



جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علم المكتبات و المعلومات



مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص  
تكنولوجيا و هندسة المعلومات الموسومة بـ:

دور الثقافة التنظيمية في دعم و تطبيق إدارة المعرفة  
بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات  
الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

تحت إشراف الأستاذة:

روابحي خيرة

من إعداد الطالبين:

- بطوم عبدالقادر

- بلغازي نور الدين

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
أ.د بن شهيدة محمد	أستاذ محاضر أ	رئيسا
أ.د روابحي خيرة	أستاذ محاضر ب	مشرفا و مقرا
أقشيدون حليلة	أستاذ مساعد أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

# شكر و تقدير

نحمد الله عزوجل جل جلاله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع، فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة و الدكتورة " روابحي خيرة " على قبولها الإشراف على هذا العمل و سهرها على توجيهنا و تقديمها لنا المعلومات المهمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في مختلف جوانبه، كما نشكر كذلك أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذة قسم العلوم الانسانية بجامعة ابن خلدون تيارت و بالخصوص أساتذة علم المكتبات و المعلومات المحترمين، دون أن ننسى كل موظفي المكتبات الجامعية لجامعتي ابن خلدون تيارت و جامعة تيسمسيات على كل ما قدموه لنا من دعم لإنجاز هذا العمل.

و في الاخير نتقدم بالشكر لكل الزملاء طلبة الماستر 02 تخصص تكنولوجيا و هندسة المعلومات دفعة 2022 على دعمهم و تشجيعهم لنا.

شكرا جزيلا للجميع.

## فهرس المحتويات

-	• شكر و عرفان.
أ	• فهرس المحتويات.
ث	• قائمة الجداول.
ح	• قائمة الاشكال.
خ	• قائمة الملاحق.

### المقدمة

03	01- الهدف العلمي للبحث.....
03	02- إشكالية البحث.....
04	03- تساؤلات الدراسة.....
05	04- أهمية البحث.....
05	05- أسباب اختيار الموضوع.....
06	06- منهج الدراسة.....
06	07- فرضيات البحث.....
07	08- مجتمع الدراسة.....
07	09- عينة الدراسة.....
08	10- اداة جمع البيانات.....
08	11- حدود الدراسة.....
09	12- الدراسات السابقة.....
13	13- ضبط مصطلحات و مفاهيم البحث.....

### الفصل الاول: الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

16	• تمهيد.....
17	01- <u>ماهية الثقافة التنظيمية:</u>
17	01-01- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.....
19	01-02- مفهوم الثقافة التنظيمية.....
21	01-03- مستويات و خصائص الثقافة التنظيمية.....
24	01-04- خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.....

29	<b>أساسيات إدارة المعرفة: 02-</b>
29	01-02- نشأة و تطور إدارة المعرفة.....
31	02-02- مفاهيم إدارة المعرفة.....
34	03-02- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة.....
35	04-02- عمليات إدارة المعرفة.....
40	<b>ماهية المكتبات الجامعية: 03-</b>
40	01-03- تعريف المكتبات الجامعية.....
42	02-03- أنواع المكتبات الجامعية.....
44	03-03- وظائف المكتبات الجامعية.....
46	04-03- أهداف المكتبات الجامعية.....
47	• خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية</b>	
49	• تمهيد.....
50	<b>01-الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمكتبات الجامعية:</b>
50	01-01- سمات الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية.....
52	02-01- عناصر الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية.....
54	03-01- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية في المكتبات الجامعية.....
55	04-01- وسائل تطوير و تكوين و تغيير الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية....
57	05-01- الثقافة التنظيمية و الأداء المتميز بالمكتبات الجامعية.....
59	<b>02- علاقة إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:</b>
59	01-02- أهمية إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.....
60	02-02- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.....
64	03-02- مبادئ إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.....
69	04-02- خصائص إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.....
71	05-02- مراحل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.....

73	<b>03- مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم و تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:</b>
73	03-01- أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.....
75	03-02- الثقافة التنظيمية كعنصر مؤثر في إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.....
77	03-03- مساهمة الثقافة التنظيمية في عملية بناء و تطبيق إدارة المعرفة.....
81	03-04- العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية
82	03-05- إدارة المعرفة كأحد الاستراتيجيات لتغيير الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية.....
83	• خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة</b>	
<b>دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت</b>	
85	• تمهيد.....
85	01- تعريف بمكان الدراسة.....
89	02- تحليل نتائج الاستبيان.....
89	02-01- تحليل نتائج البيانات الوظيفية.....
91	02-02- تحليل نتائج المحور الاول: الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة
104	02-03- إستنتاج المحور الأول.....
104	02-04- تحليل نتائج المحور الثاني: إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة
119	02-05- استنتاج المحور الثاني.....
	02-06- تحليل نتائج المحور الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة بالمكتبات
120	الجامعية قيد الدراسة.....
134	02-07- إستنتاج المحور الثالث.....
135	03- إستنتاج عام.....
136	04- النتائج في ضوء الفرضيات.....
137	05- الاقتراحات.....
139	• الخاتمة.....
141	• الببليوغرافيا.....
149	• الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	مجتمع و عينة الدراسة	الجدول رقم (01)
79	الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة	الجدول رقم (02)
89	عينة الدراسة حسب كل مكتبة	الجدول رقم (03)
90	رتب الموظفين قيد الدراسة	الجدول رقم (04)
91	معرفة العاملين لمصطلح الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (05)
92	طريقة معرفة العاملين لمصطلح الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (06)
94	الاحترام قيمة أساسية من قيم المكتبة بغض النظر عن المستويات الإدارية	الجدول رقم (07)
95	شعور الموظف بالرضا و الاستقرار و عدم التذمر عند أداء وظيفته	الجدول رقم (08)
96	قيمة التعاون و روح فريق العمل في مختلف الخدمات المطلوبة تسود بين الموظف وبين الموظفين الآخرين.	الجدول رقم (09)
97	عقد لقاءات دورية غير رسمية للموظفين داخل المكتبة تجمع الرؤساء و المرؤوسين لدراسة مشاكل العمل و تداول الأفكار.	الجدول رقم (10)
99	إشراك الموظفين و استشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المكتبة	الجدول رقم (11)
100	تحديد المكتبة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات المكتبية للموظفين	الجدول رقم (12)
101	وجود مساندة معنوية أو مادية بين الزملاء في العمل لمواجهة الأزمات	الجدول رقم (13)
102	دعم الثقافة التنظيمية للمشاركة في المعلومات من أجل التشجيع على التعلم	الجدول رقم (14)
104	مفهوم إدارة المعرفة بالنسبة للعاملين	الجدول رقم (15)
106	المظاهر التي تجسد إدارة المعرفة	الجدول رقم (16)
108	مدى تفعيل إدارة المعرفة بشكل واضح و جلي و محدد المعالم	الجدول رقم (17)
109	الأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لتفعيل إدارة المعرفة	الجدول رقم (18)

110	العناصر المناسبة لتفعيل إدارة المعرفة حسب كل مكتبة	الجدول رقم (19)
112	مدى امتلاك المكتبة على برامج و أنظمة تساعد على خلق معرفة جديدة	الجدول رقم (20)
113	مدى امتلاك الموظف للمهارات التي تمكنه من تحديد المعرفة التي يحتاجها من أجل مشاركتها مع الآخرين	الجدول رقم (21)
114	اهتمام المكتبة بتنمية قدرات الموظف في مهارات اكتساب و تشارك المعرفة	الجدول رقم (22)
116	تناسب قدرات الموظفين مع الوظيفة التي يشغلونها	الجدول رقم (23)
117	العوائق التي تعترض تفعيل إدارة المعرفة حسب كل مكتبة.	الجدول رقم (24)
120.	التجديد في المعلومات و الأفكار و الإبداع أساس النجاح و التميز في تطبيق إدارة المعرفة.	الجدول رقم (25)
122	اعتبار الموظف أن الثقافة التنظيمية عنصرا مؤثرا في تطبيق إدارة المعرفة	الجدول رقم (26)
123	وجود نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل مختلف الثقافات من أجل المساعدة على التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة .	الجدول رقم (27)
124	حرية تصرف الموظف داخل المكتبة دون الرجوع إلى الإدارة المسؤولة من أجل وضع الثقافات التي يكتسبها من أجل تقديم مختلف المعارف مستحقيها	الجدول رقم (28)
126	مساهمة تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مكون من مكونات الثقافة التنظيمية في التقليل من الجهد و الوقت لإدارة المعرفة	الجدول رقم (29)
127	تشجيع المسئول على العمل الجماعي باعتباره أحد العناصر المهمة في تكوين ثقافة مميزة تساعد على إدارة المعرفة بأسلوب جيد.	الجدول رقم (30)
128	مدى تطوير إدارة المكتبة من مهارات الموظفين لتمكينهم من مسايرة الحاجة لإدارة المعرفة حسب كل مكتبة	الجدول رقم (31)
130	ملائمة القيم الثقافية الموجودة داخل المكتبة و مدى توافقها مع مبدأ الاستمرار في إدارة المعرفة	الجدول رقم (32)
131	مدى رؤية الموظف بأن الثقافة التنظيمية داخل المكتبة لها دور كبير في دعم إدارة المعرفة	الجدول رقم (33)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
89	عينة الدراسة حسب كل مكتبة	الشكل رقم (01)
90	رتب الموظفين قيد الدراسة	الشكل رقم (02)
91	معرفة العاملين لمصطلح الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (03)
93	طريقة معرفة العاملين لمصطلح الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (04)
94	الاحترام قيمة أساسية من قيم المكتبة بغض النظر عن المستويات الإدارية	الشكل رقم (05)
95	شعور الموظف بالرضا و الاستقرار و عدم التذمر عند أداء وظيفته	الشكل رقم (06)
96	قيمة التعاون و روح فريق العمل في مختلف الخدمات المطلوبة تسود بين الموظف وبين الموظفين الآخرين.	الشكل رقم (07)
98	عقد لقاءات دورية غير رسمية للموظفين داخل المكتبة تجمع الرؤساء و المرؤوسين لدراسة مشاكل العمل و تداول الأفكار.	الشكل رقم (08)
99	إشراك الموظفين و استشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المكتبة	الشكل رقم (09)
100	تحديد المكتبة الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات المكتبية للموظفين	الشكل رقم (10)
101	وجود مساندة معنوية أو مادية بين الزملاء في العمل لمواجهة الأزمات	الشكل رقم (11)
103	دعم الثقافة التنظيمية للمشاركة في المعلومات من أجل التشجيع على التعلم	الشكل رقم (12)
105	مفهوم إدارة المعرفة بالنسبة للعاملين	الشكل رقم (13)
106	المظاهر التي تجسد إدارة المعرفة	الشكل رقم (14)
108	مدى تفعيل لإدارة المعرفة بشكل واضح و جلي و محدد المعالم	الشكل رقم (15)
109	الأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لتفعيل إدارة المعرفة	الشكل رقم (16)
111	العناصر المناسبة لتفعيل إدارة المعرفة حسب كل مكتبة.	الشكل رقم (17)
112	مدى امتلاك المكتبة على برامج و أنظمة تساعد على خلق معرفة جديدة	الشكل رقم (18)



113	مدى امتلاك الموظف للمهارات التي تمكنه من تحديد المعرفة التي يحتاجها من أجل مشاركتها مع الآخرين	الشكل رقم (19)
115	مدى اهتمام المكتبة بتنمية قدرات الموظف في مهارات اكتساب المعرفة	الشكل رقم (20)
116	تناسب قدرات الموظفين مع الوظيفة التي يشغلونها	الشكل رقم (21)
118	العوائق التي تعترض تفعيل إدارة المعرفة حسب كل مكتبة.	الشكل رقم (22)
121	التجديد في المعلومات و الأفكار و الإبداع أساس النجاح و التميز في تطبيق إدارة المعرفة.	الشكل رقم (23)
122	اعتبار الموظف أن الثقافة التنظيمية عنصراً مؤثراً في تطبيق إدارة المعرفة	الشكل رقم (24)
123	وجود نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل مختلف الثقافات من أجل المساعدة على التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة .	الشكل رقم (25)
125	حرية تصرف الموظف داخل المكتبة دون الرجوع إلى الإدارة المسؤولة من أجل وضع الثقافات التي يكتسبها من أجل تقديم مختلف المعارف لمستحقيها	الشكل رقم (26)
126	مساهمة تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مكون من مكونات الثقافة التنظيمية في التقليل من الجهد و الوقت لإدارة المعرفة	الشكل رقم (27)
127	تشجيع المسئول على العمل الجماعي باعتباره أحد العناصر المهمة في تكوين ثقافة مميزة تساعد على إدارة المعرفة بأسلوب جيد.	الشكل رقم (28)
129	مدى تطوير إدارة المكتبة من مهارات الموظفين لتمكينهم من مسايرة الحاجة لإدارة المعرفة حسب كل مكتبة	الشكل رقم (29)
130	ملائمة القيم الثقافية الموجودة داخل المكتبة و مدى توافقها مع مبدأ الاستمرار في إدارة المعرفة	الشكل رقم (30)
132	مدى رؤية الموظف بأن الثقافة التنظيمية داخل المكتبة لها دور كبير في دعم إدارة المعرفة	الشكل رقم (31)

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم (01)	الإستبيان	150

مقدمة

## مقدمة

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات و من أهمها مجال التعليم العالي بصفة عامة و المكتبات الجامعية بصفة التي جلبت معها تحديات كبيرة في دعم و خدمة البحث العلمي و من ابرز هذه التطورات و التحديات ظاهرة العولمة و التحول نحو اقتصاد معرفي.

فقد أصبح الكثير من المفكرين و الباحثين و المستشارين يعتبرون المعرفة المورد الأساسي للميزة التنافسية بدلا من رأس المال و أصبحت الموجودات المادية ذات قيمة محدودة ما لم يعرف الناس ماذا يفعلون بها، و هذا فإن معرفة المكتبات الجامعية للدور الذي تلعبه في خدمة البحث العلمي هو أساس نجاحها.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات و تحقيق النجاح و التميز قامت العديد من المكتبات بتبني مشروع إدارة المعرفة من خلال القيام بعملية تأهيل و تعليم القوى العاملة و تدريبها على إدارة المعرفة و بناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة و نشرها على كافة المستويات مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، و توظيف ما تمتلكه من معارف بكفاءة و فعالية.

فالمكتبات الجامعية اليوم أصبحت تؤمن بأن المعرفة أصبحت هي المورد الأكثر أهمية في خلق التميز و الإبداع في خدمة البحث العلمي في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم و الأفكار كالعولمة و ثورة المعلومات و التكنولوجيات الحديثة، الأمر الذي استدعى ضرورة وجوب إدارتها حتى تتمكن المكتبات الجامعية من حسن استغلال مواردها من بيانات و معلومات بهدف زيادة فعاليتها و كفاءتها و القدرة على تحقيق ميزة تنافسية لها.

و للقيام بأنشطة إدارة المعرفة و الوسائط الخاصة بها و جب توفير البني التحتية لذلك بالإضافة إلى العنصر البشري الذي يعتبر العامل الأساسي و الأهم في هذه العملية، و لإدارة الكم الهائل من المعارف يتطلب ذلك قدرة كبيرة على التعاون و التواصل الإجتماعي الفعال على مستوى الأفراد داخل المكتبات و بالتالي تفعيل إحدى عمليات إدارة المعرفة الهامة و المتمثلة في "ثقافة المشاركة" و التي بدونها يصبح مشروع إدارة المعرفة خال من مضمونه.

## مقدمة

فنجاح ممارسة تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية يعتمد في أحد جوانبه على وجود ثقافة تنظيمية داعمة و مشجعة، و الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المعتقدات و الأحاسيس الموجودة داخل المكتبة و التي تسود بين العاملين و الباحثين، و لتطبيق إدارة المعرفة في أية مكتبة جامعية يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة و متوافقة مع مبداء الاستمرار و أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، و تبادل الأفكار و مساعدة الآخرين، و القدوة و المثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعنتي بالمعرفة و العوامل التي تساعد و تحفز على تبني مختلف عمليات إدارة المعرفة بصورة تسمح بالوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة و فعالية، و من هنا يتضح لنا موضوع دراستنا و المتمثل في: دور الثقافة التنظيمية في دعم و تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت.

### 01-الهدف العلمي من البحث :

نعلم جميعا أن البحث العلمي هو الوسيلة التي تمكن الإنسان من تحقيق ما يصبو إليه من تقدم و تطور في جميع الميادين وأن لكل بحث هدف علمي يسعى الباحث للوصول إليه و لعل أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها في نهاية دراستنا هذه ما يلي:

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية ودرجة دعمها لإدارة المعرفة.
- إبراز الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في دعم و تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية محل الدراسة.
- معرفة ما إذا كانت المكتبات الجامعية تدرك لأهمية إدارة المعرفة، وما إذا كانت قد بدأت فعليا في تبني مبادرات إدارة المعرفة.

### 02-إشكالية البحث:

إن ما يشهده العالم اليوم من تحولات و تغيرات في جميع المستويات أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة لمواكبة هذه التحديات و من أبرزها إدارة المعرفة التي تعتبر من أهم السمات الحيوية التي تؤثر على

## مقدمة

نوعية وجودة العمل، لكن و مع التطور التكنولوجي الحاصل أصبحت المكتبات الجامعية وعاء للمعرفة الإنسانية لشتى أنواعها و أشكالها و بالتالي أصبحت تسعى إلى تحقيق إدارة المعرفة التي تعتبر أحد الأساليب الهامة التي تتبعها المكتبات الجامعية لتحقيق الجودة في خدماتها و العمل على زيادة رضا المستفيدين التي لها صلة وثيقة بالمعلومات فأصبحت الشغل الشاغل للمكتبيين و المكتبات لتضمن مكانتها في التقدم والاستمرار. و لتطبيق و دعم إدارة المعرفة يتطلب خلق ثقافة ايجابية داعمة للإنتاج المعرفي مع تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة بحيث تكون هذه القيم الثقافية السائدة ملائمة مع مبدأ الاستمرار وبالإضافة إلى تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة.

كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في دعم و تطبيق لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة ؟

### 03-تساؤلات البحث:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيل لها يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي

يمكن الإجابة عليها في هذه الدراسة:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟
- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ و كيف تساهم في رفع الأداء في المكتبات الجامعية؟
- هل الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة؟
- هل هناك بيئة مناسبة تسمح بتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت؟
- كيف يمكن تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت ؟
- ما هي العلاقة الموجدة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة؟

### 04-أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة في كون موضوعها جاء ضمن التوجه الذي تسعى إليه المكتبات الجامعية اليوم في التوجه نحو الإبداع والتميز، من خلال تبني لمفهوم الثقافة التنظيمية و الذي تعتبر من الإستراتيجيات التي لا غنى عنها، و لهذا أصبح علينا لزاماً إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية و دورها في دعم و تطبيق إدارة المعرفة.

### 05-أسباب اختيار الموضوع:

لم تكن طريقة اختيارنا للموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو مجرد حتمية أو وجوب الدراسة فقط، لقد كان وراء هذا الاختيار أسباب ودوافع شجعتنا لدراسة هذا الموضوع و التي تتمثل في الرغبة و الاهتمام بمثل هذه المواضيع خاصة و أنها من المواضيع الحديثة، و ما شجعنا أكثر قلة وحادثة الدراسات الأكاديمية الخاصة بهذا الموضوع وتطبيقه في مجال المكتبات الجامعية على الأقل على المستوى الوطني؛ وهو ما يضيف على موضوع الدراسة صبغة التميز من حيث إمكانية مساهمة مثل هذه الدراسات في معالجة الوضع الراهن الذي تعيشه مكتباتنا الجامعية بصفة عامة و مكتبات جامعة ابن خلدون تيارت محل الدراسة بصفة خاصة.

و كذلك من أهم الأسباب الظروف التي تحيط بالمكتبات الجامعية في ظل اشتداد حدّة المنافسة والتغيرات السريعة والتي فرضت على كل المكتبات مواكبة كل هذه التغيرات عن طريق ترسيخ ثقافة تشجع المعارف من أجل الحفاظ على مكانتها والاستمرارية مع مختلف التطورات الحاصلة.

### 06-منهج الدراسة:

"إن منهج الدراسة هو الطريقة أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث عند قيامه بالدراسة وتتبعه بوصف ظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها والكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير العمل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة"<sup>(1)</sup>.

أما بالنسبة للمنهج الذي قمنا باستخدامه هو المنهج الوصفي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات و عليه فقد استخدمنا الوصف في الجانب النظري من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، في حين تم اللجوء إلى التحليل في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال إبراز مكانة الثقافة التنظيمية ودورها في دعم تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت من خلال اعتمادنا على بيانات بغرض تحليلها وقراءتها بطريقة سهلة.

### 07-فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة تحقيقات لهذه التساؤلات كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** تعتبر الثقافة التنظيمية محورا رئيسيا تتمركز حولها كافة النشاطات التي تؤثر بشكل إيجابي في خلق لإبداع والابتكار في العمل بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة.
- **الفرضية الثانية:** يتحقق تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة تتسيفا بين مختلف العمليات المكتبية من خلال العاملين فيها.
- **الفرضية الثالثة:** يساعد و يلائم اعتماد ثقافة تنظيمية بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة في دعم و تطبيق لإدارة المعرفة.

<sup>1</sup> الرشدي، بشير صالح. مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، القاهرة: دار الكتب الحديث، 2000، ص 22.

## مقدمة

### 08-مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع العاملين بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت مستثنين في ذلك العاملين المؤقتين و العاملين بمختلف صيغ عقود العمل (إدماج مهني) و المترصين، والبالغ عددهم 88 عاملا متخصصا وغير متخصص والتي سنتعرف عليها من خلال الجدول رقم:02.

### 09-عينة الدراسة:

العينة المختارة لهذه الدراسة هي عينة عشوائية حيث قمنا باختيار فئة العاملين بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون بتيارت من دون تحديد الرتبة أو التخصص أو الجنس ... والذي قدر عددهم ب:50 عاملا من بين العدد الإجمالي للعاملين المقدر بـ 88 موزعين على 06 مكتبات كليات و المكتبة المركزية للجامعة المبينة بالتفصيل في الجدول رقم:01.

العينة المختارة	مجتمع الدراسة	الاحتمالات	المكتبة
14	25		المكتبة المركزية
6	12		مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة
8	12		مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
4	8		مكتبة كلية الرياضيات و الآلي
10	15		مكتبة كلية العلوم التطبيقية
4	8		مكتبة كلية العلوم التجارية و إ و ع التسيير
4	8		مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
50	88		المجموع

الجدول رقم (01) مجتمع و عينة الدراسة.



### 10- أدوات جمع البيانات:

**الإستبيان:** لقد قمنا بإعداد استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات عن أفراد العينة بحيث تتضمن أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة بحيث تحتوي هذه الاستمارة على تسعة و عشرون سؤالاً وذلك على النحو التالي:

- البيانات الوظيفية و تضمنت سؤلين حول المكتبة التابع لها و الرتبة التي يشغلها كل فرد من العينة.
- المحور الأول: يتعلق هذا المحور بالثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة و تضمن هذا المحور على تسعة أسئلة.
- المحور الثاني: يتعلق هذا المحور بإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة قد و تضمن هذا المحور على تسعة أسئلة.
- المحور الثالث: يتعلق هذا المحور حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة تضمن هذا المحور على تسعة أسئلة.

**الملاحظة:** لقد إسعملنا الملاحظة في هذا البحث كأداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات، من أجل الحصول على الكثير من البيانات، و ذلك من خلال ملاحظة و مشاهدة سلوك الموظفين أثناء أداء المهام، من أجل التوصل للمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث حتى تساعدنا تحليل نتائج هذه الدراسة.

### 11- حدود الدراسة:

منهجيا و في إطار تحقيق الهدف العام من البحث، وإلى جانب الهدف الموضوعي لآبد لنا من ضبط الحدود الزمنية والمكانية و البشرية لتحديد الإطار للكشف عن أهمية البحث.

### 11-01- الحدود البشرية:

يقصد بهم الأشخاص الذين شملتهم الدراسة والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث أي أن الدراسة في مجملها اقتصرت على العاملين الدائمين بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون بتيارت.

### 11-02-الحدود المكانية:

أجريت الدراسة على سبعة مكتبات جامعية لجامعة ابن خلدون تيارت و هي كالاتي: المكتبة المركزية، مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة، مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مكتبة كلية الرياضيات والإعلام الآلي ، مكتبة العلوم التطبيقية، مكتبة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير و مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

### 11-03-الحدود الزمنية:

و تقصد بها المدة المستغرقة للانجاز هذا البحث بدءا من جمع للمادة العلمية وتمحيصها و استعمالها ثم اختيار و تطبيق الأداة المناسبة لهذا البحث في جانبه النظري ثم إلى ضبط الاستبيان و توزيعه و ملئه، ثم جمع البيانات و وضع النتائج و تحليلها ومن ثم كتابة الاقتراحات التطبيقية. حيث استغرقت الدراسة من بداية شهر جانفي سنة 2022 إلى غاية نهاية شهر ماي من سنة 2022.

### 12-الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

إبراهيم، مرزقلال. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية:

دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم

التربوية.المجلد 05. العدد 01. 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية لجامعة محمد بوضياف المسيلة. و كذلك معرفة مدى ارتباط نجاح وفعالية المكتبة من خلال نوع الثقافة السائدة بها، أو حتى فشلها بحيث توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم في إدارة الموارد البشرية وهي جديدة على حقل المكتبات، وليس هناك توجه نحو دراستها في حقل المكتبات إذ تعمل المكتبة على

## مقدمة

خلق نظام اتصال فعال، يسمح بحرية تبادل المعلومات بين هياكلها المختلفة. و من هذا المنطلق توصلت

هذه الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات كالآتي:

- دعوة إدارة المكتبة الجامعية بجامعة المسيلة لدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة والعمل على تحسين الجانب الايجابي منها وتطويره، وإصلاح الجانب السيئ منها.
- العمل على زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار الخاص بالمكتبة وذلك لرفع المستوى التنسيقي والتكامل بين المستويات المختلفة.
- ضرورة الاهتمام بالمستفيدين وجعلهم من مكونات المكتبة، والاعتماد عليهم في تطوير الخدمة المكتبية.
- توفير برنامج تدريبي للموظفين من أجل تطوير قدراتهم ومهارتهم من أجل المساهمة في رفع أدائهم.
- الاهتمام بدراسة القيم والمعتقدات والاتجاهات عند الموظفين وتكييفها مع الثقافة السائدة في المكتبة.

### الدراسة الثانية:

الخليلية، إيمان عبد الرحيم؛ الهمشري، عمر أحمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيه. مجلة العلوم الإدارية. المجلد 42. العدد 01. 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في

المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن و التي خلصت الى بعض النتائج كمايلي:

- مستوى الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة العاملين فيها كان متوسطا. و هذه لنتيجة تعود إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي دخلت عالم المكتبات الجامعية.

• درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن كانت متوسطة، يمكن

أن نفسر هذه النتيجة في ضوء مجموعة من العوامل نذكر منها: ضعف تبني إدارات المكتبات الجامعية

## مقدمة

لمفهوم الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الحديثة، إذ تقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى الأولى على عاتق الإدارة العليا، لكون المديرين في مستويات الإدارة العليا هم الذين يضعون السياسة العامة للمكتبة ويتخذون القرارات الإستراتيجية.

### الدراسة الثالثة:

بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير من طرف يوسف لمحنط تحت عنوان: " نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: مكتبة احمد عروة الجامعية نموذجا. الجزائر: جامعة قسنطينة، 2010.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المجالات التي يمكن أن تطبق إدارة المعرفة فيها، لتحسين أداء المكتبات الجامعية، وذلك ببناء نموذج لتقييم وتوظيف إدارة المعرفة مع التعريف بأهمية تقييم الأصول الفكرية في المكتبات الجامعية باعتباره إحدى ركائز التميز، مع الأخذ بالاعتبار الفجوات التي تواجهها المكتبات الجامعية في محاولة تبني مبادرات إدارة المعرفة، وقد أفادتنا هذه الدراسة في معرفة حداثة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

وعلى ضوء ما أفرزتها النتائج الجزئية للدراسة، تبين مستوى استعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة فوق المتوسط وقريب من الحسن وكل ذلك يشير إلى وجود بعض التحفظات في ما يخص مستوى إمكانات إدارة المعرفة بالمكتبة، والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في مرحلة التطبيق. وتبقى الحاجة الآن ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة في هذه المكتبة؛ من خلال وضع إستراتيجية طويلة المدى لتحقيق ذلك. إذ يجب التوجه الجاد نحو تبني مبادرة إدارة المعرفة، والتي تتعاضد أهميتها يوما بعد يوم إذ تعتبر وسيلة إستراتيجية لتحقيق التميز. مما ينعكس واحتلالها مكانة مرموقة في ظل مجتمع إيجابياً. بل يجب أن تصبح إدارة المعرفة هدف لكل المكتبات الجامعية الطموحة، التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتتنظر إلى المستقبل المشرف بمنظور العصر وديناميكية اقتصاد المعرفة الحديثه.

### الدراسة الرابعة:

## مقدمة

بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير من طرف شفرور عائشة تحت عنوان: " استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة: مكتبة قسنطينة نموذجا. الجزائر: جامعة قسنطينة، 2010".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر استثمار الموارد البشرية ودوره في تحقيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية من خلال الأهمية الناتجة عن الترصات المهنية في تحقيق الاستثمار الجيد للموارد البشرية، كما سمحت هذه الدراسة بالتعرف على واقع إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري من خلال التعرف على واقع الترصات المهنية و مدى تشاطر المعرفة في مصالح المكتبة و دورها في خلق الإبداع و الابتكار و كذلك معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إدارة المعرفة داخل المكتبة المركزية لجامعة منتوري و التي كانت نتائجها توحى بأن واقع مكتباتنا الجامعية لا زال بعيدا كل البعد عن تبني مصطلح إدارة المعرفة و أن الموضوع لازال بحاجة إلى العديد من الدراسات التي من شأنها التعريف بهذا المصطلح ، مع تنبيه المسؤولين إلى مدى أهميته من اجل رفع التحدي و مسايرة التطورات الحاصلة خدمة لرواد المكتبات الجامعية.

### الدراسة الخامسة:

بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير من طرف ماضي وديعة تحت عنوان: " دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية لجامعة قسنطينة نموذجا. الجزائر: جامعة قسنطينة، 2008".

حيث قامت بدراسة اختصاصي المعلومات ودوره في إدارة المعرفة والفرق بينه وبين المكتبي التقليدي داخل المكتبات الجامعية التي تعد كيانا ديناميكيا يتأثر بالمتغيرات التي حوله سواء الداخلية أو الخارجية، و اختارت مكتبات جامعة منتوري بقسنطينة ميدان للكشف عن ذلك و هدفت دراستها إلى تثبيت أهمية اختصاصي المعلومات ودوره في الحصول على المعلومات و إرساء ثقافة المعلومات، وقد أفادتنا الدراسة في إبراز أهمية المورد البشري ودوره في إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية الجزائرية.

## مقدمة

و على ضوء الدراسة تم استنتاج ثلاثة قيم أساسية لابدّ من إيجابها داخل المكتبات الجامعية و التحلي بها من أجل ضمان النجاح و التفوق في أداء المهام:

- المساواة قيمة أساسية، لا بدّ أن تحرص مكتباتنا الجامعية على العدالة و المساواة كعنصر جوهري في ثقافتها و هو ما يؤكّد على تعامل الجميع بعناية و احترام ممّا يعزّز من إيجاد مناخ آمن موثوق به للتجريب حتّى لو نتج عن التجريب خطأ فلا بأس به وذلك لتعزيز التعلم.
- الثقافة التي تشجع على اتخاذ المبادرة و التحسين و التغيير، فالقيمة الأساسية للمكتبة في ظلّ إدارة المعرفة تكمن في فتح الأبواب للإبداع و التحسين و المكافأة عليهما حتّى لربّما تكافئ المخطئ لتشجيعه على التعلم و النمو و إيقاد الحماس في الآخرين.

### 13- ضبط مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

#### - الثقافة التنظيمية:

"هي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها . ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه"<sup>(1)</sup>.

و بشكل عام الثقافة التنظيمية تعني القيم الموجودة داخل منظمة ما و التي تنعكس على سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم فيما بينهم داخل هذه المنظمة.

<sup>1</sup> - القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2009. ص 172.

### - إدارة المعرفة:

"إدارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها و أخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة والأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة ، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي"<sup>(1)</sup>.

إدارة المعرفة هي عملية استغلال مهارات الموظفين و ما يمتلكونه من معلومات لخلق ميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة .

### - المكتبات الجامعية:

"تعرف بأنها مجموعة المكتبات التي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها بغرض تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية، الحديثة للمجتمع الجامعي، بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها، وأيضاً تعرف بأنها المكتبة أو النظام المكتبي الذي يؤسس ويدار ويمول من قبل الجامعة لتلبية الحاجات المعلوماتية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والكليات والأقسام الأكاديمية"<sup>(2)</sup>.

و يمكن القول أنها مكتبات تنشأ من قبل جامعات ومؤسسات التعليم العالي تقوم بجمع مصادر المعرفة وتقديمها للمستفيدين من خلال مجموعة من الأنشطة المكتبية

<sup>1</sup>- كرمالي، سلطان؛ تر. هيثم، علي حجازي. إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. عمان : الأهلية للنشر و التوزيع، 2015. ص18.

<sup>2</sup>- الهمشري، عمر أحمد .المكتبة ومهارات استخدامها . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009 . ص46.

## الفصل الأول

الثقافة التنظيمية وإدارة  
المعرفة بالمكتبات  
الجامعية



## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

#### تمهيد:

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد، ونظرا للمتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المؤسسة في الوقت الحالي فقد لجأت الدراسات إلى محاولة فهم العلاقات داخل المؤسسة، وتوصلت إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية في مجملها تشكل الثقافة التنظيمية والتي تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، ومن جهة أخرى، تعد الثقافة التنظيمية عنصرا مهماً في تبني وتطبيق إدارة المعرفة .

و لذلك أصبحت إدارة المعرفة أحد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملائمة للمتغيرات المتسارعة في عالم اليوم . هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ،ونشرها، وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق الجودة و الميزة التنافسية في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة.و عليه فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصر مهم في دعم و تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية التي تعتبر جزءا أساسيا من نظام المجتمع فهي نظام فرعي أساسي من النظام الكلي للجامعة تتناسق أهدافها ورسالتها مع تلك الجامعة ومع ما توفره المكتبة من مصادر معلومات بأشكالها المختلفة وبالتالي الخدمات وأساليب توصيل المعلومات إلي المستفيدين يتطلب قيادات أي رؤية إستراتيجية قادرة على النظر إلى المستقبل القادم، فالقيادة تلعب دورا حيويا في حياة المنظمات.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

#### 01- ماهية الثقافة التنظيمية:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الباحثين في مختلف الميادين وهذا لمالها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسات. فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسات، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسات يشعرون أنهم جزء من كل. وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسات، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها.

#### 01-01 - نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.

«إن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية أو من حقول معرفية أخرى، وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات، وأخذت الكثير من أبعادها تشق من البيئة المحيطة بها، فمع تعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام 1934 وبعدها دراسات هاوثورن (Hawthorne) ثم تحليل برنارد (Barnard) للكيان التنظيمي، وفيما بعد شهدت فترة الثمانينات ذروتها إذ أخذت حيزا كبيرا من الكتابات.»<sup>(1)</sup>

وقد استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week) إلى أن جاء الباحثان الأمريكيان كندي وديل سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture) واضعين بذلك البصمة الأولى لهذا

<sup>1</sup> - سامي، فياض العزوي. ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. السعودية: مركز البحوث و معهد الإدارة العامة، 2009 . ص47.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا، ثم يلي هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية.<sup>(1)</sup>

لقد زاد الاهتمام الميداني بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (theory z culture) حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية و التي تسمى نظرية (Z) للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المؤسسة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

أما أللوزي " فقد حدد سبعة مراحل لتطور الثقافة و هي المرحلة العقلانية، مرحلة المواجهة: مرحلة الإجماع في الرأي، المرحلة العاطفية، مرحلة الإدارة بالأهداف، مرحلة التطوير التنظيمي، المرحلة الواقعية"<sup>(2)</sup>.

و من كل هذا يمكن استنتاج ثلاثة اتجاهات بشأن فهم الثقافة التنظيمية من خلال نشأتها وتطورها:

<sup>1</sup> كمال، قاسمي. المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية. مذكرة ماجستير. الجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003. ص16.

<sup>2</sup> موسي أللوزي. التنظيم وإجراءات العمل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002 ، ص232 .

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

الاتجاه الأول من خلال مظاهرها وخصائصها الظاهرة والسطحية كالرموز، القصص، الطقوس، والشعائر... إل.، أما الاتجاه الثاني فيركيز على الأبعاد الفكرية غير الظاهرة وغير ملموسة، بل المدركة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، الايديولوجيات والفلسفة. أما الاتجاه الثالث فيتمثل في تبني خصائص ثقافية تنظيمية وهو ما يعرف بالنموذج التنظيمي.

#### 01-02-01 مفهوم الثقافة التنظيمية:

01-02-01-01 **المعنى اللغوي للثقافة:** « كلمة الثقافة في اللغة العربية من أكثر الكلمات

التي أخذت معان متعددة حسب مكانها من الجملة فالثقافة من الفعل ثقف وهي في اللغة بمعنى: أسرع في أخذ الشيء وإدراكه وثقف بمعنى أدب وربى وعلم ، وفي القاموس المحيط نجد أن ثقف بمعنى أصبح حاذقا فطينا ملما بالموضوع من كافة جوانبه » (1).

