

## The impact of applying knowledge management in the Kuwait National Library

**Faisal Ahmed Alqahtani**

Department of Information Science - College of Arts and Humanities -  
King Abdulaziz University -Jeddah-Saudi Arabia

**Abstract:** The research aimed to identify the extent of knowledge management application in the Kuwait National Library. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the inductive documentary approach and analyzed the content of intellectual production from previous studies and research, where the philosophical and theoretical foundations of knowledge management were researched and studied. Then, the study tested the requirements for implementing knowledge management in the Kuwait National Library.

Through this study and examination, several lessons were extracted that can be beneficial in the area of knowledge management. The study shows some developmental proposals that the researcher wishes to follow to raise the level of library performance, and some proposals for the library to monitor its knowledge priorities and work to provide knowledge as soon as possible. The library must invest in its uninvested stock of knowledge. It should encourage work with diverse cognitive teams to generate knowledge. Moreover, it encourages its employees to search for knowledge related to its activities in all sources. Furthermore, it supports scientific research to generate knowledge related to its long-term goals and supports the institution's senior management to implement knowledge management.

**Keywords:** knowledge management.

## أثر تطبيق إدارة المعرفة في مكتبة الكويت الوطنية

فيصل أحمد القحطاني

قسم علم المعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق إدارة المعرفة في مكتبة الكويت الوطنية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة قام الباحث بإتباع المنهج الاستقرائي الوثائقي وتحليل محتوى الإنتاج الفكري من الدراسات والابحاث السابقة، حيث تم البحث والدراسة في الأسس الفلسفية والنظرية لإدارة المعرفة. ومن ثم دراسة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية.

ومن خلال هذه الدراسة والتمحيص تم استخلاص عدد من الدروس التي يمكن الاستفادة منها في مجال إدارة المعرفة وتقدم الدراسة بعض المقترحات التطويرية التي يتمنى الباحث اتباعها لرفع مستوى أداء المكتبات، وبعض المقترحات أن تقوم المكتبة بملاحظة احتياجاتها المعرفية وأن تعمل على توفير المعرفة أول بأول. وأن تقوم المكتبة باستثمار رصيدها المعرفي غير المستثمر. وأن تشجع المكتبة العمل بفرق عمل ذات تنوع معرفي لتوليد المعرفة. وتشجع المكتبة للعاملين فيها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في كل المصادر. دعم المكتبة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة المدى. ودعمها للإدارة العليا بالمؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة.

### مقدمة

تواجه إدارة المعرفة تحديات وفرصاً في العصر الحديث، حيث ازدادت أهميتها بشكل كبير في العقود الأخيرة من القرن العشرين. يرجع ذلك إلى التطورات الهائلة في مجالات السياسة والاقتصاد والاجتماع، والتي زادت من الحاجة إليها. وتعزى هذه الحاجة إلى عدة عوامل، بما في ذلك التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي جعلت من تبادل المعرفة والخبرات أمراً سهلاً وفعالاً عبر الشبكات الإلكترونية. وتسعى الشركات أيضاً إلى تشجيع ثقافة التعاون والتبادل داخل المنظمات، لتعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء. ولا يمكن تجاهل الضغوط المتزايدة للتنافس والتغير السريع في سوق الأعمال العالمية، مما يجعل إدارة المعرفة أداة حيوية للتكيف مع هذه التحديات والبقاء على قمة النجاح. (نور، ٢٠١٩).

لقد أصبح الاهتمام بالمعرفة في المنظمات والمؤسسات متزايداً جداً حيث أن توفيرها وإدارتها بشكل صحيح يضمن استمرارها وارتفاع قدرتها على مواجهة التحديات بكل كفاءة وفعالية وزيادة ثروتها و لذا أصبحت المعرفة المصدر الأكثر أهمية لتحقيق ميزة تنافسية والسبب الأقوى في نجاح المنظمة وفشلها. وظهر أثر إدارة المنظمة واضحاَ التي يجب ان تركز على الاستخدام الجيد والفاعل بواسطة توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وتعزيز مختلف قدرات المنظمة ومهارات عاملها ، وتحقيق التحسين والتطوير والاستدامة لهذه المهارات و القدرات ، وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة لتحقيق استراتيجية معرفية تضمن فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل أقسام المنظمة بشكل تكاملي من أجل تحقيق التقدم والتطور واستدامة ميزة تنافسية (رومي، ٢٠١٦).

تسعى المنظمات الحكومية في مختلف أنحاء العالم إلى مواكبة التطورات العلمية، حيث تنشأ مفاهيم العولمة الحديثة نتيجة الانفجار الهائل في مجالات الاتصالات والتكنولوجيا والمعلومات، والتي تعزز من دورها في العمل الإداري الحكومي. شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تحولات كبيرة على المستوى الاجتماعي والتكنولوجي والبيئي والاقتصادي، حيث دخل العالم في عصر المعلومات، مما يجعل المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء معرضة لضغوط متزايدة لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. وفي هذا السياق، تأتي إدارة المعرفة كأحد المفاهيم الرئيسية التي تسهم في تعزيز فاعلية أداء المؤسسات الحكومية، حيث عملت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية على اعتماد تطبيقات المعرفة الحديثة في مؤسساتها مواكبة هذه التحولات وتحقيق الأهداف المنشودة.

يعد تحسين إدارة المعرفة في الأجهزة لتطوير ضرورياً والمؤسسات الحكومية أمراً أداء تلك المؤسسات، وزياد الإنتاجية إلى الحد الأقصى، ولتعزيز قيم خدمة المجتمع على الوجه الأمثل، وهو الهدف الأسمى الذي يجب على تلك المؤسسات الحكومية وضعه على رأس سلم أولوياتها". ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية، يجب على المؤسسات زياد كفاء كوادرها التي تعمل على تقديم الخدمات العامة من خلال ربط إدارتها المختلفة بأنظمة معلوماتية متجدد ومبتكر ، لاستفاد من قاعد معارف أوسع، قادر على توفير التكامل بين الأهداف المرسومة والسياسات المطبقة ،. وبهدف تحسين كما تحتاج المؤسسات الحكومية أيضا إدارة المعرفة فيها إلى تطوير أنظمة المساءلة، وتخفيف المخاطر من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة وحل المشكلات بشكل أسرع، مدعومة ل على معلومات متكاملة وشفافة عبر جميع أطرها بالحصو التنظيمية وكل هذا لا يأتي الا بتطبيقات إدارة المعرفة الحديثة.(الشهري،٢٠٢٣)

من خلال ما سبق طرحه عن أهمية إدارة المعرفة ومكانة إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات والمكاتب تظهر الحاجة الماسة للبحث في إدارة المعرفة ومدى استخدامها وأسسها .

