أثناء المقابلات.

٣-٤-٣ الملاحظة المباشرة: وذلك للوقوف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمحاورها الأربعة: (توليد المعرفة، خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة، نقل ومشاركة

المعرفة، تطبيق المعرفة) بالمكتبات السمعية، ومناقشة معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث تعطى الملاحظة البيانات الصحيحة التي تكشف عن مدى الدقة في البيانات التي تمّ جمعها من مقدمي خدمات المعلومات عند إجابتهم عن أسئلة الاستبانة.

#### ٤-٥ صدق وثبات الاستبانة

تم عرض الاستبانة على عدد (٣) من الأساتذة تخصص مكتبات ومعلومات بجامعة الأزهر وبنها، وعدد (١) مدير أحد المكتبات السمعية، بهدف التأكد من مدى قياسها لما أعدت لقياسه، والتأكد من مدى وضوح فقراتها ومفرداتها، وأبدوا ملاحظاتهم التي عدلت بموجبها صياغة بعض العبارات.

#### ٤-٦ المعالجة الإحصائية

تم استخدام الإحصاء الوصفي لرصد تكرار استجابات عينة الدراسة لبنود الاستبانة، والنسب المئوية.

#### ٤-٧ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة متطلبات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة في المكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية الجامعية، والمعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات السمعية بجامعة الأزهر الحدود المكانية: المكتبات السمعية بجامعة الأزهر، الحدود النوعية: العاملون بالمكتبات السمعية بجامعة الأزهر (كليات البنين - كليات البنات)، ومراكز ذوى الاحتياجات الخاصة، الحدود الفئوية: العاملون بالمكتبات السمعية (ذكور، إناث) (مبصرون، غير مبصرين).

#### ٥- الدراسات السابقة

رصد الباحث من خلال تتبعه للإنتاج الفكري بمجال المكتبات والمعلومات المنشور باللغتين العربية، والأجنبية أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت إدارة

المعرفة في المكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية الجامعية، على الرغم من كثرة الدراسات في إدارة المعرفة في المكتبات، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات ذات العلاقة:

دراسة ( الحميري، ٢٠٢٤ ) التي هدفت إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها: ( الأجهزة والمعدات، البرمجيات وقواعد البيانات، شبكات الاتصال، العنصر البشري) في فعالية إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الجامعات الأهلية بمحافظة إب - اليمنية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من ( ١٣٦ ) فرد يمثلون مجتمع الدراسة، وكانت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (١٣٢) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن مستوى الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب اليمنية كانت بدرجة مرتفعة لكلا المتغيرين، إضافة إلى وجود تأثير كبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية محل الدراسة، وبدرجة مرتفعة بوجه عام، وأن أعلى تأثير كان للعنصر البشري المتخصص الذي حل في المرتبة الأولى، تليه شبكات الاتصال ثم البرمجيات وقواعد البيانات، بينما كان أقل تأثير لبعدها الأجهزة والمعدات الذي حل بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة نسبياً، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة إدارات الجامعات الأهلية بمحافظة إب اليمنية بالآتي: ضرورة الاهتمام بتوفير العدد الكافي من الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعقد البرامج التدريبية للموظفين، والاهتمام بتوفير شبكات اتصال متكاملة حديثة، إضافة إلى مواكبة كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال،

وضرورة الاهتمام بتحديث، وتطوير الأجهزة، والمعدات، والبرمجيات، وقواعد البيانات بشكل مستمر.

دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة المعرفة، وبيان أهميتها في الفكر المعاصر، وبيان الخصائص التي تتميز بها، ومفهوم إدارتها، وتحديد عوامل النجاح، حيث أصبحت إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات التي ينبغي التركيز عليها من قبل المكتبات، وبالأخص المكتبات الجامعية بشكل رئيسي من أجل استثمار المعرفة ومشاركتها معتمدة على العنصر البشري بشكل أساسي، حيث إنه هو رأس المال الحقيقي في أي مكتبة، والذي ينبغي عليه استحداث المعرفة والإفصاح عنها، ومشاركتها واستثمارها، وأمام نقص الموارد المالية من ناحية والتطلعات والحاجة لإرضاء المستفيدين من ناحية أخرى، نرى المكتبات الجامعية تتجه -بصورة قوية - إلى تبني تطبيق إدارة المعرفة، ومحاولة التغلب على الصعوبات التي قد تواجه تطبيقها في المكتبات الجامعية.

دراسة (أحمد، ٢٠٢٣) التي هدفت إلى التعرف على درجة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة، ومدى تطبيق عملياتها، ومعوقات تطبيق هذه العمليات في المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي للمفردات مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من أمناء ومساعدى أمناء مكتبات جامعات الخرطوم، والسودان للعلوم والتكنولوجيا، والنيلين، وأم درمان الإسلامية والعلوم التقنية، وأم درمان الأهلية، والمستقبل، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: اتجاهات العينة نحو الوعي بمفهوم إدارة المعرفة تتسم بالإيجابية، والافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة أحد معوقات التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بأهمية ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة، وتحديد مكامن الخبرة في المكتبات الجامعية، والعمل على محاولة توثيقها من قبل العاملين الذين يمتلكون مستوى عال من الخبرة في

العمل، وإقامة دورات تدريبية منتظمة داخل المكتبة لنقل هذه المعرفة الضمنية وتفعيل دورها كمورد مهم من الموارد المعرفية بالمكتبة.

دراسة (أصغر و ضليمى، ٢٠٢٢) استهدفت التعرف على أساليب إدارة المعرفة، وذلك لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات والمنظمات، وعلى الرغم من أهمية هذه الأساليب ومعرفة المؤسسات بأهمية استخدامها إلا أنها تساعد في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة، واستخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى والمراجعة العلمية، ومن أهم نتائج الدراسة: استخلاص الأساليب التي تساعد في إدارة المعرفة، والخروج بنموذج يوضح أساليب إدارة المعرفة مقسمة على عمليات إدارة المعرفة الخمس:، وهي التشخيص، والتوليد، والمشاركة، والتخزين، والتطبيق، ومن هذه الأساليب: استخدام طريقة العصف الذهني، وتدوير الدروس المستفادة، وتوفير المساحات التعاونية للعمل الجماعي، ووضع معايير للعمل وغيرها، وتوصي الدراسة بضرورة استخدام هذه الأساليب في المؤسسات بما يتناسب مع أهدافها وحجمها وإمكاناتها لتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

دراسة (أحمد، ٢٠٢١) التي هدفت إلى تحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة بمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف مقارنة مع مكتبة الجامعة الأمريكية، مع محاولة الكشف عن الرؤية الاستراتيجية لمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف، لدعم تطبيق إدارة المعرفة بها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت في جمع البيانات على الاستبانة، كما تم استخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لمحاولة التوصل لرؤية استراتيجية لمكتبات جامعة الفيوم وبني سويف لدعم تطبيق إدارة المعرفة بها، وتوصلت الدراسة إلى: توافر البنية التحتية اللازمة في تقنيات المعلومات والاتصالات لتبني إدارة المعرفة بشكل جيد لمكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف، كما أن عمليات إدارة المعرفة بهذه المكتبات كانت تخدم بدرجات متفاوتة، وهناك معوقات تواجهها المكتبات لتطبيق إدارة المعرفة بشكل كبير بمكتبات

الجامعتين، وتمت صياغة استراتيجية لإدارة المعرفة، كان من عناصرها: ضرورة عقد الدورات التدريبية، والندوات، وورش العمل لتعريف اختصاصي المكتبات بإدارة المعرفة بشكل مفصل وكيفية تطبيقها.

دراسة (ناجي، ٢٠٢١) هدفت إلى رصد التجارب والممارسات الدولية؛ لتطبيق نظم إدارة المعرفة بالمكتبات الأكاديمية والإفادة منها، مع العمل على وضع إطار مقترح لآليات تطبيق هذه النظم في المكتبات الجامعية العربية وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: قلة تجارب إنشاء نظم إدارة المعرفة وتطبيقها داخل المكتبات الأكاديمية على المستوى الدولي، وانعدامها على المستوى العربي، واتفاق جميع الممارسات على الحرص على تناول معرفة بين العاملين كهدف أساسي من أجل تحقيق التواصل فيما بينهم وتبادل الخبرات.

دراسة (عبدالله و جرجيس، ٢٠١٥) التي سعت لمعرفة واقع تبني مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في المكتبات العامة الإماراتية من وجهة نظر مديري تلك المكتبات، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائجها: أن واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة إيجابية ومرتفعة وأن المكتبات العامة في الإمارات العربية المتحدة قد تبنت إلى حد كبير متطلبات إدارة المعرفة بها، وأنها بحاجة إلى دعم أكبر فيما يخص توفير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة والتدريب وورش العمل حول مستجدات إدارة المعرفة ومتطلبات دعم التشارك بالمعرفة.

دراسة (منير، ٢٠١٠) والتي استهدفت دراسة واقع إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وبلغ حجم عينة الدراسة ١٨ ثمانية عشر موظفًا بالمكتبة المركزية، وانتهت الدراسة إلى عدم جاهزية مكتبة تبسة لتفعيل إدارة المعرفة سواء من حيث المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، وأن إدارة

المعرفة غير مفعلة بها، وكان من أهم توصياتها: إنشاء وحدة إدارية لإدارة المعرفة فى المكتبات الجامعية الجزائرية.

دراسة (كحلات و شابونية ٢٠١٣) استهدفت الدراسة تغيير الثقافة التنظيمية للمكتبات، وإزالة العوائق التي تحد من الوصول إلى المعرفة الضمنية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وبلغ حجم العينة ١٦٦ فرد من العاملين بمكتبات كليات جامعة بتانة الجزائرية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، كما استخدمت أدواتي الملاحظة والاستبيان لجمع البيانات، وكان من نتائج هذه الدراسة: قلة الوعى بأهمية المعرفة التنظيمية، وعدم وجود سياسة واضحة مستهدفة، ومن أهم توصياتها: توجيه الاهتمام الأكبر بالأفراد العاملين، ووضع خطة لتحفيزهم وتمكينهم من الإبداع.

دراسة علامة (Allameh, 2012)، والتي استهدفت التعرف على تشارك المعرفة لدى العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة أصفهان بإيران، وبلغ حجم عينة الدراسة ١٥١ موظف بالمكتبة المركزية، استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وانتهت الدراسة إلى أن التمتع بمساعدة الآخرين، والمنفعة المتبادلة، ونظام المكافآت جميعها تؤثر في دافعية الفرد نحو المشاركة بالمعرفة الضمنية.

دراسة جوه وساندهو (Goh & Sandhu, 2013)، استهدفت تقييم الأسباب الوجدانية التي تدفع الفرد نحو المشاركة بمعرفته، حيث استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وبلغ حجم عينة الدراسة خمسا وأربعين وخمسمائة (٥٤٥) من الأكاديميين من ٣٠ جامعة ماليزية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن التأثير العاطفي أمر مهم جداً في مشاركة المعرفة، كما أن عامل الثقة مهم جداً في مشاركة المعرفة لدى عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في عملية مشاركة المعرفة.

من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أنها تناولت إدارة المعرفة بقضاياها المتنوعة فهناك دراسات تناولت أحد جوانب إدارة المعرفة، مثل: (تغيير الثقافة التنظيمية، وتشارك المعرفة، وأثر تكنولوجيا المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة، والأسباب التي تدفع الأفراد للمشاركة بمعرفتهم)، كما تناولت بعض الدراسات واقع ممارسات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، كما عرضت لمفهوم إدارة المعرفة، من أجل تطبيقه بنجاح، وتندرج الدراسة الحالية ضمن الفئة الثانية من تلك الدراسات، إلا أنها تنفرد بدراسة إدارة المعرفة بالمراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام بعضها المنهج المسحي.