01-02-02-01 **المعنى الإصلاحي للثقافة:** « الثقافة بمعناها الواسع هي جميع السمات الروحية

والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية معينة وهي تشمل الفنون والآداب وطرائف الحياة كما تشمل الحقوق الإنسانية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات. » (2)  
هي مجموع التراكمات المعرفية والمعلومات و المبادئ التي من شأنها تحسين سلوكيات و طريقة تفكير الأفراد في جميع المجالات عبر العصور .

01-02-03 **تعريف الثقافة التنظيمية:** « تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المؤسسات

الإدارية، وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، وعلى هذا فإن دراسة الثقافة التنظيمية تركز على

1- جمال الدين، ابن منظور أبو الفضل. معجم لسان العرب. الجزء التاسع، بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1988، ص 19 .

2- السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1998 . ص 27.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمؤسسات وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد وإنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضها، ويرجع السبب في ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية مدركة، وفي تغير مستمر وتتميز بالتنوع والتنوع حسب التنظيمات الرسمية والغير الرسمية»<sup>(1)</sup>

عرف كوسن (kossen) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة"<sup>(2)</sup>.

يرى ثافيني أن الثقافة التنظيمية "هي عبارة عن تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمثال كما تؤدي إلى استقرار النظام وهي تحمل مجموعة من النقاط تفيد في توجيه وتعديل السلوكيات في اتخاذ قرارات التسيير الهامة"<sup>(3)</sup>.

فقد عرفها كذلك Gibson وزملاءه بأنها: " شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماطاً سلوكية مشتركة فتقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد"<sup>(4)</sup>.

ويرى نلسون وكويك " أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم و علاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك و التكامل بين أعضاء المؤسسة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما

<sup>1</sup>- محمد بن غالب العوفي. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة ماجستير في

العلوم الادارية. الرياض: جامعة نايف العربية، 2005. ص 15.

<sup>2</sup>- العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 311.

<sup>3</sup>- بوياية، محمد الطاهر. دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية: رسالة

دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية: قسنطينة: جامعة منتوري، 2004، ص 56.

<sup>4</sup>- حسين حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق ، 2003 م، ص 32.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المؤسسات على إيجاد قيم

أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة<sup>(1)</sup>.

و تعرف أيضا بأنها: " مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم

الشعر ربما وبشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة"<sup>(2)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نعرف الثقافة التنظيمية على أنها نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد

المشتركة بين الأعضاء والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكلما تكاملت

مشاعر الأفراد كلما توحّد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفعالية المؤسسة ومكانتها أو يمكن اعتبارها على

أنها مجموعة الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة أو المؤسسة والتي تعبر عن القيم والمبادئ والأسس

والسلوكيات التي يؤمن بها الأفراد أو العاملين في المنظمة مما يساعد على تحقيق أهدافها وتطورها.

#### 01-03-01 - مستويات و خصائص الثقافة التنظيمية:

#### 01-03-01-مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها بما يلي:<sup>(3)</sup>

**المستوى الأول :** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في: التصرفات

وسلوكيات الأفراد، و الاحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص، والطقوس والرموز .

**المستوى الثاني :** ويتمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتعدد هذه القيم، النمط السلوكي للعاملين كما

تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى

<sup>1</sup>- أتكسون، فيليب؛ تر. عبد الفتاح، السيد النعماني. إدارة الجودة الشاملة : التغيير الثقافي الأساس

لإدارة الجودة الشاملة. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 1996. ص55 .

<sup>2</sup>- أبو بكر، مصطفى محمود. التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. القاهرة: الدار

الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 130.

<sup>3</sup> موسى، اللوزي : التنظيم و اجراءات العمل. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002 ، ص231 .

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدود لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات و القدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

**المستوى الثالث :** ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

#### 01-03-02- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص تستمدتها من خصائص الثقافة الإنسانية العامة من جهة ومن خصائص المنظمة من جهة أخرى.

فقد حدد حسين حريم مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية لحصرها في ستة خصائص هي كالآتي:<sup>(1)</sup>

• **تعتبر الثقافة عملية مكتسبة:** فهي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المؤسسة تصبح جزءا من سلوكه ، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

• **الثقافة عملية إنسانية:** فالعنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

• **الثقافة متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

• **للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في

<sup>1</sup>- حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات، مرجع سابق، ص 329.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

المناطق المختلفة يختلف عن الآخر ، بل حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

● **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

● **الثقافة عملية رضاء نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير و تشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة.

هذا ويضيف البعض الآخر جملة من الخصائص على غرار ما يلي:

● **الانتقائية:** « مما لاشك فيه أن الخبرات التي مرت بها المؤسسات تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المؤسسات، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المؤسسة التي يعمل فيها. » (1)

● **الاستمرارية:** « برغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات متعاقبة إلا أن الثقافة التنظيمية تحافظ على كيانها لعدة أجيال خصوصا إذا كانت تملك القدرة على الإشباع وتحقيق التوازن لدى الأفراد. » (2)

● **التراكمية:** « يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن مع تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض: جامعة نايف العربية، 2005. ص.16

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي. نفس المرجع. ص.17.



## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية. <sup>(1)</sup>»

#### 04-01- خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

المؤسسات انطلاقاً من أهدافها والبيئة التي تعمل فيه تحدد ثقافتها، وليست لجميع المنظمات التي تنشأ في قطاع وسوق عمل واحد ثقافة واحدة، فكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تتماشى وحسب التغيرات الطارئة عليها، وفيما يلي يتم عرض لذلك في ثلاث عناصر كمايلي:

#### 01-04-01- تكوين الثقافة التنظيمية:

« يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل ووضع بصمات و غرس قيم الجماعة مبكراً، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز بإعتبارها طريقة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع <sup>(2)</sup>. و لتكوين ثقافة تنظيمية هناك عوامل تساهم في ذلك وهي كالتالي:

#### أولاً - منشئ المنظمة:

« يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دوراً مهماً في

<sup>1</sup>- محمد، فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.مذكرة ماجستير علوم

إدارية. السعودية: جامعة نايف، 2005 م، ص22.23.

<sup>2</sup> منال، طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2007، ص 57.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة» (1).

#### ثانيا -التأثر بالبيئة الخارجية:

« تنمو ثقافة المؤسسة متأثرة بالبيئة الخارجية، فعلى كل مؤسسة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل فيها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المؤسسة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى» (2).

#### ثالثا - الاتصال بالعاملين الآخرين:

« تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها البعض فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بمؤسساتهم، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة» (3).

#### 01-04-02-المحافظة على الثقافة التنظيمية.

بعد تكوين المؤسسة للثقافة التنظيمية الخاصة بها يجب عليها المحافظة على ثقافتها بشكل لا يلقى مقاومة من طرف الأفراد وتزول بعد ذلك، مما يتوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار بعض الأمور المهمة والجد مؤثرة في المحافظة على ثقافتها و على هذا الاساس هناك عوامل تساعد على المحافظة على الثقافة التنظيمية وتعزيزها و ذلك كمايلي:

**أولاً- الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا في ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها، فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة

1 - محمد، قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 . ص378 .

2- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2008، ص24 .

3- إيهاب فاروق. مصباح العاجز. دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية ، 2012 . ص27 .

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

ومصطلحات و عبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. (1)

أي أن الإدارة العليا باعتبارها أحد مستويات الإدارة هي المسؤولة عن رؤية المنظمة وبالتالي هي من تتحكم في وضع الإطار العام الذي يضبط العلاقات الاجتماعية و الانسانية و تؤثر على سلوك العاملين و تضبط الجو الذي يجب أن يسود المنظمة .

ممارسات الإدارة العليا تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة ثقافة المنظمة السائدة، فقد ترفع المنظمة شعارات بأنها تتبنى ثقافة منظمة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، لكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات. (2)

بمعنى أن مصداقية الإدارة من مصداقية الإدارة العليا و بالتالي فالعامل يكتسب و يتأثر بما سيلاحظه فعلا وليس ما يتغنى به من هم على رأس هرم المنظمة .

**ثانيا -التطبيع:** ويقصد بالتطبيع تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدتهم على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف وتتم هذه الأخيرة من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها. (3)

<sup>1</sup>عبد اللطيف، عبد اللطيف، محفوظ، أحمد جودة. دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2010، المجلد 26 العدد 2، ص126-127.

<sup>2</sup> حياة، صاولة. امتثال العمال لثقافة المنظمة: مذكرة ماجستير في علم الاجتماع . قسنطينة: جامعة منتوري، 2009 . ص34 .

<sup>3</sup> حسين، حريم. إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010 . ص265 .

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

و نقصد هنا بالتطبيع الذي يعتبر أحد طرق نشر الثقافة التنظيمية للمنظمة هو مرافقة العاملين الجدد و تدريبهم من خلال اعطائهم معلومات و تلقينهم مهارات و تغيير قناعاتهم بخصوص أخلاقيات العمل و فلسفة هذه المنظمة .

**ثالثا -اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن تكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.(1)

أي أنه كلما كانت ذهنيات الأفراد و وعيهم متقاربا كلما كان التوافق في العمل متكاملا وناجحا و كلما كان الفرد نفسه على قدر كاف من الخبرات والمهارات كلما كانت تأديته للمهام صحيحة وناجحة.

#### رابعا -نظم العوائد الشاملة:

ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.(2)

ويتم توضيح العوامل المساهمة في المحافظة على الثقافة التنظيمية وتعزيزها في الشكل ال:

#### 01-04-03- طرق تقوية الثقافة التنظيمية:

من بين الطرق الواجب العمل بها و التي تعتبر فرص لتقوية الثقافة التنظيمية ما يلي:(3)

<sup>1</sup> منال، طه بركات. مرجع سابق. ص58 .

<sup>2</sup> أنعام، الشهابي. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. عمان: دار الإثراء للنشر والتوزيع، 2009 ص 268 .

<sup>3</sup> أحمد، ماهر. التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007 ، ص 441 .

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لهم لذلك.
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، والقادرين على نشرها .
- تقديم أدلة لكيفية للالتزام بقيم المنظمة، وكيفية الالتزام بسياساتها المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.
- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية، فالتدريب على الشعارات، القصص، الطقوس، اللغة، المصطلحات الدارجة والاحتفالات هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.
- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة.

#### 01-04-04-تغيير الثقافة التنظيمية.

- مما سبق وجدنا أن الثقافة التنظيمية تتميز بالاستقرار والثبات النسبي لكن هذا لا يعني أنه لا يتم تغييرها ولكي تتم عملية التغيير في الثقافة التنظيمية يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف الملائمة التي تسهل ذلك وبعدها يتم القيام بعملية التغيير، و لكي يتم هذا التغيير هناك عوامل تساعد على ذلك و هي كالآتي:<sup>(1)</sup>
- **تغيير في قادة المنظمة البارزين** :على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة.
  - **مرحلة دورة حياة المنظمة** :مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو و التوسع وكذلك دخولها مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
  - **عمر المنظمة** :ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، دون النظر لحياتها.
  - **حجم المنظمة** :من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
  - **قوة الثقافة الحالية** :كلما زد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زدت صعوبة التغيير.
  - **غياب ثقافات فرعية** :إن وجود ثقافات فرعية عديدة فيزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عدة ثقافات فرعية.

<sup>1</sup> حسين، حريم، إدارة المنظمات :منظور كلي .مرجع سابق .ص. 170-171.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

#### 02- ماهية إدارة المعرفة:

تواجد المعرفة وحدها في المؤسسة وتفعيلها لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا ما يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث.

#### 02-01-نشأة وتطور إدارة المعرفة:

يمكن القول إن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها الفلاسفة، الكتاب، المؤلفين، أمناء المكتبات والمدرسين وغيرهم وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد، ويعتبر إيريك سيفي (Erik Sveiby) الذي بدأ عمله عام 1979 في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد حيث تنبه إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، وقد ألف في ذلك كتاب والمعروف باسم الشركة التي تعرف كيف، وكان ذلك عام 1982.<sup>(1)</sup>

ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر وبول استراسمان، وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية. فلقد أكدوا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية. كما ركز Senge على المؤسسة التعليمية Learning Organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة.<sup>(2)</sup>

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، بإعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ "Durcker"

<sup>1</sup>- ربحي، عليان مصطفى.- ربحي، عليان مصطفى. دارة المعرفة. عمان دار الصفاء للطباعة و النشر. 2008. ص 78.

<sup>2</sup>- نجم، عبود نجم. إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. الاردن: دار الوراق للنشر و التوزيع، 2005. ص96.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.<sup>(1)</sup>

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 ، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت أكبر سوق مال في العالم "تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات بعد تحديد القيمة النقدية للمعرفة، و إن كان قد اهتم بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينيات أيضاً تطويراً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواد المعرفة وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة و كذلك و لتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989 كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظيم Organization Science ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review.<sup>(2)</sup>

ويعجىء عام 1990 ، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، و أوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت خلال عام 1994 كما تزايدت الندوات و المؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما أخذ الاهتمام بها يتزايد،

<sup>1</sup>- الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للإدارة ، 2005 . ص12.

<sup>2</sup>- حجازي، علي هيثم. المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. عمان: دار الرضوان للنشر و التوزيع، 2014. ص15.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة. وفى عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.<sup>(1)</sup>

#### 02-02-02 - مفاهيم حول إدارة المعرفة:

##### 02-02-01 - مفهوم المعرفة:

"المعرفة Savoir إنها كلمة مشتقة من كلمة "عَرَفَ" ومعرفته الشيء إدراكه بحاسة من الحواس.<sup>(2)</sup>

وعرفت المعرفة على أنها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها بتجاوب المستجبات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى حلول أفضل للمشاركة التي تقع في مجال معرفته، وهي تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت وتشكل جزء من شخصيته".<sup>(3)</sup>

و يمكن تعريف المعرفة على أنها "مزيج من المعلومات والخبرات والقيم والاتجاهات والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والأفكار والتوقعات والسياسات وإجراءات العمل التي تبنى عليها أساليب العمل والقرارات التي يمتلكها الفرد أو المنظمة وتستعمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات".<sup>(4)</sup>

وعرفها الكبيسي على أنها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان".<sup>(5)</sup> وعرفها محمد تركي وزياد محمد على أنها "مجموع الخبرات والتجارب، والقيم المختزنة بعقول الافراد، وتمكن القدرة على استعمال المعلومات وتطوير وتوليد أفكار إبداعية، تعطي المؤسسة مورداً تنافسياً

---

<sup>1</sup> زايد، جابر. دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2019. ص 17-18.

<sup>2</sup> الفيروز، محمد بن يعقوب. قاموس المحيط. ط8. لبنان: دار إحياء التراث، 2005، ص 595.

<sup>3</sup> نعيم، إبراهيم الظاهر. إدارة المعرفة. الاردن: عالم الكتاب الحديث، 2009، ص 10.

<sup>4</sup> عبد الرزاق، علاء السالمي. نظم إدارة المعلومات. قطر: معهد التنمية الادارية، 2003، ص 08.

<sup>5</sup> الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للإدارة، 2005. ص 12.



## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

يُميزها عن الآخرين ويسهم في زيادة الأداء والتعلم للمؤسسة وهي متضمنة في كل من المؤسسة و الأفراد على حد سواء".<sup>(1)</sup>

#### 02-02-02- مفهوم إدارة المعرفة:

حاول بعض الباحثين التّأطير لمفهوم إدارة المعرفة فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني و البعض تناولها من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، و آخرون عرفوها من منظور مالي و البعض الآخر ركز على إعطائه مفهوم من زاوية كونها تطويرا للمعلومات و إدارة الوثائق.

ويعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفا شاملا استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها، وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب و خزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".<sup>(2)</sup>

و كذلك يري ياسر الصاوي أن " إدارة المعرفة تعنتي بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، و اختيارها و استخدامها و نشرها و أخيرا تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورة للأششطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، و حل المشكلات، و التعلم و التخطيط الاستراتيجي".<sup>(3)</sup>

عرفها العلي عبد الستار و زملاءه " على أنها الإشارة إلى الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم في الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعمق بإيجاد و جمع و مشاركة

<sup>5</sup> محمد، تركي البطاينة ؛ زياد، محمد المشاقبة. إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. الاردن:

دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010 . ص5.

<sup>2</sup> الكبيسي، صلاح الدين .إدارة المعرفة. القاهرة : المنظمة العربية للإدارة ، 2005 . ص 42.

<sup>3</sup> ياسر، الصاوي. إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. القاهرة: دار السحاب للنشر و التوزيع، 2007.ص19.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

وإعادة تجميع واستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".<sup>(1)</sup>

عرف الباحث **finneran** إدارة المعرفة على " أنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح، للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب".<sup>(2)</sup>

أما سكايرم ، وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس إنها " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة".<sup>(3)</sup>

يعرف Hackett إدارة المعرفة بأنها "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع ، بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق ، والسياسات و الإجراءات ، بالإضافة إلي تجارب و خبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون".<sup>(4)</sup>

يمكن تعريف بأن المعرفة على أنها نظام أو فرع من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والأدوات والممارسات الفكرية أو المعرفية التي تقوم بها المؤسسات لرصد المعرفة التي تمتلكها الكفاءات الفردية

---

<sup>3</sup>- العلي، عبد الستار؛ عامر، قندلجي؛ غسان، العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع: 2006. ص26.

<sup>2</sup>- منير، الحمزة. واقع تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية: مطلب واقعي أم استباق للأحداث. مجلة الإعلام العلمي و التقني. الجزائر: مركز البحث في الاعلام العلمي و التقني. مج19. ع02. ص.36

<sup>2</sup>- منير، الحمزة. واقع تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية نفس المرجع. ص36.

<sup>4</sup>- هيثم، على حجازي. المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. عمان : دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2004. ص52 .

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

بحيث تفيد بقية العاملين داخل المؤسسة الأمر الذي يفرض عليها وضع آلية لإدارتها من خلال عمليات توليدها وحفظها وتوصيلها واستخدامها بفاعلية وكفاءة بحسب تمكن المؤسسة من مواجهة تحدياتها ومشاكلها.

#### 02-03 - مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

- هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة. فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط الآتية: (1)
- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسة لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة.
  - العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال.
  - إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
  - تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
  - الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية و إمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
  - اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
  - اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع .

<sup>1</sup>- أحمد الخطيب؛ خالد زيغان. إدارة المعرفة و نظم المعلومات. الاردن: جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع، 2009. ص11-12.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي .
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء.

#### 02-04-01 - عمليات إدارة المعرفة:

يرى الملكاوي " أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في التشخيص وتحديد الأهداف ، التوليد، التوزيع، التطبيق والمتابعة".<sup>(1)</sup>

كما يشير العلي وآخرون " إلي تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلي إدارة المعرفة كإدارة أفراد وليس كأداة معلومات وبناء على ذلك تم تصنيف وترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيعها".<sup>(2)</sup>

كما بين فلوفي أيضا أن " عمليات إدرة تتمثل في توليد المعرفة وتوزيعها وتنميتها وفي المرحلة النهائية تطبيق المعرفة وان المنظمة تحتاج إلي تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة وتحتاج طريقة لنقلها وتوزيعها".<sup>(3)</sup>

وبناء على ما سبق يتبين بان معظم الباحثين وعلى اختلاف توجهاتهم فإنهم يشتركون في أكثر من عملية وهي كمايلي:

#### 02-04-01 - تشخيص المعرفة:

« إن عملية تشخيص المعرفة وفق Van BUREN ما هي إلا تشخيص وتحديد لأنواع رأس المال ومتطلبات الابتكار وتوليد رأس المال الفكري والمعرفي الجديد بشكل يبين حيويته وأهميته في المنظمة التي تبني نظم إدارة المعرفة.»<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص 88- 89.

<sup>2</sup>- العلي، عبد الستار؛ عامر، قندلجي؛ غسان، العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع: 2006. ص 40.

<sup>3</sup>- الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للإدارة، 2005 . ص 60-61.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

كما أكدت Loomis على ضرورة عملية التشخيص قبل القيام بإدارة المعرفة ونوهت بأسلوب مصفوفة المواقع position matrix التي تمكن المشرفين من تحديد معرفة كل عامل ، فضلاً عن دفتر الملاحظات التقليدية ودفتر ملاحظات المختبر للتجارب وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية تساهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.(2)

"كما أن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم بعدها يتم البحث عن مكان وجودها هي موجودة في رؤوس العاملين إما في النظم و إما في الإجراءات"(3).

هذه العملية تعد من الأمور المهمة وعلى ضوءها يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى لان من نتائجها يتم معرفة نوع المعرفة المتوافرة ، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة وتعد أمراً حتمياً لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة ، وتحديد الأشخاص العاملين لها ، ومواقعهم وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد ، وتعتبر من أهم التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

#### 02-04-02 - اكتساب المعرفة:

" بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها ونجد مصطلحات عديدة استعملت للدلالة على هذه العملية بحيث جميع هذه المصطلحات تدل على العملية

<sup>1</sup> - عبد الرحمن، الجاموس. إدارة المعرفة في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر: [ب،ت]. ص 11.

<sup>2</sup> - الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للإدارة، 2005. ص 62-63.

<sup>3</sup> - العلي، عبد الستار؛ عامر، قندلجي؛ غسان، العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع: 2006. ص 40.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

التي بمقتضاها يتم حصول واقتناء معرفة جديدة أو معرفة إن كانت موجودة ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن متاحة ويكون الاكتساب مهمة أفراد المنظمة يزيد في قدراتهم و مهارتهم في اكتساب المعرفة<sup>(1)</sup>.  
اكتساب المعرفة من العمليات المهمة في ادارة المعرفة بحيث تتم هذه العملية من خلال أفراد المؤسسة و ذلك يزيد في رفع قدراتهم و مهارتهم في الاكتساب.

#### 03-04-02 - توليد المعرفة:

" توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب. و يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول لها بصورة ابتكاريه مستمرة، و هذا ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة و الابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار يصبح مصدر لمعرفة جديدة"<sup>(2)</sup>.

تكمن أهمية هذه العملية التي يمكن اعتبارها العملية الجوهرية و لذلك لا بد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة عندما تتغير الأسواق، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار

#### 04-04-02 - تخزين المعرفة

"بعد تمكن المنظمة من توليد المع رفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها ، تسعى جاهدة بكل ما تملك من إمكانيات إلي ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها وسلامتها من التلف أو الضياع

<sup>1</sup>- الكبيسي، امر خضير. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2019 . ص 173.

<sup>2</sup>- العلي، عبد الستار؛ عامر، قندلجي؛ غسان، العمري. مرجع سابق. ص 42.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

بغية تفعيلها واستخدامها لاحقاً. ويشار إلي هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية التي يلعب اختصاصي المعلومات الدور الأعظم فيها<sup>(1)</sup>.

"يعتبر تخزين المعرفة جسراً بين توليد المعرفة واسترجاعها كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواءه ، فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كافي في السياق وإلا فقدت المعرفة"<sup>(2)</sup>.

تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل المستخدمة في ذلك مع ضرورة وجود نظام لإدارتها والسيطرة عليها وتطويرها في ظل تراكمها ونموها ، إضافة إلي تقويم محتوياتها وتحديد العلاقة بين القديم منها والجديد ومن ثم توصيلها.

#### 02-04-05- توزيع المعرفة:

تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات البالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعاراً في إدارة المعرفة ، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر ، البث ، التدفق ، النقل ... وغيرها في تحريك المعرفة من مخازنها إلي كل من يجب نقلها إليه، و إن تبادل المعرفة و الخبرات مع الزملاء أشبه بتبادل مياه البحار بين بعضها البعض ، فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلي الزملاء تتجدد و تزداد معارفه على عكس من الذي يبقها محتبسة ما قد يجعلها تنكش أو تموت، لذا نجد مياه البحار دائماً متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهها الراكدة.<sup>(3)</sup>

يعتبر توزيع المعرفة من العمليات المهمة في إدارة المعرفة بحيث تستخدم عدة طرق في توزيع المعرفة مثل التقارير والرسائل و المؤتمرات والندوات الداخلية لأي مؤسسة.

<sup>1</sup> - رضا، إبراهيم المليجي. إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. القاهرة :مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010. ص15.

<sup>2</sup> - لعلي، عبد الستار؛ عامر، قندلجي؛ غسان، العمري. مرجع سابق 43.

<sup>3</sup> - الملكاوي، إبراهيم الخلوف. إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم . عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص 82.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

#### 02-04-06- تطبيق المعرفة:

"إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين ، وتطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي ، والمشاركة في المعرفة و التي تؤدي إلي ابتكار معرفة جديدة على أن تطبيق المعرفة يجب أن يتماشى مع إستراتيجية المنظمة كما أن نجاح أي منظمة في تطبيق برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذ قياساً بما هو متوافر لديها"<sup>(1)</sup>.

"إن نظام المعرفة الكفاء في المؤسسة لا يكفي لضمان النجاح في الشركة ، لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوه فيه تكمن في استخدامه ، وتطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها ، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع وحدها إلي تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات و الخدمات"<sup>(2)</sup>.

إن هذه المرحلة هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة ،حيث تصبح فيها المعرفة وتوظيفها أهم وسيلة في انجاز الأعمال بالمنظمة و هذه المرحلة هي التي تجسد فائدة في إدارة المعرفة وتتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في المراحل السابقة.

<sup>1</sup>- البيلاوي، حسن حسين؛ سلامة، عبد العظيم. إدارة المعرفة في التعليم .الإسكندرية: دار

الوفاء ، 2007 . ص84.

<sup>2</sup> الكبيسي، عامر خضير. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث، 2019 . ص 175.



## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

#### 03- ماهية المكتبات الجامعية:

تعد المكتبات الجامعية من أهم المؤسسات التي تسهم في إرساء مجتمع المعلومات وذلك بالنظر للدور الذي تلعبه في تجميع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتسخير أنجع الطرق وأحدث التكنولوجيات في استرجاعها تلبية للطلب المتزايد عليها في بيئة تتميز بالانفجار المعلوماتي والسرعة والدقة التي يستدعيها العمل في قطاع المعلومات .

#### 03-01- مفهوم المكتبات الجامعية:

تعد المكتبات الجامعية من أهم مؤسسات التعليم العالي ومع التطورات الحاصلة في المناهج التعليمية ازدادت هذه الأهمية حيث أن احتياجات المستعملين والرواد من مختلف المستويات أصبحت أكثر تنوعا وتعقيدا مما يجعل المكتبات الجامعية ملزمة بتوفير كل الطاقات البشرية والمادية لتقديم خدمات ذات نوعية إضافة إلى رصد الإنتاج الفكري في مختلف التخصصات العلمية والتقنية. وتعرف المكتبات الجامعية بأنها " المكتبات التابعة للجامعة أو الملحقة بها أو تكون تابعة لمدرسة عليا أو لمعهد عالي وهذا النوع من المكتبات موجه لخدمة التعليم العالي والبحث العلمي.

ويتكون رواد المكتبات الجامعية من مختلف فئات المجتمع الجامعي الذي يتكون أساسا من الطلبة الدارسين من مختلف المستويات والأساتذة والباحثين وتعتبر المكتبة الجامعية هي الشريان الرئيسي الذي يغذي برامج وأهداف وأغراض الجامعة سواء في عملية التدريس أو في البحوث العلمية. (1)

وتتمثل مهمتها الأساسية في خدمة البحث العلمي والتعليم الجامعي بكل مستوياته وذلك ضمن المناهج والمقررات والبرامج المسطرة في هذا المستوى من التعليم وغرس تنمية القدرة على الحصول على المعلومات وهو ما يسمى بالتعليم الذاتي، لهذا فمن الضروري أن تتنوع أوعيتها فتشمل أوعية المعلومات

<sup>1</sup> - حسن، سعيد أحمد. المكتبات وأثرها الثقافي، الاجتماعي، التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1999 ص 24 .

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

المقروءة والمسموعة والمرئية وتنظم بطريقة فنية سليمة، ويقوم عليها مجموعة من المكتبيين المؤهلين تأهيلا عاليا حتى تتمكن من تقديم خدماتها لروادها من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بكفاءة اقتدار.<sup>(1)</sup>

الحقيقة أن المكتبات الجامعية هي مؤسسات تساهم وتشارك الجامعات كمؤسسات تختص في خدمة التعليم الجامعي والبحث العلمي خدمة للمجتمع والدولة ككل، والارتقاء بالأمة حضاريا وتنمية الإنسانية وتطوير الاقتصاد. والتنمية المبنية على الاستثمار السليم المبني على أسس علمية.

ومن خلال الدور الحيوي الذي أصبحت تلعبه الجامعة في كل ميادين الحياة والتنمية في مختلف البلدان يتزايد دور المكتبات الجامعية وتتطور مساهمتها في توفير المادة العلمية والمعلومات العلمية التي هي القاعدة الأساسية لكل الدراسات والبحوث التي تقام في الجامعات وهو ما جعل المكتبات الجامعية هي أكثر أنواع المكتبات انتشارا في العالم وتأخذ حيزا كبيرا من اهتمامات الدارسين والباحثين في علم المكتبات والمعلومات.

وكما تم ذكره من قبل فقد حظي هذا النوع من المكتبات بالعديد من التعاريف نذكر منها:

" المكتبات الجامعية هي تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع الجامعة المكون من الطلبة والمدرسين والإداريين العاملين في الجامعة وكذلك المجتمع المحلي".<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - نياض، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1994. ص 69.

<sup>2</sup> - عليان، رحي مصطفى؛ النجاوي، أمين. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر، 2001، ص 42.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

وعرفها المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبية والمعلومات بأنها "مكتبة أو مجموعة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس، كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات".<sup>(1)</sup>

ويعتبر الدكتور عبد اللطيف صوفي المكتبات الجامعية بأنها "القلب النابض للجامعة وعقلها المفكر وسبيلها نحو تطوير البحث العلمي وقد وضعت تكنولوجيا الإعلام والاتصال هذه المكتبات على طريق مجتمع المعلومات بحيث أصبح لزاما عليها مواكبة ثورة المعلومات واتجاهاتها الحديثة والمتجددة باستمرار فضلا عن ولوج عالم الأوعية الرقمية والنشر الإلكتروني والحوسيب وتأمين الدخول الحر للمعلومات دون عوائق".<sup>(2)</sup>

المكتبة الجامعية هي تلك المكتبة التي تهتم بالبحث العلمي من خلال تقديم مختلف مصادر المعلومات التي تخدم روادها المتمثلين في الطلبة والأساتذة والباحثين وتكون هذه المكتبات تابعة للجامعة أو الكلية أو المعهد.

### 03-02- أنواع المكتبات الجامعية:

حين نتحدث عن المكتبات الجامعية فالحديث بالضرورة يتعرض لشبكات تضم أعداد من المكتبات العاملة على خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته من أساتذة، طلبة، باحثين. فقد أصبح من النادر الاعتماد في أي جامعة على الخدمة المكتبية لمكتبة واحدة خصوصا إذا كانت جامعة متعددة التخصصات وبالتالي توزع مهام الخدمة على عدد من المكتبات الفرعية المرتبطة إداريا وماليا بالمكتبة المركزية للجامعة تتكون في هيئتها العامة من:

<sup>1</sup> - الشامي، أحمد محمد؛ السيد، حسب الله. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض : دار المريخ للنشر، 1988. ص 164 .

<sup>2</sup> - الصوفي، عبد اللطيف. المكتبات في مجتمع المعلومات. عين مليلة : دار الهدى . 2003 . ص 149 .

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

#### 01-02-03. المكتبات الجامعية المركزية:

"هي أكبر وأهم أنواع المكتبات الجامعية وتسمى أيضا المكتبة الرئيسية وعادة ما يكون موقعها في وسط الجامعة وليس في أطرافها والغرض من ذلك هو تسهيل وصول الرواد إليها من جميع أقسام الكليات دون عناء وعلى الرغم من وجود مكتبة بكل كلية من كليات الجامعة، فإن وجود مكتبة مركزية يعد أساسا للتنظيم السليم للخدمات المكتبية للجامعة كما تقوم المكتبة المركزية بعمليات التنسيق والتكامل بين المكتبات الأخرى كمكتبات الكليات كما تقوم بتوفير أساليب وإجراءات التعاون بين هذه المكتبات وقد تحتوي على مواد مكتبية لا يمكن توفيرها في المكتبات الأخرى التابعة لها"<sup>(1)</sup>.  
ويُمكن اعتبارها المكتبة الرئيسية للجامعة، حيث نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة.

#### 02-02-03. مكتبات الكليات:

"لقد سارعت معظم الكليات إلى إنشاء مكتبات خاصة بها، محاولة في ذلك جمع الكتب والموسوعات والمعاجم والقواميس والمواد الأخرى، التي يمكن أن تحقق الفائدة المشتركة بين الباحثين والأساتذة وطلبة الدراسات العليا التابعين للأقسام المشتركة للكلية وغالبا ما نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات ووسائل حديثة لاسترجاع المعلومات وخطوط الارتباط بشبكة الانترنت. ورغم حداثة هذه المكتبات إلا أنها عملت على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق من أجل التنظيم والتخزين"<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - العلي، أحمد عبد الله . مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات . القاهرة : دار الكتاب الحديث، 2001 ، ص 68 .

<sup>2</sup> - بدر، أحمد ؛ محمد فتحي، عبد الهادي . المكتبات الجامعية: تنظيمها و ادارتها و خدماتها و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2001. ص 153.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

مكتبة الكلية هي مكتبة جامعية لها مصالح وتؤدي نفس المهام مثلها مثل المكتبات الجامعية الأخرى لكنها تلبي احتياجات معينة للمسافرين.

#### 03-02-03. مكتبات الأقسام أو المعاهد:

"ظهرت هذه المكتبات مع توسع الجامعات خلال سنوات السبعينات، وتعدد التخصصات العلمية مما استدعى فتح أقسام جديدة نتيجة زيادة عدد الطلبة المسجلين، وهذا أدى إلى عجز المكتبة المركزية في تلبية حاجات جميع القراء مما دفعها إلى فتح فروع لها على مستوى هذه المعاهد، وقد تطورت هذه الفروع ونمت شيئاً فشيئاً بالكتب والوثائق مما جعلها في مكانة لاستقطاب الأساتذة والطلبة من خلال الخدمات الفاعلة التي تقدمها، وهذا ما أعطاها قيمة بعد أن كانت مجرد فروع للمكتبة أو مركز للوثائق"<sup>(1)</sup>.

و هذا النوع من المكتبات ظهر نتيجة لتخصيص أقسام على مستوى الجامعة نظير الكم الهائل للتخصصات الجامعية و جاءت هذه المكتبات لرفع الضغط التي تعاني منه المكتبات المركزية.

#### 03-03- وظائف المكتبات الجامعية:

يكاد يتفق معظم المهتمين بدراسة المكتبات الجامعية في تحديد وظائفها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث يحدد الدكتور أحمد بدر والدكتور محمد فتحي عبد الهادي في كتاب "المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والشاملة" وظائف المكتبات الجامعية<sup>(2)</sup> على النحو التالي:

#### 03-03-01. بناء وتنمية المجموعات: وتتمثل في توفير مصادر المعلومات التي تمكن المستعملين

من المجتمع الجامعي بكل فئاته من الاستفادة من المعلومات التي هي أصل ومصدر كل عمل أو بحث

<sup>1</sup>- بدر، أحمد؛ محمد فتحي، عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والشاملة. القاهرة: مكتبة غريب، 1997. ص153.

<sup>2</sup>- بدر، أحمد؛ عبد الهادي، محمد فتحي، نفس المرجع. ص24-25.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

يقومون بإعداده. ويتم توفير مصادر المعلومات عن طريق التزويد والتسجيل واختيار الأوعية المختلفة المكونة لرصد المكتبة.

**03-03-02. تنظيم ومعالجة الرصيد:** وتبنى هذه الوظيفة على معالجة الرصيد المكتبي وتنظيمه حسب التقانين العلمية المعمول بها دولياً وتشمل مختلف العمليات التقنية كالفهرسة والتصنيف، التشفيف والاستخلاص.

**03-03-03. تقديم الخدمات المكتبية:** وتتمثل هذه الوظيفة في مجمل الخدمات المقدمة للمستعملين كالإعارة والتصوير وخدمات المراجع واسترجاع المعلومات، بالإضافة إلى الإرشاد المكتبي ومساعدة رواد المكتبة في الحصول على المواد المكتبية والمعلومات التي يريدون الوصول إليها.

**03-03-04. التعاون المكتبي:** ويتمثل في تبادل المعلومات العلمية بين مختلف المكتبات الجامعية داخل الوطن وخارجه وذلك بالإسهام والاشتراك في تكوين شبكات المعلومات والتبادل عبر مختلف الوسائل التكنولوجية المتاحة.

**03-03-05. تكوين المستفيدين:** وهي عملية يقوم بها المكتبيون وأخصائيو المعلومات لتمكين الرواد من حسن استعمال المكتبة وذلك بتقديم كل المعلومات الخاصة بالبحث واستعمال الفهارس والبحث عن مصادر المعلومات.

ويلخص الدكتور حامد الشافعي دياب في كتابه "إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها

العملية" وظائف المكتبة الجامعية في وظيفتين أساسيتين:<sup>(1)</sup>

تتمثل الأولى في الوظيفة التعليمية والمقصود بها تكوين وتخريج طلاب وأساتذة أكفاء ليساهموا في تنمية المجتمع وتطوير البلاد في مجالات الحياة المختلفة، أما الوظيفة الثانية فهي المساهمة في تطوير البحث

---

<sup>1</sup>- دياب، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1994. ص 23.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

بالمساهمة في إعداد الإطارات العلمية المتخصصة في البحث العلمي خاصة في مرحلة الدراسات العليا التي تحتاج إلى وسائل وإمكانيات علمية وتقنية متميزة.

إنه من خلال الوظائف المختلفة للمكتبة الجامعية وكما يحددها المختصون والمهتمون بهذا الموضوع، يمكن القول بأن للمكتبة الجامعية دورا أساسيا وفعالاً في تحقيق أهداف الجامعة ككل، ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف في معزل عن وظائف المكتبة المتمثلة أساساً في المشاركة في عملية التعليم وذلك بتوفير الأوعية ومصادر المعلومات وتقديم الخدمات المكتبية المختلفة، وتنمية البحث العلمي خدمة للتنمية الشاملة للمجتمع والبلاد.

