

الفصل الثالث

الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

الفصل الثالث

الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

لقد أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأكثر سخونة، سواء في عالم الأعمال أو في القطاعات الحكومية، حيث يتضح ذلك في الكثير من المؤتمرات والندوات والكتب والدوريات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات، وإعلانات الوظائف. وإدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقت. فقد درج الفلاسفة علي الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. كما كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى، دون أن تطلق علي ممارساتها هذا المصطلح. أما اليوم، اتخذت العديد من المجتمعات خطوات رسمية في هذا الجانب، واستحدثت برامج إدارة المعرفة.

مفهوم إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

- أ - عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.
- ب - ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.
- ج - العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- د - العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.
- هـ - عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.
- و - كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت، من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات. وتهتم استراتيجيات إدارة المعرفة بترويج تبادل المعرفة، من خلال زيادة فرص الاتصال بين الأفراد وفرص حصولهم على المعلومات، بحيث يزداد تعلمهم من خلال التجارب الموثقة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

1- المعرفة الصريحة: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

2- المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة. أما المعرفة، فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق - رسومات التصميم - الجداول الإلكترونية - رموز البرامج). أما إدارة المعرفة، فهي تتعامل مع البشر (الابتكار - سرعة الخاطر - القدرة على التكيف - الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات، والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في

الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والانخفاض في أعداد المواطنين، والضغوط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوة العاملة، والتقاعد المبكر.... الخ. وبصفة عامة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي:

أ - تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم ومريحة وسريعة وآمنة.

ب - التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأي منظمة من المنظمات.

ج - تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير. ويتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعنى ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإكراه أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات

د - إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وبالتالي رأس مالها الفكري.

هـ - تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفي ظل هيكل تنظيمي مرن

وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدي إليه من تمكين للعاملين، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضاء بين العاملين فيها والمتعاملين معها. ففي دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالي 50٪ من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها، وأن 13٪ منها عانت من خسارة في الدخل، نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين وعلى معرفة عالية.

و- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها: ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر. وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطى المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقسيم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولاً بأول.

نشأة مفهوم إدارة المعرفة :

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناعات معرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة " Hewlet Packard " الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها علي الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينيات أيضاً تطويراً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد علي العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة علي المعرفة.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989. كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review وغيرها.

وفي عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة.

وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت (في عام 1994). كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما

أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4٪ من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

أ. الهياكل التنظيمية:

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ومن هذه الهياكل: الأفقية إلى ما لا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتى) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن

وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدرجية Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات. والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

وتوجد المنظمات المعكوسة Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة. ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل التحول من:

- الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

بـ الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها.

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

ج. دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.

د. تكنولوجيا المعلومات:

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أكمل، من حيث السرعة والجودة والشفافية

والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Department Manager Chief Knowledge Office Knowledge.

نظريات وأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار الموظفين، لقدرتهم على إرشاد العاملين وشحذ هممهم. ومن العوامل التي تؤكد على الحاجة إلى القائد وليس المدير ما يلي: العولمة المتزايدة وإلغاء الحدود، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات، والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد والمجتمع الرقمي، وتعاضم أهمية المعرفة.

نظريات القيادة:

القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في الرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية. ويعني ذلك أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه، من خلال هذا الشخص.

ونظرا لأهمية القيادة، فقد ظهرت نظريات عديدة لتفسيرها، منها نظريات

تركز علي السمات مثل نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم، ونظريات سلوكية مثل نظرية ليكرت، ونظريات حديثة (النموذج الأوتوقراطي والديمقراطي، ونظرية فيدلر، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية المسار أو الهدف).

أنماط القيادة:

هناك أنماط قيادية تلائم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك: ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية. أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة.

مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة

يتفق الباحثون علي أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية، انطلاقاً من مبدأ التعلم من خلال القدوة. ففي هذه المنظمة، يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرّباً ومشرفاً في نفس الوقت.

ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:

1- المسح العام للمعرفة الموجودة Knowledge Landscape Mapping:

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة، مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها. ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:

أ - ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول علي المعلومات.

- ب- مدي وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتبية وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.
- ج- مدي وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، مثل ميزانية خاصة بذلك.
- د- أبعاد الثقافة التنظيمية ومدي تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.
- هـ- مدي توافر البنية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة، والخبرات والكفاءات مناسبة.

2- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز علي صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة، حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولا وفعلا، وأن يكون قادرا علي ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعين علي القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر. كما يتعين علي القائد أن يأخذ في اعتباره البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويجب أن يكون لدي القائد القدرة علي شرح وتفسير أفعاله وآرائه ومناقشة الآراء المعارضة، وتشجيع الآخرين علي اختبار آراء القادة ومحاولة فهم الآراء الأخرى.

ويفضل أن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزءا من الإستراتيجية العامة،

لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة. كما يجب في هذه المرحلة تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة، ووضع خطة لتقييم برنامج إدارة المعرفة، وخطة تدريب لكل أعضاء المنظمة لتعريفهم بالمفهوم وبأهميته.

3- تنظيم إدارة المعرفة:

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة. وقد قامت شركة روفر Rover للسيارات بإنشاء وحدة اسمها وحدة روفر للتعليم Rover Learning business. كما أنشأت هيكلًا تنظيميًا مرنا وأفقيًا يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية. كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات في مختلف أنحاء الإدارة بالمنظمة.

وتؤدي القيادة دورًا مهمًا في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت إدارة المعرفة أن تتغلب على المشاكل، من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن ثم كان يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة، من خلال العصف الذهني في فريق العمل.

ويجب على القيادة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة، من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين بالإضافة إلى ممثل للإدارة العليا، ويمكن أن يضم المجلس استشاريًا خارجيًا لإدارة المعرفة، إذا رأت المنظمة أو الوحدة المحلية ذلك. ويقوم المجلس بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق المفهوم في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف.

4- تنفيذ إدارة المعرفة:

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم.

