

## إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصيي المكتبات والمعلومات

الدكتور عبد المجيد مهنا\*

### الملخص

يعرض المقال ويناقش لدور اختصاصيي المكتبات والمعلومات في إدارة المعرفة كدور لا يختلف من حيث المبدأ عن ممارسات إدارة المعلومات وعملياتها، ولكن التغييرات الجذرية في بيئة الأعمال أضافت محددات ونشاطات إلى التطبيقات التقليدية في معالجة المعلومات. المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج يتم تقاسمها بل الكثير منها يكمن في عقول الأفراد والجماعات وعليه فإن إدارتها أكثر من مجرد تعرف المعلومات الصريحة المتدفقة وكيفية انتقاء المطلوب منها واقتائه وتنظيمه، وكيف تطور دور أمين المكتبة ليصبح مدير معرفة. ويعرض ويناقش المهارات المطلوبة لإدارة المعرفة والفهم المطلوب لتكوين مدير معرفة ناجح.

---

\* قسم المكتبات والمعلومات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة دمشق

## تعريف المعرفة:

يعرف نوناكا (Nonaka 1994) المعرفة بأنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الفرد على العمل الفعال". وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، إذ إننا نهتم بما يمكن أن تفعله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها. وهذا هو حال المعرفة في مؤسساتنا التعليمية والخدمية والإنتاجية، فليس كل من يكون قادرًا على الأداء، وإن كان متميزًا، يكون قادرًا على التصريح عن المعلومات المتعلقة بتأدية العمل للاحتفاظ بها كجزء من معرفة أو أصول المؤسسة التي يعمل فيها.

ويؤكد ادفينسون (Advinsson,1997) أن المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة موردًا لها يتعين عليها الاستفادة منها. يعكس لنا هذا المفهوم أن المعرفة تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل.

أمَّا فولمر (Fulmer) فله نظرة خاصة نحو العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة. فهو يرى أن:

- مجموعة البيانات لا تشكل معلومات.
- مجموعة المعلومات لا تشكل المعرفة.
- مجموعة المعرفة ليست حكمة.
- مجموعة الحكمة ليست حقيقة.

إن البيانات مبدئيًا ليست بذات معنى دون ارتباطها بمجال أو زمان معين، أي إنَّها خالية من السياق (Out of Context)، ولمَّا كانت خالية من السياق فإنها لا ترتبط بعلاقة معنوية مع أي شيء آخر. فعندما نتلقى بيانات معينة تجذب انتباهنا فإن ذلك

يعني محاولتنا إيجاد طريق ننسب به إلى تلك البيانات معنى أو قصداً. بعبارة أخرى، إننا نحاول ربط تلك البيانات بأشياء أخرى معرفة سابقاً في الذهن. فقد نربط كلمة (وقت) بوقت الإفطار في رمضان أو وقت إقلاع الطائرة عند السفر أو أية حالة قريبة للذهن. ولكن عندما لا يكون للبيانات سياق في الذهن لا يكون لها معنى أو قد يكون لها معنى ضئيل. وفي الغالب يكون السياق قريباً من الحدس ومع ذلك فإنه يصنع المعنى للبيانات. وقد تعتمد مسألة كون البيانات تمثل أو لا تمثل معلومات على فهم الفرد لها ونظرتة إليها. وتعتمد درجة الفهم لمجموعة البيانات بلا شك على العلاقات التي يكون ذلك الفرد قادراً على تبنيها وتطبيقها.

### إدارة المعرفة:

هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لتضمن في النشاطات المختلفة، وتوظف في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات. وتؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً رئيساً ومحورياً في بناء نظم إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها. وتساعد أدوات إدارة المعرفة على جمع المعرفة وتنظيمها، ومن ثم جعلها متوافرة ومتاحة للجميع.

تركز إدارة المعرفة على "عمل الشيء الصحيح" وليس "عمل الشيء بشكل صحيح" وهذا يعني أن إدارة المعرفة هي إطار عمل بموجبه تراجع المؤسسة عملياتها جميعها على أنها عمليات معرفة بما في ذلك تكوين المعرفة وبنائها وتجديدها وتطبيقها باتجاه ديمومة المؤسسة وتعزيزها. ومن هذا المنطلق يرى دافنبورت (Davenport, 1998) أن إدارة المعرفة نشاط لإدارة الأعمال باعتبار أن:

- عنصر المعرفة لنشاطات إدارة الأعمال ينعكس صراحة في جميع استراتيجيات المستويات في المؤسسة وسياساتها وممارساتها.
  - وجود الارتباط المباشر بين الأصول الفكرية للمؤسسة - كلاهما الصريحة الموثقة والضمنية التي تمثل خبرة الأفراد - وبين النتائج الإيجابية للأعمال.
  - عملياً، غالباً ما تشمل إدارة المعرفة الآتي:
    - التعريف بالأصول الفكرية المتوافرة لدى المؤسسة وتمثيلها وتطبيقها.
    - استحداث معرفة جديدة لتحقيق ميزة التنافس ضمن المؤسسة.
    - إتاحة الكميات الهائلة من المعلومات للاستخدام والاشتراك بها.
    - المشاركة بأفضل الممارسات والتقنية التي تمكن كل ما ذكر أعلاه.
- وينظر برودبنت (Broadbent, 1998) إلى المعرفة على أنها أصول أساسية في إدارة الأعمال وبغرض تنفيذ إدارتها لابد من فهم عملية تدفق المعلومات في المؤسسة وتطبيق ممارسات التعليم التنظيمي الذي يشكل النواحي الأساسية الواضحة في قاعدة المعرفة لتلك المؤسسة. وعلى هذا الأساس فإن برودبنت يرى أن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية كما أنها ليست عملية تنظيم الكتب والدوريات أو البحث في الإنترنت، ومع ذلك، فإن هذه النشاطات يمكن بشكل أو بآخر أن تكون جزءاً من سلسلة إدارة المعرفة وعملياتها.