## ٦- تحليل النتائج

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الاستبانة، والزيارات الميدانية، والمقابلات التي أجراها الباحث، وتم تقسيمها إلى أربعة أقسام، القسم الأول، ويشتمل على: بيانات عينة الدراسة، القسم الثاني، ويشتمل على متطلبات إدارة المعرفة: (الثقافة التنظيمية - القيادة التنظيمية - الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات)، والقسم الثالث، ويشتمل على عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة - خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة - نقل ومشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة)، القسم الرابع، ويشتمل على: معوقات تطبيق إدارة المعرفة، ودور إدارة المعرفة في تحسين الخدمات المعرفية.



## القسم الأول: بيانات عامة لعينة الدراسة

يتناول هذا القسم التعرف على: التخصص، والمنصب الإداري، والمؤهل العلمي للعينة بحسب الجنس، والإبصار أو عدمه كما هو موضح في الجدول رقم (١).

### جدول رقم (١)

توزيع العينة حسب التخصص والمنصب الإداري والمؤهلات العلمية.

النسبة	التكرار	الجنس			العاملين بمكتبات ذوى الاحتياجات البصرية		
		أنثى		ذكر			
		مبصرة	بصرية	مبصرة	بصرية	مبصر	
٢٨.٥٧ %	١٦	-	-	-	١٦	مكتبات ومعلومات	التخصص
٧١.٤٣ %	٤٠	٨	-	١٦	١٦	تخصص آخر	
٨٥.٧١ %	٤٨	٤	-	١٦	٢٨	تنفيذي	المنصب الإداري
١٤.٢٩ %	٨	٤	-	-	٤	مدير المكتبة	
-	-	-	-	-	-	متوسط	المؤهل العلمي
٥١.٤٣ %	٤٠	-	-	١٦	٢٤	عالي	
٢٨.٥٧ %	١٦	٨	-	-	٨	ماجستير	

	-	-	-	-	-	دكتوراه
--	---	---	---	---	---	---------

يتضح من الجدول (١): أن عدد المشاركين بالبحث (٥٦) ، منهم ٤٠ ينتمون لتخصصات أخرى غير تخصص المكتبات والمعلومات بنسبة (٧١,٤٣%) في مقابل عدد ١٦ مشارك فقط ينتمون لتخصص المكتبات والمعلومات بنسبة (٢٨,٥٧%). كما يتضح أيضا : أن الذكور شاركوا بعدد ٤٨ من إجمالي عينة البحث بنسبة (٨٥,٧١%)، بينما شاركت الإناث بعدد ٨ إناث بنسبة (١٤,٢٩%)، كما يتضح: أن عدد المبصرين المشاركين بالدراسة بلغ ٣٢ مبصرا بنسبة (٥٧,١٤%) من إجمالي المشاركين بالبحث، بينما بلغ عدد المشاركين من غير المبصرين ٢٤ بنسبة (٤٨,٨٦%) من إجمالي عدد المشاركين.

وعن المنصب الإداري للمشاركين بالدراسة: بلغت نسبة الذين يشغلون مناصب تنفيذية (٨٥.٧١%)، بينما بلغت نسبة الذين يشغلون منصب مدير المكتبة السمعية من المشاركين (١٤.٢٩%)، كما يتضح من الجدول أن العاملين بالمكتبات السمعية لديهم الدافع نحو التعلم المستمر، والارتقاء بمستواهم العلمي، ومن حيث المؤهلات العلمية لعينة البحث، فإن نسبة (٥١.٤٣%) من الحاصلين على مؤهل عالٍ، ونسبة (٢٨.٥٧%) من الباحثين في مرحلة الدكتوراه، والحاصلين على درجة الماجستير، ولا بد من استثمار هذه الطاقات بما يعود بالنفع على المستفيدين من ذوى الاحتياجات البصرية.

## القسم الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

يتناول هذا القسم أربعة محاور: (الثقافة التنظيمية - القيادة التنظيمية - الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات).

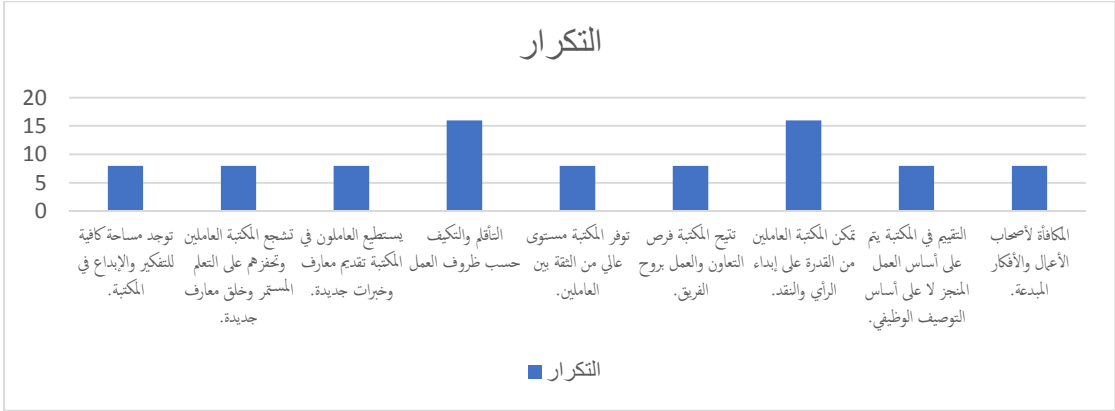
### المحور الأول: الثقافة التنظيمية

جدول (٢)

#### الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	التكرار	النسبة
١	توجد مساحة كافية للتفكير والإبداع في المكتبة.	٨	%١٤,٢٩
٢	تشجع المكتبة العاملين وتحفزهم على التعلم المستمر وخلق معارف جديدة.	٨	%١٤,٢٩
٣	يستطيع العاملون في المكتبة تقديم معارف وخبرات جديدة.	٨	%١٤,٢٩
٤	التأقلم والتكيف حسب ظروف العمل	١٦	%٢٨,٥٧
٥	توفر المكتبة مستوى عالي من الثقة بين العاملين.	٨	%١٤,٢٩
٦	تتيح المكتبة فرص التعاون والعمل بروح الفريق.	٨	%١٤,٢٩
٧	تمكن المكتبة العاملين من القدرة على إبداء الرأي والنقد.	١٦	%٢٨,٥٧
٨	التقييم في المكتبة يتم على أساس العمل المنجز لا على أساس التوصيف الوظيفي.	٨	%١٤,٢٩
٩	المكافأة لأصحاب الأعمال والأفكار المبدعة.	٨	%١٤,٢٩

## شكل رقم (٢) الثقافة التنظيمية



يتضح من الجدول رقم (٢) : اتفاق آراء العاملين بالمكتبات السمعية، ومراكز نوى الاحتياجات البصرية بجامعة الأزهر بنسبة (٢٨,٥٧%) على أن المكتبة تمكن العاملين من القدرة على إبداء الرأي والنقد، والتأقلم والتكيف حسب ظروف العمل، كما انتفعت آراؤهم بنسبة (١٤,٢٩%) على مايلي: يستطيع العاملون في المكتبة تقديم معارف وخبرات جديدة، وتشجع المكتبة العاملين وتحفيزهم على التعلم المستمر وخلق معارف جديدة، كما توفر مستوى عاليا من الثقة بين العاملين، وتتيح المكتبة فرص التعاون، والعمل بروح الفريق، والتقييم في المكتبة يتم على أساس العمل المنجز لا على أساس التوصيف الوظيفي، كما أن المكافأة لأصحاب الأعمال والأفكار المبدعة. ويمكن القول: إن آراء العاملين بالمكتبات السمعية تؤكد على مدى حاجة المكتبات السمعية ومراكز نوى الاحتياجات البصرية بجامعة الأزهر إلى نشر الثقافة التنظيمية بها، كما تبين للباحث - من خلال المقابلات التي أجراها مع العاملين بالمكتبات السمعية والمراكز - مدى حاجة العاملين بالمكتبات السمعية والمراكز إلى بث الثقة فيهم، ومساعدتهم على الاطلاع على المستجدات في تخصصهم، وتكليفهم بمسؤوليات يشعرون من خلالها بأهميتهم في مكان عملهم، بالإضافة إلى حاجتهم إلى خلق جو من التفاعل الاجتماعي، والتعاون وتكوين فرق عمل وتشجيعها على التنافس فيما بينها بما يخدم المستفيدين من نوى الاحتياجات البصرية، فيحتاج

جميع العاملين بالمكتبات السمعية إلى تمثل هذه القيم، والمعتقدات، وتعلمها ونقلها للعاملين الجدد.

مما سبق، يمكن القول: إن النتائج السابقة تشير إلى احتياج المراكز والمكتبات السمعية للمتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة، والتي تشمل: بناء استراتيجية المعرفة، ومتطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمي، وتقليل التخصص، وتقسيم العمل، واعتماد الإدارة اللامركزية، وإنشاء وحدة لإدارة المعرفة، وتقليل مستويات الهرمية، وهذا ما أكدته دراسة كل من: (آدم، ٢٠١٨)، و(الكوي، ٢٠١٦)، حيث أكدنا على أن إدارة المعرفة تحتاج إلى تلك المتطلبات التنظيمية السابقة.

### المحور الثاني: القيادة التنظيمية

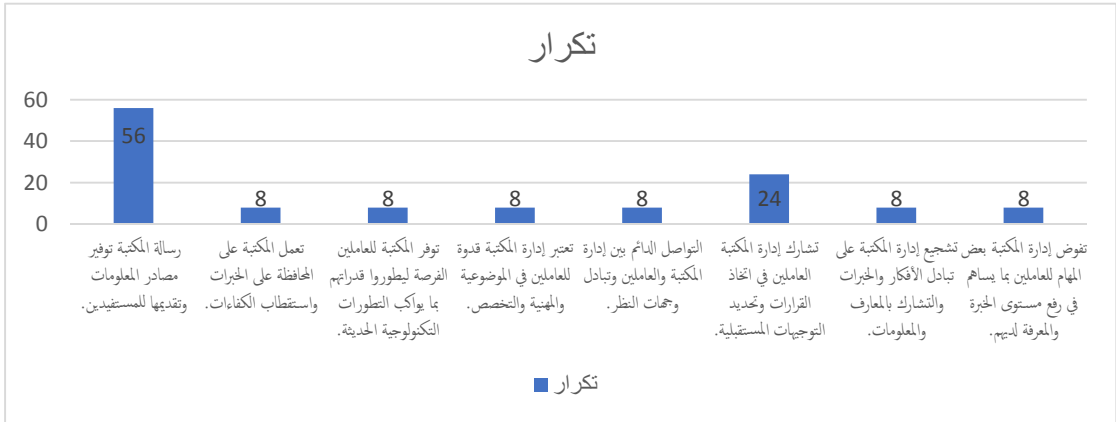
جدول رقم (٣)

القيادة التنظيمية

م	الفقرة	تكرار	النسبة
١	رسالة المكتبة توفير مصادر المعلومات وتقديمها للمستفيدين.	٥٦	١٠٠%
٢	تعمل المكتبة على المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات.	٨	١٤,٢٩%
٣	توفر المكتبة للعاملين الفرصة ليطوروا قدراتهم بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.	٨	١٤,٢٩%
٤	تعتبر إدارة المكتبة قدوة للعاملين في الموضوعية والمهنية والتخصص.	٨	١٤,٢٩%
٥	التواصل الدائم بين إدارة المكتبة والعاملين وتبادل وجهات النظر.	٨	١٤,٢٩%
٦	تشارك إدارة المكتبة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد	٢٤	٤٢,٨٦%