ومما لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب أمام العاملين، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدوران الوظيفية أو فرق العمل.

وفي شركة Rover، كان كل فرد مسؤولاً عن التعلم وعن استمرار عمله في الشركة. وكان يتم النظر إلى التدريب والتعلم المستمر كفرصة يجب أن تغتنم من أجل التنمية الشخصية والعملية والاستمرارية Personal Development، حيث يتم تلخيص التعلم والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الجهات ومن خلال التعليم والتعلم. وهذا يؤدي إلى وجود أساس قوي لخطة تنمية شخصية، ويتم إعدادها من قبل الفرد والمدير، من أجل تحقيق الأهداف المهنية لكل فرد من المنظور الشخصي ومن منظور المنظمة.

وتشجع الشركة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية، سواء التي تنظمها لهم أو التي يرغبون في الالتحاق بها في مقابل تحمل التكلفة عنهم. وتهدف الشركة من هذه البرامج التدريبية إلى تنمية المهارات المهنية، واكتساب خبرات عن التكنولوجيا الحديثة، وتوسيع الرؤية الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلى خلق البيئة والفرص المناسبة للتطوير والتحديث. وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعد على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو.

وقامت قيادة شركة سيميكوندكتور بنشر مفهوم مشاركة المعرفة، من خلال تنظيم ورش عمل خاصة بالشركة تحت مسمى: قيادة التغيير، وكان علي كل العاملين بالمنظمة حضور هذه الورش، وكان الغرض منها أن يفهم جميع العاملين رؤية المنظمة، ومن ناحية أخرى كانت وسيلة ليشعر كل عامل أن الشركة تحتاج لأفكاره وارتباطه بعمل هذه الرؤية الحقيقية.

وعلي هذا الأساس تم تكوين ثنائي فرق حركة Corporate Action Teams (CATS). وتتيح الشركة الفرصة للعاملين للتواجد في أماكن معينة لشرب القهوة، دون تقيد بمستوي أو درجة وظيفية، وذلك يؤدي إلى التشارك في المشاكل والأفكار ويؤدي إلى فرص لتقابل القيادات العليا مع الموظفين. كما قامت الشركة بتمكين العاملين وإعطائهم الموارد اللازمة المشجعة علي التنمية المستمرة والشخصية لمعرفتهم.

وإلي جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق، وتشجيع العاملين علي الابتكار والقيام بمخاطر محسوبة، من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل، وبحسن اختيار الرؤساء المسؤولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المفتوحة، والتواضع والفضول، والحرص علي معرفة المزيد من المعلومات.

وتتولي القيادة في هذه المرحلة: تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وأفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5- تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعية. ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة، من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن، وبحث الشكاوى إن وجدت. ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

المعلومات والمعرفة: الموارد الجديدة:

أبرزت تقانات المعلوماتية - التي تسود عصرنا الراهن - جملة من المفاهيم الجديدة التي حملت تأثيرات ملموسة على جلّ الأنشطة الاتصالية المقيمة في المجتمع المعاصر. فبرزت اصطلاحات: البيانات، والمعلومات، والمعارف بوصفها موارد جديدة للمنظومة الاقتصادية.

تلعب البيانات DATA دوراً هاماً في حياة المجتمع. تتألف البيانات من حقائق، أرقام، مخططات، ورموز يمكن من خلالها وصف الأفكار، الكائنات Objects، والمواقف (Arnold, R. R, 1972: 6). استخدم اصطلاح المعلومات لصياغة حد فاصل بين ركام البيانات التي تنشأ عن جملة الأنشطة البشرية، وبين عملية استثمارها وإحالتها إلى حقائق تحمل قيمة عبر جملة من الآليات التي تنحو باتجاه اختيار شرائح محددة من البيانات المتوفرة، فيصار إلى تصنيفها، وتبويبها، على ضوء متطلبات الجهة المستفيدة منها التي تتحدد بطبيعة المشكلة القائمة، والمتغيرات الزمانية، والمكانية التي تحيط بها، وطبيعة المهمة التي قد أنيطت بها.

على ضوء ما ذكر يمكن تعريف المعلومات بأنها عبارة عن مجموعة الحقائق، والآراء التي تنشب عن أنشطة الفرد بوصفه منتجاً لها أو مستفيداً منها. أما المعارف فتسمو فوق المعلومات باشتغالها، بجانب المعلومات، على الخبرات والقدرة على الاستنتاج، واستخلاص الحكمة من قلب الضوضاء المقيمة في ساحة البيانات عبر المعالجة الذكية التي توظفها تكنولوجيا هندسة المعرفة والذكاء الحاسب الآلي - الاصطناعي للمعلومات.

يعتمد المرء إلى إنتاج معارف ومعلومات جديدة من سيل البيانات الذي يتدفق إليه، يستخدم بعضها للتواصل مع البيئة المحيطة به، من خلال الخطاب الذي ينشؤه مع الغير، عبر الوسائط المكتوبة، أو المسموعة، أو المرئية (الوسائط المتعددة).

يعتمد المرء إلى إدارة وتنظيم سيل المعلومات الواردة إليه طبقاً لأنموذج ذاتي يمثل حصيلة المعارف والخبرات - الشخصية فينشئ من خلالها شبكة من العلاقات المنطقية التي يمكن أن يطلق عليها اصطلاح قاعدة المعرفة، لكي يستطيع من خلالها ترجمة المعلومات المتوفرة لديه إلى قدرة ذاتية على عمليتي التحليل والتركيب اللتان توفران له عنصر الخبرة العميقة والبصيرة النافذة عند التعامل مع مفردات البيئة المحيطة به.

لا يقتصر استخدام اصطلاح المعلومات على لغة الخطاب المنطوق (لغة التعبير المدوّن - اللغة الطبيعية) فحسب بل يشمل جميع أنواع الإنتاج الإنساني التي تتجه إلى الغير، كالأعمال الفنية، وتعايير الوجه، وغيرها من مفردات النشاط البشري التي يلازم كل منها انطباعاً لدى الآخر فيكسبه معرفة جديدة.