### مراحل إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات ونشاطات. فبعضهم يضعها في أربع مراحل في حين يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك. بغرض تعرّف أهم تلك العمليات انتقي عدد من التصنيفات التي وجدناها أقرب للموضوع كما هي في أدناه. يرى كل من العلواني 2001م والألفي (Alavi,1997) بأن العمليات الأساسية في إدارة المعرفة أربع تعمل بمجملها في إطار عمل يحيط به مكونان أساسيان هما العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل

التام بين العمليات وهذه العناصر تُدارُ المعرفة. أمّا العمليات الأربع فهي تكوين المعرفة واقتناؤها وتنظيم المعرفة وتخزينها وتوزيع المعرفة وبنائها وتطبيق المعرفة. يراد بتكوين المعرفة النشاطات جميعها التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية للمعرفة الصريحة والضمنية. ومفهوم تكوين المعرفة لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة، وكذلك المزج بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية لتكوين معانٍ جديدة من هذا المزيج. ويقترح هنا نوناكا وتاكيوتشي نموذجًا يعبر عنه بأربعة حروف (SECI) وهي تمثل أوائل الحروف لأربع عمليات فرعية في دورة تكوين المعرفة، وهي:

- التنشئة (Socialization) ويراد بها عملية تكوين المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار بين الأفراد بعضهم بعضاً.
- التجسيد (Externalization) أي عملية إظهار المعرفة الضمنية وتجسيدها لتتحول إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال واعتماد لغة الحوار والتفكير الجماعي.
- التركيب (Combination) وهي عملية دمج المعرفة الصريحة وتصنيفها لتحويلها إلى معرفة صريحة جديدة.
- الصفة الذاتية (Internalization) حيث تكتسب هذه الصفة من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعدُّ جزءاً من ممتلكات المؤسسة المعرفية. أمّا بالنسبة إلى تخزين المعرفة، فإنها من العمليات الأساسية للمؤسسة لكونها تبذل جهوداً وأموالاً كبيرة في اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات، عليه إن لم تقم بعملية تخزينها وتيسير سبل الوصول إليها فقد تفقدتها سواء بالنسيان أو بتعذر الوصول. ويؤكد كل من ستين وزواس (Stein and Zwass, 1995) أن عملية التخزين والاسترجاع تمثل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

وتعتمد عملية نقل المعرفة على الثقافة السائدة في المؤسسة وعلى هيكلها التنظيمي. فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحدّ من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات، وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة. كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والمشاركة بها، فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة لن تسمح بتدفقها. وأخيراً يراد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ نشاطات المؤسسة. وهنا لابدّ من الإشارة إلى عدد من محددات التطبيق التي تؤثر في إدارة المعرفة:

-الثقافة التنظيمية.

-الهيكل التنظيمي.

-القيادات التنظيمية.

-تكنولوجيا المعلومات.

وتقترب ألافى (1997, Alavi) في تحديد عمليات أو وظائف إدارة المعرفة من عمليات مؤسسات المعلومات والمكتبات الحالية بشكل كبير، فهي ترى أن الوظائف خمس لتشمل:

- التزويد Acquisition

- التنظيم Organization

- الخزن والاسترجاع Storage and Retrieval

- التوزيع Distribution

- التخلص (التعشيب disposal)

ويوسع ماكنتوش (2001, Macintosh) العمليات الأساسية التي تمر بها إدارة المعرفة:

1- تقييم المعرفة وتثمينها:

- تميمها (التعريف بقيمتها) • استخدامها • اكتسابها • تقييمها • تشريعها
- (جعلها قانونية) • الإمساك بها • إقرار شرعيتها (ثبوتها رسمياً) • تنفيذها
- (جعلها سارية المفعول) • تكوينها • تصنيفها.

## 2- تطبيق المعرفة:

- استغلالها • اكتسابها • خزنها • تجميعها • تطويرها وتميمتها • خزنها
- نشرها • صياغتها • تحسينها • حمايتها • بثها • توحيدها • صيانتها •
- المحافظة عليها.

## 3- تطوير المعرفة:

- المشاركة بها • شرحها • تقويتها وإنعاشها • استبقاؤها

أمّا كلٌّ من لي وكيم (Lee & Kim, 2002) فإنهما يريان أن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وإنها تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات التي غالباً ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها، بل قد تلجأ المؤسسة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها. وتظهر على السطح هنا نشاطات أساسية مثل التفسير والفهم والتحليل لتؤدي دوراً كبيراً في توليد الأفكار، ومع ذلك فإن ما يتم الحصول عليه من معرفة جديدة هنا لا يمكن لأفراد المؤسسة عموماً الاشتراك بها ما لم يتم إقرارها وثبوتها رسمياً على مستوى المؤسسة. وعليه، من أجل تثبيت المعلومات رسمياً لابدأ من تبريرها وإقرارها لكي تتحول إلى معرفة صالحة للتطبيق في عمليات ومنتجات المؤسسة. ويركز هنا كل من لي وكيم على مسألة تبرير الأفكار الجديدة وإقرارها في أثناء عملية تحويلها إلى معرفة مؤكدين ثلاثة موضوعات أساسية، هي:

1- أن عملية التحويل لا يمكنها أن تتطور بشكل طبيعي كما لا يمكن أن تنظم ذاتياً. إنها تتطلب مشاركة تنظيمية لبناء البيئة المناسبة لعملية توليد الأفكار وإدارتها بفاعلية.

2- المعرفة التنظيمية، المخرجات النهائية لعملية تحويل الآراء والمقترحات إلى أفكار مبررة يجب أن تكون بمستوى متطلبات السوق لها، أو الحاجة إليها في عمليات التطوير.

3- عملية إدارة المعرفة يجب أن تكون كافية وذات كفاءة إذ إن توليد المعرفة التنظيمية مكلف جداً للمال والجهد.

يبين النموذج التالي مراحل طرح الفرد في المؤسسة لفكرته ومن ثم تبريرها وإقرارها لتتحول إلى معرفة يمكن للمؤسسة تطبيقها في عملياتها أو منتجاتها. وتكمن هنا قدرة المؤسسة التنظيمية في كفاءتها على إدارة المعرفة الداخلية والخارجية ورفعها وتكاملها لأداء مهام إنتاجية بفاعلية وكفاءة. وكلمة القدرة هنا إنما تعني دور الإدارة الإستراتيجية في التنبؤ المناسب للمصادر والكفاءات والخبرات داخل المؤسسة والعمل على تكاملها وإعادة صياغتها لمطابقتها مع متطلبات البيئة المتغيرة. وبدلاً من عبارة "عمليات إدارة المعرفة" يقترح الباحثان استخدام عبارة "مراحل إدارة المعرفة" ويصنفانها إلى أربع مراحل كالآتي:

#### 1 - مرحلة المبادرة: Initiation Stage

تتم في هذه المرحلة عملية بناء المؤسسة لبيئة موجهة نحو المعرفة انطلاقاً من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة مورد مهم لاستمرار ميزة التنافس. فبينما ينظر إلى المعرفة والخبرة الذاتية لأنها ملكية الفرد إلا أن طبيعة المعرفة تنتم بصفة اجتماعية وهذا ما يؤكد كل من نوناكا وتاكيوشي (Nonaka and Takeuchi, 1995) إذ يريان أنه لا بدّ للمؤسسة من التركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد للتعبير عن معرفتهم وتحويلها إلى ملكية المؤسسة. ومع ذلك فهناك ثلاث فئات

من العوامل التي تؤثر في بناء بيئة معتمدة على العلاقات الإيجابية والمتآلفة معرفياً هي:

- العوامل المتعلقة بالمؤسسة (الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة والسياسات والإجراءات والعمليات).
- العوامل المتعلقة بالأفراد (المواقف الإيجابية للأفراد من ناحية تكوين المعرفة والمشاركة بها)، للأفراد هنا دوران، أولهما: بصفتهم عمال معرفة في المؤسسة، وثانيهما: بصفتهم منفذين في امتحان العمل وتطبيق تلك المعرفة.
- العوامل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات (الوسيلة أو الأداة المهمة في بناء بيئة إدارة المعرفة)، ومن الجدير بالملاحظة هنا أن المؤسسات في عصرنا الحالي تتبنى التكنولوجيا بشدة، بل وتعدّها ميزة من ميزات التنافس بما في ذلك برمجيات العمل الجماعي (Groupware) والإنترنت ومحركات البحث التي لا غنى عنها في تنظيم المعرفة.

