إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في المكتبات الجامعية

د. إبراهيم سالم محمد ــ الجامعة المفتوحة ـ طرابلس ـ ليبيا
bs 60950@ yahoo.com

الملخّـــــــــــص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة المعرفة وبيان أهميتها في الفكر المعاصر، وبيان الخصائص التي تتميز بها، ومفهوم إدارتها، وتحديد عوامل النجاح حيث أصبحت إدارة المعرفة من بين أهم الاستراتيجيات التي ينبغي التركيز عليها من قبل المكتبات وبالأخص المكتبات الجامعية بشكل رئيسي من أجل استثمار المعرفة ومشاركتها معتمدة على العنصر البشري بشكل رئيسي، حيث أنه هو رأس المال الحقيقي في أي مكتبة والذي ينبغي عليه استحداث المعرفة والإفصاح عنها ومشاركتها واستثمارها. وأمام نقص الموارد المالية من ناحية والتطلعات والحاجات لإرضاء المستفيدين من ناحية أخرى يدفع بقوة المكتبات الجامعية إلى تبني تطبيق إدارة المعرفة والصعوبات التي قد تواجه تطبيقها في المكتبات الجامعية.

الكلمات الدالـــــة : المعرفة، إدارة المعرفة، المكتبات الجامعية

مفهوم المعرفة:

يبيّن قاموس أكســـفورد أن المعرفة هي الحقائق والمعلومات والمساهمات المكتبية من خلال الخبرة أو التعلم ، فالمعرفة هي حصيلة الامــتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم ، ويرى بعضهم : أن المعلومات لا تتحـــوّل إلى معرفة إلا إذا قام الإنسان بفهمها واستيعابها وهضمها، ثم استخدامها استخدامًا مفيدًا في عمل ما ، وربما هذا ماعبّر عنه أحد المؤلفين بقوله : " تتوفر المعلومات في كل مكان ، إلا أن المعرفة لا تقوم إلا على ســياق من نسق معدل وباحث عن هدف " (1) ، وهي الفهم النظري والتطبيقي الذي يمتلكه الفرد لأيّ موضوع ، وهي الحالة المعرفية الأعلى من الإحاطة أو الإدراك، وهي رصيد

المعلومات المتراكم. (2) ، وهي معلومات تقيم وتنظـــم في العقل البشري لاستخدامها فيما بعد لأهداف معينة. (3)

وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل : قواعد المعرفة ، وقواعد البيانات، وخزانات الملفات، وأذهان الأفراد ، وتنتشر عبر المجتمع ومنظماته، وتكون أكثر وضوحا في منظمات الأعمال منه في المجتمعات ، وأضحت المؤسسات تدرك الآن أن المعرفة هي مورد مهم يستوجب تطبيق عمليات لإدارته تشبه العمليات المطبقة في إدارة المعلومات ، واستنبطت بالفعل تقنيات تسمح بتحليل مصادر المعرفة، مثل تكنولوجيا المعرفة التي تحلل مصادر المعرفة، وباستخدام مثل : هذه التقنيات، أمكن القيام بتحليل وتخطيط المعرفة. (4)

أقســـــــــام المعرفـــــــة :

تقسم المعرفة إلى نوعين، ضمنية وصريحة:

ـ **المعرفـــــــة الضمنية** Tacit Knowledge: هي المعرفة الموجودة داخل عقل وقلب كل فرد، ولها علاقة بالحواس والقدرات التي يتميز به بعضهم، ويفتقر إليها بعض آخر، وليس من السهل نقلها، ولا تحويلها إلى الآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو ادراكية، ووجود هكذا مهارات في المؤسسة يساعد في التنافس على أساس التمييز. (5)

ـ **المعرفـــــة الصريحة** Explicit Knowledge: هي المعرفة المكتوبـــة أو المسجلة التي تحتويها وسائط المعلومات. ويمكن للأفراد إعادة قراءتها، وإنتاجها وتخزينهاواسترجاعها والمشاركة فيها، وتقاسمها. (6)

ويعتقد **(Polany,1977)** أن المعرفة الضمنية مهمة جدا وتشكل أساسا للمعرفة الصريحة ، حيث أن المعرفة الضمنية تصبح معرفة صريحة في حال مشاركتها.