م	الفقرة	تكرار	النسبة
	التوجيهات المستقبلية.		
٧	تشجيع إدارة المكتبة على تبادل الأفكار والخبرات والتشارك بالمعارف والمعلومات.	٨	١٤,٢٩%
٨	تفويض إدارة المكتبة بعض المهام للعاملين بما يساهم في رفع مستوى الخبرة والمعرفة لديهم.	٨	١٤,٢٩%

### ش كل رقم (٣) القيد أداة التنظيمية



من الجدول (٣) يتضح اتفاق جميع العاملين بالمكتبات السمعية بنسبة ١٠٠% على أن رسالة المكتبة توفير مصادر المعلومات وتقديمها للمستخدمين، كما يتفقون بنسبة (٤٢,٨٦%) على أن إدارة المكتبة تشارك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد التوجيهات المستقبلية، في حين أن العاملين يتفقون بنسبة (٨٥.٧١%) على أن المكتبة لا تعمل على المحافظة على الخبرات، واستقطاب الكفاءات، ولا توفر الفرصة للعاملين ليطوروا قدراتهم بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، بالإضافة إلى أن إدارة المكتبة لا تملك رؤية للتواصل الدائم وتبادل وجهات النظر مع العاملين بها، كما يرون أن إدارة المكتبة ليست قدوة لهم في الموضوعية، والمهنية، والتخصص، كما أنها لا تشارك العاملين في اتخاذ القرارات، وتحديد التوجيهات المستقبلية، ولا تشجعهم

على تبادل الأفكار، والخبرات، والتشارك بالمعارف والمعلومات، أو تتيح للعاملين الفرصة للقيام برفع مستوى الخبرة، والمعرفة لديهم.

وتبين للباحث -من خلال مقابلاته مع العاملين بالمكتبات السمعية- حاجة هذه النوعية من المكتبات إلى قيادة تنظيمية موحدة لجميع المكتبات السمعية، لديها القدرة على التواصل الجيد مع الجميع، وعلى تتبع المعرفة وتوليدها من مصادرها المتنوعة، ومعرفة متى تلعب دور القائد، ومتى تلعب دور العضو الفعال داخل فريق العمل، وتتحدى جميع المعوقات التي تقف في طريق العاملين بها.

وما سبق من نتائج يُخالف ما أكدت عليه دراسة ( Muller,2004 ) ، ودراسة (السمير، ٢٠٠٣) من أن إدارة المعرفة تتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة بالمؤسسة متوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم، وتبادل الأفكار، ومساعدة الآخرين، والعمل بروح الفريق.

### المحور الثالث: الموارد البشرية

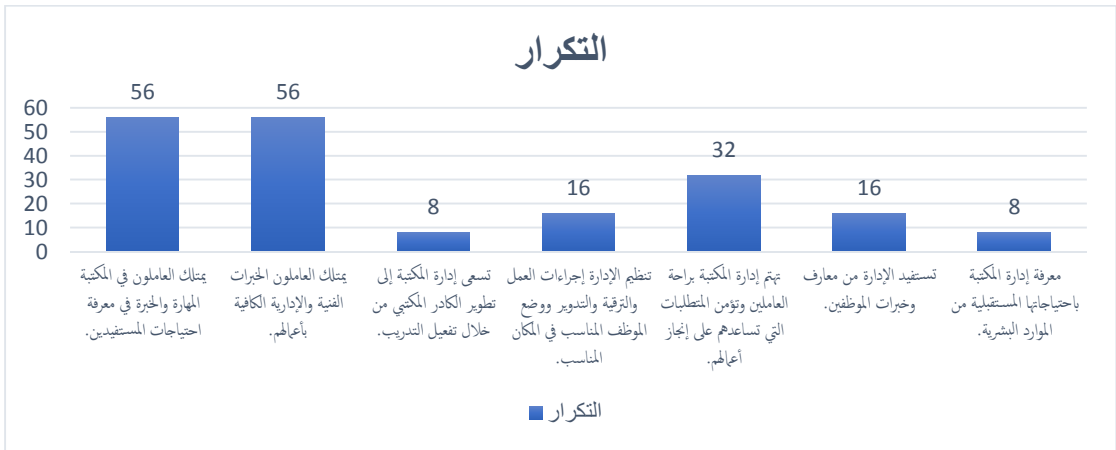
جدول (٤)

الموارد البشرية

م	الفقرة	التكرار	النسبة
١	يملك العاملون في المكتبة المهارة والخبرة في معرفة احتياجات المستفيدين.	٥٦	١٠٠%
٢	يملك العاملون الخبرات الفنية والإدارية الكافية بأعمالهم.	٥٦	١٠٠%
٣	تسعى إدارة المكتبة إلى تطوير الكادر المكتبي من خلال تفعيل التدريب.	٨	١٤,٢٩%
٤	تنظيم الإدارة إجراءات العمل والترقية والتدوير ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.	١٦	٢٨,٥٧%

م	الفقرة	التكرار	النسبة
٥	تهتم إدارة المكتبة براحة العاملين وتؤمن المتطلبات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم.	٣٢	٥٧,١٤%
٦	تستفيد الإدارة من معارف وخبرات الموظفين.	١٦	٢٨,٥٧%
٧	معرفة إدارة المكتبة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	٨	١٤,٢٩%

شكل رقم (٤) الموارد البشرية



من الجدول (٤) يتضح: أن العاملين بالمكتبات السمعية يرون - من وجهة نظرهم- أنهم يمتلكون المهارة، والخبرة المتعلقة بمعرفة احتياجات المستفيدين من ذوى الاحتياجات البصرية المترددين عليها، كما يمتلكون الخبرات الفنية، والإدارية الكافية بأعمالهم بنسبة (١٠٠%)، كما يتفق العاملون بالمراكز والمكتبات السمعية بنسبة (٥٧,١٤%) على أن إدارة المكتبة تهتم براحة العاملين، وتؤمن المتطلبات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم، كما يتفق العاملون بالمراكز والمكتبات السمعية بنسبة (٢٨,٥٧%) على أن الإدارة تستفيد من معارف وخبرات الموظفين، ويتفق العاملون بالمراكز والمكتبات السمعية بنسبة (٢٨,٥٧%) على أن إدارات المراكز



والمكتبات السمعية تقوم على تنظيم إجراءات العمل والترقية والتدوير، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وأن إدارة المكتبة تستفيد من معارف وخبرات الموظفين، كما يتفق العاملون بالمراكز والمكتبات السمعية بنسبة (٢٩، ١٤%) على معرفة إدارة المكتبة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، كما أنها تسعى إلى تطوير الكادر المكتبي من خلال تفعيل التدريب.

وتبين للباحث - من خلال المقابلات الشخصية، والزيارات الميدانية - حاجة معظم العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية إلى ثقل مهاراتهم الخاصة بتحديد احتياجات المستفيدين، ومطالعة الجديد في مجال تأهيل وتدريب ذوى الاحتياجات البصرية تقنياً، كما يؤكد العاملون على أن المكتبات السمعية لا تستفيد من الموارد البشرية، ولا تخطط لتطويرها، فإجراءات العمل، والترقي، والتدوير للعاملين بها لا يحقق الإفادة من القوى البشرية، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

بينما أكدت دراستنا: (السمير، ٢٠٠٣)، و(الكوي، ٢٠١٦) على أن المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة تشمل: تكوين فريق المعرفة الذي يملك المهارات والمعارف من خلال التدريب على أيدي الخبراء، وقيادة فريق المعرفة من خلال مدير المعرفة، أكدت نتائج الدراسة الحالية على خلو المراكز والمكتبات السمعية من ذلك.

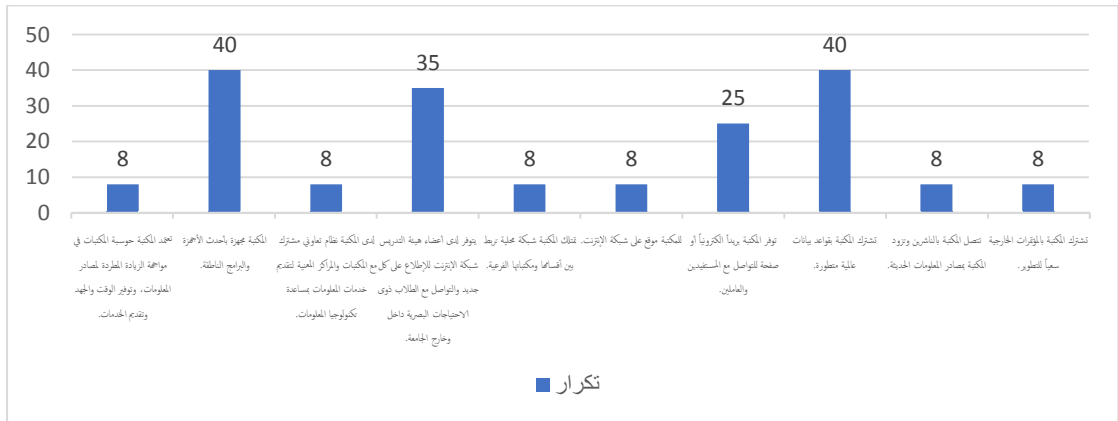
### المحور الرابع: تكنولوجيا المعلومات

جدول رقم (٥) تكنولوجيا المعلومات

م	الفقرة	تكرار	النسبة
١	تعتمد المكتبة حوسبة المكتبات في مواجهة الزيادة المطردة لمصادر المعلومات، وتوفير الوقت والجهد وتقديم الخدمات.	٨	١٤.١٩%
٢	المكتبة مجهزة بأحدث الأجهزة والبرامج الناطقة.	٤٠	٧١.٤٣%
٣	لدى المكتبة نظام تعاوني مشترك مع المكتبات والمراكز	٨	١٤.٢٩%

م	الفقرة	تكرار	النسبة
	المعنية لتقديم خدمات المعلومات بمساعدة تكنولوجيا المعلومات.		
٤	يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس شبكة الإنترنت للإطلاع على كل جديد والتواصل مع الطلاب ذوي الاحتياجات البصرية داخل وخارج الجامعة.	٣٥	٦٢.٥%
٥	تمتلك المكتبة شبكة محلية تربط بين أقسامها ومكاتبها الفرعية.	٨	١٤.٢٩%
٦	للمكتبة موقع على شبكة الإنترنت.	٨	١٤.٢٩%
٧	توفر المكتبة بريداً إلكترونياً أو صفحة للتواصل مع المستخدمين والعاملين.	٢٥	٤٤.٦٤%
٨	تشارك المكتبة بقواعد بيانات عالمية متطورة.	٤٠	٧١.٤٣%
٩	تتصل المكتبة بالناشرين وتزود المكتبة بمصادر المعلومات الحديثة.	٨	١٤.٢٩%
١٠	تشارك المكتبة بالمؤتمرات الخارجية سعياً للتطوير.	٨	١٤.٢٩%

شكل رقم (٥) تكنولوجيا المعلومات



يتضح من جدول (٥) : اتفاق العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية بنسبة (٧١.٤٣%) على أن المكتبة مجهزة بأحدث الأجهزة والبرامج الناطقة، وأنها تشترك بقواعد بيانات عالمية متطورة، كما يتفق العاملون بالمراكز والمكتبات السمعية بنسبة (٦٢.٥%) على توفر شبكة الإنترنت لأعضاء هيئة التدريس للاطلاع على كل جديد، والتواصل مع الطلاب ذوى الاحتياجات البصرية داخل وخارج الجامعة، ويتفق العاملون بالمراكز والمكتبات السمعية بنسبة (٤٤.٦٤%) على أن المكتبة توفر بريداً الكترونياً أو صفحة للتواصل مع المستفيدين والعاملين، كما يتضح اتفاق العاملين بنسبة (١٤،٢٩%) على باقى بنود محور تكنولوجيا المعلومات، والتي تشمل: اعتماد المكتبة حوسبة المكتبات في مواجهة الزيادة المطردة لمصادر المعلومات، وتوفير الوقت والجهد وتقديم الخدمات، كما اتفقوا على أن لدى المكتبة نظاماً تعاونياً مشتركاً مع المكتبات والمراكز المعنية لتقديم خدمات المعلومات بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، وأن المكتبة تمتلك شبكة محلية تربط بين أقسامها ومكتباتها الفرعية، وللمكتبة موقع على شبكة الإنترنت، وتتصل بالناشرين لتزويد المكتبة بمصادر المعلومات الحديثة، وتشترك المكتبة بالمؤتمرات الخارجية سعياً للتطوير.