#### 03-04- أهداف المكتبة الجامعية:

تتبع أهداف المكتبة الجامعية من الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها ولا يمكن أن تلعب المكتبة الجامعية الدور المنوط بها بمعزل عن أهداف الجامعة وخططها وبرامجها ونلخص الأهداف التي تسعى المكتبة الجامعية إلى تحقيقها<sup>(1)</sup> فيما يلي:

- اختيار وتوفير المواد المكتبية المختلفة والمناسبة التي تساهم في دعم وتطوير المناهج الدراسية
- تنظيم المصادر والمعلومات من خلال فهرستها وتصنيفها وإعداد الفهارس اللازمة.
- تقديم الخدمات المكتبية المختلفة والخدمات المرجعية والإرشادية والإعلامية
- إصدار النشرات والدوريات والبيبليوغرافيات التي تساهم في تيسير البحث العلمي.
- تعليم وتدريب المستفيدين على استخدام المكتبة ومحتوياتها.
- تطوير المهارات الفنية للعاملين في مكتبات الجامعة عن طريق إقامة الدورات التدريبية .

<sup>1</sup> - عليان، رحي مصطفى . مبادئ إدارة و تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات . عمان : دار صفاء، . 2001 ص 36.

## الفصل الأول

### الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

- التعاون والتنسيق مع المكتبات الجامعية

- العمل الدائم على تحقيق التطور المتوازن بين العلوم النظرية وبين الجوانب التطبيقية.

#### خلاصة الفصل:

تواجه المكتبات الجامعية تغيرات وتحولات متسارعة وذلك بسبب الكم الهائل والمتنوع من المعلومات الجديدة التي تتصادم معها المنظمة، والتي وجدت نفسها أمام ضرورة استغلالها أحسن استغلال، من أجل تحقيق التميز و الإبداع، وهذا ما ولد صراعا داخل المكتبات الجامعية ليس على المواد الأولية فحسب بل على المعرفة لأنها هي التي تصنع القوة و التميز.

لقد وجدت المكتبات الجامعية نفسها أمام تحدي وهو " كيف سيتم الاحتفاظ بالمعارف الموجودة لدى الأفراد " و هذا ما أجبرها على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة فهي تعمل على ذلك بشكل منظم مبني على أسس وقواعد وخطوات معينة تحافظ بها على معارفها ومعارف أفرادها لمشاركتها مع الأفراد الجدد، ولكي تنجح هذه الإدارة داخل المكتبات الجامعية تحتاج إلى عنصر مهم من أجل دعمها وهي الثقافة التنظيمية التي يعتبرها الباحثون من بين العوامل المساهمة في تقوية المكتبات الجامعية والوصول إلى أداء مرتفع و متميز



## الفصل الثاني

علاقة الثقافة التنظيمية  
بإدارة المعرفة في  
المكتبات الجامعية

#### تمهيد

تمثل المكتبات الجامعية أهم دعائم تطوير المجتمعات وأدوات النهوض بها وذلك لما تحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية و لخدمة البحث العلمي، إضافة إلى دورها في صناعة المعرفة ونشرها، فالمكتبة الجامعية اليوم تهتم بتبني إدارة المعرفة، حيث تسعى إلى عصرتها وتحديث أعمالها وتحقيق التوافق بين مخرجاتها ومتطلبات بيئة العمل بما يتناسب وتطلعات التنمية. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخيارات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين العاملين في المكتبات الجامعية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، ولإنشاء ثقافة تنظيمية تجاه إدارة المعرفة لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة.

#### 01- الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمكتبات الجامعية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المكتبات المعاصرة يفرض على قادة العمل بها ومسئولياتها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المكتبات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمكتبة التي يعملون فيها، ثم تضيف المكتبة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها ما يحدد شخصية المكتبة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

#### 01-01- 01- موصفات الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية.

إن الصفة في الثقافة التنظيمية هي اللبنة الأساسية التي تظهر الثقافة بشكلها القائم، وتحدد معالمها في التنظيم ويرى شاين أن للثقافة التنظيمية أربع سمات رئيسية هي: الاستقرار الهيكلي والعمق والاتساع والتنميط والتكامل".<sup>(1)</sup>

#### 01-01-01-01- الاستقرار الهيكلي:

"يحدد منظور الثقافة التنظيمية دور الوظيفة الاجتماعية للمكتبة في الحياة الاجتماعية والتطور الفردي بمنحها رؤية بالتراضي للعلاقات الاجتماعية الداخلية والاستثمار في هذا الاتجاه وعدم الانحدار تجاه السلوك السلبي و ذلك يمكن الثقافة التنظيمية بأعماقها الضمنية من تحقيق الاستقرار الهيكلي".<sup>(2)</sup>

فحين نصف المكتبة بالثقافة لا يعني فقط أنها تتسم بصفات مشتركة وإنما يعني أيضا أنها مستقرة فالصفة حين تقع على الموصوف هي دلالة صريحة على الارتباط، الذي هو نتاج مرحلة سابقة توفر فيها الاستقرار في البني الهيكلية للمجموعة، لأنه المكتبيين كمجموعة وحين تتوصل المجموعة إلى شعور

1- شاين، إدجار؛ تر. منير، محمد صبحي؛ وهبي، محمد شحاتة. الثقافة التنظيمية و القيادة. الرياض: معهد الإدارة و مركز البحوث، 2011. ص123.

2- متولي، السيد متولي. السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 2006. ص35.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

بهويتها، فإن هذا الشعور يشكل الطاقة الممددة للاستقرار، وتتمسك المجموعة بهذا الشعور فتكتسب الثقافة بقاءها حتى عندما يترك بعض المكتبيين المكتبة، وتحافظ المجموعة على ثقافتها الحالية لأنها توفر الاستقرار، والاستقرار هو امتداد للمستقبل واستشراف له، ويرتبط الاستقرار بعمق واتساع وتكامل الثقافة في المكتبة الجامعية، وكذلك مجموع المرجعيات التي تمثلها هذه الثقافة حيث أن كل ما يحدث ينتج عن تحريض للمرجعيات للحصول على ردود فعل مناسبة.

#### 01-01-02-العمق:

"الثقافة هي أعمق أجزاء المجموعة وكثيرا ما تنشأ في اللاوعي وهي بذلك ليست واضحة تماما بقدر وضوح الأجزاء الأخرى، ولكي يكون الشيء متعمقا ومتأصلا فهو يكتسب صفة الاستقرار أيضا" (1). وتتخصص سمة العمق في المكتبات الجامعية، من خلال المهنة المكتبية التي لها خصائصها ومميزاتها وهويتها المكتسبة من مرحلة التعلم المتخصص إلى مرحلة مزاولة المهنة المكتبية وهويتها التي تكون روحها الدفينة والتي تحقق للمكتبي الاستقرار في بيئته الوظيفية، و كذلك تحقق الاستقرار بين المكتبيين في المكتبة الجامعية الواحدة ويتعداه إلى المكتبات الجامعية الأخرى، ومنه اكتساب الثقافة يعطي صفة الاستقرار والاستمرار المكتسب من مكوناتها العميقة والضاربة لجذورها في تاريخ المكتبة وتشكيله البيئة الاجتماعية للمكتبيين.

#### 01-01-03-الاتساع:

" للثقافة التنظيمية سمة خاصة مرتبطة بالثقافة كمادة وهي الاتساع والانتشار" (2) فإن هذه الخاصية تجعل من الثقافة التنظيمية في المكتبة الجامعية شاملة وتغطي أداء المكتبيين أفرادا ومجموعات، كونها

<sup>1</sup> - المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010. ص85.

<sup>2</sup> - متولي، السيد متولي. السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 2006. ص36.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

تؤثر في جميع أوجه النشاط والمهام، ذلك أن ممارسة النشاط والمهام يظهر في شكل أنماط سلوكية معبرة عن الأفكار التي تؤثر في جميع أوجه تعامل المكتبة في وظائفها وخدماتها ومع المكتبيين والمستفيدين، وتمتد إلى البيئة الخارجية للمكتبة من أجل إظهار صورة و هوية المكتبة الجامعية.

#### 01-01-04-التكامل:

تتصف الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية بصفة التكامل حيث أن " التكامل هو العلاقة المتشابهة بين ما هو كلي وجزئي فصفة التكامل تظهر الأشياء المنفصلة متصلة في صورتها الكلية"<sup>(1)</sup> ، " فالثقافة التنظيمية مكونة في عمقها من طقوس وقيم وسلوكيات...الخ، ترتبط فيما بينها و التي تشكل نماذج أكبر من كيانها بحيث تشكل هذه النماذج الصورة المتجانسة لهذه المكونات نتيجة لسمة التكامل التي تتسم بها الثقافة التنظيمية"<sup>(2)</sup>، وتتبنى سمة التكامل في المكتبات الجامعية من خلال حاجة المكتبيين إلى بيئة ملائمة ومستقرة، فعدم الاستقرار يبعث الشعور بالقلق في البيئة الوظيفية ويخفض الإحساس بالأمان.

#### 01-02- عناصر الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية:

تشمل ثقافة أي مكتبة جامعية على مجموعة من القيم و المعتقدات و التوقعات التي تواجه سلوك الأفراد داخل المكتبات الجامعية كما أنها تحتوي على عناصر تساعد المكتبيين على تفسير مختلف الأعمال اليومية التي تعمل على توصيل القيم و المعايير من شخص لآخر. يرى موسى المدهون و إبراهيم الحزراوي "أن للثقافة التنظيمية داخل أي منظمة أربعة عناصر مهمة و هي: القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، التوقعات التنظيمية"<sup>(3)</sup>

1- المغربي، كامل محمد. مرجع سابق. ص85.

2- الخفاجي، نعمة عباس. ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. 2009. ص335.

3- توفيق، موسى المدهون؛ إبراهيم، الحزراوي. تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995. ص 312.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

يرى تيرانس "بأن للثقافة التنظيمية عناصر ظاهرية هي: المراسم، الشعائر، الطقوس، والأساطير، الأبطال، نجوم غير عاديين، الرموز واللغة، الروايات الشعبية، القصص البطولية، البيئة المادية.<sup>(1)</sup>" ويرى كذلك جمال الدين مرسي إلى وجود ستة عناصر تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية و هي: الأنماط السلوكية، القيم السائدة، الأعراف السلوكية، المناخ، القواعد و الفلسفة<sup>(2)</sup>

للثقافة التنظيمية عناصر مهمة بالمكتبات الجامعية و من أهمها القيم التنظيمية المتمثلة في التعاون الذي يسود البيئة الوظيفية في المكتبة وفي الاهتمام الذي يمتلكه المكتبيين اتجاه وظيفتهم والشعور بالانتماء إلى التنظيم المكتبي والالتزام التنظيمي الذي يسود مجال العمل في المكتبة الجامعية من خلال تحقيق مستوى مرتفع في الأداء .

و كذلك المعتقدات التنظيمية تعتبر من العناصر المهمة بالمكتبات الجامعية و التي نعتبرها عادات العقل التي تدل على الخطأ والصواب وفي المجال التنظيمي في المكتبة الجامعية فإن المعتقدات تعميم للأفكار والمشاعر والسلوك التي تحدد التوجه السلبي أو الإيجابي للمكتبي في ممارساته الوظيفية في المكتبة وفي علاقاته المتشعبة بالبيئة المكتبية والتي تتعدّد أساساً حول القيم السائدة في المكتبة والتي تتجلى في السلوك الظاهرة في الممارسات الوظيفية والتنظيمية .

إضافة إلى العناصر السابقة نجد بأن التوقعات التنظيمية تعتبر من أهم عناصر الثقافة التنظيمية بحيث تمثل التوقعات مختلف الاتجاهات الفكرية و السلوكية وسلوكيا المرتقبة من طرف المكتبيين داخل المكتبة الجامعية، وفي مجال التنظيم بالمكتبات الجامعية فالتوقعات لها إطار دقيق ومحدد مبني على النتائج

<sup>1</sup>- حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع. 2020. ص331.

<sup>2</sup>- جمال الدين، المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير. مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2006. ص14.

المتوصل إليها تصب في إطار تحقيق الأهداف المسطرة، فيكون المكتبي في هذا السياق له توقعاته اتجاه المكتبة كشخصية معنوية بحيث تكون هذه التوقعات متبادلة بين المكتبي والمكتبة .

#### 01-03 - العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية في المكتبات الجامعية:

"ركزت العديد من الدراسات الحديثة ، في مجال العلوم السلوكية، جهودها لتحليل طبيعة العلاقة السببية بين فاعلية المنظمة وبين الثقافة التنظيمية، وأكدت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين قوة الثقافة وفاعلية المنظمة".<sup>(1)</sup>

"وفي حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة"<sup>(2)</sup> و "تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم التنظيمية مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية".<sup>(3)</sup>

و من خلال ذلك يتبين لنا أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الفعالية بالمكتبات الجامعية من منظور بنائي هي نتيجة حتمية سواء كانت هذه العلاقة قوية أو ضعيفة.

الفعالية في المكتبات الجامعية لها اتجاهات متعددة في الدراسة فهي تعبر عن فاعلية أداء مكتبة، فاعلية أداء الموارد البشرية، فاعلية الخدمات المكتبية، فاعلية خدمات المستفيدين، فاعلية خدمات المعلومات، أو فاعلية الخدمات بأنواعها المختلفة.

والثقافة التنظيمية القوية ميزة تحقق الفعالية كونها قادرة على تحقيق التكيف الخارجي للمكتبة الجامعية من خلال التأثير بالبعد التعليمي والبحث العلمي و التحول إلى البعد التكنولوجي والاجتماعي

<sup>1</sup>-رضيوي، خوين سندس. الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد. مجلة الإدارة و الاقتصاد. 2009. العدد 75 ص 12.

<sup>2</sup>- مساعدة، ماجد عبد المهدي . إدارة المنظمات: منظور كلي . عمان : دار الميسرة، 2013. ص332.

<sup>3</sup>- القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال . عمان: دار وائل للنشر و التوزيع. 2009. ص 347.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

والاقتصادي. وتحقق كذلك التكامل الداخلي من خلال القيم السائدة في المكتبة الجامعية والمشاركة بين المكتبيين والتي تميز شخصيتهم المهنية، والتي تحدد التوافق بين أهدافهم الفردية مع أهداف المكتبة حتى تبعث في المكتبيين روح التطور والتجديد و هذا ما يولد فيهم ميزة تنافسية تجعلهم أكثر ولاء للمكتبة. وتحقق الثقافة التنظيمية القوية في المكتبة مستوى عالي من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف المستويات في المكتبة من خلال بيئة مستقرة بالإضافة إلى فضاء خصب يزياد في الإنتاجية مع وسط موائم يحقق مختلف الكفاءة المهنية.

#### 01-04-01 - وسائل تطوير و تكوين و تغيير الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية:

بما أن المكتبات الجامعية تعتبر كمنظمة خدماتية يمكن أن تطبق عليها بعض الوسائل من أجل المساهمة في تغيير الثقافة الخاصة بها، بحيث يكون هذا التغيير من طرف مسؤولي المكتبات الجامعية من خلال تغيير الافتراضات، والأساسيات، والمعتقدات لدى الأفراد و ذلك من خلال:

#### 01-04-01 - مشاركة العاملين:

تعتبر النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة أي منظمة، فهي تشجع على الانغماس في العمل، مما ينمي الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل.<sup>(1)</sup> فالمنظمات التي تهيبئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم؛ وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار

الحامد للنشر و التوزيع. 2020. ص 415.

<sup>2</sup> العميان، محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2013. ص 318.



## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

نعتبر أن مشاركة الموظفين داخل المكتبات الجامعية تعتبر أول وسيلة حساسة تشجع على تغيير و تطوير الثقافة داخل المكتبات الجامعية و هذا ما يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين من خلال تأدية مهامهم و تساعدهم على الإحساس بالمسؤولية في العمل.

#### 01-04-02- الإدارة عمل رمزي ريادي:

" يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية و التي تعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم بحيث يتطلع إلى أنماط وأفعال الإدارة من أجل تعزز أقوالها حتى تجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله".<sup>(1)</sup>

و بالتالي فإدارة في المكتبات الجامعية تعتبر ثان أهم وسيلة في تغيير و تطوير الثقافة داخل المكتبة من خلال توفير ظروف مريحة و وضع مخططات واضحة تساعد على دعم و مساعدة الموظفين على القيام بمختلف المهام الموجهة لهم بكل صدق و أمان.

#### 01-04-03- تبادل المعلومات مع الآخرين:

"إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة. فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة".<sup>(2)</sup>

إن تبادل المعلومات بين الموظفين داخل المكتبات الجامعية يعتبر ما أهم الوسائل التي يعتمد عليها في تغيير و تطوير الثقافة و من خلالها يشعر الموظف بالأمان ونستطيع أن نعتبره نوعاً من التكوين من أجل الحصول على ثقافة متطورة و جيدة.

<sup>1</sup>- حريم، حسين: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. مرجع سابق. ص 415.

<sup>2</sup>- العميان، محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2013. ص 318.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

و مما سبق نعتبر الثقافة التنظيمية عملية أساسية في المكتبات الجامعية و الموظفين فيها و؛ وبالتالي هناك من يرى صعوبة كبرى في تغييرها؛ لأنه عندما يتم يتما التأسيس للمبادئ الأساسية لثقافة المكتبة المتمثلة في أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية والاتجاهات العامة لمنتسبي المكتبة والأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء المكتبة فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.

### 01-05- الثقافة التنظيمية و الأداء المتميز بالمكتبات الجامعية:

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع حتى يكون لأداء مميز بالمكتبات الجامعية ، و هذا لأداء المتميز يؤدي إلى سيادة ثقافة تنظيمية متميزة ومبدعة، وفي هذا الإطار سوف نبين كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز داخل المكتبات الجامعية.

#### • تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بالمكتبات :

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين من خلال توجهات المنظمة للعاملين بالإضافة إلى انتشار قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبنيهم و كذلك المرونة التي تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة مع الالتزام والانضباط في العمل.<sup>(1)</sup>

بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوكيات العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال انتشار قيم و معتقدات الموظفين داخل المكتبة التي تساعد على الالتزام و الانضباط في العمل و هذا من أجل التكيف مع مختلف المتغيرات داخل المكتبة الجامعية.

<sup>1</sup>- سالم، إلياس. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: مذكرة ماجستير. الجزائر: جامعة المسيلة، 2006. ص 82-83.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

#### • تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمكتبات :

"هناك إجماع بين الباحثين أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم، حيث يعمل جميعهم داخل إطار ثقافي موحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة والتفوق في تحقيق الأداء، إضافة إلى ذلك فإن هناك أوجه متعددة لتأثير المكتبة على أداء الموارد البشرية وهي كالتالي".<sup>(1)</sup>

- أن ثقافة المكتبة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي تؤثر على قرارات الموظفين وسلوكهم.
- تساهم ثقافة المكتبة في توطيد العلاقة بين العاملين وتجعلهم يشعرون بأنهم عنصر مهم.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية ليصبح قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضییع الوقت في محاولة تصور ما لا يتوقع منهم ما يعملوا.
- تمكن العاملين من التواصل و أن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض.
- في حين يرى الصيرافي " أن المكتبة تؤثر أيضا على الموارد البشرية"<sup>(2)</sup> و ذلك من خلال:
- تحفز الموظفين على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية وإعطاء الحرية الكافية للعاملين والمرونة لإنجاز العمل وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز.
- مساهمتها في إنجاح عملية التغيير والتجديد وهذا ما يساعد المنظمة للمحافظة على مكانتها.
- المعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المكتبة تجعل عملية الاتصال أسهل بينهم وبين المستفيدين.

<sup>1</sup>-سالم، إلياس. نفس المرجع السابق. ص 82-83.

<sup>2</sup>-الصيرفي، محمد. التطوير التنظيمي. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2007. ص 263.

## 02- علاقة إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

أصبحت إدارة المعرفة نظاماً جديداً في المؤسسات الجامعية عامة و المكتبات الجامعية خاصة التي أصبحت تسعى إلى تبني هذا المفهوم، ولقد أظهرت الدراسات أنه على الرغم من أن كثرة المؤسسات قد بدأت في تطبيق إدارة المعرفة من خلال بناء مجتمعات معرفية عن طريق استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة إلا أن المكتبات الجامعية مازالت بعيدة في تطبيق إدارة المعرفة و في هذا المبحث سوف نتناول أهم العناصر التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.

### 02-01- أهمية إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

" تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة وحيث أنها تسهم في المعرفة و إيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة و اتساع للشبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها ، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة. " (1) و عليه يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: (2)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمكتبات الجامعية لتخفيض التكاليف، من أجل رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المكتبة من أجل تحقيق تحقيق أهدافها .
- تعزز قدرة المكتبة للاحتفاظ بالأداء المتميز للموظفين المعتمد على الخبرة والمعرفة.
- تتيح إدارة المعرفة للمكتبة تحديد المعرفة المطلوبة من أجل توثيقها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها.

<sup>1</sup>- كرمالي، سلطان؛ تر. حجازي، علي هيثم. إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. عمان : الأهلية للنشر و التوزيع، 2005. ص 21.

<sup>2</sup>- نجم، عبود نجم. إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: دار الورق للنشر و التوزيع، 2004.ص37.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

- تعد إدارة المعرفة أداة للمكتبات الفاعلة لاستثمار محتواها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتداولة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمكتبات الجامعية لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية من أجل خلق المعرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة، والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمكتبة، عبر مساهمتها في تمكين المكتبة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة، وغير الملموسة بتوفير إطار عمل مميز لتعزيز المعرفة التنظيمية.

### 02-02 - متطلبات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

" يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة بصورة ملائمة للحصول إلى المعرفة والوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة تساعد على الإدارة الفعالة للمعرفة."<sup>1</sup>

و بما أن المكتبات الجامعية تعتبر كمنظمة خدماتية يمكنها توليد وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها وتهيئة يتطلب عليها توافر العناصر التالية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا تتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة وثقافة تنظيمية تخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة وبناء علاقات بين العاملين وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات.

<sup>1</sup>- الزايدي، ناظم جواد؛ عبد الامير، علي كمونة. إدارة المعرفة و الفكر التنظيمي. عمان: دار الايام للنشر و التوزيع، 2018. ص 207.

## 02-02-01 - توفير البنية التحتية المتمثلة في التكنولوجيا:

" لا يمكن أن تقوم دعائم إدارة المعرفة دون توفر هذه البنية المتمثلة أساسا في الحواسيب و مختلف البرمجيات الخاصة بذلك على غرار محركات البحث الالكتروني و كافة الأمور ذات العلاقة، و هذا الأمر له إشارة بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات و أنظمة المعلومات" (1).

" نجاح أي مشروع لإدارة المعرفة لا بد من الحصول على قاعدة بيانات و معلومات عصرية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، حيث أن هذه القاعدة التقنية تعتبر ضرورية تضطلع بمهمة و تزويد و تبادل المعلومات المختلفة داخل التنظيم و القاعدة التكنولوجية من أجل أن تبنى عليها ما يلزم من خطط و أهداف و رقابة، الأمر الذي يضمن نجاح تطبيق إدارة المعرفة، و منه نجاح المنظمة ككل" (2).

و يمكن تلخيص دور البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات بما تحتويه على قواعد البيانات التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية كالآتي:

- تساعد المكتبات الجامعية على زيادة القدرة على الاتصال عبر الشبكات المختلفة و إزالة كل الحدود الجغرافية التي قد تحد من فعالية هذا الاتصال.

- تعمل على تحسين القدرة في تخزين و معالجة المعلومات بطريقة أكثر سرعة و كفاءة أعلى

- تساهم التكنولوجية في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد لتوليد معرفة جديدة .

## 02-02-02 - توفير الموارد البشرية اللازمة:

" في حين التطرق إلى الموارد البشرية لا يقتصر فقط على عمال المعرفة بحيث يجب التطرق أيضا إلى قيادي المعرفة نظرا للدور الهام الملقى على عاتقهم، بحيث يجب أن تتوفر فيهم صفات متعددة حيث

<sup>1</sup> - ربحي، مصطفى عليان. إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2008. ص168.

<sup>2</sup> - عصام، نور الدين. إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010. ص55.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

يجب امتلاكهم لرؤية واضحة و موقفا ذا قيمة مع ضرورة اكتشاف الرواد في العمل و استخدام وكلاء تغيير و تسهيل شبكة الوصول إلى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات الممتازة داخليا و خارجيا" (1).

" قد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد مهارات أساسية ينبغي توفرها في الفرد العامل في ظل عصر المعرفة و المعلومات و يمكن ذكر هذه المهارات كالتالي: التفكير الناقد و البناء، الإبداع، التعاون، فهم التدخلات الثقافية، الاتصال، التحكم في استخدام الحواسيب، المستقبل الوظيفي و تعلم الاعتماد على النفس" (2).

فالمرود البشرية التي تتفاعل بصورة مباشرة مع المعرفة يطالب منها أن تكون مبدعة و قادرة على توليد المعرفة و تبادلها مع الآخرين خصوصا في ظل شيوع و تداول استخدام فرق العمل في انجاز مختلف المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب دائما من الموظفين في المكتبة الجامعية امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية.

### 02-02-03- الهيكل التنظيمي:

"يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات و التي قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، الأمر الذي يتطلب هيكل تنظيمي مرن يستطيع من خلاله أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية الاكتشاف و توليد المعرفة حيث يمكنها التحكم بها و إدارتها و تخزينها و إعادة استخدامها." (3)

1- نعيم، إبراهيم الظاهر. إدارة المعرفة. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009. ص114.

2- كمال، عبد الحميد زيتون. تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال. القاهرة: عالم الكتب للنشر و التوزيع، 2002. ص148.

3- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم. الأردن: مؤسسة الوراق، 2007. ص85.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

" الهيكل التنظيمي من المتطلبات الضرورية لنجاح أي عمل الذي يساعد على إطلاق الإبداعات الكامنة

لدى الأفراد، التي تساعدهم على الإبداع والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة." (1)

" هناك العديد من الهياكل الملائمة لإدارة المعرفة نذكر منها الهياكل الأفقية إلي ما لا نهاية وشبكة

العنكبوت، بحيث يتميز الهيكل الأفقي بقلة عدد المستويات الإدارية به مقارنة بالهرمية وهذا التنظيم تتركز

المعرفة فيه في نقطتين هما المركز و الأطراف، مما يجعل تبادل المعلومات بطريقة سهلة وسريعة. أما

الشبكي هو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات وطبقة متقاربة ولكل تخصصه ولكن تتطلب أعمالهم

تفاعلات مستمرة بين الوحدات فيكون شكل شبكي وذلك لان الارتباط بين الوحدات متكامل" (2).

يتضح لنا أن تصميم الهيكل التنظيمي يؤثر على العاملين بشكل غير مباشر في الالتزام والولاء التنظيمي،

وبشكل مباشر في كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في معرفة كيفية مشاركة المعرفة واتجاه

التشارك والتعاون بين الأفراد في المكتبات الجامعية، والهيكل التنظيمي بقدر ما يكون معاوناً يكون معيقاً

بنفس القدر و عليه فإن تطبيق المعرفة يتطلب التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل تنظيمية

أكثر ملائمة لإدارة المعرفة والتي تتسم بالمرونة والتكيف وسهولة الاتصال والاستجابة السريعة .

### 02-02-04- الثقافة التنظيمية:

"الثقافة التنظيمية تعتبر بطاقة تعريف المنظمة، و هي المكونة لشخصية المنظمة، و لا بد من أن تكون

منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات

الموجودة داخل المنظمة" (3).

1- ربحي، مصطفى عليان. إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2008. ص168.

2- أسامة، محمد علي السيد. إدارة المعرفة . عمان : دار العلم والإيمان للنشر و التوزيع، 2013 . ص222.

3 - عصام، نور الدين. إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010. ص62.



## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

" إن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ، ومكافأة السلوك الإيجابي"<sup>(1)</sup>.

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية، فإدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، وكذلك و لتطبيق إدارة المعرفة في أية مكتبة جامعية يجب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم و إدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل داخل المكتبات الجامعية.

#### 02-03 - مبادئ إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية :

" إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد، بل هي مفاتيح مستتبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة."<sup>(2)</sup>

و بما أن المكتبات الجامعية تعتبر كمنظمة خدماتية يجب توفير هذه المبادئ من أجل التطبيق الجيد للإدارة المعرفة دون الإخلال بأي عنصر من عناصر و من أهم المبادئ نذكر مايلي:

#### 02-03-01 - تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة بالمكتبات الجامعية:

"تعتبر المعرفة مصدرا من مصادر النفوذ و ذلك من أجل إدارتها بطريقة فعالة من خلال استثمار العديد من المصادر"<sup>(3)</sup>

1- عيساوي، وهيبة. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات. الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد، 2011 ، ص17.

2- الكبيسي، عامر خضير. إدارة المعرفة و تطوير المنظمات.السكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2019.ص185.

3- البيلاوي، حسن حسين.إدارة المعرفة في التعليم. الاسكندرية: دار الوفاء للنشر و التوزيع، 2007. ص89.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

"هناك بعض الباحثين الذين قاموا بحساب تكلفة إدارة المعرفة من بينهم روبرت باكمان و أيضا ماكينى

أصحاب شركات و ذلك من خلال إنفاقهما 10 % من الأرباح على عمليات تطبيق إدارة المعرفة" (1)

"فعالية إدارة المعرفة تتطلب استثمار الأموال أثناء العمل" (2). و ذلك من خلال:

- ابتكار المعرفة أي إيجاد العديد من الوثائق و تحويلها إلى نظم آلية.
- إضافة المميزات و القيم للمعرفة من خلال عمليات التحرير و التعبئة.
- تطوير ووضع الأساليب و طرق خاصة بصيغ المعرفة و وضع إسهامات جديدة خاصة بالمعرفة.
- وضع أساليب خاصة بتكنولوجيا المعلومات و تطبيقات خاصة لتوزيع المعرفة.

إذا كانت إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مكلفة و تتطلب موارد مالية كبيرة، فانه في المقابل من ذلك فان انعدام إدارة المعرفة و عدم الاعتماد عليها سيكون أكثر تكلفة مقارنة بحجم ما تتفقه هذه المكتبات الجامعية.

#### 02-03-02 - الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا داخل المكتبات الجامعية:

" يتعلق هذا المبدأ المزوج بين التكنولوجيا المستخدمة و التي لا شك بأنها تسهل كثيرا من العمليات

المتعلقة بالمعرفة، و بين الأفراد و الكوادر المؤهلة." (3)

"عند البحث عن فهم و تفسير للمعرفة في نطاق محدد بحيث تجتمع مع أنواع أخرى من المعلومات فإنك

تلقاها في أشكال متنوعة فالعنصر البشري هو الأداة التي يوحى بها في ذلك" (4).

1- البيلاوي، حسن؛ سلامة، حسين حسين. إدارة المعرفة في التعليم. مرجع سابق. ص 95.

2- ربحي، مصطفى عليان. إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2008، ص 162.

3- الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد. إدارة المعرفة و نظم المعلومات. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009، ص 11.

4- مطر، عبد اللطيف. إدارة المعرفة و المعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2007، ص 27.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

" كما أن الكمبيوترات و نظم الاتصال تعتبر هي الأخرى وسائل جيدة في أغراض أخرى خصوص تلك التي تتطلب السرعة في المعالجة، إذ يملك الكمبيوتر قدرة كبيرة تفوق البشر في بعض الجوانب و ذلك في عمليات الحصول على المعرفة ثم نقلها و توزيعها، فلأجهزة الكمبيوتر فوائد كثيرة في أداء هذه المهام"<sup>(1)</sup>.  
يتيح التزاوج الحاصل الكوادر البشرية و التكنولوجيا المتاحة في المكتبات الجامعية تكوين بيئات مناسبة لإدارة المعرفة و ذلك نظرا لإمكانية استخدام هذين العنصرين بصورة يكمل فيها بعضهما البعض من أجل خدمة أغراض المكتبة الجامعية و رفع مستوى الأداء فيها.

#### 02-03-03 - إدارة المعرفة عملية سياسية و حيوية داخل المكتبات الجامعية:

تعتبر المعرفة قوة و مما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى، حيث لا بد من أن يكون هناك إجماع فيما يخص آراء المديرين و القادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة.<sup>(2)</sup>  
"هناك اختلاف بين المديرين في وضع السياسات المتبعة اتجاه المنظمة فمنهم من يسعى إلى إخفاء سياسته مبررا ذلك بكونه فقط يسير على الطريق، و هناك المدراء الجيدين بحيث يقومون بوضع و ابتكار العديد من السياسات حيث يجعلون أنفسهم في خدمة و تقييم للمعرفة و هذا من أجل خدمة المنظمة و الاستفادة منها بصورة أكبر".<sup>(3)</sup>

ليس من المدهش على أي فرد أن يعرف أن إدارة المعرفة يتم تنفيذها بطريقة سياسية و حيوية، و على هذا الأساس فعلى بعض المسؤولين في المكتبات الجامعية أن يقوم بوضع سياسات لأجل تقييم المعرفة و خلق كفاءات قادرة و مؤثرة في تطبيق أساليب إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية من أجل الاستفادة منها في خدمة الباحث و البحث العلمي.

1- الببلاوي، حسن حسين ؛ سلامة، عبد العظيم. إدارة المعرفة في التعليم. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر. 2007. ص90.

2- مطر، عبد اللطيف. إدارة المعرفة و المعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2007. ص29.

3- الببلاوي، حسن ؛ سلامة، حسين. إدارة المعرفة في التعليم. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر. 2007. ص91.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

#### 02-03-04 - تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة:

" هذا المبدأ يشير إلى عدم قدرة القائد على إدارة المعرفة بالصورة المثلى التي تحقق الفعالية إلا إذ تمكن من الاستحواذ على مجموعة من العاملين الذين تتوفر فيهم القدرة على تحمل المسؤولية و المهام الملقاة على عاتقهم و المتمثلة أساسا في جمع المعلومات من مختلف المصادر المتاحة، و تصنيفها و فهمها و تفسيرها، و من ثم الشروع في توظيفها ميدانيا و بصورة جيدة تسمح بتحقيق الأهداف المشتركة خصوصا ما تعلق بزيادة الأداء" (1).

لن تتم إدارة المعرفة إلا إذا كانت لدى بعض الموظفين داخل المكتبات الجامعية مسؤوليات محددة و واضحة اتجاه وظائفهم، و من بين هذه المهام جمع و ابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي يساعد في تطوير البحث العلمي.

#### 02-03-05 - تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج، و من الأسواق

##### أكثر من المراكز الوظيفية:

"من غير المقبول أثناء عملية إدارة المعرفة أن تقوم بوضع و خلق بعض النماذج المرتبة الخاصة بالمعرفة، على غرار ما أوضحته نماذج الموسوعة البريطانية و التي تحكم عمليات تجميع المعرفة، و لكن معظم المؤسسات تقوم بترك العمل في السوق المعرفي لتسيير ثم تقوم ببساطة بتوفير المعرفة التي يحتاجها الباحثين" (2).

<sup>1</sup>-المالكي، مجيل لازم مسلم. هندسة المعرفة و إدارتها في البيئة الرقمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2010. ص112.

<sup>2</sup>- الزيدات، محمد عواد احمد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع. 2014. ص64.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

" قد يكون تشتت المعرفة التي توضحه الخرائط غير منطقي و لكن مزال الأمر للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الافتراضية، و لكن نادرا ما يقومون بتطبيقها بصورة كاملة، فيجب أن نعرف جميعا أن توضيح مسارات المعرفة التنظيمية يعتبر خطوة مفردة غالبا ما تستجيب و تؤدي إلى أداء جيد".<sup>(1)</sup>

و في هذا الصدد بدأت بعض المنظمات و بصورة فعلية بمساعدة مسئوليتها و مستخدميها على الانخراط في تحصيل المعرفة حيث و على سبيل المثال لا الحصر قامت جين ليندر مديرة قسم المعلومات و بحوث التسويق بشركة بولارويد بتدريب رؤساء الأقسام بالشركة وفق خطة أطلق عليها ألعاب الحرب حيث قام من خلالها المشاركون بدراسة السوق ثم قاموا بلعب الأدوار كمنافسين للشركة في تقديم عروض تجارية للعملاء، و قد حققت هذه التدريبات نجاحا كبيرا.<sup>(2)</sup>

و ما يمكن ملاحظته في هذا الصدد هو أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية في المكتبات الجامعية هو عبارة عن نشاط ربما يكون بصورة فردية و لكنه يعد الأكثر احتمالا لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

#### 02-03-06- مشاركة و استخدام المعرفة غالبا ما يكون أفعال غير طبيعية:

"إذا ما أرادت المنظمة أن تكون دائما في وضع أفضل من خلال حسن إدارتها بصورة جيدة للمعرفة و ذلك بافتراض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم لأجل تمكين المعرفة المتاحة من خلال الولوج إلى النظام و كذا البحث و النفوذ إلى المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوفر هنا دافعية عالية لدى الأفراد الحاملين للمعرفة من خلال تقييم الأداء و المكافآت لهؤلاء الأفراد"<sup>(3)</sup>.

و في هذا الصدد يجب أن نعلم أن عملية تحويل المعارف المتاحة في النظام و أن عملية استخلاص المعارف من الآخرين ليس فقط عملية مهددة و لكنها تحتاج بالمقابل إلى جهد كبير و هو ما يفرض وجود دافع كبير للأداء من لأجل تنفيذ ذلك العمل داخل المكتبات الجامعية.

<sup>1</sup>- ربحي، مصطفى عليان. إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2008، ص165.

<sup>2</sup>- الزيادات، محمد عواد احمد. مرجع سابق. ص66.