## 2- معرفة النشر: Propagation Stage

وهي مرحلة مجابهة المؤسسة لتضخم المعلومات وتراكمها. من المعروف أن ما ينجم عن تحفيز الأفراد في مختلف المستويات والهياكل الإدارية هو عرض واقتراح كثير من المعرفة الكامنة التي يحتمل الاستفادة منها وتطبيقها في العمل، وعليه تكون مهمة إدارة المعرفة في هذه المرحلة منصبة على عمليات تبرير ما يعرض من أفكار وما يقدم من مقترحات لتبرير جدواها أو تعديلها أو حتى غض البصر عنها بشكل تكتيكي دون أن يؤثر على سلوكية الفرد وطموحه. إن عملية تبرير المعرفة الفردية لإقرار صحتها وثبوتها ليست بالعملية البسيطة ولكنها يمكن أن تتحقق من خلال ثلاثة عناصر، هي:

- معايير يعتمد عليها في تعريف المعرفة التنظيمية.
- سياسات التبرير وإجراءاته.

- تنظيم التبريرات طبقاً لأولوياتها.

أمّا دور تكنولوجيا المعلومات في هذه المرحلة، فإنها يمكن أن تستخدم من قبل المدير في مراقبة المعرفة التنظيمية وتسهيل عملية التبرير. الأداة الجديدة التي سوف تظهر في هذه المرحلة أيضاً هي أداة المعالجة والتحليل كمساعد لتبرير الأهداف الفردية.

### 3- مرحلة التكامل الداخلي: Internal Integration

يعدّ التكامل الداخلي والتمويل الخارجي من القضايا الرئيسة التي تواجه العديد من المؤسسات. فقد تواجه العديد من المؤسسات مشكلات خطيرة؛ إذ على الرغم من توافر المعرفة لديها إلا أنها لم تستطع أن تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. ببساطة؛ لأنها لا تعمل على تكامل تلك المعرفة وتمويلها بما يتطابق وحاجات السوق. تؤدي التكنولوجيا هنا دوراً بارزاً في مراقبة تدفق المعرفة وسبل الوصول إليها وبناء قواعد المعرفة ورسم خريطة توزيعها.

### 4- مرحلة التكامل الخارجي: External Integration

تعدّ هذه المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة المعرفة حيث يصبح من الصعوبة بمكان الاستمرار بميزة التنافس في حالة تركيز موارد ووقت المؤسسة التنفيذي على معلوماتها الداخلية بشكل كبير وعلى نشاطات قليلة فقط لتمكنها من الأداء في المستويات العالمية. وإذا ما أخذنا في الحسبان حدة التنافس وزيادة عدد المؤسسات المتنافسة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية مع التغيير الحاد والسريع في البيئة وجدنا أن معظم المؤسسات اليوم بحاجة إلى تكامل معرفتها مع المعارف الخارجية من خلال شبكات الاتصالات والتحالفات الإستراتيجية والشركات المشتركة.

### دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة:

بعد هذا العرض لأهم عمليات إدارة المعرفة ومراحلها، لا بدّ لنا من معرفة الدور الجديد لاختصاصي المعلومات الذي يجب أن يضطلع به ليكون اختصاصي

معرفة أو عضوًا ضمن فريق عمل المعرفة. مبدئيًا لابدًا من تجسيد العمليات وتوافقها في إطار عمل جامع لمعظم العمليات والنشاطات التي استعرضت لتتبع موقف اختصاصي المعلومات وما عليه وما يفترض أن يعمل. وكذا الحال بالنسبة إلى المراحل .

إن عمليات ونشاطات إدارة المعرفة لا تختلف مبدئيًا عن ممارسات وعمليات تخصص المعلومات، ولكن التغييرات الجذرية في بيئة الأعمال قد أضافت محددات ونشاطات على التطبيقات التقليدية في معالجة المعلومات. فإذا ما قارنا البيئة التقليدية للأعمال التنظيمية في مختلف المؤسسات بالتغيير البيئي السائد حاليًا وجدناها مندفعة بخطط وأهداف محددة مسبقًا لضمان الفاعلية المعتمدة بالأساس على الأغلبية والتقارب والطاعة، وعليه فقد تم نمذجة نظم إدارة المعلومات والمعرفة لتحقيق التزامها بالروتينيات التنظيمية. هذا الأسلوب في إدارة المعلومات قد يكون متوافقًا مع عصر متمسك بالثبوت نسبيًا وفي بيئة يمكن التنبؤ بها، ومن ثمّ يمكن أن ينظر إلى طبيعة الأعمال في الجدول أعلاه منسجمة مع أعمال اختصاصي المعلومات في التعامل مع نوع المعرفة الصريحة المتمثلة بأنواع مصادر المعلومات التقليدية أو حتى الإلكترونية مثل الكتب والدوريات والتقارير والكتيبات والأشرطة الفيلمية والأسطوانات والكتب الإلكترونية والأقراص الممغنطة والمدمجة وغيرها من مصادر المعلومات.

ففي تكوين المعرفة تتمركز مجمل الفعاليات في عمليات الاختيار والانتقاء، وتتبع المعرفة الجديدة من خلال كتالوجات وفهارس الناشرين المطبوعة منها أو الإلكترونية أو المباشرة باستخدام شبكة الإنترنت. ينفرد بهذه العمليات قسم التزويد الذي تقوم سياسة العمل فيه على إيجاد المعرفة الموجودة بالفعل وفهم متطلبات المستفيدين. وفي مؤسسات إدارة الأعمال يقوم القسم بالبحث بين المصادر المتعددة وتحويل معلوماتها إلى نمط مناسب للمستفيد مثل البحث عن أخبار المتنافسين في السوق أو حالة السوق وغير ذلك.

أمّا تنظيم المعرفة، فإن من أكثر الأعمال الفنية التي يتسم بها عمل اختصاصيي المعلومات (أو تقليدياً أمين المكتبة) هو تنظيم المجموعة المكتبية بما في ذلك فهرستها وتصنيفها وتوحيد مقاييس التنظيم بالاعتماد على خطط مقننة وكل ذلك يتجمع في قسم الفهرسة والتصنيف. أمّا في إدارة الأعمال، فإن هذه العمليات تمتد أيضاً إلى توحيد مواصفات الإنتاج وتصميم الإعلانات وتجميع الأخبار وتبويبها في ملفات منظمة طبقاً لنظام زمني أو موضوعي أو مكاني وغير ذلك.