ويمكن القول: إن البنية التحتية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بالمراكز والمكتبات السمعية -عينة الدراسة - كافية لتقديم الخدمات المعرفية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، وبالرغم من اقتناء معظم المكتبات السمعية، ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية بجامعة الأزهر أجهزة كمبيوتر، وبرامج ناطقة، إلا أن الأجهزة تحتاج تحديثاً مستمراً، بالإضافة إلى أن البرامج الناطقة لا يستفيد منها المترددون من ذوى الاحتياجات البصرية خارج نطاق هذه المكتبات، على الرغم من توافر البرامج الناطقة مفتوحة المصدر المجانية على شبكة الاتصالات الدولية الإنترنت. وتبين للباحث - من خلال المقابلات التي أجراها مع العاملين بالمكتبات السمعية، وملاحظة واقع تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات السمعية- : أنه يمكن استثمار ما

يتوفر لدى المكتبات السمعية من تكنولوجيا، وما يتوفر لدى الأفراد من تكنولوجيات لتحقيق تواصل اجتماعي حقيقي بين العاملين بالمكتبات السمعية عبر مجموعات النقاش الالكترونية، والبريد الالكتروني لصالح العمل، إلا أنهم يحتاجون إلى توفير بيئة مكتبية تعليمية حقيقية تحثهم على الثقة في الإدارة، وفي الآخرين؛ لمشاركة ما يملكون من معارف تكنولوجية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أكدت عليه دراستنا: (السمير، ٢٠٠٣)، و(آدم، ٢٠١٨) من أن إدارة المعرفة تحتاج إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات التي تسهم في توسيع مجال الحصول على المعرفة، واكتسابها، وسرعة جمعها؛ بغية تحسين تنظيم المعرفة، وتقاسمها، وتطبيقها، ويشترط عدد من المتطلبات التكنولوجية لإدارة المعرفة، منها: شبكة المعلومات والشبكات الداخلية والخارجية، وقواعد البيانات، برنامج التصفح، والبريد الإلكتروني، وأساليب التشارك بالمعرفة.

## القسم الثاني: واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة بالمكتبات السمعية.

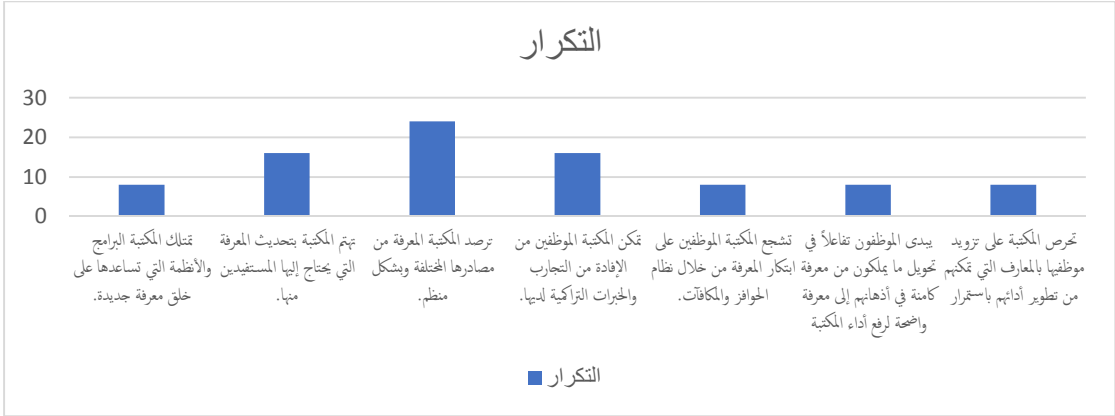
يتضمن هذا القسم معرفة واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة بالمكتبات السمعية بأبعادها الأربعة : (توليد المعرفة، خزنها وتنظيمها واسترجاعها، ونقل ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وذلك من خلال رصد تكرارات استجابات العاملين بالمكتبات السمعية على الاستبيانات الموزعة عليهم ونسبها المئوية، ويمكن عرضها فيما يلي:

### المحور الأول: توليد المعرفة

جدول رقم ( ٦ ) توليد المعرفة

م	الفقرة	التكرار	النسبة
١	تمتلك المكتبة البرامج والأنظمة التي تساعدها على خلق معرفة جديدة.	٨	١٤,٢٩%
٢	تهتم المكتبة بتحديث المعرفة التي يحتاج إليها المستفيدين منها.	١٦	٢٨,٥٧%
٣	ترصد المكتبة المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منظم.	٢٤	٤٢,٨٦%
٤	تمكن المكتبة الموظفين من الإفادة من التجارب والخبرات التراكمية لديها.	١٦	٢٨,٥٧%
٥	تشجع المكتبة الموظفين على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	٨	١٤,٢٩%
٦	يبدى الموظفون تفاعلاً في تحويل ما يملكون من معرفة كامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة لرفع أداء المكتبة	٨	١٤,٢٩%
٧	تحرص المكتبة على تزويد موظفيها بالمعارف التي تمكنهم من تطوير أدائهم باستمرار	٨	١٤,١٩%

## شكل رقم ( ٦ ) توليد المعرفة



يلاحظ من الجدول رقم (٦) أن العاملين في المراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر يرون - من وجهة نظرهم- أن هذه المكتبات يقل اهتمامها بتحديث المعرفة التي يحتاج إليها مجتمع المستفيدين من ذوي الاحتياجات البصرية المترددين عليها بنسبة (٧١,٤٣%) فيرون أن المكتبة لا تحرص على تزويد موظفيها بالمعارف التي تمكنهم من تطوير أدائهم باستمرار، ويرون أن الموظفين لا يبدون تفاعلاً في تحويل ما يملكون من معرفة كافية في أذهانهم إلى معرفة واضحة لرفع أداء المكتبة، بالإضافة إلى اتفاقهم على أن المكتبة لا تشجع الموظفين على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت، كما أنها لا تملك البرامج والأنظمة التي تساعد على خلق معرفة جديدة، ويرى العاملون بالمراكز والمكتبات السمعية أن المكتبة ترصد المعرفة من مصادرها المختلفة وبشكل منظم بنسبة (٤٢,٨٦%)، كما يرى المشاركون في البحث بنسبة (٢٨,٥٧%) أن هناك اهتماماً بتحديث المعرفة التي يحتاج إليها المستفيدين، وأن المكتبة تمكن الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات التراكمية لديها، ومما يؤكد النتائج السابقة:

اتفاق آراء العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية - عينة الدراسة بنسبة (٨٥,٧١%) - على أن المكتبات السمعية بالرغم من أنها تمتلك البرامج المساعدة والأجهزة، إلا أنها غير كافية لخلق معرفة جديدة تتوافق ومستجدات العصر فهي تحتاج لتحديث باستمرار، بالإضافة إلى اتفاقهم جميعاً بنسبة (٨٥,٧١%) على أن المكتبات السمعية لا توجد لديها منظومة للحوافز، والمكافآت لتشجيع العاملين بها على ابتكار المعرفة، فضلاً عن عدم حرص المكتبة على تزويدهم بالمعارف لتطوير معارفهم ونموهم المهني، ومن ثم ابتكار المعرفة؛ لذا فهم يرون بنسبة (٨٥,٧١%) أنه لا يوجد أي دافع لديهم لتحويل ما يملكون من معرفة كامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة واضحة يستفيد منها باقي العاملين بالمكتبة لرفع أدائها، ومن ثم فإن العاملين بالمكتبات السمعية يرون بنسبة (٨٥,٧١%) أن المكتبة السمعية لا تمكن العاملين من الاستفادة من التجارب والخبرات التراكمية التي توجد لديها.

بينما أكدت دراستنا: (Nonaka and Ta Keu Chi,1995)، و(آدم، ٢٠١٨) على أنه لا يمكن توليد المعرفة إلا عن طريق خلق بيئة موجهة نحو المعرفة داخل المكتبة نفسها، تركز على العلاقات الإنسانية، وتحفز العاملين فيها على التعبير عن معرفتهم وتحويلها إلى معرفة تمتلكها المؤسسة، أكدت نتائج هذه الدراسة على حاجة المراكز والمكتبات السمعية إلى بيئة موجهة نحو المعرفة.

## المحور الثاني: خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة

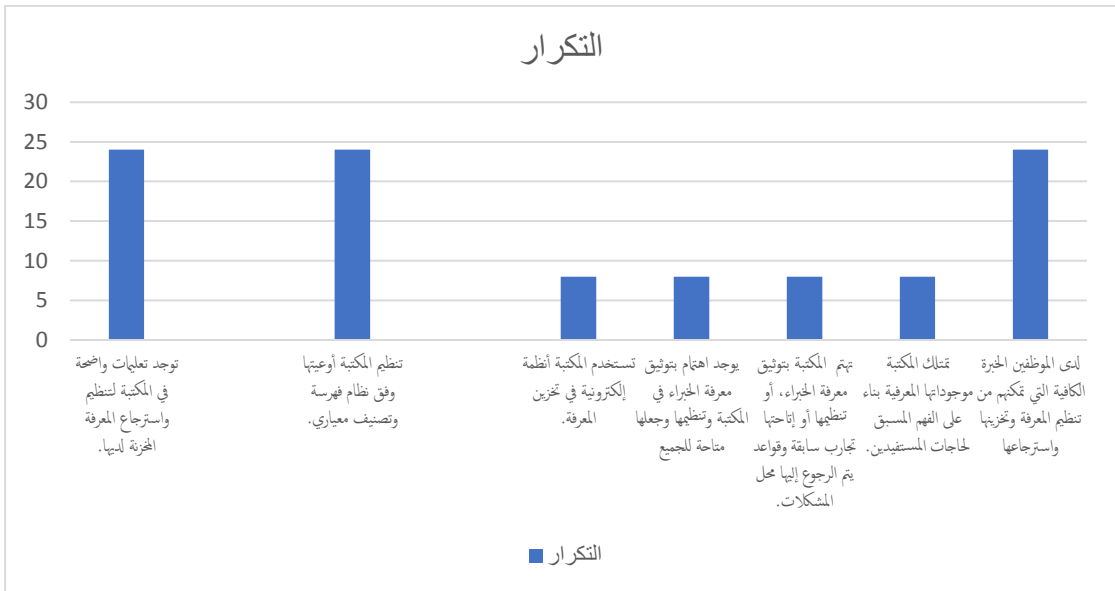
جدول رقم (٧)

درجة متوسطات خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة

م	الفقرة	التكرار	النسبة
١	تملك المكتبة أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها كأنظمة أتمتة المكاتب ودعم القرار والإدارة الإلكترونية	٨	% ١٤,١٩
٢	توجد تعليمات واضحة في المكتبة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة	٢٤	% ٤٢,٨٦