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

### ما كيفية تطبيق إدارة المعرفة في مكتبة الكويت الوطنية؟

- السؤال الاول. ما الأسس الفلسفية والنظرية لإدارة المعرفة؟
- السؤال الثاني ما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية؟
- السؤال الثالث. ما المقترحات التطويرية لإدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- ارتباط الدراسة الحالية برؤية "كويت ٢٠٣٥" وذلك من خلال تحقيق أحد أهداف الرؤية المتمثل في تنمية القدرات البشرية لتعزيز تنافسية المواطن والاستثمار في العنصر البشري وخلق ثقافة عمل تنافسية قائمة على الابداع والمهارة.
- إثراء المكتبة العربية في هذا المجال من الدراسات التي مازالت محدودة ولم تغطي الفجوة البحثية حيث تتناول هذه الدراسة موضوعاً مهماً وحيوياً وهو دراسة كيفية تطبيق إدارة المعرفة في مكتبة الكويت الوطنية.
- إمكانية تطبيق التصور النظري المقترح لإدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية.

### أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في معرفة كيفية تطبيق إدارة المعرفة في مكتبة الكويت الوطنية
- التعرف على الأسس الفلسفية والنظرية لإدارة المعرفة.
- التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية.
- التعرف على مقترحات تطويرية لإدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية.

### تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- السؤال الاول. ما الأسس الفلسفية والنظرية لإدارة المعرفة؟
- السؤال الثاني ما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية؟
- السؤال الثالث. ما التصور النظري لإدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية؟

### منهج الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع عدة أساليب ومنهجيات علمية كالاتي:
- المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الاستقرائي، المنهج الوثائقي وتحليل محتوى الإنتاج الفكري الذي تطرق لإدارة المعرفة الأسس الفلسفية والنظرية لإدارة المعرفة. وذلك من خلال الاطلاع على المراجع والكتب والمقالات العلمية والدراسات السابقة، وغيرها من المصادر السابقة ذات صلة بأديبات الموضوع. في الجانب النظري للدراسة لمكتبة الكويت الوطنية،

#### مصطلحات الدراسة:

##### إدارة المعرفة:

عرف كمال الدين (٢٠١٥) إدارة المعرفة: "أنها تهتم بالعمليات التي تساعد المنظمات والمؤسسات على توليد المعرفة، وكيفية اختيارها، وكيفية تنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وفي النهاية أن تحول المعلومات الهامة والخبرات والمعارف التي تكون لدى المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية، كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي" (ص ٢٩).

#### الدراسات السابقة

دراسة الشيعي وآخرون (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية دراسة حالة: مكتبة الكليات الطبية" - وقد هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة: اكتساب المعرفة وتوليدها، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة وتشاركها وتطبيق المعرفة في مكتبة الكليات الطبية في جامعة بنغازي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وتوزيعها على جميع الموظفين بالمكتبة أي عينة الدراية، البالغ عددهم ٢٩ عنصراً. وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتائج أن المستوى العام لتطبيق عمليات إدارة المعرفة كان متوسطاً، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين نحو عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى مدة الخدمة بالمكتبة محل الدراسة.

دراسة أحمد (٢٠٢٣) بعنوان "تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم: دراسة مسحية" هدفت إلى التعرف على مستوى الوعي والفهم لمفهوم إدارة المعرفة ومدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وما هي معوقات تطبيق هذه العمليات في المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج المسحي لمفردات مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من أمراء ومساعدي أمراء مكتبات جامعات: الخرطوم، والسودان للعلوم والتكنولوجيا، والنيلين، وأمدرمان الإسلامية، والعلوم والتقانة، والأحفاد، وأمدرمان الأهلية، والمستقبل. وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن اتجاهات العينة نحو الوعي بمفهوم إدارة المعرفة تتسم بالإيجابية، وأكد الباحثون أن معوقات التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة هي الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة، وعدم الإلمام الكافي بمفهوم إدارة المعرفة، وعدم توفر الاتصال التنظيمي الداعم لعمليات إدارة المعرفة في المكتبة.

دراسة الشهري (٢٠٢٣) بعنوان " دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية وذلك من خلال تقصي تصور الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية، حول الدور التي قد تلعبها الإدارة الرشيقة في دعم وتنمية مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، وتعتمد هذه الدراسة بشكل رئيسي على منهج دراسة الحالات المتعدد ، ومنهج تحليل المحتوى استخدام منهجية (Agil) لبناء نموذج ليتلاءم مع النماذج العالمية الناجحة. تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالموظفين الإداريين ورؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية، والحدود المكانية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة وتشمل) أمانة منطقة الباحة(كعينة مختار من الأجهزة الحكومية بالمنطقة. وتكونت الدراسة من خمسة مباحث، وتؤكد أن الاعتماد على الإدارة الرشيقة يمثل محور أساسي لتحقيق النجاح في تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة. ففي ظل التحديات المستمر والتطور السريع في البيئة الحكومية، ويوصي الباحث في الدراسة بتبني مشاريع إدارة المعرفة وورش العمل والتدريب للموظفين لفهم فلسفة الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في سياق المشاريع، وبناء حلول تكنولوجية تساعد في تعزيز إدارة المعرفة وتيسير عمليات التواصل والتبادل.

دراسة الشنطي والشريف (٢٠١٩)، بعنوان: " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية -قطاع غزة" وقد هدفت إلى بحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات، وتوصلت الى النتائج التالية منها أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة لها الأثر الكبير على الرقابة الاستراتيجية، وأتت عملية تخزين المعرفة بالمرتبة الأولى وأخيرا عملية اكتساب المعرفة، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية. وأكثر عملية ترتبط هي تطبيق المعرفة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة تعزى الى متغير العمر والجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل الدراسي.

دراسة الرقب (٢٠١١) بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات واحتياجات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. واتبع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وأدائها قد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وطبقت وتوزيع (٢٤٦) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (٢٢٩) استبانة بنسبة، %٢٩,٢٩ أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها، وأظهرت وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في

الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية ، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية .

دراسة الزائدي (٢٠٠٨) بعنوان: "درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات". وقد هدفت إلى تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي وما يظهره من تحديد لنقاط الضعف أو القوة في محافظة الطائف. وتحديد وتحليل القوى والعوائق التي تعاني منها كل المشرفات التربويات في تنفيذ أنظمة إدارة المعرفة. استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، تكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة الطائف والبالغ عددهن (٢٤٨) مشرفة تربوية في العام الدراسي ٢٠٠٧، وأن عدد أفراد عينة الدراسة هو (٢٣٧) مشرفة تربوية. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات المشرفات لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، فيما ينسب إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبر الإشرافية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات المشرفات التربويات حول درجة الممارسة جاءت لصالح متغير المؤهل العلمي دون غيره