ازداد الاهتمام بالمعلومات خلال العقد الأخير من القرن العشرين، وأضحى

موضوعاً تتناوله المؤسسات الأكاديمية بشتى مناحي الفكر الإنساني: كالفلسفة، والفيزياء، وعلم الأحياء، واللغويات، وعلوم الحاسب الآلي والمعلوماتية، والإلكترونيات وهندسة الاتصالات، وعلوم الإدارة، والعلوم الإنسانية بمختلف ميادينها المتفرعة.

إن التغييرات الجديدة التي أفرزتها علوم الحاسب الآلي قد أنشأت مفاهيم مستحدثة، جعلت من المعلومات مورداً خصباً لجملة من الفعاليات، والتكنولوجيا التي وجدت وراء حروف الأبجدية ميداناً ثرياً لإنشاء مفاهيم، وعلاقات، وسبر بنية الجملة، ودلالة المفاهيم بالشكل الذي نبّه الإنسان المعاصر إلى الثروة الهائلة التي تكمن وراء أكداش التناج الفكري البشري المتناثرة، إذا ما تم التعامل معها بوصفها نظاماً متسقاً، تحكمه قوانين المنطق المعلوماتي الجديد، لقد أصبحت وفق هذا المنظور الجديد المعلومات مورداً، وثروة لا تنضب لمن أحسن استثمارها!.

نشب عن ظاهرة طغيان المعلوماتية على جلّ أنشطة الإنسان المعاصر، بروز مفاهيم جديدة، منها اعتبار التناج الفكري مورد الموارد، فأضحت المعلومات تصنف كأحد المكونات الرئيسة للبنية الاقتصادية للمجتمع الجديد.

لقد سادت مفاهيم تصنيع المعلومات، والسيطرة عليها، ومعالجتها ثم استثمارها في شتى الميادين المعاصرة، وتبوّأت مكان الصدارة في اهتمامات معظم بلدان العالم. فأصبح الإنسان المعاصر يعتمد اعتماداً كلياً على أوعية المعلومات بوصفها مورداً خصباً يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، إضافة إلى كونها وعاء استراتيجي تنمو من خلاله مفاهيم جديدة بين أفراد عائلتي المعلومات والتطبيقات الميدانية بشتى اختصاصاتها.

تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية :

إذا كانت العديد من دول العالم قد مرت بالتحويلات التي فرضها عصر المعرفة ومجتمعات المعرفة والتي كان لها انعكاساتها على المكتبات ككيان مهم، فإن المكتبة تواجه اليوم تحديات كبيرة تتمثل في نقص الموارد المالية، وتغير احتياجات وتطلعات المستفيدين، وما تعانيه من منافسة شديدة وبشكل حاد مع انتشار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة كالإنترنت والمكتبات الرقمية، والتي قد تسحب البساط من تحت المكتبات إذا ما ظلت الأخيرة جامدة بدون أي تحرك نحو التغيير.

والمكتبات الجامعية محاصرة ومضايقة من جانبيين: قلة الميزانية، والطلب المتزايد من قبل الكليات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب للحصول على المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة نابع من رسالة المكتبة بغض النظر إلى منافسة الإنترنت والمصادر الإلكترونية".

إن نجاح المكتبات يعتمد على قدرتها من الانتفاع والاستفادة من معلومات ومعرفة موظفيها من أجل خدمة احتياجات واحتياجات المستفيدين بشكل أكمل، حيث تعد معرفة وخبرات موظفي المكتبة أحد الأصول والممتلكات القيمة للمكتبة والتي يجب النظر إليها بشيء من التقدير والاهتمام.

إن الهدف الحقيقي من إدارة المعرفة هو تحقيق الفاعلية والاستمرارية للمنظمات، وبالرغم من أن أصل إدارة المعرفة وجدت في حقل الأعمال ألا أن ممارستها انتشرت في الحقول غير الهادفة للربح، وقد لوحظ العديد من المميزات التي تقدمها تطبيقات إدارة المعرفة للمؤسسات والمنظمات غير الربحية مثل تحسين الاتصال بين الموظفين واتصالهم كذلك بالإدارة العليا وتشجيع ثقافة المشاركة، وأن ضرورة بقاء وصمود المكتبات ومراكز المعلومات أمام نقص الموارد المالية وتلك

التطلعات والحاجات للمستفيدين يدفع بقوة إلى ضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة.

والحقيقة أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات أو غيرها من المنظمات لا يعني النجاح دائماً، بل يحتاج إلى التخطيط المسبق والتهيئة المناسبة، وفي هذا المجال وقد تمت بعض الدراسات حول عقبات تطبيق إدارة المعرفة والأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التطبيق، وقد نتج عنها تحديد عدد من الأسباب والعوائق:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الافتقار إلى الإدراك لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعام كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

ولعله من المناسب هنا أن نشير إلى أنه وفي السنوات القليلة الماضية اهتم الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (افلا) بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات حيث انشأ الاتحاد قسم خاص عام 2003 بمسمى " قسم إدارة المعرفة " ومن أهم أهدافه:

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.

- عمل إطار دولي للاتصال المهني وفهم طبيعة وأهمية إدارة المعرفة.
- تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق. كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم.

ومن المهم جداً كذلك لإدارة المعرفة في المكتبة أن تكون هناك سياسة لإدارة المعرفة وأن تكون واضحة ومفهومة جيداً من قبل الموظفين، لأن مثل هذه السياسة ستوضح للموظفين أي أنواع المعرفة تحتاجها المكتبة لإدارتها والمشاركة فيها، كما يفيد ذلك أيضاً في أن تقوم المكتبة بخزن وإتاحة المعرفة والمعلومات الصحيحة واللازمة لإفادة الموظفين والمكتبة منها.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية :

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

الهياكل التنظيمية:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة ومركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركز معلومات لذا، تقوم كل مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات لعل من أهمها حجم المكتبة ونوع المكتبة وتقنية المعلومات وغيرها من العوامل.