الترتيب	النسبة المئوية	الرقم	الوصف
٣	٤٢,٨٦ %	٢٤	لديها. تنظيم المكتبة أوعيتها وفق نظام فهرسة وتصنيف معياري.
٤	١٤,١٩ %	٨	تستخدم المكتبة أنظمة إلكترونية في تخزين المعرفة.
٥	١٤,١٩ %	٨	يوجد اهتمام بتوثيق معرفة الخبراء في المكتبة وتنظيمها وجعلها متاحة للجميع
٦	١٤,١٩ %	٨	تهتم المكتبة بتوثيق معرفة الخبراء، أو تنظيمها أو إتاحتها تجارب سابقة وقواعد يتم الرجوع إليها محل المشكلات.
٧	١٤,١٩ %	٨	تمتلك المكتبة موجوداتها المعرفية بناء على الفهم المسبق لحاجات المستخدمين.
٨	٤٢,٨٦ %	٢٤	لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها

شكل رقم (٧) درجة متوسطات خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة





يلاحظ من جدول رقم (٧) اتفاق العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر بنسبة (٤٢,٨%) على وجود تعليمات واضحة في المكتبات لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة لديها، بالإضافة إلى تنظيمها أو عيبتها وفقاً لنظام فهرسة وتصنيف خاص بالمكتبة، كما أن لديهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها، كما يلاحظ اتفاق العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية - عينة الدراسة بنسبة (٨٥,٧١%) - على أن المكتبة لا تملك أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها كأنظمة أتمتة المكاتب ودعم القرار والإدارة الإلكترونية، وعلى أن المكتبة لا تستخدم أنظمة إلكترونية فى تخزين المعرفة، بالإضافة إلى أن المكتبة لا تهتم بتوثيق معرفة الخبراء، أو تنظيمها أو إتاحتها كتجارب سابقة، وقواعد يتم الرجوع إليها لحل المشكلات.

**مما سبق، يتضح:** أن المكتبة السمعية تفتقر إلى توفر الذاكرة التنظيمية، والتي تشمل عمليات الاحتفاظ بالمعرفة، وتنظيمها، وتيسير استرجاعها، وسبل الوصول إليها لأي فرد باستخدام التكنولوجيا، وهو ما أكدت عليه دراسة (عبدالله، ٢٠٢٠).

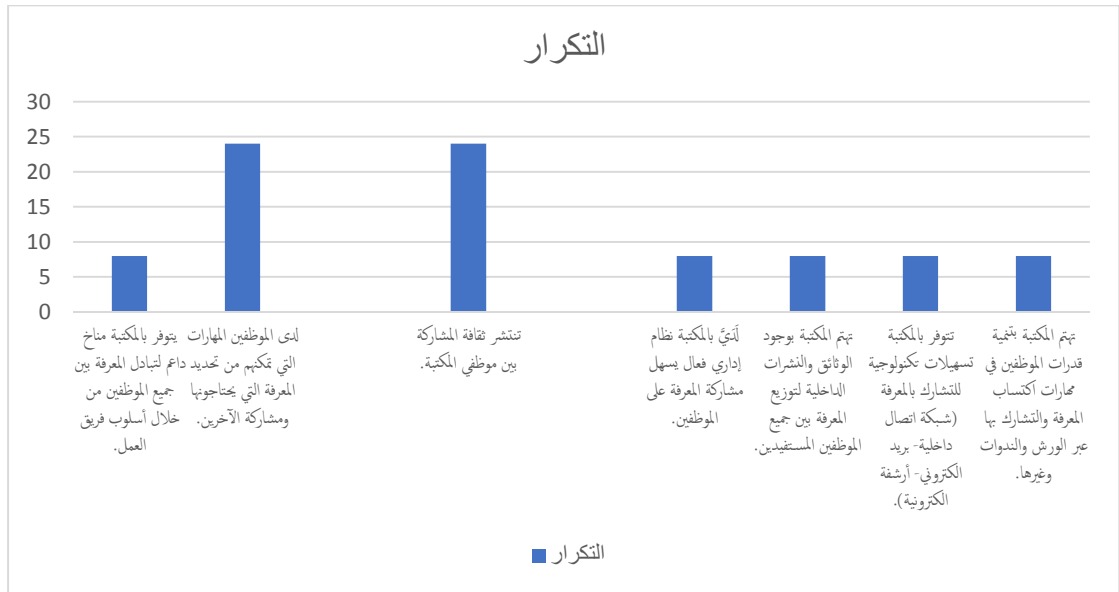
### المحور الثالث: نقل ومشاركة المعرفة

جدول رقم ( ٨ ) نقل ومشاركة المعرفة

م	الفقرة	التكرار	النسبة
١	يتوفر بالمكتبة مناخ داعم لتبادل المعرفة بين جميع الموظفين من خلال أسلوب فريق العمل.	٨	% ١٤,١٩
٢	لدى الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين.	٢٤	% ٨٦,٤٢
٣	تنتشر ثقافة المشاركة بين موظفي المكتبة.	٢٤	% ٤٢,٨٦
٤	لدى المكتبة نظام إداري فعال يسهل مشاركة المعرفة على الموظفين.	٨	% ١٤,١٩

١٤,١٩ %	٨	٥ تهتم المكتبة بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين المستفيدين.
١٤,١٩ %	٨	٦ تتوفر بالمكتبة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة (شبكة اتصال داخلية- بريد الكتروني- أرشفة الكترونية).
١٤,١٩ %	٨	٧ تهتم المكتبة بتنمية قدرات الموظفين في مهارات اكتساب المعرفة والتشارك بها عبر الورش والندوات وغيرها.

شكل رقم ( ٨ ) نقل ومشاركة المعرفة



يلاحظ من الجدول رقم (٨) : تأكيد العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية بنسبة (٤٢,٨٦%) على أن المكتبة تنتشر بها ثقافة المشاركة بين موظفيها، وأن لدى الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين، كما يلاحظ تأكيد العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية بنسبة (٨٥,٧١%) على حاجة المكتبة لتسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة، وذلك بتوفير شبكة اتصال

داخلية: ( بريد الكتروني - أرشفة إلكترونية)، كما أكد العاملون أنهم يتبادلون المعرفة فيما بينهم إلا أنهم في حاجة إلى مزيد من الدعم لتبادل تلك المعرفة بينهم من خلال أسلوب فريق العمل، وأن لديهم القدرة على معرفة ما يحتاج إليه المستفيدون من ذوى الاحتياجات البصرية إلا أنهم في أمس الحاجة للتدريب على تنمية مهارات مشاركة المعرفة مع الآخرين، بالإضافة إلى حاجتهم إلى توفير نظام إداري فعال للمكتبات السمعية يسهل مشاركة المعرفة، كما يرى العاملون ضرورة تعزيز نشر ثقافة المشاركة بين موظفي المكتبة، فضلا عن حاجة المكتبة لوجود وثائق ونشرات داخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين والمستفيدين.

**وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول:** إن المكتبات السمعية تفتقر إلى نشر المعرفة، ومشاركتها بأساليبها المتنوعة سواء كانت معرفة ضمنية، أو صريحة كما تفتقر إلى نشر المعرفة، ومشاركتها باستخدام التكنولوجيا، وتختلف تلك النتائج مع ما انتهت إليه دراستا: (عبدالله، ٢٠٢٠)، و (الضويحي، ٢٠٠٥).

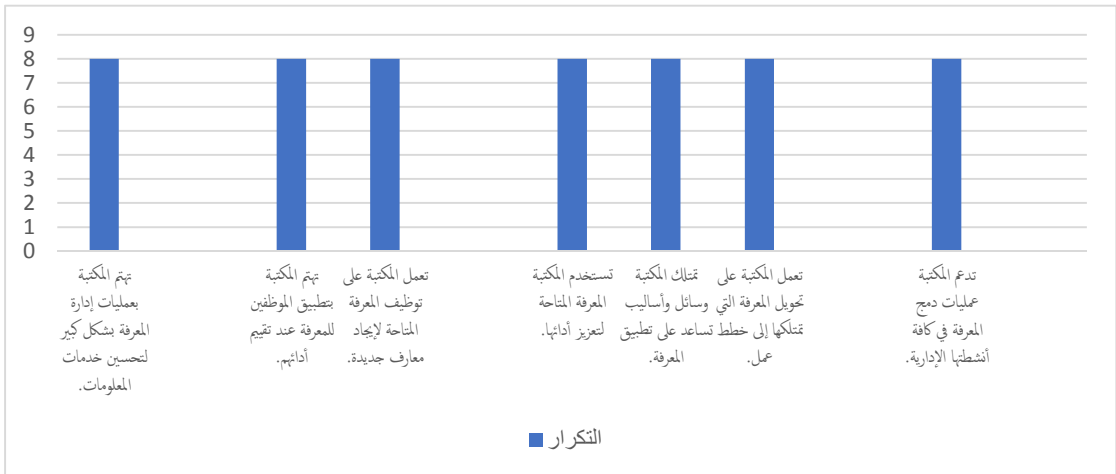
### المحور الرابع: تطبيق المعرفة

جدول رقم ( ٩ ) تطبيق المعرفة

م	الفقرة	التكرار	النسبة
١	تهتم المكتبة بعمليات إدارة المعرفة بشكل كبير لتحسين خدمات المعلومات.	٨	١٤,٢٩%
٢	تهتم المكتبة بتطبيق الموظفين للمعرفة عند تقييم أدائهم.	٨	١٤,٢٩%
٣	تعمل المكتبة على توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد معارف جديدة.	٨	١٤,٢٩%
٤	تستخدم المكتبة المعرفة المتاحة لتعزيز أدائها.	٨	١٤,٢٩%
٥	تمتلك المكتبة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق	٨	١٤,٢٩%

م	الفقرة	التكرار	النسبة
	المعرفة.		
٦	تعمل المكتبة على تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل.	٨	%١٤,٢٩
٧	تدعم المكتبة عمليات دمج المعرفة في كافة أنشطتها الإدارية.	٨	%١٤,٢٩

شكل رقم ( ٩ ) تطبيق المعرفة



يتضح من الجدول رقم (٩) أن العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية يرون - بنسبة (٨٥,٧١%) - أن المراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر - عينة الدراسة - لا تمارس تطبيق المعرفة بها، فعلى الرغم من أن المكتبات السمعية تمتلك بعض الوسائل والأساليب التي تساعد على تطبيق المعرفة، إلا أنها غير كافية، وأن المراكز والمكتبات السمعية لا تهتم بعمليات إدارة المعرفة بشكل كبير لتحسين خدمات المعلومات، كما يرون أن المراكز والمكتبات السمعية تسعى إلى توفير المعرفة المتاحة وإن كانت بسيطة، وأن المراكز والمكتبات السمعية لا تستخدم تلك المعرفة المتاحة أفضل استخدام لتعزيز أداؤها، كما أن هذه المراكز والمكتبات السمعية لا تقيم

أداء العاملين بمدى تطبيقهم للمعرفة، وهذه المراكز والمكتبات السمعية في حاجة ماسة لتحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل، ودمج المعرفة في كافة أنشطتها الإدارية.