وتعدّ خدمات الخزن والاسترجاع من النشاطات التي تسعى مؤسسات المعلومات إلى تطويرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتصميم قواعد ونظم المعلومات المتخصصة فضلاً عن الاشتراك بقواعد البيانات المتوافرة على الأقراص المدمجة أو مباشرة على الخط أو عبر الإنترنت. وهذه الأخيرة أصبحت من مستلزمات مؤسسات المعلومات وذلك لتحقيق التكامل المعرفي. يضاف إلى ذلك أن معظم مؤسسات المعلومات، منذ أواخر السبعينيات ومطلع الثمانينيات، ومع تطور أجهزة الحاسوب المايكروية والاتصالات بعيدة المدى، ولصعوبة استجابة مؤسسات المعلومات لاحتياجات المستخدمين المتجددة والمتزايدة، فإنها سعت إلى تحقيق التكامل المعرفي عبر المشاركة بمصادر المعلومات والبرامج التعاونية لاستغلال المعرفة الموجودة والمتوافرة في مكتباتها.

ولكن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج يتم تقاسمها، بل إن كثيراً منها يكمن في عقول الأفراد والجماعات؛ وعليه فإن عملية إدارتها أكثر من مجرد تعرف المعلومات الصريحة المتدفقة وكيفية انتقاء المطلوب منها واقتنائه وتنظيمه، إنها تقوم على أساسين رئيسيين هما:

- استخدام معلومات المؤسسة التي تحتاج إلى إدارتها واستغلالها لكي تتمكن من الوجود والديمومة في ظل بيئة سريعة التغير.

- تطبيق كفاءات الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم ودوافعهم.

وعليه، فإن إدارة المعرفة تعدُّ تحولاً كمياً لمعظم المؤسسات وهي بهذا تعدُّ نمطاً من الإدارة التي تركز على الخبرة وعلى استخدام الخبرة البشرية لميزة إدارة الأعمال. اختصاصي المراجع بصفته موظف مبيعات يعرف شيئاً عن عدم استخدام الخدمات واستغلالها بالطريقة التي ترغب المؤسسة بها وتتفق مبالغ كبيرة من أجلها، ومع ذلك فهذه لا تعدُّ معرفة تنظيمية إنما يصبح ما يعرفه معرفة عندما تكون هناك عمليات من شأنها إظهار المعلومات والخبرات الضمنية المدفونة في عقول الأفراد بهدف إعادة استخدامها لفائدة المؤسسة. وهذا يعني أن عملية توليد الأفكار وتفسيرها وفهماها واستخدامها تكون حلقة خارج التوصيف الوظيفي الحالي لاختصاصي المعلومات. ببساطة، اختصاصي المعلومات يمكن أن يكون محلاً مدهشاً حيث يتمتع بقدرة في مناقشة الأفكار وتحديثها، وهذه بؤرة عمل الفهرسة والتصنيف والتحليل الموضوعي والتكشيف والاستخلاص وغير ذلك من المهارات العملية. كما يتمتع بأحاسيس دافئة حول أهمية الأفراد كمستفيدين يسعى ضمن رسالته الأولى إلى تلبية احتياجاتهم، ولكن القدرة على إدارة الناس بفاعلية يختلف عن فهم أهمية الأفراد بوصفهم مستفيدين، ومع ذلك لا بد من التأكيد هنا أن عمال الإدارة ليسوا عمالاً للمعرفة أيضاً. الذي يبدو هنا هو أن إدارة المعرفة الضمنية منها على وجه الخصوص، ليس عملاً فردياً ولا يمكن أن تمتلكه جماعة واحدة ولا مهنة واحدة أو تخصص واحد، إنما يشترك به فريق عمل متكامل يمكن لاختصاصي المعلومات أن يؤدي فيه دوراً أساسياً إذا ما فهم وجهات النظر المتعددة للاعبين الآخرين في الفريق. كذا الحال بالنسبة إلى مراحل إدارة المعرفة فإن المشكلة تتعلق بنوع المعرفة وليس في إنجازها. كما يؤكد هنا أن تأدية المراحل لا يتوقف على مهنة واحدة أو فئة واحدة إنما على فريق عمل متعاون ومتواصل في جهوده قادر على الإمساك بالمعرفة

وتفسيرها وتحليلها لتكوين معرفة جديدة, ويكون مستعدًا للمشاركة بها داخل المؤسسة وخارجها.

ففي مرحلة المبادرة يكون دور اختصاصي المعلومات مركزًا على بناء البنية التحتية لمؤسسة المعلومات (مكتبة أو مركز أو أرشيف)، فهو في الغالب مهتم ببناء المجموعة وتنظيمها واستخدام أحدث التكنولوجيا وتطبيقاتها في عمليات خزن المعلومات واسترجاعها بهدف تزويد المستفيد بالمناسب من المعلومات في الوقت المناسب.

أمًا العلاقات العامة، فهي بلاشك من أساسيات العمل المعلوماتي. إذ إن دور اختصاصي المعلومات بوصفه استشاريًا هو فهم اهتمامات المستفيد والاقتراب من أفكاره بدلاً من ممارسة دوره التقليدي الذي يفرض عليه العزلة في أقسام التزويد والفهرسة والتصنيف تاركًا خدمة المستفيدين والإعارة إلى غير المتخصصين أو أشباههم. هذا الدور الجديد لاختصاصي المعلومات يجعله من أكثر الأفراد في المؤسسة عارفاً بما يفكر به العاملون في المؤسسة وقادراً على استقراء أفكارهم بغرض ترجمتها إلى طلبات يبحث لها عن معلومات. بهذا الدور الرئيس يمكنه أن يكون اللاعب الأساس في فريق إدارة المعرفة فعلاً، كما يمكنه تطوير الثقافة التنظيمية وتوجيهها طبقاً لاهتمامات المستفيدين الذين يتعاملون معه وخبراتهم.

وفيما يتعلق بمرحلة النشر، يظهر دور اختصاصي المعلومات جلياً في كونه معداً وناشراً في الوقت نفسه. وهنا يبرز دوره في إعداد الكشافات والمستخلصات الوصفية أو التحليلية للمعرفة والأفكار والمقترحات وفهرستها موضوعياً لإبراز أهم عناصرها ومحاورها العملية والعلمية وأهدافها. ويمكن هنا اعتماد أو صياغة استمارة موحدة تعكس عملية المعالجة والتحليل للأفكار. كما يمكنه التعاون أيضاً في وضع المقاييس والمعايير المتعلقة بتبرير المقترحات والأفكار الجديدة وتحكيمها لما يمتلكه من معرفة في منهجية البحث العلمي وأسس توثيقه وتقييمه، كما يمتلك حداثاً نقدياً من خلال

تعليمه وخبرته وممارسته لعمليات انتقاء مصادر المعلومات وتمييز المجموعات المكتبية. من ناحية أخرى، وهذا ما يجب في اختصاصي المعلومات، هي قدرته على انتقاء مصادر المعلومات المباشرة من شبكة الإنترنت بربط الأفكار وتجريد المخرجات من الفيض المسترجع الذي يتسم بالعموم وعدم المصادقية وذلك لمعرفة بأسس تقييم صفحات الإنترنت.