#### التعليق على الدراسات:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف والحدود الموضوعية للدراسة حيث تسعى لدراسة دور وأثر إدارة المعرفة. واختلفت مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الاستقرائي في الدراسة الحالية والبحث في أدبيات مفهوم إدارة المعرفة وعدم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، دراسة الرقب (٢٠١١)، دراسة الزائدي (٢٠٠٨) اتبعت كل منهما المنهج الوصفي، دراسة أحمد (٢٠٢٣) المنهج المسحي، دراسة الشهري (٢٠٢٣) دراسات الحالة وتحليل المحتوى. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الرقب (٢٠١١) ودراسة الشنطي والشريف (٢٠١٩)، ودراسة الشهري (٢٠٢٣) في ما توصلت إليه أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات على تحقيق أهدافها، أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة لها الأثر الكبير على الرشاقة الاستراتيجية، وأهمية إدارة المعارف في نجاح المؤسسات،

#### الإطار النظري

### أولاً: الأسس الفلسفية والنظرية لإدارة المعرفة ويندرج تحتها:

#### مفهوم إدارة المعرفة

مدخل إلى إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث الأساليب الإدارية التي تم الاهتمام بها بشكل متزايد وخصوصاً خلال العقدين الماضيين؛ وذلك لزيادة حجم المعرفة وتراكمها وحاجة المنظمات والمؤسسات لإدارة لديها القدرة على تشخيص وتحديد المعرفة المتواجدة فيها واستثمارها بالشكل المثالي والصحيح للحفاظ على استمراريتها وبقائها (للحيدان، ٢٠٢٢). لقد أصبحت إدارة المعرفة من المفاهيم الهامة للغاية في الإدارة والتي نالت الكثير من الاهتمام وانتشرت في كل الأصعدة الإدارية والتجارية والفنية وغيرها. ولطرح مفهوم إدارة المعرفة يجدر الإشارة إلى بعض المصطلحات المرتبطة بها وهي كالتالي: البيانات والمعلومات ثم المعرفة (لطفي، ٢٠١٤).

فالبيانات: تمثل المواد الأولية الخام وتضم الأرقام أو الكلمات أو الأشكال أو الصور أو الرموز (أحمد، ٢٠٢٠).

والمعلومات: هي المخرجات التي يتوصل إليها بواسطة تحليل البيانات ومن ثم معالجتها وتنظيمها وبالتالي فإن البيانات عبارة عن تمثيل لحقائق وأحداث من الممكن عدم الاستفادة منها إلا بعد تحويلها إلى معلومات بعد معالجتها وتحليلها (أحمد، ٢٠٢٠).

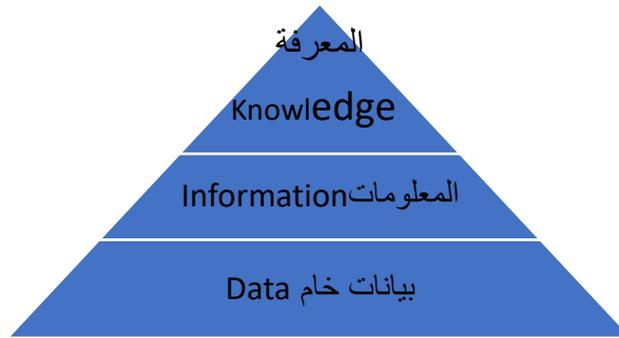
مفهوم المعرفة وأنواعها:

المعرفة هي حصيلة من المعلومات والبيانات التي يتم التوصل إليها، والتي تتعلق بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة حيث توفر للإنسان الإدراك والتصور والفهم من المعلومات والتي تم التوصل إليها عن طريق البيانات وقد يتم الحصول على المعرفة بواسطة الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع وما يتعلق بها (أحمد، ٢٠٢٠). فالمعرفة ليست محددة المعلومات فقط بل هي أعلى من المعلومات وللحصول على المعرفة نحتاج للمعلومات، فالمعلومات تعد الخطوة الأولى لكي نصل للمعرفة. وتُعرف المعرفة أيضاً على أنها القدرة على خلق الأفكار وتوليدها وان يتم تحقيق درجات ومستويات مرتفعة من الإبداع والجودة التقنية وهي رئيسية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وأداء متميز. واعتماداً على هذا المفهوم للمعرفة فهي تعتبر كل ما تمتلكه المنظمة أو المؤسسة من معلومات في كل أنظمتها الداخلية والقدرات والمهارات العقلية لدى العاملين وتشكل جميعها مورداً للمؤسسة إذا تم استعماله بشكل منطقي وصحيح مما ينعكس نتائجه على أداء وكفاءة المنظمة (لطفي، ٢٠١٤). ولهذا أدركت العديد من المؤسسات والمنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس، حيث أن معظم المؤسسات المنظمات لديها معرفة، لكنها لم تستثمرها أو استثمارها بالأسلوب غير صحيح وغير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون ولا يقدرّون على اكتشافها والتوصل إليها، لذلك فإن المؤسسات تسعى اليوم إلى إدارة هذا الموجود بأفضل طريقة، وبذلك أصبحت إدارة المعرفة لها مكانتها وحيزها باعتبارها تطوراً هاماً وضرورياً وفكرياً في عالم الأعمال، فالمعرفة دون الإدارة ليست ذات قيمة ونفع، (ابن قفلة، ٢٠١٦).

وهذه المعرفة تقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

- (١) المعرفة الضمنية: وهي ترتبط بالمهارات والمعارف المكتسبة من الخبرة وعادة ما تكون هذه المعرفة مخزنة في داخل عقل الفرد وتكون ذات طابع شخصي حيث يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين.
- (٢) المعرفة الظاهرة الصريحة: تعتبر المعلومات والمعرفة المتاحة بداخل المؤسسة ومن السهل الحصول عليها عند البحث عنها ويمكن للأشخاص مشاركتها فيما بينهم (الحميدي، ٢٠١٩؛ لطفي، ٢٠١٤).

شكل ١: البيانات والمعلومات والمعرفة.



مفهوم إدارة المعرفة:

إن مفهوم إدارة المعرفة نشأ في أوائل التسعينيات، ويعتبر واحدًا من أحدث المفاهيم في مجال علم الإدارة، حيث أصبحت سمة حيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل في مختلف المجالات. وقد شهدت تعريفات متعددة لهذا المفهوم، حيث يتباين التعريف تبعًا لخلفيات الباحثين وتخصصاتهم، مما يجعل العثور على تعريف واحد صعبًا، إذ ينظر إليه كل باحث من منظوره الخاص وتخصصه العلمي. وما زال هذا المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف، حيث حقق مكانة واضحة، خاصة فيما يتعلق بالفرص التنافسية التي تُعتبر من أهم عوامل النجاح في المنظمات. (عباسة وآخرون، ٢٠١٨).

وعرفها (عليان، ٢٠١٥، كما ورد في اللحيان، ٢٠٢٢) هي: "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة، لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية الإدارة لمخزون المعرفة الذي تمتلكه المؤسسة، من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية" (ص ٨).

وعرفتها سمية (٢٠١٦) أنها "عمليات منظمة تتشكل في تشخيص وتوليد واكتساب وتخزين وتوزيع وتطوير وتطبيق المعرفة في المنظمة والمؤسسة بواسطة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ورأس المال الفكري لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية" (ص ٥٤).