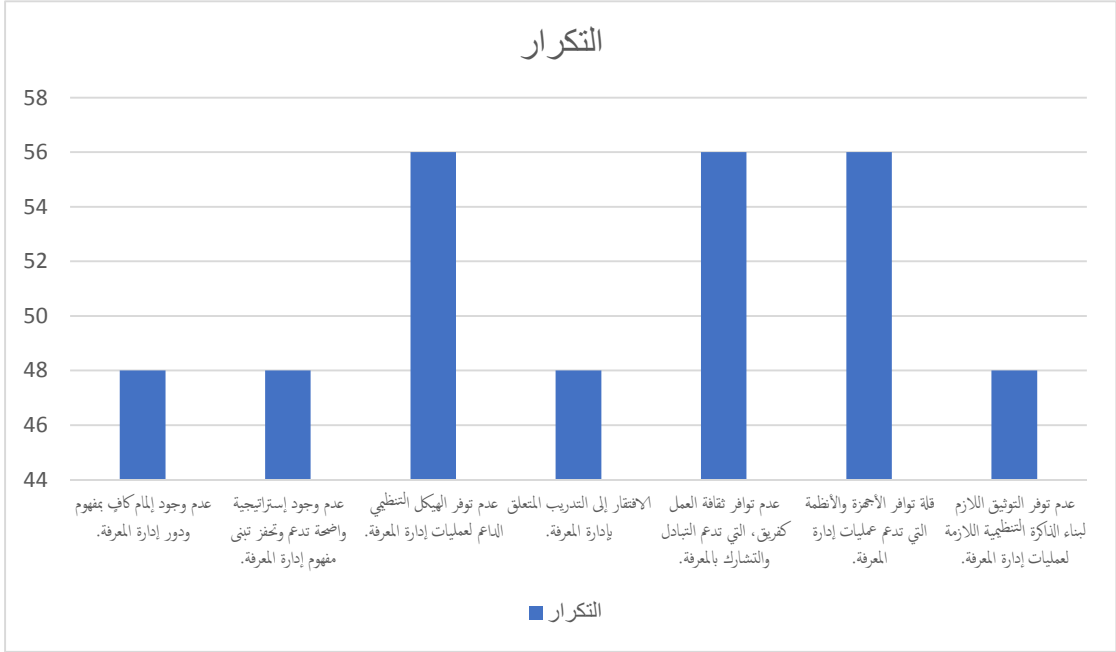
وتختلف تلك النتائج مع ما أكدت عليه دراستنا: (عبدالله، ٢٠٢٠)، و(الكبيسي، ٢٠٠٥) من أن تطبيق المعرفة يعد الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في المكتبات، وهذه العملية الأساسية لا يتم ممارستها بالمكتبات السمعية وهو ما أكده العاملون بها القسم الرابع: معوقات تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحسين أنشطة خدمات المعلومات

### المحور الأول: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

جدول رقم (١٠) معوقات تطبيق إدارة المعرفة

م	الفقرة	التكرار	المتوسط
١	عدم وجود إمام كافٍ بمفهوم ودور إدارة المعرفة.	٤٨	٨٥,٧١%
٢	عدم وجود إستراتيجية واضحة تدعم وتحفز تبنى مفهوم إدارة المعرفة.	٤٨	٨٥,٧١%
٣	عدم توفر الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات إدارة المعرفة.	٥٦	١٠٠%
٤	الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.	٤٨	٨٥,٧١%
٥	عدم توافر ثقافة العمل كفريق، التي تدعم التبادل والتشارك بالمعرفة.	٥٦	١٠٠%
٦	قلة توافر الأجهزة والأنظمة التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.	٥٦	١٠٠%
٧	عدم توفر التوثيق اللازم لبناء الذاكرة التنظيمية اللازمة لعمليات إدارة المعرفة.	٤٨	٨٥,٧١%

## شكل رقم (١٠) معوقات تطبيق إدارة المعرفة



يتضح من الجدول (١٠) أن العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية -جامعة الأزهر- عينة الدراسة - يتفوقون بنسبة (١٠٠%) على أن معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة تشمل ما يلي: عدم توفر الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات إدارة المعرفة، وعدم توافر ثقافة العمل كفريق، والتي تدعم التبادل والتشارك بالمعرفة، فضلا عن قلة توافر الأجهزة والأنظمة التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.

كما يتضح أيضا: أن العاملين - بالمراكز والمكتبات السمعية عينة الدراسة - يتفوقون بنسبة (٨٥,٧١%) على أن معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة تشمل ما يلي: عدم الإلمام الكافي بمفهوم، ودور إدارة المعرفة، وعدم وجود إستراتيجية واضحة تدعم وتحفز تبني مفهوم إدارة المعرفة، فضلا عن الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة، و عدم توفر التوثيق اللازم لبناء الذاكرة التنظيمية اللازمة لعمليات إدارة المعرفة، وتتفق تلك النتائج مع ما انتهت إليه دراسة (عبدالله، وجرجيس ٢٠١٥)

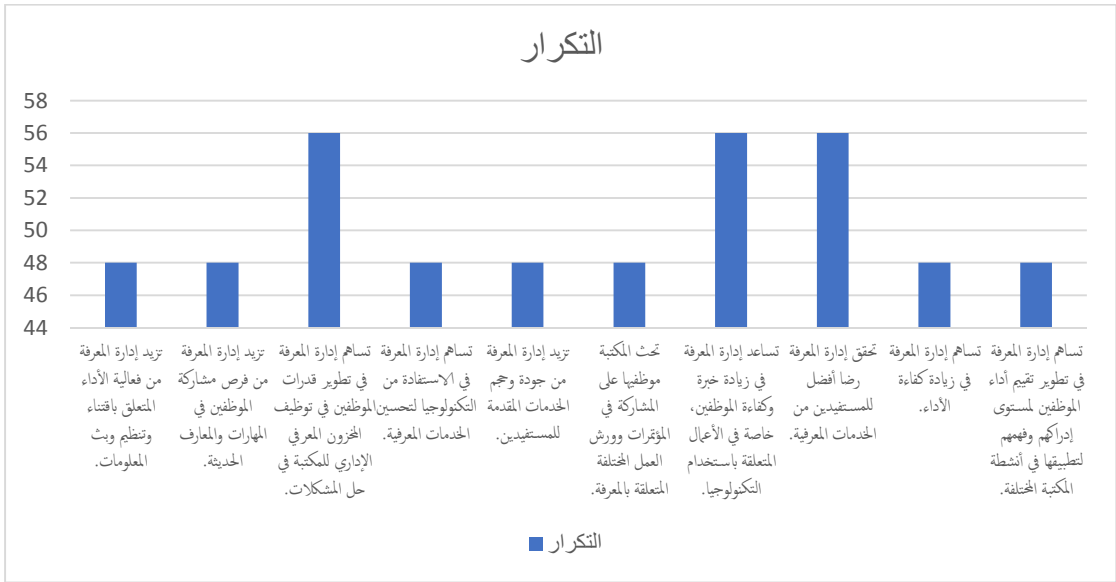
## المحور الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمات المعرفية بالمراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر.

جدول (١١) دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمات المعرفية بالمراكز والمكتبات  
السمعية بجامعة الأزهر.

م	الفقرة	التكرار	المتوسط
١	تزيد إدارة المعرفة من فعالية الأداء المتعلق باقتناء وتنظيم وبيث المعلومات.	٤٨	٨٥,٧١%
٢	تزيد إدارة المعرفة من فرص مشاركة الموظفين في المهارات والمعارف الحديثة.	٤٨	٨٥,٧١%
٣	تساهم إدارة المعرفة في تطوير قدرات الموظفين في توظيف المخزون المعرفي الإداري للمكتبة في حل المشكلات.	٥٦	١٠٠%
٤	تساهم إدارة المعرفة في الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين الخدمات المعرفية.	٤٨	٨٥,٧١%
٥	تزيد إدارة المعرفة من جودة وحجم الخدمات المقدمة للمستفيدين.	٤٨	٨٥,٧١%
٦	تحت المكتبة موظفيها على المشاركة في المؤتمرات وورش العمل المختلفة المتعلقة بالمعرفة.	٤٨	٨٥,٧١%
٧	تساعد إدارة المعرفة في زيادة خبرة وكفاءة الموظفين، خاصة في الأعمال المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.	٥٦	١٠٠%
٨	تحقق إدارة المعرفة رضا أفضل للمستفيدين من الخدمات المعرفية.	٥٦	١٠٠%
٩	تساهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة الأداء.	٤٨	٨٥,٧١%

١٠	تساهم إدارة المعرفة في تطوير تقييم أداء الموظفين لمستوى إدراكهم وفهمهم لتطبيقها في أنشطة المكتبة المختلفة.	٤٨	%٨٥,٧١
----	--	----	--------

شكل رقم (١١) دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمات المعرفية بالمراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر.



يتضح من الجدول رقم (١١): اتفاق العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية على أهمية إدارة المعرفة، ودورها في تحسين الخدمات المعرفية المقدمة بالمراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر، حيث اتفقوا - بنسبة (١٠٠%) - على أن إدارة المعرفة تسهم في تطوير قدرات الموظفين، وتوظيف المخزون المعرفي والإداري للمكتبة في حل المشكلات، وأن إدارة المعرفة تساعد في زيادة كفاءة وخبرة الموظفين، خاصة في الأعمال المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، وأن إدارة المعرفة تحقق رضا أفضل للمستفيدين من خدمات معرفية.



كما يتضح أيضا اتفاق العاملين بنسبة (٨٥,٧١%) على مايلي:

أن إدارة المعرفة تزيد من فعالية الأداء المتعلق باقتناء وتنظيم وبحث المعلومات، كما أنها تزيد من فرص مشاركة الموظفين في المهارات والمعارف الحديثة، كما تساهم إدارة المعرفة في الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين خدمات المعلومات، فضلا عن أن إدارة المعرفة تزيد من جودة وحجم الخدمات المقدمة للمستخدمين، كما يرى العاملون أن المكتبات تحت موظفيها على المشاركة في المؤتمرات وورش العمل المختلفة المتعلقة بإدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة تسهم في زيادة كفاءة الأداء، كما تسهم في تطوير تقييم أداء الموظفين لمستوى إدراكهم وفهمهم لتطبيقها في أنشطة المكتبة المختلفة.

**ويمكن القول:** إن تطبيق إدارة المعرفة في مراكز ذوى الاحتياجات البصرية

والمكتبات السمعية ليس مجرد إضافة تقنية، بل هو استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين جوهري في كيفية جمع المعرفة، وتنظيمها، ومشاركتها، واستخدامها لتقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة وشمولية لهذه الفئة الهامة من المجتمع.

**تصور مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمراكز ذوى الاحتياجات البصرية**

**والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر**

تهدف هذه الإجراءات إلى تعزيز التطبيق العملي لإدارة المعرفة بمراكز ذوى الاحتياجات البصرية والمكتبات السمعية؛ لضمان الوصول بسهولة للمعلومات، وتبادل الخبرات، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، ويمكن توضيح تلك الإجراءات فيما يلي:

**أولا: تقييم الوضع الراهن وتحديد الاحتياجات، وذلك عن طريق :**

١- تشكيل فريق عمل متخصص؛ لتقييم الوضع الراهن، وتحديد الاحتياجات، يضم ممثلين عن الإدارة، وأخصائي المكتبات، وتكنولوجيا المعلومات، ومستخدمين من ذوى الاحتياجات البصرية.

٢- تحليل الموارد المعرفية المتوفرة بالمكتبات والمراكز السمعية من خلال جرد شامل للمحتوى السمعي، والبصري، والرقمي، إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في التنظيم والتصنيف.

٣- تقييم البنية التحتية التقنية من خلال مراجعة الأنظمة المستخدمة من: (برمجيات، وأجهزة، وشبكات)، ومدى ملاءمتها لإدارة المعرفة، واحتياجات ذوي الاحتياجات البصرية.

٤- تحديد احتياجات المستفيدين، وذلك من خلال عمل استبيانات وورش عمل مع المستفيدين لفهم احتياجاتهم، وتوقعاتهم من نظام إدارة المعرفة.

