

**الاجتماعات الاستشارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى
بأم البوachi بالجزائر**

د. منير الحمزة
أستاذ محاضر، علوم المكتبات والمعلومات
جامعة تبسة، الجزائر
عضو دائم في مخبر الدراسات والبحث
 حول الإعلام والتوثيق العلمي والتكنولوجي LERIST
mounir.elhamza@gmail.com

**الباحثة
ذبان يمينة**
علوم المكتبات والمعلومات
جامعة تبسة، الجزائر
yamina.biblio12@yahoo.fr

المستخلص

تعتبر إدارة المعرفة من أبرز المناهج الإدارية وأكثرها انتهاجا، وذلك نظرا لقدرتها على توفير المعلومات والمعارف، خاصة تلك الكامنة في عقول الأفراد. والتي من شأنها تحسين صورة المنظمة ورفع مستوى أدائها، وكذا العمل على خلق بيئة عمل تفاعلية مبنية على مبدأ التشارك بالمعارف. ونجد البيئة التنظيمية للمكتبات وخاصة الجامعية منها من أكثر البيئات المناسبة لتفعيل هذا المفهوم، بل تكون الأكثر احتجاجا لتفعيله، وتعد الاجتماعات الاستشارية من أبرز العناصر التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية باعتبارها المكان الأنسب لتبادل المعرفة والأراء وتناقل الخبرات المؤدية لصناعة قرارات جماعية فعالة. ومن هذا المنطلق عالجت هذه الدراسة إحدى جزئيات موضوع إدارة المعرفة المثار بكثرة في السنوات الأخيرة.

ومن أبرز التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

أن للجتماعات الاستشارية دور بارز في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر، حيث تساهم في كافة عمليات تفعيلها، و تعمل على تحقيق جملة من الأهداف التي تصبوا إليها. وذلك رغم عقدها بشكل متوسط وعدم منحها الحق الكافي على مستوى

المكتبة؛ لذا فكلما سعت المكتبات الجامعية الجزائرية إلى تفعيل إدارة المعرفة بشكل رسمي وجلي، ووفرت المتطلبات والآليات الأساسية لتفعيلها، والتي تعد الاجتماعات الاستشارية -كما سبق وتوصلنا- من أهمها كلما ساهم ذلك في رقيها ولحاقها بمصاف المكتبات الجامعية العالمية.

الاستشهاد المرجعي

حمزة، منير. الاجتماعات الاستشارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر / ذبان يمينة . -. Cybrarians Journal -. ع 36، ديسمبر 2014 -. تاريخ الاطلاع <أكتب هنا تاريخ الاطلاع على المقال> -. متاح في: <أنسخ هنا رابط الصفحة الحالية>

Consultative meetings and their role in the activation of knowledge management in the Central Library of the University of Larbi Ben M'hidi - Oum El Bouaghi- Algeria -

Mounir El hamza

*Professor, Department of Library and Information Science
Faculty of Humanities and Social Sciences
University Tebessa- Algeria*

Yamina debann

Associate professor

*Knowledge management in libraries and institutions documentary
University Tebessa Algeria*

Abstract:

The management of the knowledge is considered as a leading managerial approaches and most followed. Due to its ability to provide information and knowledge, particularly those in minds of individuals and that will improve the image of the organization and raise the level of their performances . We find the regulatory environment of libraries and especially the university ones are the Best environment to activate this concept. And to be most need , the consultative meetings are the most important elements that helps to activate the Knowledge management within the university libraries as a violin best suited for the exchange of knowledge and ideas and relay experiences leading up to the decision-making collective effective . In this sense this study addressed the subject of one of the particles of knowledge management raised frequently in recent years and the most important conclusions of the study are:

That the consultative meetings a prominent role in the activation of knowledge management in the Central Library of the University of Larbi Ben M'hidi, Oum- El- Bouaghi -Algeria. as it contributes to all processes activated, and is working to achieve a number of these goals. Despite held to a moderate and not granted the right to adequate standard library; therefore the more sought university libraries Algerian JavaScript knowledge management formally and clear, and provided the requirements and the basic mechanisms to activate, which is consultative meetings - as I have already reached - the most important of the more contributed to the advancement and to right level of the global university libraries

Key words:

Consultative meetings - Knowledge Management - University Library - Central Library of the University of Larbi Ben M'hidi, Oum- El- Bouaghi- Algeria.

مقدمة:

إن حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على مؤسسات التعليم العالي ومرافقها وعلى رأسها المكتبات الجامعية، نظراً لدور المنوط بها وطبيعة المجتمع الذي تخدمه. أن تقوم ببذل كل ما بوسعها لنهاوض به. وتفعيله لإدارة المعرفة واستثمار رأس المال الفكري والعمل

الاستشاري والمشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت أسس تبني عليها المؤسسات، ويقاس بها مدى تقادمها، وهذا يشكل أكبر تحدي للمكتبات الجامعية، ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في مجال إدارة المعرفة وأن تبني مختلف الاستراتيجيات لتفعيله. ولتفعيل إدارة المعرفة بفعالية لا بد على المكتبات الجامعية أن توفر مختلف المتطلبات الأساسية لقيام بذلك، ولعل عملية عقد اجتماعات استشارية فعالة قائمة على تبادل المعرف والمعلومات والآراء من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة المعرفة، فهي تعد الأرضية الخصبة والأداة المثلث لتطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات وغرس روح العمل ضمن الفريق وبهاته المزايا تعد الاجتماعات الاستشارية ركيزة أساسية لتفعيل إدارة المعرفة.

- 1- الإطار المنهجي للدراسة:

1.1. أهداف الدراسة: كل دراسة تبدأ عند هدف محدد وتنتهي عنده، وتسعى الدراسة الحالية إلى معرفة الاجتماعات الاستشارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية، ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيس من خلال مجموعة أهداف فرعية يمكن تلخيص أبرزها في الآتي:

- التعرف على واقع الاجتماعات الاستشارية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر.
- الوقوف على القيمة المضافة التي تحدثها الاجتماعات الاستشارية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر في سبيل تفعيل إدارة المعرفة.
- الكشف عن كيفية إسهام الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر.
- تحديد مواطن تفعيل الاجتماعات الاستشارية لإدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر.
- معرفة ما مدى امتلاك موظفو المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر لمهارات عقد الاجتماعات الاستشارية.
- تحديد المشاكل والصعوبات التي تواجه عقد الاجتماعات الاستشارية داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بالجزائر.
- المساهمة في الانتاج الفكري في مجال المكتبات والمعلومات من خلال تناولنا لموضوع مهم له قيمته بالنسبة للدارسين المختصين في إدارة المعرفة وللعاملين في مجال المكتبات.

2.1. أهمية الدراسة: لكل دراسة علمية أكيد وزنها وأهميتها من خلال الموضوع الذي تدرسه، ومن خلال القيمة التي تضفيها بالنسبة للبحث العلمي، ولتخصص الذي تصب فيه، ودراستنا هذه تستمد أهميتها كونها تناولت واحدة من الآليات والمتطلبات الضرورية لتفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية، ألا وهي الاجتماعات الاستشارية، فهي تعد مطلب جوهري وركيزة أساسية لتفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية، وذلك باعتبارها الأرضية المناسبة والخصبة للالقاء والتشاور، وتناقل المعرفة والخبرات، ونشر ثقافة المعرفة، وتبادل الآراء والأفكار التي تؤدي إلى القرارات الجماعية الفعالة، وإظهار الولاء للمؤسسة. فالإيمان الحقيقي بأهمية الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة وإدارتها بفعالية من قبل مسئولي المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر من شأنه أن يساهم حقا في تفعيلها. من هذا المنطلق تتبع أهمية الدراسة من خلال عدة جوانب نوجزها في النقاط التالية:

- 1- يرتبط موضوع الدراسة مباشرة بجانب مهم من الجوانب التي تحظى باهتمام كبير من طرف المختصين في ميدان المكتبات والمعلومات والمتمنى في الاجتماعات الاستشارية وإدارة المعرفة.
- 2- ما يعزز من أهمية الموضوع محط البحث عدم وضوح الرؤية لدى البعض تجاهه، وذلك بسبب ندرة الدراسات العلمية حوله، مما أوجد حافزا لهذا الموضوع، والسيطرة على أبعاده الواسعة، ويمكن أن يتاتي هذا من خلال معرفة دور الاجتماعات الاستشارية بالمكتبات الجامعية في الجزائر في ومدى إسهامها ودعمها في تفعيل إدارة المعرفة.
- 3- حداثة تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعات الجزائرية ومرافق المعلومات خاصة المكتبات الجامعية، والتطلع لمعرفة واقع هذا الجيل الجديد من الإدارة وأهم وسائل وأدوات تفعيلها على رأسها الاجتماعات الاستشارية، وهذا للوقوف على السلبيات ومحاولة تجاوزها ومعرفة الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها من أجل اجتماعات استشارية فعالة وناجحة.