وتستخدم المكتبات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من أشكال الهياكل التنظيمية مثل الهيكل الهرمي والعمودي والأفقي والمصفوفي.. الخ، ويمكن أن نصف حال العديد من المكتبات خاصة الكبيرة إلى أنها تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات ومراكز المعلومات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمر تغيير

أو تطوير الهيكل التنظيمي، ويقول همشري في هذا الصدد "من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكاتب ومراكز المعلومات، لأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال، فإن هياكل المكاتب ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح بحاجة إلى إعادة تنظيم. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب"، ويشير إلى أن أحد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

ويؤكد Shanhong في هذا المجال أن إدارة المعرفة ستضخ معها دماً جديداً داخل ثقافة المكتبة بحيث تشمل الثقة المتبادلة والاتصال المفتوح والتعلم ومشاركة وتطوير آلية عمليات المعرفة في المكتبات، والاستمتاع بعملية إدارة المعرفة.

القيادة ومدير المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة،

يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

أما عن مدير المعرفة باعتبار أحد كوادِر إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

وربما يتوجب على المكتبات ومراكز المعلومات الراغبة في تبني إدارة المعرفة، استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المكتبة أو المركز. ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات - مبادرات إدارة المعرفة - في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة (Chief Knowledge Officer) (OKC) أو قائد المعرفة (Knowledge Leader) (KL)، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه لمنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من أدوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات. وبالتالي، فإن دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه، يتضمن القيام بالمهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة، والتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعاً قوياً ومستداماً.

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمل ذلك من المكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة.
- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.
- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.
- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.
- بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

ويتضح في كتابات الكثير ممن كتبوا عن مهام مدير المعرفة بأن إدارة المعرفة في الغالب تركز على جوانب إدارية وكذلك على العلاقات والدور القيادي لمدير المعرفة، ولكن وبلا شك فإن الفرصة مواتية أمام مهنة المكتبات والمعلومات بشرط أن يحسن استثمارها ويهيئ ممتنيتها، ولتأكيد حجم فرصة وظيفة مدير المعرفة المتاحة أمام اختصاصيي المكتبات والمعلومات قام كل من (مكين) و(ستابلس) بدراسة ميدانية عام 2001 على عينة مكونة من 41 مدير معرفة يعملون بمختلف المؤسسات في أمريكا، وقد وجدوا بأن 20 منهم يحملون درجة عليا في التعليم وباختصاصات متنوعة بينهم 8 في مجال المكتبات والمعلومات والإنسانيات، و7 في إدارة الأعمال، و3 فقط في الهندسة، و2 في الحاسب. وهذا يؤكد الحاجة الأساسية لمهنة المكتبات والمعلومات في إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة في المكتبات تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المكتبات.

تقنية المعلومات:

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات. وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من الكلف المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن لإنجاز مثل هذه المهام الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في 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.

ولتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرنامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في

الجودة، والحدثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل. وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- نظم الذكاء الصناعي، وتشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية.
- تكنولوجيا الشبكات، وتشمل: الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، والوكيل الذكي.
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة، وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات DSS.

وكسبيل للتقليل من النفقات المالية التي قد تجرّها تطبيقات التقنية في المكتبات لدعم إدارة المعرفة، يدعو وين Wen إلى الاستفادة من التقنية في خزن واسترجاع المعرفة لتشجيع إدارة المعرفة في المكتبات، فالتقنية والبرامج مفتوحة المصدر تعد من السبل المثالية لذلك برغم ما تحتاجه من مستوى علي من مهارات البرمجة، وكذلك هناك عديد من المكتبات لديها رخصة لاستخدام برامج ميكروسوفت على عدد من أجهزة الحاسب ولم تستفد من هذا العدد، فبرنامج وورد ميكروسوفت يمكن استخدامه في التوثيق والإجراءات المتعلقة بالعمليات المكتبية، وبرنامج

اكسل ميكروسوفت في حفظ الإحصاءات وعمل الرسوم البيانية، وبرنامج ميكروسوفت أكسس لعمل قواعد البيانات وتسهيل الاسترجاع، كما يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت في هذا المجال كذلك.

ويمكن للمكتبة أو مركز المعلومات وخاصة تلك التي لديها وفرة مالية أن تتبنى أحد أنظمة إدارة المعرفة المصممة لذلك من خلال التعاقد مع أحد الوكلاء المعترين بحيث يشمل ذلك خدمات ما بعد البيع كالصيانة وتدريب الموظفين على التعامل مع معطيات البرنامج لتحقيق أعلى فائدة ممكنة.

عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

تتخلل إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات عدد من الأنشطة والعمليات:

تكوين وتوليد المعرفة:

وتمثل عملية توليد المعرفة إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المكتبة، ويتمثل ذلك في عدة أنماط:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد المعرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل. فحينما يفكر شخص ملياً في موقف ما، وما الذي حصل، وما النتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فانه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، والتجربة، والإبداع، ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة. وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

ويتوجب على المكتبات إنتاج وابتكار المعرفة في المجالات التالية:

- 1- الإنتاج والابتكار النظري: وذلك من خلال تنمية البحوث النظرية والعملية في مجال المكتبات والمعلومات ومتابعة آخر التطورات في ذلك.
 - 2- الإنتاج والابتكار في مجال التقنية: وذلك لإحراز نقالات نوعية في التقدم التقني والتحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الالكترونية أو الرقمية وتعزيز وسائل التقنية لدعم إدارة المعرفة.
 - 3- الإنتاج والابتكار في مجال التنظيم: وذلك من خلال إيجاد مجموعة الأنظمة التنظيمية الفاعلة والمتماشية مع العصر التقني للمكتبات لدعم وتقوية أنشطة إدارة المعرفة.
- ويمكن لأخصائي المعلومات أن يسهم ويقوم بدوره في عملية تكوين المعرفة من خلال عمليات الاختيار والانتقاء وتتبع المعرفة الجديدة من خلال كتالوجات فهارس الناشرين المطبوعة فيها أو الالكترونية أو المباشرة باستخدام شبكة الانترنت. وينفرد بهذه العمليات قسم التزويد الذي تقوم سياسة العمل فيه على إيجاد المعرفة الموجودة بالفعل.