إدارة المعرفـــــة:

تعتبر إدارة المعرفة مفهوما حديثا ومنهجا إداريا يعمل على تحويل أصول الأعمال الفكرية للعاملين والموظفين في المؤسسة إلى قوة إنتاجية أعلى، وقوة تنافسية وقيمة جديدة ... وفي هذا الصدد تقول باتريشيا برايفك " نحن نغرق حتى آذاننا في المعلومات، ونتضور جوعا إلى المعرفة. (7)

وتعنى إدارة المعرفة تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة، والأمور المتعلقة كافة بالرأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية ، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعي إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها، مثل أفراد المعرفة، والحواسيب والشبكات ... إلخ. (8)

أهداف إدارة المعرفة:

1- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها وتطبيقها وتجديدها وتحديثها بصورة مستمرة.

2- توليد المعرفة الكافية، والقيام بتحويل المعرفية، (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة).

3- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

4- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

5- التأكد من فاعلية تكنولوجيا المؤسسة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

6- مساعدة المؤسسة على الإبداع والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي، والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم. (9)

خصائص إدارة المعرفة:

تتميز إدارة المعرفة بالعديد من الخصائص المتمثلة في الآتي:

1- المرونة والقدرة العالية على التكيف مع المتغيرات والمستجدات المتسارعة.

2- القدرة العالية على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية.

3- تعدد وتنوع وتجدد وتدفق مجالات تكوين القيمة المضافة فيها.

4- ارتباطها بالذكاءوالقدرة الابتكارية والوعي بأهمية الاختراع، والمبادرة الذاتية والجماعية، لتحقيق ما هو أفضل وأرقى.

5- العمل على تكوين وتطوير رأس المال البشريبنوعية عالية.

6- تكوين واستنباط المعرفة، فهى تعنى باكتشاف وتكوين وخزن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت الضمنية أو الصريحة.
7- وضع عرض وتصور للمعرفة الضمنية والصريحة.
8- تعد إدارة المعرفة فرصة لتخفيض التكاليف.
9- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
10- تهيئة تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة في تبني المزيد من الابداعات. (10)

فوائد إدارة المعرفة:

يحقق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات فوائد عديدة من بينها: (11)

- زيادة فرص الابتكار.
- نقل المعرفة المخزنة وجعلها مصادر ذات قيمة.
- تشجيع التدفق الحر للأفكار التي تنتج عنها الابتكارات، وتحقيق قيمة للمنظمة.
- تحسين خدمات العملاء والفعالية ، مع تطوير منتجات جديدة.
- تقليل التكلفة بالحد من التكرار والعمليات غير الضرورية.
- تسهيل اتخاذ القرار في المنظمة.
- الإسهام في زيادة راس المال الفكري للمنظمة.
- تحقيق مميزات تنافسية للمنظمة ، وتحسين الخدمات.

متطلبات إدارة المعرفة:

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة في الآتي كما حددها **Despres & Chouvel** (12)

1 - مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة لاكتساب خبرات ومعارف من الآخرين وتبادلها لبناء قدرات معرفية أوسع على نحو يحقق التميز للمنظمة.

2 – توافر تقنية المعلومات اللازمة لإدارة المعرفة، والاهتمام بالتطورات التقنية الحديثة والتدريب على استخدامها لتسهيل عملية الحصول على المعلومات وجمعها وتنظيمها وإتاحتها للمستفيدين.