3.1. مشكلة الدراسة:

إن لكل عصر تحدياته، ولعل أبرز تحد يواجه المكتبات الجامعية في عصرنا الحالي هو " إدارة المعرفة"، حيث تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة، التي أصبحت ضرورة حتمية لا غنى عنها، خاصة في ظل التغيرات الحاصلة وازدياد حدة المنافسة وظهور معادلة البقاء لمن يمتلك المعلومات

والمعرفة؛ وطبعاً ليست أي معرفة، لأنه ليست كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على المكتبات الجامعية التقاط المعرفة المفيدة والهامة وأسرها وحسن استخدامها وتطويرها لرفع مستوى أدائها وتأدية رسالتها الجليلة وخدمة تطلعات ومتطلبات مستقبليها المتزايدة وال المختلفة يوماً بعد يوم.

وتفعيل إدارة المعرفة يعد السبيل الأمثل للقيام بذلك، فهي التي تضمن للمؤسسات اليوم توليد المعرفة وتوسيعها وتطبيقها في مختلف أنشطتها الإدارية. إن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، والأولى بإدارتها، ولعل المكتبات الجامعية أولى من غيرها من المكتبات والمؤسسات التوثيقية في الاستفادة من المعرفة، باعتبارها إحدى روافد الجامعة التي تعد بطبعها حاضنة البحث العلمي ونظراً لدورها الريادي في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة، فلا أحد يستطيع أن ينكر أن المكتبات الجامعية كانت تمارس وتطبق إدارة المعرفة أو أجزاء من عملياتها منذ نشئها ولو أنها بطريقة غير مدرورة أو مخططة، لذا كان لزاماً عليها أن تكون السباقة لتبني إدارة المعرفة بشكل رسمي وجلي.

ولتفعيل إدارة المعرفة بفاعلية ونجاح لابد للمكتبات الجامعية أن توفر مختلف المتطلبات الأساسية، وأن تنتهج كل السبل التي من شأنها أن تسخير بالمشروع نحو النجاح وتزيد من فعاليته، ولعل عملية عقد اجتماعات استشارية فعالة قائمة على تبادل المعرفة والمعلومات والآراء من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة المعرفة، فهي تعد الأرضية الخصبة والأداة المثلثة لتطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات وغرس روح العمل ضمن الفريق، والعمل بمبدأ التشاور وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين، والذي يعد من أهم المبادئ التي حثنا عليها ديننا الحنيف قوله عز وجل: "شاورهم في الأمر" [الآية 159 من سورة آل عمران] (01) قوله: "أمرهم شورى بينهم" [الآية 38 من سورة الشورى]. (02) فيه دعوة لسيد الخلق وكل من يقتدي بسنته - فهو خير قدوة - لاستشارة الآخرين وأخذ آرائهم في الأمور المهمة والقيمة. وعلى هذا الأساس يمكن للمكتبات الجامعية تجسيد هذا المبدأ من خلال عقد اجتماعات استشارية ناجحة تكون مبنية فعلاً على المشورة وتبادل الآراء والمعرف والخبرات والخروج بقرارات جماعية هادفة من شأنها فيما بعد النهوض بواقعها وتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها.

من هذا المنطلق أدركت المكتبات الجامعية الجزائرية كغيرها من المكتبات الجامعية في مختلف دول العالم أهمية تفعيل إدارة المعرفة بها، حيث شرع البعض منها في التفكير جدياً في تبني إدارة المعرفة والعمل على تهيئة البيئة المناسبة لها، وهذا كلّه سعياً منها للارتقاء بخدماتها وابشاع رغبات مستقبليها من الطلبة والباحثين، وتعد المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر من أهم

المكتبات الجامعية التي تسعى جاهدة لتفعيل هاته الإدارة من خلال الاعتماد على الاجتماعات الاستشارية على متطلب ووسيلة عملية لتوليد وإدارة المعرفة. ولكن رغم كل ما قيل ويقال عن دور الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة على مستوى هذه مكتبة محظوظة ككل. إلا أن التساؤل الجوهرى لا يزال يطرح: **كيف تساهم الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر؟**

وقد تفرع من هذا التساؤل المركزي جملة من التساؤلات:

1. ما هي مبررات تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية؟ وفيما تكمن أهم الخطوات المتتبعة لتفعيتها؟
2. وفيما تكمن أبرز المظاهر المعبرة عن تفعيلها بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر؟
3. هل تعد الاجتماعات الاستشارية مطلباً جوهرياً لتفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر؟
4. كيف تساهم الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر؟

4.1. مصطلحات الدراسة: تم الاعتماد على مجموعة من المفاهيم الإجرائية المتمثلة فيما يلى:

- 1.4.1. **المكتبة الجامعية:** هي مؤسسات تابعة لقطاع التعليم العالى والبحث العلمي وهي ملحقة لإدارياً بالجامعة أو مؤسسات تعليم عالى أو مدارس عليا بغض النظر عن تسمية هذه المؤسسات. مهمتها خدمة التعليم الجامعى والبحث العلمي، وخدمة جمهورها من طلبة وباحثين وأساتذة.
- 2.4.1. **إدارة المعرفة:** وهي الإطار الذى يمكن العاملين في المكتبات الجامعية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع ومشاركة ما يعرفونه من معلومات وخبرات ومعارف، مما ينتج عنه مجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المكتبة والتحسين صورتها.
- 3.4.1. **الاجتماعات الاستشارية:** هي جميع اللقاءات التي تتم بين العاملين في المكتبات الجامعية، لتحقيق التفاهم وتبادل الأفكار، والآراء، والمعلومات، والخبرات والتشاور حول المواضيع والأمور الهامة التي تمس العمل المكتبي.

5.1. الدراسات السابقة: لقد حظيت إدارة المعرفة في بداية ظهورها باهتمام خاص من طرف المختصين في مجال المكتبات والمعلومات، حيث أن المكتبات الجامعية لم تدرك أهمية هذا الجيل الجديد من الإدارة إلا بعد مضي وقت من الزمن، وعلى الرغم من صدور عدد كبير من الأبحاث والدراسات التي تهم بإدارة المعرفة، إلا أن القليل منها يرتبط بالمجتمعات الاستشارية والنادر جداً المرتبط بالمكتبات الجامعية وخاصة باللغة العربية، وذلك عن طريق نشر بعض المقالات في بعض من الدوريات. وقد استطعنا الاطلاع الدقيق على ما نشر من أبيات موضوع الاجتماعات الاستشارية وإدارة المعرفة في هذا السياق، وذلك على النحو الآتي:

الدراسة الأولى: منير، الحمزة. واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: رؤية المختصين في مجال المكتبات والمعلومات بمكتبة جامعة تبسة. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني بعنوان: آليات واستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التوثيقية الجزائرية. يومي 15/03/2010-16/03/2010. تضمنت الدراسة التعريف بإدارة المعرفة وتبيان مختلف جوانبها، باعتبارها أحدث وأنجع الأساليب الإدارية المتبعة في مختلف المؤسسات ومدى أهمية وضرورة تفعيلها في المؤسسات التوثيقية، وذلك نظراً لتأثيرها على نوعية وجودة العمل. ولقد تقاطعت هذه الدراسة مع دراساتنا في كون دراساتنا تناولت جزئية صغيرة من الدراسة السابقة حيث تطرقت للجتماعات الاستشارية كأداة ووسيلة داعمة لإدارة المعرفة وذلك بتعريفها والتطرق لأهميتها وكيفية عقدها بطريقة سليمة وفعالة. وقد أخذنا هذه الدراسة في:

وضع الإطار العام لدراستنا خاصة فيما يتعلق بأبيات الموضوع من الناحية النظرية، التعرف على مفهوم الاجتماعات الاستشارية وتبيان أهميتها ودورها، الاستفاداة من المراجع الواردة فيها، وكذا تصميم أداة الاستبانة.