<sup>3</sup>- الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد. إدارة المعرفة و نظم المعلومات. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009، ص14.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

#### 02-03-07- إدارة المعرفة تعني تحسين عملية العمل المعرفي:

" ما يجب معرفته هو أن تلك العمليات المتعلقة بتحسين العمل المعرفي تختلف تبعاً للمؤسسات، و لكن تشمل على تصميم المنتج و البحث في أحوال السوق و التنمية و أيضاً تشمل على تصميم المنتج و على العمليات الحيوية، فلو كان من الضروري جداً أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالعمل، فإنه يصبح من الضروري تحسين و تطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي"<sup>(1)</sup>.

انه من المهم جداً أن تقوم المكتبات الجامعية بتحسين و تطوير عمليات إدارة المعرفة من خلال استخدام المعرفة و المشاركة فيها في مختلف عمليات العمل المعرفي.

#### 02-03-08- إدارة المعرفة عملية مستمرة و ليست لها نهاية:

"يجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية و هناك سبب رئيسي يدل على ذلك و هو صيغ المعرفة دائماً ما تتغير"<sup>(2)</sup>.

" يرجع السبب الذي من أجله تعتبر إدارة المعرفة و تكون غير منتهية كونها أن تصنيفاتها المطلوبة هي التي تتغير دائماً"<sup>(3)</sup>.

إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية تعتبر غير منتهية و ذلك راجع إلى التغيير في الاستراتيجيات المكتبة و و الاهتمام بمختلف الخدمات التي تقدمها.

#### 02-04- خصائص إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

" مع تطور اقتصاد المعرفة ازداد الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المنظمات باعتبار هذه الأخيرة مصدر من مصادر المعرفة والتعلم"<sup>(4)</sup> ونظراً للعجز الذي أصبحت تواجهه المكتبات الجامعية في مواجهة

1- البيلاوي، حسن ؛ سلامة، حسين. إدارة المعرفة في التعليم. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر. 2007. ص.94.

2- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم. عمان: دار الوراق للنشر و التوزيع. 2007. ص.85.

3- الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد. إدارة المعرفة و نظم المعلومات. مرجع سابق. ص.15.

4- الزيادات، محمد عواد احمد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. مرجع سابق. ص.72.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

احتياجات المستفيدين وتنوع فئاتهم وتخصصاتهم، أصبحت الإدارة التقليدية لا تغطي المتطلبات الأساسية للمكتبة الجامعية ومن ثم هناك مكتبات جامعية سلكت نمط إدارة جديد للنهوض برسالة المكتبة الجامعية ودعم البحث العلمي وهو نمط له مجموعة من المميزات و الخصائص نذكرها كالآتي:

#### 02-04-01. إدارة الموارد البشرية جوهر إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية:

" تعتبر المورد البشري المورد الأكثر أهمية في نظام اقتصاد المعرفة وذلك لما يكتسبه من قدرات و مواهب لإدراك المعرفة والإمساك بها"<sup>(1)</sup>.

نظرا لأهمية الموارد البشرية وجب على المكتبات الجامعية الاهتمام بهذا المورد وتطوير إمكانياته من خلال وضع برامج للتكوين والتعليم وذلك من أجل رفع مستوى معرفتهم العلمية، ودعم قدراتهم على اكتساب المعرفة شريطة احترام القيم الإنسانية حتى يكون هناك تبادل للمعارف بين جميع الموظفين وبناء علاقات وطيدة بينهم لأن العلاقات الاجتماعية وحدها قادرة على الوصول إلى المعارف النامية في أدمغة المكتبيين و لها أهمية في زيادة الكفاءة في العمل .

#### 02-04-02. الإبداع المعرفي في المكتبات الجامعية:

"يعتبر الإبداع المعرفي صميم مجتمع المعرفة، ويتكون من مجموعة من العمليات تتعلق بإيجاد المعرفة، معالجتها، تخزينها، وتوزيعها"<sup>(2)</sup>.

و بما أن المكتبات الجامعية تعتبر بمثابة أداة ربط في سلسلة النظام العلمي بما توفره من إمكانيات بيئة مناسبة للإبداع المعرفي سواء بالنسبة للعاملين فيها، أو المستفيدين منها والباحثين حيث تعتبر مشاركا فعّالا في دعم البحث العلمي، ومكان لالتقاء نخبة المجتمع، ومن ثم تفتح المجال للنقاشات والحوارات

<sup>1</sup>- الحجازي، هيثم علي. المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة. عمان: لرضوان للنشر والتوزيع، 2013 . ص72.

<sup>2</sup> كورنيل، فريد ؛ قاسمي، يوسف. إدارة المعرفة و دورها في تجسيد مجتمع المعلومات: المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظلّ إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. 26-27 نيسان 2006 . عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006. ص23.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

حول مواضيع مختلفة وتطرح إشكاليات عالقة و يبدأ نقل وتحويل المعرفة بين مختلف فئات الباحثين والمستفيدين دون إقصاء للموظفين للخروج بحلول ونتائج تساعد في اتخاذ القرارات نتائج الإبداع المعرفي.

#### 02-04-03. تكنولوجيا المعلومات أداة المعرفة داخل المكتبات الجامعية:

" يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدرتها من الأمور المهمة و المتاحة في تناقل المعرفة والمشاركة فيها"<sup>(1)</sup> و لكن هناك عدد من الاعتبارات التي ينبغي الانتباه إليها عند اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة يمكن أن نحددها فيما يلي: (2)

- تجاوب تكنولوجيا المعلومات و تناسبها مع احتياجات المستخدم.
- بنية المحتويات والمضامين و سهولة الوصول إليها.
- متطلبات ومعايير نوعية المضامين والمحتويات.
- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة مع توافق الأجهزة والبرمجيات

#### 02-05-02-مراحل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

تمر إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية بعدة مراحل، ولغرض التعرف إلى أهم تلك المراحل تم انتقاء عدد من المراحل التي وجدناها أقرب للموضوع مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة.

**مرحلة المبادرة :** يرى البيلاوي، " أنه في هذه المرحلة يتم إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد، وبالتالي لابد من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة وبنها عبر قنوات الاتصال المفتوحة"<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد. إدارة المعرفة و نظم المعلومات. مرجع سابق، 2009. ص14.

<sup>2</sup>- الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد. نفس المرجع. ص15.

<sup>3</sup>- البيلاوي، حسن حسين؛ سلامة، عبد العظيم حسن. إدارة المعرفة في التعليم. الإسكندرية: دار

الوفاء الدنيا للطباعة والنشر. 2007. ص129.



## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

و يرى رزوقي " أن هذه المرحلة تركز بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة"<sup>(1)</sup>.

تتم هذه المرحلة بالمكتبات الجامعية انطلاقاً من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة، باعتبار أن المعرفة مورد أساسي في المكتبات الجامعية و من أهم الأنشطة التي تتضمنها هذه المرحلة: بناء البنية التحتية، بناء العلاقة الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية، بناء قواعد البيانات.

**مرحلة النشر:** " في هذه المرحلة يتم البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة"<sup>(2)</sup>.

تتم هذه المرحلة بالمكتبات الجامعية من خلال ارتكاز مسؤولي هذه المكتبات على كيفية بناء قاعدة معرفية بكفاءة و جودة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المكتبة بالإضافة إلى وضع إجراءات وسياسات خاصة بذلك مع استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة و تحليل الأفكار .

**مرحلة التكامل الداخلي:** " وفي هذه المرحلة ينظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظمة، وينصب اهتمام المديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات عمليات خاصة بالمعرفة."<sup>(3)</sup>

---

<sup>1</sup> - رزوقي، نعيمة حسن. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. المجلد 9. العدد 2. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية. 2004. ص 275.

<sup>2</sup> - رزوقي، نعيمة حسن. نفس المرجع. ص 276.

<sup>3</sup> - الخطيب، أحمد؛ معايعة، عتادل. الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث؛ جدار الكتاب العالمي، 2009. ص 07.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

تكمن هذه المرحلة بالمكتبات الجامعية من خلال التركيز على التكامل و التمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات خدمة البحث العلمي بالإضافة إلى هيكله المعرفة ورسم خريطتها و استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها مع اعتماد على التكنولوجيا في نظم قياس الأداء من أجل الحصول على المعرفة متكاملة

**مرحلة التداخل:** " تتدخل و تكامل مختلف المنظمات مع بعضها البعض من أجل الحصول على إدارة فعلية للمعرفة".<sup>(1)</sup> و من هذا المنطلق تحاول المكتبات الجامعية أن تتكامل مع بعض المكتبات الجامعية الأخرى والأفراد الخارجيين عنها مثل المؤسسات البحثية، وفي هذه الحالة توفر المكتبات الجامعية الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين المكتبات المختلفة، ويكون التركيز على كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون، المؤتمرات عن بعد، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

نستخلص أن و لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية يتطلب مجموعة من المراحل التي يجب إتباعها بداية من مرحلة المبادرة، مرحلة النشر، مرحلة التكامل الخارجي و في الأخير مرحلة التداخل.

### 03- مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم و تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

إن نجاح وتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية يعتمد في احد أهم جوانبه على وجود ثقافة تنظيمية تعمل على توفير الظروف التي تساعد في تبني مختلف عمليات إدارة المعرفة بصورة تسمح بالوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، و بذلك تتضح ضرورة مدي مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.

### 03-01- أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.

" أكد كل من Chong و Choi أن الدراسات التي قُدمت في تطبيق إدارة المعرفة تكاد تجمع أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأهم في دعم و تطبيق إدارة المعرفة. وفي نفس السياق أكدت Lucie

<sup>1</sup>- حجازي، هيثم علي. إدارة المعرفة: مدخل نظري. عمان: الأهلية للنشر و التوزيع، 2005. ص65.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

Rivard أنه كي ينجح مشروع إدارة المعرفة من الضروري أن تدعمه ثقافة المنظمة وبالمثل أكد Shaw أن نسب أسباب نجاح هذه المشروعات هي كالتالي: 02 % من النجاح تساوي التكنولوجيا الصحيحة و لأدوات المناسبة بينما 80 % من النجاح تساوي الثقافة التنظيمية المناسبة حيث إجراء تغيير ثقافي قد يكون الخطوة الأولى المطلوبة.<sup>(1)</sup>

و في نفس المنحى يؤكد كل من Hutchings و Michailova "أن القيم الثقافية للأفراد العاملين تؤثر تأثيرا عميقا في بلورة عمليتي توليد المعرفة ومشاركتها بالإضافة إلى تعزيز الاتصال والتعليم التنظيمي"<sup>2</sup>. وعليه يبدو جليا أن القيم التي يتقاسمها الأفراد داخل المكتبات الجامعية ضمن بيئة اجتماعية تفاعلية ستؤدي حتما لتشكيل سلوكيات الأفراد تجاه مقاربة إدارة المعرفة لتنتقل من صورتها الضمنية إلى شكلها الصريح.

إلا أن Leidner و T. Kayworth "يعتبران السياق الاجتماعي وسيطا لنقل الافتراضات الأساسية والمعتقدات إلى سلوكيات إدارة المعرفة و في نفس السياق تناولت أدبيات إدارة المعرفة ضرورة وجود ثقافة محددة في المنظمة حيث يشير Allameh وآخرون إلى مثل ما ذهب إليه Grant باعتبار عنصر الثقافة متواجد دوما في بحوث إدارة المعرفة وفي اقتصاد المعرفة وفي المقاربة القائمة على المعرفة"<sup>(3)</sup>. كما أشار أيضا كل من Lee ، Choi و Wei "إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنشاء المعرفة كونها قوية ومترابطة وفقا لعلاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وعملية إنشاء المعرفة حيث تشكل العوامل الثقافية التنظيمية مفتاحا لقدرة المؤسسة على إدارة المعرفة بفعالية"<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- العلي، عبد الستار؛ قنديلجي، عامر؛ غسان، العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة. ط3. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012 . ص 110.

<sup>2</sup>- الكبيسي، عامر خضير. إدارة المعرفة و تطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2019. ص 175.

<sup>3</sup>- عليان، رحي مصطفى. إدارة المعرفة. عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012. ص 114.

<sup>4</sup>- نجم، عبود نجم. إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2008. ص 82.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

هذا في الوقت الذي يعتقد Ajmal و Koskinen أن نجاح إدارة المعرفة لا يتحقق إلا من خلال بناء ثقافة داعمة أثناء تطوير أنظمة إدارة المعرفة وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرا حيويا لقدرة المؤسسة على خلق القيمة بالاستفادة من أصول المعرفة.<sup>(1)</sup>

و على هذا الأساس و بناءا على العديد من أدبيات إدارة المعرفة نجد أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية التي يمكن للمكتبات الجامعية اعتمادها من أجل تشجيع العاملين على توليد المعرفة، والتشارك فيها بناءا على أفكار الآخرين ومن هذه العوامل: ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمكتبة، تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية بالإضافة إلى تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تسيد ذلك في العمليات الروتيني وتقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك في المعرفة من قبل العاملين و من هنا أصبح ضروريا على المكتبات الجامعية تبني ثقافة التعاون التي تشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها حيث محور التركيز في ثقافة المكتبة هو عملية تمكين العاملين من خلال الثقة بهم في حل المشكلات و فهم مهمة المكتبة.

#### 03-02-00- الثقافة التنظيمية كعنصر مؤثر في إدارة المعرفة:

#### 03-02-01. الثقافة تحدد التوقعات حول المهم من المعرفة

إن اغلب المعرفة ضمني و يرتبط أكثر بما يعتقد و يتوقعه الأفراد، وأيضا فالاعتقادات في حد ذاتها مكون أساسي من مكونات الثقافة التنظيمية، وعليه فالثقافة تحدد المعرفة، أي تحدد ما يعتقد الأفراد أنه صحيح، و بالتالي يضاف إلى معارفهم الضمنية المتراكمة السابقة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - نجم، عبود نجم. إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. نفس المرجع السابق. ص85.

<sup>2</sup> - أبو بكر، مصطفى محمود . التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية، 2005. ص406.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

بمعنى أن المعرفة ضمنية و ترتبط بما يعتقده الافراد و بما أن العتقاد مكون أساسي من مكونات الثقافة التنظيمية و عليه نستنتج أنهما يكملان بعضهما البعض.

#### 03-02-02. الثقافة وسيط للتفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية

يرى De Long & Fahey " أن جزءا هاما من الثقافة يمثل قواعد غير مكتوبة تحدد سلوك الأفراد، ومنها يحدد كيف تتحول المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي ومن ثم إلى المستوى التنظيمي"<sup>(1)</sup>.

#### 03-02-03. الثقافة تنشئ إطارا للتفاعل الاجتماعي لاستخدام المعرفة

يرى Leidner " أن السياق الاجتماعي هو الذي يظهر تأثيرات القيم الجوهرية على سلوكيات إدارة المعرفة"<sup>(2)</sup>.

من هنا نستنتج أن السياق الاجتماعي للثقافة التنظيمية هو المسؤول عن تحويل القيم والاعتقادات الجوهرية لتخدم ممارسات إدارة المعرفة، و بالضبط في تحويلها من جانبها الضمني إلى جانبها الظاهر، وهنا يصبح ظاهرا أن المكتبات الجامعية بإعتبارها منظمة تتبع بشكل واضح ممارسات سلوكية تدعم إدارة المعرفة و كذلك إن المعرفة التنظيمية ينظر لها كنتاج للتفاعل الجماعي داخل المكتبات الجامعية، فالثقافة كما عرفنا تحدد و توطر السلوك التنظيمي فإذا كانت تدعم توجهها معينا نحو تبني معرفة معينة فان ذلك يساعد على تعزيز الاستفادة منها من خلال نشرها وتطبيقها على مستوى المكتبة و عندما لا يكون معروفا أن يشارك الأفراد بالمعارف ولخبرات والدروس التي يتعلمونها ، حينئذ لن تنفع تكنولوجيا التشارك أو غيرها داخل المكتبة، و عالية فالمعرفة تكون ضائعة جدا.

<sup>1</sup> –David , De Long ; Liam Fahey. *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. academy of Management Executive. Vol 14. N 4. 2000, p 118.

<sup>2</sup> – Dorothy, Leidner . *The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms*. International Journal of Collaboration, V 2(1). March 2006, p 21.

#### 03-02-04. الثقافة تحدد التفاعل ( ردة الفعل ) اتجاه المعرفة

يرى David De Long " أن الثقافة التنظيمية تحدد الاستجابة اتجاه المعرفة الجديدة"<sup>(1)</sup>.

" الثقافة تعني ما تعلمه الأفراد خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولتهم التعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء المنظمة، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم . وأكثر الثقافات تميزا هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور و أحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية المطاف"<sup>(2)</sup>.

بمعنى كيفية التقاطها واستقبالها وأيضاً توزيعها داخل المنظمة بما أن هذه العملية ديناميكية أصبحت تمثل مشكلة كبيرة لدى كثير من المكتبات الجامعية اليوم والتي تواجه الكثير من التغيرات التكنولوجية وأيضاً المنافسة الشديدة التي تهدد بقاءها، والتي يتوجب عليها الاستجابة بالسرعة الكافية وتحديد التوجه الاستراتيجي وتخصيص الموارد.

#### 03-03- مدي مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

" أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت في أمريكا تبين بأن هناك أربع تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية و هي كالاتي"<sup>(3)</sup>

\* ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.

\* أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.

\* قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المكتبات الجامعية.

<sup>1</sup> – David, De Long. *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*, WORKING PAPER : CENTER FOR BUSINESS INNOVATION, 1997. p 21.

<sup>2</sup>-نبيل، علي. الثقافة العربية و عصر المعلومات:عالم المعرفة.الكويت: المجلس الوطني للثقافة و الفنون،2001.ص48.

<sup>3</sup>-العلي، عبد الستار؛ قنديلجي، عامر؛ غسان، العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة. ط3 . عمان : دار المسيرة للنشر

والتوزيع، 2012. ص 110. ص303.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

\* عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

" تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المكتبات الجامعية، فالثقافة بما تحمله من قيم و أعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.<sup>(1)</sup> تعد الثقافة التنظيمية كذلك من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد كرملي " أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل لتوليد المعرفة"<sup>(2)</sup>.

كما أكد كذلك " أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد على نقل معرفتهم للآخرين.<sup>(3)</sup>

ويرى De Brùn " أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغيير في القيم والثقافة التنظيمية، و تغيير في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل"<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - مسلم، علي عبد الهادي. إدارة المعرفة : مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية. المؤتمر الدولي

للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية: جامعة الرياض، 2009 ، ص17.

<sup>2</sup> - سامي، عبد الله المدان . قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية.

مجلة الإدارة و الاقتصاد. العدد 84. بغداد: الجامعة المستنصرية، 2010. ص 115 .

<sup>3</sup> - سامي، عبد الله المدان . نفس المرجع السابق. ص 115 .

<sup>4</sup> - الزبيدات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008. ص46.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

و لتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة يقارن الباحثان Dubois و Wilkerson and بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكا ووعيا بالمعرفة وعملياتها والموضحة في الجدول التالي:<sup>(1)</sup>

ثقافة تنظيمية أقل وعيا بالمعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعيا بالمعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع المعلومات على نطاق واسع
العديد من المستويات الإدارية	مستويات إدارية قليلة
تفاوت المسؤوليات	المسؤولية المشتركة
الاعتماد على القواعد	الاعتماد على المبادئ
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطرة	القدرة على تحمل بعض المخاطرة
التدريب اقتضائي عند الحاجة	التعلم المستمر
تركيز أكثر على الوظيفة المالية	التركيز على كافة الوظائف
سياسية	منفتحة
الاحتفاظ بالمعرفة	تشارك المعرفة والاستفادة منها

#### الجدول رقم: 02 الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة

من خلال الجدول نرى أن الثقافة التنظيمية الأكثر وعيا بالمعرفة هي الأنسب للمكتبات الجامعية و للأفراد لأنها تعطي أهمية بالغة للمورد البشري وتعمل على إحساسه بالانتماء للمكتبة وهذا يكون لديه ولاء أكثر،

<sup>1</sup> - Nancy, Dubois ; Tricia, Wilkerson. knowledge management: background paper for the development of a knowledge management strategy for public health in Canada, National Collaborating .Centre for Methods and Tools, 2008, p. 23.



## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

وبالتالي فإنه سيعمل على تبني ثقافة تنظيمية ولا يقاومها ويقدم ما لديه من معارف ويسعى إلى تحقيق أهدافها.

" تعتبر كذلك الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين اتجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر"<sup>(1)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتساعد على تبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعنتي بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.

و كذلك يتطلب من المكتبات الجامعية الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييراً على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيداً عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة بهم، الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> - بسام، أبو حشيش. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العدد 01. المجلد 25. فلسطين. جامعة غزة. 2011. ص 127.

#### 03-04- العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

"يتطلب نجاح أي منظمة حديثة التكيف والتعامل مع التغييرات في بيئة العمل من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصائب ولتحقيق ذلك لا بد من سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على التشارك والحوار البناء لتعزيز تدفق وانتقال المعلومات بصورة سريعة ودون معوقات"<sup>(1)</sup>.

"إن ضعف توفر الثقافة التنظيمية البناءة التي تدعم عمل الفريق والانسجام بين العاملين يؤدي إلى انعدام الثقة بينهم وبالتالي صعوبة تبادل ونقل المعلومات و بالتالي عدم اتخاذ القرارات المناسبة"<sup>(2)</sup>.

" تتصف الثقافة الناجحة بدورها في إيجاد التقارب والانسجام بين العاملين بغية زيادة الإبداع والابتكار والتجديد لمواجهة التغييرات المستمرة في بيئة العمل ويتم ذلك من خلال تبادل المعرفة التي لا تتم إلا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة وملائمة لتحقيق ذلك"<sup>(3)</sup>.

و من هذا المنطلق فإن المكتبات تحتاج إلى وسائل تمكنها من البقاء و الاستمرارية في تحقيق نشاطها وتطويره وتحسين أدائها، وهذا لا يتحقق إلا بتبني إدارة المعرفة التي تعتبر أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة جودة خدماتها وتطوير قدرتها الإبداعية خاصة في ظل زيادة مهامها وأنشطتها التي تعتمد بصفة أساسية على المعرفة هذه الأخيرة متواجدة في عقول موظفيها وتحويلها إلى قوة خدمية تسهم في الرفع من كفاءة المكتبة و هذا يتم إلا من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على التشارك والحوار البناء لتعزيز تدفق وانتقال المعرفة بشكل سريع ودون عقبات، و من هنا يتبين لنا أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و

<sup>1</sup>- عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ محفوظ، أحمد جودة. دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. مجلة جامعة

دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26. العدد 02. 2010. ص 15.

<sup>2</sup>- صالح، سوزان دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008. ص 132.

<sup>3</sup>- عباينة، رائد إسماعيل ؛ حتاملة، ماجد أحمد . دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 9 . العدد 04. 2019. ص 660.

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

إدارة المعرفة علاقة تكاملية بمعنى يكملان بعضهما البعض داخل المكتبات الجامعية أي لا يمكن تطبيق إدارة المعرفة بدون تواجد الثقافة التنظيمية و كلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة كلما كان دعم إدارة المعرفة ضعيف و هذا ما سنقوم بتبينه في الدراسة الميدانية.

#### 03-05- إدارة المعرفة كأحد الاستراتيجيات لتغيير الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية:

" تتناول كتب الإستراتيجية في باب الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، بعض المناهج الحديثة في التغيير مثل إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و غيرها مما هو معروف في هذا الباب، لكن مما اتضح لنا في تناول إدارة المعرفة أنها تؤدي إلى تغيير كبير في عدة جوانب متعلقة بالمنظمة حيث ذلك التغيير يشمل عدة مستويات، ولا شك أن منهج إدارة المعرفة يتوافق مع ما تذهب إليه تلك الاستراتيجيات"<sup>(1)</sup>.  
ومن هنا يمكن اعتبار إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات لتغيير الثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية. يرى الشيمي " أن إدارة المعرفة تتماشى مع إدارة التغيير إذ ينظر إليها على أنها طريقة من الطرق التي تعني بالتطوير الوظيفي داخل المنظمات، فإدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد تحتم على المنظمة على إعادة النظر في عملية تشغيلها "<sup>(2)</sup>.

يرى بيتر سينج P.Senge " بأن المعرفة هي الطاقة الدافعة للأداء والتصرف، و هذا يعني أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تكون بكفاءة إذا كانت المنظمة ثابتة، ولذا فمن الضروري إحداث تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية للمنظمة"<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- عباس، سمير. الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام ل.م.د.

مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير. الجزائر: جامعة باجي مختار، 2008. ص 96.

<sup>2</sup>- الشيمي، حسني عبد الرحمان، إدارة المعرفة: الراسمرفية بديلا. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009. ص 86.

<sup>3</sup>- جاد الرب، سيد محمد. السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم وبحوث إدارية متقدمة. العشري للنشر والتوزيع، 2005 .

## الفصل الثاني

### علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

المكتبات الجامعية أصبحت مطالبة ببذل كل الجهود نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرف والممارسات تغييرا كبيرا يمس طريقة عمل المكتبة و ثقافتها التنظيمية أو على الأقل تطويرا يمس العناصر الضرورية كالثقة وتعزيز البيئة التعاونية، لا يكفي أن تطلب إدارة المكتبة من موظفيها أن يتقاسموا معارفهم بل عليها هي أن تقوم أولا بذلك، فالنتشار مع موظفيها المعلومات الأساسية واتخاذ القرارات يكون له سمة أساسية و التي تعتبر من أهم استراتيجيات ادارة المعرفة في تغيير الثقافة التنظيمية.

### خلاصة الفصل

تشهد المكتبات الجامعية تطورات حديثة في مجال استقطاب أحدث أشكال التكنولوجيا والعمل على استيعاب أعلى مستويات التقنيات الحديثة بهدف التكيف مع عالم متسارع أصبحت سمته المعلوماتية والإنترنت. وظهر مفهوم إدارة المعرفة كأحد الأساليب التي تمكن المكتبات الجامعية من استغلال مواردها من البيانات والمعلومات بهدف زيادة فاعليتها وكفاءتها، والقدرة على إيجاد مكان لها يعزز تنافسيتها وقدرتها على مواكبة أحدث أساليب التكنولوجيا العالية لتلبية احتياجات الباحثين و البحث العلمي. بحيث تساعد إدارة المعرفة في تبني الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار والعمل والمبادرات بين الموظفين، والعمل على تنسيق أنشطة المكتبات الجامعية ، وتعزيز قدرتها للاحتفاظ بالأداء المنظم ومواجهة التغيرات المتسارعة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة. ولنجاح ممارسة إدارة المعرفة لا بد من وجود ثقافة تنظيمية توفر الظروف التي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق البيانات والمعلومات بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

دور الثقافة التنظيمية في  
دعم إدارة المعرفة في  
المكتبات الجامعية:  
دراسة ميدانية بالمكتبات  
الجامعية لجامعة ابن خلدون  
تيارت

**تمهيد :**

إن البحث الميداني يعتمد على جمع البيانات من أجل تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج معينة والذي نستند إليها للكشف عن مدى صدق أو نفي الفرضيات الموضوعة في أي بحث، و لهذا قمنا في هذه الدراسة الميدانية بإسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وبالتالي عرض النتائج المتوصل إليها إستنادا إلى جمع البيانات المتحصل عليها في الإستبيان الذي إختارناه على أن يكون أداة هذا البحث المطبق على العاملين بمكتبات كليات جامعة ابن خلدون بتيارت قيد الدراسة بهدف التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بها .

**01- التعريف بمكان الدراسة : (جامعة ابن خلدون بتيارت)**

تعرف الجامعة بصفة عامة على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلالية المالي (1).

و كلمحة عامة عن جامعة ابن خلدون بتيارت يمكن القول أن أول إنطلاقة لقطاع التعليم العالي في الولاية ككل تعود لسنة 1980-1981 ، حيث إحتضن المركز الجامعي في أول تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي و إستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي، المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة الذي أنشئ خلال الدخول الجامعي 1981- 1980 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في 18/08/1984 و كذلك المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية الذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 48-231 المؤرخ في 18/0/1984، و في سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي رقم

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم: 279/03 المؤرخ في 2003/08/23 الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها.المادة رقم: 01.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

298-92 المؤرخ في 1992/07/07 ، و تم ضم المعهدين اللذان كانا يتمتعان بالإستقلالية البيداغوجية و الإدارية والمالية و وضعهما تحت وصاية إدارة مركزية واحدة .

وبعده حدثت قفزة نوعية حدثت في قطاع التعليم العالي بتيارت بتحويل المركز الجامعي إلى جامعة بصدر المرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 2001/09/18 م لتضم ثلاث كليات ( كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، كلية العلوم و العلوم الهندسية و كلية العلوم الزراعية و البيطرة).

و في سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 37/10 المؤرخ في 2010/01/25 م الذي إنبثق عنه خلق (06) كليات جديدة ومعهد للبيطرة.

و في سنة 2013 تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 102-13 المؤرخ في 2013/03/14 م المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 270/01 المتضمن إنشاء جامعة تيارت و الذي إنبثق عنه إنشاء 08 كليات و معهدين ( معهد علوم البيطرة و معهد التكنولوجيا).

و أصبحت الآن تضم ما يقارب 30828 طالب من بينهم 99 طالب أجنبي وحوالي 998 أستاذ و 1675 موظف، وهي الآن تتضمن بالإضافة إلى الثمانية كليات و المعهدين عدة مخابر بحثية.<sup>(1)</sup>

أما بخصوص مكان دراستنا الميدانية فقد قمنا بإختيار المكتبة المركزية و(6) ست مكتبات كليات جامعية لجامعة ابن خلدون تيارت المبينة كآآتي :

#### 01-01-المكتبة المركزية :

هي إحدى الهياكل التابعة للجامعة و تهدف إلى توفير مصادر المعرفة الإنسانية بكافة أشكالها في مختلف التخصصات و إستهلكت المكتبة المركزية بجامعة ابن خلدون بتيارت نشاطها كهيئة من هيئات الجامعة، و تسير بموجب المادتين 25 و 31 من المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام و القواعد الخاصة بتسيير و تنظيم الجامعة، وهي تضم (4) أربع مصالح و هي :

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لجامعة ابن خلدون تيارت. تاريخ الإطلاع. 2022/05/27، 12.52 <https://www.univ-tiaret.dz/ar/Universite.html>

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

مصلحة الإقتناء، مصلحة المعالجة ، مصلحة التوجيه و الفهرس الآلي<sup>1</sup>.

**01-02-مكتبة كلية العلوم الطبيعية والحياة:** هي هيئة من هيئات الجامعة تعمل على توفير المصادر و المراجع الخاصة بتخصص العلوم الطبيعية والحياة و تساهم في البحث العلمي و التي تهتم بإقتراح برامج إقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي، تنظيم الرصيد الوثائقي و صيانتة ، بالإضافة الى مساعدة الطلبة و الباحثين في اعداد في بحوثهم، و تضم هذه المكتبة مصلحتين: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي و مصلحة التوجيه و البحث البيبليوغرافي<sup>(2)</sup>.

**01-03-مكتبة كلية العلوم التطبيقية :** هي هيئة من هيئات الجامعية تضم أربع مصالح : مصلحة التوجيه، مصلحة المذكرات، مصلحة الإقتناء و المعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي والإطلاع بعين المكان ، بالإضافة إلى المكتبة الرقمية ، و تحتوي المكتبة على 2866 قرص مضغوط، و فضاء للأنترنيت وهي الآن تضم رصيذا ووثائقا بحوالي 5771 عنوان أي ما يعادل 25942 نسخة<sup>(3)</sup>.

**01-04-مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** أنشأت هذه المكتبة مع إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بموجب المرسوم الرئاسي رقم 10-37 المؤرخ في 25/01/2010 و المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 01/271 المؤرخ في 18/09/2001 م المتضمن إنشاء جامعة تيارت، بحيث تظم هذه المكتبة على مصلحتين: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي و مصلحة التوجيه و البحث البيبليوغرافي. وتحتوي على عدة قاعات كقاعة المطالعة، قاعة الدخول الحر، المخزن، بنك الإعارة، قاعة المذكرات و قاعة المحاضرات<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- الموقع الرسمي لجامعة ابن خلدون تيارت. 27 أطلع عليه بتاريخ: 27-05-2022. على الساعة: 12:52 على الخط:

<https://www.univ.tiaret.dz/ar/Universite.html>

<sup>2</sup>- مقابلة مع السيدة: زاي، سهام. . رئيسة مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي. بتاريخ: 02-05-2022.

<sup>3</sup>- مقابلة مع السيدة: فرحات، سميرة. مكلفة بتسيير مكتبة كلية العلوم التطبيقية بتاريخ: 02-05-2022.

<sup>4</sup>- مقابلة مع السيدة: بودواية مباركة. مكلفة بتسيير مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير. بتاريخ:

24-05-2022.



**01-05-مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية :**

تحتوي هذه المكتبة على مصلحتين مصلحة التسيير الوثائقي و مصلحة التوجيه و البحث البيبليوغرافي ، بحيث تحتوي هذه المكتبة على كم هائل من العناوين في التخصص يتمثل في 3756 عنوان و 31214 نسخة، منها 595 باللغة الفرنسية ، وقد بلغ عدد المنخرطين هذا العام حوالي 1959 طالب منخرط<sup>(1)</sup>.

**01-06-مكتبة كلية الرياضيات والإعلام الآلي :**

ضم هذه المكتبة رصيذا ووثائقا خاصا بها يقدر ب8117 نسخة، أما مذكرات الماستر فعددها 618 مذكرة و بها 457 قرص مضغوط في تخصص الإعلام آلي و 181 مذكرة و 107 قرص مضغوط في تخصص الرياضيات بالإضافة إلى 6 مذكرات دكتوراه دون التطرق لمذكرات الليسانس، و المكتبة بصفة عامة مقسمة في هيكلها التنظيمي إلى 4 مصالح : مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ، مصلحة الإعارة ، مصلحة البحث البيبليوغرافي و مصلحة الجرد<sup>(2)</sup>.

**01-07-مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية :** تهتم هذه المكتبة بتقديم خدماتها للطلبة

المتخصصين في علم الاجتماع، علم المكتبات، الإعلام و الإتصال، علم النفس، علم الاجتماع ، و الفلسفة، توجد بها مصلحتين هما : مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي و مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد: عثمانى بقاسم. مكلف بتسيير مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية بتاريخ: 24-05-2022.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيدة: حساين حفيظة. مكلفة بتسيير مكتبة كلية الرياضيات و الإعلام الآلي بتاريخ: 25-05-2022.

<sup>3</sup> مقابلة مع السيد: عوعاش عبد الجبار. مكلف بتسيير مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية. بتاريخ

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

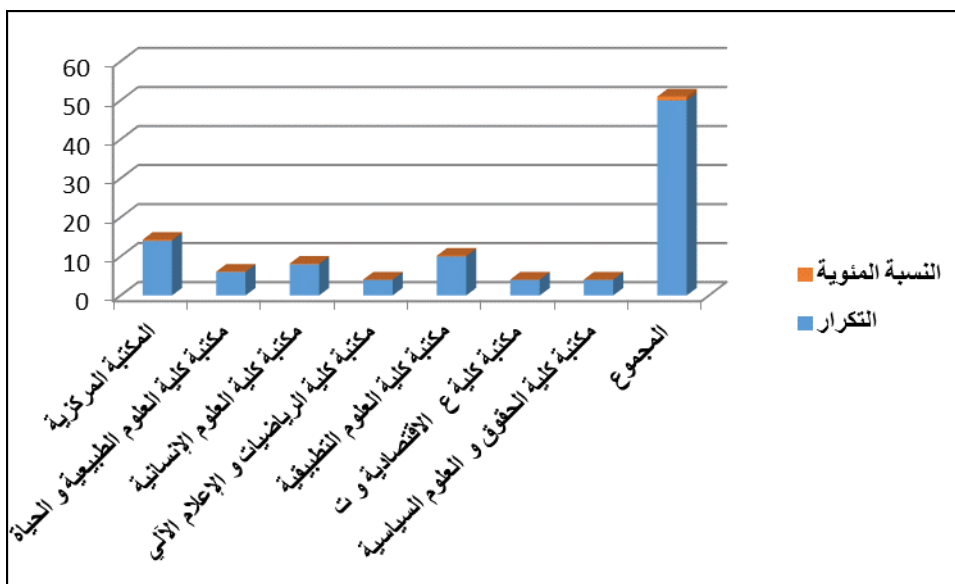
### 02- تحليل نتائج الإستبيان:

#### 02-01- تحليل نتائج البيانات الوظيفية:

- المكتبة الجامعية التي تنتمي إليها الموظفون قيد الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	المكتبة
28%	14	المكتبة المركزية
12%	06	مكتبة كلية العلوم الطبيعية و الحياة
16%	08	مكتبة كلية العلوم الإنسانية
08%	04	مكتبة كلية الرياضيات و الإعلام الآلي
20%	10	مكتبة كلية العلوم التطبيقية
08%	04	مكتبة كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير
08%	04	مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية
100%	50	المجموع

الجدول رقم (03) : عينة الدراسة حسب كل مكتبة



الشكل رقم (01) : عينة الدراسة حسب كل مكتبة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

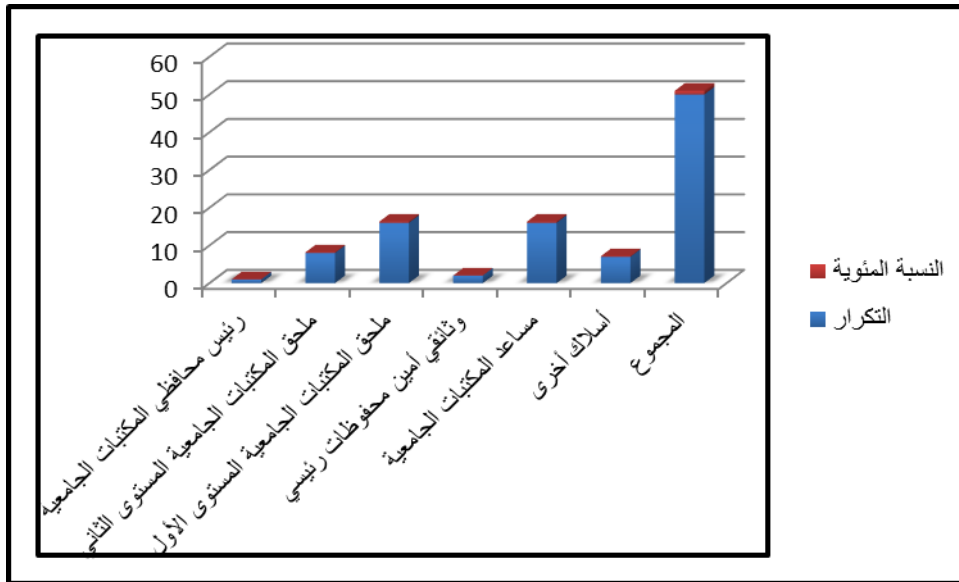
### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (03) : أن العدد الإجمالي للعاملين الذين شملتهم الدراسة بالمكتبات الجامعية هو 50 عامل و هو العدد النهائي للإستبيانات المتحصل عليها والمقبولة بصفة نهائية.