تعرف إدارة المعرفة على أنها العملية التي تهدف إلى الوصول إلى المعرفة، وتخزينها، ثم إعادة استخدامها بطريقة منهجية ومنظمة. وتعتبر هذه العملية نهجاً توجيهياً وتوليدياً للمعرفة، حيث يتم التركيز على الحفاظ على المعرفة والاهتمام بها في سياق المنظمة. كما تعتبر الجهد الإداري المبذول والمنظم والموجه من قبل إدارة المنظمة أو المؤسسة، وذلك لكي يتم الحصول على المعرفة وجمعها وتنظيمها وتصنيفها وتخزينها لجميع الأنواع، الصريحة والضمنية، المتعلقة بنشاط وأهداف تلك المؤسسة سواء من خارجها أو داخلها، وأن تكون جاهزة لتداولها ومشاركتها ونشرها بين أشخاص ووحدات المؤسسة أو المنظمة بما يعمل على تحقيق مستويات الأداء التنظيمي والتخطيط واتخاذ القرارات مرتفعة (القيسي، ٢٠١٢).

### الأسس الفلسفية والنظرية لإدارة المعرفة

- **المنظور الفكري Intellectual**: ويعتمد على عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ومن ثم نشر وتنفيذ وتطبيق رأس المال الفكري الظاهري والضمني وذلك من أجل أن تحقيق أحسن منفعة للموظفين وللمنظمة وللمجتمع ككل.
- **المنظور الاجتماعي The Social Perspective**: ويعتمد على أن يجد طريقة لكي يحصل على معرفة الموظفين داخل المؤسسة أو المنظمة وذلك لرفع تلك المعرفة إلى أعلى حد ممكن ومن ثم الاحتفاظ لها.
- **المنظور العملي Operational Perspective**: ويعتمد على ان تضاف قيمة للأعمال على اعتبارها أنها تتم بواسطة عمليات مرتبة ومنظمة تتشكل في تشخيص وتحديد واكتساب ومن ثم توليد وتخزين وتطوير وأخيراً توزيع المعرفة وتطبيقها في المنظمة أو المؤسسة.
- **المنظور التعليمي The Learning Perspective**: ويركز على العمليات التي من خلالها تستطيع المؤسسة من ان تدير موجوداتها الفكرية بواسطة إدارتها للمعلومات والتعلم التنظيمي وذلك للوصول إلى أهدافها. (قاسم، ٢٠٢١)

### أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في كونها أحد العوامل الرئيسية لنجاح منظمات الأعمال والمؤسسات. فهي تسهم في رفع مستوى الأداء العام للمنظمات بواسطة عدة طرق، منها سهولة عمليات التعلم والابتكار، وان تحسن من عمليات اتخاذ القرارات بناءً على ما لديه من المعرفة المتاحة، وتكثيف التفاعل والتواصل في داخل المؤسسة لتبادل الخبرات والمعرفة.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم أيضاً إدارة المعرفة في ضمان أن تستمر المنظمات أو المؤسسات وبقائها في السوق، حيث تمكنها من تطوير وصياغة رؤية طويلة الأجل والتي تعتمد على توظيف المعرفة وتحويلها إلى معرفة تنافسية استراتيجية. وأن يستمر التحديث والتنمية والتطوير، يمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات الموجودة في البيئة الخارجية، مما يجعلها قادرة على المنافسة في السوق بفعالية والبقاء لفترات طويلة من الزمن. (رومي، ٢٠١٦).

وتأتي أهمية إدارة المعرفة كما أشار كل من رومي (٢٠١٦)، عامر (٢٠١٦)، العص (٢٠١٩)، لظفي (٢٠١٤)، ونور (٢٠١٩) من خلال دورها في:

١. زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف مما يترتب عليه زيادة مردود المنظمة والمحافظة على رضا العاملين وولائهم.
٢. المساعدة على كسر القيود وإعادة الهيكلة مما تساهم في التغيير ومسايرة التطورات المحيطة.
٣. تقليص الوقت الذي يحتاجه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
٤. تشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية واستثمار رأس المال الفكري، من أجل الحصول على ميزة تنافسية.
٥. استغلال كل ما تمتلكه المنظومة من خلال عملية متكاملة لتنسيق نشاطات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها.
٦. إتاحة الفرصة للمنظمات للحصول على الميزة التنافسية الدائمة من خلال تمكينها من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في إنتاج سلع وخدمات جديدة.
٧. المساعدة في نشر المعلومة والمعرفة بين جميع العاملين وزيادة تمكينهم ورفع مستوى أدائهم.
٨. دعم المؤسسة في تحقيق أهدافها وتعتبر مصدر استراتيجي في مختلف الفترات الزمنية.
٩. زيادة القدرة التنافسية للتنظيم، وتعتبر سلاحاً تنافسياً لدى المنافسين.
١٠. مساعدة المؤسسة على حماية المعرفة الخاصة بها والحفاظ عليها من نسخها أو ضياعها.

أهداف إدارة المعرفة:

- ١) توفير وجمع المعرفة بالشكل المناسب والسرعة المناسبة؛ لتستخدم في الوقت المناسب.
- ٢) تخزين المعرفة لاسترجاعها بسهولة عند الحاجة إليها من خلال بناء قواعد معلومات.
- ٣) المساهمة في تسهيل عمليات نقل وتبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- ٤) تبادل المعرفة الضمنية من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- ٥) تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن استغلالها في نشاطات المنظمة المختلفة.
- ٦) المساهمة في عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

- ٧) المساهمة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، والتي قد تؤدي إلى إنقاص قيمتها أو هدر وقتها وأموالها.
- ٨) استثمار رأس المال الفكري واستغلاله في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- ٩) المحافظة على رضا العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليص الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى وشكل الخدمات المقدمة باستمرار.
- ١٠) تحقيق الإبداع والابتكار والتصميم بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بشكل مستمر.
- ١١) خلق بيئة تنظيمية محفزة، وداعمة لثقافة التعلم ومشجعة للتطوير الذاتي المستمر (نور، ٢٠١٩).

### ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية

لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبة الكويت الوطنية يجب أن تحقق المبادئ العامة لإدارة المعرفة وهي:

#### مبادئ إدارة المعرفة:

إن لإدارة المعرفة المبادئ التالية كما ورد في ميا وشمه (٢٠١٩):

- ١- تعد إدارة المعرفة مكلفة: فالمعرفة تشكل العنصر الأساسي من عناصر المنظمة أو المؤسسة وتحتاج الإدارة الفعالة استثمار عناصر عدة في بعض الأنشطة المرتبطة بها، كالحصول على المعرفة وان تتم مشاركتها وأن تطوير تكنولوجيا وتطبيقات المعرفة وتعليم موظفين المنظمة وأن تتم توليد و من ثم استخدام ونقل المعرفة.
  - ٢- تتطلب الإدارة الفعالة لإدارة المعرفة حلولاً تربط بين التكنولوجيا والأفراد: فالأفراد أو العنصر البشري تعتبر بمثابة الأداة التي تعمل على المساعدة لفهم وتفسير المعرفة، وعلى الجانب الآخر تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلية والاتصالات وهي فعالة وذلك أجل الحصول على تحويل وتوزيع المعرفة وهي ذات هيكل عالي وسرعة فائقة، ويحتاج الأمر لإنشاء ترابط فكري من إدارة المعرفة عن طريق الأشخاص والتكنولوجيا في طرق تكاملية لبعضها البعض.
  - ٣- إدارة المعرفة ذات طابع سياسي: المعرفة تمثل قوة حقيقية في العالم الحديث، وإدارتها بشكل فعال يعتبر ميثاقاً سياسياً أعلى في المؤسسات والمنظمات. يتطلب تبني مفهوم إدارة المعرفة توافقاً و اتفاقاً من جميع المدراء والقادة داخل المنظمة بشأن أهمية وضرورة تبني أساليب جديدة لإدارة المعرفة.
- تحقيق هذا التوافق والترابط يساعد ويسهم في تحديد الأولويات وتخصيص وتحديد الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة لإدارة المعرفة بشكل فعال. كما ويدعم هذا التواصل المشترك بين

القادة داخل المؤسسة التعاون والتنسيق بين أقسامه المختلفة، مما يشارك في تبادل الخبرات والمعرفة بشكل أفضل ومتميز وتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح في تحقيق الأهداف المنظمة بشكل أكبر.

٤- تحتاج الإدارة الفعالة لإدارة المعرفة مديرون للمعرفة: لإدارة المعرفة بطريقة جيدة يتوجب تحديد المسؤوليات بشكل واضح وشكل دقيق لأداء الوظائف للمجموعات الأساسية بالمؤسسة. ومن الوظائف والمسؤوليات التي تحتاج أن تؤديها بعض المجموعات هي جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء قاعدة تكنولوجية لاستعمال ونقل المعرفة بين الأشخاص في المؤسسة.

٥- من أهم فوائد إدارة المعرفة هي خرائط المعرفة: إن تصميم خريطة للمعرفة التنظيمية هي نشاط قد يكون فردي ولكنه تصوراً وتصميم فعال لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

٦- تحسين عمليات العمل المعرفي نتيجة لإدارة المعرفة: إن أهم أسباب العمليات الخاصة بتحسين الفعالية هي تلك التي تصل إلى الطبقة الوسطى بين القاع والقمة محققة استغلال حاملي المعرفة، فالعمل المعرفي المميز يحتاج إلى أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب أيضاً بالكثير من عمليات تطبيق المعرفة.

٧- يمثل الوصول إلى المعرفة نقطة البداية: إن الحصول على المعرفة امر مهم ولكنه ليس كافياً، فالإدارة الفعالة الناجحة للمعرفة تحتاج أيضاً إلى المزيد من المسؤولية والتركيز.

٨- عملية إدارة المعرفة عملية متواصلة وليست لها نهاية: إن وظائف إدارة المعرفة هي عمليات مستمرة لا نهاية حيث لا يوجد وقت نهائي لإدارة المعرفة بشكل كلي، وذلك لأن تصنيفات المعرفة المطلوبة تتطور وتتجدد وتتغير بشكل مستمر هذا السبب الذي أدى إلى أن إدارة المعرفة مستمرة وليس لها نهاية.

### العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

تعد الاستراتيجية والأشخاص والتكنولوجيا والعمليات أشهر العناصر الرئيسة لإدارة المعرفة في المؤسسة. فالمنظمة تبحث عن المعلومة من البيئة الخارجية وتحصل عليها ثم تتفاعل العناصر السابقة وتتحول إلى معارف وعمليات ومن ثم إلى هياكل تنتج سلع وخدمات ومنتجات حيث أن اشتراك هذه العناصر يحدد ماهي نوعية المعرفة وما كمية الاحتياج لها (بوران, ٢٠١٦).

### الاستراتيجية:

الاستراتيجية يقصد بها الرؤية طويلة الأمد حول كيفية ما ستكون المنظمة عليه في المستقبل لمواجهة التحديات والعقبات الأمر الذي يستوجب ويحتاج إلى معرفة نقاط الضعف و ماهي القوة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة حيث يجب الاهتمام من أجل تحقيق أهدافها. ويمكن القول أن أهمية الاستراتيجية في إدارة المعرفة يتلخص في:

- تحديد المعرفة عن طريق التركيز على الخيارات المناسبة والصائبة.
- توجيه المنظمة نحو كيفية الحفاظ على مواردها الفكرية مثل الابتكار والمهارات والحدس، وتطوير استراتيجيات لمعالجتها واستثمارها بشكل فعال.
- تساهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية للمنظمة وفي مجال المعرفة الضمنية عن طريق تقاسم الخبرة الفردية وفي مجال المعرفة الصريحة عن طريق تطوير نظام الوثائق وخزن وتوزيع المعرفة من أجل التسهيل وإعادة استرجاعها.
- وضع المحددات والأسبقيات وتحديد سياسات لبقاء رأس المال الفكري والمحافظة عليه.
- اختيار المنظمة استراتيجية معينة يدفعها إلى توليد معرفة جديدة (بوران, ٢٠١٦).

الأفراد الجانب البشري:

إن العنصر الأساس في إدارة المعرفة هو الجانب البشري لأنه يشمل الأساس الذي تنتقل من خلاله المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. إن الأفراد سواء خبراء أو عاملين فهم صناع المعرفة وعنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية (بوران, ٢٠١٦).

التكنولوجيا:

تقوم التكنولوجيا بدور فعال في إدارة المعرفة في المؤسسات. وتكمن أهمية التكنولوجيا في التسهيلات والسرعة والبساطة التي تقدمها خلال عمليات المعرفة، وتساهم كذلك في عملية توليد المعرفة واكتسابها وخزنها واسترجاعها والاحتفاظ بها. مما يساهم في السيطرة على المعرفة الموجودة في المؤسسة، وتقوم البرامج والتطبيقات التي تظهر في معالجة الوثائق في إنجاز الوظائف الكتابية وعمليات الإدخال وغيرها. وتوفر أنظمة دعم القرار حلول للمشكلات وتوفير للبدائل أمام متخذ القرار في وقت قياسي والتغلب على التحديات والعقبات. أما الأنظمة الخبيرة في التكنولوجيا فإنها توفر قاعدة معرفية معينة حول موضوع معين مع سهولة الوصول إليها وقدرة اتخاذ القرار. وتكمن مهام الانترنت من خلال الاتصالات والمعاملات الإلكترونية ونقل البيانات بسرعة عالية وبأقل التكاليف (بوران, ٢٠١٦).

العملية:

إن المهارة والحرفة هي من أبرز مصادر المعرفة التي توفرها العملية وتتم المحافظة عليها عبر المكانة. ويمكن تعريف العملية في إدارة المعرفة، بالأنشطة التالية:

- تقدم ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل بين الأفراد العمل الواحد.
- التزام العمل المعرفي بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون وظائف متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم وأدائهم تصميم عملهم.