وفي مرحلة التكامل الداخلي، يسعى اختصاصي المعلومات في الوقت الحاضر نحو اكتساب مهارات استخدام محركات البحث وإستراتيجيات البحث ليتحول دوره الجديد من وسيط إلى استشاري معلومات، وليكسر الحاجز بينه وبين محلل النظم الذي احتل منصباً ودوراً مهماً في مؤسسات المعلومات عند غياب مهارات استخدام التكنولوجيا من قبله. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يمكن لاختصاصي المعلومات من إجراء دراسات تحليلية بناء على ما تتجمع لديه من إحصائيات تتعلق بالطلبات والاستخدام لتقييم العاملين من حيث مبادراتهم واهتماماتهم ونشاطاتهم التطويرية. وهو بذلك يحاول تعرف الاتجاهات المستقبلية لمؤسسته ومشاركتها في وضع الخطط، ولتبرير حاجاته لموارد مالية جديدة تساند سياسات المؤسسة في دورها التنموي والتطويري ضمن الخطط التنظيمية والتطويرية الشاملة.

في المراحل الثلاث أعلاه يمكن أن يكون دور اختصاصي المعلومات متميزاً إذا ما أُعد الإعداد الكافي واكتسب مهارات العلاقات العامة واستخدام التكنولوجيا وأتقن دوره الفعلي في التطوير والتعليم والثقافة التنظيمية. ولكن يبقى دوره في المرحلة الرابعة موضع نقاش. فقد أثبتت الممارسات الواقعية لاختصاصي المعلومات، وخصوصاً في الوطن العربي، اكتفائه بالدور الداخلي ضمن مؤسسته تاركاً الكثير من النشاطات الأخرى، التي كان من الواجب عليه أن يأخذ دوره فيها، إلى فئات أخرى من العاملين مثل أولئك الذين يعملون في وحدات التعليم المستمر أو خدمة المجتمع أو تقنيات المعلومات أو نظم المعلومات أو التقييس والسيطرة النوعية.

تشير ألبرت ويونغ (Albert & Young, 2000) هنا إلى أربعة أدوار ينبغي علي اختصاصي المعلومات أن يضطلع بها:

- المقارنة وأفضل الممارسات: إذ إن المستفيدين لا ينتظرون عربة لا يعرفون أنها قادمة ليرتادوها. إنها وظيفة اختصاصي المعلومات بوصفه مهنيًا ليقرر أين تقف العربة لتأخذ المسافرين في رحلة العمل والابتكار. قد لا يجد اختصاصي المعلومات، لسوء الحظ، الثقة بنفسه ليقول للمستفيدين كيف يمكن أن ينجزوا أعمالهم وإن كان بالفعل قادرًا على توجيههم من خلال التحكم بقراءاتهم ومتابعتها. فإدارة المعرفة المبكرة تركز على ماذا وليس على ما يجب أن يكون عليه، وبذلك فإن أفضل الممارسات، وإن كانت تعدُّ عنصرًا قيمًا في إدارة المعرفة، إلا أنها تستسخ المعرفة الحالية فقط؛ لأنها الأفضل بين ما هو موجود قيد العمل. مثلما أن إيجاد قيمة من المعرفة الموجودة يعدُّ عنصرًا قيمًا أيضًا ولكنه يمول أفكارًا قديمة ولا يؤدي إلى الابتكار. إن المعرفة الأساسية تكمن في المعرفة الضمنية في عقول الأفراد، وإن القوة الحقيقية لإدارتها تكمن في تحويلها إلى معرفة صريحة من خلال مؤتمرات الفيديو واللقاء بذوي الخبرة وإدارة التعاون ونظم المشاركة بالمعرفة وورش العمل وغيرها من نشاطات وبرامج التعلم والثقافة التنظيمية.
- رقابة المعلومات أو رقابة المعرفة: وهذه تنأتى من رقابة الاتصالات. وهذه بدورها تتطلب تعرّف قنوات تدفق المعلومات ضمن المؤسسة ورسم خريطتها، ليس بغرض التحكم بمحتوى المعلومات وتقييدها إنما لتفحص المعلومات المطلوبة وتحللها وتفسرها ولتصبح ضمن أصول المؤسسة لتحقيق إعادة استخدامها أو المشاركة بها.
- الإنترنت: وهذه تعدُّ أداة تؤدي إلى توليد الحاجة لإدارة المعرفة بغرض تحسين وسائل الوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية معًا. فقد أصبح الويب أرخص وأسهل طريق لربط العاملين مع بعضهم داخليًا وخارجيًا.

- الملاحظات وبرمجيات المجموعة : (Groupware) إن ما يدون من ملاحظات يسهل تحليله وتكشيفه وتوحيده. كما يمكن تحديثه عبر الاتصالات الشبكية وبرمجيات المجموعة والبريد الإلكتروني وطاولات النقاش الإلكترونية.

### مهارات اختصاصي المعلومات لإدارة المعرفة :

يحتاج اختصاصي المعلومات إلى نوعين من القدرات للتعامل مع المعرفة وإدارتها هما :

#### 1- الفهم المطلوب لإدارة المعرفة Understanding

##### الجدول رقم ( 1 ) الفهم المطلوب لإدارة المعرفة

المعرفة حول المعرفة Knowledge about knowledge	الأشخاص People
معرفة طبيعة هذه المعرفة	فهم احتياجات التحليل
إبداع المعرفة الإنسانية	المجموعة الديناميكية التنظيمية
معرفة كيف يكتسب الأشخاص المعرفة	فهم علم نفس الأشخاص في المجموعات
فهم انتشار المعرفة	الاستراتيجيات لإبداع معرفة التشارك الثقافية
فهم استخدام المعرفة	فهم طرائق الأشخاص بالتعليم والتفكير وامتصاص الأفكار
فهم اتجاهات المعرفة	فهم أساليب التعليم
<b>المعلومات Information</b>	فهم علم الإدراك
فهم مبادئ إدارة المعلومات	فهم كيف يتشارك الأشخاص بالمعلومات
فهم أنظمة إدارة المعلومات	<b>المنظمات Organisation</b>
الكشافات والفهارس	فهم الثقافة التنظيمية
فهم كيفية استخدام المعلومات	فهم البناء والسياسة والاحتياجات الخاصة بالمنظمة
تأليف المعلومات	فهم منتجات الأعمال وخدماتها
فهم النظرية الكلية لنظرية المعلومات	فهم دور المعرفة في المنظمات
فهم كيفية تكامل المعلومات والمعرفة في أنظمة الإدارة	فهم الأسواق الخارجية وفائدة المنافسة
<b>التكنولوجيا Technology</b>	فهم كلفة المساعدات لإدارة المعرفة
فهم مواصفات النظام وتطبيقاته	فهم كيفية عمل المنظمات: الأغراض - الوظائف -
فهم دمج التكنولوجيا في المنظمات	التصورات - المهام.
فهم الإنترنت والتشبيك والبنية التحتية للمعلومات	فهم قيمة المعرفة بالنسبة إلى المنظمة
	فهم متطلبات المستفيدين
Data mining البحث عن المعلومات	-