• الرتب التي ينتمي إليها كل موظف حسب كل مكتبة:

النسبة المئوية	التكرار	المكتبة
02%	01	رئيس محافظي المكتبات الجامعية
16%	08	ملحق المكتبات الجامعية المستوى الثاني
32%	16	ملحق المكتبات الجامعية المستوى الأول
04%	02	وثائقي أمين محفوظات رئيسي
32%	16	مساعد المكتبات الجامعية
14%	07	أسلاك أخرى
100%	50	المجموع

الجدول رقم (04) : رتب الموظفين قيد الدراسة



الشكل رقم (02) : رتب الموظفين قيد الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

نلاحظ عند قراءة نتائج الجدول رقم (04) أن معظم رتب العاملين بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة هي في مجال أو تخصص المكتبات و المعلومات أي ما نسبته 86% مقابل 14% من عدد المبحوثين الذين يمثلون الأسلاك غير التقنية الأخرى.

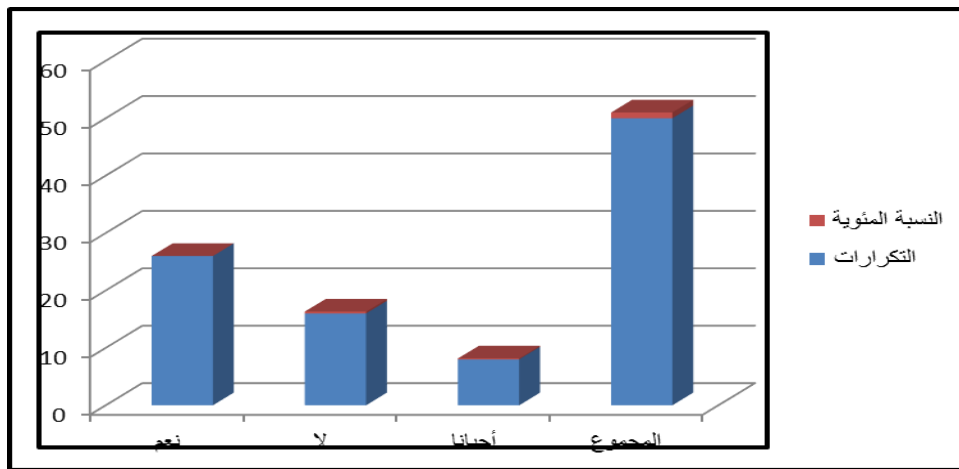
و الملاحظ كذلك أن عدد المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات مقبول جدا و هذا ما يتماشى مع أهداف المكتبة، و من جهة أخرى وجودنا مسئولو بعض المكتبات الجامعية قيد الدراسة رتبهم خاصة بالأرشيف و هذا ما يتنافى مع الرتب الخاصة بالمكتبات الجامعية، في حين نجد نقص كبير في رتبتي محافظي المكتبات الجامعية و المحافظين الرئيسيين للمكتبات الجامعية بإعتبارهما من توكل إليهم مهمة السهر على إدارة و تسيير هذه الهيئات الجامعية مما قد يؤثر غيابهما في تحقيق الهدف العام لهذه المؤسسات من خلال الحفاظ على الإنتاج المعرفي و المساهمة في تطوير البحث العلمي.

#### 02-02- تحليل نتائج المحور الأول: الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية

• هل لدى الموظف أو العامل بالمكتبة فكرة عن مصطلح الثقافة التنظيمية؟

التكرارات / الإجابة	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرارات	26	16	08	50
النسبة المئوية	52%	32%	16%	100%

الجدول رقم (05) : معرفة العاملين لمصطلح الثقافة التنظيمية



الشكل رقم (03) : معرفة العاملين لمصطلح الثقافة التنظيمية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

تشير البيانات الإحصائية للجدول رقم (05) أن أغلبية عينة الدراسة على دراية بمصطلح الثقافة التنظيمية بنسبة تقدر بـ: 52 % و يرجع ذلك إلى طبيعة وظيفتهم في المكتبات الجامعية التي تعتبر مؤسسة علمية، تربوية، ثقافية و إجتماعية و إلى خبراتهم المهنية في إكتساب ثقافة التنظيم سواء من الناحية الإدارية بين مختلف المصالح أو فنية كالتحكم في الرصيد الوثائقي و بثه و إلى علاقاتهم الإجتماعية و الإنسانية المترابطة فيما بينهم.

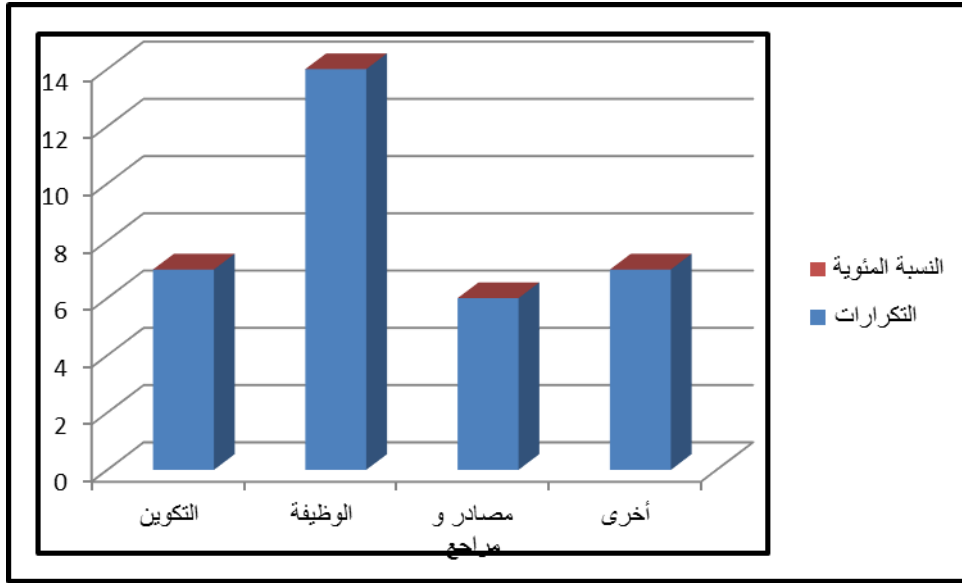
في حين أن نسبة 32 % لا يعلمون معنى ذلك تماما وقد يعود ذلك لنقص ثقافتهم العامة أو لديهم ثقافة مقتصرة على العمل المكتبي ولا يبدون أهمية لما دون ذلك، أي نرى أن تركيزهم ينصب على تحقيق الأنشطة الفنية والإدارية للمكتبة على حساب أي متغير فكري آخر.

أما النسبة المتبقية و التي تمثل نسبة 16 % أي الذين أجابوا بـ 'لا أعلم' فليس لديهم فكرة واضحة المعاني عن مصطلح الثقافة التنظيمية و من الملاحظ أنه تتوفر فيهم قيم و معتقدات و سلوكيات داخل المكتبة ولكنهم قد يجهلون أنها تعبر عن مصطلح الثقافة التنظيمية بالضبط أو لديهم أفكار غير واضحة جعلتهم يترددون في الإجابة بـ 'نعم' أو 'لا'.

أما الشرط الثاني من السؤال و هو موجه للعينة التي كانت على دراية بمصطلح الثقافة التنظيمية و التي بلغت نسبتها 52% فقد ذكرت طرق وكيفية تعرفها على هذا المصطلح كما هو مبين في الجدول رقم: (6).

التكرارات الإجابة	التكوين	الوظيفة	مصادر و مراجع	أخرى
التكرارات	07	14	06	07
النسبة المئوية	%26.92	%53.84	%23.07	%26.92

الجدول رقم (06) : طريقة معرفة العاملين لمصطلح الثقافة التنظيمية



الشكل رقم (04) : طريقة معرفة العاملين لمصطلح الثقافة التنظيمية

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن معظم الباحثين الذين هم على دراية بمصطلح الثقافة التنظيمية قد تعرفوا عليه من خلال الوظيفة و هذا ما نسبته 53.84% من العينة المستهدفة أي من خلال ما يتحصل عليه العامل من الخبرات المتراكمة أو مما يكتسبه داخل مكان العمل نتيجة الإحتكاك بالآخرين ذوي الكفاءات و الخبرات أو إلى تركيبة المجتمع الجزائري المحافظ على مختلف القيم الإجتماعية و الإنسانية.

أما النسبة المقدرة بـ 26.92% فأصحابها تعرفوا على مصطلح الثقافة التنظيمية من خلال التكوين أي من خلال حضور الدورات التدريبية و الملتقيات و الأيام الدراسية والورشات.. و هذا هو الغرض من هذا النوع من التكوين الذي يكمل التعليم الأكاديمي للعامل.

أما نسبة 23.07% فقد توصل أصحابها لفهم مصطلح الثقافة التنظيمية عند طريق الإطلاع على المراجع والمصادر بمختلف أنواعها أي بتطوير الذات و البحث في مصادر المعلومات المختلفة .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

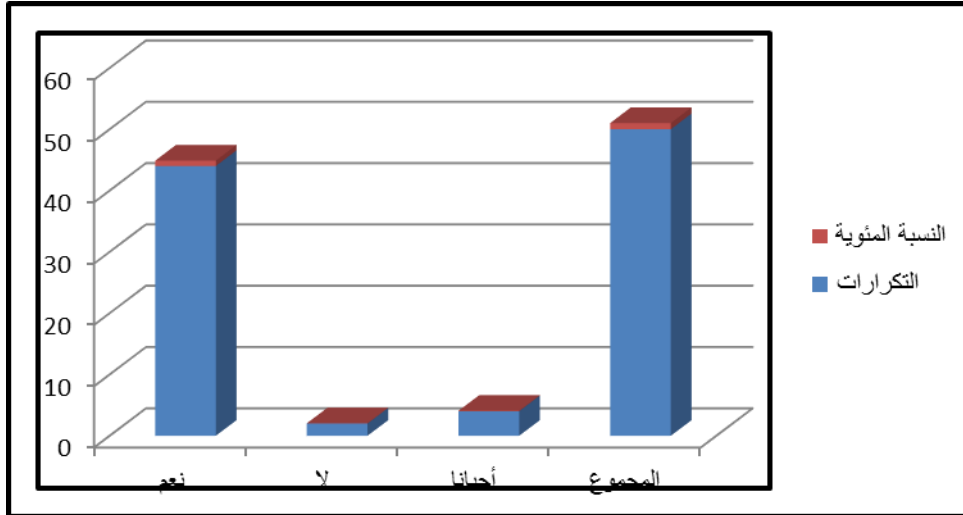
### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

في حين أن البقية الذين يمثلون نسبة 26.92 % قد أجابو بأنهم تعرفو ذات المصطلح بواسطة وسائل و طرق أخرى كتصفح الانترنت أو من خلال التحصيل العلمي من البرامج الدراسية في جميع أطوارها أو من خلال ما يكتسبه المرء في حياته العامة واليومية ( مكتسباتهم الثقافية ) .

● هل يعتبر الإحترام قيمة أساسية من قيم المكتبة بغض النظر عن المستويات الإدارية ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	44	02	04	50
النسبة المئوية	%88	%04	%08	%100

الجدول رقم (07) : إعتبار الإحترام قيمة أساسية من قيم المكتبة بغض النظر عن المستويات الإدارية



الشكل رقم (05) : إعتبار الاحترام قيمة أساسية من قيم المكتبة بغض النظر عن المستويات الإدارية

يوضح الجدول رقم (07) أن نسبة 88% من الموظفين المعنيين بالدراسة يعتبرون الإحترام قيمة أساسية من قيم المكتبة بغض النظر عن المستويات الإدارية لكل مكتبة حيث يرون أن الغاية من إحترام الغير يفوق تلك الغاية التي تنشأ عن التفاوت في السلم الإداري وقد لا يحتاجون إلى مستويات الإدارة ليحترموا من هم أكثر منهم مسؤولية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

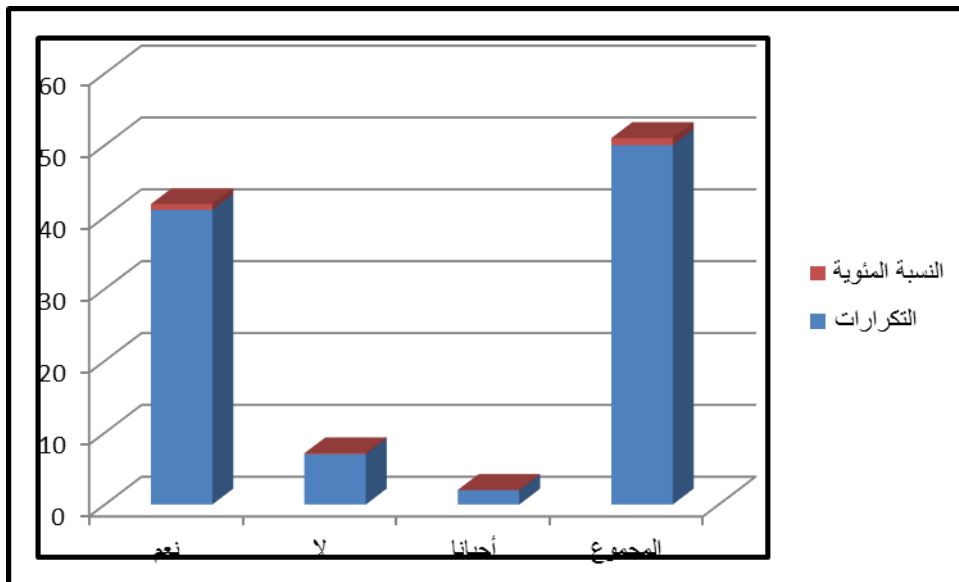
### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

فيما لا ترى نسبة 04 % أن الإحترام يمثل قيمة أساسية و مهمة و بالتالي ليس للإحترام علاقة بالقيم العامة للمكتبة و على الأرجح هم يرون بأن الأنشطة و المعاملات و العلاقات بين الموظفين داخل المكتبة لا تخضع لهذا النوع من القيم بل تخضع لقوانين العمل و التنظيمات المعمول بها. أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 08 % فهي تمثل المبحوثين الذين يرون أن الإحترام مهم لكن ليس بالضرورة دائما أن يكون أحد قيم المكتبة، فهو مهم نسبيا حسب رأيهم، أي أن هناك مواقف تحتاج أن يتصرفوا فيها بإحترام ، وهنا تكون قيمة أساسية من قيم المكتبة ، و هناك حالات تستدعي تدخل و حزم الإدارة بجميع مستوياتها بغض أن النظر عن وجود قيمة الإحترام أو لا .

• هل يشعر الموظف بالرضا و الاستقرار و عدم التذمر عند أداء وظيفته؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	41	07	02	50
النسبة المئوية	%82	%14	%04	%100

الجدول رقم (08) شعور الموظف بالرضا و الاستقرار و عدم التذمر عند أداء وظيفته



الشكل رقم (06) : شعور الموظف بالرضا و الإستهقرار و عدم التذمر عند أداء وظيفته



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

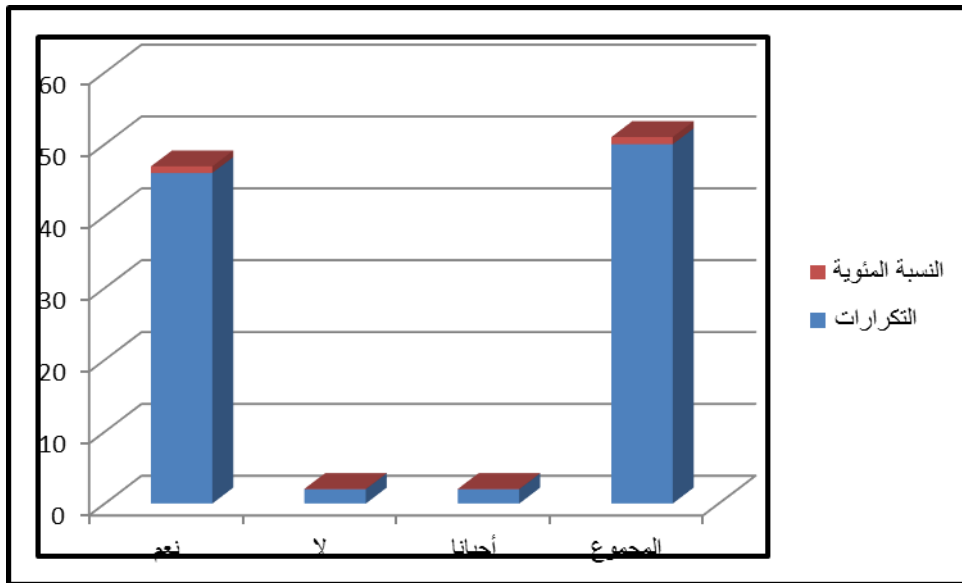
يوضح الجدول رقم (08) أن نسبة 82% من عينة الدراسة أنهم راضين عن أنفسهم ومستقرين في عملهم ولا يشعرون بالتذمر عند أداء مهامهم، وهذا إنما هو نتيجة على ما يعتقد عقلهم و ما تعكسه حالاتهم النفسية الجيدة فهم يشعرون أنهم غير مهدين نتيجة الإستقرار في منظومة القوانين و اللوائح والتعليمات. و أما نسبة 14% من المستهدفين هم غير مستقرين تماما و لا يشعرون بالرضا الوظيفي أثناء أداء وظائفهم، و حسب موقفهم هذا ربما يعود السبب الى عدم تتناسب المناصب مع قدراتهم الشخصية أو لعدم تعامل المسؤولين معهم بالشكل.

أما نسبة الـ 4% من العينة المستهدفة و الذين أجابو بـ "أحيانا" فإن شعورهم بالرضا و الإستقرار متذبذب ربما بحسب تغير الظروف التي تحيط بهم لهذا لم يستطيعو الإجابة بـ "نعم" أو "لا" وقد تختلف آراؤهم حسب المهام الموكلة إليهم أو حسب مسؤولي المكتبة أو الضغوطات التي تكون مصاحبة للعمل.

#### • هل تسود قيمة التعاون و روح فريق العمل أثناء تقديم الخدمات ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	46	02	02	50
النسبة المئوية	92%	4%	4%	100%

الجدول رقم (09) : قيمة التعاون و روح فريق العمل أثناء تقديم الخدمات.



الشكل رقم (07) : قيمة التعاون و روح فريق العمل أثناء تقديم الخدمات..

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

يوضح الجدول رقم (09) أن الغالبية الساحقة للموظفين والتي تعادل ما نسبته 92% ترى أن هناك قيمة للتعاون و أنه توجد روح للعمل الجماعي بين الموظفين في مختلف الخدمات والمصالح داخل المكتبة، و الواضح أن لهم القدرة على التعامل مع الآخرين الذين عادة ما يحملون نفس صفاتهم في إمكانية العمل في جماعة وكأنهم يشكلون كتلة و لحمة واحدة تؤدي المهام المكتبية التي في أصلها تستدعي العمل الجماعي كعمليات المعالجة الفنية والتصنيف و ترتيب الأرصدة الوثائقية وتقديم مختلف الخدمات للمستفيدين..إلخ

أما الذين أجابوا ب"لا" وهم يمثلون نسبة 4% فيذكرون أنه لا توجد قيمة للتعاون و روح العمل الجماعي في المكتبات الجامعية التي يعملون بها فعلى الأرجح هم غير متعاونين أصلا و ليس لهم روح العمل الجماعي لهذا هم لا يشعرون بلذة ذلك .

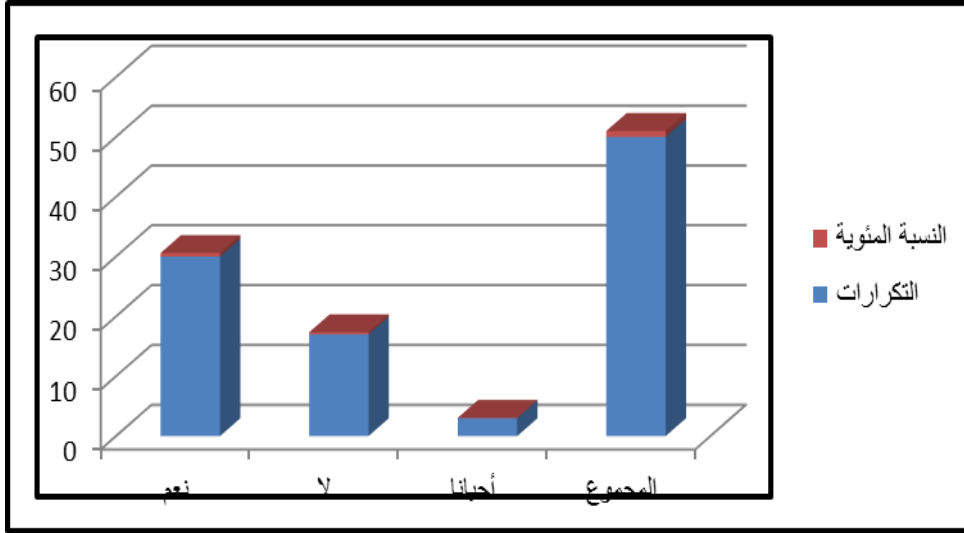
من جهة أخرى قد لا يكون العمل جماعيا في مصلحتهم فقط، كأن نأخذ مثلا على عامل واحد مكلف بالإعلام الآلي، هنا من الممكن أن لا يجد المساعدة ممن لا يجيدون إتقان البرمجيات و الشبكات ، و عادة أصحاب هذا الرأي لا يؤمنون بوجود قيم التعاون أصلا هم يفضلون تقسيم المهام على كل عامل بالمكتبة الجامعية في المناصب التي يشغلونها.

أما الفئة الأخيرة و المقدر ب 4% من المبحوثين تراه موجودا لكن في حالات و أوقات معينة فقط، قد تختلف على حسب تغير المسؤولين و حسب أنماط وطبيعة العمل، و أصحاب هذه الفكرة لا يؤمنون بأن قيم التعاون وحدها تحقق للمكتبة وظيفتها و لا يسلمون بأن قيم التعاون لا تغير من مردودية العمل شيئا.

#### • هل تقام لقاءات دورية غير رسمية لحل المشاكل و تداول الأفكار ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	30	17	03	50
النسبة المئوية	60%	34%	06%	100%

الجدول رقم (10) : إقامة لقاءات دورية غير رسمية لحل المشاكل و تداول الأفكار ؟



• الجدول رقم (08) : إقامة لقاءات دورية غير رسمية لحل المشاكل و لتداول الأفكار ؟

توضح نتائج الجدول رقم (10) أن نسبة 60% من الفئة المبحوثة صرحت بأنه تقام لها لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء و المرؤوسين.

فيمكن أن تكون هذه الاجتماعات في مجملها لدراسة مشاكل العمل و تداول الأفكار والمعلومات عموديا و أفقيا وذلك لما له من أهمية للقائمين على المكتبات في تمرير رسائلهم للمرؤوسين وفي حل مختلف المشاكل الإدارية و التقنية وحتى تلك الناجمة عن سوء التفاهم بين الموظفين وتزويدهم بالمستجدات التي ستمس مختلف جوانب المكتبة الجامعية.

فيما أبدت نسبة 34% التي إختارت نفيها لعقد لقاءات دورية غير رسمية للموظفين داخل المكتبة تجمع الرؤساء و المرؤوسين لدراسة مشاكل العمل و تداول الأفكار، و هم يعبرون بموقفهم هذا عن تعاظم بعض المسؤولين بالمكتبة الجامعية عن عقد مثل هذه الاجتماعات إما لعدم التحلي بروح القيادة و روح المبادرة و إما لعدم الإهتمام بمدى أهمية تبادل الأفكار من التحاور بين الرؤساء والمرؤوسين.

أما النسبة المتبقية المقدرة ب 6% فهي تمثل المبحوثين الذين يرون أن هذه الاجتماعات الدورية تقام من حين لآخر، و هنا قد لا يستفيدون منها بالشكل الكافي إذا كانوا من فئة المرؤوسين الذين يحتاجون

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

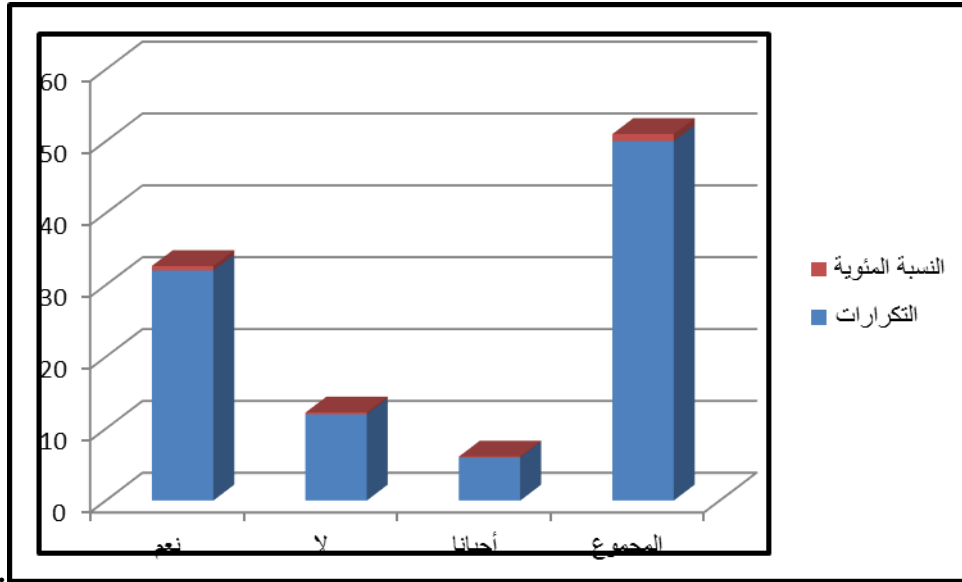
### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

تعلم مهارات جديدة و دورية ، هذا من جهة ومن جهة أخرى قد لا تأخذ حقها من الإهتمام ومن الدور الذي تلعبه إذا كان صاحب هذا الرأي رئيسا يراها عبءا إضافيا بإعتباره هو من سيقوم بالتحضير لها.

#### • هل تتم إستشارة الموظف حول القرارات التي تمس مستقبل المكتبة ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	32	12	06	50
النسبة المئوية	%64	%24	%12	%100

الجدول رقم (11): إستشارة الموظف حول القرارات التي تمس مستقبل المكتبة.



#### الشكل رقم (09) : إشراك الموظفين و إستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المكتبة

من خلال قراءة الجدول رقم (11) يتجلى لنا أن فئة الغالبية من عينة الدراسة و المقدر بـ 64 % تستشار و تشترك في القرارات الهامة التي تمس مستقبل المكتبة .

إن أصحاب هذا الرأي يساهمون بشكل أو بآخر في رسم و تغيير خطط المكتبة في حدود وظائفهم وبالتالي ستجدهم واثقين أكثر من أنفسهم و سيشعرون أنهم عنصر مؤثر داخل مكتبتهم الجامعية.

فيما أن نسبة 24% من المبحوثين المتبقين لا تتم إستشارتهم و إشراكهم بخصوص ذلك ، فقد يكون لعدم تخصصهم في بعض المجالات أو لعدم شغلهم لمناصب نوعية تستدعي الإستعانة بهم أي لعدم

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

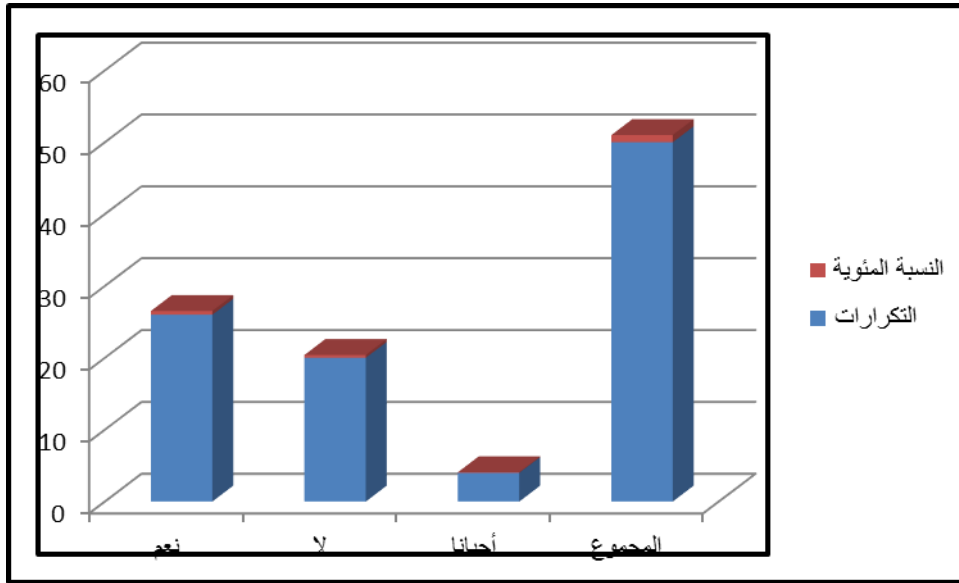
خبرتهم الكافية لأي إستشارة ، و قد يعتقدون أصلا أن لا أهمية لإشراكهم مادام هناك سلطة وصية و عاملين مكلفين دورهم فقط السهر على تسيير المكتبة الجامعية.

أما ما نسبته 12 % فقد إختاروا "لا"، إن هؤلاء يدركون أن إستشارتهم ليست دورية و ليست معدومة، فقد تكون مهاراتهم متواضعة لا ترقى لأن يكونو أهل إستشارة في بعض القرارات المصيرية أو أنهم يؤمنون بأن الإستشارة ليست أمرا مستمرا و دائما إنما لتغليب الرأي و أخذ الحل الأنجع فقط.

#### • هل تحدد المكتبة الإحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات الموظفين ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	26	20	04	50
النسبة المئوية	%52	%40	%08	%100

الجدول رقم (12) : تحديد المكتبة للإحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات الموظفين ؟



الشكل رقم (10) : تحديد المكتبة للإحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات الموظفين ؟

يوضح الجدول رقم (12) أن نسبة 52% من أفراد العينة المستهدفة يسلمون بأن المكتبة تحرص بصورة منتظمة على تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات المكتبية لهم .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

فهم يرون أن هناك حرصا و إهتماما للمكتبة بذلك سواء تعلق الأمر بتنظيم ورشات تطبيقية لتعلم المعالجة الفنية للأرصدة الوثائقية أو بالنسبة لكيفية استخدام البرامج الإلكترونية الجديدة.

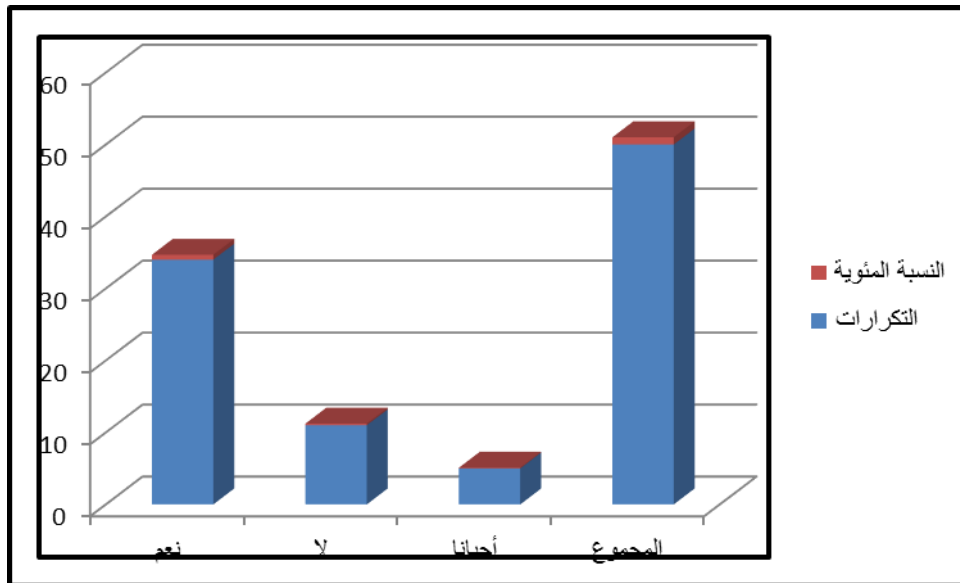
أما نسبة 40% من العينة المستهدفة فكانت إجاباتهم سلبية أي لم يلاحظو وجود أي إجراءات لتسجيل تلك الإحتياجات على أرض الواقع ربما لتعاس إدارة المكتبة عن القيام بذلك أو لغياب المكونين، و إذا كان من بين أصحاب هذا الرأي من هم من القائمين على المكتبة فهم ربما لا يرون أن تحديد الإحتياجات التدريبية أمرا مهما لتنمية المهارات المكتبية .

فيما ذهبت النسبة الأخيرة المقدرة بـ 8% إلى وجود مبادرات لتحديد الإحتياجات التدريبية ولكنها غير كافية لكي تجعلهم راضين على ما تقوم به إتجاه تنمية المهارات عن طريق تحديد الإحتياجات التدريبية.

• هل هناك مساندة معنوية أو مادية للموظف لمواجهة الأزمات الخاصة ؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
50	05	11	34	التكرارات
%100	%10	%22	%68	النسبة المئوية

الجدول رقم (13) : وجود مساندة معنوية أو مادية للموظف لمواجهة الأزمات الخاصة.



الشكل رقم (11) : وجود مساندة معنوية أو مادية للموظف لمواجهة الأزمات الخاصة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

يوضح الجدول رقم (13) أن الغالبية المتمثلة في 68% من العينة المستهدفة يتلقون المساعدة المعنوية أو المادية من زملائهم في العمل لمواجهة الأزمات الخاصة.

هذا يعني أن هناك قيم و سلوكيات متمثلة في مظاهر التكافل و التآزر لدى العاملين بالمكتبات الجامعية مما يقوي روح التعاون و يشجع العمل كفريق في إنجاز المهام المكتبية.

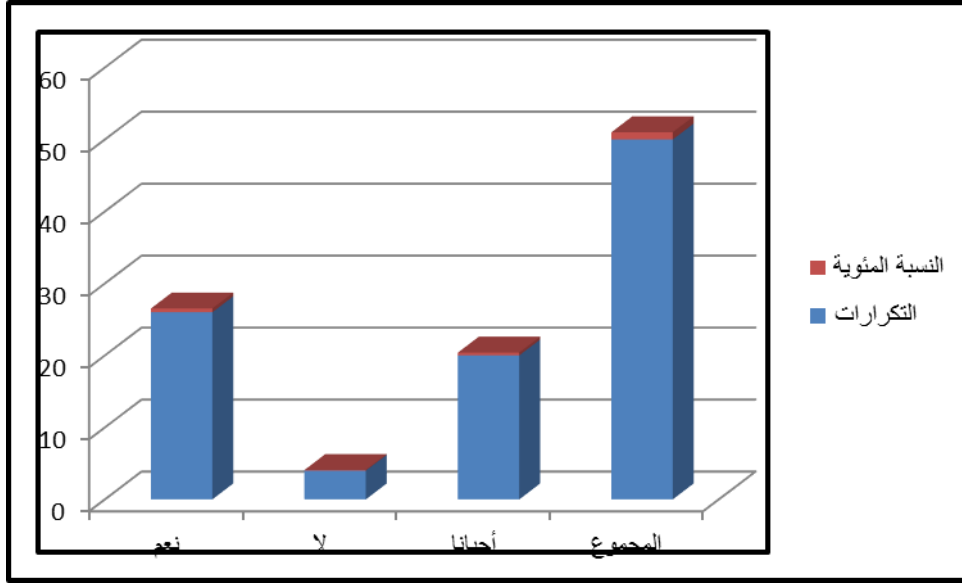
أما ما نسبته 22% فقد أكدوا أنهم لا يتلقون أي وقفة تضامنية أو مساعدة مادية في حال تعرضهم لأزمات خاصة و هي نسبة ضئيلة جدا فلربما يعود ذلك إلى عدم تضامنهم هم أيضا مع الآخرين عند تعرضهم لأزمات مادية ومعنوية أو هم يؤمنون بأنهم ليسو بحاجة إلى هذه القيم في المكتبة الجامعية لأن علاقتهم ببعضهم هي علاقة عمل فقط.

فيما تبقى نسبة 10% من المبحوثين والتي لم تجزم بوجود المساعدة المادية والمعنوية أو ربما تقصد بها تلك الإجراءات المنظمةة التي تقوم بها لجنة الخدمات الإجتماعية ولكنها في الغالب تتوقف إما لظهور مشاكل تنظيمية في التجديد أو لنفاذ الحصيلة المالية في الصندوق الخاص بهاته اللجنة .

#### • هل تدعم الثقافة التنظيمية المشاركة في المعلومات والتعلم من الأخطاء ؟

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	التكرارات الإجابة
50	20	04	26	التكرارات
%100	%40	%08	%52	النسبة المئوية

الجدول رقم (14) : دعم الثقافة التنظيمية المشاركة في المعلومات والتعلم من الأخطاء ؟



الشكل رقم (12) : تدعم الثقافة التنظيمية المشاركة في المعلومات والتعلم من الأخطاء ؟

تشير المعطيات في الجدول رقم (14) أن ما نسبته 52% من المبحوثين يسلّمون بأن الثقافة التنظيمية تدعم المشاركة في المعلومات من أجل التشجيع على التعلم من الأخطاء.