3 – توافر رأس المال الفكري والأصول الفكرية التي تعمل على البحث عن المعرفة واستخدامها وتطوير منتجات جديدة وخدمات مميزة تمكن المنظمة من المنافسة.
4 – تحقيق فاعلية المنظمة، أي الاستفادة من طرق الإدارة الحديثة لتحسين الفاعلية التشغيلية والتنظيمية، وزيادة الشفافية في المنظمة لتحسين الأداء.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من التحديات التي تقف حائلاً دون فاعليـــة تطبيق إدارة المعرفة، وهـــــي : (13)

ـ عمل خرائط وتقييم المجالات المعرفية
ـ استخدام المعرفة
ـ تدعيم النعاون بين التنظيمات المختلفة يعد أمرا بالغ الصعوبة لتحقيق الكفاية والفاعلية المنشودة.
ـ إحداث التوازن بين الأهداف والمعرفة المشتركة، وما ينتج عنه من تحسين أو ضعف في الآداء التنظيمي.
ـ صعوبة التوصل إلى نظام معرفي متكامل يتضمن النظم الأخرى كنظم العمل، والمشاركين في إدارة المعرفة.
ـ صعوبة قياس المعرفة التنظيمية فهي متغيرة دائما.
ـ صعوبة إيجاد بيئة معرفية، وتفاعلات معرفية ثرية تستند على الأصول الفكرية الجيدة.
ـ صعوبة تحديد كيفية تطوير نظام معرفي لتجميع المعرفة من مجالاتها المختلفة.
ـ صعوبة تحديد الكفايات المعرفية، والأصول الفكرية الكامنة.

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات حيث تقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من الكلفة المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن لإنجاز مثل هذه المهام الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة كل يوم يمر، ... فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل مخازن المعرفة في المكتبات. وليست أهمية استخدام تقنية المعلومات في الخزن بسبب

كمية المعرفة فقط، بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة. ولا غنى عن تطبيقات تقنية المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي. (14)

إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

تعرف إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية على أنها: " الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة من قبل المكتبات الجامعية لأغراض جمع وتوزيع المعرفة، سواء كانت هذه المعرفة صريحة أو ضمنية، مع التركيز على المعرفة الكامنة في أذهان الأفراد والعمل على توظيفها بالشكل الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات تساعد في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية ". (15)

يتسائل وين **Shixing Wen** ما الداعي لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية؟ ويجيب عن تساؤله بالقول: " المكتبات الجامعية محاصرة ومضايقة من جانبين: فلسفة الميزانية، والطلب المتزايد من قبل الكليات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب للحصول على المعلومات، وتطبيق إدارة المعرفة نابع من رسالة المكتبة بغض النظر عن منافسة شبكة الإنترنت والمصادر الإلكترونية ". (16)

أهداف إدارة المعرفة في المكتبات:

تتلخص أهداف إدارة المعرفة في المكتبات فيما يلي: (17)

1- تمثل المكتبات حلقة مهمة في سلسلة النظام التعليمي.

2- تأخذ المكتبات دورا رياديا ومتميزا في حلقات البحث العلمي المباشر.

3- تحويل نتائج ابتكار المعرفة إلى قوى إنتاجية واقعية.

4- نشر ثقافة الإبداع بين القوى البشرية في المكتبات والإفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة الأم.

5- تحسين الصورة الذهنية للمكتبة، وتطوير علاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية.

دور إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

تحتاج المكتبات الجامعية دائما إلى إدارة قوية وفعالة لتستجيب لمتطلبات مجتمعها الأكاديمي في عالم متغير باستمرار بفعل الثورة الإلكترونية المتلاحقة لكي تقتني مصادر المعلومات بأوعيتها الورقية والإلكترونية، وتقديم خدمات معلوماتية أفضل

تلبي رغبات المستفيدين للرد على استفساراتهم، مما يتطلب أمناء مكتبات قادرون على توسيع معلوماتهم وهذا بدوره يؤدى إلى تعزيز كفاءات إدارة المعرفة. (18)

مبررات تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

ـ تعتبر المعلومات والمعرفة هي السبب الرئيسي في وجود المكتبات الجامعية.