- المساهمة في تطوير البرامج الرسمية التي تعتمد المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتخصيص الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- قياس النتائج ومستوى التقدم بتنفيذ البرنامج، وتقديم المؤشرات لتقليل التكاليف وتحقيق الاستجابة السريعة (عامر، ٢٠١٦).

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

أصبحت الكثير من المنظمات والمؤسسات على معرفة ووعي بأن تطبيق إدارة المعرفة من أهم عوامل النجاح. ولتطبيق إدارة المعرفة وتكوين نظام لإدارة المعرفة يجب توفير عدد من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة يمكن إجمالها بما يأتي:

أولاً: الاحتياجات المعرفية:

- **البيانات والمعلومات:** إن الباحثون في مجال المعرفة يؤكدون على ضرورة فهم العلاقة والترايب بين البيانات والمعلومات والمعرفة. تلك المعرفة التي تحدد كيف نحصل على المعرفة من مصادرها الحقيقية، فالمعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى يتم تجميعها مع بعضها لتصبح ذات قيمة يمكن الاستفادة منها. والمعرفة هي تجميع للمعلومات ذات المعنى، ووضعها في نص للوصول إلى فهم وتفسير يُمكننا من الاستنتاج. ويسمى الباحثون هذه العلاقة بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة بـ **المعرفة** (عامر، ٢٠١٦).
- **المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:** المعرفة الضمنية هي التي ترتبط بالتجربة والملاحظة. وهي ذات طابع شخصي ويصعب نقلها وتحويلها للآخرين، أما المعرفة الصريحة، هي تلك المعرفة التي نستطيع قياسها كميًا، ويمكن التعبير عنها في لغة رسمية وفي صيغة علمية، ومن السهل تشغيلها ونقلها بسهولة (عامر، ٢٠١٦).
- **توفير البنية التحتية والتقنية وتكنولوجيا المعلومات:** البنية التحتية والتقنية، هي التطبيق المنظم للمعرفة العلمية وقد صنفت البنية التحتية والتقنية إلى عناصر رئيسية هي:

□ **الأجهزة والمعدات:** وهي الاجهزة والمعدات ومكونات المادة الصلبة التي يتم استخدامها

في نقل وتخزين ومعالجة المعلومات مثل أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها.

□ **البرمجيات:** وهي لضبط عمليات نظم المعلومات وتعتبر عمليات تفصيلية، وتقوم

بتحقيق ثلاث وظائف رئيسية: إدارة موارد الحاسوب في المؤسسة، وتعليم العاملين بمزايا

هذه الموارد مثل أنظمة التشغيل المختلفة، والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة.

□ **الموارد المعرفية:** وهي المصادر التي من خلالها نستطيع الحصول على المعلومات والبيانات، مثل: المكتبات، بأنواعها وشبكة المعلومات (عامر، ٢٠١٦).

أما بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات وهذا المصطلح يشير إلى كل ما يتعلق بالحواسيب والأجهزة المساعدة لها والشبكات بأنواعها ومعالجة البيانات والبرامج وكل الوظائف المتعلقة بها. وتعرف بأنها الاستخدام والاستثمار الأمثل لمختلف المعارف، والبحث عن أفضل الطرق والوسائل لتسهيل الوصول إلى المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وجعلها متاحة للمستفيدين منها، وتوزيعها بسرعة عالية وفعالية ودقة (عامر، ٢٠١٦).

- **توفير رأس المال البشري:** يقصد به الكادر البشري الذي يقوم بأعمال المؤسسة. ويعد الجانب البشري الجزء الأهم في إدارة المعرفة ومن أبرز المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها؛ فهو يحتوي على الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة (عامر، ٢٠١٦)
- **الثقافة التنظيمية:** وهي تعكس القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة وبين العاملين مثل كيفية التعامل بين الأفراد في المنظمة وتوقع كل فرد من الشخص الآخر ومن المنظمة وحول أين كانت المنظمة وما هو مكانها الآن وكيف ستصبح مستقبلاً؟ فهي صورة المنظمة للمجتمع ولا بد أن تكون فريدة ومتميزة في نظر كل من العاملين والعملاء. ومن أبرز المتطلبات المساندة لإدارة وتطبيق المعرفة وجود ثقافة تنظيمية تعزز جهود العاملين لتطوير المعارف وتحسين جودة العمل وهذا بدوره يلزم المنظمة في تكوين بيئة تدعم بناء المعرفة والتعاون بين الأفراد والتحفيز من أجل قضاء الوقت في التعلم والتدريب ومكافأة السلوك الإيجابي (طيفور، ٢٠٢٠؛ عباسية وآخرون، ٢٠١٨؛ لطفي، ٢٠١٤).
- **الهياكل التنظيمية:** إن أفضل الهياكل التنظيمية والأنسب لتطبيق إدارة المعرفة هي تلك التي تتميز بالمرونة والتكيف مع التغيرات وقدرتها على الاستجابة ومواجهة المتغيرات. وهي الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار للعاملين في المنظمة. وتوجد الكثير من الأبعاد له منها:
  - الهياكل التنظيمية هرمية الشكل والتي تربط بين الأفراد العاملين في المنظمة وتؤثر عليهم وعلى العلاقات بينهم.
  - تساعد الهياكل التنظيمية على عملية تطبيق إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة. (طيفور، ٢٠٢٠؛ عباسية وآخرون، ٢٠١٨؛ لطفي، ٢٠١٤).
- **القيادة الإدارية:** إن للقيادة دور كبير وفعال في تطبيق إدارة المعرفة. فالقائد المناسب هو بمثابة القدوة للآخرين ولديه شخصية مؤثرة على العاملين حيث يستطيع اقناعهم لأداء مهامهم وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية ويعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتفاعل الدائم مع الآخرين

في المؤسسة، ومشاركة معارفهم وسماع النقد وتحليله وتطويره، ويتوجب على القائد إيصال المعلومات لأفراد المنظمة وفقاً للبيانات والحقائق. ودائماً ما تكون لديه رؤية ونظرة ثاقبة للأمور المتعلقة بالمنظمة أنها عمليات مرنة وتفاعلية وليست ثابتة وجامدة. تعتبر القيادة أهم محددات نجاح المنظمة ونجاح عملية تطبيق إدارة المعرفة حيث يعتبر القائد هو المسؤول الأول ومركز القرار في المؤسسة (طيفور، ٢٠٢٠؛ عباسه وآخرون، ٢٠١٨؛ لطفي، ٢٠١٤).

ثانياً: الوعي المعرفي:

- ❖ التخطيط والتنفيذ: التخطيط الصحيح لإدارة المعرفة يزيد من قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالمعرفة. وأهدافها الخاصة بالمؤسسة، وتساهم عملية التخطيط لإدارة المعرفة على تنفيذ جميع الأهداف الخاصة على أكمل وجه وتساهم في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات واضحة.
- ❖ أمن المعلومات: يقوم الحاسوب بتخزين الكثير من المعلومات المهمة والحساسة عن الأفراد والمؤسسات، ويتم تبادل هذه المعلومات بين المستخدمين، عن طريق الشبكات المختلفة، ومن المهم حماية هذه المعلومات والمحافظة عليها (عامر، ٢٠١٦).