خزن وتنظيم المعرفة:

وتعد خدمات الخزن والاسترجاع من الأنشطة التي تسعى مؤسسات المعلومات إلى تطويرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتصميم قواعد ونظم المعلومات

المتخصصة بالإضافة إلى الاشتراك بقواعد البيانات المتوافرة على الأقراص المدجة 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 الحاسب الآلي والاتصالات، ولصعوبة استجابة مؤسسات المعلومات لاحتياجات المستفيدين المتجددة والمتزايدة، فإنها سعت إلى تحقيق التكامل المعرفي عبر المشاركة بمصادر المعلومات والبرامج التعاونية لاستغلال المعرفة المتواجدة والمتوافرة في مكتباتها وفي هذه العملية يبرز دور أخصائي المعلومات من خلال تنظيم المجموعة المكتبية بما في ذلك فهرستها وتصنيفها وتوحيد مقاييس التنظيم بالاعتماد على خطط مقننه، وكل ذلك يتجمع في قسم الفهرسة والتصنيف.

نقل ومشاركة المعرفة:

وفي هذه المرحلة يجب على المكتبات ومراكز المعلومات تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة بين العاملين وتشجيعهم على ذلك بل والتفكير جدياً في أولئك الذين يثرون حصيلة المكتبة المعرفية، كما يلزم هنا تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض وتبادل الأفكار لبلوغ ما يسمى بالمنظمة المتعلمة. ولتحقيق أكمل اتصال بين العاملين لا بد من فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية والسماح بتدفق المعلومات وتداولها بكل يسر وسهولة. وهنا يجب أن تفهم القيادة أهمية نقل وتشارك المعرفة ومردودها على المكتبة أو مركز المعلومات.

والتشارك في المعرفة يعني عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد لآخر داخل المكتبة، تنتقل داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:

- الشكل المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال

الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية مثل لقاءات أعضاء المنظمة عند بردات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل.
- ويتم كذلك يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار والتعلم، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

كما أن تسهيل عملية نقل المعرفة، وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشارك، ومن أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة ما يلي:

- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.
- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة "الخطأ" وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية. فالأفراد الذين هم على استعداد

لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يجمعوا عن إشراك الآخرين فيما لديهم إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.

تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

تعد هذه العملية المهمة الضرورية والهدف الأساس لإدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات، فالمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري. وهنا يجب توجيه القاعدة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء في المكتبة أو مرفق المعلومات في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي. ويمكن أن يكون استخدام المعرفة مباشر من خلال استخدام قواعد البيانات والمعرفة المجهزة للاستخدام كتلك التي يستخدمها المدراء في اتخاذ بعض القرارات، أو أن يكون تطبيق المعرفة بطريقة غير مباشرة كتلك المعرفة التي يحصل عليها موظف المكتبة من خلال الاتصال بالعاملين وتبادل الأفكار والخبرات التي تنعكس على تحسين أدائه في العمل. وخلال هذا التطبيق للمعرفة تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة أو مركز المعلومات وهكذا.

كما أن تقنية المعلومات في المكتبة تلعب دور مهم في تسهيل وتيسير الاستفادة من المعلومات المعرفة الموجودة في المكتبة، وتسهم كذلك في سرعة وصول المعرفة لمن يحتاجها وسرعة استخدامها وتطبيقها في العديد من القضايا كحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة.

وهنا يمكن نشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون أثر تطبيق المعرفة واضحاً وجلياً، أو أن يكون آنياً، بل يمكن يظهر ذلك مع مرور الوقت وذلك على جميع العناصر المتوقع تأثرها بإدارة المعرفة من عاملين ومدراء وانتهاء بأداء المكتبة ككل. فالعاملون يصبحون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بأداء العمل، وطبيعة خدمات المعلومات وحاجات المستفيدين، وبالتالي تقديم خدمة مكتبية أكمل،

وهو ما يمكن أن نعزوه إلى آثار ونتائج الوصول إلى ما يسمى بالمنظمة المتعلمة أو ما يمكن هنا أن نسميه بالمكتبة المتعلمة التي تشجع على تعلم الأفراد من بعضهم البعض وتبادل الخبرات والتجارب التي تتبلور في النهاية للرفع من مستوى الخدمة المكتبية وإدامة تواجد هذه المكتبات وتنامي دورها ورسالتها من خلال استغلالها للمعرفة وتطبيقها. كما يتوفر للمدراء قاعدة معرفية غنية يمكن اللجوء إليها في أي وقت والاستفادة من معطياتها سواء في حل المشاكل أو تحسين الأداء أو اتخاذ القرارات الحاسمة والمهمة.

محاور تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

- المحور الأول: الوعي والالتزام
- المحور الثاني: التخطيط والتنفيذ
- المحور الثالث: نشر وتعميم المعرفة
- المحور الرابع: الاتصالات

المحور الأول: الوعي والالتزام:

يعتبر هذا المحور القاعدة والأساس الذي يبنى عليه العمل في إدارة المعرفة داخل المؤسسة حيث لا سبيل إلى تبني العمل بإدارة المعرفة داخل الأمانة دون تأسيس ثقافة عامة من المشاركة في المعرفة داخلها حيث أن العمل بإدارة المعرفة عمل جماعي تشاركي يستلزم الوعي والمعرفة أولاً ثم القناعة الشخصية والرغبة إلى أن يصبح هذا ثقافة عامة سائدة داخل المؤسسة.

ثم يأتي توكيدها بالالتزام من قبل الإدارات بالتشجيع عليها والتحفيز عليها وتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل بها.

خطوات تحقيق الوعي بإدارة المعرفة:

أ - إشراك عدد كبير من الموظفين بكافة المستويات الإدارية من مدراء، رؤساء أقسام، موظفين بدورات متخصصة بإدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم إدارة المعرفة وطالبت كافة المشاركين بالتوعية لبقية الموظفين ونقل المعرفة المكتسبة إليهم.