### **ثانياً: وضع استراتيجية إدارة المعرفة، وذلك من خلال الخطوات التالية:**

١- تحديد الأهداف، وتتم بصياغة أهداف واضحة ومحددة لإدارة المعرفة، مثل: تحسين الوصول للمعلومات، تعزيز تبادل الخبرات، وتطوير الخدمات.

٢- تحديد أنواع المعرفة، إما صريحة: (وثائق، كتب صوتية، قواعد بيانات)، أو ضمنية: (خبرات الموظفين، والمتطوعين).

٣- وضع سياسات واضحة لجمع المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، واسترجاعها، ومشاركتها، وتحديثها.

٤- تحديد الأدوار والمسؤوليات، عن طريق توزيع المهام، والمسؤوليات بين أفراد الفريق، والموظفين المعنيين بإدارة المعرفة.

### **ثالثاً: بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة، وذلك عن طريق:**

١- اختيار نظام يساعد ويدعم المستفيدين من ذوي الاحتياجات البصرية، كنظام إدارة محتوى، مثل: (دعم قارئ الشاشة، إمكانية تكبير الخطوط، التباين اللوني)، ودعم البحث الصوتي، والبحث بالكلمات المفتاحية، وتصنيف المحتوى بشكل فعال يتناسب مع البحث المتقدم، تفعيل أدوات التعاون والمشاركة، كمنتديات نقاش، ومجموعات عمل، وقدرة على التعليق على المحتوى.

٢ - رقمنة المحتوى وتحويله إلى صيغ يسيرة على المستفيدين، كتحويل الكتب المطبوعة إلى صيغ صوتية (MP3, DAISY)، وتحويل النصوص إلى نصوص قابلة للقراءة آلياً (OCR)، أو إضافة وصف صوتي للصور، ومقاطع الفيديو الهامة، ضمان تنسيقات قابلة للتكيف مع الأجهزة المساعدة، مثل: شاشات برايل.

٣ - تصنيف وتنظيم المحتوى، وذلك عن طريق استخدام أنظمة تصنيف موحدة، مثل: ديوي العشري مع تكيفها لتناسب مع طبيعة المحتوى والمستفيدين، وتطبيق الكلمات المفتاحية والعلامات (Tags) بشكل دقيق لتحسين إمكانية البحث، فضلا عن إعداد فهارس للمصطلحات المتخصصة.

#### **رابعاً: تطبيق ونشر إدارة المعرفة، ويكون ذلك عن طريق:**

١ - التدريب والتوعية، تدريب الموظفين على استخدام نظام إدارة المعرفة، وسياسات وإجراءات جمع ومشاركة المعرفة، وتوعية المستفيدين بكيفية استخدام النظام والوصول إلى الموارد المتاحة.

٢ - تضمين المعرفة الضمنية، وذلك عن طريق تشجيع الجلسات الحوارية، وورش العمل؛ لتبادل الخبرات بين الموظفين والمتطوعين، وتوثيق أفضل الممارسات، والدروس المستفادة، فضلا عن إنشاء شبكات مجتمعية للمستفيدين.

٣ - الترويج للنظام، عن طريق تنظيم حملات توعية داخلية، وخارجية لتعريف المستفيدين بفوائد نظام إدارة المعرفة الجديد، واستخدام قنوات اتصال متنوعة، مثل: (الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، النشرات الدورية).

#### **خامساً: المتابعة والتقييم والتحسين المستمر**

١ - مؤشرات الأداء الرئيسية: تحديد مؤشرات لقياس فعالية نظام إدارة المعرفة، مثل: عدد مرات الوصول للمعلومات، رضا المستخدمين، وعدد المساهمات.

٢ - المراجعة الدورية: إجراء مراجعات، وتقييمات دورية للنظام لتحديد نقاط التحسين.

٣- جمع الملاحظات: إنشاء قنوات لجمع ملاحظات المستخدمين، والموظفين بشكل مستمر.

٤- التحديث المستمر: تحديث المحتوى، والمعرفة بشكل دوري، وتطوير النظام بناءً على التقييمات، والملاحظات الواردة.

## ٧- النتائج

سعت الدراسة إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة بمحاورها الأربعة: (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات)، ومدى ممارسة العاملين بالمكتبات السمعية، ومراكز ذوى الاحتياجات البصرية بجامعة الأزهر لعمليات إدارة المعرفة، ودور ذلك في تحسين أداء الخدمات المعرفية بها، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل لهذه العمليات، وتوصل البحث لعدد من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

### أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص المشاركين بالبحث

- مثّل المشاركون بالبحث نسبة (٨٥,٧١%) من الذكور، بينما مثلت الإناث المشاركات في البحث نسبة (١٤,٢٩%).
  - كانت نسبة العاملين بمراكز ذوى الاحتياجات الخاصة والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر المشاركين بالدراسة، والمتخصصين فى المكتبات والمعلومات (٢٨,٥٧%)، بينما كانت نسبة العاملين غير المتخصصين فى المكتبات والمعلومات المشاركين (٧١,٤٣%).
  - بلغ عدد المبصرين المشاركين بالدراسة (٣٢) اثنين وثلاثين مبصرًا، بنسبة (٥٧,١٤%) من إجمالى المشاركين بالبحث، بينما بلغ عدد المشاركين من غير المبصرين (٢٤) أربعًا وعشرين ، بنسبة (٤٨,٨٦%) من إجمالى عدد المشاركين.
  - بلغت نسبة المشاركين بالبحث من الأخصائيين (٨٥.٧١%)، بينما بلغت نسبة المشاركين الذين يشغلون منصب مدير مركز ذوى الاحتياجات البصرية أو مدير المكتبة السمعية (١٤.٢٩%).
  - بلغت نسبة المشاركين الحاصلين على مؤهل عالي (٥١.٤٣%) بينما بلغت نسبة الباحثين في مرحلة الدكتوراه، والحاصلين على درجة الماجستير (٢٨.٥٧%).
- ثانياً: النتائج المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة

## ١- النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية بالمكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات الخاصة بجامعة الأزهر.

- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٢٨,٥٧%) أن المكتبة تمكنهم من القدرة على إبداء الرأى والنقد.
- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (١٤,٢٩%): أن المكتبة تشجعهم على التعلم المستمر، وخلق وتقديم معارف وخبرات جديدة، وتوفير مستوى عالٍ من الثقة بين العاملين بالمكتبة، كما تتيح المكتبة لهم إبداء الآراء والنقد البناء، وفرص التعاون والعمل بروح الفريق، والتقييم فى المكتبة يكون على أساس ما تم إنجازه لا على التوصيف الوظيفي، بالإضافة إلى مكافأة أصحاب الأعمال، والأفكار المبدعة.

## ٢- النتائج المتعلقة بالقيادة التنظيمية بالمكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات الخاصة بجامعة الأزهر.

- يتفق العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (١٠٠%) - على أن رسالة المكتبة هي توفير مصادر المعلومات، وتقديمها للمستفيدين من ذوى الاحتياجات البصرية.
- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٤٢,٨٦%) - أن إدارة المكتبة تشارك العاملين فى اتخاذ القرارات وتحديد التوجيهات المستقبلية.
- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٨٥,٧١%) - أن المراكز والمكتبات السمعية لا تعمل على المحافظة على الخبرات، واستقطاب الكفاءات بها، وأنها لا توفر الفرصة للعاملين ليطوروا قدراتهم بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، وأن إدارة المراكز والمكتبات السمعية لا تملك رؤية للتواصل الدائم وتبادل وجهات النظر مع العاملين بها، كما يرى العاملون أن إدارة المراكز والمكتبات السمعية ليست قدوة لهم فى الموضوعية، والمهنية، والتخصص، كما أنها لا تشارك العاملين فى اتخاذ القرارات، وتحديد التوجهات المستقبلية، ولا تشجعهم على تبادل الأفكار، والخبرات، والتشارك بالمعارف والمعلومات، ولا تتيح لهم الفرصة للقيام برفع مستوى الخبرة، والمعرفة

لديهم.

- ويرى العاملون - عينة الدراسة- حاجة هذه النوعية من المكتبات والمراكز إلى قيادة تنظيمية موحدة لجميع المكتبات السمعية على مستوى الجامعة بفروعها المترامية والمنتشرة فى معظم محافظات مصر.

### ٣- النتائج المتعلقة بالموارد البشرية بالمكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات الخاصة بجامعة الأزهر.

- يتفق العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (١٠٠%) - على أنهم يمتلكون الخبرة والمهارة المتعلقة بمعرفة احتياجات المستفيدين المترددين على المراكز والمكتبات السمعية من ذوى الاحتياجات البصرية ، وأنهم يمتلكون الخبرات الفنية، والإدارية الكافية.

- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٥٧,١٤%) أن إدارة المكتبة تهتم براحة العاملين، وتؤمن المتطلبات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم.

- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٢٨,٥٧%) - أن الإدارة تستفيد من معارفهم وخبراتهم.

- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٢٨,٥٧%) - أن إدارة المراكز والمكتبات السمعية تقوم على تنظيم إجراءات العمل والترقية والتدوير، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وتستفيد من معارف وخبرات العاملين بها.

- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (١٤,٢٩%) - أن إدارة المكتبة تسعى إلى تطوير الكادر المكتبي بها من خلال تفعيل التدريب، فضلا عن معرفتها باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

### ٤- النتائج المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بالمكتبات السمعية ومراكز ذوى الاحتياجات الخاصة بجامعة الأزهر.

- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٧١.٤٣%) أن المكتبة مجهزة بأحدث

- الأجهزة والبرامج الناطقة، وأن المكتبة تشترك في قواعد بيانات عالمية متطورة.
- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٦٢.٥%) - أن أعضاء هيئة التدريس يتوفر لهم شبكة الإنترنت للإطلاع على كل جديد، وللتواصل مع الطلاب ذوي الاحتياجات البصرية داخل وخارج الجامعة.
  - يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٤٤.٦٤%) - أن المكتبة توفر بريدًا إلكترونيًا أو صفحة للتواصل مع المستفيدين والعاملين.
  - يتفق العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (١٤,٢٩%) - على مايلي:
- اعتماد المكتبة حوسبة المكتبات في مواجهة الزيادة المطردة لمصادر المعلومات، وتوفير الوقت والجهد وتقديم الخدمات ، وأن لدى المكتبة نظامًا تعاونيًا مشتركًا بين المكتبات والمراكز المعنية لتقديم خدمات المعلومات بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، وأنها تمتلك شبكة محلية تربط بين أقسامها ومكتباتها الفرعية، كما أن للمكتبة موقعًا على شبكة الإنترنت، وتتصل المكتبة بالناشرين، ويتم تزويدها بمصادر المعلومات الحديثة، كما تشترك المكتبة بالمؤتمرات الخارجية سعيًا للتطوير.

### ثالثًا: النتائج المتعلقة بواقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة بالمراكز والمكتبات السمعية.

- ١- النتائج المتعلقة بواقع توليد المعرفة بالمراكز والمكتبات السمعية.
  - يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٧١,٤٣%) - أن المكتبة يقل اهتمامها بتحديث المعرفة التي يحتاج إليها مجتمع المستفيدين من ذوي الاحتياجات البصرية المترددين عليها.
  - يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٤٢,٨٦%) على ما يلي:
- أن المكتبة لا تحرص على تزويد موظفيها بالمعارف التي تمكنهم من تطوير أدائهم باستمرار، ولا تشجعهم على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت، كما أنها لا تملك البرامج والأنظمة التي تساعد على خلق معرفة جديدة، وأن الموظفين



لا يبدون تفاعلاً في تحويل ما يملكون من معرفة كامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة لرفع أداء المكتبة.