وهنا نجد أن هناك ممن يمتلكون بعض الصفات الحميدة كحب تعليم الغير ومشاركتهم للمعلومات بحكم خبرتهم الميدانية ويمكن أن تأتي على شكل نصائح إستفادوا منها عندما تعلموها من الأخطاء التي وقعوا فيها فيفيدون غيرهم و بالتالي تساهم الثقافة التنظيمية في مشاركة المعلومات والتعلم من الأخطاء. في حين أن هناك فئة قليلة تقدر نسبتها بـ 08% لا تعتقد بأن الثقافة التنظيمية تمكنهم من تشارك المعلومات والتعلم من الأخطاء و ربما هم يرون أصلا أن التعلم ليس بالضرورة يكون من خلال تجنب أخطاء الغير بل انطلاقا من خبراتهم ومهاراتهم الشخصية.

أما النسبة المتبقية أي 40% من العينة المستهدفة فهم لا يعلمون أن الثقافة التنظيمية تدعم تشارك المعلومات أصلا، فهم قد يلاحظون أن الإدارة تشارك و تصحح و توضح مفهوم المعلومات الخاصة بالعمل من خلال إبلاغ التعليمات و المذكرات والمستجدات تلقائيا من طرف الإدارة الوصية و لكن قد يجهلون أن الثقافة التنظيمية هي من تدعم ذلك .



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

#### 02-03- استنتاج المحور الأول حول الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية:

من خلال جمع و تحليل نتائج المحور الأول يتبين لنا حسب رأي غالبية الفئة المستهدفة من العاملين بالمكتبات الجامعية بتيارت أن الثقافة التنظيمية تستمد مفهومها من مختلف المظاهر الثقافية والمعنوية كسلوك الأفراد و العلاقات الإجتماعية و مختلف القيم المشتركة بينهم كالإحترام، التعاون و التشاور...الخ.

إن ما يتلقاه العاملون بالمكتبات الجامعية بتيارت من تحديد للإحتياجات التدريبية و من مساندة معنوية ومادية..إلخ فيما بينهم يجعلهم يشعرون من الناحية النفسية بالرضا و الإستقرار الذي يعكس النهاية على سلوكهم وكلما كانت هذه السلوكيات متقاربة بين الموظفين التابعين لنفس المكتبة الجامعية كلما أعطت انطباع بتوحيد القيم السائدة فيها و تناقلها من جيل لآخر و هذه القيم المشتركة هي ما تدعى بالثقافة التنظيمية والتي تساعد المكتبات الجامعية كهيئات أو منظمات على القيام بوظائفها المختلفة لكونها تحافظ على وحدتها ككتلة واحدة و بالتالي تحقيق الأهداف العامة لهذه المكتبات الجامعية.

#### 02-04- تحليل نتائج المحور الثاني : إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة.

• ماذا يمثل مفهوم إدارة المعرفة للعاملين بالمكتبة ؟

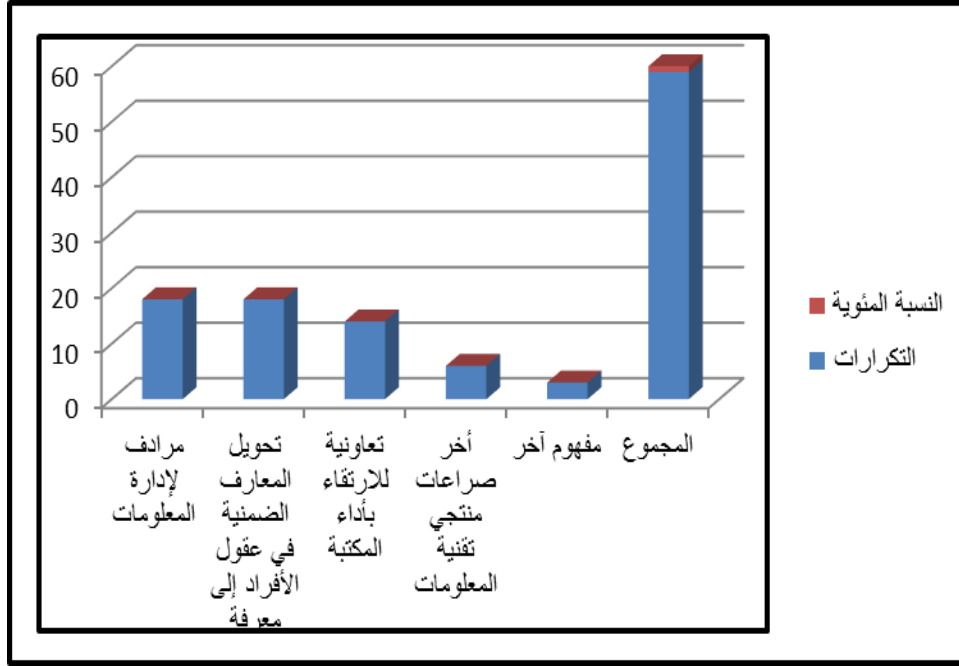
المجموع	مفهوم آخر	أخر صراعات منتجي تقنية المعلومات	تعاونية للارتقاء بأداء المكتبة	تحويل المعارف الضمنية في عقول الأفراد إلى معرفة	مرادف لإدارة المعلومات	الإجابة التكرارات
*59	3	6	14	18	18	التكرارات
%100	%05.08	%10.17	%23.73	%30.51	%30.51	النسبة المئوية

(\*) هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجاب أكثر من إجابة واحد.

الجدول رقم (15) : مفهوم إدارة المعرفة بالنسبة للعاملين.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت



الجدول رقم (13) : مفهوم إدارة المعرفة بالنسبة للعاملين

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن من المبحوثين يرون بأن مفهوم إدارة المعرفة هو مفهوم مرادف لإدارة المعلومات وهذا يدل على أن أنه مفهوم غير محدد وغير متفق عليه بعد ويبقى غير واضح المعالم للعديد من الموظفين سواء المختصين في مجال المكتبات أو التخصصات الأخرى .

و نفس النسبة أي 30.51% رأت بأنها تعبر عن تحويل المعارف الضمنية في عقول الأفراد إلى معرفة و يرجع هذا إلى فهمهم واستيعابهم لهذه المبادرة وهذا من خلال تحيينهم لمعلوماتهم التخصصية ومتابعتهم للمستجدات المعرفية في إختصاص المكتبات والمعلومات.

أما نسبة 23.73% فتعتقد أنها تمثل تعاونية للارتقاء بأداء المكتبة، بمعنى أنها مبنية على التعاون فيما بين العاملين لرفع معدلات النشاط و تحسين الإداء في العمل.

فيما ذهبت نسبة 10.17% إلى أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات، و يمكن إرجاع هذا الرأي إلى النظرة التكنولوجية لإدارة المعرفة وهذا خطأ .لأن إدارة المعرفة تركز على البشر.

و في الأخير قدمت ما نسبته 05.08% من العينة المستهدفة بعض المفاهيم لإدارة المعرفة و عرفوها على أنها مجموعة من العمليات التي تتم داخل المكتبة حيث تساعد على إنتاج المعرفة و وتوليدها

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

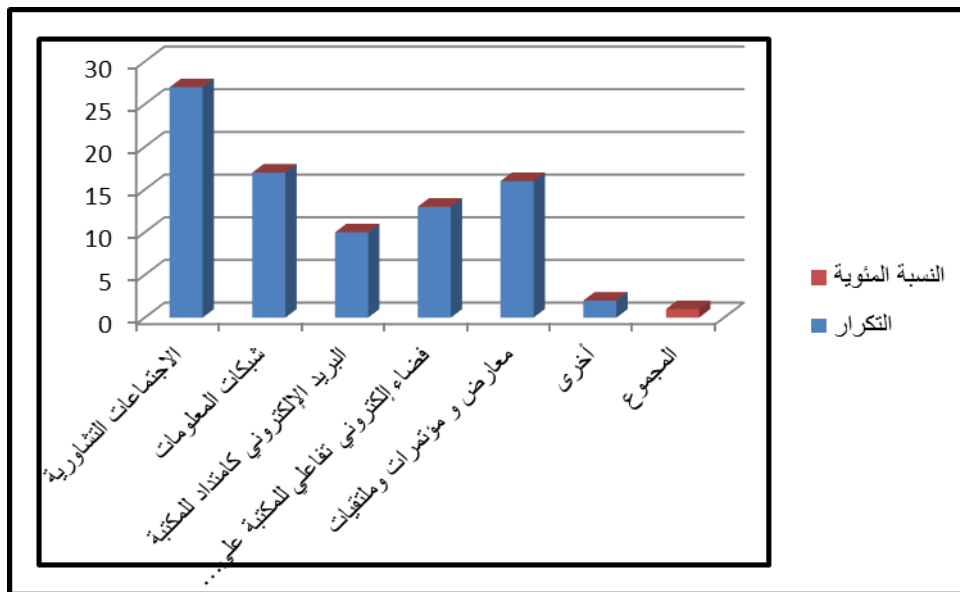
واستخدامها و تنظيمها. و كذلك عرفوها على أنها استغلال المعارف العامة و المعارف الشخصية من أجل تسيير حديث بطرق إبداعية كما عرفوها كذلك على أنها مفهوم يعبر عن إدارة الموارد البشرية و تنمية المعارف الثقافية للأفراد داخل المجموعة.

#### • ما هي المظاهر التي تجسد إدارة المعرفة بمكتبتكم ؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية
الاجتماعات التشاورية	27	30.12%
شبكات المعلومات	17	20.4%
البريد الإلكتروني كامتداد للمكتبة	10	12.1%
فضاء إلكتروني تفاعلي للمكتبة على الشبكة	13	15.7%
معارض و مؤتمرات و ملتقيات	16	19.28%
أخرى	02	02.4%
المجموع	*83	100%

(\* هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجاب أكثر من إجابة واحد.

الجدول رقم (16) : المظاهر التي تجسد إدارة المعرفة.



الشكل رقم (14) : المظاهر التي تجسد إدارة المعرفة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

من خلال الجدول رقم (16) يتبين لنا أن ما نسبته 30.12% من آراء العينة إنصبت على أن إدارة المعرفة تتم عن طريق الاجتماعات التشاورية .

وهذا الإعتقاد من شأنه أن يسمح بتبادل الخبرات والمعارف بين مختلف العمال بواسطة إحتكاك هذه الكفاءات ببعضها البعض لكن تبقى هذه الاجتماعات التشاورية غير كافية لتبني مثل هذه المبادرات .  
ثم تلتها مجموعة من الآراء و التي تقصد بأنها تتمثل عن طريق وجود شبكات المعلومات والتي مثلت بنسبة 20.4% .

وهذا يرجع إلى إعتقاد هذه الفئة في الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة وشبكات المعلومات بصفة خاصة في توليد المعارف وتبادل المعلومات الخبرات في أسرع وقت ممكن وفي ملاحقة التطور التكنولوجي وهذا من أجل خدمة أكبر عدد من مستفيديها وتلبية مختلف إحتياجاتهم.  
في حين أن نسبة 19.27% من الأفراد عبروا على أن الملتقيات والمعارض هي التي تعكس مظاهر إدارة المعرفة و هذا يدل على أن الملتقيات و المعارض تسمح بتبادل مختلف المعارف و الخبرات بين العاملين بالإضافة إلى التعرف على مختلف المستجدات التي تحدث حول المعمورة .

أما ما نسبته 15.66% من العينة رؤوا أن هذه المظاهر تتجسد كفضاء إلكتروني تفاعلي على الشبكة.  
وتذكر الفئة التي نسبتها 12.01% أنها تتمثل في البريد الإلكتروني كإمتداد للمكتبة و كمظهر من مظاهر إدارة المعرفة و هذا يعتبر إمتداد للمكتبة أو فضاء إلكتروني تفاعلي للمكتبة على شبكة الانترنت،  
في حين النسبة المتبقية و المقدرة بـ 2.40% فعبرت عن مظاهر تجسيد المعرفة في رأيين آخرين هما:

- البحث عن المعلومة و المعارف بشكل فردي ثم استغلال ذلك في العمل الجماعي.
- تنظيم أبواب مفتوحة على المكتبة و أيضا مراعاة آراء المستفيدين في سجل الاقتراحات.

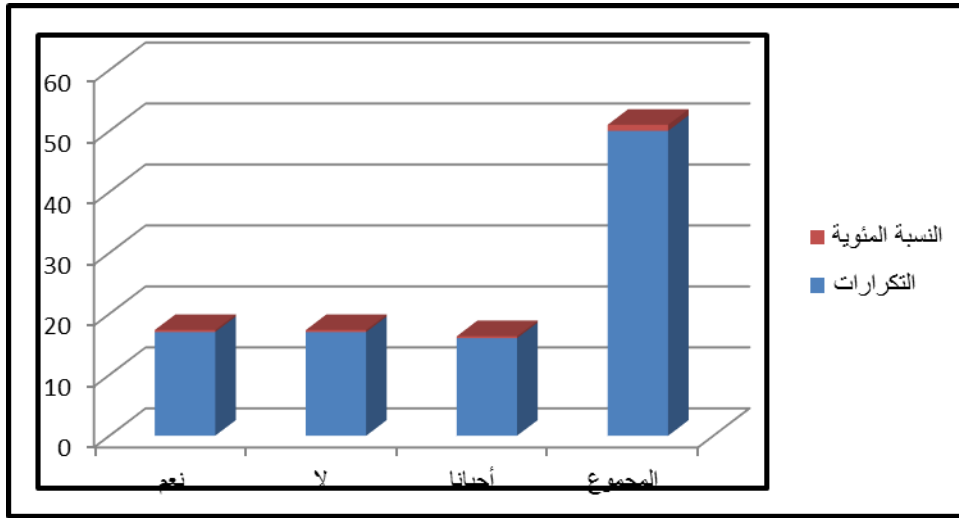
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

- هل هناك تفعيل لإدارة المعرفة بشكل واضح و محدد المعالم في مكتبتكم ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	17	17	16	50
النسبة المئوية	%34	%34	%32	%100

الجدول رقم (17) : مدى وضوح تفعيل إدارة المعرفة.



الشكل رقم (15) : مدى وضوح تفعيل إدارة المعرفة .

نستنتج من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (17) أن نسبة 34% من العينة المختارة أقرت بوجود تفعيل لإدارة المعرفة بشكل واضح و جلي و محدد المعالم في مكتباتهم .

ويتم ذلك من خلال ما لمسوه من حرص الإدارة على تنظيم مختلف الورشات و الملتقيات لتعلم المهارات والتشاور لتوليد وتبادل المعارف وتوفير الوسائل التكنولوجية لتنمية ذلك ، و بالتالي فهم يرون أن كل ما تسخره المكتبة هو إرادة لتفعيل إدارة المعرفة.

أما الفئة الثانية ذات النسبة 34% فاعتبرت بأنه لا يوجد تفعيل لإدارة المعرفة على أرض الواقع وحسب إعتقادها يمكن إرجاع هذا إلى حداثة هذا النمط الإداري وعدم تبلور الفكرة و عدم اقتناعهم بأهمية هذا المصطلح بالمكتبات الجامعية أو لا يلقى هذا المفهوم استجابة أو قبولا من طرف المسؤولين على المكتبات الجامعية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

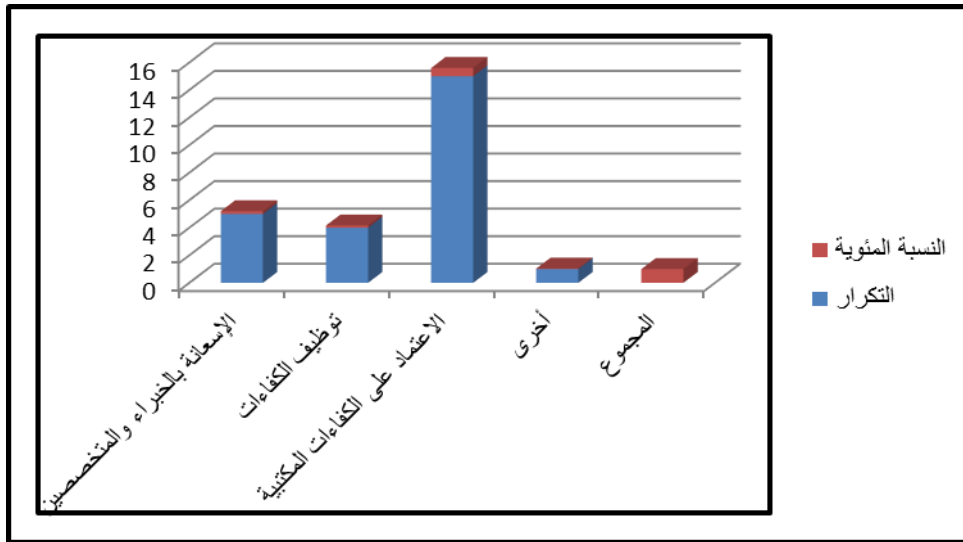
في حين أن النسبة المتبقية و المقدرة بـ 32% فقد ذكرت بأن إدارة المعرفة غير مفعلة بصفة كلية في مكتباتهم و هذا ربما يعود لقلّة الجهود لتجعلها واضحة المعالم.

أما بخصوص أولئك الذين كانت إجاباتهم بنعم فقد ذكروا حسب رأيهم الأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لتفعيل إدارة المعرفة كما هو مبين في الجدول رقم:18.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات	الإجابة
20%	05		الإسعانة بالخبراء والمتخصصين
16%	04		توظيف الكفاءات
60%	15		الاعتماد على الكفاءات المكتبية
04%	01		أخرى
100%	*25		المجموع

(\* ) هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجاب بأكثر من إجابة واحد.

الجدول رقم (18) : الأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لتفعيل إدارة المعرفة



الشكل رقم (16) : الأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لتفعيل إدارة المعرفة.

إن الذين أجابو بنعم أي بوجود تفعيل لإدارة المعرفة بمكتباتهم و المبيينين في الجدول رقم (17) قد ذكروا

الأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لتفعيل إدارة المعرفة حسب الجدول رقم ( 18 ) فيما يلي :

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

إن خمسة عشر إجابة كانت تبين بأن أصحابها يعتمدون على الكفاءات المكتبية أي يعتمدون على الموظفين المتمرسين والذين شغلو عدة ومناصب و اكتسبو من الخبرة ما يجعلهم يقومون بتسيير الأعمال الفنية و الإدارية و التنسيق على أكمل وجه و لديهم القدرة على التنسيق بين المصالح.

أما بخصوص الخمس إجابات يرجع رأي إلى الإستعانة بالخبراء والمتخصصين أي أن المتخصص يقدم زبدة ما تعلمه في مجاله و يعطي الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

أما بخصوص الاربع إجابات المتبقية فبينت أن تفعيل المعرفة يكون بالإعتماد على استقطاب و توظيف الكفاءات بمعنى أنهم يرون أنه من السهل القيام بالمهام عندما توكل لفرد كفؤ ولديه القدرات و المهارات اللازمة لتقديم أداء مقبول منذ بداية دخوله للمكتبة و ليس بالضرورة أن تكون له خبرة ميدانية.

أما صاحب الإجابة الوحيدة فيرى أن تفعيل إدارة المعرفة إنما يتم عن طريق الخبرات السابقة للعاملين وهنا قد يستنتج هذا الرأي جميع الآراء السابقة ويرى أن الخبرة هي أساس تفعيل إدارة المعرفة.

#### • ماهي العناصر التي تراها مناسبة لتفعيل إدارة المعرفة بمكتبتكم ؟

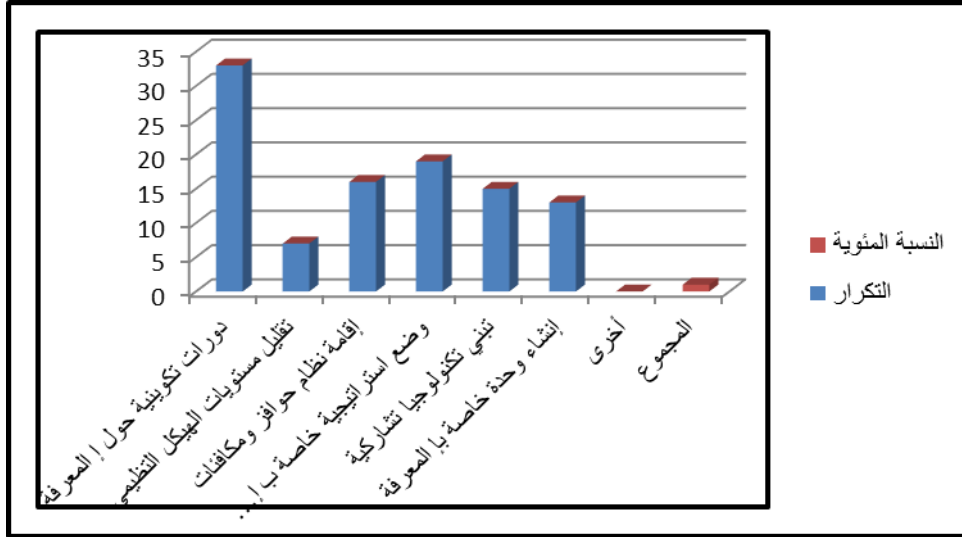
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دورات تكوينية حول إدارة المعرفة	33	32.03%
تغيير مستويات الهيكل التنظيمي	07	06.80%
إقامة نظام حوافز ومكافئات	16	15.54%
وضع إستراتيجية خاصة ب إدارة المعرفة	19	18.45%
تبني تكنولوجيا تشاركية	15	14.56%
إنشاء وحدة خاصة بإدارة المعرفة	13	12.62%
أخرى	00	00%
المجموع	*103	100%

(\* هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجاب أكثر من إجابة واحد.

الجدول رقم (19) : العناصر المناسبة لتفعيل إدارة المعرفة حسب كل مكتبة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت



الشكل رقم (17) : العناصر المناسبة لتفعيل إدارة المعرفة حسب كل مكتبة.

من خلال الجدول رقم (19) يتبين لنا أن ما نسبته 32.03% من الإجابات بينت و وضحت بأن العناصر المناسبة لتفعيل إدارة المعرفة إنما تقوم عن طريق إقامة دورات تكوينية حول إدارة المعرفة لأن الدورات التكوينية تساعد على التعريف بهذا المصطلح بالإضافة إلى تبادل مختلف الأفكار حول تطبيق إدارة المعرفة.

في حين أجابت ما نسبته 18.45% أن تفعيل إدارة المعرفة يستلزم وضع إستراتيجية خاصة بإدارة المعرفة وهذا يرجع لعلمهم بمتطلبات إدارة المعرفة التي تحتاج إلى إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة وشاملة للظروف الداخلية والخارجية للمكتبة وطبيعة المستفيدين.

أما نسبة 15.54% ترى أن إقامة نظام حوافز ومكافأة لإدارة المعرفة وتبادلها هو الأساس في تفعيل إدارة المعرفة بإعتبار التحفيز وعنصر المكافأة يؤدي إلى بذل مجهود أكثر إلى تكثيف روح المنافسة بين العمال مما يدفع إلى حركية أكثر.

أما نسبة 14.56% ترى أن تبني التكنولوجيا التشاركية (البريد الإلكتروني، الشبكات، مجموعات النقاش، المدونات) وهذه النسبة المتواضعة راجعة إلى أن إدارة المعرفة تركز بالدرجة الأولى على رأس المال الفكري أي العمل بمختلف التكنولوجيات الحديثة.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

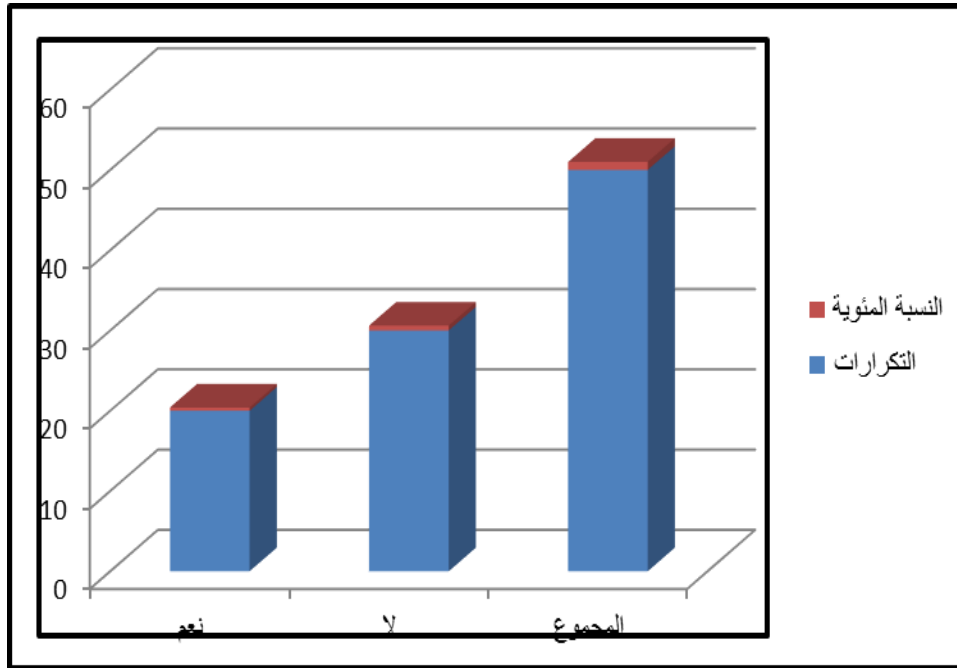
أما ما نسبته 12.62% فعبرت عن إنشاء وحدة إدارية متخصصة في إدارة المعرفة لكن حسب رأينا هذا يحتاج إلى إطار قانوني داخل المكتبة حتى يقوم بأعماله على أكمل وجه.

في الأخير ترى نسبة 06.80% أن تغيير الهيكل التنظيمي والتقليل من المستويات هو من العناصر المناسبة في تفعيل إدارة المعرفة حتى يكون تبادل المعرفة بشكل إنسيابي و مرن بين المستويات العليا والسفلى دون قيود و عراقيل.

#### • هل تمتلك مكتبتكم برامج و أنظمة تساعد على خلق معرفة جديدة ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	30	50
النسبة المئوية	40%	60%	100%

الجدول رقم (20) : مدى إمتلاك المكتبة على برامج و أنظمة تساعد على خلق معرفة جديدة



الشكل رقم (18) : مدى إمتلاك المكتبة على برامج و أنظمة تساعد على خلق معرفة جديدة

عند قراءة الجدول رقم (20) يتبين لنا أن نسبة 40% من العينة ذكرو بأن مكتباتهم تمتلك برامج و أنظمة تساعد على خلق معرفة جديدة حيث تتمثل هذه البرامج و الأنظمة برنامج السنجاب بدرجة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

أولى ثم برامج التسيير الحديثة لنظام معلومات المكتبة الأخرى مثل PMB بالإضافة إلى تطبيقات الأنترنت مثل صفحات التواصل الإجتماعي الإلكترونية و البريد الإلكتروني.

وهذه الفئة التي تستعمل هذه التكنولوجيات ترى في الغالب أنه يستحيل تطبيق إدارة معرفة بدون توافر هذه الوسائل التي تقلص الوقت والجهد لكن تبقى هذه النسبة غير كافية للتفعيل الجيد لإدارة المعرفة.

أما نسبة 60% فيرون أن مكتباتهم لا تحتوي على برامج و أنظمة تساعد على خلق معرفة جديدة.

و هذا راجع لعدم تعودهم على ذلك لكن العالم يتطور و على المكتبات أن تسير التطور والتحول من

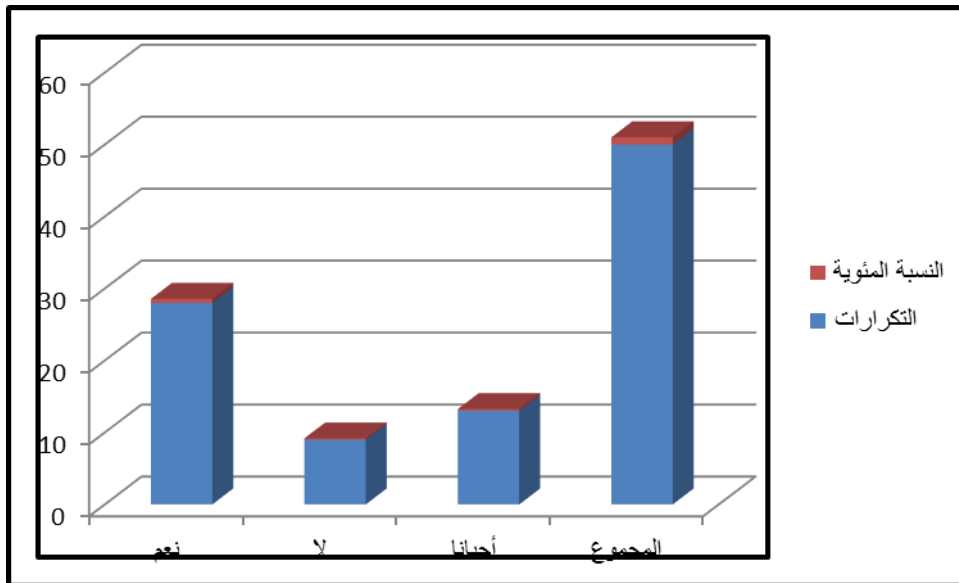
العمل الكلاسيكي إلى الخدمات الجديدة بما يعطي القدرة على التحكم في الأرصدة الوثائقية والعمل

الإداري وكذا مراعاة ميولات المستفيدين.

• هل لدى الموظف المهارات المعرفية التي يحتاجها لمشاركتها مع الآخرين؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	28	09	13	50
النسبة المئوية	56%	18%	26%	100%

الجدول رقم (21) : مدى إمتلاك الموظف المهارات المعرفية التي يحتاجها لمشاركتها مع الآخرين.



الشكل رقم (19) : مدى إمتلاك الموظف المهارات المعرفية التي يحتاجها لمشاركتها مع الآخرين.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

من خلال ملاحظتنا للمعطيات المسجلة في الجدول رقم (21) يتبين لنا نسبة 56% من العينة المبحوثة أجابت بـ 'نعم' أي أن أنها تمتلك المهارات اللازمة و التي تمكنها من تحديد المعرفة التي يحتاجها الموظفون من أجل مشاركتها مع الآخرين بمكتباتهم.

إن القدرة على التحليل و الإستنتاج و المرونة في العمل ..إنما هي مهارات مكتسبة تساعد على تحسين الأداء و بالتالي الرفع من المستوى العلمي لدى العامل بالمكتبات الجامعية.

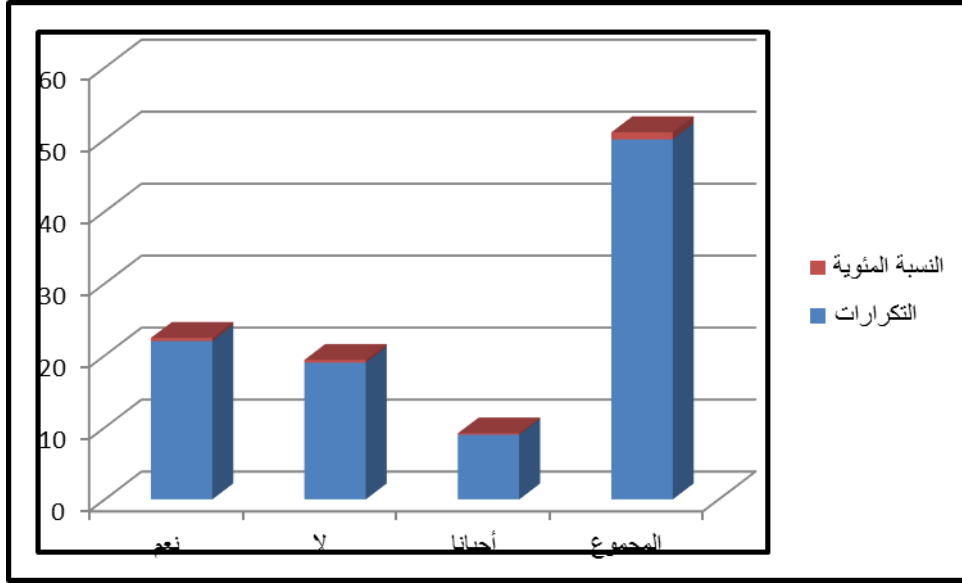
في حين أن من أجابو بـ 'لا' هم 18% من المبحوثين فمنهم من لا يمتلكون تلك المهارات وبالتالي لا يستطيعون تحديد المعرفة أو مشاركتها مع الآخرين لهذا عليهم بذل المزيد من الجهد و العمل لتطوير الجانب الشخصي دون إنتظار جهة معينة ترفع و تحسن من مهاراتهم، وربما هم يرون أن وظائفهم لا تستدعي وجود مهارات أصلا كأولئك الذين يحملون رتب متدنيه و يعتمدون على إنجاز الأعمال الروتينية أو ما طلب منهم فقط.

أما النسبة المتبقية فتقدر بـ 26% و يذكر من يمثلها بأنهم لا يمتلكون كل المهارات التي تمكنهم من ذلك أو قد لا تخدمهم بصفة كبيرة في إدارة معارفهم و مشاركتها مع الآخرين.

• هل تهتم مكتبتكم بتنمية قدراتكم في مهارات اكتساب و تشارك المعرفة ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	22	19	09	50
النسبة المئوية	44%	38%	18%	100%

الجدول رقم (22) : مدى إهتمام المكتبة بتنمية قدراتكم الموظف في مهارات اكتساب و تشارك المعرفة



الشكل رقم (20) : مدى اهتمام المكتبة بتنمية قدراتكم الموظف في مهارات اكتساب و تشارك المعرفة

من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (22) يتبين لنا أن نسبة 44% من العينة المبحوثة قد أجابت بـ 'نعم' أي أن مكتبتهم تهتم بتنمية مهارات عاملها اللازمة لإكتساب و تشارك المعرفة .

فهي تقوم بتخصيص أغلفة مالية خاصة بالتكوين أو على الأقل بإقامة دورات و ورشات داخلية لتنمية مهارات أفرادها و منه تحسين القدرة العامة للعاملين على إكتساب مهارات و مشاركتها مع الآخرين لتحقيق إدارة المعرفة.

أما نسبة 38% منهم فأجابو بـ 'لا' أي يصرحون بأن مكتبتهم لا تقوم بتطوير مهاراتهم ، فهذه المكتبات قد تكون مهتمة بالجانب الكمي من الأنشطة متناسية دور العامل البشري في تحقيق القفزة النوعية بين فترة وأخرى ، فالعامل البشري هو رأس مال الأمم الآن و المكتبة بهذه الطريقة توظف الكفاءات حسب الإحتياجات ولا تطور الكفاءات حسب الإحتياجات.

من جهة أخرى المكتبة لا تقوم بعقد إجتماعات تشاورية لتعميم المعرفة وتشاركها ومنه فإن العاملين في هذه الفئة لا يقدررون على إكتساب المعرفة أو مشاركتها مع الآخرين.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

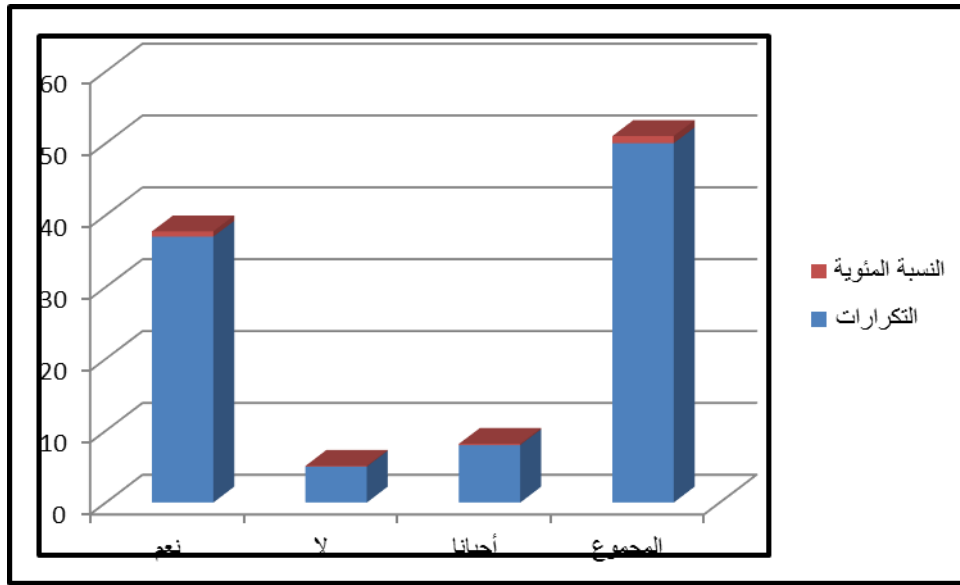
### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

أما نسبة 18% فقد أجابو ب "أحيانا" أي يذكرون بأن مكتبتهم تتقبل الفكرة و تسعى إلى ذلك لكن لا تخطط كثيرا لتلقين هذه المهارات لفائدة موظفيها أو قد تقوم بذلك ولكن ليس بصفة دورية. في النهاية و حسب رأي هذه الفئة فالمكتبة لا تولي إهتماما جيدا لتنمية مختلف المهارات لأفرادها العاملين بها.

#### • هل تتناسب قدرات الموظفين مع الوظيفة التي يشغلونها حاليا ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	37	05	08	50
النسبة المئوية	74%	10%	16%	100%

الجدول رقم (23) : تناسب قدرات الموظفين مع الوظيفة التي يشغلونها حاليا.



الشكل رقم (21) : تناسب قدرات الموظفين مع الوظيفة التي يشغلونها حاليا

نستنتج عند قراءة نتائج الجدول رقم (23) أن نسبة من أجابو ب"نعم" هي 74% و هي تدل على أن أغلبية العاملين يشتغلون ضمن تخصصاتهم و وفق قدراتهم و مهاراتهم، وهذا ما يكسبهم الرضا الوظيفي و بالتالي القدرة على التشاطر المعرفي في أحسن الظروف.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

و لعل هذه النسبة المرتفعة تعود لطابع المؤسسة الوثائقي و توظيف المتخصصين في علوم المكتبات و المعلومات بها الذين لديهم القدرة على العمل في الوظائف التقنية في المكتبة الجامعية.