ـ تعتبر بيئة المكتبات الجامعية مناسبة جدا لتفعيل إدارة المعرفة.

ـ المشاركة الجماعية يعد أمر ضروري بين العاملين بالمكتبة وبين جمهورها الأكاديمي، وهذا هو أساس المعرفة.

ـ من المسلم به أن المكتبات الجامعية تمتلك بنية تحتية حديثة باعتبارها تابعة للجامعات مما يسهل تفعيل تطبيق إدارة المعرفة. (19)

مراحل إدخال إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

1 – مرحلة المبادرة: في هذه المرحلة تحتاج المكتبة إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي، كما يجب أن يكون هناك طرق عمل من أجل إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات المختلفة.

2 – مرحلة الاستثمار: في هذه المرحلة تحتاج المكتبة الجامعية إلى البدء في استثمار وضع البيئة الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز المعرفة.

3 – مرحلة التكامل: في هذه المرحلة يتم النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدي المكتبة الجامعية. كما تركز الإدارة على تكامل المعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها والتعود على ذلك.

4 – مرحلة التداخل: تمثل هذه المرحلة التكامل الخارجي، أي تكامل المكتبة مع بعض المكتبات والأفراد الخارجيين مثل الموردين، والمؤسسات البحثية، والجامعات الأخرى للتشارك في استخدام أوعية المعلومات من المكتبات الأخرى. (20)

عمليات إدارة المعرفة في المكتبات:

يشير **Tang Shanhong** في ورقته البحثية - " إدارة المعرفة في المكتبات في القرن الحادي والعشرين **Knowledge Management in Libraries in the 21stCentury** التي قدمها في المؤتمر السنوي للاتحاد الدولي للمكتبات

ومؤسسات المعلومات – بأنه ينبغي أن تتم عمليات إدارة المعرفة في المكتبات على أساس المعرفة وخدمات شبكات المعلومات فائقة السرعة من خلال:

ـ إعداد المكتبات الافتراضية أو مراكز المعلومات للحكومات والمؤسسات العامة ومؤسسات البحث العلمي. فمن الصعب على المؤسسة أو المنظمة جمع كافة مصادر المعلومات ولوحدها، كما أنه من غير الضروري انفاق مبالغ كبيرة على مصادر المعلومات لاستخدامها الخاص، يمكن للمكتبات استخدام موارد المعلومات المتوفرة على شبكات المعلومات فائقة السرعة.

ـ إعداد خدمات المعرفة الرقمية وهو اتجاه تنمية المكتبات ومستقبلها، وهذا يفترض تطبيق أنظمة خدمة المعلومات الموجهة للمستخدمين مثل نشر المعلومات، والبحث عن المعلومات ودراسة طرق ووسائل وأساليب توزيع المعلومات والبحث في شبكة الإنترنت.

ـ رقمنة موارد المكتبات الورقية وتحويلها إلى رقميةعبر الوسائط التقنية وهي من اتجاهات تطوير المكتبات في عصر اقتصاد المعرفة. فإن الخدمات المعرفية بالمكتبات تبدأ بإنشاء قواعد بيانات تضم الكتب والمجلات الإلكترونية في شتى اللغات وينبغى بذل جهود كبيرة لتحويل جميع موارد المعلومات غير الإلكترونية ودمجها في المكتبات الإلكترونية. (21)

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

تواجه المكتبات الجامعية بعض المعوقات عند تطبيق إدارة المعرفة من بينها : (22)

1ـ سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

2ـ الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.

3ـ الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.

4ـ الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المؤسسة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.

5ـ الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.

6ـ الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

7- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.
8ـ نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
9ـ نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
10ـ نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.