الدراسة الثانية: الظاهر، نعيم ابراهيم. إدارة المعرفة. عمان: عالم الكتاب الحديث: جداراً للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.

تناول الباحث من خلال الفصل الأول مدخل إلى المعرفة وذلك بذكر التطور التاريخي للمعرفة البشرية، مصادر المعرفة وأصنافها، ماهية مجتمع المعرفة. أما الفصل الثاني فقد تطرق فيه إلى إدارة المعرفة بشيء من التفصيل من مفهوم، أهداف، أهمية، متطلبات، عمليات، مراحل تطبيق... وكل ما

يتعلق بإدارة المعرفة. وفي الفصل الثالث تحدث عن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات حيث درس إدارة المعلومات وكل الجوانب المتصلة بها. أما في الفصل الرابع والأخير فقد تناول اقتصاد المعرفة بشكل مفصل. وقد أفادتنا هذه الدراسة بإعطائنا معلومات قيمة ونظرة واسعة ومعمقة في موضوع إدارة المعرفة وتبين أهمية المجتمعات الاستشارية ودورها كمطلب جوهري لتفعيل إدارة المعرفة.

الدراسة الثالثة: زهية، روابحي. دور العمل التشاركي في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة تبسة. مذكرة ماستر: إدارة المعرفة في المكتبات والمؤسسات الوثائقية. جامعة تبسة، 2012.

تناولت الدراسة العمل التشاركي على أنه مبدأ من مبادئ إدارة المعرفة، وقسمت لأربعة فصول، تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، والفصل الثاني تضمن المؤسسات الوثائقية وإدارة المعرفة، أما الفصل الثالث فقد تعرض لأدبيات العمل التشاركي، والفصل الرابع تناول العمل التشاركي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الوثائقية (ظاهره ومقاؤماته ومعوقاته).

وقد تقاطعت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تناولت المجتمعات الاستشارية على أنها أبرز مظهر يعبر عن العمل الاستشاري. ولقد خرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج والتي تعتبر أكبر نقطة استفادة منها في دراستنا وهي: أنه من أهم المزايا التي تتحققها إدارة المعرفة هي تقريب التواصل والتشاطر في المعلومات أما العمل التشاركي فهو يسهل التفاعل بين الأفراد لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية، أن التوجه للعمل التشاركي أصبح أمر ضروري في الوقت الراهن، أن المجتمعات الاستشارية تعد من أهم المظاهر التي تجسد صورة العمل الجماعي لتطبيق إدارة المعرفة.

2. إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

1.2. متطلبات إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

يرى الباحث نعيم إبراهيم الظاهر بأن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي إستيقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل بيئه الأعمال بما في ذلك الانترنيت أو أي شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته. ومن الطبيعي أن تؤدي المجتمعات الاستشارية لمختلف المراتب والمستويات دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس وفي شكل أفقى، كذلك فإن التعليم والتدريب المستمر للكادر بمختلف مهنه

ومستوياته يعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإذا كان إدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها. (03)

2.2. مبررات تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

- إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها وتداولها هو السبب الرئيسي في وجود وإنشاء المكتبات الجامعية لذا فإنه من المؤكد تبنيها لإدارة المعرفة.
- بيئة المكتبة الجامعية من الدور المنوط بها تبدو من أنساب البيئات لتفعيل إدارة المعرفة.
- مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً ضرورياً جداً بين عمال المكتبة وبين مستفيديها من طلاب وأساتذة، وهذا هو أساس إدارة المعرفة.
- تمتلك المكتبات الجامعية عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة باعتبارها تابعة للجامعات مما يسهل عليها تفعيل إدارة المعرفة.
- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة والولوج لمكتباتها هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن، وتفعيل إدارة المعرفة يمكن المكتبة من توفير ذلك.
- يتواجد بالمكتبات الجامعية عادة مناخاً تنظيمياً يتميز بالثقة في تبادل المعلومات والمعرفة باعتبارها تعمل في بيئة علمية محكمة أي الجامعة وهذا يعد من ركائز إدارة المعرفة. (04)

3.2. خطوات تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

هناك جملة من الخطوات المتفق عليها لتفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية والتمثلة في:

- تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة.
- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المكتبات الجامعية .
- تحديد وتحليل المعرفة المتوافرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية .
- تحديد المعرفة اللازمة للأداء المرغوب، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها.
- تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها.
- تطوير استراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع استراتيجية المكتبة الجامعية.
- تطوير نظام إدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوافرة بفاعلية.

- نشر وتعظيم المعرفة وتحديد أنساب الوسائل لنقل المعرفة داخل المكتبة الجامعية وخارجها.
- مراجعة وتقييم استراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار بالمكتبة الجامعية.(05)

- 3. تفعيل الاجتماعات الاستشارية لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية
- 1.3. أهمية الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية.

تعد الاجتماعات الاستشارية من أهم العناصر المساهمة في تفعيل إدارة المعرفة داخل المكتبة الجامعية وتأتي أهميتها من خلالها تحقيق الأمور التالية:

 - التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الخاصة بالمكتبة.
 - نشر الثقة بين عمال المكتبة وتدريبهم على النظام والتعاون.(06)
 - التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية.
 - التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المكتبة الواحدة أو خارجها.
 - إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بذوي الخبرة وتجربة.(07)
 - طريقة من طرق التفكير الجماعي إذ تؤدي للوصول لرأي جماعي يشمل أراء أعضاء المجتمع.
 - وسيلة هامة لإرضاء الأعضاء وإشعارهم أنهم من صناع القرار وأن مشورتهم هامة.
 - طريقة هامة لاكتشاف المواهب والكافئات كما أنها وسيلة هامة لتبادل وتناقل الخبرات.(08)

2.3 مواطن تفعيل الاجتماعات الاستشارية لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

تعتبر الاجتماعات الاستشارية ركيزة أساسية، ومطلب ضروري لتفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية والجدول التالي يوضح ذلك:

موطن التفعيل	إدارة المعرفة	الاجتماعات الاستشارية
فريق العمل	- فريق العمل يمثل الدعامة - والاجتماعات الاستشارية تمنح الأساسية لإدارة المعرفة.	تكوين فريق العمل

<p>- والمجتمعات الاستشارية تعد الأرضية الخصبة لنشر هذه الثقافة فهي مكان تجمع جميع العاملين في المكتبة.</p>	<p>- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تعتبر من أهم متطلبات تفعيلها في المكتبات الجامعية.</p>	<p>نشر الثقافة التنظيمية</p>
<p>- والمجتمعات الاستشارية تعد أحسن بيئة مناسبة لذلك فهي توفر جو تعافي يتيح الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة.</p>	<p>- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة بين العاملين في المكتبة الجامعية يعد من أهم ركائز إدارة المعرفة.</p>	<p>بيئة العمل</p>
<p>- والمجتمعات الاستشارية مكان لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف.</p>	<p>- بعد من أهم مبادئ تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية</p>	<p>المشاركة بالمعرفة</p>
<p>- والمجتمعات الاستشارية تعد الوسيلة الفعالة لاكتشاف هؤلاء الأشخاص والتعرف على قدراتهم.</p>	<p>- تقوم إدارة المعرفة على توفير رأس المال الفكري والاهتمام به</p>	<p>أفراد المعرفة</p>
<p>- والمجتمعات الاستشارية طريقة هامة لاكتشاف المواهب والقدرات والكافاءات المؤدية للابتكار.</p>	<p>- تحفز إدارة المعرفة على الابتكار والمبادرات.</p>	<p>تشجيع الابتكار</p>
<p>- والمجتمعات الاستشارية تعد وسيلة لحل المشكلات من خلال التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية حول المشكلة واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها، وذلك من خلال تنوع خبرات وخصصات الأعضاء ونقاشاتهم</p>	<p>- تسعى إدارة المعرفة لحل المشكلات التي تواجه المكتبة الجامعية والتبؤ بها.</p>	<p>حل المشكلات</p>

البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.		
- والمجتمعات الاستشارية تعتبر الأداة المثلثى لذلك، فالقرارات المتخذة من خلالها هي قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية.	- تهدف إدارة المعرفة إلى تنمية وتحسين نوعية القرارات داخل المكتبة الجامعية.	نوعية القرارات

الجدول رقم (01): يبين مواطن تفعيل المجتمعات الاستشارية لإدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين

3.3. عوامل تزيد من تفعيل المجتمعات الاستشارية لإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية:

أغلبية هذه العوامل مرتبطة برئيس الاجتماع، باعتباره المحرك الأساسي لها، حيث كلما ركز عليها اتسمت اجتماعاته الاستشارية بالفعالية، والتي طبعاً ستؤثر على تفعيل إدارة المعرفة. وتتمثل في:

- التخطيط والإعداد الجيد للاجتماع قبل بدئه.
- ضبط جدول أعماله بإحكام، وتوزيعه قبل بدئه بمدة كافية، حتى يساهم المشاركون أكثر. (09)
- اختيار المكان والزمان المناسبين لعقد الاجتماع، مع توفير التجهيزات الازمة لذلك.
- إدارة الاجتماع بكفاية وتفوق وضبط النقاش بالشكل الملائم.
- تحفيز المشاركين على التفاعل الإيجابي ووحدة الحوار.
- الانتباه الجيد للمتحدث واستمانته للإفصاح عن معلوماته وخبراته. (10)
- التعامل بمرونة، وتكرار السؤال أو الفعل إلى غاية بلوغ الهدف، والحصول على المعرفة.