### ثالثاً: التصور النظري لإدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية

عرض عام لمكتبة الكويت الوطنية

لقد أنشئت المكتبة الأهلية في عام ١٩٢٣م لتصبح بذلك البذرة الأولى والأساس للمكتبة الوطنية وكان مقرها هي بيت علي العامري وفي عام ١٩٣٥م وقد تم توسعة وتكبير المكتبة وأن يتم نقلها وفتحت أبوابها للعامة. وفي عام ١٩٣٧م احتضنت الحكومة المكتبة الأهلية لدعمها وتنميتها وأطلق عليها مكتبة المعارف العامة برئاسة الشيخ عبد الله الجابر الصباح حيث كان رئيس دائرة المعارف. وقرر مجلس الوزراء عام ١٩٧٩م ضم المكتبة وتسميتها بالمكتبة المركزية للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. وفي سنة ١٩٨٢م ثم أصبح مبنى مدرسة المباركية مقرها. وصدر مرسوم أميري رقم (٥٢) في سنة ١٩٩٤م بإنشاء مكتبة الكويت الوطنية (المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ٢٠١٤؛ الزين، ٢٠١٩).

أهدافها:

١. تجميع وتنظيم وتوثيق وحفظ التراث والإنتاج الفكري الوطني.
٢. تكوين وتنمية المجموعات العربية والأجنبية المعنية بتاريخ الكويت والخليج والجزيرة العربية.

٣. حفظ حقوق المؤلفين والمخترعين والمبتكرين وأصحاب المصنفات الفنية، وحماية الملكية الفكرية.
٤. القيام بدور المركز الوطني لصنع القوائم، ضمن مشروع متكامل للفهرس الوطني الموحد.
٥. الارتقاء بمستوى أداء العناصر الوطنية العاملة في قطاع المكتبات ومراكز المعلومات، على أحدث النظم التقنية في مجال عمل المكتبات.
٦. التعاون والتنسيق مع المكتبات الوطنية ومراكز البحوث والدراسات والمكتبات المتخصصة والعامّة، والاتحادات المعنية لتعزيز العلاقات المشتركة في مجالات تطوير نشاط المكتبة الوطنية وإثراء مقتنياتها والنظم الفنية المعمول بها.

خدماتها:

- (١) الخدمات المرجعية والبحث في مصادر المعلومات بالاستعانة بالفهرس الآلي للمكتبة.
- (٢) البحث في قواعد المعلومات الآلية التي تشترك فيها المكتبة سنوياً، والبحث في شبكة الإنترنت.
- (٣) خدمات التسجيل والإيداع القانوني لحماية حقوق المؤلفين والحقوق المجاورة. عن طريق تقديم طلب لإيداع المؤلفات والمصنفات الفنية والعلمية والأدبية بجميع أنواعها وأشكالها في المكتبة والحصول على رقم إيداع لحماية حقوق الملكية الفكرية لها.
- (٤) خدمة منح التقييم الدولي المعياري للكتاب (ISBN). عن طريق تقديم طلب للحصول على رقم دولي معياري للكتاب (ISBN)، حيث أن المكتبة الوطنية هي الوكيل الرسمي الوحيد للوكالة الدولية للتقييم الدولي المعياري للكتاب.
- (٥) تقديم الخدمات المساندة للباحثين والطلبة والقراء، مثل: خدمة التصوير، والمسح الضوئي.
- (٦) خدمة حجز القاعات والمسرح. وتضم مكتبة الكويت الوطنية مسرح وقاعتين تدريبيتين مجهزتان بأحدث الوسائل التقنية السمعية والبصرية، وذلك لإقامة دورات تدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل والمعارض التي تدخل في مجال التنمية البشرية والثقافية والأدبية والفنية - على أن تكون

(٧) أعمال مجانية و غير ربحية - سواء كانت المكتبة الوطنية هي الجهة المنظمة أو عن طريق جهات رسمية أو خاصة أو تطوعية أخرى.

شكل ٣: الهيكل التنظيمي للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.



الهيكل التنظيمي:

إن مكتبة الكويت الوطنية تابعة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. ولأمانة العامة للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ستة قطاعات، ويندرج تحت كل قطاع إدارات متخصصة، وهذه القطاعات هي قطاع الثقافة، قطاع الفنون، قطاع الشؤون المالية والإدارية، قطاع الآثار والمتاحف، قطاع مكتبة الكويت الوطنية، قطاع الآثار الإسلامية (المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ٢٠١٤).

## مقترحات تطويرية لإدارة المعرفة لمكتبة الكويت الوطنية:

- أن تقوم المكتبة بملاحظة احتياجاتها المعرفية وأن تعمل على توفير المعرفة أول بأول.
- مبادرة المكتبة على تستثمر رصيدها المعرفي غير المستثمر.
- ان تشجع المكتبة العمل بفرق عمل ذات تنوع معرفي لتوليد المعرفة.
- تشجع المكتبة للعاملين فيها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في كل المصادر.
- دعم المكتبة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة المدى.
- دعم الإدارة العليا بالمؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة
- العمل على دعوة خبراء من خارج المكتبة واستقطاب الكفاءات المتميزة للاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها.
- أن تشجع العاملين على المشاركة في التدريب والتعلم داخل المكتبة وخارجها.
- أن تسعى المكتبة إلى عقد شراكات واتفاقيات تبادل خبرات وتعاون بينها وبين المكتبات الأخرى على الصعيد المحلي والعالمي لتوليد المعارف الجديدة.
- أن تقوم المكتبة بالدمج بين المعارف المتاحة للحصول على معارف جديدة.
- متابعة المكتبة لمقترحات وشكاوى المستفيدين لخلق وتوليد معرفة جديدة لتطوير عملياتها وخدماتها.
- العمل على ان تمتلك المكتبة كل البرامج والأنظمة التي تساعدها على خلق وتوليد معرفة جديدة.
- أن تمتلك المكتبة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة، وأن تقوم المكتبة بتحديث قواعدها ومخازنها المعرفية بشكل مستمر.
- ان تنظم المكتبة موجوداتها المعرفية بناء على الفهم المسبق لحاجات المستفيدين.
- ان تمتلك المكتبة وسائل اتصال حديثة وذات فعالية تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها.
- لدى العاملون في المكتبة الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها.
- ان تعتمد المكتبة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإلكترونية لحفظ وتخزين المعرفة. وأن تحديث بيانات أعمال المكتبة باستمرار.
- أن تمتلك المكتبة بيئة تنظيمية ومنظومة اتصال فعالة تشجع على خلق المعرفة من خلال نقل وتبادل المعرفة بين العاملين أو بين وحدات المكتبة.
- أن توفير بيئة تحتية لنظم المعلومات من موارد مادية وبشرية وغيرها.
- أن تستخدم إدارة المكتبة أساليب متنوعة لنشر وتوزيع المعرفة بين العاملين حتى يمكن الاستفادة منها.
- تقوم بتوزيع المعرفة داخل المكتبة من خلال القيام بدورات تكوينية وتنظيمية داخلية أو خارجية.