ب - والتزاما من الإدارة بتحقيق هذا المفهوم فقد تم تشكيل فريق متخصص معني بإدارة المعرفة مع توفير الإمكانيات اللازمة له وتدريبه وتسهيل مهمته لدى دوائر الأمانة بحيث يتولى هذا الفريق ومسؤوليه وضع الأسس لتطبيق إدارة المعرفة وصياغة الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة ومتابعتها وتقييمها وقد قام الفريق بإدارة الحملة التوعوية لتوضيح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي كما باشر بالعمل ضمن خطة عمل واضحة تتضمن مهمات أساسية في كافة المحاور الأربعة بالتعاون والتنسيق مع المختصين ونذكر من هذه المهمات:

1- إعداد نشرة متكاملة عن إدارة المعرفة، مفهومها، أهميتها، علاقتها بتحقيق الأهداف وفائدتها على المستوى الفردي والمؤسسي وتعميمها على كافة الموظفين العاملين.

2- إعداد استبيان استطلاعي لعينة ممثلة للموظفين لقياس الفهم لمفهوم إدارة المعرفة ومدى ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة في أعمالهم وتم اعتماد هذا الاستبيان كمرجع لبناء الخطط ووضع الأهداف المقاسة.

3- القيام بزيارات ميدانية إلى كافة الدوائر والمناطق حيث التقى الفريق مع كافة الموظفين المعنيين وفق جدول معلن وموضح فيه الهدف من الزيارة

والأشخاص المعنيين بالاجتماع كما تم في الزيارات شرح مفهوم إدارة المعرفة بشكل مبسط وإسقاط هذا المفهوم على واقع العمل ضمن الدائرة وفائدة العمل به للفرد والمؤسسة.

4- إعداد وسائل تعليمية دعائية تساند ترويج هذا المفهوم وتوضح أهميته وذلك بشكل لطيف يتضمن قبوله والتفاعل معه ودعمه وتم تعميم هذه البوسترات الدعائية وتعليقها بكافة مناطق والدوائر.

5- تسمية مسئول ارتباط من كافة الدوائر والمناطق بمؤهلات جامعية معنيين بمتابعة برامج إدارة المعرفة كل من في دائرته وتم تدريبهم بدورات متخصصة وإعداد برنامج لقاءات دورية معهم للتواصل ومتابعة تحقيق برامج إدارة المعرفة في كافة المناطق والدوائر، وهؤلاء ضباط الارتباط هم الساعد الأول للفريق ويعتمد الفريق عليهم بصورة رئيسية في تطبيق الخطط والبرامج الموضوعية واستقبال التغذية الراجعة بصورة موسعة.

6- تأسيس ما سمي بركن المعرفة في كل دائرة ومنطقة حيث تم جمع الموجودات المعرفية والمتعلقة بعمل الدائرة وفهرستها ومن ثم الإعلان عنها وتعميمها والتشجيع على الاستفادة منها، ولربما يعتبر هذا الركن المعرفي بداية الخطوات الايجابية على ارض الواقع لتحقيق مفهوم إدارة المعرفة حيث تم جمع المعلومات الموجودة لدى الأفراد فيه وإضافة ما يلزم ومن ثم نشرها وإتاحة الوسائل للجميع للاستفادة منها، كما تم إلحاق ركن المعرفة بجهاز حاسب آلي موصول على شبكة الانترنت وشبكة الانترنت الداخلية لإتاحة المجال للجميع للوصول إلى المعرفة داخليا وخارجيا.

7- الاستفادة من شبكة الانترنت الداخلية وموقع الأمانة الالكترونية لعمليات نقل وتبادل المعرفة حيث تم إضافة العديد من المعارف الضرورية اللازمة لاطلاع الموظفين أو متلقي الخدمة على الصفحات الرئيسية لموقع الأمانة وإفساح المجال أمامهم لتقديم التغذية الراجعة أو تبادل المعرفة من خلال الاتصال الالكتروني.

8- الترويج للسلوك الجيد بالمشاركة بالمعرفة من خلال النشرات والبوسترات الدعائية كما تم التنسيق مع الإدارة والمعنيين للتشجيع على تبادل المعرفة وترويج هذه الثقافة وذلك من خلال:

- وضع نظام خاص بالحوافز التشجيعية للمشاركة بالمعرفة.
- تم إقرار المشاركة بالمعرفة كأحد المفاهيم الأساسية المعرفية في بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الموظفين.
- إضافة بند المشاركة بالمعرفة ضمن نماذج التقييم السنوية كأحد البنود الرئيسية التي يتم التقييم عليها.
- إفساح المجال والتشجيع على عقد المحاضرات وورش العمل الداخلية والالتحاق بالندوات الخارجية لتبادل ونقل المعرفة.
- إقرار إقامة مركز تدريب داخلي لموظفي الأمانة للاستفادة من خبرات الداخلية الضمنية والتشجيع على نقلها.

9- تشجيع المجتمع الخارجي على تبادل المعرفة من خلال المسابقات المعمارية وجوائز أكمل فكرة لتجميل المدينة واقتراحات المواطنين وتم الإعلان عنها بمختلف الوسائل وتكريم المشاركين وذلك كخطوة أولية نحو تعميق المشاركة مع الجمهور ومتلقي الخدمة والشركاء وتأسيس قنوات

من الاتصال لتبادل ونقل المعرفة ما بين الأمانة والمجتمع الخارجي وذلك من أجل التحول بالمجتمع الخارجي نحو مجتمع معرفي.

المحور الثاني: التخطيط والتنفيذ

يرافق إعداد الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة الخطوات العملية التي ابتدأها الفريق ضمن خطة العمل الخاصة به بحيث تم الاستفادة بشكل واضح من الاستبيانات واللقاءات والجولات الميدانية والدراسات لوضع إستراتيجية ذات أهداف واقعية وعملية وقد تم تكليف الفريق بإعداد الإستراتيجية مع توفير الخبرات والاستشارات الخارجية المطلوبة ولاطلاع على الممارسات العالمية بهذا الخصوص للوصول إلى بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في أمانة عمان. ويتم اعتماد الخطوات التالية لدى إعداد الإستراتيجية:

1- تحليل الوضع القائم باعتماد نظرية SWOT:

يتم تحليل الوضع الحالي داخل الأمانة وبيان نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات للاستفادة من هذا التحليل عند صياغة الأهداف في الإستراتيجية.