يلخص الجدول رقم (1) فروع الفهم المدركة ليكون مركز لإدارة معرفة ناجحة، وهناك خمس فئات من الفهم عرفت بوضوح الأشخاص والعوامل التنظيمية وعرفت أيضاً الاتجاهات مثل احتياجات المستفيدين والمعرفة الديناميكية والتفكير النقدي والتحليل (Todd, 2003).

يبين الجدول أن هناك بعض التأكيد الذي أعطى الفهم لطبيعة المعرفة الإنسانية، كيف نمت وكيف نظمت وبنيت واكتملت في المعرفة الموجودة سابقاً، مثل الفهم كيف يمكن أن يكون مكتسباً وموثقاً ومكتملاً. وتأكيد أيضاً فهم معرفة الأشخاص الديناميكية وكيف يتعلم الأشخاص وكيف يفكرون ويتشاركون الأفكار وكيف يستهلكون المعلومات ويمنحون معرفتهم. وفهم ديناميكية الجماعة التي تنشئ وتحدد تشارك المعرفة الشخصية. وكان أيضاً الإدراك أن فهم المنظمات مهم مثل توليد المعرفة واستخدام الوحدة المستقلة- الهيكل التنظيمي- الثقافة- الديناميكية- السياسة- القيمة- وكيفية خلق المعرفة ومتابعة صياغتها من قبل المنظمة وتشكيلها.

إن إدارة المعرفة موضوع مهم جداً لأنه يجب على اختصاصي المعلومات معرفة مؤسسته أو منظمته جيداً ومعرفة ماذا يجري في المستويات كلها التي تقوم بالعمل، والأكثر عمقاً هو فهم منظمة بعينها والمعرفة التي تحتويها وكيف تتطور وتجمع معرفتها وفهم أغراض هذه المعرفة التي تستخدم من أجلها. ومن الواضح أن إدارة المعرفة تعتمد على فهم للمبادئ الأساسية لإدارة المعلومات والتنظيم والاسترجاع واستعمال المعلومات وبعض الفهم لهيكل المعلومات وبنائها. وقد ركزت إدارة المعرفة أيضاً على استخدام التكنولوجيا وأكدت فهم كيف لتكنولوجيا المعلومات أن تندمج في إدارة المعرفة وتشكل المهام التنظيمية، كذلك فإن استخدام تكنولوجيا الشبكات خصوصاً الإنترنت لتحسين المنظمة والوصول والتدفق والاستخدام للمعلومات في المنظمة وربما لا يكون اختصاصي المعلومات مبرمجاً ومهندساً إلا أنه

يحتاج إلى فهم حول ماذا تكون التقنيات وكيفية عملها وإمكاناتها لتسخيرها في خدمة إدارة المعرفة.

## 2- المهارات Skills

### جدول رقم ( 2 ) المهارات المطلوبة لإدارة المعرفة

مهارات الأشخاص People Skills	المهارات الإدراكية Cognitive Skills
فريق العمل	مهارات التفكير
تشارك المهارات	مهارات تحليلية
المتابعة	التأليف
التحفيز	الحكم
التحالف والدعم	التقييم
بناء علاقات وثيقة	القدرة على إبراز المجال
اتصال المهارات	الاتصال الشفهي والكتابي
تشبيك المهارات	تقديم المهارات
القابلية للتعاون مع أنواع أخرى من المهنيين	المهارات المنظمة وإدارة الأعمال Organisation and Business Skills
مقابلة المهارات	
تعارض القرار الخام والمفاوضة	التسويق
مهارات الإدارة Management Skills	الصياغة السياسية
	ذكاء الأعمال
إدارة التغيير	القدرة على ربط النتائج بالمنظمة
البحث وإدارة البحث	النظرة المستقبلية
إدارة المشاريع	مهارات معالجة المعلومات Information Processing Skills
إدارة الموارد البشرية	
إدارة قاعدة بيانات	تجهيز المعلومات
مهارات تكنولوجيا المعلومات Information Technology Skills	تسجيل المعلومات
	أساليب التخزين والاسترجاع
تصميم قاعدة بيانات	تنظيم المعلومات
مهارات أنظمة المعلومات	توزيع المعلومات
مهارات الويب	الفهرسة والتصنيف
مهارات الإنترنت	مضمون الإدارة
استخدام المجموعات البرمجية	-
مهارات برامج الكمبيوتر	-

الجدول رقم (2) يوجز مجموعة من المهارات المدركة ليكون مركز الإدارة معرفة ناجحة، وهناك ست فئات من المهارات المعرفة والمحددة ويتم بوضوح تأكيد مهارات الأشخاص والمهارات الإدراكية والعوامل التنظيمية حول التكنولوجيا وكل فئة ممثلة بمجموعة من المهارات المحددة كما يأتي:

إن المهارات هي مركز للتطوير الكلي وتطوير التعاون والبيئة التنظيمية التعاونية حيث يكون تبادل المعرفة والمعلومات سهلاً وممكناً، وقد عرف المختصون مهارات الأشخاص المركزية مثل الاتصال - والمفاوضات - والتشارك - وفرق العمل كأمر مهم، كذلك فإن هذه المهارات تتوافق مع جهات النظر السائدة في إدارة المعرفة المتمركزة على الوضع الإدراكي والمعرفة الفردية والمجمعة والتنافس وقيمة اندماج المعرفة الجماعية في البيئة التنظيمية، وخاصة أن المهارات الإدراكية والمهارات العقلية مرتبطة بالمعرفة والمعلومات من خلال التحليل والتأليف والتقييم والوصول إلى نتائج هذه المعالجة الفكرية.

ومساعدة الأشخاص المشاركة بمعلوماتهم كمرشدين من خلال معلومات بعض الأشخاص الآخرين وتمكينهم من التواصل، والاتصال هو أمر مهم لمعرفة كيفية تشارك المعرفة فإذا لم يتم الاتصال بالمعرفة فلا يمكن الحصول عليها.