- توفير مناخ إيجابي تعاوني يسهل من خلاله تلقي المعلومات والخبرات وإبداءها.
- إدخال شيء من المرح على جو الاجتماع، والمحافظة على جو الود والاحترام بين الأعضاء.(11)
- إنهاء الاجتماع بتلخيص النقاط المهمة، وضبط القرارات، وتوزيع المهام والتعليمات.
- المتابعة الجدية لتنفيذ التعليمات.(12)

2/ إجراءات الدراسة الميدانية:

1. مجالات الدراسة:

1.1. المجال الجغرافي: أجريت هذه الدراسة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي بأم البوachi بالجزائر.

2.1. المجال البشري: تحصر الحدود البشرية في هذه الدراسة على جميع موظفي المكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهدي بأم البوachi بالجزائر.

3.1. المجال الزمني: يتمثل المجال الزمني في الوقت الذي استغرقه كل الدراسة بجانبها النظري والميداني، وتم المجال الزمني لهذه الدراسة خلال الفترة 2013/2014.

2. منهج الدراسة: اتباعنا في دراستنا المنهج الوصفي المعتمد على التحليل باعتباره أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة لواقع الاجتماعي وخصائصه وهو الخطوة نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع.

3. مجتمع الدراسة: يعتبر مجتمع الدراسة الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الميدانية، وعلى الباحث أن يحدد مجتمع دراسته حسب طبيعة موضوعه، وطبيعة موضوعنا تحتم علينا أن تشمل الدراسة كافة الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي بأم البوachi بالجزائر، وقد بلغ عددهم أربعون (40) موظف، وقد صادف توزيعنا لاستماراة الاستبانة غياب ستة (06) موظفين منهم (02) في فترة امومة، (02) عطلة مرضية، (02) في حالة غياب، اما باقي الاستمارات (34) فقد استرجعت كلها.

4. أساليب تجميع البيانات: لتحقيق أهداف البحث وجمع البيانات، اعتمدنا في دراستنا على استماراة الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، بالإضافة للمقابلة كأداة داعمة مع رئيس المجتمعات الاستشارية.

- استمارة الاستبانة: احتوت استمارة دراستنا (انظر الملحق رقم 01) إلى جانب البيانات الشخصية على واحد وثلاثون سؤال (31) تراوحت بين الأسئلة المغلقة والأسئلة النص مفتوحة، والمفتوحة، موزعة على أربعة محاور، وتم التركيز على الأسئلة النصف المفتوحة، كون أن هذا الشكل (النصف مفتوح) يسمح بالدمج بين المحافظة على عنصر التحكم في الموضوع وإتاحة الفرصة للمسئولين لحرية أكثر في الإجابة. وما تجدر إليه الإشارة تم توزيع 07 استمارات تجريبية بغرض التعرف على آراء مجتمع الدراسة والتأكد من عدم تعقيد صياغة الأسئلة، والوضوح التام للمفاهيم التي تتضمنها الاستمارة، وما تجدر إليه الإشارة أنه تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء والأساتذة المتخصصين في مجال علم المكتبات والمعلومات ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك قصد تحكيمه من قبلهم، وهذا من خلال تقويم بنائه العامة وتصحيح الأخطاء المتعلقة بصياغة الأسئلة وتنظيمها وفقا لأهداف الدراسة (انظر الملحق رقم 03).
- المقابلة: قمنا بإجراء مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي بأم البوادي بالجزائر باعتباره رئيس الاستشارية التي تعقد على مستوى المكتبة (انظر الملحق رقم .(03)

3/ بيانات الدراسة وتحليلها

تحليل البيانات الشخصية: سنحاول في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبانة وقبل التطرق لأسئلة المحاور قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بأفراد المجتمع المدروس، من أجل معرفة بعض البيانات الشخصية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يبين البيانات الخاصة بالمجتمع المدروس.

البيانات الشخصية	المجموع	نهاي	تقني سامي	دراسات تطبيقية	ليسانس	مهندس دولة	دكتوراه	التكرارات	النسبة %
المؤهل العلمي	34							01	2.94
								01	2.94
								22	64.70
								04	11.76
								03	8.82
								03	8.82
									100

85.29	29	علم المعلومات والمكتبات	1 التخصص
5.88	02	إعلام آلي	
8.82	03	دون تخصص	
100	34	المجموع	
2.94	01	مدير	1 الوظيفة
5.88	02	وثائقي أمين محفوظات	
52.94	18	ملحق بالمكتبة الجامعية.	
29.41	10	مساعد بالمكتبة الجامعية.	
8.82	03	عون تقني.	سنوات الخبرة.
100	34	المجموع.	
47.05	16	أقل من 05 سنوات	
44.11	15	من 10-05	
5.88	02	من 16-11	
2.94	01	أكثر من 16	
100	34	المجموع	

والملاحظ من خلال البيانات:

- أن أفراد المجتمع المدروس والمقدر بـ 34 كلهم متخصصين في علم المكتبات والمعلومات، ما عادا نسبة 5.88% مختصة في الإعلام الآلي، ونسبة 8.82% دون تخصص وهم الأعوان التقنيين، وبما أنهم ليسوا من ذوي الاختصاص - فإنهم يجرؤون تربصات ميدانية بالمكتبة عند توظيفهم حسب - ما أدلت به المديرة من خلال المقابلة- حتى يكون على علم بطبيعة العمل المكتبي. وهذا إن دل فإنما يدل على حرص المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوادي على توظيف المختصين في مجال المكتبات والمعلومات باعتبارهم الأجدر من غيرهم للتسخير المكتبات، وكذا المختصين في الإعلام الآلي باعتباره التخصص المكمل لتخصص علم المكتبات والمعلومات، فتسخير المؤسسات التوثيقية اليوم في خضم الثورة المعلوماتية والتقنية أصبح يقوم على توفر هذان التخصصان. وذلك

بمختلف المؤهلات العلمية خاصة المتخصصين على شهادة ليسانس حيث جاءت بنسبة 64.70% وهذا أمر طبيعي لأن أغلبية مناصب التوظيف على مستوى هذه المؤسسات تفتح على أساس شهادة الليسانس ويتردج أصحابها في الترقيات الداخلية عن طريق الخبرة والأقدمية، ولأن المؤهلات العلمية العليا تفضل عدم الالتحاق بالعمل بهذه المؤسسات وهذا ما يتتأكد من خلال نسبة 2.94% والتي تخص الحائزين على الدكتوراه وانعدام نسبة الماجستير وهذا يمكن إرجاعه إلى نزوح وهروب هاتين الفئتين إلى قطاعات أخرى كالتعليم العالي، وهي في الأخير تسعى من خلال هذا إلى استغلال هذه الكفاءات في تحسين مستوى الأداء، ومحاولة إعطاء صورة لائقية عن المكتبات الجامعية الجزائرية.