الصعوبات التي قد تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

الثقافة التنظيمية :

هي مجموعـــة القيم والمعتقدات الموجودة داخل المكتبة مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، توقعات كل فرد من الآخر، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، الاعتقاد بأن لأفراد أنفسهم لا قيمة لها، ويقال أيضا أن إدارة المعرفة ستضخ معها دماء جديدة داخل ثقافة المكتبات بحيث تشمل الثقة المتبادلة والاتصال المفتوح والتعلم والمشاركة وتطوير آلية عمليات المعرفة في المكتبات. (23)

إن اكتساب المعرفة هو نقطة بداية إدارة المعرفة في المكتبات، وعليه ينبغي التركيز علي تنمية العنصر البشري الذي يعتبر أهم عنصر في إدارة المعرفة في المكتبات، إذ بدونه لن تستطيع إدارة المعرفة في المكتبات بجميع عناصرها تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. وعليه ينبغي أن نتنبه إلى التنوع والتغير في متطلبات ومعايير موظفي المكتبة. فلم يعد المهني المعاصر يستطيع القيام بجميع الوظائف في العصر الإلكتروني، مما يتطلب إعداد مهني له أدوار أوسع وأرحب خصوصا في المجالات التكنولوجية. (24)

نقل المعرفـــــــة:

تعد الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة. وتعتمد على وجوب آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية.

ـ الطرق الرسمية، وتتضمن التقارير والرسائل ، والمكتبات، والمؤتمرات، والندوات الداخلية للمنظمة، والاطلاعات الدورية على الموقف في المنظمة، والاتصال الداخلي بواسطة شبكات الحاسوب، والمنشورات الداخلية، والمحادثات الصوتية، والتدريب، والتعليم عن طريق الرئيس المباشر.

ـ الطرق غير الرسمية، وتتضمن تغيير الوظيفة داخل المكتبة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل، فضلا عن البريد الإلكتروني، وحلقات النقاش على الإنترنت وكلها تؤدى إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرص التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة.

مع ظهور الثورة الإلكترونية من خلال تطور الشبكات الاجتماعية، زاد استعمال إدارة المعرفة في كثير من المنظمات المؤسسات. وفي مطلع القرن الواحد والعشرين أصبحت إدارة المعرفة أداة أساسية في المكتبات لتوفير خدمات ديناميكية وفعالة للمستفيدين. (25)

ولتطبيق إدارة المعرفة يذكـــر " **Mc.Couren** " وجود ثلاثة مبادئ رئيسية للنجاح، وهي: (26)

1 – وجود الرغبة لدى الناس لجمع المعرفة.

2 – وجود الرغبة لدى الناس لتكوين المعرفة.

3 – وجود الرغبة داخل الناس لاقتسام المعرفة.

ومما سبق يتضح بأن تبني مفهوم إدارة المعرفة أصبح حاجة ملحة لمواجهة التحديات التي تواجهها المكتبات الجامعية والمتمثلة في تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستفيدين، والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات وكذلك التغيرات في طريقة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي. فالمكتبات الجامعية بحاجة ماسة لتبني مفهوم وتطبيق إدارة المعرفة من أجل العمل على رفع كفاءة موظفيها، وبالتالي تعزيز الأداء ورفع مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين. (27)

ختاما:

تمثل إدارة المعرفة أحد العناصر الرئيسة لنجاح المكتبات الجامعية في تقديم خدمات ذات كفاءة عالية للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم من المعلومات في الوقت المناسب.

التوصيات :

1- العمل على توضيح مفهوم إدارة المعرفة وبناء استراتيجية واضحة ووضع السياسات واللوائح التي تنظم عمليات وتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية .

2- العمل على تأهيل وتدريب القوى البشرية العاملة بالمكتبات الجامعية لتمكينهم بالعمل في بيئة إدارة المعرفة بها .

3- اهتمام الإدارة العليا بموضوع إدارة المعرفة ورعايتها وتوفير السبل والوسائل لتطبيقها، وتنسيق برامج التدريب المستمر.

4- تحديد الاحتياجات المعرفية للقوى العاملة وتنسيق الجهود لرفع وتحسين المستوى المهني المعرفي والعلمي.

الهوامـــــــــش :

1- هربرت شيلر (1999). الملاعبون بالعقول .- سلسلة عالم المعرفة، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. ص ص 242-243.