### **اختصاصي المعلومات وتطور دوره إلى مدير المعرفة:**

يوضح (Church, 2003) الأدوار التي يقوم بها المكتبيون ومتخصصو المعلومات وكيف أن هذه الأدوار تطورت لتصبح إدارة معرفة

1- **الاستشاري Consultant:** كان دور المكتبيين يقتضي عملاً أقل من جانب العمل المرجعي أو عمل بحوث نيابة عن المستفيدين وكثير من الاستشارات، وهذا الدور يتطلب دعماً عن بعد للمستفيدين وللمديرين في المنظمات، بعض هذه الاستشارات عن بعد كان لاستراتيجيات بحث معقدة.

- 2- **المحلل Analyst**: بعض متخصصي المعلومات شعروا أن دورهم كان يتطلب ازدياد القيمة المضافة لشكل التحليل وترجمة المعلومات التي قد قدمت للمستفيدين.
- 3- **المدرّب Trainer/ Facilitator**: عندما كان البحث ينظم ويقاد على مستوى المستفيدين فإن أغلب الآراء جاءت بأن تدريب المستفيدين يؤدي دوراً ملحوظاً في أداء عملهم، وفضلاً عن التدريب فهناك نشاطات أخرى مثل التطوير ودعم الأدوات والخدمات، هذه النشاطات تتضمن تسهيل المساعدة لأي مستفيد يستطيع الوصول إلى المعلومات.
- 4- **مدير محتوى الانترنت Intranet Content Manager**: مع إدخال البيانات الخارجية إلى الإنترنت المشتركة فإن الوظيفة الرئيسية لمتخصص خدمات المعلومات هي إدارة محتوى الإنترنت حيث تسهل الوصول إلى المعلومات بواسطة هذا النظام.
- 5- **المخطط والمسوّق Product Planner and Marketer**: البيانات المدخلة تمثل قوة لمتخصص المعلومات ليصبحوا مطورين ومخططين فضلاً عن مسؤولية إعداد المعلومات وخدمات توصيل الاستراتيجيات وتجهيزها.
- 6- **مدير معرفة المؤسسات Corporate Knowledge Manager**: يزداد تعرّف على المعرفة بوصفها مصدراً استراتيجياً قيماً ونافعاً استطاع أن يزيد من أهمية متخصص المعلومات وكنتيجة لذلك فإن بعض المتخصصين تنبؤوا بدمج وظائف المعلومات كلها مثل: المكتبة- وإدارة قواعد البيانات- والتنافس- وتشارك المعرفة، ودمج هذه الوظائف كلها بوظيفة واحدة، ووجود مدير المعرفة هو التمكن من خلق قيمة للمؤسسة من خلال تسهيل الوصول إلى مستوى عالٍ من المعلومات ومن خلال عمل شبكة للعاملين وأفكارهم المشتركة المستخدمة في البنية التحتية للشركة.

إن المسؤوليات الجديدة تتمثل في الترحيب بهذا التغيير، وهذا التغيير يهدد العديد من متخصصي المكتبات والمعلومات لأنه يتطلب العديد من المهارات المختلفة ويشدد على الانتقال إلى المهارات التقنية في المكتبات وإدارة المهارات مثل: استراتيجية وترويج الإدارة والتفاعل مع تقنيات المعلومات مثل: إدارة الإنترنت، هذا يتطلب من متخصص المعلومات معرفة استخدامات الحاسوب وفهم بنية الشبكات، للتعود على هذه التغييرات يجب على متخصص المعلومات البحث في ما بعد الحدود الحالية والتفكير من حيث الفائدة والمنفعة للمؤسسة، والانتقال إلى إدارة المعرفة يتطلب مقداراً كبيراً من التحضير والتجهيز وطريقة جديدة في التفكير.

### الخلاصة:

إن إلقاء نظرة فاحصة على عمليات إدارة المعرفة ومراحلها والدور الذي يمارسه متخصص المعلومات تعكس لنا - في واقع الأمر - أن الإشكال لا يكمن فيما يقوم به متخصص المعلومات من عمليات أو ما ينجزه في مراحل، إنما الإشكال يقع في نوع المعرفة التي يديرها. فهو ناجح في إدارة المعرفة الصريحة وينجح في إدارة المعرفة الضمنية بعد تحويلها إلى معرفة صريحة، ولكن يبقى دوره غير واضح في عملية التحويل، وهي بؤرة العمل الحالي لإدارة المعرفة في أي مؤسسة كانت خدمية أو إنتاجية أو تعليمية.

وإذا كان الهدف الأساس من إدارة المعرفة هو عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛ ليتمكن من إدارتها والتحكم فيها، فإن الفجوة بين إدارة المعرفة التقليدية التي يمارسها متخصص المعلومات بالفعل (من تزويد وتنظيم وتوفير سبل وصول وإتاحة للمعلومات وتعشيب استخدام للتكنولوجيا في تصميم النظم وقواعد البيانات والاتصال بالإنترنت... إلخ). وبين المفهوم الحالي لإدارة المعرفة تبقى منصبة على عملية التحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهذه العملية لا

يمكن أن تتحقق فردياً أو من قبل تخصص منفرد إنما تتم من خلال فريق عمل مسنود بدعم قيادة المؤسسة، وتشجيع عمليات التعلم، وتبادل الأفكار المعرفية بوجود نظم اتصال فعالة ونزعة جماعية تشجع على نقل المعرفة مقارنة بالعمل الفردي. كما أن على اختصاصي المعلومات أن يعرف شيئاً عن:

- إدارة المعلومات الضمنية.

- التعلم التنظيمي.

- العلاقات العامة.

- مهارات استخدام التكنولوجيا.

إن اختصاصي المعلومات مهارات ممتازة في تنظيم مصادر المعلومات وجعلها في متناول الآخرين، ولكن هذا العمل يمثل طبقة أخيرة في سلسلة طبقات إدارة المعرفة. إنه ينفاد بالرغبة في توفير سبل الوصول إلى مصادر المعلومات ولديه حدس كبير نحو المشاركة بتلك المصادر من خلال الشبكات وتبادل الإعارة بين المكتبات، ومن ثم فإنه غارق في البحث عن التميز من خلال تنظيم مصادر المعلومات. وهذا يتجسد في جهوده المتضمنة في إعداد الأدلة والفهارس والكشافات والمستخلصات. واقعياً لا تمتلك إدارة المعرفة من قبل جماعة واحدة ولا من مهنة واحدة إنما من قبل فريق عمل يمكن أن يكون لمتخصص المعلومات دور اللاعب الأساس إذا ما أتقن فن العلاقات العامة وتكتيك الفهم لوجهات النظر المتعددة في المؤسسة. فالعلاقات العامة بين الأفراد والجماعات تؤدي دوراً حاسماً في نقل المعرفة ونشرها والاستفادة منها، وهذه العلاقات من وظائف الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي التي يمكن لمتخصص المعلومات أن يأخذ دوره فيها من خلال تعزيز القيم والمعايير والممارسات المشتركة. فالقيم معرفة ضمنية مقارنة بالمعايير والممارسات التي يمكن ملاحظتها والتي تمثل رموز الثقافة التنظيمية.