جدول رقم (03): يبين مفهوم إدارة المعرفة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

بعد اطلاعنا على مجموعة من المراجع وجدنا تداخل كبير بين مفهوم إدارة المعرفة ومفاهيم الإدارات الأخرى التي أفرزتها الألفية الثالثة، وأردنا معرفة مفهوم إدارة المعرفة من طرف مجتمع الدراسة فكانت الإجابة:

الخيارات	النسبة %	النسبة %
مصطلح مرادف لإدارة المعلومات.	19.14	09
تحويل المعرف الصنمية إلى معارف تشاركية لتحسين مستوى الخدمات.	63.83	30
عملية إدارة العناصر البشرية.	14.89	07
لم يسبق لي التعرف عليه.	00.00	00
المجموع	100	47

والملاحظ من خلال البيانات:

أن نسبة 63.83% يرون بأن إدارة المعرفة تعني تحويل المعرف الصنمية إلى معارف تشاركية لتحسين مستوى الخدمات، وربما يرجع ارتفاع نسبة هذا الاقتراح وهو الأقرب لمفهوم إدارة المعرفة إلى فهم مجتمع الدراسة واستيعابه لهذا المصطلح بشكل جيد، فجل مجتمع الدراسة إن لم نقل كله مختص في علم المكتبات والمعلومات حسب نسب الجدول رقم (02)، وكذا باعتباره أكثر المفاهيم تداولاً في ادبيات علم المكتبات والمعلومات، وربما يرجع استيعاب هذه الفئة لمفهوم إدارة المعرفة إلى اطلاعها الواسع على مستجدات التخصص وهذا ما يؤكد تحليل السؤال الذي يليه. في حين ترى نسبة

19.14 % بأن إدارة المعرفة هي أيضاً مصطلح مرافق لإدارة المعلومات، وربما يرجع ذلك لارتباط الوثيق بين المعلومات والمعرفة وكذا لتقارب الزمني بين ظهور المصطلحين، ومع ذلك فإن إدارة المعرفة تقتاطع مع إدارة المعلومات في دراسة المعارف الصريرة فقط. فيما ترى نسبة 14.89 % من المجتمع المدروس أن إدارة المعرفة تعني أيضاً إدارة العناصر البشرية، ويمكن إرجاع رأيهم إلى تداخل أنواع الإدارات وتقاطعها في بعض العناصر وإدارة الموارد البشرية يعد قلب إدارة المعرفة، ومع ذلك فإن إدارة المعرفة تهتم برأس المال الفكري وليس البشري. وعموماً يمكن إرجاع هذا التباين إلى عدم وجود مفهوم واضح ومحدد له.

الجدول رقم (04): يبين المتطلبات الأساسية لتفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر.

يرى البعض أن مفهوم إدارة المعرفة يعني تطبيق إدارة المعرفة من خلال توفير مجموعة من العناصر والإجراءات الضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المؤسسة، ولمعرفة رأى المستجيبين في هذه العناصر والإجراءات وردت إجابتهم موضحة في الجدول التالي:

النسبة	التكرارات	الخيارات
%17.75	15	وسائل التفاعل المختلفة.
%25.5	22	التدريب والتقويم المستمر.
%29.21	26	الاجتماعات الاستشارية.
%28.09	25	التكنولوجيات الحديثة.
%100	88	المجموع

والملاحظ من خلال البيانات:

- أن أغلبية مجتمع الدراسة يرى بأن الاجتماعات الاستشارية والتكنولوجيات الحديثة تعد من أهم العناصر الضرورية لتفعيل إدارة المعرفة حيث جاءت نسبة ضرورة عقد اجتماعات استشارية بنسبة 29.21 % وهذا راجع لإدراك مجتمع الدراسة لإسهامات الاجتماعات الاستشارية الواضحة والجلية في تفعيل إدارة المعرفة والتي سدرجها لاحقاً. وجاءت نسبة توفير التكنولوجيات الحديثة التي أصبحت مطلب هام في جميع الميادين بنسبة 28.09 % وذلك نظراً لدورها الأخيرة في توليد

المعارف وتبادل المعلومات والخبرات بسرعة وبكل سهولة. وكذا نسبة ضرورة توفير التكوين والتدريب المستمر لـ 24.71% وهذا راجع إلى ما توفره الدورات التكوينية من رسكلة لمعارف الموظفين وتطويرها، وتبادل للخبرات، والتطرق لمختلف المستجدات والمكتبة محل الدراسة حريصة على توفير ذلك لموظفيها. وجاءت نسبة توفير وسائل التفاعل المختلفة كالندوات، الأيام الدراسية، الملتقى وغيرها بنسبة 16.85% وربما يرجع هذا إلى أنها تفعل المعرف خارج نطاق المكتبة، لذلك يرى البعض من أفراد المجتمع المدروس أنها ليست ضرورية كباقي العناصر الأخرى التي تسعى لتبادل المعرف داخل نطاق العمل.

جدول رقم(05): يبين مظاهر تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر.

إن تفعيل إدارة المعرفة داخل المؤسسات يتجلى من خلال عدة مظاهر تعبّر عنه ولمعرفة هذه المظاهر في المكتبة محل الدراسة تم طرح هذا السؤال وجاءت الإجابة كالتالي:

الخيارات	النسبة %	التكرارات
وجود فريق عمل خاص بإدارة المعرفة.	00	00
مرونة الهيكل التنظيمي.	31.03	18
وجود ثقافة تنظيمية.	29.31	17
العمل بمبدأ الاستشارة.	36.20	21
أخرى	3.44	02
المجموع	100	58

والملاحظ من خلال البيانات:

- أن نسبة 36.20% ترى أن أبرز مظاهر إدارة المعرفة بمكتبتهم هو العمل بمبدأ الاستشارة وهذا يعني أن إدارة المكتبة تستشير موظفيها ربما من خلال الاجتماعات التي تعقدها، وتسمح لهم بالمشاركة في صناعة القرار، مما يجعلهم يحافظون على ولائهم لها وهذا ما تصبو إليه إدارة المعرفة. ونسبة 31.50% ترى بأن أبرز مظاهر يعبر عن تعزيز إدارة المعرفة بمكتبتهم يتمثل في مرونة الهيكل التنظيمي، وهذا ما أكدته مديرية المكتبة من خلال المقابلة حيث أنها تسعى دائماً إلى جعل الموظفين يمارسون جميع الوظائف والعمليات المكتبية حتى تعم الفائدة، وتنقل الخبرة، ولا يرتبط العمل بمصير شخص محدد. وأكدت نسبة 29.31% على وجود ثقافة تنظيمية وهذا دليل على سعي المكتبة لنشر المبادئ التي تدعم حب التشارك، وتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين. أما عدم وجود فريق خاص بإدارة المعرفة فربما يرجع إلى عدموعي إدارة المكتبة بضرورة تشكيل هذا الفريق واختياره بعناية، حيث تتيح الاجتماعات الاستشارية فرصة ذهبية للإدارة لتشكيله. وترى نسبة 3.44% أن هناك مظاهر أخرى تتجلى من خلالها ممارسات إدارة المعرفة مثل العمل الجماعي.

جدول رقم(06): يبين نسبة عقد الاجتماعات الاستشارية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى

بأم البوادي بالجزائر.

تعتبر الاجتماعات جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان، ولا يمكن أن نتصور بيئة عمل فاعلة ومنتجة دون عقد اجتماعات استشارية فعالة تحقق من خلالها الأهداف، ولمعرفة وتيرة عقد الاجتماعات الاستشارية بالمكتبة محل الدراسة جاءت الإجابات كما يلي:

الخيارات	النسبة %	التكرارات
بشكل كبير.	11.76	04
متوسط.	41.17	14
ضعيف.	26.47	09
لا أعلم.	20.58	07
المجموع	100	34

والملاحظ من خلال البيانات:

- أن أكبر نسبة 41.17% من مجتمع الدراسة أقرت بأن مكتبتهم تعقد اجتماعات استشارية بشكل متوسط وربما يرجع ذلك إلى طبيعة المكتبة غير الربحية مما يجعل بيئة العمل تتميز نوعاً ما بالاستقرار، وكذا اعتماد المكتبة على التكنولوجيات الحديثة وشبكات المعلومات ل القيام بكافة المهام المكتبية تجعلها لا تعقد الاجتماعات بشكل كبير، ويعود ذلك أيضاً إلى قناعات المديرة من خلال المقابلة "بأن أقل العناصر إنتاجية هم من يفضلون عقد المزيد من الاجتماعات". وجاءت نسبة اقتراح بشكل كبير 11.76% حيث تمثل أراء أربعة أفراد وهم رؤساء المصالح وهذا يعني أن الإدارة تعقد الاجتماعات الاستشارية أكثر مع رؤساء المصالح باعتبار وظيفتهم، وربما لأنهم سينقلون نتائج الاجتماع الاستشاري إلى باقي الموظفين. وجاءت نسبة اقتراح بشكل ضعيف ولا أعلم بـ 26.47% و 20.58% على التوالي وهذا يعني أن إدارة المكتبة لا تستدعي كافة موظفيها لحضور الاجتماعات الاستشارية التي تعقدتها، وربما كذلك تستدعيهم حسب طبيعة الاجتماع وحسب وظائفهم وهذا ما جعل النسب تختلف.