2- تحليل الفجوات Gap analysis

حيث تم حصر الموجودات والمتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات إن وجدت وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها ومن الجدير بالذكر أن تحليل الفجوات تناول المحاور الأربع الذي ارتكز عليها العمل في إدارة المعرفة وتبين نقصا واضحا في عمليات التخطيط وكذلك التقييم والمتابعة، كذلك تبين وجود فجوات واضحة في إعداد خرائط

المعرفة الضمنية والصريحة كان تحليل الفجوات منطلقاً رئيسياً في تحديد الأهداف وبناء خطط العمل.

3- تحديد المخاطر:

حيث يتم تحديد المخاطر المتعلقة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة ومن ثم تقييمها من حيث إمكانية الحدوث والأثر المترتب عليها وترتيبها وفق الأولويات للخروج إلى إيجاد خطة إدارة المخاطر المتعلقة بالمعرفة وكيفية مواجهتها والتعامل معها وقد تناولت هذه خطة المخاطر المتعلقة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتمت دراسة السبل والإجراءات الكفيلة بالحد منها وخاصة ما يتعلق بالمعرفة الضمنية والتي تواجه خطر فقدان باستمرار إما بسبب ترك الموظف الوطن لعملة سواء بالاستقالة أو التقاعد أو بسبب عزوف صاحب الخبرة عن نقلها والمشاركة بها.. وتم اقتراح الوسائل والأساليب المناسبة لمواجهة هذا الخطر وتضمينها ضمن الإستراتيجية.

4- المراجعة والتقييم:

وتعتبر هذه النقطة ركيزة أساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام ألا انه فيما يختص بإدارة المعرفة تعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية ذلك انه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام وعليه فقد تم دراسة هذا الأمر بصورة علمية ودراسة التجارب العالمية في هذا المجال للوصول إلى بناء قاعدة لتقييم اثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق الأهداف وعليه تم اقتراح آلية للمراجعة واقتراح معايير التقييم المناسبة ولازال البحث جارياً نحو استخدام الطريقة الأنسب للتقييم وتحديد مؤشرات الأداء.

وقد تأخر صياغة الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة إلى ما بعد عام من العمل وتنفيذ الخطوات على أرض الواقع للوصول إلى صياغة إستراتيجية مناسبة وقابلة للتطبيق وقد استهلت الإستراتيجية بتحديد دوافع ومحفزات تقول لماذا (نريد إدارة المعرفة) وذلك من أجل خلق الرغبة الشخصية وبيان الدوافع الموجبة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة وقد تضمن الإستراتيجية ما يلي:

- 1- تحديد أهداف واقعية للإستراتيجية شملت المحاور الأربع بحيث تضمن:
 - نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة.
 - تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها ورصد خرائط المعرفة.
 - توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليمات داخليا وخارجيا.
 - توفير الجاهزية الالكترونية لعمليات إدارة المعرفة.
 - إدارة الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخليا وخارجيا.
- 2- تحديد الآليات المقترحة لتحقيق إدارة المعرفة داخل الأمانة، وقد اشتملت الآليات على برامج التدريب الداخلي والخارجي وبرامج الإحلال والتعاقب وبرامج رفع الجاهزية الالكترونية وغيرها من البرامج وبرنامج الأرشفة الالكترونية.
- 3- إعداد خطة العمل التنفيذية اللازمة والتي قسمت إلى أقسام وبحسب المحاور الموضوعية ضمن الإستراتيجية وتم فيها تحديد الإجراءات والمسؤولية والمواعيد مع خطة متابعة أسبوعية لبيان مدى تحقيقها.
- 4- تطوير إستراتيجية خاصة للاتصال الخارجي والداخلي تم فيها تحديد الأهداف المطلوبة والفئات المستهدفة وخطط العمل وتوزيع المسؤوليات والمواعيد.

5- كما تم تحديد آليات للمراجعة والتقييم من خلال تطوير نظام خاص لمؤشرات الأداء ومعايير التقييم.

المحور الثالث: نشر وتعميم المعرفة

ولتحقيق هذا المحور فقد تم العمل على وضع النظم والإجراءات للمشاركة بالمعرفة ونشرها وتعميمها وذلك من خلال:

1- إعداد خارطة مرنة للمعرفة تتضمن:

- إيجاد خارطة المعارف الضمنية داخل الأمانة.
- حصر قائمة الموجودات المعرفية في الأمانة.
- تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها وحصر المعلومات الصريحة والضمنية وتعميمها ونشرها دعمها بوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
- المراجعة والتحديث المستمر للمعرفة.

وعليه فقد تم تطوير نظام حديث لإدارة الوثائق وحفظها (نظام الأرشفة الالكترونية) يتضمن فهرسة الوثائق المعلنة وتحديد نظام تسمية واسترجاع الوثائق والبدء بالعمل به وتعميمه.

كما تم العمل على إيجاد فهرس المعرفة الضمنية من خلال البدء بعمل قاعدة بيانات للخبرات والمعارف الضمنية للعاملين داخل الأمانة وتعميمه والعمل على الإعلان عنه بوسائل مناسبة للاستفادة من هذه الخبرات (مرفق النموذج).

2- عمليات المراجعة والتقييم وذلك للسلوك المؤسسي وسلوك الأفراد حيث تم بناء نظام مراجعة يتضمن النظر إلى السلوك المؤسسي ومراجعته وفق:

- حاجات المؤسسة.

- الاستراتيجيات والأهداف الموضوعية.
- النظم والقدرات.
- التكنولوجيا المرافقة.

كما تم النظر إلى سلوك الأفراد ومتابعته لضمان مشاركة وفهم أكبر وعلى مستوى الأمانة وذلك من خلال:

- تقييم أداء الموظف بناءً على المشاركة في المعرفة والاستفادة من المعرفة المكتسبة وذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية وتتضمن هذا مراجعة نماذج التقييم السنوية والفصلية.