إنه يحتاج إلى فهم كيف يفكر الأفراد وليس فقط ما يعرفه الأفراد أو ما يريدون معرفته ليزودهم بالمعلومات. وهو بذلك يشخص الحاجة ويوجه بصفته استشارياً متخصصاً. يملئ عليه هذا الدور اكتساب معرفة متخصصة في المجال الذي يعمل فيه، بعبارة أخرى أن يمتحن مفاهيم وصناعة المجال الموضوعي الذي يحيط به ليقدم خدماته ويمارس دوره الفعلي في إدارة المعرفة. ومن هنا يأتي دور أقسام المكتبات والمعلومات في التوجه نحو:

- التخصصات الفرعية مثل تخصص تقنيات المعلومات أو المكتبات الطبية وغيرها.
  - الدبلومات والدراسات العليا لغير خريجي أقسام المكتبات والمعلومات لفتح المجال أمام حملة الشهادات المتخصصة في الصحة العامة أو العلوم أو الإنسانيات ليعمل كل في مجال تخصصه.
  - التأكيد على ورش العمل والدورات التدريبية لمديري المؤسسات لتوعيتهم بدور متخصص المعلومات في التخطيط والتطوير المعرفي لمؤسساتهم ولإدراك أهميتهم في المشاركة ب:
    - مشاريع البحث والتطوير.
    - عمليات اتخاذ القرارات.
    - تصميم المؤسسة وصياغة الاحتياجات.
    - وضع سياسات المعرفة لأنه الشخص الذي يذهب إليه المستفيدون للحصول على ما يحتاجون إليه من معرفة وما وصله من جديد أو البحث عما يريدون معرفته.
- ويذكر عبد الهادي (2008) العديد من المسؤوليات الملقاة على عاتق اختصاصيي المعلومات والمعرفة والأدوار التي ينبغي عليه مواجهتها ومنها:
- الإسهام في بناء العالم الرقمي.
  - الإسهام في ابتكار النظم الآلية للمكتبات وتصميمها.
  - أداء دور مؤثر في حياة المستفيد من المعلومات.
  - أداء دور مقدم المعلومات.

## المراجع

- Advinsson, L. (1997) "Developing Intellectual Capital at Skandia". Long Range Planning. Vol. 30, pp. 355 – 373.
- Alavi, Maryam, ((1997). Knowledge Management and Knowledge Systems, 12/19/97. Maryla and Business School, University of Maryland. [Http://www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS](http://www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS)
- Albert, Judith and Ernst Young (2000). "Is Knowledge Management Really the Future of Information Professionals?" In Knowledge Management for the Information Professional edited by T. Kanti Srikantiah and Michael E. D. Koenig. Medford, New Jersey: Information Today, Inc. pp. 63-75.
- Boisot, M. (1998) *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. New York, NY: Oxford University Press.
- Boisot, M. H., (1988). Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy. Oxford: Oxford University Press.
- Broadbent, M. (1998) "The phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession. " *Information Outlook*. 2(5), 23-36.
- Church, Doug. (2003). From Librarian to Knowledge Manager and Beyond: The Shift to an End-user Domain. <http://www.sla.org/chapter/ctor/courier/v36/v36n2a1b.htm> Visited [3/2/2007].
- Davenport, T. (1998) *Knowledge management at Hewlett-Packard, early 1996*. Austin, TX: University of Texas. Available at: [www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm](http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm) [Site visited 20th September 2007]
- Fulmer, W.E. (1999) *Harvard Business School case study on knowledge sharing in Buckman Laboratories*. Memphis, TN: Buckman Laboratories. Available at: [http://www.knowledge-nurture.com/web/bulabdoc.nsf/By+Title/8A906ABDAEFF6A6D8625680800520F59/\\$FILE/HBS.pdf](http://www.knowledge-nurture.com/web/bulabdoc.nsf/By+Title/8A906ABDAEFF6A6D8625680800520F59/$FILE/HBS.pdf) [Site visited 24th September 2007]

- Lee, Jang-Hwan and Young-Gul Kim, (2002). A stage Model for Organizational Knowledge Management : A Conceptual Framework. Korea Advance Institute of Science and Technology.
- Macintosh, Ann, (2001). Adaptive Workflow to Support Knowledge intensive Tasks. The University of Edinburgh, 10/11/2007 <http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/KAMSLIDES/sid001.htm>
- Nonaka, I. And H. Takeuchi, (1995), “the Knowledge – Creating Company”. Organizational Science. Vol .5 , No.1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Perez, Ernest. (1999). Knowledge Management in the Library- not. Database, vol. 22, no. 2, pp. 75-78.
- Polanyi, M. (1962) *Personal knowledge*. Chicago, IL.: University of the Chicago Press.
- Sanderson, S, Nixon, M., Adrian W. and Aron, A. J. (2000) "Adding value to a company's selling activity through knowledge management: a case study." *International Journal of Technology Management*, **20**, 742-751.
- Spender, J.C., (1996) “Organizational Knowledge, Learning, and Memory: Three Concepts in Search of a Theory”. Journal of Organizational Change Management. Vol .9 , No.1 , pp. 70 - 73.
- Spender, J-C. (2000) "Tacit knowledge in organizations." *Academy of Management Review*, **25**, 443-446.
- Stein, E. W. and V. Zwass, (1995). “Actualizing Organizational Memory with Information Systems”. Information Systems Research. Vol. 6, No.2, pp. 87-92.
- Sveiby, K. (2001). What is Knowledge Management?. Community Intelligence Labs. <Http://www.co-I.com/coil/knowledge...whatishm.shtml>
- Sveiby, Karl-Erik. (2001). Knowledge Management-Lessons from the Pioneers. <http://www.Sveiby.com/KM-Lessons.doc> Visited [10/2/2007].
- Todd, Ross J, Southon, Gray.(2001). Education for a Knowledge Management Future: Perceptions of Library and Information

Professionals. <http://www.alia.org.au/alj/50.4/full.text/educating.html>  
Visited [2/2/2007].

- Wiig, K.M. (1999) "Introducing knowledge management into the enterprise", in: *Knowledge management handbook*, edited by J. Liebowitz. pp.3.1-3.41. NY: CRC Press.
- عبد الهادي، محمد فتحي (1993). "اختصاصي المعلومات". - المجلة العربية للمعلومات، مج.14، ع.1، ص.122-137.
- عبد الهادي، محمد فتحي (2008). "اختصاصي المعلومات والمعرفة وأدوار جديدة". - العربية 3000، مج 8، عدد 28 ك 2، ص 5-7.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005) "إدارة المعرفة". - القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية
- نصير، عايدة ولبيب، أشرف (2007). "الأساليب الفنية لإدارة الجودة الشاملة في إدارة المعرفة بالمكتبات ومراكز المعلومات". - العربية 3000، مج 7، تشرين الثاني، ص. 87-98.

---

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2010/4/19