جدول رقم(07): يبين مدى تأثير الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية
لجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي بالجزائر.

بما أن الاجتماعات الاستشارية تعد من المتطلبات الأساسية لتفعيل إدارة المعرفة فهي أكدت تؤثر في تفعيلها، ولمعرفة درجة تأثيرها من وجهة نظر مجتمع الدراسة ووردت الإجابات كالتالي:

الخيارات	النسبة %	النكرارات
كبير.	76.41	26
متوسط.	17.64	06
ضعيف.	00	00
لا أعلم.	5.88	02
المجموع.	100	34

والملاحظ من خلال البيانات:

- أن أغلبية مجتمع الدراسة وذلك بنسبة 76.41% يرون بأن الاجتماعات الاستشارية تؤثر بشكل كبير في تفعيل إدارة المعرفة وهذا راجع ربما إلى إدراكهم للمزايا التي توفرها الاجتماعات الاستشارية الفعالة في سبيل تحقيق الأهداف التي تصبو لها إدارة المعرفة والتي سنبرزها بأكثر تفصيل

في الجداول اللاحقة وكذا لمساهمتها في تفعيل كافة عمليات إدارة المعرفة. ونسبة 17.64 % ترى بأنها تؤثر بشكل متوسط وربما يرجع ذلك لأن هاته النسبة لا يتم استدعائهما بصف دائمة لحضور الاجتماعات الاستشارية مما جعلها لا تدرك أهميتها ودورها في تفعيل إدارة المعرفة أو لأنها ترى بأن الاجتماعات الاستشارية ما هي إلا وسيلة داعمة فقط لإدارة المعرفة. أما النسبة التي أجابت بلا أعلم فقدرها بـ 5.88 % وهي تمثل رأي فردين من مجموع الأفراد الذين لا يحضرون، أما باقي الأفراد الذين لا يحضرون والمقدر عددهم بـ (05) أفراد فقد أجابوا عن السؤال من باب الوعي والإدراك لدور الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة في أي مكتبة.

جدول رقم(08): يبين كيفية مساهمة الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة

المؤسسة لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر.

يرى بعض الباحثين بأن الاجتماعات الاستشارية الفعالة تعد مطلبا جوهريا لتفعيل إدارة المعرفة نظرا لقدرتها الفائقة في ذلك وأردا معرفة من خلال ماذا تساهم هاته الأخيرة في تفعيل إدارة المعرفة

الخيارات	المجموع	النكرارات	النسبة %
خلق المعرفة.		12	13.79
تبادل المعرفة.		29	33.33
استخدام المعرفة.		20	22.98
تطوير المعرفة.		26	29.88
المجموع.		87	100

والملحوظ من خلال البيانات:

- أن مجتمع الدراسة يرى بأن الاجتماعات الاستشارية تساهم في تفعيل كافة عمليات إدارة المعرفة إلا أنه بحسب مختلفة فعملية خلق المعرفة جاءت بنسبة 13.79% وهي نسبة متدنية مقارنة مع نسب العمليات الأخرى، وربما يرجع ذلك إلى عدم ملائمة جو الاجتماعات الاستشارية التي تعقد بالمكتبة للإبداع وابتکار الجديد أو إلى ضعف هذه الملكة لدى موظفي المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر، وعلى العموم فهي مقبولة إذا ما قرنت بوتيرة عقد الاجتماعات الاستشارية بالمكتبة. وعملية تبادل المعرفة جاءت بنسبة 33.33% وهي الأكبر ويمكن إرجاع ذلك إلى خصائص الاجتماعات الاستشارية كوسيلة اتصال تتيح الفرصة للنقاش والتفاعل ومكان لالتقاء جميع

الموظفين بمختلف وظائفهم مما يولد الاحتكاك والتآلف بينهم، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية السائد بالمكتبة والقائمة على حب التشارك وتقاسم المعرف والخبرات. وعملية استخدام المعرفة بنسبة 22.98% وربما يتجسد استخدامها في الخروج بقرارات جماعية هادفة مبنية على كم معترض ومتعدد من المعلومات والمعرف، حيث يجعلها تسهم في ما بعد أي عند تطبيقها في الرقي بمستوى المكتبة. وبالنسبة لعملية تطوير المعرفة فجاءت بنسبة 29.88% وهذه النسبة يمكن إرجاعها إلى أن الأعضاء المشاركون يتلقون معارف جديدة من خلال الاجتماعات الاستشارية التي يحضرونها مما يسهم في تطوير معارفهم السابقة وإضفاء طابع التجديد عليها.

الجدول رقم (09): يبين مواطن تفعيل الاجتماعات الاستشارية لإدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي بأم البوادي بالجزائر.

توجد العديد من الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها وبلغها والاجتماعات الاستشارية من شأنها تفعيل إدارة المعرفة ومساعدتها لتحقيق أهدافها، ولمعرفة مواطن تفعيل الاجتماعات الاستشارية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المستجيبين، جاءت الأجوبة كما يلي:

الخيارات	النسبة %	النكرارات
تكوين فريق العمل.	17.14	18
نشر الثقافة التنظيمية.	20.95	22
توفير بيئة عمل تفاعلية.	20	21
اتخاذ القرارات الجماعية.	20	21
اكتشاف مواطن المعرفة.	18.09	19
المجموع	100	105

والملاحظ من خلال البيانات:

- أن تكوين فريق العمل يمثل الداعمة الأساسية لإدارة المعرفة والاجتماعات الاستشارية تمنح الإدارية فرصة ذهبية لتشكيله وجاء رأي المستجيبين في ذلك بنسبة 17.14%. نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تعتبر من أهم متطلبات تفعيلها في المكتبات الجامعية والاجتماعات الاستشارية

تعد الأرضية الخصبة لنشر هذه القافة فهي مكان تجمع جميع العاملين في المكتبة وجاء رأي المستجوبين في ذلك بنسبة 20.95%. إيجاد بيئة عمل تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة بين العاملين في المكتبة الجامعية يعد من أهم ركائز إدارة المعرفة والمجتمعات الاستشارية تعد أحسن بيئة مناسبة لذلك فهي توفر جو تعاوني يتيح الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وجاء ذلك بنسبة 20%. تهدف إدارة المعرفة إلى تنمية وتحسين نوعية القرارات داخل المكتبة الجامعية والمجتمعات الاستشارية تعتبر الأداة المثلثى لذلك، فالقرارات المتخذة من خلالها هي قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية وجاء ذلك حسب رأي المستجوبين بنسبة 18.09% قوم إدارة المعرفة على توفر رأس المال الفكري والاهتمام به والمجتمع الاستشارية تعد الوسيلة الفعالة لاكتشاف هؤلاء الأشخاص والتعرف على قدراتهم وجاء رأي مجتمع الدراسة في ذلك بنسبة 21.90%. ويمكن القول من خلال تقارب هاته النسب أن المجتمعات الاستشارية تساهم بشكل كبير في تفعيل إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر وهذا ما تؤكد له نسبة 76.41% من الجدول رقم (07).

2. نتائج الدراسة:

- أن نسبة 55.31% من مجتمع الدراسة ترى بأن إدارة المعرفة تعنى تحويل المعرف الصنمية إلى معارف تشاركية لتحسين مستوى الخدمات.
- يتجلى تفعيل إدارة المعرفة حسب رأي المستجوبين بمكتبتهم أساساً من خلال العمل بمبدأ الاستشارة حيث وردت بنسبة 36.20%.
- يرى أغلبية مجتمع الدراسة بأن المجتمعات الاستشارية والتكنولوجيات الحديثة تعد من أهم العناصر الضرورية الواجب توفيرها لتفعيل إدارة المعرفة حيث جاءت بنسبة 29.21% و 28.09% على التوالي.
- تعتقد المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر اجتماعات استشارية بشكل متوسط حيث وردت بنسبة 41.17%.
- أن أغلبية مجتمع الدراسة يرون بأن المجتمعات الاستشارية تؤثر بشكل كبير في تفعيل إدارة المعرفة بنسبة 76.41%. وأنها تساهم في جميع عملياتها حيث وردت بحسب نوعاً ما متقاربة.
- أنه توجد العديد من المواطن التي تفعل فيها المجتمعات الاستشارية إدارة المعرفة ووردت هي الأخرى بحسب متقاربة جداً.