- تهتم المكتبة بنقل المعرفة الضمنية عبر أسلوب التدريب للعاملين الجدد من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف الاستفادة وتحسين الكفاءة في أداء المكتبة.
- تهتم المكتبة بتنمية قدرات العاملين في مهارات اكتساب المعرفة والتشارك بها عبر ورش العمل والاجتماعات وحلقات النقاش وعملية الاستشارة المعرفية بين العاملين وغيرها.
- أن توفر المكتبة الوسائل والأدوات المناسبة لتسهيل مشاركة المعرفة مثل قاعة اجتماعات، وشبكات الاتصال الداخلي من تلفون وانترنت وشبكات ووسائل التواصل الاجتماعي .... الخ.
- أن تعمل المكتبة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.
- تطبق المكتبة المعرفة الجديدة في اتخاذ القرار وحل المشكلات. كما ويجب أن تستخدم المكتبة المعرفة المتاحة لتحسين عملية صنع القرار. و أن تقوم المكتبة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.
- أن توظف المكتبة المعرفة الجديدة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات.
- تدعم المكتبة عمليات دمج المعرفة في جميع أنشطتها الإدارية. وأن تمتلك المكتبة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة في إدارتها.
- تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في المكتبة.
- تسعى المكتبة إلى تطوير الكادر الإداري والأكاديمي عن طريق الدورات والبرامج التدريبية. وأن تخصص المكتبة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير.
- تستخدم المكتبة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.
- جعل خطوط الاتصال مفتوح بشكل دائم لكل وحدات المكتبة أو المؤسسة.
- توفير محازن للمعرفة الإلكترونية وتخصيص ميزانية كافية لدعم مشاريع إدارة المعرفة. (قاسم، ٢٠٢١)

### الخاتمة

وفي الختام يظهر بوضوح أن الإدارة المعرفة تعتبر ركيزة رئيسية لكي يتحقق النجاح في تنظيم وتنفيذ مشاريع المؤسسات عامة والمكتبات خاصة. ففي ظل كل ما تواجهه المؤسسات الحكومية والمكتبات من التحديات المستمرة والتطورات السريعة، تتضح الأهمية الكبرى لإدارة المعرفة في المكتبات والمؤسسات بجميع أنواعها، وذلك لأنها مفتاح عمليات اتخاذ القرار ودورها في التطور والتنمية وأهميتها في عمليات إعادة الهندسة والدور الواضح الذي تحققه إدارة المعرفة في ضمان جودة أفضل للعمل المؤسسي.

مع تكامل مفاهيم المعرفة مع أهداف إدارة المعرفة التي تعتمد على الكفاءة والتحسين المستمر، حيث تسهم في تعزيز التفاعلية والاستجابة الفعالة لاحتياجات المؤسسة. وتقوم إدارة المعرفة الفعالة في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر. ويمكن تحقيق تحسين ملحوظ في الجودة، ومن خلال إدارة المعرفة داخل الهيكل التنظيمي نصل إلى الارتقاء والتميز والاستدامة في ظل التحولات السريعة.

## المراجع

الشهري، عبد المنعم ياسين (٢٠٢٣). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية. قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

قاسم، حسين عبد النبي عباس (٢٠٢١). دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت "دراسة تحليلية". كلية التربية - جامعة بنها.

أحمد، بلعميري. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(الوحدة العملياتية بمستغانم) [رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم]. المستودع الرقمي للجامعة.

<http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/16354>

إلياس، سالم. (٢٠٢١). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، ٨(١)، ٢٣٠ - ٢٤٨.

ابن قفلة، إبراهيم صالح. (٢٠١٦). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية: دراسة حالة على الجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت [رسالة ماجستير، جامعة النيلين]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

بوران، سمية عامر. (٢٠١٦). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات. مركز الكتاب الأكاديمي.

<http://bib.univ-ueb.dz:8080/jspui/handle/123456789/12745>

الحميدي، منال حسين. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٥(٥)، ٤٤٢ - ٤٨٠.

[https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_103883.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_103883.html)

درويش، عمار. (٢٠٢١). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البحرية، ٦(١)، ٢٤ - ٤١.

رومي، سهاد محمد إسماعيل. (٢٠١٦). إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل [رسالة ماجستير، جامعة الخليل]. المستودع الرقمي في جامعة الخليل.

<http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/641>

الشيخ، انتصار سعد عبدالقادر، الشيخ، أحمد سعد، و الشيخ، نورية سعد. (٢٠٢٢).  
واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة الكليات  
الطبية - جامعة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية - العلوم الإنسانية، ٣٥(١)، ٦٥،  
- ٧٧.

عامر، هناء فوزي محمد. (٢٠١٦). دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات  
الفلسطينية محافظات الشمال [رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة]. قاعدة بيانات  
دار المنظومة.

عباسة، أحلام، العايش، آمنة، ومرابط، ميمونة. (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة  
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي].  
المستودع الرقمي لجامعة الوادي. [http://dspace.univ-  
eloued.dz/handle/123456789/1373](http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/1373)

العص، جمال. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية  
السورية. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية  
والقانونية، ٣(١)، ٩-٢٧.

[http://journal.tartous-univ.edu.sy/images/Economic\\_Series/111g.pdf](http://journal.tartous-univ.edu.sy/images/Economic_Series/111g.pdf)

العولقي، عبدالله أحمد، والضالعي، سامي أحمد. (٢٠١٧). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة  
التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم  
الإدارية، ٢٧(١)، ٣٩ - ٧٠.

القيسي، حسان. (٢٠١٢). إدارة المعرفة.. المفهوم والقواعد. المعرفة، ٥٠(٥٨٠)، ٣٦٤ -  
٣٥٧.

الحيديان، سندس بنت صالح بن علي. (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية  
لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م [رسالة ماجستير،  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

لطف، بملول. (٢٠١٤). مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية [رسالة ماجستير، جامعة  
محمد خيضر بسكرة]. المستودع الرقمي للجامعة.

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/4689>

المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. (٢٠١٤). الهيكل التنظيمي.

<https://www.nccal.gov.kw/AboutCouncil/AboutUsOrganization>  
alStructure

المزين، أحمد أحمد. (٢٠١٩). البيانات الضخمة والتكامل المعرفي في المكتبات الوطنية: مكتبة الكويت الوطنية أنموذجا. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، ١ (٢)، ٢٤٧-٣٦٦.

ميا، علي يونس، وشيمه، عامر سمير. (٢٠١٩). دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، ٤١ (٢)، ١٦٩-١٨٦.

نور، ندي النعيم محمد علي محمد. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس بولاية الخرطوم [أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين]. المستودع الرقمي للجامعة.

<http://repository.neelain.edu.sd:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/15711/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