2- حشمت قاسم (1994). المعلومات والأمية المعلوماتية في مجتمعنا المعاصر .- الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، ع 1.

3- جون فيزر& بول ستيرجز (2005). دائرة المعارف الدولية لعلم المعلومات والمكتبات .- الترجمة العربية / تحرير وإشراف محمد فتحي عبد الهادي، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة.

4- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2003). منهجية إدارة المعرفة .- بيروت: الأسكوا.

5 - **Allen Verna (2003).The Knowledge Evolution Butterworth-Heinemann: MA: Boston.**

6 -السيد السيد النشار (**2012**). استراتيجية إدارة المعرفة .- الإسكندرية: دار الثقافة العلمية.

7– حشمت قاسم (1994). المعلومات والأمية المعلوماتية في مجتمعنا المعاصر .- الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، ع 1

8 **- David Delong (2004). Lost Knowledge: Confronting the threat Of an Aging Work Force .- Oxford University Press.**

9- إيناس أبوبكر الهوش (2018). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية .- القاهرة: دار حميثرا للنشر.

10– محمد أمين مرغلاني& ترفة بنت عواد الشمري (2018). دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات .- القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

11 - **Eva Semertz (2011). Special Libraries as Knowledge Management Centres .- Witney-Oxford: Chandos Publishing.**

12- جمال يوسف بدير (2010). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات .- عمان: دار كنوز المعرفة.

13- حسن البيلاوي& سلامة حسين (2007). إدارة المعرفة في التعليم .- الإسكندرية: دار الوفاء.

14- أمجد عبد الهادي الجوهري (2012). تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية: دراسة ميدانية للدول العربية .- ورقة بحثية قدمت في المؤتمر الثالث والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، الدوحة.

15- يارا أحمد أبو المجد (2018). إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية المصرية بين النظرية والتطبيق .- الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، مج 25، ع 49.

16- لخضر فردي (2009). إدارة المعرفة ومكتبات القرن الواحد والعشرين .- ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الرباط.

17 - وهيبة بن ناجي (2016). آليات تطوير المكتبات الجامعيـــــة من خلال مدخل إدارة المعرفة: رؤية أخصائي المعلومات .- تبسة: جامعة العربي التبسى.

18 - الحمزة منير (2011). واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية : مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟ مجلة **RIST**، مج 19، ع 2. متاح في: **http: www.asjp.cerist.dz**

19 - حسن البيلاوي& سلامة حسين (2007). إدارة المعرفة في التعليم .- مصدر سبق ذكره.

20 - يوسف محمد عبد الحميد (2020). إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الخدمة الاجتماعية الطريق إلى التميز والريادة .- القاهرة: دار نشر المكتب الجامعي الحديث,

21 - أحمد محمد عثمان آدم (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية .- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

22 - يارا أحمد أبو المجد (2018). إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية المصرية بين النظرية والتطبيق .- مصدر سبق ذكره، ص ص 435-436.

23 - فهد بن عبد الله الضويحي (2005). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات.- متاح في: **http: journal cybrarians info.index**

24 - أحمد بدر (2000). تعليم المهنيين في المعلومات في بيئة إلكترونية والتطلعات العربية المستقبلية .- الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات ، مج 7، ع 12.

25 - لخضر فردي (2009). إدارة المعرفة ومكتبات القرن الواحد والعشرين ز- مصدر سبق ذكره.

26 - رضا محمد محمود النجار (2003). إدارة المعرفة في المكتبات **Knowledge Management in Libraries**.- عالم المعلومات والمكتبات والنشر ، مج 5 ، ع 1 . ص ص 147-162 .

27 - فيصل بن عبد العزيز التميمي (2015). إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية السعودية : دراسة حالة على مكتبة جامعة الملك سعود .- مجلة المكتبات والمعلومات العربية ، س 35 ، ع 4 . ص ص 125-150 .