خاتمة:

إن هذه الدراسة قد سمحت لنا بالوقوف على دور الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البواقي بالجزائر، فمن خلال ما تعرضنا له في دراستنا بشقيها النظري والميداني خلصنا إلى أن الاجتماعات الاستشارية الفعالة طبعاً لها دور مهم وبارز في تفعيل إدارة المعرفة فهي من شأنها أن تساهم في جميع عمليتها وتعمل على مساعدة إدارة المعرفة لتحقيق جملة من الأهداف التي تصبو لها.

وارتأينا تقديم بعض الاقتراحات والحلول التي من شأنها أن تساهم إلى حد كبير في جعل هاته الأخيرة؛ أي الاجتماعات الاستشارية أكثر فعالية وبالتالي أكثر مساهمة في تفعيل إدارة المعرفة وتمثلت هاته الاقتراحات والحلول فيما يلي:

- الوعي بأهمية الاجتماعات الاستشارية ودورها العظيم في تفعيل إدارة المعرفة.
- العمل حقاً ببدأ الاستشارة فديننا الحنيف حثنا على ذلك، وهو منهج سيدنا وقدوتنا محمد (ص).
- ضرورة عقد اجتماعات استشارية بصفة منتظمة، والإعلان المسبق عنها حتى يتسعى للأعضاء المشاركون تحضير أنفسهم وبالتالي المساهمة أكثر في فعاليتها.
- ضرورة امتلاك مهارات إدارة الاجتماعات الاستشارية حتى لا تكون عبء على المكتبة ومضيعة للوقت.
- تشجيع الأعضاء المشاركين على تقديم الأفضل أثناء الاجتماعات الاستشارية وذلك بتبني نظام الحوافز.
- استغلال المزايا التي توفرها الاجتماعات الاستشارية لتفعيل إدارة المعرفة للرقي أكثر بالمكتبة الجامعية.

الملاحق:

الملحق رقم: 01

استثماره استبانة

في إطار إعداد دراسة علمية في تخصص علوم المكتبات والمعلومات بعنوان:
الاجتماعات الاستشارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة
العربي بن مهيدى بأم البوافق بالجزائر.

على هذا الأساس نسعى للحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بالاجتماعات الاستشارية ودورها
في تفعيل إدارة المعرفة وهذا الأمر لا يتحقق دون تعاونكم معنا وهذا بملء الاستماراة المرفقة بما
يستحق من عناء حتى تكون نتائج الدراسة أكثر دقة. ونتعهد لكم بأن الإجابات لن تستخدم إلا
للأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة X أمام الجواب الصحيح وتقديم الإجابات الصحيحة في أماكنها.

البيانات الشخصية:

- المؤهل العلمي:
- التخصص:
- الوظيفة:
- سنوات الخبرة:
أقل من 05 سنوات
من 05 - 10 سنوات
من 11 - 16 سنة
أكثر من 16 سنة

المحور الأول: إدارة المعرفة والمكتبة المركزية لجامعة "العربي بن مهدي بأم البوachi بالجزائر".

1- ماذا يعني لك مفهوم إدارة المعرفة؟

- مصطلح مرادف لإدارة المعلومات
- تحويل المعرف الصنمية إلى معارف تشاركية لتحسين مستوى الخدمات.
- عملية إدارة العناصر البشرية.
- لم يسبق لي التعرف عليه.
- مفهوم آخر حده:

2- من خلال ماذا أدركت مفهوم إدارة المعرفة؟

- الدورات التكوينية والتدريبية.
- المؤتمرات والندوات العلمية.
- الاطلاع على مستجدات التخصص.
- الحوار مع زملاء العمل.
- أخرى حدها:

3- هل يتم تفعيل إدارة المعرفة بمكتبكم؟

لا أعلم ضعيف متوسط بشكل كبير

4- ما هي المظاهر التي تتجلى من خلالها ممارسات إدارة المعرفة بمكتبكم ؟

- وجود فريق عمل خاص بإدارة المعرفة.

مرؤونه الهيكل التنظيمي.

وجود ثقافة تنظيمية.

العمل بمبدأ الاستشارة.

أخرى حدها:.....

5- ما هي أهم المتطلبات الأساسية لتفعيل إدارة المعرفة على مستوى مكتبكم؟

وسائل التفاعل المختلفة.

التدريب والتقوين المستمر.

الاجتماعات الاستشارية

التكنولوجيات الحديثة.

أخرى حدها:.....

تشاطر المعرفة وتبادلها.

غرس روح العمل الجماعي.

حماية الأفكار الإبداعية .

تحسين مستوى الأداء.

أخرى ذكرها:.....

7- ما هي الطرق الأكثر استخداماً لتبادل المعرفة والخبرات بمكتبكم؟

شبكات المعلومات الداخلية والخارجية بمكتبكم.

البريد الإلكتروني.

المدونات الإلكترونية.

الاجتماعات الاستشارية.

أخرى ذكرها:.....

▶ المحور الثاني: الاجتماعات الاستشارية بالمكتبة المركزية لجامعة "العربي بن مهدي" بأم البوادي بالجزائر".

8- هل تعقد مكتبكم اجتماعات استشارية؟

لا أعلم

قليل

متوسط

بشكل مكثف

9- كيف يجري عقد الاجتماعات الاستشارية بمكتبكم؟

غير منتظمة

بصفة منتظمة

- إذا كانت بصفة منتظمة فهل يتم ذلك كل ؟

أسبوع.

شهر.

3 أشهر.

6 أشهر.

.....آخرها ذكرها.....

- إذا كانت غير منتظمة فهل هذا راجع إلى؟

سوء التخطيط.

عدم فعالية الإداره.

عدم استقرار بيئه العمل.

أنها تعقد إلا لوجود حاجة ملحة.

.....آخرها ذكرها.....

10- ما هي طبيعة الاجتماعات الاستشارية التي تعقد على مستوى مكتبكم؟

اجتماعات رسمية

اجتماعات غير رسمية.

اجتماعات داخلية.

اجتماعات خارجية

اجتماعات افتراضية (عن بعد).

.....آخرها ذكرها.....

11- ما هي دوافع عقد الاجتماعات الاستشارية بمكتبكم؟

تبادل الأراء

الشارك بالمعارف والخبرات.

اتخاذ القرارات الجماعية.

حل المشكلات.

غرس روح التعاون.



دوافع أخرى ذكرها:.....



12- هل يتم التحضير لاجتماعات الاستشارية قبل عقدها بمكتبكم؟

نادرا.

أحيانا.

دائما.

13- هل تقسم الاجتماعات الاستشارية بمكتبكم بالسير الجيد أثناء عقدها؟

نادرا.

أحيانا.

دائما.

14- كيف يتم إنهاء الاجتماعات الاستشارية بمكتبكم؟

تلخيص ما تم عرضه.

تحديد التعليمات والتكاليف.

الإعلان عن القرارات.

كتابة محضر الاجتماع.

آخر حدها:.....

15- ما هي العناصر التي تركز عليها إدارة مكتبكم بعد عقد الاجتماعات الاستشارية؟

وضع خطة عمل لتنفيذ قرارات الاجتماع.

متابعة سير الخطة.

تقييم مدى التقدم في تنفيذ القرارات.

تقويم الأخطاء و تداركها.

آخر ذكرها:.....

16- متى يتم تقييم الاجتماع الاستشاري بمكتبكم؟

بعد الاجتماع.

في نهاية الاجتماع

أثناء الاجتماع

17- من يتولى مهمة تقييم الاجتماعات الاستشارية بمكتبكم؟

رئيس الاجتماع.

الأعضاء المشاركون .