أما من أجابو ب "لا" فهم يعادلون نسبة 10% فقد يجدون أنفسهم في وظائف غير مناسبة لهم نتيجة قرارات غير مدروسة لمسؤولين لا يحسنون الإدارة و لا تسيير الأزمات لأنو غالبا ما يتم توجيه عامل عشوائيا لمهام ما عند شعور منصب معين أو القيام بذلك بصفة مؤقتة.

أما فئة من أجابو ب "أحيانا" فهم 16% من كل المبحوثين، فهم يجدون أنفسهم بين هذا و ذاك، لكن على إدارة المكتبة أن تستفيد من قدراتهم و تعيد وضعهم في المهام التي تلائم ميولاتهم و رغباتهم بصفة دائمة.

#### • ما هي العوائق التي تعترض تفعيل إدارة المعرفة بمكتبتكم ؟

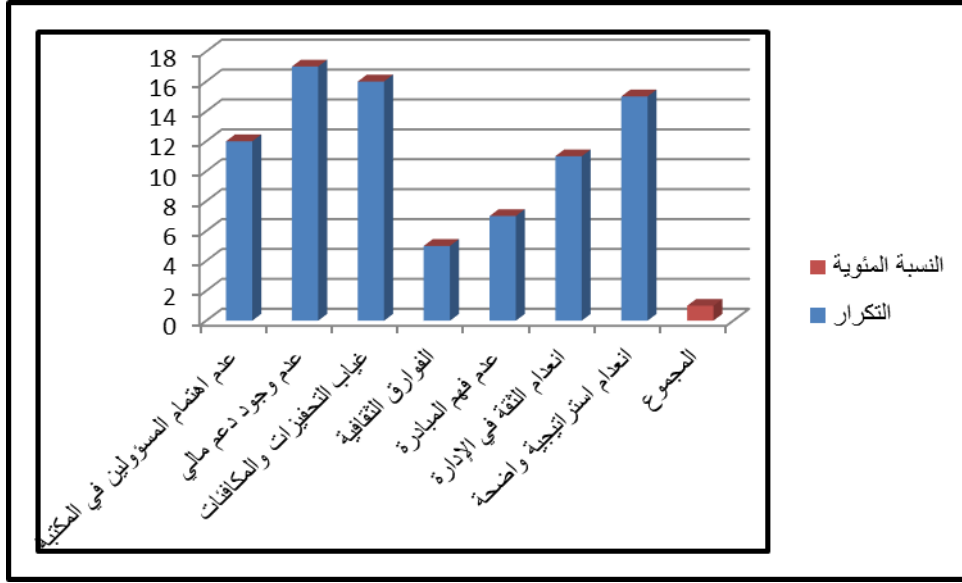
الإجابة	التكرارات	التكرار	النسبة المئوية
عدم اهتمام المسؤولين في المكتبة	12		14.46%
عدم وجود دعم مالي	17		20.48%
غياب التحفيز والمكافآت	16		19.28%
الفوارق الثقافية	05		06.02%
عدم فهم المبادرة	07		08.44%
انعدام الثقة في الإدارة	11		13.25%
انعدام إستراتيجية واضحة	15		18.07%
المجموع	*83		100%

(\* ) هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجاب أكثر من إجابة واحد.

الجدول رقم: (24) توضيح العوائق التي تعترض تفعيل إدارة المعرفة حسب كل مكتبة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت



الشكل رقم (22) : توضيح العوائق التي تعترض تفعيل إدارة المعرفة.

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن ما نسبته 20.48% من من العينة المستهدفة تؤكد عدم وجود دعم مادي و هو من أهم العوائق التي تعيق تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة و هذا من الأمور الأساسية لتبني أي مشروع لإدارة المعرفة، و ربما هم يعتقدون الفوارق الأخرى غير مهمة إذا ما انعدمت المورد المالي .

في حين ترى الفئة التي نسبته 19.28% أن غياب التحفيز و المكافآت من العوائق الكبيرة التي تقف دون إبداع العاملين بالمكتبات الجامعية و اقتصرهم على العمل الروتيني و هم يرون انه لا فائدة من الموارد إذا لم تكن العقول مهيأة لذلك.

أما من يمثلون نسبة 18.07% فهم يرون أن عدم وجود إستراتيجية أو أهداف واضحة هي من تعترض تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية ويمكن إرجاع هذه النسبة إلى وعي وعلم هذه الفئة من مجتمع الدراسة إلى أن تفعيل إدارة المعرفة يحتاج إلى منهجية علمية وإستراتيجية واضحة والإمام بالعديد من المؤشرات حتى لا تكون إدارة المعرفة مجرد موضة إدارية فقط.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

في حين ترى نسبة 14.46% من أفراد العينة أن عدم تفعيل إدارة المعرفة في المكتبة يرجع إلى عدم إهتمام مسؤولي المكتبة بذلك و يمكن تأويل ذلك إلى إعتقاد هذه الفئة أن تطبيق هذا النمط الإداري يحتاج إلى مؤهلات علمية ومستوى عالي حتى تتجسد على أرض الواقع

أما نسبة 13.25% فتعتقد أنه يعود إلى عدم الثقة في الإدارة و عليه إذا غابت الثقة ذهب كل شيء، ولا بد هنا من إعادة النظر في السلوكات و العلاقات الإجتماعية و الإنسانية السابقة الذكر.

في حين النسبة الأخيرة المقدرة بـ 06.02% فتمثل الذين أقرروا بأن عوائق تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية هي الفوارق الثقافية.

يعني أن هناك مستويات من الثقافة لدى العاملين بالمكتبة الجامعية و لا وجود لأنسجام أو تلاحم بين أصحاب هذه المستويات الثقافية وهنا يرجع ذلك إلى القائمين على المكتبة الجامعية من عدم إجراء التكوين المستمر و عدم إجراء الإجتماعات الدورية غير الرسمية التي تفض الحساسية عند المناقشة بين العاملين أصحاب الفروقات الثقافية .

و مهما يكن فإن كل هذه الأسباب لها دور بشكل أو بآخر في تذليل الصعاب نحو تطبيق ناجح لإدارة المعرفة.

### 02-05-استنتاج المحور الثاني: إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

نستخلص حسب إجابات العاملين بالمكتبات الجامعية بتيارت في هذا المحور أن مفهوم إدارة المعرفة غير واضح لدى الموظفين لكن و بصفة عامة فهو يعبر عن تحويل المعارف الضمنية في عقول الأفراد و أنها تمثل تعاونية للإرتقاء بأداء المكتب و يرجعها آخرون إلى أنها آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات، أما بخصوص مدى تطبيق هذا المفهوم على المكتبات الجامعية بتيارت فهو بالذات ما تناولناه في المحور الثاني من الدراسة الميدانية حيث لا بد من التخلي عن فكرة تخزين المعرفة و فقط بل



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

يجب على القائمين على المكتبات تفعيل إدارة المعرفة بإستخراج المعرفة من مصادرها الورقية وغير الورقية و من عقول الموظفين المتمثلة في خبراتهم ومهاراتهم وكيفية تبادلها و مشاركتها مع العاملين.

رغم وجود مهارات و قدرات معرفية تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها العاملون بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة إلا أن عملية تطبيق إدارة المعرفة بها غير مفعلة بالشكل المطلوب نتيجة عدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم من طرف القائمين على تسيير المكتبات الجامعية توافق بين توفير مقومات النهوض بإدارة المعرفة كالتكنولوجيات الحديثة بما فيها الأجهزة ، الشبكات و البرامج و بين تنوع أساليب القيام بذلك كتنظيم الملتقيات و الدورات التكوينية و الإجتماعات و جلسات التشاور...

أيضا يمكن لإدارة المكتبات أن تستفيد من خبرات موظفيها و تقوم بتشجيعهم على الإبداع و مكافأتهم لتحسين الأداء الوظيفي و مواكبة جميع التطورات في مجال المكتبات والمعلومات .

### 02-06- تحليل نتائج المحور الثالث: الثقافة التنظيمية و علاقتها

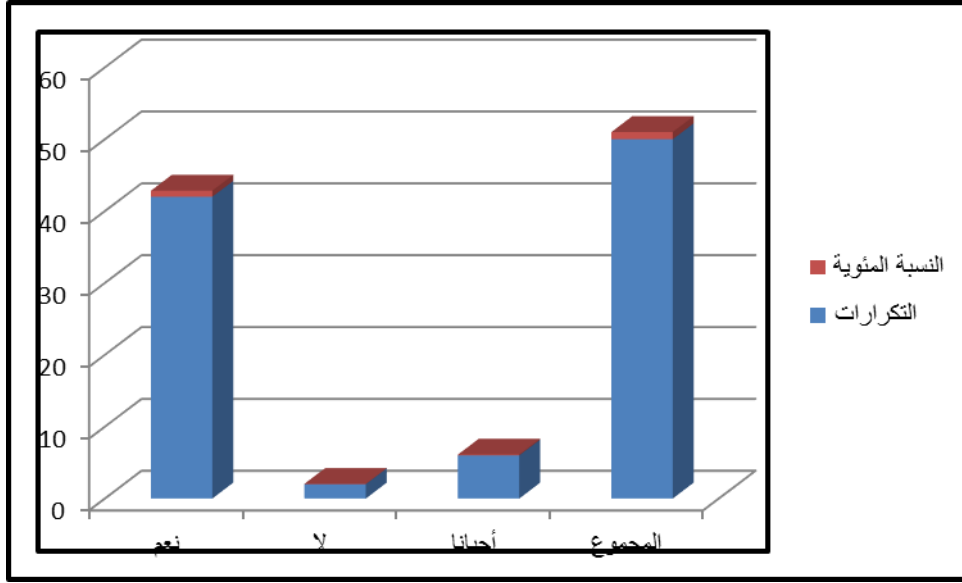
#### بإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية قيد الدراسة.

- هل يعتقد الموظف أن التجديد في المعلومات و الأفكار و الإبداع أساس النجاح و التميز في تطبيق إدارة المعرفة بمكتبته ؟

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	التكرارات الإجابة
50	06	02	42	التكرارات
%100	%12	%04	%84	النسبة المئوية

الجدول رقم (25) : التجديد في المعلومات و الإبداع لدى الموظف أساس النجاح في تطبيق إدارة

المعرفة.



الشكل رقم (23) : التجديد في المعلومات و الإبداع لدى الموظف أساس النجاح في تطبيق إدارة المعرفة.

يتضح لنا جليا من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (25) بأن 84% من الإجابات إنصبت على الإجابة بـ 'نعم' أي إعتقادهم الراسخ بأن التجديد في المعلومات و الأفكار و الإبداع هما أساس النجاح و التميز في تطبيق إدارة المعرفة بمكتباتهم .

و هذا راجع لأهمية المعلومات التي بطبيعتها تتجدد فالعالم يتطور بصفة مذهلة و المعلومات تزداد تعقيدا لهذا يجب مواكبة كل ذلك و إدارة الكم الهائل من هذه المعلومات والمعارف لصالح المستفيدين.

و أن 4% فقط من رأوا عكس ذلك ، وهي نسبة ضئيلة جدا لا تعكس حقيقة و دور التجديد المعرفي في تحقيق التنافسية و الإستقرار للمكتبة الجامعية أو المنظمة بشكل عام .

أما نسبة 12% فلا يعلمون أن التجديد المعرفي مهم في تطبيق إدارة المعرفة أي يجهلون بأنه يؤثر على تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية، أو أن ذلك له علاقة بالتميز و بإدارة المعرفة أم لا .

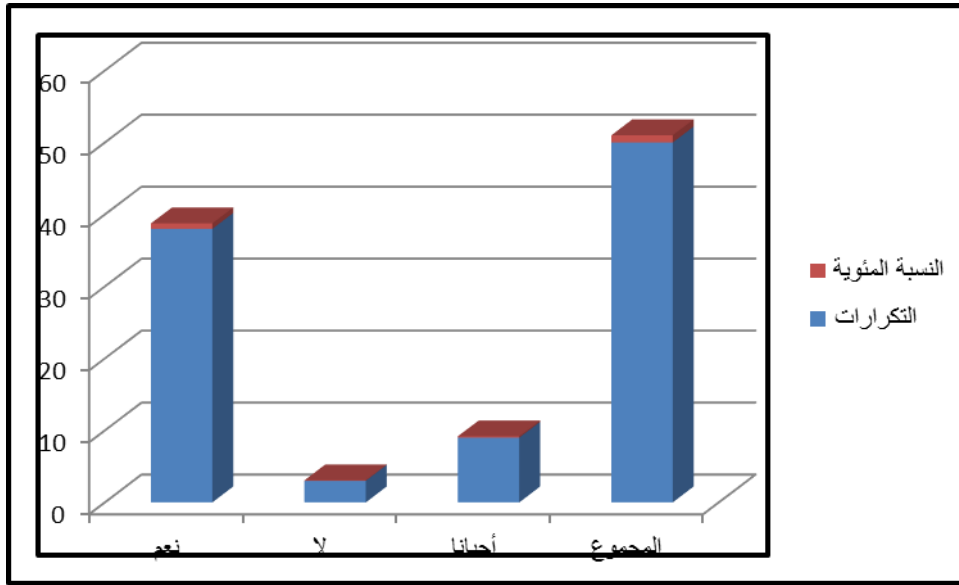
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

• هل يعتبر الموظف الثقافة التنظيمية عنصرا مؤثرا في تطبيق إدارة المعرفة بمكتبته ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرارات	38	03	09	50
النسبة المئوية	%76	%06	%18	%100

الجدول رقم (26) : إعتبار الموظف أن الثقافة التنظيمية عنصرا مؤثرا في تطبيق إدارة المعرفة



الشكل رقم (24) : إعتبار الموظف أن الثقافة التنظيمية عنصر مؤثر في تطبيق إدارة المعرفة

يبين الجدول رقم (26) أن نسبة 76% من العينة المبحوثة تتفق على أن الكثير من العاملين بالمكتبات الجامعية التي يعملون بها على وجود ثقافة تنظيمية و التي تمثل عنصرا مؤثرا في تطبيق إدارة المعرفة.

حيث أنه كلما كان الفرد مثقفا و واعيا وسلوكه سويا كلما كانت أفكاره سليمة وهذه الأفكار يمكن أن تتطور بالنقاشات المفتوحة و العمل الجماعي و من التعلم من الوظيفة نفسها لهذا فهم يمهدون الطريق لإكتساب مهارات تتحكم في المعرفة المولدة لتحسين الخدمات المكتبية بصفة عامة، وكأنها الجزء الذي يسبق الكل.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

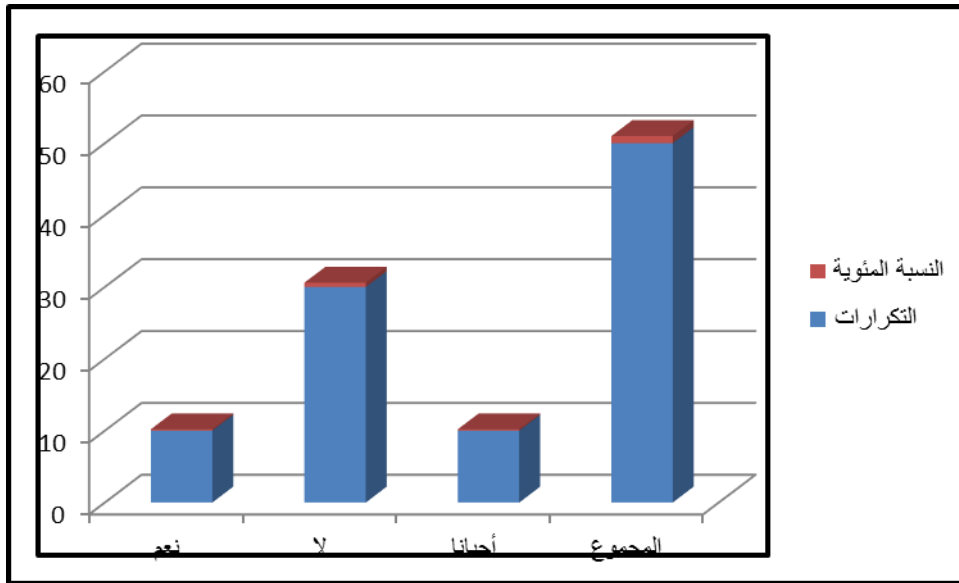
في حين نسبة 6% ترى العكس ، و هنا ربما تكون إجابتهم عن اقتناع لأنهم قد يجهلون مضامين الثقافة التنظيمية أو عناصر إدارة المعرفة أصلا أو أنها فعلا غير مهمة في نظرهم في نظرهم لإختلاف المفهومين. بحيث تبقى نسبة ضئيلة بالمقارنة مع النسبة التي هي على دراية بذلك.

أما نسبة 18% المتبقية فأجابوا ب ' لا أعلم' أي ليس لديهم معلومات عما إذا كانت الثقافة التنظيمية مؤثرة بشكل كبير في إدارة المعرفة أو أن هناك عوامل أخرى أيضا مؤثرة بنسبة كبيرة و بصفة مباشرة في ذلك أكثر من الثقافة التنظيمية وهم لا يعلمون إذا كانت عنصرا من عناصر إدارة المعرفة أم لا.

● هل يوجد بالمكتبة نظام إتصال فعال لتبادل الثقافات المساعدة على تطبيق إدارة المعرفة ؟

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	التكرارات الإجابة
50	10	30	10	التكرارات
%100	%20	%60	%20	النسبة المئوية

الجدول رقم (27) : وجود نظام إتصال فعال لتبادل الثقافات المساعدة على تطبيق إدارة المعرفة



الشكل رقم (25) : وجود نظام إتصال فعال لتبادل الثقافات المساعدة على تطبيق إدارة المعرفة ؟.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

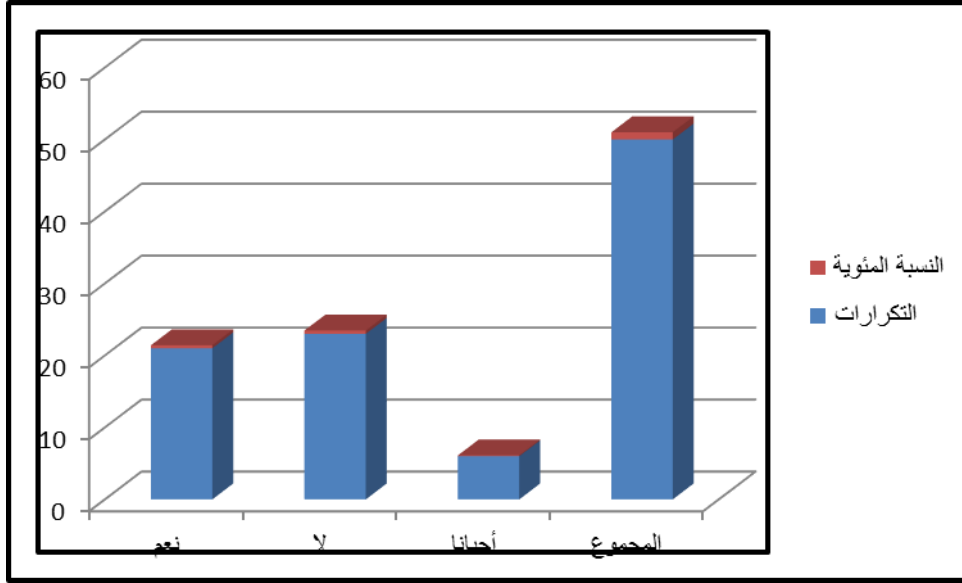
بناء على النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (27) يتضح لنا أن نسبة 20% فقط من المبحوثين من صرحوا بوجود نظام إتصال فعال يسمح بحرية تبادل مختلف الثقافات من أجل المساعدة على التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات التي يعملون بها. وهي نسبة ضئيلة جدا لا تعكس ما يجب أن تمتلكه المكتبات الجامعية الحديثة من أنظمة و وسائل إتصال ، وبالتالي هم لا يستفيدون من الخدمات المذكورة آنفا أما ما نسبته 60% من العينة المستهدفة فهي تقر بعدم وجود أنظمة إتصال في مكتباتهم وهذا راجع لعدم وجود الإمكانيات المادية والبشرية و التقنية أو لعدم رغبة المسؤولين في إتخاذ قرارات تغير الطرق الكلاسيكية في العمل.

و لكن في إعتقادنا أن هناك من المبحوثين من هذه الفئة خاصة القائمين على بعض المكتبات ممن لا يحسنون إستخدام هذه الأنظمة فهم غير محفزين و غير مستعدين لتغيير النمط التقليدي أصلا. أما النسبة المتبقية أي 20 % ، فهي تمثل من يرون أن أنظمة الإتصال هذه قد تكون موجودة و تلعب دورا في تبادل الثقافات لكن لا يعلمون أنها مساعدة على تحقيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات.

#### تحليل نتائج السؤال الرابع: هل للموظف حرية التصرف في تقديم ثقافته ومعارفه إلى مستحقيها؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	21	23	06	50
النسبة المئوية	%42	%46	%12	%100

الجدول رقم (28) : مدى حرية تصرف الموظف في تقديم ثقافته ومعارفه إلى مستحقيها؟



الشكل رقم (26) : مدى حرية تصرف الموظف في تقديم ثقافته ومعارفه إلى مستحقيها؟

إذا ما أردنا شرح ما يحتويه الجدول رقم (28) فإننا نلاحظ أن 42% من أفراد العينة المستهدفة يسلمون بمنحهم صلاحيات وامتيازات للتصرف داخل المكتبة دون الرجوع إلى الإدارة المسؤولة من أجل وضع مختلف الثقافات التي يكتسبها في تقديم مختلف المعارف.

هذا يعني إعطاؤهم فرصة للإبداع و تبيان قدراتهم و إعطائهم الحرية في حل المشاكل الصغيرة دون اللجوء للمسؤولين وهذا بحد ذاته يعطي الثقة بالنفس للمستخدمين و ينمي فيهم روح المسؤولية لتوليد أفكار ومعارف جديدة تفيد المستفيدين في آخر المطاف.

أما 46% وهي نسبة معتبرة تذكر أنها لا تمنح لها تلك الصلاحيات لوضع ثقافتها المكتسبة في إدارة المعرفة المقدمة للمستفيدين دون اللجوء للإدارة الوصية أي يبقى ذلك في نظر هؤلاء العاملين بالمكتبات الجامعية من صلاحيات الإدارة العليا أو المسؤولين المباشرين.

فهذه الفئة من المؤكد أنها لا تستطيع حتى فهم مصطلح الثقافة التنظيمية من خلال الوظيفة لأن الإدارة تحدد صلاحياتهم و تعاملهم كآلات التي يجب عليها التنفيذ فقط، و ربما ترى الإدارة من جهة أخرى أن

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

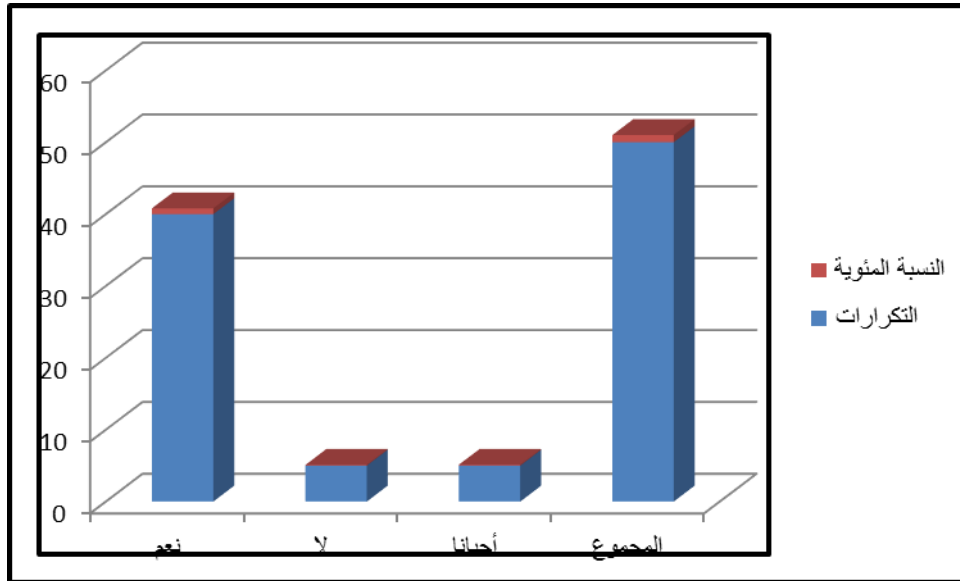
ثقافتهم المكتسبة قد لا تكون موحدة أو صحيحة حتى تسمح لهم بتطبيقها في إدارة المعرفة لفائدة المستفيدين.

أما ما نسبته 16% لم تستقر على رأي معين فهو أمر نسبي بالنسبة لهم و قد يحدث فقط بين الفينة و الأخرى و ترى الأمر لا يخضع لتصريح مطلق أو منع مطلق.

#### • هل تساهم تكنولوجيا المعلومات في التقليل من الجهد و الوقت لإدارة المعرفة ؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	التكرارات الإجابة
50	05	05	40	التكرارات
%100	%12	%10	%80	النسبة المئوية

الجدول رقم (29) : مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في التقليل من الجهد و الوقت لإدارة المعرفة



الشكل رقم (27) : مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في التقليل من الجهد و الوقت لإدارة المعرفة

توضح البيانات الإحصائية في الجدول رقم (29) أن نسبة 80% من العينة المستهدفة يرون بأن تكنولوجيا المعلومات بإعتبارها مكونا من مكونات الثقافة التنظيمية تساهم في التقليل من الجهد و الوقت لإدارة المعرفة في المكتبات، أي أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤثر على أي نشاط و في أي مكان خاصة في بيئة المكتبات و هي الآن أمر ضروري على العامل في قطاع المعلومات و التوثيق أن يلزم به

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

و أن يضاف إلى ثقافته التنظيمية لتسهيل القيام بالمهام الإدارية العلمية و التنظيمية، و بالتالي القدرة على التحكم في كل المعلومات التي تدار داخل المكتبة.

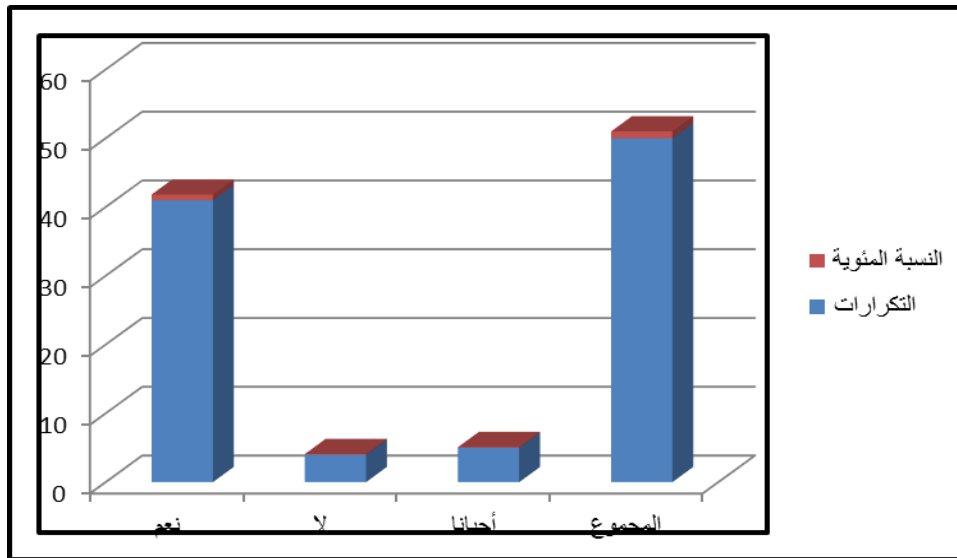
أما ما نسبة 10% ممن يرون العكس أي لا تساهم في ذلك، إنما آراؤهم ناتجة عن المعوقات التي تكون مع استعمال هذه التكنولوجيات مثل نقص المهارات، عدم وجود أجهزة و أنظمة اتصال كافية.

أما النسبة المتبقية المقدرة ب 10% فهي تمثل الفئة التي أجابت بأحيانا و رأت بأنه قد تساهم في التقليل من الجهد والوقت لكن ليست عنصرا أساسيا يعتمد عليها في ذلك بمعنى أن العمل يمكن أن يكتفي بأن يستمر في كل الأحوال سواء باستعمال تكنولوجيات المعلومات أم لا و أن ضرورة وجودها هو أمر نسبي.

#### • هل يشجع المسؤول على العمل الجماعي كأحد عناصر الثقافة المساعدة على إدارة المعرفة ؟

التكرارات / الإجابة	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرارات	41	04	05	50
النسبة المئوية	82%	8%	10%	100%

الجدول رقم (30) : تشجيع المسؤول على العمل الجماعي كأحد عناصر الثقافة المساعدة على إدارة المعرفة .



الشكل رقم (28): تشجيع المسؤول على العمل الجماعي بإعتباره أحد العناصر الثقافية المساعدة على إدارة المعرفة.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

توضح نتائج الجدول رقم (30) أن نسبة 82% من المبحوثين و الذين أجابو بـ 'نعم' أقرؤا بضرورة تحفيز وتشجيع الموظفين على العمل في جماعة من أجل تكوين ثقافة مساعدة على الإبداع و التميز و القدرة على إدارة المعرفة بأسلوب جيد.

فهم يعلمون أن الأنشطة أقرب إلى الإتقان إذا ما كانت جماعية بإعتبار العمل (الوظيفة) أحد العناصر المهمة في تكوين ثقافة مميزة تساعد على إدارة المعرفة بأسلوب جيد.

أما أصحاب نسبة 08 % الذين أجابو بـ "لا" فإنهم لا يرون أنهم يتلقون تشجيعا من طرف المسؤولين على العمل الجماعي كعنصر مهم في تكوين ثقافة مميزة تساعد على إدارة المعرفة بأسلوب جيد، و يسلمون بأن هناك مهام واضحة يجب على الموظف تطبيقها و يحاسب عليها فيما بعد، فهو لا يحتاج أي عنصر معنوي آخر بمعنى أنه قد يكون للتفاني في العمل وفق التعليمات نتيجة في إدارة المعرفة دون أي تشجيع مسبق.

أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 10 % التي أجابت بـ "لا أعلم" فقد صرحت بأن هذا التشجيع حتى وإن كان موجودا فهي ليس على دراية بأنه يساعد على تكوين إدارة المعرفة المتوقعة من ذلك أم لا، و أنه قد لا توجد هناك علاقة بينه وبين إدارة المعرفة..

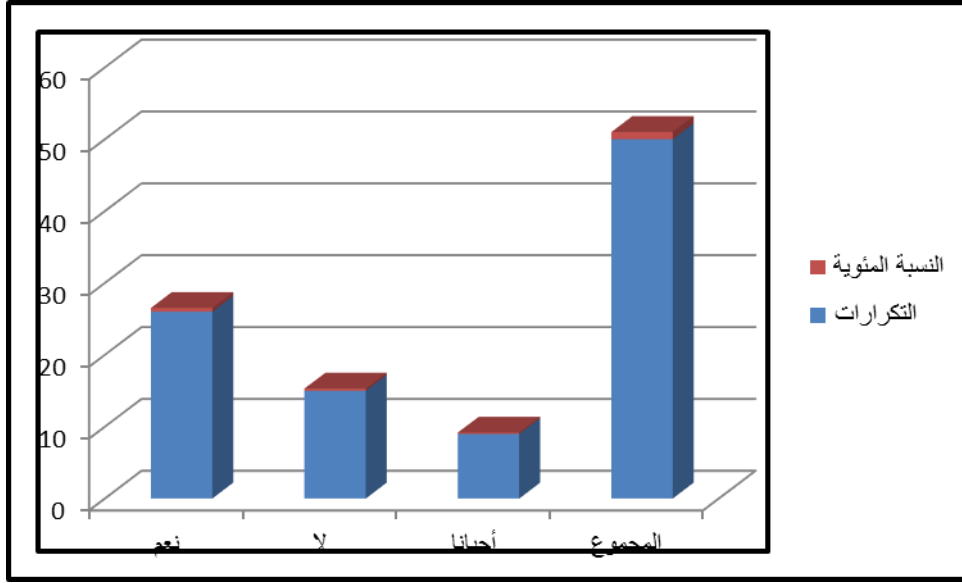
• هل المهارات المقدمة من طرف المكتبة لتحسين الثقافة التنظيمية مسايرة للحاجة الدائمة

#### لتطبيق إدارة المعرفة ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	26	15	09	50
النسبة المئوية	52%	30%	18%	100%

الجدول رقم (31) : مدى تطوير إدارة المكتبة من مهارات الموظفين لتمكينهم من مسايرة الحاجة

لإدارة المعرفة .



الشكل رقم (29) : مدى تطوير إدارة المكتبة من مهارات الموظفين لتمكينهم من مسايرة الحاجة لإدارة المعرفة

تشير المعطيات المبينة في الجدول رقم (31) أن ما نسبته 52% من العينة المستهدفة وافقوا على أن إدارة المكتبة تطور من مهارات الموظفين لتمكينهم من مسايرة الحاجة لإدارة المعرفة. و عليه فالقدرة على التعامل مع الأزمات و اكتساب طرق التواصل الفعالة و تطوير الجانب الشخصي للقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب كلها صفات يكتسبها العاملون بالمكتبات أثناء أداء مهامهم اليومية في المكتبة، إذن فالدور الذي يقوم به مسؤولوا المكتبة أو القائمون على تنمية هذه القدرات إنما يدل على إهتمامهم المتواصل بتأهيل موظفيهم ليكونوا دائماً على إستعداد و في حاجة دائمة لإنتاج معارف جديدة وتبادلها وتشاركها مع الآخرين،.

في حين أن نسبة 30% من عينة الدراسة كانت منافية لذلك فيعتقدون أن التكوين الشخصي و الرغبة في التعلم هي اجتهاد شخصي و مهارات قد تكتسب من خارج المكتبة و لا يجب أن تقوم به المكتبة أصلاً و الحاجة إلى إدارة المعرفة إنما هي وليدة النشاطات اليومية و الخبرات المكتسبة من الحلول لمختلف المشاكل السابقة في بيئة العمل.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

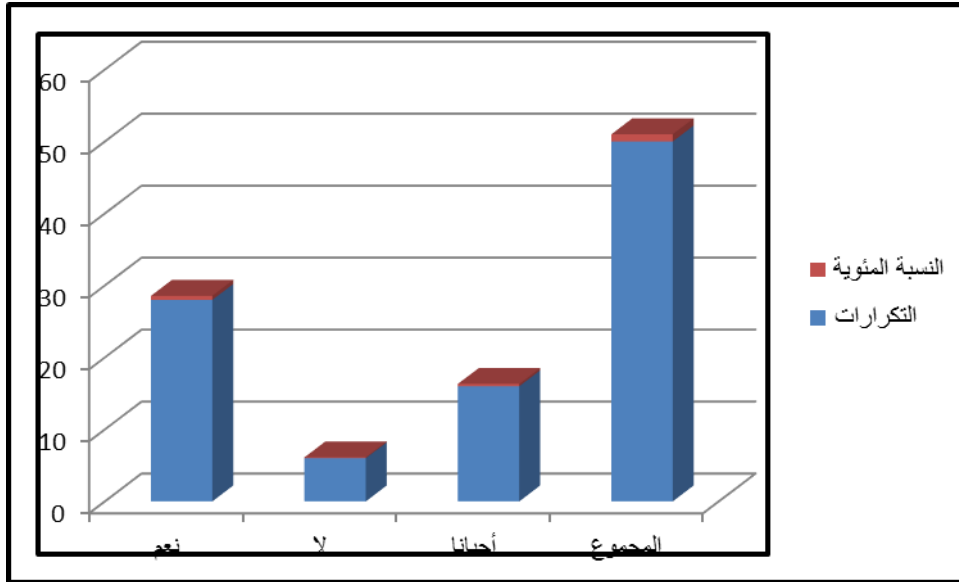
أما نسبة 18% المتبقية فتمثل الأفراد الذين أجابوا بـ "أحيانا" بمعنى إدارة المكتبة لا تقوم دائما بتطوير مهارات الموظفين من أجل مسايرة الحاجة لإدارة المعرفة بمعنى لا تعطي أهمية لتطوير المهارات التي تزيد من الحاجة لإدارة المعرفة و تعتقد أن دور القائمين على المكتبات موجود ولكن غير مهم و غير مؤثر مادام الموظفون تلقوا تكوينا قاعديا مكنهم بالظفر بهذه المناصب في المكتبات و مادامت الأنشطة تتسم بالرتابة اليومية.

- هل القيم الثقافية الموجودة داخل المكتبة ملائمة و متوافقة مع مبدأ الاستمرار في إدارة المعرفة ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرارات	28	06	16	50
النسبة المئوية	%56	%12	%32	%100

الجدول رقم (32) : ملائمة القيم الثقافية الموجودة داخل المكتبة و مدى توافقتها مع مبدأ الاستمرار

#### في إدارة المعرفة



الشكل رقم (30) : ملائمة القيم الثقافية الموجودة داخل المكتبة و مدى توافقتها مع مبدأ الاستمرار في

#### إدارة المعرفة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

يوضح الجدول رقم (32) أن نسبة 56% من أفراد العينة المستهدفة وهي الغالبية التي تجزم بأن القيم الثقافية الموجودة داخل المكتبة متوافقة مع مبدأ الاستمرار في إدارة المعرفة.

وهم يقصدون أن القيم الثقافية يجب أن تكون متلائمة مع مستجدات المعرفة و طرق اكتسابها أي من أجل أن تكون هناك استمرارية في إدارة المعرفة يجب أن يكون العامل فرادا مثابرا صاحب نظرة إستشرافية و ذا بعد نظر ، إضافة إلى التنظيم و التخطيط اللذان يضمنان الإستمرارية بأقل وقت و جهد و وأن هذه العوامل لا يمكن أن يكتسبها غير أصحاب القيم الثقافية و أن محاولة فرضها على من لا يملكها يعتبر إهدارا للوقت ومجرد تكريس للرداءة في إدارة جيدة للمعرفة.

أما نسبة 12% من المستهدفين فهم يرون أنه ليس للقيم الثقافية داخل المكتبة أي علاقة مع مبدأ الإستمرارية في إدارة المعرفة والتي ترى دائما انه لا يجب الربط بين المفهومين وترى بضرورة فصل المفهومين أي أن الإدارة كعلم و فن لا تستند إلى أي قيم تسرع من وتيرتها.