- يرى العاملون - عينة الدراسة - بنسبة (٢٨,٥٧%) أن هناك اهتماماً بتحديث المعرفة التي يحتاج إليها المستفيدون، وأن المكتبة تمكن الموظفين من الاستفادة من التجارب والخبرات التراكمية لديها.

## ٢- النتائج المتعلقة بـخزن وتنظيم واسترجاع المعرفة بالمراكز والمكتبات السمعية.

- يتفق العاملون - عينة الدراسة - بنسبة (٤٢,٨%) - على وجود تعليمات واضحة في المكتبات لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة لديها، وتقوم على تنظيم أوعيتها وفقاً لنظام فهرسة وتصنيف خاص بكل مكتبة، كما أن لدى العاملين بالمكتبة الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها.

- يتفق العاملون - عينة الدراسة - بنسبة (٨٥,٧١%) - على أن المكتبة لا تملك أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها، كأنظمة أتمتة المكاتب ودعم القرار والإدارة الإلكترونية، كما أنها لا تستخدم أنظمة إلكترونية في تخزين المعرفة، ولا تهتم بتوثيق معرفة الخبراء، أو تنظيمها، أو إتاحتها كتجارب سابقة، وقواعد يتم الرجوع إليها لحل المشكلات.

## ٣- النتائج المتعلقة بنقل ومشاركة المعرفة بالمراكز والمكتبات السمعية.

- يرى العاملون - عينة الدراسة - بنسبة (٤٢,٨٦%) - أن المكتبة تنتشر بها ثقافة المشاركة بين موظفيها، وأن لدى الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين.

- يؤكد العاملون - عينة الدراسة - بنسبة (٨٥,٧١%) - على حاجة المكتبات لتسهيلات تكنولوجية للمشاركة بالمعرفة، وذلك بتوفير شبكة اتصال داخلية: (بريد

الالكتروني- أرشفة إلكترونية)، كما أكد العاملون على أنهم يتبادلون المعرفة فيما بينهم إلا أنهم في حاجة إلى مزيد من الدعم لتبادل المعرفة من خلال أسلوب فريق عمل، وأنهم وإن كان لديهم القدرة على معرفة ما يحتاج إليه المستفيدون من ذوي الاحتياجات البصرية، إلا أنهم في أمس الحاجة للتدريب على تنمية مهارات مشاركة المعرفة مع الآخرين، كما أنهم في حاجة إلى توفير نظام إداري فعال للمكتبات السمعية يسهل مشاركة المعرفة، كما يرون ضرورة تعزيز نشر ثقافة المشاركة بين موظفي المكتبية، وأن المكتبة تحتاج إلى وثائق ونشرات داخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين والمستفيدين.

#### ٤- النتائج المتعلقة بتطبيق المعرفة بالمراكز والمكتبات السمعية.

يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٨٥,٧١%) - أن المكتبة لا تمارس تطبيق المعرفة بها، فعلى الرغم من أن المكتبات السمعية تمتلك بعض الوسائل، والأساليب التي تساعد على تطبيق المعرفة، إلا أنها غير كافية من وجهة نظر العاملين بها، كما أنها لا تهتم بعمليات إدارة المعرفة بشكل كبير لتحسين خدمات المعلومات، وتسعى المكتبة إلى توظيف المعرفة المتاحة وإن كانت بسيطة، إلا أنها لا تستخدم المعرفة المتاحة أفضل استخدام لتعزيز أدائها، ويرى العاملون على أن المكتبة لا تقيم أدائهم بمدى تطبيقهم للمعرفة، وأنها في حاجة ماسة لتحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل، ودمج المعرفة في كافة أنشطتها الإدارية.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمراكز والمكتبات السمعية.

يتفق العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (١٠٠%) - على أن معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة تشمل ما يلي: عدم توفر الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات إدارة المعرفة، وعدم توفر ثقافة العمل كفريق، والتي تدعم التبادل والتشارك بالمعرفة، فضلاً عن قلة توافر الأجهزة والأنظمة التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.

- يرى العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٨٥,٧١%) - أن معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة تشمل ما يلي: عدم الإلمام الكافي بمفهوم ودور إدارة المعرفة، وعدم وجود إستراتيجية واضحة تدعم وتحفز تبنى مفهوم إدارة المعرفة، فضلا عن الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة، وعدم توفر التوثيق اللازم لبناء الذاكرة التنظيمية اللازمة لعمليات إدارة المعرفة.

### **خامسا: النتائج المتعلقة بتحسين أنشطة خدمات المعلومات المقدمة بالمراكز والمكتبات السمعية**

- يتفق العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (١٠٠%) - على أن إدارة المعرفة تسهم في تطوير قدرات الموظفين، وتوظيف المخزون المعرفي والإداري للمكتبة في حل المشكلات، وتساعد في زيادة خبرة وكفاءة الموظفين، خاصة في الأعمال المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، كما أن إدارة المعرفة تحقق رضا أفضل للمستفيدين من خدمات المعلومات.

- يتفق العاملون - عينة الدراسة- بنسبة (٨٥,٧١%) - على مايلي: أن إدارة المعرفة تزيد من فعالية الأداء المتعلق باقتناء وتنظيم وبحث المعلومات، وتزيد من فرص مشاركة الموظفين في المهارات والمعارف الحديثة ، كما أنها تساهم في الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين خدمات المعلومات، وتزيد من جودة وحجم الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتسهم في زيادة كفاءة الأداء، وفي تطوير تقييم أداء الموظفين لمستوى إدراكهم وفهمهم لتطبيقها في أنشطة المكتبة المختلفة، وأكد العاملون على أن المكتبة تحث موظفيها على المشاركة في المؤتمرات وورش العمل المختلفة المتعلقة بإدارة المعرفة.

### **٨- التوصيات**

- ١- وضع نموذج موحد لتفعيل إدارة المعرفة في المراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر.
- ٢- إنشاء وحدة لإدارة المعرفة في المراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر.

- ٣- عقد ورش عمل وندوات ودورات لتنمية المفاهيم والمهارات المتعلقة بإدارة المعرفة للعاملين.
- ٤- بناء قاعدة بيانات خاصة بما يقدم من تأهيل للعاملين في المكتبات السمعية للإفادة منه مستقبلاً.
- ٥- توفير الاستراتيجيات الواضحة التي تدعم مفهوم إدارة المعرفة.
- ٦- نشر ثقافة المعرفة بين العاملين بالمراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر.
- ٧- توظيف التكنولوجيا الحديثة في المراكز والمكتبات السمعية بجامعة الأزهر.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

أحمد، هبة مدثر محمد. (٢٠٢٣). تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية بولايات الخرطوم:دراسة مسحية.المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة،مج٢، ٢٤، ١١٧ - ١٧٦.

آدم، أحمد محمد عثمان. (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، ط١. - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أصغر، أبرار عاطف و ضليمي، وضع سوسن طه. (٢٠٢٢). أساليب إدارة المعرفة في المؤسسات.المجلة العربية للنشر العلمي،(٢- تشرين ٢٠٢٢)،٢٤-٣١.

الحميري، على محمد عبد الجبار. (٢٠٢٤). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بمحافظة-إب - اليمنية..مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية (علمية - دورية محكمة)، ١١(٤٣)، ٤٧١-٥١٦. اسـترجـع فـي مـن

<https://quni.edu.ye/journal/index.php/alqalam/article/view/774>

السمير، على حسين. (٢٠١٤). تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية. مجلة المكتبات والمعلومات، ع١١، ٥-٣١.

الضويحي، فهد بن عبدالله. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق. (20)،(Cybrarians Journal)

<https://doi.org/10.70000/cj.2009.20.380>

عبدالله، شادية سعد الله. (٢٠٢٠). واقع إدارة المعرفة في مجتمع المعلومات. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع٥٨ (سبتمبر ٢٠٢٠)، ٥٥٤ - ٥٦٦.

عبد الله، خالد عتيق وجرجيس، جاسم محمد. (٢٠١٥). إدارة المعرفة: مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها. مجلة مكتبة الملك فهد، مج٢١، ع٢٤، (ابريل-أكتوبر ٢٠١٥): ٣٩٠-٤١٨.

عبدالهادي، محمد فتحي عبدالهادي. (٢٠٠٩). البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. ط٣. - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

عثمان، السعيد محمود السعيد (٢٠٠٣) التشريعات والقوانين المنظمة لتعليم المعوقين بصريا بالأزهر، دراسة تحليلية تربوية. مجلة مركز معوقات الطفولة. ع١١٤، ص ٢٣٠-٢٥٩.

القيوتي، محمد قاسم أحمد. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العملية والبحثية في دولة الكويت من منظر العاملين فيها. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. مج ٣٣. ع ١٢٦، ص ٣٧-٨٨.

الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

كحلات، سمراء & شابونية، عمر. (٢٠١٣). تمكين المعرفة في المكتبة الجامعية:

نحو إدارة خلاقة للكفاءات في مجتمع المعرفة، **Cybrarians**

*Journal, 31*(<https://doi.org/10.12816/0013068>)

الكوي، فادية عبد الرحمن خالد. (٢٠١٦). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مج٥١، ع٤، ١١٩-١٥٤.

- محمد، إبراهيم سالم.(٢٠٢٤). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في المكتبات الجامعية. مجال القرطاس، مج١، ٢٥٤، (سبتمبر ٢٠٢٤): ٤٧٩ - ٤٩٠.
- محمد، إبراهيم سالم.(٢٠٢٤). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في المكتبات الجامعية. مجلة القرطاس، مج٢٥٤، (سبتمبر ٢٠٢٤)، ٤٧٩ - ٤٨٠.
- منير، الحمزة.(٢٠١٠). واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟. مجلة Rist. مج١٩، ٢٤، ص ٣١-٥٨.
- منير، منى. (٢٠٢١). نحو استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية : دراسة تطبيقية على مكتبات جامعتي الفيوم وبني سويف. **Cybrarians Journal**, (61). <https://doi.org/10.12816/0058973>
- ناجي، إهداء صلاح. (٢٠٢١). تجارب وممارسات تطبيق نظم إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية: دراسة استكشافية مع وضع إطار مقترح للتنفيذ. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج٣، ٦٤ (ابريل ٢٠٢١)، ١٠٧ - ١٤٨.

**ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:**

- De Bem, R.m. (2013). Applications of Knowledge Management in the area of Librarianship and Information Science: A systematic review. Brazilian Journal of Information Science. Vol.7, No.1, Retrieved December, 30, 2023 from <http://www.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/index>.*
- Hussain, et al. (2016). Assisting Disabled Persons in Online Shopping: A Knowledge Based Process Model, Journal of Basic & Applied sciences, vol12. Retrieved Jan,30,2024 from <http://dx.doi.org/10.6000/1927-5129.2016.12.04>. Knowledge management section. (n.d.-a). <https://2016.ifla.org/cfp-calls/knowledge-management.html>*
- Müller, A. Story. (2014). How to get a knowledge management strategy off the ground in west Africans. Knowledge Management for development Journal 10 (2): 148-155. Retrieved December 30, 2023, From <http://journal.km4dev.org/>*
- Nonaka, I. And H. Takeuchi, (1995). The Knowledge – Creating Company. Organizational Science. Vol 5, No.1, pp. 14-37.*
- Shajera, A., Ahmed. D. (2015). Knowledge Management Capabilities in the Kingdom of Bahrain: Case Study of the Supreme council for women. Journal of inspiration Economy. ISSN(2384-4752), pp. 87-106. Retrieved December, 30,2023 from <http://journals.uob.edu.bh>.*