- ■ هيئة محددة .
..... ■ أخرى ذكرها ■
18- على أي أساس يتم الحكم على فعالية المجتمعات الاستشارية بمكتبكم؟
 التحضير والسير الجيد لها. ■
 الخبرات والمعارف المتولدة عنها. ■
 القرارات التي تم خضبتها عنها. ■
 القيمة المضافة التي تضفيها. ■
..... ■ أخرى ذكرها ■
▷ المحور الثالث: دور المجتمعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية
لجامعة "العربي بن مهدي بأم البوachi بالجزائر".
19- حسب رأيك فيما يكمن دورك كمشارك فعال في المجتمعات الاستشارية التي تعقد على مستوى مكتبكم؟
 المشاركة في التحضير لها. ■
 الحضور في الموعد المحدد. ■
 النقد البناء وتجنب التشويش. ■
 الإفصاح عن معارفك وخبراتك. ■
 تنفيذ قراراتها بشكل إيجابي. ■
..... ■ أخرى ذكرها ■
20- ما هي الدوافع التي تجعلك تفصح عن معارفك وخبراتك أثناء عقد المجتمعات الاستشارية بمكتبكم؟
 حسن المعاملة. ■
 حب التشارك. ■
 المصلحة العامة للمكتبة. ■
 الحواجز المقدمة. ■
 الثقافة التنظيمية السائدة. ■
..... ■ أخرى ذكرها ■

21- هل تؤثر الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بشكل؟

لا أعلم

قليل

متوسط

كبير

22- كيف تساهم الاجتماعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بمكتبكم؟

خلق المعرفة. □

تبادل المعرفة. □

استخدام المعرفة. □

تطوير المعرفة. □

آخرى ذكرها..... □

23- ما هي الخصائص التي تميز الاجتماعات الاستشارية كعنصر أساسى مفعول لإدارة المعرفة؟

أداة جيدة للاتصال. □

أسلوب للتفكير الجماعي. □

طريقة جيدة لاكتشاف الكفاءات. □

وسيلة لتطوير المعرفة. □

أداة جيدة للمتابعة والتقييم. □

آخرى ذكرها..... □

24- أين يكمن دور المجتمعات الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بمكتبكم؟

- تكوين فريق العمل. □
- نشر الثقافة التنظيمية. □
- توفير بيئة عمل تفاعلية. □
- اتخاذ القرارات الجماعية. □
- اكتشاف مواطن المعرفة. □
- أخرى اذكرها □

25- ما هي المهارات الواجب اكتسابها لعقد اجتماعات استشارية مفعولة لإدارة المعرفة بمكتبكم؟

- مهارات اتصالية. □
- مهارات إدارية. □
- مهارات فكرية . □
- مهارات تكنولوجية. □
- مهارات أخرى اذكرها □

► المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه المكتبة المركزية لجامعة العربي بين مهديي لعقد اجتماعات استشارية فعالة.

26- هل تواجه مكتبكم صعوبات تعيق عقد اجتماعات استشارية فعالة بها؟

- لا. □
- نعم. □

27- ما نوع الصعوبات التي تواجه مكتبكم لعقد اجتماعات استشارية فعالة بمكتبكم؟

- صعوبات تنظيمية. □
- صعوبات مالية. □
- صعوبات تقنية. (الاجتماعات عن بعد) □
- صعوبات بشرية. □
- صعوبات أخرى اذكرها □

28- فيما تمثل الصعوبات التنظيمية التي تواجهكم لعقد اجتماعات استشارية فعالة بمكتبكم؟

-
-
-

-■ عدم استقرار بيئة المكتبة.
-■ عدم توفر بيئة مشجعة لعقد الاجتماعات.
-■ عدم وجود الوقت الكافي لعقد الاجتماع.
-■ عدم توفر المعلومات اللازمة للاجتماع.
-■ أخرى ذكرها.....■
- 29- فيما تتجسد الصعوبات البشرية التي تعيق عقد اجتماعات استشارية فعالة بمكتبكم؟
 عدم رغبة المسؤول في عقد الاجتماع.
 عدم رغبة الأعضاء في حضور الاجتماع.
 ضعف مهارات إدارة الاجتماع.
.....■ أخرى ذكرها.....■
- 30- ما هي الصعوبات المالية التي تواجهكم لعقد اجتماعات استشارية فعالة بمكتبكم?
 عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة للاجتماع.
 قلة الدعم المالي لتطبيق نظام الحواجز.
 قلة الدعم المالي لتنفيذ قرارات الاجتماع.
.....■ أخرى ذكرها.....■
- 31- ما هي اقتراحاتكم لتحسين دور الاستشارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية?
.....■

شكرا على تعاونكم ...

الملحق رقم: 02

دليل المقابلة

المحور الأول: رئيس الاجتماع وإدارة الاجتماع الاستشاري بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر؟

-■ -1 كيف تتم عملية التوظيف وعلى أي أساس يتم القبول؟.....■
.....■ -2 ماذا يعني لك ترأس الاجتماع؟.....■

- 3 فيما تتمثل المهام الأساسية المرتبطة بك كرئيس اجتماع؟.....
- 4 هل تأقّيت دورات تدريبية بخصوص اكتساب مهارات إدارة المجتمعات الاستشارية؟.....
- 5 هل طبيعة العمل المكتبي تتطلب تبادل المعلومات والأراء واستشارة الجميع مما يلزم عقد اجتماعات استشارية باستمرار؟.....
- المحور الثاني: الاجتماعات الاستشارية المفعولة لإدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى بأم البوachi بالجزائر.
- 6 فيما تتمثل مختلف العناصر التي التركيز عليها لعقد اجتماع استشاري ناجح؟.....
- 7 كيف تتعامل مع الآراء المختلفة والمتضاربة؟.....
- 8 ما هي الأساليب التي تستخدمها لجعل الأعضاء يذلون بآرائهم ويفصحون عن معارفهم ويسهمون بمبادرات جديدة تزيد من فعالية الاجتماع الاستشاري؟.....
- 9 على ماذا تركز بعد عقد الاجتماع الاستشاري بصفتك رئيس الاجتماع؟.....
- 10 هل تواجهكم صعوبات مالية لتنفيذ قرارات الاجتماعات الاستشارية التي تعقدنها على مستوى مكتبكم؟.....
- 11 هل تسعى لتحسين مستوى الاجتماعات الاستشارية التي تعقدوها؟ وعلى ماذا تعتمد للقيام بذلك؟.....

الملحق رقم 03:

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية/الأكاديمية	مكان العمل
د. خضراء براك	دكتوراه دولة في علم الاجتماع - أستاذ محاضر -	جامعة تبسة
د. سوهام بادي	دكتوراه علوم في علم المكتبات والمعلومات- أستاذ محاضر -	جامعة تبسة
د. أكرم بوطورة	دكتوراه علوم في علم المكتبات والمعلومات- أستاذ محاضر -	جامعة تبسة

قائمة المصادر والمراجع

- (01) القرآن الكريم. رواية ورش. سورة آل عمران، الآية 159. ص. 64.
- (02) القرآن الكريم. سورة الشورى، الآية 38. ص. 449.
- (03) الظاهر، نعيم ابراهيم. إدارة المعرفة. عمان: عالم الكتاب الحديث: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009. ص. 92.
- (04) بو خضير، إيمان سعود. تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات. بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1-4/11/2009. ص. 14.
- (05) نهر، هادي. الخطيب، أحمد محمود. إدارة الاتصال والتواصل: النظريات-العمليات-الوسائل-الكافئات. الأردن: عالم الكتاب، 2009. ص. 299.
- (06) أبو ناصر، فتحي محمد. مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008. ص. 82.
- (07) العبد القادر، عبد الله بن أحمد. أهم العوامل المؤثرة في نجاح المجتمعات بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير: قسم الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية، 2004. ص. 33.
- (08) أبو بكر، مصطفى محمود. دليل إدارة المجتمعات بفاعلية: لكل مدير يرغب في تحقيق التميز. الأسكندرية: دار الجامعية لنشر والتوزيع، [د. س]. ص. 7.
- (09) الكندي، لطيفة. دورة إدارة الفصل والمجتمعات والمؤتمرات. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2013/12/15
متاح على الرابط:
- <http://www.dawahmemo.com/daw.php?id=121>
- (10) اندراؤس، رامي جمال. آخرون. الإدارة التربوية الفعالة: ومدرسة المستقبل. الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2012 ص. 131.
- (11) شحادة، وليد. إدارة المجتمعات: حلول من خبراء لتحديات يومية. المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع، 2007. ص. 68.
- (12) عبد الجود، محمد أحمد. كيف تعقد المجتمعات قصيرة ومثمرة. مصر: دار البشير، 2000. ص. 69.