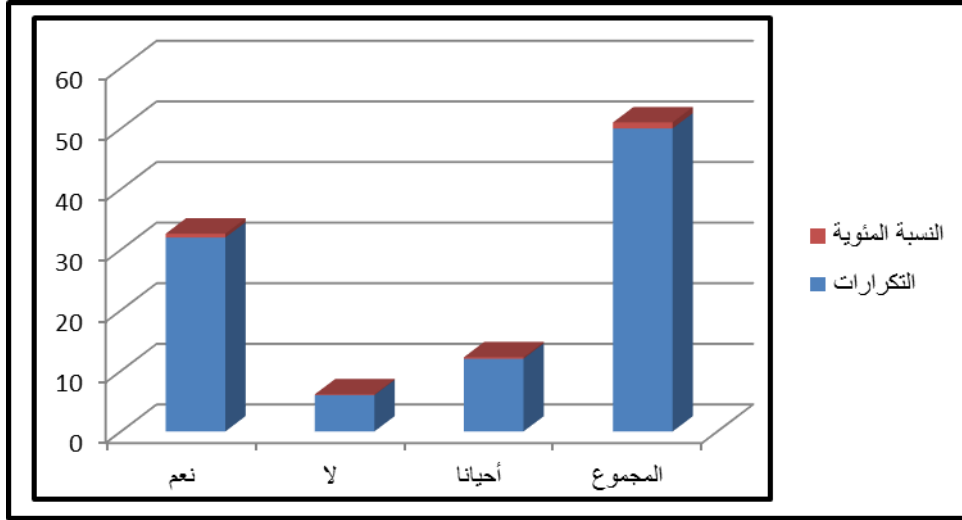
فيما ذهبت نسبة 32% المتبقية من المبحوثين إلى عدم العلم أن القيم الثقافية الموجودة داخل المكتبة يجب أن تتوافق مع مبدأ الاستمرار في إدارة المعرفة بمعنى أن هذه الفئة قد تجهل أصلا تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة فما بالك بضرورة التكيف لمسايرة الحاجة إلى إدارة المعرفة.

• هل يرى الموظف أن الثقافة التنظيمية داخل المكتبة لها دور كبير في دعم إدارة المعرفة ؟

التكرارات الإجابة	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرارات	32	06	12	50
النسبة المئوية	64%	12%	24%	100%

الجدول رقم (33) : مدى رؤية الموظف بأن الثقافة التنظيمية داخل المكتبة لها دور كبير في دعم

### إدارة المعرفة



الشكل رقم (31): مدى رؤية الموظف بأن الثقافة التنظيمية داخل المكتبة لها دور كبير في دعم إدارة

### المعرفة

تشير البيانات الإحصائية للجدول رقم (33) أن الأغلبية من الفئة المبحوثة والمقدرة بـ 64% مقتنعة بأن للثقافة التنظيمية دور كبير في إدارة المعرفة داخل المكتبة عندما أجابو "بنعم" أي أن صاحب القيم والأخلاق ملزم دائما بالتحلي ببعض الصفات التي لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل كالإنضباط ، الرزانة ، الواقعية و الأهم من ذلك هي المصادقية و التي تعتبر من أهم عوامل إكتساب المعرفة ومشاركتها مع الآخرين.

أما نسبة 12 % فيعتقدون أنه لا توجد علاقة تربط بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة أي أن إكتساب المعرفة لا يتطلب بالضرورة وجود قيم بل إكتساب المعرفة و إدارتها يكون أساسا عن طريق التكوين المستمر و التحفيزات و المكافآت و الخبرة الميدانية.

فيما أجابت الفئة الثالثة بـ "لا أعلم" ، فهم هكذا ليسوا على علم بوجود علاقة تربط الثقافة التنظيمية و بإدارة المعرفة و ، ربما يرون أن إكتساب المعرفة لا يتطلب بالضرورة وجود قيم، بل إكتساب المعرفة و إدارتها يكون أساسا عن طريق التكوين المستمر و التحفيزات و المكافآت و الخبرة الميدانية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

و إذا توجهنا إلى أخذ آراء المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بـ "نعم" أي الذين وافقو على أن للثقافة التنظيمية دور كبير في دعم إدارة المعرفة داخل المكتبة فقد إتفقوا أن ذلك يعود حسب رأيهم إلى النقاط التالية :

- إكتساب ثقافة التنظيم و التدريب المستمر وتعلم الكثير من المهارات يساهمون في إدارة المعرفة .
  - تشارك الأفكار و تبادلها و العمل في إطار جماعي يجدد الثقة في النفس ويعمل على إيجاد الحلول.
  - بإعتبار الثقافة التنظيمية بكل مضامينها كروح التعاون و التكامل بين الموظفين و الرؤساء فهي تعمل في النهاية على إستقطاب المستفيدين من طلبة و باحثين حيث تحقق أهداف المكتبة..
  - الثقافة التنظيمية تسهل عملية تنظيم وترتيب المصادر المكتبية و كذا التقرب من المستفيدين والباحثين و الإجابة عن احتياجاتهم بأقل مدة و كذا تسهيل الوصول للمراجع و المعلومات المطلوبة من طرف المستفيد.
  - توظيف طرق التشاور و عقد الإجتماعات الدورية لتحسين سلوكيات العامل من أجل تشجيع الإبداع و خلق الأفكار و تطوير المكتسبات الفردية والجماعية التي تعود بالفائدة على تطوير المكتبة .
  - إحترام المسؤولين و تقدير العاملين وتحفيزهم و تبادل المعارف و تشجيع روح المبادرة من شأنهم تطوير إدارة المعرفة وبالتالي المساهمة في تقدم وتطور المكتبة.
- من خلال هذه الآراء نستنتج أن أغلبية العاملين بالمكتبات الجامعية توصلو بشكل كبير إلى ايجاد صيغ تعبر عن دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة و أغلبها إنصب حول أن المكتسبات الفردية والجماعية و التشاور و التشجيع على الإبداع وأن وجود التحفيزات و الإستعداد الدائم لتطوير المهارات يؤدي إلى إدارة معرفة حقيقية و فعالة تخدم المكتبة الجامعية ككل.

**02-07-استنتاج المحور الثالث : الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية :**

من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الثالث يتبين لنا أن الجوانب العملية الظاهرة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت كغيرها من المكتبات الأخرى تتأثر بالجوانب المعنوية و الفكرية في نفس البيئة ، و هذا يتوقف على غياب إستراتيجية واضحة تستغل المعلومات الهامة والخبرات في تحقيق الأنشطة الإدارية و الفنية .

عمليا، و من هذا المنطلق يجب على المكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت أن تسعى للتطبيق الجيد لإدارة المعرفة بالإعتماد على الكثير من العناصر لتحقيق أهدافها العامة من خلال ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية مثل تشجيع العاملين على التعاون، العمل الجماعي و الإحترام ومن خلال إستغلال هذه المبادئ في توليد وجمع وتبادل المعرفة بين مختلف المستخدمين لإنجاز مختلف المهام والأنشطة و هذا ما يسمى بإدارة المعرفة.

إذن فالتطبيق الأمثل حسب ما رأيناه يكون بالجمع بين كل المكونات الموجودة بالمكتبة من قيم و مهارات و وسائل تكنولوجية متطورة لتحقيق التقدم النوعي و الرفع من مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بهذه المكتبات الجامعية .

### 3-الإستنتاج العام للدراسة الميدانية:

حسب ما توصلنا إليه من خلال تحليل النتائج و استنتاجات المحاور الثلاثة للبحث فإن القيم الثقافية تعتبر بالنسبة للموظفين أساس تشكيل و توليد المعرفة أي أن الثقافة التنظيمية تعمل على تهيئة الظروف المساعدة على تطبيق إدارة المعرفة عن طريق إتباع مجموعة من العناصر أو الأساليب للتشارك المعرفي و هي تتطلب إستعداد المكتبات لذلك.

فمن خلال دراستنا يتبين لنا أن العاملين بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت على علم بالقيم التي يجب أن يتحلون من أجل أن تصبح المكتبة الجامعية كتلة لا تتجزأ تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها. إن الإستعداد الحالي لهذه المؤسسات الوثائقية رغم وجود بعض الجهود لتطوير المهارات الفردية والجماعية ، إقامة الدورات التدريبية و الاجتماعات التشاورية لتبادل المعرفة بين العاملين بها غير كاف. لهذا على الإدارة العليا بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت أن تدرك أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالتغيرات التكنولوجية الحاصلة، وما هو موجود الآن يعرقل الإتجاه نحو تطبيق إدارة معرفية ناجحة .

فضرورة إستعمال تكنولوجيات المعلومات و أنظمة الإتصال الحديثة التي تساهم في التقليل من الجهد والوقت المستغرق في إنجاز مختلف الأنشطة الإدارية و الفنية أصبح أمرا ضروريا. و عليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في إدارة المعرفة من خلال توفير الظروف المناسبة التي تدعم مختلف عمليات إدارة المعرفة بشرط وجود إستراتيجية حقيقية من طرف القائمين على تسيير المكتبات الجامعية بتيارت تعتمد على مواكبة التكنولوجيات الحديثة لمسايرة الديناميكية للموجودات المعرفية.



#### 4- النتائج العامة للدراسة على ضوء الفرضيات:

بعد الدراسة الميدانية لموضوع البحث توصلنا إلى النتائج التالية حسب الفرضيات الثلاث المذكورة سابقا:

##### • الفرضية الأولى:

• تعتبر الثقافة التنظيمية محورا رئيسيا تتمركز حولها كافة النشاطات التي تؤثر بشكل إيجابي في خلق لإبداع والابتكار في العمل بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة.

إن العاملين بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة بإعتبارهم كيان المؤسسة و روحها النابض يمتلكون فكرة عن مفهوم الثقافة التنظيمية و يعتبرونها العنصر الذي يدعم خلق الأفكار و تمكين الآخرين منها، و حسب ما وصلنا إليه من نتائج فهم يمتلكون مجموعة من القيم كالإحترام و روح التعاون و القدرة على التشاور و التي تساعدهم في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.

• **الفرضية الثانية:** تتحقق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة بالتنسيق بين مختلف العمليات المكتبية و العاملين.

إن العاملين بالمكتبات الجامعية مكان الدراسة على دراية بالتحديات التي تواجههم لتفعيل إدارة المعرفة و ذلك من خلال إمتلاكهم للمهارات والقدرات الوظيفية و بالرغم من وعيهم بما يواجههم من تحديات إلا أنها غير كافية مقارنة مع تأخر مكتباتهم في إستعمال التكنولوجيات الحديثة وأنظمة الإتصال بالطريقة التي تسمح لهم بمشاركة هذا لمعلومة المكتسبة مع الآخرين في أقصر وقت و أقل جهد ممكن.

• **الفرضية الثالثة:** يساعد و يلائم إعتقاد ثقافة تنظيمية بالمكتبات الجامعية قيد

الدراسة تطبيق لإدارة المعرفة

رغم أن الثقافة التنظيمية هي العنصر المؤثر في إدارة المعرفة إلا أنها وحدها لا تشكل بيئة مثالية لتطبيق ذلك ما لم تتوافر إستراتيجية واضحة من طرف القائمين على المكتبات الجامعية لجامعة ابن

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

خلدون تارت تجمع بين مساندة التكنولوجيات الحديثة و بين تنويع أساليب تطبيق إدارة المعرفة الحديثة كالإستعانة بالأخصائيين و تقديم التحفيزات والمكافآت للعاملين بهذه المكتبات الجامعية للتجديد في المعلومات و الأفكار و الإبداع اللازم للنجاح و التميز .

#### 5-الإقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية و التي تبين دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة، و عليه شكلت الثقافة التنظيمية أرضية ممهدة لتوليد المعرفة ومشاركتها لتحقيق الأهداف المسطرة ، إلا أن بإمكان القائمين على تسيير هذه المكتبات أن يرفعوا من درجة الفاعلية في العمل وتحقيق الأهداف المرجوة أكثر و ذلك من خلال :

- إستيعاب القائمين على المكتبات الجامعية بجامعة ابن خلدون تيارت لدور التي تلعبه الثقافة التنظيمية في الحفاظ على وحدة العاملين بالمكتبات الجامعية في تطبيق إدارة المعرفة و تفعيل ذلك من خلال توسيع صلاحيات الكفاءات داخل المكتبة.

- إشراك أكثر للعاملين بالمكتبات الجامعية و إستشاراتهم في إتخاذ القرار بإعتبارهم جزءا من منظومة المكتبات الجامعية .

- إعادة النظر فيما يخص هيكلية المكتبات الجامعية و إيجاد خطة تغير من طريقة تصميم الأعمال و الأنشطة بما يتناسب و العمل الجماعي بواسطة فرق العمل لتطوير الأداءات الوظيفية في مختلف المصالح قدر الإمكان .

-العمل على خلق بيئة مناسبة تشجع على الإبداع و الإبتكار وعلى التشارك المعرفي و ذلك من خلال الاعتماد على التحفيزات و المكافآت داخل المكتبة التي تعزز من الثقة بالنفس والعزم على تقديم الأفضل.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

- تخصيص أغلفة مالية لإدخال التكنولوجيات الحديثة (أجهزة ، برمجيات، شبكات..) و إستخدامها عن طريق توفير يد عاملة مؤهلة تساعد أخصائي المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة أو إقامة دورات تدريبية عن كل برنامج يراد تطبيقه بالمكتبة الجامعية.
- تكثيف الدورات التدريبية و الملتقيات و الورشات لفائدة العاملين بالمكتبات الجامعية الذي من شأنه تغيير توجهاتهم و قناعاتهم السلبية ويقودها نحو تحقيق الإستراتيجية العامة للمكتبة وبالتالي تحقيق التنافسية و تحسين الخدمات للمستفيدين بشكل عام.

إن إختيارنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بمكتبات الكليات الجامعية قيد الدراسة إنما جاء للوقوف على واقع الثقافة التنظيمية بها بكل ما تحمله من مضامين وما تلعبه في عملية توليد المعرفة و تخزينها ومشاركتها مع الآخرين على جميع الأصعدة.

ولعل الدراسة الميدانية التي قمنا بها عن طريق تحليل نتائج الإستبانات الموزعة على العاملين بهذه المكتبات الجامعية قيد الدراسة كانت تهدف إلى التعرف عن قرب على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة للخروج بنتائج تفيد كل الفاعلين بها و إبراز المشاكل التي تحول دون تطبيق فعلي لإدارة المعرفة ، و تقديم الإقتراحات المناسبة لذلك.

إن الثقافة التنظيمية حسب النتائج المتوصل لها في بحثنا هذا في المكتبات الجامعية بتيارت إنما تعكس ذلك الترابط القائم بين العاملين بها من خصوصيات و سمات و قيم تظهر في النهاية على الأنماط السلوكية السائدة فيها ، و هذه القيم المشتركة هي التي تساعد المكتبات الجامعية كهيئات أو منظمات على القيام بوظائفها المختلفة لكونها تحافظ على وحدتها ككتلة واحدة و بالتالي تحقيق الأهداف العامة لهذه المكتبات الجامعية.

فقد وجدنا بعد تعمقنا في الظروف التي تحيط بالعمل المكتبي أن الوظائف التي تقوم بها المكتبة الجامعية تحتاج إلى دراية في التسيير وإلى تطبيق جيد لإدارة المعرفة تقع مسؤوليتها في النهاية على القائمين على هذه المكتبات الجامعية.

و بعد الوقوف على نتائج الإستبيان وتحليلها أدركنا أنه لنجاح أي مكتبة لا بد لها من مسايرة التطورات الحاصلة في بيئة المكتبات من خلال إيجاد مدخلات ثقافية ومعرفية تشكل دعامة ناجعة في إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب و لتسهيل ذلك لا بد من وجود مرونة و إنسيابية في التعامل مع هذه المعلومات بين المسؤولين و مختلف المصالح داخل هذه المكتبات من خلال ثقافة تنظيمية تعتمد و تقوم على التحاور و التشاطر المعرفي للمعارف الكامنة في عقول العاملين بالمكتبات الجامعية .

## خاتمة

و على ضوء الإستنتاجات المستخلصة في الجانب التطبيقي نقول بإدارة المعرفة كأحد أنواع الإدارة التي تمكن المكتبات الجامعية بجامعة ابن خلدون بتيارت من إستغلال مواردها من بيانات و معلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها، و تلبية إحتياجات الباحثين ، هو من خلال مواكبتها لأحدث أساليب التكنولوجيا ، مع تمشين عنصر الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار و تحسين أنظمة المكافآت، والعمل على تنسيق أنشطة المكتبات الجامعية في بيئة تعاونية ، تعزز من قدرتها على الإحتفاظ بالأداء المنظم لمواجهة التغيرات المتسارعة و الحصول على الميزة التنافسية الدائمة.

فهذا العمل إنما هو دعوة للإدارة العليا للمكتبات الجامعية بتيارت لتوحيد رؤيتهم المشتركة بضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات و أنظمة الإتصال المرتبطة بمختلف الشبكات العنكبوتية الحديثة التي تساهم في التقليل من الجهد و الوقت المستغرق في إنجاز مختلف الأنشطة الإدارية و الفنية.

و عليه فإننا في نهاية بحثنا هذا نخرج بنتيجة مفادها أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في إدارة المعرفة من خلال توفير الظروف المناسبة التي تدعم مختلف عمليات إدارة المعرفة بشرط وجود إستراتيجية حقيقية من طرف القائمين على تسيير المكتبات الجامعية بتيارت تعتمد على مسايرة التطور التكنولوجي الحاصل في جميع الميادين خاصة في مجال أنظمة المعلومات و التوثيق.

البيبيو غرافيا

### المصادر:

- 01- أحمد، محمد الشامي؛ السيد، حسب الله. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض : دار المريخ للنشر، 1988 .
- 02- جمال الدين، ابن منظور أبو الفضل. معجم لسان العرب. الجزء التاسع، بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1988 .
- 03- محمد، بن يعقوب الفيروز. قاموس المحيط. ط8. لبنان: دار إحياء التراث، 2005.

### المراجع باللغة العربية:

- 04- ابراهيم، الخلوف الملكاوي. إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
- 05- ابراهيم، نعيم الظاهر. إدارة المعرفة. الارذن: عالم الكتاب الحديث، 2009 .
- 06- أحمد، الخطيب؛ خالد، زيغان. إدارة المعرفة و نظم المعلومات. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009.
- 07- أحمد، بدر؛ محمد، فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب، 2001.
- 08- أحمد، عبد الله العلي . مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات . القاهرة :دار الكتاب الحديث، 2001.
- 09- أحمد، عمر الهمشري . المكتبة ومهارات استخدامها . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 10- أحمد، عواد محمد الزيادات. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2014.
- 11- أحمد، ماهر. التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007 ، ص 441 .
- 12- أسامة، على محمد السيد. إدارة المعرفة . عمان : دار العلم والإيمان للنشر و التوزيع، 2013 .
- 13- اسماعيل، محمد السيد. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1998 .
- 14- أنعام، الشهابي. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. عمان: دار الإثراء للنشر، 2009.

- 15- توفيق، موسى المدهون؛ إبراهيم، الجزراوي. تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
- 16- جمال الدين، المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير. مصر: الدار الجامعية للنشر ، 2006 .
- 17- جواد، ناظم الزايدي ؛ علي، كمونة عبد الامير. إدارة المعرفة و الفكر التنظيمي. عمان: دار الايام للنشر و التوزيع، 2018.
- 18- حامد، نيباب الشافعي .إدارة المكتبات الجامعية :أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية .القاهرة :دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1994.
- 19- حسن، حسين البيلاوي ؛ سلامة، عبد العظيم. إدارة المعرفة في التعليم الإسكندرية: دار الوفاء ، 2007 .
- 20- حسين، حريم. إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010. ص 265 .
- 21- حسين، حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، م عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2003.
- 22- رضا، إبراهيم المليجي. إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. القاهرة :مؤسسة طيبة للنشر، 2010.
- 23- سامي، فياض العزاوي. ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. السعودية: مركز البحوث و معهد الإدارة العامة، 2009 .
- 24- سعيد، أحمد حسن .المكتبات وأثرها الثقافي، الاجتماعي، التعليمي .القاهرة :دار الفكر العربي، 1999.
- 25- سلطان، كرماري ؛ تر على، هيثم حجازي. إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. عمان : الأهلية للنشر و التوزيع، 2005.
- 26- شاين، إدجار؛ تر. منير، محمد صبحي؛ وهبي، محمد شحاتة. الثقافة التنظيمية و القيادة. الرياض: معهد الإدارة مركز البحوث، 2011.
- 27- صلاح الدين، الكبيسي. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للإدارة ، 2005.
- 28- عامر، حضير الكبيسي. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2019 .
- 29- عباس، نعمة الخفاجي. ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.
- 30- عبد الرازق، علاء السالمي. نظم إدارة المعلومات. قطر: معهد التنمية الادارية 2003.



- 31- عبد الرحمان، حسني الشيمي. إدارة المعرفة: الراسمعرفة بديلا. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009 .
- 32- عبد الرحمن، الجاموس. إدارة المعرفة في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر: [ب،ت].
- 33- عبد الستار، العلي ؛ عامر، قندلجي؛ غسان، العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع: 2006.
- 34- عبد اللطيف، الصوفي عبد اللطيف. المكتبات في مجتمع المعلومات. عين مليلة : دار الهدى للنشر و التوزيع، 2003.
- 35- عبد اللطيف، مطر. إدارة المعرفة و المعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2007.
- 36- عصام، نور الدين. إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر ، 2010.
- 37- علي، هيثم حجازي. المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. عمان: دار الرضوان للنشر و التوزيع، 2014.
- 38- فليب، أتكسون؛ تر. عبد الفتاح، السيد النعماني. إدارة الجودة الشاملة : التغيير الثقافي الأساس لإدارة الجودة الشاملة. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 1996.
- 39- كمال، عبد الحميد زيتون. تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال. القاهرة: عالم الكتب للنشر، 2002.
- 40- متولي، السيد متولي. السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 2006.
- 41- محمد، السيد جاد الرب . السلوك التنظيمي: موضوعات و تراجم وبحوث إدارية متقدمة. القاهرة: العشري للنشر والتوزيع، 2005 .
- 42- محمد، الصيرفي. التطوير التنظيمي. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2007.
- 43- محمد، تركي البطاينة ؛ محمد، زياد المشاقبة. إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
- 44- محمد، قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 .
- 45- محمد، كامل المغربي. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010.

- 46- محمود، سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- 47- مساعدة، ماجد عبد المهدي. إدارة المنظمات : منظور كلي. عمان : دار الميسرة، 2013.
- 48- مسلم، مجيل لازم المالكي. هندسة المعرفة و إدارتها في البيئة الرقمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2010.
- 49- مصطفى ربحي عليان ؛أمين، النجداوي. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان :دار الفكر، 2001 ،
- 50- مصطفى، ربحي عليان . مبادئ إدارة و تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات .عمان :دار صفاء، 2001.
- 51- مصطفى، ربحي عليان. دارة المعرفة.عمان دار الصفاء للطباعة و النشر.2008.
- 52- مصطفى، محمود أبو بكر. التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،2000.
- 53- مصطفى، محمود أبو بكر. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 54- موسي ، أللوزي. التنظيم وإجراءات العمل. الأردن: دار وائل للنشر، 2002 .
- 55- نبيل، علي. الثقافة العربية و عصر المعلومات:عالم المعرفة.الكويت: المجلس الوطني للثقافة و الفنون،2001.
- 56- نجم، عبود نجم. إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات.الاردن:دار الوراق للنشر و التوزيع،2005.
- 57- ياسر،الضاوي. إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.القاهرة: دار السحاب للنشر ،2007.

### المراجع باللغة الاجنبية:

- 58- David, De Long. *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*. WORKING PAPER: CENTER FOR BUSINESS INNOVATION, 1997.
- 59- Nancy, Dubois; Tricia, Wilkerson. knowledge management: background paper for the development of a knowledge management strategy for public health in Canada. National Collaborating .Centre for Methods and Tools, 2008.

### المقالات:

- 60- إسماعيل، رائد عبابنة ؛ حتاملة، أحمد، ماجد. دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 9 ، العدد 04. 2019.
- 61- بسام، أبو حشيش. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العدد 01. المجلد 25. فلسطين. جامعة غزة. 2011.
- 62- سامي، عبد الله المدان . قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية. مجلة الإدارة و الاقتصاد. العدد 84. بغداد: الجامعة المستنصرية، 2010.
- 63- سندس، خوين رضويي. الثقافة التنظيمية و فعالية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد. مجلة الإدارة و الاقتصاد. 2009. العدد 75 .
- 64- عبد اللطيف، عبد اللطيف، محفوظ، أحمد جودة. دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2010، المجلد 26 العدد 2.
- 65- منير، الحمزة. واقع تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية: مطلب واقعي أم استباق للأحداث. مجلة الإعلام العلمي و التقني. الجزائر: مركز البحث في الاعلام العلمي و التقني .مج 19. ع02.
- 66- نعيمة، حسن رزوقي. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. المجلد 9. العدد 2. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004.
- 67- David, De Long; Liam, Fahey. *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. academy of Management Executive. Vol 14. N 4. 2000.
- 68- Dorothy, Leidner. The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. International Journal of Collaboration. V 2. N 1. 2006.

### الندوات و المؤتمرات :

- 69- عبد الهادي، علي مسلم. إدارة المعرفة :مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية: جامعة الرياض، 2009

70- فريد، كورتل؛ يوسف، قاسمي. إدارة المعرفة و دورها في تجسيد مجتمع المعلومات: المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظلّ إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. 26-27 نيسان 2006. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006.

### المذكرات:

- 71- حياة، صاولة. امتثال العمال لثقافة المنظمة: مذكرة ماجستير في علم الاجتماع. قسنطينة: جامعة منتوري، 2009 .
- 72- زايد، جابر. دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2019.
- 73- سالم، إلياس. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: مذكرة ماجستير. الجزائر: جامعة المسيلة، 2006.
- 74- سمير، عباس. الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام ل.م.د. مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير. الجزائر: جامعة باجي مختار، 2008.
- 75- صالح، سوزان دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2008.
- 76- كمال، قاسمي. المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية. مذكرة ماجستير. الجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003. ص16.
- 77- محمد بن غالب العوفي. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض: جامعة نايف العربية، 2005. ص16.
- 78- محمد، أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2008.
- 79- محمد، الطاهر بوياية. دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية: رسالة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية: قسنطينة: جامعة منتوري، 2004 .
- 80- محمد، فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. مذكرة ماجستير علوم إدارية. السعودية: جامعة نايف، 2005.

- 81- منال، طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية، 2007، ص 57.
- 82- وهبية، عيساوي. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات. الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد، 2011 .

### المراسيم

- 83- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الجريدة الرسمية. المرسوم التنفيذي رقم: 279/03 المؤرخ في 2003/08/23 الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها. المادة رقم: 01.

### الوابوغرافيا

- 84- الموقع الرسمي لجامعة ابن خلدون تيارت. تاريخ الإطلاع. 2022/05/27، 12.52  
<https://www.univ-tiaret.dz/ar/Universite.html>

الأملاح



جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علم المكتبات و المعلومات



### استمارة استبانة

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات و  
المعلومات  
تخصص تكنولوجيا و هندسة المعلومات تحت عنوان:

دور الثقافة التنظيمية في دعم و تطبيق إدارة  
المعرفة في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة  
من المكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت

تحت إشراف الأستاذة:

روابي خيرة

من إعداد الطالبين:

- بطوم عبدالقادر

- بلغازي نور الدين

تحية طيبة

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي نرجو منكم إيفاءها العناية  
الكافية والإجابة على كل ما ورد فيها.  
و نعلمكم بأن مادتها لن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي

## الملحق رقم: 01

### البيانات الوظيفية:

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب إختيارك حسبما تقتضيه طبيعة السؤال.

#### 01- المكتبة الجامعية التي تنتمي إليها:

- المكتبة المركزية
- مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.
- مكتبة كلية العلوم الطبيعية و التطبيقية.
- مكتبة كلية الآداب و اللغات.
- مكتبة كلية الحقوق و العلوم الإدارية.
- مكتبة كلية الرياضيات و الإعلام الآلي.
- مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

#### 02-رتبة العامل أو الموظف بالمكتبة:

- محافظ المكتبات الجامعية.
- ملحق المكتبات الجامعية المستوى الثاني.
- ملحق المكتبات الجامعية المستوى الاول.
- مساعد المكتبات الجامعية.
- أخرى

### المحور الأول: الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية.

فيما يلي مجموعة من الأسئلة الخاصة بالثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية والمرجو منكم وضع علامة (x) في المربع المناسب للاختيار:

#### 03- هل لديك فكرة حول مصطلح الثقافة التنظيمية؟

- نعم  لا  لا أعلم

إذا كانت إجابتك بنعم كيف تعرفت على المصطلح هل من خلال:

- التكوين  الوظيفة  مصادر و مراجع  أخرى



## الملحق رقم: 01

04- هل تعتبرون الإحترام قيمة أساسية من قيم المكتبة بغض النظر عن المستويات الإدارية؟

نعم  لا  لا أعلم

05- هل تشعر بالرضا والإستقرار و عدم التذمر عند أداء وظيفتك؟

نعم  لا  لا أعلم

06- هل تسود بينك و بين الموظفين قيمة التعاون وروح الفريق في مختلف الخدمات المطلوبة؟

نعم  لا  لا أعلم

07- هل تقام لكم لقاءات دورية غير رسمية داخل المكتبة تجمع الرؤساء والمؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار؟

نعم  لا  لا أعلم

08- هل يتم إشراك الموظفين و إستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المكتبة؟

نعم  لا  لا أعلم

09- هل تحرص المكتبة بصورة منتظمة على تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات المكتبية للموظفين؟

نعم  لا  لا أعلم

10- هل تتلقون مساندة معنوية أو مادية من زملائك في العمل لمواجهة الأزمات الخاصة؟

نعم  لا  لا أعلم

11- هل الثقافة التنظيمية في مكتبكم تدعم المشاركة في المعلومات و تشجع على التعلم من الأخطاء؟

نعم  لا  لا أعلم

## الملحق رقم: 01

### المحور الثاني: إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

فيما يلي مجموعة من الأسئلة الخاصة لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية والمرجو منكم وضع علامة (x) في المربع المناسب للاختيار:

#### 12- ماذا يمثل لك مفهوم إدارة المعرفة؟

- تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات.
- تحويل المعارف الضمنية في عقول الأفراد إلى معرفة.
- تعاونية من أجل الارتقاء بأداء المكتبة.
- هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات في الوقت الحالي.
- مفهوم آخر حدده:.....

#### 13- ما هي المظاهر التي تجسد لك صورة إدارة المعرفة في مكتبتكم؟

- الاجتماعات التشاورية.
- شبكات المعلومات.
- البريد الإلكتروني يحمل امتداد المؤسسة الوثائقية.
- فضاء إلكتروني تفاعلي للمكتبة على شبكة الأنترنت.
- معارض ومؤتمرات وملتقيات.
- أخرى حدده:.....

#### 14- هل هناك تفعيل لإدارة المعرفة بشكل واضح و جلي و محدد المعالم في مكتبتكم؟

نعم  لا  أحيانا

\*\* إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لتحقيق إدارة المعرفة؟

- الإستعانة بالخبراء والمتخصصين.
- توظيف الكفاءات.
- الإعتماد على كفاءات المكتبة.
- أخرى أذكرها.....

## الملحق رقم: 01

15- ما هي العناصر التي تراها مناسبة لتفعيل إدارة المعرفة بمكتبكم؟

- دورات تكوينية حول إدارة المعرفة
- تغيير الهيكل التنظيمي وتقليل المستويات
- إقامة نظام حوافز ومكافأة لإدارة المعرفة وتبادلها.
- وضع استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة.
- تبني التكنولوجيا التشاركية (البريد الإلكتروني، الشبكات، المدونات....)
- إنشاء وحدة إدارية متخصصة في إدارة المعرفة.
- أخرى حددها:.....

16- هل تمتلك مكتبكم برامج و أنظمة تساعد على خلق معرفة جديدة؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي هذه البرامج و الأنظمة؟

17- هل لديكم المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي تحتاجونها من أجل مشاركتها مع الآخرين؟

- نعم  لا  لا أعلم

18- هل تهتم مكتبكم بتنمية قدراتكم في مهارات إكتساب و تشارك المعرفة؟

- نعم  لا  لا أعلم

19- هل تتناسب قدراتك و مهاراتك مع الوظيفة التي تشغلها حالياً؟

- نعم  لا  لا أعلم

## الملحق رقم: 01

20- ما هي العوائق التي تعترض تفعيل إدارة المعرفة بمكتبتكم؟

- عدم إهتمام المسؤولين في المكتبة
- عدم وجود دعم مالي
- غياب الحوافز و المكفاءات
- الفوارق الثقافية
- عدم فهم المبادرة
- إنعدام الثقة في الإدارة
- عدم وجود إستراتيجية أو أهداف واضحة
- أخرى

حددها:.....

### المحور الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.

فيما يلي مجموعة من الأسئلة الخاصة بالثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية والمرجو منكم وضع علامة (x) في المربع المناسب للاختيار:

21- هل تعتقد بأن التجديد في المعلومات و الأفكار و الإبداع أساس النجاح و التميز في تطبيق إدارة المعرفة داخل مكتبتكم؟

- نعم  لا  لا أعلم

22- هل يمكن إعتبار الثقافة التنظيمية كعنصر مؤثر في تطبيق إدارة المعرفة بمكتبتكم؟

- نعم  لا  لا أعلم

23- هل تستخدم المكتبة نظام إتصال فعال يسمح بحرية تبادل مختلف الثقافات من أجل المساعدة على تطبيق الأمثل لإدارة المعرفة؟

- نعم  لا  لا أعلم

24- هل لكم صلاحيات وإمتيازات بالتصرف داخل المكتبة دون الرجوع إلى الإدارة المسؤولة من أجل وضع مختلف الثقافات التي تكتسبونها من أجل تقديم مختلف المعارف إلى مستحقيها؟

- نعم  لا  أحيانا

## الملحق رقم: 01

25- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات بإعتبارها مكون من مكونات الثقافة التنظيمية في التقليل من الجهد والوقت لإدارة المعرفة؟

نعم  لا  لا أعلم

26- هل يشجع المسؤول على العمل الجماعي بإعتباره أحد العناصر المهمة في تكوين ثقافة مميزة تساعد على إدارة المعرفة بأسلوب جيد؟

نعم  لا  أحيانا

27- هل المهارات المقدمة من طرف المكتبة لتحسين الثقافة التنظيمية مساهمة للحاجة الدائمة لتطبيق إدارة المعرفة؟

نعم  لا  لا أعلم

28- هل القيم الثقافية الموجودة داخل المكتبة ملائمة و متوافقة مع مبدأ الاستمرار في إدارة المعرفة؟

نعم  لا  لا أعلم

29- هل ترى أن الثقافة التنظيمية داخل المكتبة لها دور كبير في دعم إدارة المعرفة؟

نعم  لا  لا أعلم

إذا كانت إجابتك بنعم كيف يتم ذلك حسب رأيك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات الفكرية في تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة.

إن ما تتضمنه الثقافة التنظيمية من قيم وإعتادات تظهر على سلوك العاملين بالمكتبات الجامعية ، بحيث أنه كلما كانت هذه السلوكيات متقاربة بين الموظفين التابعين لنفس المكتبة الجامعية كلما أعطت إنطبعا بتوحيد القيم السائدة فيها، و هذه القيم المشتركة هي التي تساعد المكتبات الجامعية كهيئات على القيام بوظائفها المختلفة لكونها تحافظ على وحدتها ككتلة واحدة و بالتالي تحقق الأهداف العامة لهذه المكتبات الجامعية.

و عليه فيمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تمثل بيئة مناسبة في إدارة المعرفة من خلال توفير الظروف المناسبة التي تدعم مختلف عمليات إدارة المعرفة و تنوع مختلف أساليب رفع الأداء الوظيفي و تطوير رأس المال البشري كتطوير القدرات و المهارات الفردية، تنظيم الاجتماعات التشاورية ، الدورات التدريبية، و تشجيع الإبداع كنصير لخلق التنافسية بشرط وجود إستراتيجية حقيقية لمسايرة الديناميكية للموجودات المعرفية تقلص من كمية الجهد المبذول و مدة إنجاز الأنشطة المكتنية.

أخيرا توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم إلى حد ما في تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة ابن خلدون تيارت ولكنها تبقى غير مجدية ما لم تكن هناك سياسة واضحة لتبني تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات .

### الكلمات المفتاحية :

الثقافة التنظيمية ، إدارة المعرفة ، القيم ، توليد المعرفة ، العاملين بالمكتبات الجامعية ، تكنولوجيا المعلومات.

### Abstract:

This research aims to find out what role the organizational culture could play as one of the intellectual variables in the application of knowledge management at level of the Ibn Khaldun University libraries under study in Tiaret.

The values and beliefs contained in the organizational culture appear on the behaviors of university libraries workers, and the closer these behaviors are between the employees of the samelibrary, the more they give the impression that the prevailing values are homogenous and unified in it. The existence of such shared values helps university libraries as organizations to carry out their various functions by maintaining their unity as a single block which allows them to achieve the general objectives targeted.

Therefore, we can say that the organizational culture represents an adequate environment in which all the appropriate conditions are provided to support the various processes of knowledge management and the different methods dedicated to raising job performance and developing human capital such as improving individual capabilities and skills, organizing consultative meetings, training courses and encouraging “creativity” as one of the most important factors for the establishment and sustainment of competitiveness. The latter requires a real strategy to keep pace with the dynamics of knowledge assets and to optimize and reduce both the amount of effort expended and the office activities accomplishment duration.

Finally, we have concluded that organizational culture contributes to some extent to the concretization of knowledge management in the libraries of Ibn Khaldoun University in Tiaret but it remains useless unless there is a clear policy to adopt in terms of information and communication technology.

### Key words:

**Organizational culture, knowledge management, values, knowledge generation, workers of University libraries, Information Technology.**