- تقديم المكافآت على التشارك في المعرفة وذلك من خلال مراجعة نظام الحوافز والمكافآت والتأكيد على بنود المشاركة بالمعرفة وتفصيلها.

3- البنية التحتية الالكترونية اللازمة لنقل ونشر المعرفة حيث تم دراسة الجاهزية الالكترونية داخل الأمانة من حيث البنية التحتية والموارد البشرية وإعداد خطط شاملة لرفع الجاهزية تضمنت رفع الكفاءة الالكترونية للأنظمة والشبكات وتطوير القدرات الشخصية للعاملين من خلال الدورات المتخصصة وورشات العمل وغيرها.

المحور الرابع: الاتصالات

وقد تم النظر إلى الاتصالات كمحور رئيسي وأساسي في إدارة المعرفة وتم الإشارة بوضوح لها من الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة وعليه فقد تم إعداد إستراتيجية خاصة للاتصال على شكلية الاتصال الداخلي ويشمل الاتصال ما بين الدوائر والمناطق المختلفة التابعة للأمانة بالإضافة إلى الاتصالات ما بين الموظفين

أنفسهم والاتصال الخارجي ويشمل أي اتصال مع أي جهة خارج نطاق الأمانة ومع كافة فئات متلقي الخدمة والشركاء (stake holders):

1- خطة الاتصال الداخلي حيث تم فيها تحديد الهدف من الاتصال وارتباطه بنشر المعرفة وسرعة نقل المعرفة بكفاءة عالية وفاعلية داخل المؤسسة وقد تم بناء خطة للاتصال ذات مرجعية مركزية حددت فيها المسؤوليات ووسائل الاتصال ووضع نظام للتغذية الراجعة كما تم تفعيل الموقع الإلكتروني الداخلي للأمانة (الانترنت) واستخدامه للاتصال الداخلي وتم العمل مرحليا على إيجاد وسيلة لكل موظف للوصول إلى الموقع واستخدامه والاستفادة منه وذلك من خلال ركن المعرفة كما تم حصر وتفعيل كافة وسائل الاتصال الداخلي في الأمانة والإعلان عنها.

2- الاتصال الخارجي - وهذا الاتصال ضروري وهام جدا تم التركيز عليه لما له من اثر في بناء الثقة وإعطاء صورة ايجابية عن الأمانة لدى متلقي الخدمة بالإضافة إلى أن الاتصال الخارجي يساهم بصورة كبيرة في الوصول للآخرين والحصول على التغذية الراجعة.

وقد تم إعداد خطة للاتصال الخارجي تم فيها تحديد وسائل الاتصال مبرمجة زمنيا مع توضيح المسؤوليات وتم الإعلان منها من خلال موقع الأمانة الإلكتروني. وقد تم الاستفادة بشكل كبير من موقع الأمانة الإلكتروني لعمليات الاتصال الخارجي وإيصال المعلومات والحصول على التغذية الراجعة.

كما تم الاستفادة من وجود الأمانة طرفا في الحكومة الالكترونية لمزيد من الاتصال والتنسيق مع الشركاء، هذا بالإضافة إلى تفعيل التقرير السنوي وتطويره من أجل مزيد من الاتصال مع متلقي الخدمة حيث تم العمل على تطويره وتوزيعه

بصورة أوسع وتضمنينه ما يتعلق بخطط الأمانة ونسب الانجاز للأهداف ونشره على الموقع الإلكتروني للأمانة إضافة إلى توزيعه بصورة أوسع واشمل.

الاتصال الإداري بالمكتبات الجامعية:

الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. والاتصال الإداري هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المكتبة. والعمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات.

ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المكتبة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

إذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المكتبة. وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة، بقدر ما تكون قدرات المدير فاعلة. ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المتعددة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

المناخ السليم

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف

التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح.

إن أهمية الاتصال في المنشأة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المنشأة، وربط المنشأة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

أسس الاتصال الإداري:

وهناك أسس للاتصالات الإدارية تتمثل فيما يأتي:

- 1- أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما (المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة.
- 2- أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة.
- 3- أن لهذا الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه، وهو إيجاد حالة

مشتركة من المعرفة. وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

عناصر الاتصال

- 1- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
- 2- الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.
- 3- الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- 4- المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه (السمع والبصر والشم والذوق واللمس)، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.
- 5- التغذية المرتدة أو (الاستجابة): وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكيده من أنه تم فهمها. والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.

أنواع الاتصالات

أ- الاتصالات الرسمية:

تم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها. وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1- **الاتصالات الهابطة:** حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

2- **الاتصالات الصاعدة:** وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا. وكلما زادت الاتصالات الصاعدة، أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنشأة وزيادة إنتاجيتها.

3- **الاتصالات الأفقية:** ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

بـ الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

جـ الاتصالات المحورية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم. أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المنشآت المتعددة الجنسية المنتشرة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية. وبذلك نجد أن الاتصال بين الشركات الخاصة بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري.

وسائل الاتصال

أ. الاتصال الشخصي أو المباشر:

ويحدث الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين. ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، وأكثر فائدة لصالح العمل.

ب. الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال المعمول به في المنشآت الحكومية كافة والمنشآت الخاصة الصغيرة منها والكبيرة. ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى والتعاميم. وبموجب الاتصال الكتابي تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً.

ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال. فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

معوقات الاتصالات

1- معوقات شخصية:

ويُقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى

مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وعدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد. فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

2- معوقات تنظيمية:

وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنشأة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين. وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنشأة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة. وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي، يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنشأة. وكذلك كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، وعدم وجود هيكل تنظيمي يشير إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضاً غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنشأة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنشأة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

3- معوقات بيئية:

ويُقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنشأة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنشآت. ولا شك أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته. إن درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، تساعد على إعاقة الاتصال الفاعل. والحيز المكاني الضيق مع كثرة المراجعين، يعرقل الاتصال الفعّال ويؤدي للتوتر.

4- معوقات نفسية اجتماعية:

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، حيث يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على تعدد مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال.