

بناء أنموذج مفاهيمي للمواءمة الاستراتيجية لإدارة المعرفة في المكتبات

المتخصصة: مقارنة تحليلية في ضوء لنظرية القائمة على الموارد

ناجي عبيد الحيبي طالب دكتوراه في علم المعلومات وعلم المعرفة، جامعة قم، قم، إيران.

رضا كريمي أستاذ مشارك بقسم علم المعلومات وعلم المعرفة، جامعة قم، قم، إيران. (الباحث المسؤول)

جعفر عباداله عموقين أستاذ مشارك بقسم علم المعلومات وعلم المعرفة، جامعة قم، قم، إيران.

Jafaaramoqeen@qom.ac.com

Najiobaid286@gmail.com

karimi@qom.ac.ir

الملخص

الهدف: تواجه العديد من المكتبات المتخصصة، على الرغم من غنى مواردها، تحديات العزلة وتراجع الفاعلية نتيجة افتقارها إلى «المواءمة الاستراتيجية» مع الأهداف الكلية للمنظمة الأم. ويتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تجاوز الأنموذجات العامة، وتقديم أنموذج مفاهيمي مُوطَّن (SASL) يهدف إلى مواءمة استراتيجيات إدارة المعرفة مع أولويات الأعمال في هذه المراكز. المنهجية: تُعدّ هذه الدراسة بحثاً نظرياً أنجز باستخدام منهج «التحليل المفاهيمي» (Conceptual Analysis). ومن خلال مراجعة نقدية للأنموذجات الكلاسيكية (مثل أنموذج هانسن وزاك)، وبالاستناد إلى التلاقي النظري بين «النظرية القائمة على الموارد» (RBV) و«نظرية الاعتماد على الموارد» (RDT)، جرى تحديد المكونات الحيوية ودمجها ضمن إطارٍ نسقي متكامل. النتائج: يبيّن الأنموذج المقترح أنّ تحقيق المواءمة المستدامة يتطلب إرساء «جوهرٍ استراتيجي» (Strategic Core) يعمل بوصفه مرشّحاً لاتخاذ القرار، ويضبط التوازن بين استراتيجيّتي «الترميز» و«التشخيص» وفقاً لاحتياجات المستخدمين الخبراء. وفي هذا السياق، تؤدي «ثقافة تقاسم المعرفة» و«البنية التحتية الموجهة نحو الخدمات» (SOA) دور المُمكّنات المحورية، إذ تحوّل مُدخلات المنظمة (الرسالة والأهداف) إلى مخرجات ذات قيمة، مثل اتخاذ القرار القائم على الأدلة وتعزيز الابتكار. القيمة/الأصالة: تكمن أصالة هذا البحث في تجاوزه لقيود الأنموذجات التجارية، التي تتغافل عن الطبيعة الخدمية للمكتبات، وكذلك الأنموذجات المكتبية التقليدية التي تقتصر إلى منظور تنافسي. ويُسهّم الأنموذج المقترح، من خلال ترسيخ مكانة المكتبة كمصدر لخلق قيم نادرة وغير قابلة للاستبدال (VRIN)، في الارتقاء بدورها من وحدةٍ مُكلفة إلى شريكٍ استراتيجي فاعل. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المواءمة الاستراتيجية، المكتبات المتخصصة، الأنموذج المفاهيمي، النظرية القائمة على الموارد (RBV)، ثقافة تقاسم المعرفة.

Abstract

Purpose: Despite possessing rich resources, many special libraries face the challenge of isolation and diminished effectiveness due to a lack of "strategic alignment" with the high-level goals of their parent organizations. The primary objective of this study is to move beyond general models and propose a tailored conceptual model—Strategic Alignment for Special Libraries (SASL)—to align knowledge management strategies with business priorities within these environments. **Methodology:** This study is theoretical and conducted using the "Conceptual Analysis" method. Through a critical review of classic models (e.g., Hansen and Zack) and the theoretical synthesis of the "Resource-Based View" (RBV) and "Resource Dependence Theory" (RDT), critical components were identified and integrated into a systemic framework. **Findings:** The proposed model indicates that sustainable alignment requires the establishment of a "Strategic Core." This core acts as a decision-making filter, balancing "Codification" and "Personalization" strategies based on the specific needs of expert users. In this model, "Knowledge Sharing Culture" and "Service-Oriented Architecture" (SOA) serve as key enablers, transforming organizational inputs (mission and goals) into high-value outputs (evidence-based decision-making and innovation). **Value/Originality:** The study's originality lies in overcoming the limitations of general business

models (which often overlook the service-oriented nature of libraries) and traditional librarianship models (which lack a competitive approach). By demonstrating the library's position as a source of valuable, rare, inimitable, and non-substitutable (VRIN) resources, the proposed model elevates the library's role from a "cost center" to a "strategic partner." **Keywords:** Knowledge Management, Strategic Alignment, Special Libraries, Conceptual Model, Resource-Based View (RBV), Knowledge Sharing Culture.

١- المقدمة وبيان المشكلة

في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة، تواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة للحفاظ على ميزتها التنافسية والتكيف مع التحولات البيئية المتسارعة. وقد أسفرت هذه التحولات الكبرى عن إحداث تغييرات جذرية في رسالة ووظائف جميع المكونات التنظيمية، ولا سيما المكتبات المتخصصة. وتُظهر الأدبيات البحثية الحديثة أنّ المكتبات المتخصصة تمرّ بـ«تحوّل نموذجي» تاريخي، يتمثل في انتقال حاسم من الدور التقليدي بوصفها «مستودعات للوثائق» و«أرشيفات جامدة» إلى «محاو استراتيجية للمعرفة» و«مراكز مُيسّرة للتعلّم التنظيمي». ولا يُعدّ هذا التحوّل خياراً طوعياً، بل استجابةً حتمية للتغيرات الداخلية والخارجية التي تشهدها المنظمات الأم (Ruan & Sykes, 2017). ويُعدّ الدافع الأول، وربما الأهم، لهذا التحوّل هو ضرورة تحقيق «المواءمة الاستراتيجية مع أهداف الأعمال». ففي النموذج الجديد، يرتبط بقاء المكتبة المتخصصة بقدرتها على إثبات القيمة المضافة التي تقدّمها للمنظمة الأم. وتشير الدراسات إلى أنّ المكتبات الناجحة هي تلك التي تربط تخطيطها الاستراتيجي بصورة مباشرة بالأهداف الكلية للمنظمة، مثل الربحية، وخفض التكاليف، أو تطوير المنتجات (Ruan & Sykes, 2014). وتُفضي هذه المواءمة إلى انتقال خدمات المكتبة من إطارها العام والنمطي إلى أدوات دقيقة لمعالجة المشكلات التنظيمية. وعليه، لم تعد المكتبة تُنظر إليها بوصفها وحدة مُكلفة، بل كشريك أعمال (Business Partner) يسهم بفاعلية في تحقيق رسائل المنظمة. أمّا المكوّن الثاني المحوري في هذا التحوّل فيتمثل في «التركيز على إدارة المعرفة». إذ تُبيّن الأدبيات أنّ المكتبات المتخصصة تتجه على نحوٍ متزايد للتحوّل إلى مراكز لإدارة المعرفة (KMC). وفي هذا السياق، ينتقل التركيز من إدارة البيانات المعلوماتية (كالكتب والمقالات) إلى إدارة رؤوس الأموال الفكرية والمعرفة الكامنة لدى العاملين (Semertzaki, 2011). وتذهب سميرتزاكي (٢٠١٥) إلى أنّ المكتبات المتخصصة، بحكم موقعها المحايد وخبرتها في تنظيم المحتوى، تُعدّ البيئة الأنسب لاحتضان مبادرات إدارة المعرفة. وتسهم هذه المراكز، من خلال بناء الشبكات البشرية وتيسير تقاسم المعرفة الصريحة والضمنية، في تعزيز الذكاء التنظيمي والحدّ من تجزئة المعلومات وعزلتها. ويتمثل العامل الثالث المُسرّع لهذا التحوّل في «التكامل التكنولوجي وإعادة بناء الفضاءات». فلم تعد تكنولوجيا المعلومات مجرد أداة داعمة، بل غدت البنية الرئيسة لتقديم الخدمات. وقد أدّى توظيف الأدوات الرقمية في إدارة البيانات الضخمة، وتحليل المعلومات، وتيسير التعاون متعدّد التخصصات، إلى رفع كفاءة المكتبات بصورة ملحوظة (Zharinova et al., 2023). وبالتوازي مع هذا التحوّل الرقمي، خضعت الفضاءات المادية للمكتبات لعمليات تحديث شاملة؛ إذ أظهرت دراسة باسْت وزملائه (٢٠١٠) أنّ المكتبات المتخصصة، عبر إعادة بناء فضاءاتها وتحويلها إلى بيئات تفاعلية ومرنة، سواء أكانت مادية أم افتراضية، قد وفّرت منصات داعمة للابتكار والتعاون بين العاملين. وأخيراً، يُسهم التغيّر في «أدوار اختصاصيي المعلومات والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة» في استكمال ملامح هذا المشهد التحوّلي. فقد أدّى دخول جيل الألفية (Millennials) إلى سوق العمل، بما يحمله من توقّعات وسلوكيات معلوماتية مغايرة، إلى دفع المكتبات نحو تبنيّ مقاربات مبتكرة (Murray, 2016). واستجابةً لذلك، تجاوز أمناء المكتبات أدوارهم التقليدية كحراس للمعلومات، ليتولّوا أدواراً استباقية (Proactive) تشمل الاستشارات المعلوماتية، وتعليم الثقافة الببائية، وتسويق الخدمات المعرفية (Penfold, 2017). ويضمن هذا التوجّه الفاعل حضور المكتبة في صميم العمليات التنظيمية، لا على هامشها. وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إنّ انتقال المكتبات المتخصصة إلى مراكز استراتيجية للمعرفة هو نتاج التفاعل التكاملّي لأربعة عوامل رئيسة: «المواءمة مع الأعمال»، و«دمج إدارة المعرفة»، و«الابتكار التكنولوجي»، و«الفاعلية المهنية». وإنّ غياب الفهم العميق لهذه العوامل قد يؤدي إلى عزلة المكتبة وتراجع كفاءتها ضمن البنى التنظيمية الحديثة. وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية إدارة المعرفة في الخطاب الأكاديمي، تُظهر الشواهد التجريبية أنّ تطبيق هذا التوجّه في المكتبات المتخصصة يواجه عوائق جسيمة وفجوات بنيوية. إذ يؤدي غياب استراتيجية مُدوّنة ورسمية لإدارة المعرفة إلى نشوء ما يُعرف في الأدبيات بـ«عدم المواءمة الاستراتيجية» (Strategic Misalignment) أو «الانفصال الوظيفي» (Functional Disconnect). وتعدّ هذه الإشكالية أكثر حدّة حينما تدور خدمات المكتبة في مسارٍ منفصل قائم على روتينات تقليدية، بدلاً من أن تدعم بصورة مباشرة مهام المنظمة الأم، الأمر الذي يُفضي إلى هدر الموارد التنظيمية دون تحقيق قيمة مضافة ملموسة (Girgis, 2004; Gichohi, 2015). ويظهر هذا الانفصال، في المقام الأول، من خلال «غياب التكامل مع أهداف الأعمال». فعندما تعجز المكتبات عن إقامة صلة ذات معنى بين تنمية مجموعاتها وخدماتها وبين الأولويات الاستراتيجية للمنظمة، مثل دخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات مبتكرة، فإنها تواجه أزمة مشروعية. وعلى سبيل

المثال، بين ويتليو (٢٠١٥) في دراسة حالة لمكتبة كلية الدفاع التابعة لحلف شمال الأطلسي (الناتو) كيف أدى ضعف فهم تفضيلات المستخدمين واحتياجات المنظمة الفعلية إلى عزوف المستفيدين عن الفهارس المتخصصة لصالح أدوات عامة مثل غوغل. ويُعدّ ذلك مؤشراً واضحاً على إخفاق المكتبة في ترسيخ موقعها بوصفها المرجع المعرفي الرئيس داخل المنظمة. أما التحدي الثاني فيتمثل في «ضعف تقاسم المعرفة وتطبيقها». ففي غياب الاستراتيجيات الرسمية، تقع المكتبات غالباً في فخ الصوامع المعلوماتية والتسلسلات الهرمية المهنية التي تعيق التدفق الحر للمعرفة. ويشير فيلا (٢٠١٨) إلى أنّ تصنيف المعرفة وفق خطوط مهنية وهويات جماعية متصلبة يحول دون ترسيخ ثقافة تقاسم المعرفة. ويؤدي هذا الوضع إلى إهمال المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) لدى العاملين والخبراء، وهي أثن من أصول المنظمة، فلا تُحدّد ولا تُوثّق، مما يُفقد المكتبة قدرتها على تقديم خدمات «فورية» ودعم القرارات الحيوية (Islam et al., 2020) وعلاوة على ذلك، تُطرح «عدم القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية» بوصفها بُعداً إضافياً لهذه الإشكالية. فالتسارع الكبير في التحولات الرقمية، مثل إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، يتطلب قدرًا عاليًا من الرقابة الاستراتيجية. غير أنّ المكتبات التي تقتصر على خارطة طريق لإدارة المعرفة غالبًا ما تتسم بالجمود في مواجهة هذه المتغيرات. ولا يقتصر أثر هذا الجمود على تقادم البنى التحتية وإهدار الميزانيات في مشاريع غير ناجحة (Düren et al., 2017)، بل يُعمّق كذلك الفجوة بين التوقعات الرقمية للمستفيدين والواقع التشغيلي للمكتبات (Azimi & Jozi, 2024; Shropshire et al., 2020) وفي نهاية المطاف، تتفاقم هذه الحلقة المفرغة بفعل «قيود الموارد وضعف المهارات البشرية». إذ يؤدي غياب الرؤية الاستراتيجية إلى تنفيذ برامج تدريبية منقطعة وغير موجّهة، تُسفر عن قوى عاملة محدودة الدافعية وتفتقر إلى المهارات اللازمة لإدارة البيانات المعرفية المعقّدة (Jain, 2013). وبعبارة أخرى، تجد المكتبات المتخصصة نفسها عالقة في مفارقة واضحة: فهي، من جهة، واقعة تحت ضغط إثبات قيمتها الاقتصادية وخفض تكاليفها، ومن جهة أخرى، تفتقر—في ظل غياب استراتيجية لإدارة المعرفة—إلى الأدوات الضرورية لتعزيز الإنتاجية والابتكار. ومن منطلق معالجة تحدي عدم الموازنة الاستراتيجية، عمد الباحثون إلى تطوير عدد من الأنموذجات المفاهيمية التي تشترك في هدفها المتمثل في بناء صلة فاعلة بين «القدرات المعرفية» و«الأهداف التنظيمية الكلية». ويُظهر تحليل الأدبيات المتاحة أنّ هذه الأنموذجات يمكن تصنيفها، بحسب مرجعياتها النظرية ومجالات تطبيقها، إلى فئتين رئيسيتين: أنموذجات قائمة على استراتيجية الأعمال، وأنموذجات مخصّصة للبيئات المعلوماتية. وفي الفئة الأولى، ينصبّ التركيز على المنطقين الاقتصادي والإداري. ويُعدّ «أنموذج موازنة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال» (KMSABS) الذي قدّمه سوين وإكيونيا (٢٠٠٨) من أبرز هذه النماذج. إذ يستند هذا الإطار إلى نظريات الإدارة الاستراتيجية، ويحدّد أربعة أركان رئيسية تشمل المفاهيم، والفاعلين، والإجراءات، والعمليات. وتكمن قوّة هذا الأنموذج في تركيزه على تحديد «الشخصية الاستراتيجية» للمنظمة، بما يعني أنّ استراتيجية المعرفة ينبغي أن تعكس بدقّة الهوية التنافسية للمنظمة (Swain & Ekionea, 2008). وانسجامًا مع هذا التوجّه، اقترح بوسو وفينيكيتاشالم (٢٠١٣) «إطار الموازنة الاستراتيجية على مستوى فرق العمل»، حيث خفّض مستوى التحليل إلى العمليات التشغيلية، وأكدّا أنّ الموازنة الحقيقية لا تتحقّق في بيئات الرسالة، بل في الممارسات اليومية والتفاعلات المعرفية للعاملين. من جهة أخرى، حاولت المناهج التحليلية مثل «إطار محفظة المعرفة» (Begon & Todorova, 2010) دمج بُعد المعرفة في التحليل الكلاسيكي لـ SWOT، بهدف توفير أداة لصياغة الاستراتيجية. هذا المنهج يعد ذا أهمية خاصة للمكتبات المتخصصة التي تحتاج إلى تقييم مستمر لنقاط القوة والضعف في مواردها المعلوماتية مقابل الفرص البيئية. علاوة على ذلك، تقدم نماذج النضج التنظيمي مثل «نموذج نضج الموائمة الاستراتيجية»، مكونات مثل الحوكمة، والمشاركة، والمهارات كعوامل رئيسية للمواءمة بين نظم المعلومات والأعمال (El-Masri et al., 2015). وفي الفئة الثانية، هناك نماذج تم تطويرها مع فهم تعقيدات بيئة المكتبة. إطار GC@BU الذي صممه ديبم وزملاؤه (٢٠١٦) للمكتبات الجامعية، ينظر إلى المكتبة ليس كهيكل ثابت، بل ككيان حي وقابل للتكيف يشمل ثلاثة وحدات هي تنسيق المعرفة، وموارد المعرفة، ومساحات التعلم (Learning Commons). يتماشى هذا المنظور النظامي مع الطبيعة الديناميكية للمكتبات المتخصصة. في المقابل، قدمت أكاديا (٢٠٢٠) «إطار فخ الفجوة التنظيمية» (Organizational Trap-Gap Framework)، متبينة منهجًا تشخيصيًا. يركز هذا النموذج على تصحيح الاختلالات الوظيفية في المكتبات (Dysfunctions) ويقترح تجاوز الركود من خلال تعزيز ثقافة التعلم عبر الاستفسار والتخيل. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد النماذج الأحدث مثل «إطار تدقيق النظام المعرفي» (Diez-Gaviria & Franco-Giraldo, 2025) على ضرورة رسم خرائط دقيقة للمعرفة وتحديد المخاطر. يقدم هذا الإطار أداة دقيقة لتشخيص الوضع الحالي من خلال اقتراح سبع مكونات مترابطة، بما في ذلك «وصف المعرفة» و«الهياكل الحاكمة»، التي يمكن استخدامها في مرحلة التعرف على النموذج المقترح لهذه الدراسة. الملخص وتوضيح الفجوة النظرية: على الرغم من أن النماذج السابقة تقدم جزءًا من الحل، إلا أن هناك فجوة واضحة: نماذج الأعمال (مثل KMSABS) غالبًا ما تفتقر إلى فهم عميق للطبيعة الخدمية وغير الربحية للمكتبات، في حين أن النماذج المكتبية (مثل

(GC@BU) تم تطويرها بشكل رئيسي للبيئات الجامعية التي تختلف جوهرياً عن بيئة المكتبات المتخصصة في المنظمات التجارية أو الصناعية. بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة، مستلهمة من مكونات "الشخصية الاستراتيجية" (Swain & Ekionea, 2008)، "التكيف النظامي" (Bem et al., 2016)، و"تدقيق المخاطر" (Diez-Gaviria & Franco-Giraldo, 2025)، إلى تقديم نموذج تكميلي ومحلي للمكتبات المتخصصة. لذلك، تكمن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في توضيح ونمذجة كيفية الانتقال من حالة "الانفصال الاستراتيجي" إلى حالة "المواءمة المستدامة". السؤال الأساسي هو: ما هي مكونات نموذج إدارة المعرفة الفعال للمكتبات المتخصصة الذي يمكنه سد الفجوة بين قدرات المكتبة واحتياجات المنظمة الأم الاستراتيجية؟

٢. الأسس النظرية ومراجعة الأدبيات

٢-١. طبيعة وخصائص المكتبات المتخصصة: ما وراء جمع المواد

يُعدّ الفهم العميق لطبيعة المكتبات المتخصصة شرطاً مسبقاً لتصميم أي نموذج استراتيجي لها. تشير الأدبيات إلى أن المكتبات المتخصصة تعيش "نظاماً بيئياً معلوماتياً" مميزاً مقارنة بنظيراتها الجامعية أو العامة. هذه الاختلافات لا تكمن في حجم المجموعة، بل في "السياق التنظيمي" (Organizational Context) و"الضغط البيئي" لإثبات القيمة الكامنة. تُظهر التحليلات أن ثلاثة مكونات رئيسية تشكل هوية هذه المراكز: الاعتماد العضوي على أهداف المنظمة الأم، الحاجة إلى السرعة والدقة، والتفاعل مع المستخدمين الخبراء. (أ) الاعتماد العضوي على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الأم: على عكس المكتبات العامة التي تتمتع برسالة عامة، أو المكتبات الجامعية التي تركز على التعليم والبحوث الأساسية، فإن وجود المكتبة المتخصصة مرتبط مباشرة ببقاء ونجاح المنظمة الأم (Ruan & Sykes, 2017). يجادل ماتارازو وزملاؤه (٢٠١٣) في دراستهم الأساسية بعنوان "لدليل البقاء"، بأن المواءمة مع أهداف الأعمال (مثل الربحية، وحصة السوق، أو تطوير المنتجات) ليست خياراً، بل "ضرورة وجودية". في أوقات الركود الاقتصادي أو الضغوط المالية، تواجه المكتبات التي لا تستطيع رسم رابط مباشر بين أنشطتها وأولويات المنظمة الاستراتيجية خطر الإغلاق أو تقليص ميزانيتها بشكل كبير. هذه العلاقة الشديدة تجعل نماذج إدارة المعرفة في هذه المكتبات يجب أن تكون "موجهة نحو النتائج" (Outcome-oriented)، وليس فقط "موجهة نحو المخرجات" (Output-oriented)؛ بمعنى أن عدد المصادر المستعارة لا يهم، بل تأثير المعلومات على اتخاذ القرارات هو المعيار (Semertzaki, 2011). (ب) paradigm السرعة والدقة: تعتبر المعلومات أداة حاسمة لاتخاذ القرارات في بيئات العمل ذات الضغط العالي مثل الشركات الدوائية أو القانونية أو الهندسية، حيث يكون الوقت عاملاً حيوياً. أظهر حسن زاده وزملاؤه (٢٠١٠) في دراستهم أن "الوصول في الوقت المناسب" و"تنقية المعلومات" لهما قيمة أعلى بكثير من شمولية المجموعة في المكتبات المتخصصة مقارنة بالمكتبات الجامعية التي قد يبحث فيها الطلاب عن جميع المصادر المتاحة حول موضوع معين، بينما يبحث مستخدمو المكتبات المتخصصة عن "الإجابة الدقيقة" لحل مشكلة فورية. هذه الحاجة تلزم المكتبات باستخدام تقنيات متقدمة للبحث وتسليم الوثائق لتقليص الوقت بين "السؤال" و"الإجابة" إلى الحد الأدنى (Stern, 2014; Cordaro, 2007). (ج) التفاعل مع المستخدمين الخبراء: من التدريب إلى المشاركة: السمة المميزة الثالثة هي مستوى تخصص المستخدمين. عادة ما يكون مستخدمو المكتبات المتخصصة من الخبراء في مجالاتهم ولديهم توقعات تتجاوز الخدمات المرجعية العامة. يحتاجون إلى أمين مكتبة ليس فقط على دراية بمبادئ علم المعلومات، ولكن أيضاً على دراية عميقة بالموضوع المتخصص للمنظمة (Penfold, 2017). وصف موري (٢٠١٥) هذه العلاقة بأنها "شراكة بحثية"، حيث يجب أن يكون أمين المكتبة قادراً على تفسير وتحليل وتنسيق المعلومات بدلاً من مجرد تقديم مصدر للمستخدم. النتيجة: عدم فعالية النماذج العامة يُظهر تلخيص الأدبيات السابقة لماذا لا تعتبر النماذج القياسية للمكتبات مناسبة للبيئات المتخصصة. فالنماذج العامة غالباً ما تعتمد على فرضيات مثل "ثبات البيئة" و"المستخدمين العامين" و"الأهداف التعليمية" (Saunders, 2016)، في حين أن المكتبات المتخصصة تعمل في بيئة "ديناميكية"، مع "مستخدمين نخبة" و"أهداف تنافسية". لذلك، يؤدي تطبيق استراتيجيات المكتبات العامة أو الجامعية بشكل أعمى في هذا المجال إلى الانفصال الاستراتيجي، مما يهشم المكتبة. نموذج هذا البحث المقترح يعتمد على قبول هذه التمايزات الجوهرية.

٢-٢. نقد النماذج الكلاسيكية لاستراتيجية المعرفة: تحديات التطبيق في السياق المكتبي

على الرغم من أن النماذج الراسخة لإدارة المعرفة في أدبيات إدارة الأعمال تقدم أطراً نظرية قوية، فإن تطبيقها في بيئة المكتبات المتخصصة الفريدة يواجه قيوداً وجودية ووظيفية. تُظهر المراجعة النقدية للأدبيات أن نماذج مثل "استراتيجية الترميز مقابل الشخصية" (هانسن وزملاؤه) أو "نموذج الموائمة الاستراتيجية" (زاك)، صُممت في الغالب على فرضيات ربحية وتجارية تتعارض مع الطبيعة الخدمية والتركيبية للمكتبات. النقد الثنائي لنموذج هانسون: النموذج الذي اقترحه هانسون ونوريا وتيرني (Hansen et al.)، والذي يوصي المنظمات بالاختيار بين نهجين: "ترميز

المعرفة" (Codification) أو "شخصنة المعرفة" (Personalization) بنسبة ٢٠/٨٠، يواجه تحدياً في بيئة المكتبة بسبب "الجمود" (Static Nature). يؤكد شابيرز وزملاؤه (٢٠٠٤) أن هذا النموذج يتجاهل الطبيعة الديناميكية والتطور المستمر لاحتياجات المعرفة. في المكتبات المتخصصة، لا يمكن فرض نهج على آخر بشكل قسري، لأن هذه المراكز بحاجة في الوقت ذاته إلى بنية قوية لتنظيم المعرفة الصريحة (ترميز) وتفاعلات إنسانية عميقة لنقل المعرفة الضمنية (شخصنة). تظهر نتائج نوشاد علي خان (٢٠١٧) أن المكتبات تقليدياً تقع في فخ "ترميز الحبوب"، حيث يركز التركيز المفرط على أدوات تنظيم ونشر المعرفة الصريحة على حساب الجوانب التفاعلية والاجتماعية للمعرفة. هذه اللا توازن هي النقطة التي يعجز فيها نموذج هانسون عن تقديم حلول لها؛ لأن هذا النموذج لا يقدم حلولاً للمنظمات ذات مستويات النضج المختلفة (Akavan et al., 2017). التحدي البنية التحتية والثقافية بالإضافة إلى النقد الهيكلي، هناك أيضاً عوائق تنفيذية في طريق تطبيق هذه النماذج. يشير أنطوناكوبولو (٢٠١٤) إلى أن استراتيجيات الشخصنة (التي تعتبر حيوية للمكتبات المتخصصة) تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة وقيادة تحويلية، وهي مكونات نادراً ما توجد في الهياكل البيروقراطية والهرميات الصارمة في المكتبات. كما أظهر أغاروال وإسلام (٢٠١٤) في دراستهم أن تقنية المعلومات (ICT) تعتبر دعماً جيداً لاستراتيجية الترميز، ولكنها ضعيفة في دعم استراتيجيات الشخصنة وخلق "مجتمعات الممارسة" (Communities of Practice) في المكتبات. هذا الفجوة التكنولوجية تجعل المكتبات غير قادرة على الاستفادة بشكل فعال من النماذج العامة التي تفترض وجود بنية تحتية موحدة. نقد النموذج التنافسي (نموذج زاك) من ناحية أخرى، النماذج مثل نموذج مايكل زاك، التي تربط استراتيجية المعرفة بالاستراتيجيات التنافسية (الهجومية أو الدفاعية)، تجد صعوبة في ترجمة المفاهيم إلى لغة المكتبات. يقول إدواردز (٢٠٠٦) إن عدم التوافق بين استراتيجيات إدارة المعرفة والواقع التنافسي للمنظمة يؤدي إلى فشل مشاريع المعرفة. المكتبات المتخصصة لا تعمل بهدف "هزيمة المنافسين"، ولكن بهدف "تمكين المنظمة الأم". لذلك، النماذج التي تعتمد على "الميزة التنافسية الخارجية" لا يمكنها تفسير تعقيدات "الميزة التعاونية الداخلية" التي هي الرسالة الأساسية للمكتبة.

الخاتمة

تؤكد لي ولي (٢٠١٠) ضرورة الانتقال إلى نموذج محلي يتجاوز هذه القيود، حيث يشيرون إلى أن النماذج الحالية تقتصر إلى "الخصوصية القطاعية" اللازمة للبيئة المكتبية. يجادلون بأن المكتبات بحاجة إلى نموذج: ١. يركز على "التركيب الديناميكي" (Dynamic Synthesis) بدلاً من "الاختيار الثنائي" (Binary Choice)، ٢. يغطي الفجوة بين "التكنولوجيا" و"الثقافة"، ٣. يؤكد على "خلق القيمة غير المباشرة" بدلاً من الربحية المباشرة. بناءً على ذلك، فإن القيود المحددة في النماذج العامة (مثل عدم المرونة، والتركيز على المعرفة الصريحة، وإغفال ثقافة المشاركة) تترتب تطوير النموذج المقترح لهذا البحث، المصمم خصيصاً للمواءمة الاستراتيجية في النظام البيئي للمكتبات المتخصصة. ٢-٣. التحليل التفاعلي لفعالية تطبيق النماذج الاستراتيجية: بيانات الشركات مقابل النظام البيئي للمكتبات لتوضيح المكانة الاستراتيجية لإدارة المعرفة في المكتبات المتخصصة، من الضروري دراسة فعالية النماذج الكلاسيكية، وخاصة "نموذج هانسون الثنائي" (الترميز مقابل الشخصنة)، في سياقات مختلفة: "الشركات" (Corporate) و"المكتبات" (Library). يكشف هذا التحليل التفاعلي كيف تؤثر الاختلافات الوجودية في المهمة والبنية على اختيار وتنفيذ استراتيجية المعرفة.

أ) المنطق السائد في بيانات الشركات: يركز النهج التفريقي والموجه نحو المنافسة في بيانات الشركات والتجارية على نموذج هانسون الذي يعتمد على "الاختيار الحاسم". يظهر شابيرز وزملاؤه (٢٠٠٤) أن المنظمات التجارية، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية، عادة ما تتبع مزيجاً ٢٠/٨٠؛ بمعنى أنهم يركزون ٨٠٪ من مواردهم على إحدى استراتيجيات "الترميز" (Codification) أو "الشخصنة" (Personalization)، بينما يخصصون الـ ٢٠٪ المتبقية للاستراتيجية الأخرى. هذا الاختيار الاستراتيجي غالباً ما يعتمد على "مستوى نضج إدارة المعرفة" في المنظمة. أظهر أخوان وزملاؤه (٢٠١٧) في دراستهم باستخدام نهج دلفي الضبابي أن الشركات ذات النضج العالي تميل إلى استراتيجيات الترميز (المبنية على التكنولوجيا والمعايير)، في حين تميل الشركات الأقل نضجاً نحو الشخصنة (المبنية على الأفراد). بالإضافة إلى ذلك، في بيانات الشركات، يكون التكيف الاستراتيجي عملية عقلانية مبنية على أدوات اتخاذ القرار متعددة المعايير (MCDA) بحيث تتماشى استراتيجية المعرفة تماماً مع احتياجات الأعمال وضغوط البيئة (Jghamou et al., 2021). الهدف النهائي هنا هو الحفاظ على "الميزة التنافسية" من خلال تعديل الاستراتيجيات باستمرار في الأسواق المتغيرة (Long & Dagli, 2007; Heavin & Neville, 2007).

ب) المنطق السائد في بيانات المكتبات: في المقابل، يُظهر الأدب البحثي أن تطبيق هذا النموذج في المكتبات (خصوصاً المكتبات الجامعية والمتخصصة) يتبع منطقاً مختلفاً. حيث يجادل كاتمان ولي (٢٠٢٤) بأن المكتبات، بدلاً من اختيار استراتيجية سائدة (نهج صفر واحد)، تتجه

نحو "خلق بيئات لتقاسم المعرفة" (Knowledge-sharing Environments). ويؤكد لوكس (٢٠١٥) أن استراتيجية المعرفة في سياق المكتبة يجب أن تتكيف مع احتياجات المجموعات المستفيدة والعاملين المميزين، وليس مجرد اتباع خوارزمية تجارية. على عكس الشركات التي قد تتجح من خلال الاعتماد الكامل على التكنولوجيا (الترميز)، تحتاج المكتبات إلى "شبكات المعرفة العالمية" (GKN) لتصبح "منظمات تعلم تعاونية" (Heidari & Nemati-Anaraki, 2018; Li & Li, 2010). وهذا يتطلب دمج التقنيات الحديثة (مثل الويب الدلالي) مع العمليات الإنسانية بحيث تكون التكنولوجيا ليست بديلاً للإنسان، بل ميسراً للتفاعلات (Zhang & Wang, 2013).

ج) التحديات في التطبيق والنقد النظري: مقارنة هذين البيئتين تظهر أن المكتبات تواجه تحديات أكثر تعقيداً في التنفيذ. ففي حين أن التحدي الرئيسي في الشركات هو "القيادة والتكامل مع الاستراتيجية طويلة المدى" (Ceballos & Arias, 2018)، تواجه المكتبات "تعقيد المعرفة الفطري" وطبيعة الخدمات متعددة الأبعاد (Koloniari & Fassoulis, 2017). يحذر بالاك وزملاؤه (٢٠١٦) والراشدي وسيرينيواس (٢٠١٥) من أن غياب الإرشادات الواضحة والسياسات المحلية يسبب في أن تقع المكتبات في فخ نسخ النماذج الخاصة بالشركات بشكل ناقص. الاستنتاج: لذلك، تقوم أسس هذا البحث على مبدأ أن نموذج هانسون، رغم أنه فعال في بيئات الشركات بسبب وضوح تخصيص الموارد (قانون ٢٠/٨٠)، إلا أنه في بيئات المكتبات التي تحتاج إلى "توازن دقيق" بين التكنولوجيا والتفاعلات الإنسانية، يحتاج إلى إعادة ابتكار. النموذج المقترح في هذا البحث هو محاولة لسد هذه الفجوة النظرية وتقديم إطار عمل يركز، بدلاً من تفكيك الاستراتيجيات، على "التأزر" بينها لتحقيق أهداف المنظمة الأم.

٣. منهجية البحث

٣-١. تصميم ونهج البحث

يعد هذا البحث من حيث الهدف من "البحوث التطبيقية-التطويرية"، ومن حيث الطبيعة والطريقة، "بحث وصفي-تحليلي" مع نهج "التحليل المفهومي" (Conceptual Analysis). تم اختيار طريقة التحليل المفهومي لأن المتغيرات المدروسة (المواءمة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في بيئة المكتبات المتخصصة) تحتوي على تعقيدات متعددة الأبعاد لا تستطيع النماذج الكمية المتاحة تفسير العلاقة بينها بشكل كامل. في هذا النهج، يقوم الباحث بتطوير "نظرية" وإعادة بناء المفاهيم لحل مشكلة نظرية (الفجوة الاستراتيجية) بدلاً من اختبار الفرضيات (Jaakkola, 2020).

٣-٢. طريقة جمع البيانات

تم جمع بيانات البحث من خلال "الطريقة الوثائقية" (Documentary Method) والمراجعة النقدية والمنهجية للأدبيات الرئيسية في الفترة الزمنية من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٢٥. تم البحث في قواعد البيانات الموثوقة مثل Scopus، Web of Science، وISC باستخدام الكلمات المفتاحية المركبة مثل "استراتيجية المعرفة"، "المواءمة الاستراتيجية"، "المكتبات المتخصصة"، و"النظرية القائمة على الموارد". وكان معيار إدخال المصادر إلى البحث هو "العلاقة المباشرة مع النماذج الاستراتيجية" و"التركيز على بيانات المعلومات/الخدمات". في النهاية، تم استبعاد المصادر التي تتناول فقط الجوانب الفنية لإدارة المعرفة ولا تحتوي على نهج إداري/استراتيجي.

٣-٣. طريقة التحليل والتركيب (النمذجة) للوصول إلى النموذج المقترح، تم استخدام طريقة "التركيب النظري" (Theoretical Synthesis). في هذه العملية، لم يتم وضع مكونات النماذج السابقة معاً بشكل ميكانيكي، بل تم دمجها من خلال عملية ثلاثية المراحل تشمل "التفكيك، النقد، وإعادة البناء": التفكيك (Deconstruction): في المرحلة الأولى، تم تحليل النماذج المرجعية (مثل نموذج زاك ونموذج هانسون) إلى مكوناتها الأساسية للتعرف على الافتراضات الأساسية لها (مثل فرضية التنافس أو فرضية الريحية) حقن السياق (Contextualization): في المرحلة الثانية، تم استخدام خصائص المكتبات المتخصصة (المستخلصة في القسم ٤-١، مثل الحاجة إلى السرعة والمستخدمين الخبراء) كمرشح، وتم تعديل أو حذف المكونات غير المتوافقة من النماذج العامة. إعادة البناء والدمج (Reconstruction & Integration): في المرحلة النهائية، باستخدام "نظرية مدخل الموارد" (RBV) كإطار نظري، تم إعادة تنظيم المكونات المتبقية في هيكل نظامي (مدخلات-عمليات-مخرجات).

٤. تقديم النموذج المقترح

٤-١. تقديم نموذج المواءمة الاستراتيجية للمكتبات المتخصصة (SASL) بناءً على الأسس النظرية والمراجعة النقدية السابقة، يقدم هذا البحث نموذجاً مفهوماً يهدف إلى سد الفجوة بين "قدرات المكتبة المعرفية" و"الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الأم". يُسمى هذا النموذج "نموذج المواءمة

الاستراتيجية للمكتبات المتخصصة" (SASL)، وهو نظام مفتوح وديناميكي يعتمد على النهج النظامي (مدخلات-عمليات-مخرجات)، ولكن مع إضافة طبقة حيوية تسمى "الجوهر الاستراتيجي" (Strategic Core) التي تشغل آلية المواءمة.

٢-٤. شرح مكونات النموذج يتكون النموذج المقترح من أربعة أركان رئيسية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل سلسلة القيمة المعرفية في المكتبة المتخصصة. في التالي، سيتم شرح كل ركن وتقديم الأسس النظرية الداعمة لها في شكل جداول.

١-٢-٤ المدخلات والمحرك (Inputs & Drivers) تعد المدخلات الوقود الأساسي لنظام إدارة المعرفة. وفقاً لنتائج إندرجيت وزملاؤه (٢٠١٨)، فإن "دعم الإدارة العليا" هو المحرك الأساسي الأول، ولكن في سياق المكتبات المتخصصة، تصبح هذه المدخلات أكثر تحديداً: رسالة وأهداف المنظمة الأم (Organizational Mandate): لا يمكن أن يكون للمكتبة هدف مستقل؛ المدخل الأساسي هو استراتيجية المنظمة الأم (مثل دخول أسواق جديدة أو تطوير منتج). احتياجات المستخدمين الخبراء المعقدة (Expert User Needs): على عكس المستخدمين العامين، فإن المدخلات هنا هي "الأسئلة المتخصصة والسياقية" للخبراء في المنظمة التي تحتاج إلى معرفة ذات جودة عالية (Knowledge Quality) (Karlinsky-Shichor & Zviran, 2016). الأصول المعرفية المتوفرة (Existing Assets): المجموعات المادية والرقمية والمعرفة الضمنية لأمناء المكتبات. لتوفير فهم أعمق لسبب اختيار هذه المدخلات، يشتمل الجدول رقم ١ على تسجّل نظري لهذه المكونات. يظهر هذا الجدول كيف تبرز النظريات مثل "الاعتماد على الموارد" و"تسويق المعرفة" ضرورة وجود هذه المدخلات لبقاء المكتبة.

الجدول ١. التسجّل النظري والدلالات التطبيقية بُد المدخلات

الأهمية والدلالة في المكتبات المتخصصة	الأساس النظري (Theoretical Basis)	مكون النمو
منع التفكك: لا تتمتع المكتبات المتخصصة بهيكلية مستقلة. يضمن هذا العنصر ألا تستند استراتيجية إلى "مبادئ مجردة في علم المكتبات"، بل إلى "الضعف" التي تواجهها المؤسسة وأهدافها التجارية	نظرية الاعتماد على الموارد (RDT): المنظم أنظمة ألعاب يجب أن تتكيف مع البيئة (المنظمة الأم) من أجل البقاء (Jeffer & Salancik)	مهمة المنظم
الانتقال من الخدمات العامة: على عكس المستخد العاديين، فإن مستخدمي هذه المراكز (المهندسين والمحامين) لديهم احتياجات معقدة وعاجلة بنسبة صفرية. يجب أن يقوم النموذج بتصفية المدخلات على "التخصص".	نهج التسويق المعرفي: التركيز على تجزئة الاحتياجات للعملاء المحددين (العملاء الخبراء)	احتياجات المخبير

٢-٤-٤ المُمكّنات

تُعتبر هذه المكونات الأساس الضروري لتدفق المعرفة. بدون هذه المُمكّنات، لا يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات: الثقافة التنظيمية: يُؤكد أوستين وزملاؤه (٢٠٠٨) على أن الثقافة هي المادة اللاصقة للنظام. في النموذج المقترح، يتم التركيز على الانتقال من "ثقافة ملكية المعرفة" إلى "ثقافة تقاسم المعرفة" (Alrashdi & Srinivas, 2015). البنية التحتية التكنولوجية والهندسة المعمارية الخدمية: نظراً لاحتياج المكتبات إلى المرونة، يُركّز النموذج على استخدام الهندسة المعمارية الخدمية (SOA) لضمان تكامل نظم المكتبات مع النظم الأخرى في المنظمة مثل نظم تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) أو نظم إدارة علاقات العملاء (CRM) (Kambhampaty, 2007). كما يُقترح استخدام تقنيات التلعيب (Gamification) لتعزيز مشاركة المستخدمين في هذا الجانب (Malingkas & Ce, 2020). الهيكل التنظيمي: يجب أن يتغير الهيكل من هيكل هرمي جامد إلى هيكل شبكي ومسطح لتسريع تدفق المعرفة (Mei et al., 2004). في الجدول رقم ٢، تم تقديم الأساس النظري لهذه المُمكّنات. كما يظهر في الجدول، فإن نظريات "خلق المعرفة" و"النظم الاجتماعية-التقنية" هي الدعائم الأساسية لهذا الجزء، والتي تركز على كسر صوامع المعلومات ودمج الإنسان والآلة.

الجدول ٢. التسجّل النظري والدلالات التطبيقية بُد المُمكّنات

الأهمية في المكتبات المتخصصة	الاساس النظري (eoretical Basis)	مكون النموذج
كسر الحواجز: في المؤسسات المتخصصة، غالباً ما المعرفة محصورة في أذهان الأفراد (احتكار المعلومات العنصر بالغ الأهمية لتحويل المكتبة من "مستودع كتب" بيئة تفاعلية".	نظرية خلق المعرفة (SECI): يؤكد وتاكيوتشي أن تحويل المعرفة الضمنية معرفة صريحة يتطلب جواً من الثقة .	ثقافة تبادل المعر
التكامل مع الأعمال: لا ينبغي أن تكون المكتبات المتخذ معزولة. يسمح استخدام بنية موجهة نحو الخدمات (مكتبة بإدخال مواردها مباشرة في الأنظمة التشغيلية للمثل نظام تخطيط موارد المؤسسات أو أتمتة المكاتب).	منظور النظم الاجتماعية التقنية: يجب التكنولوجيا مع العمليات البشرية.	تقنية وهندسة الالموجهة (SOA)

٣-٢-٤ الجوهر الاستراتيجي وعمليات المعرفة

يُعدّ هذا القسم الابتكارَ الرئيس في الأنموذج المقترح. فعلى خلاف الأنموذجات الخطئية، لا تُنفذ عمليات المعرفة المتمثلة في الخلق والتقاسم والتطبيق بصورة آلية، بل تخضع لمسارٍ انتقائيٍّ يوجّهها وفق آلية واعية لاتخاذ القرار. يتولّى الجوهر الاستراتيجي تحديد الصيغة الأنسب لكل حاجة معرفية واردة، من خلال الموازنة بين استراتيجية التميز القائمة على الارتكاز إلى التكنولوجيا، واستراتيجية التشخيص القائمة على الارتكاز إلى الحوار والتفاعل المعرفي، وتتجلى دورة إدارة المعرفة في عددٍ من العمليات المترابطة. ففي مرحلة الخلق والاكتساب يجري التعرف إلى المعرفة الجديدة من المصادر الخارجية أو إنتاجها عبر التفاعلات الداخلية بين الأفراد. أما في مرحلة التنظيم، وهي مرحلة ترتبط على نحو وثيق بوظائف المكتبات، فيجري توظيف البيانات الوصفية والتصنيفات الهرمية بما يضمن جعل المعرفة قابلةً للاسترجاع المنهجي. وفي مرحلة التقاسم والإشاعة يتم توزيع المعرفة بصورة موجهة ومقصودة على الأفراد المعنيين، لا على نحوٍ كثيفٍ أو عشوائي. وتُمثّل مرحلة التطبيق نقطة الالتقاء بين المعرفة وعمليات اتخاذ القرار، حيث تُستثمر المعرفة بوصفها مورداً داعماً للقرار. وتأسيساً على هذا الإطار، يُخصّص الجدول رقم ثلاثة لبيان الأسس النظرية التي تقوم عليها هذه العمليات، مع توضيح الكيفية التي ينجح بها الأنموذج المقترح في تجاوز محدوديات الأنموذجات السابقة، من خلال الإفادة من مفاهيم الويب الدلالي وذكاء الخدمات، بما يضمن رفع كفاءة سرعة الاسترجاع وتعزيز مستوى ذكاء الخدمات في المكتبات المتخصصة.

الجدول ثلاثة التبار النظري والدلالات التطبيقية لبعدها العمليات

الأهمية في المكتبات المتخصصة	الاساس النظري (retical Basis)	مكون النموذج
ذكاء الخدمة: هذا هو جوهر النموذج. يجب على أمين المتخصص أن يقرر: هل تُلبى هذه الحاجة بقاعدة بيانات (أ) أم أنها تتطلب استشارة خبير (التخصيص)؟ هذا "التشخيص القيمة المضافة الرئيسية للمكتبة.	نقد وتكييف نموذج هانسن: الانتقاء الاختيار الثنائي (صفر وواحد) إلطيفي وظيفي.	النواة الاستراتيجية القرار
الدقة والسرعة: في بيئة متخصصة، تُعدّ "إمكانية العثور" مجرد حصر البيانات. ويركز هذا العنصر على استخدام التص الخاصة بالمنظمة لتقليل وقت البحث للباحثين.	نماذج إدارة المحتوى والويب الدلالي البيانات غير المهيكلة.	التنظيم الدلالي

٤-٢-٤ المخرجات والنتائج

يتجاوز الهدف النهائي للأنموذج حدود رضا المستفيد، ليتجه نحو إحداث تأثير فعلي ومباشر في مستوى الأداء التنظيمي داخل المنظمة الأم.

يتمثل البعد الأول في الرضا الاستراتيجي للمستفيد، وهو لا يقتصر على الرضا عن أسلوب تعامل أمين المكتبة، بل يشمل الرضا عن جودة النظام ودقة الاستجابة، بما يعكس كفاءة البنية الخدمية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المعرفية ذات الطابع الاستراتيجي. أما البعد الثاني فيتجسد في الموائمة الاستراتيجية، والتي تمثل المخرج المحوري لهذا النموذج، حيث تتحقق حالة من التوافق الكامل بين أنشطة المكتبة وأولويات الأعمال، بما يضمن توجيه الخدمات والموارد المعرفية في المسار الداعم للأهداف المؤسسية. ويتمثل البعد الثالث في الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، إذ تسهم مخرجات النموذج في تقليص الزمن اللازم لتنفيذ المشروعات، والحد من تكرار الجهود غير الضرورية، فضلا عن دعم خلق الابتكار على مستوى المنظمة. وفي ضوء ذلك، يوضح الجدول رقم أربعة الكيفية التي ترتبط بها مخرجات النموذج بالنظريات الكلية في الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. كما يبين أن هذه المخرجات، استنادا إلى النظرية القائمة على الموارد، تؤدي إلى توليد موارد نادرة وقيمة وصعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال، الأمر الذي يسهم في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمكتبات المتخصصة داخل المنظمة.

الجدول أربعة التبار النظري والدلالات التطبيقية لبعد المخرجات

نموذج	نظري (Theoretical Basis)	القيمة في المكتبات المتخصصة
استراتيجي	درسون وفينكاترامان للتوافق: مدى تطابق استراتيجيات المعرفة مع استراتيجية الأعمال.	إثبات أن الإنفاق استثماراً في أهداف المؤسسة. ويرتبط هذا العنصر ارتباطاً للمالية للمكتبة.
نظريات بناء	موارد: إنشاء موارد قيمة ونادرة وغير قابلة للاستبدال.	فسية: تقلل المكتبة من حالة عدم اليقين لدى المديرين من خلال دقيقة. هذا الناتج يُرتقي بالمكتبة من مجرد وحدة خدمات إلى

٥- ثلاثية ديناميكية الأنموذج لا يقوم هذا الأنموذج على منطق خطي، بل يتأسس على حلقة تغذية راجعة تمتد من بُعد المخرجات إلى بُعد المدخلات. إذ إن النجاح في تقديم الخدمات المعرفية يؤدي إلى تعزيز ثقة الإدارة العليا وزيادة تخصيص الموارد، في حين يفضي الإخفاق إلى تراجع الدعم المؤسسي. وتضمن هذه الدورة الراجعة الطابع الدينامي والتكيفي للأنموذج، وذلك انسجاماً مع مرتكزات نظرية النظم المعقدة.

٦- المناقشة

٦-١ تفسير العلاقات الداخلية في الأنموذج من الموائمة إلى الأداء

يتموضع الأنموذج المقترح SASL عند نقطة التقاء نظرية الاعتماد على الموارد RDT ومدخل الموارد RBV، حيث يرسم آلية تعمل فيها الموائمة الاستراتيجية بوصفها متغيراً متنبئاً، بينما يُنظر إلى الأداء التنظيمي بوصفه المتغير المحك. وتُظهر مراجعة الأدبيات البحثية أن هذه العلاقة ليست خطية، بل تتأثر بمتغيرات وسيطة من قبيل الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية.

• علاقة الموائمة الاستراتيجية بالأداء التنظيمي تتسق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات ديكوين وبروغمان وتشاو، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الموائمة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. وفي إطار أنموذج SASL، تتحقق هذه الموائمة عبر الجوهر الاستراتيجي. فعندما تعمل المكتبة المتخصصة على مواءمة استراتيجياتها المعرفية مع الأهداف الكلية للمنظمة الأم، مثل دعم الابتكار أو خفض التكاليف، فإنها تنتقل من كونها مركز تكلفة إلى مركز استثمار. كما تؤكد دراسات لاحقة أن قدرات إدارة المعرفة لا تقضي إلى الابتكار إلا إذا كانت منسجمة مع التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة. وبناء على ذلك، يضمن الأنموذج المقترح أن تكون كل ممارسة معرفية مرتبطة بسلسلة أداء واضحة من خلال تمرير المدخلات عبر الجوهر الاستراتيجي.

• دور الثقافة التنظيمية في نجاح استراتيجيات تقاسم المعرفة تُعد المقاومة الثقافية تجاه تقاسم المعرفة من أبرز التحديات التي يكشف عنها الأنموذج. فقد بينت دراسات تناولت بيانات المكتبات أن البنى الهرمية وتصنيف المعرفة وفق الخطوط المهنية يشكلان عائقاً رئيساً أمام تدفق المعرفة. ويقترح أنموذج SASL معالجة هذا التحدي من خلال إدراج ثقافة تقاسم المعرفة بوصفها أحد الممكنات الأساسية. كما تدعم نتائج بحوث

أخرى أن الثقافات القائمة على الثقة والتعاون توفر البيئة الملائمة لنجاح استراتيجيات التشخيص. وفي الأنموذج المقترح، يُنظر إلى هذا المكون باعتباره شرطاً مسبقاً للانخراط في دورة خلق المعرفة وتقاسمها.

٦-٢ المقارنة مع الأنموذجات السابقة

عند إجراء المقارنة، يتضح أن أنموذج SASL يتمتع بمزايا جوهرية مقارنة بالأنموذجات الكلاسيكية. أولاً من حيث الديناميكية، إذ لا يفترض اختياراً ثابتاً لاستراتيجية المعرفة، بل يدعو إلى تعديل مزيج الاستراتيجيات وفقاً لطبيعة احتياجات المستفيدين. ثانياً من حيث الشمولية، حيث يدمج الأبعاد الداخلية مثل الثقافة والبنية التنظيمية مع الأبعاد الخارجية المتمثلة في رسالة المنظمة الأم، مقدماً رؤية متكاملة. ثالثاً من حيث التخصص، إذ يتضمن مكونات نوعية مرتبطة بسياق المكتبات المتخصصة، مثل التنظيم الدلالي واحتياجات المستفيدين الخبراء، وهي عناصر تغيب عن الأنموذجات العامة في مجال الأعمال.

٦-٣ القضايا النظرية

استناداً إلى العلاقات التي يوضحها الأنموذج وإلى الأدلة البحثية المتاحة، يمكن اقتراح عدد من القضايا النظرية لاختبارها في الدراسات المستقبلية. القضية الأولى تشير إلى أن درجة الموائمة بين استراتيجية إدارة المعرفة في المكتبة واستراتيجية الأعمال في المنظمة الأم ترتبط بعلاقة إيجابية مباشرة مع الرضا الاستراتيجي للمستفيدين الخبراء. القضية الثانية تفترض أن وجود ثقافة راسخة لتقاسم المعرفة يعدل من أثر البنية التحتية التكنولوجية في دعم الابتكار التنظيمي، بحيث لا تؤدي التكنولوجيا وحدها إلى الابتكار في غياب الثقافة الداعمة. القضية الثالثة ترى أن توظيف الجوهر الاستراتيجي في تصفية المدخلات يسهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تقليص زمن الاستجابة في المكتبات المتخصصة.

٧- الخلاصة والتوصيات

٧-١ الخلاصة من الانكفاء الوظيفي إلى الفاعلية الاستراتيجية

سعت هذه الدراسة إلى تجاوز المقاربات التقليدية في تنمية المجموعات، وصولاً إلى تقديم أنموذج يحقق الموائمة الاستراتيجية في المكتبات المتخصصة. وقد بين أنموذج SASL أن نجاح هذه المؤسسات مرهون بإعادة تعريف دورها بوصفها مركزاً محورياً للمعرفة داخل المنظمة الأم. كما أظهرت النتائج أن توظيف الجوهر الاستراتيجي لتصفية المدخلات، إلى جانب ترسيخ ثقافة تقاسم المعرفة بوصفها ممكناً أساسياً، يمكن المكتبات المتخصصة من تجاوز العزلة المؤسسية وتراجع التمويل، ويحولها إلى موارد استراتيجية غير قابلة للاستبدال.

٧-٢ الدلالات الإدارية استناداً إلى الأنموذج المقترح وإلى الشواهد البحثية الحديثة، يتعين على مديري المكتبات المتخصصة تبني مجموعة من الممارسات لضمان التطبيق الناجح. أولاً/ تبني عقلية إدارة المشاريع، بحيث يُعامل مع كل طلب صادر عن المستفيد الخبير على أنه مشروع محدد الأهداف والموارد والمخرجات، بما يعزز الكفاءة التشغيلية. ثانياً/ التخصيص الذكي للموارد، من خلال التخلي الواعي عن الخدمات منخفضة العائد، وإعادة توجيه الموارد نحو خدمات معرفية ذات قيمة مضافة عالية. ثالثاً/ تطوير مستودعات المعرفة الداخلية ومجتمعات الممارسة، بما يضمن توثيق المعرفة الضمنية للخبراء والحفاظ عليها داخل الذاكرة التنظيمية. رابعاً/ تنفيذ مراجعة شاملة للمعرفة قبل الشروع في أي مبادرة، بهدف تحديد الفجوات القائمة ومسارات المعرفة المعطلة، الأمر الذي يساعد على كشف النقاط الاستراتيجية العمياء.

٧-٣ الحدود وآفاق البحث المستقبلي

على الرغم من أن هذه الدراسة قدمت إطاراً نظرياً متكاملاً لتحقيق الموائمة الاستراتيجية، فإنها لا تخلو من حدود منهجية. وتفتح الفجوات التي كشفت عنها الأدبيات البحثية آفاقاً متعددة للبحوث المستقبلية. أولاً: يوصى بإجراء اختبارات تجريبية للأنموذج باستخدام مناهج كمية متقدمة، مثل نمذجة المعادلات البنائية، لتحليل العلاقات السببية بين مكوناته في مجتمعات إحصائية محددة كالمكتبات الطبية أو الصناعية. ثانياً: يمكن دراسة دور الثقافات الفرعية داخل المنظمات، ولا سيما أثر التباين بين الثقافة الأكاديمية لأمناء المكتبات والثقافة المهنية للمديرين أو المهندسين في نجاح الموائمة الاستراتيجية. ثالثاً: تبرز الحاجة إلى تطوير أدوات قياس دقيقة لتقدير مستوى الموائمة، إذ إن غياب مقاييس معيارية يمثل تحدياً رئيسياً، ويمكن أن يشكل تطوير استبانات أو قوائم فحص معيارية مجالاً واعداً للبحوث المتقدمة.

(References)

1. Acadia, S. (2020). The organizational trap-gap framework: A conceptual view of library dysfunction. IFLA Journal, 46(3), 223-233.
2. Agarwal, N. K., & Islam, M. A. (2014). Knowledge management implementation in a library: Mapping tools and technologies to phases of the KM cycle. VINE, 44(3), 322-344.

3. Ajala, E. B., & Ojo, R. A. (2011). Electronic document delivery: The Ibadan University library experience. *Journal of Interlibrary Loan, Document Delivery & Electronic Reserve*.
4. Akhavan, P., Philsoophian, M., & Gavareshki, M. H. K. (2017). Developing a knowledge management strategy model based on maturity level: A fuzzy delphi approach. *Iranian Journal of Information Processing Management*.
5. Al-Alawi, A. I., Elias, H., & Mehrotra, A. (2022). The effect of organizational culture on knowledge sharing: Case of logistics companies. In *2022 International Conference on Data Analytics for Business and Industry (ICDABI)*.
6. Alias, M. S. B., & Goyal, S. B. (2020). Critical review of the construction of an IT infrastructure for knowledge management. In *2020 7th International Conference on Information Technology Trends (ITT)*.
7. Alrashdi, S., & Srinivas, S. (2015). Assessing knowledge sharing in Sultan Qaboos University (SQU) libraries for enhanced collaboration. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM)*.
8. Antonacopoulou, E. P. (2014). Tensions and extensions in knowledge integration and dis-integration: Rethinking the management of knowledge in organizations. In *Handbook of research on knowledge management: Adaptation and context*.
9. Asoh, D. A., Belardo, S., & Duchessi, P. (2007). Knowledge strategic alignment: Research framework, models, and concepts. In *Knowledge management and business strategies: Theoretical frameworks and empirical research*.
10. Austin, M. J., Ciaassen, J., Vu, C., & Mizrahi, P. (2008). Knowledge management: Implications for human service organizations. *Journal of Evidence-Based Social Work*.
11. Azimi, M. H., & Jozi, Z. (2024). Identifying the benefits and challenges of internet of things in libraries and information centers: Systematic review. *Iranian Journal of Information Processing and Management*.
12. Balagué, N., Düren, P., & Saarti, J. (2016). Comparing the knowledge management practices in selected European higher education libraries. *Library Management*.
13. Bassett, D., Scott, B. B., & Fry, J. (2010). *Facelifts for special libraries: A practical guide to revitalizing diverse physical and digital spaces*. Chandos Publishing.
14. Begon, C., & Todorova, N. (2010). The alignment of knowledge management strategy in practice: A case study. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM)*.
15. Ben Chouikha, M., & Dakhli, S. B. D. (2015). The multiple dimensions of knowledge management systems: A theoretical framework of analysis. In *20th Symposium of the Association Information and Management (AIM)*.
16. Bosua, R., & Venkitachalam, K. (2013). Aligning strategies and processes in knowledge management: A framework. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 331-346.
17. Ceballos, E. J. A., & Arias, A. V. (2018). *Knowledge management, organizational policy for business today*. Ingeniare.
18. Chidambaranathan, K., & Rani, S. B. S. (2015). Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study. *Library and Information Science Research*, 37(4), 370-376.
19. Choe, J.-M. (2016). The relationships among strategic performance measurement systems, is strategic alignment, and IT infrastructure for knowledge management. *Global Business and Finance Review*.
20. Cordaro, S. D. (2007). Implementing a networked scanner/photocopier in a hospital setting: Does it improve workflow and service delivery? *Journal of Hospital Librarianship*.
21. de Bem, R. M., Coelho, C. C. D. S. R., & Dandolini, G. A. (2016). Knowledge management framework to the university libraries. *Library Management*, 37(4/5), 221-236.
22. Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*.
23. Diez-Gaviria, A., & Franco-Giraldo, L. (2025). Knowledge audit in HEIs: A framework for its strategic management. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM)*.
24. Düren, P., Landøy, A., & Saarti, J. (2017). New public management and libraries: A success story or just an excuse for cost reduction? *Library Management*.
25. Edwards, J. (2006). Knowledge management strategy - What have we learnt? In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM)*.

26. El-Masri, M., Orozco, J., Tarhini, A., & Tarhini, T. (2015). The impact of IS-business alignment practices on organizational choice of IS-business alignment strategies. In Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) Proceedings.
27. Gichohi, P. M. (2015). The strategic management practices in academic libraries in Kenya: The case of USIU library. *Library Philosophy and Practice*.
28. Girgis, N. W. (2004). Library and information professionals and knowledge management applications. In Proceedings - 2004 International Conference on Information and Communication Technologies: From Theory to Applications.
29. Girven, W. J. (2016). Special academic libraries and the millennial patron. *Journal of Library Administration*.
30. Hädrich, T., & Maier, R. (2010). Integrated modeling. In *Encyclopedia of Knowledge Management*.
31. Hassanzadeh, M., Rezaei Sharifabadi, S., & Derakhshan, M. (2010). Assessment of service quality at Central Library of Management and Planning Organization (MPO), Iran. *International Journal of Information Science and Management*.
32. Heavin, C., & Neville, K. (2007). Mentoring knowledge workers. In *Knowledge management: Concepts, methodologies, tools, and applications*.
33. Heidari, A., & Nemati-Anaraki, L. (2018). Global knowledge networking (GKN) with utilizing of digital libraries: A proposed model. In *Intelligent systems: Concepts, methodologies, tools, and applications*.
34. Indrajit, R. E., Saide, S., Trialih, R., et al. (2018). A brief review: The roles in triggering knowledge management scheme adoption to increase enterprise performance. In 9th International Conference on Information and Communication Technology Convergence (ICTC).
35. Iqbal, S., Jalal, H. A., Toulson, P., & Tweed, D. (2012). Knowledge management. In *Collaboration and the semantic web: Social networks, knowledge networks, and knowledge resources*.
36. Islam, M. N., Islam, M. S., & Razzak, A. (2020). Problems of knowledge management practices in libraries and information centres of Bangladesh. *IFLA Journal*, 46(3), 223-233.
37. Jain, P. (2013). Knowledge management in academic libraries and information centres: A case of university libraries. *Journal of Information and Knowledge Management*.
38. Jaripatke, O., McElroy, M., & Potala, S. (2010). Implementing knowledge-management systems: Collaboration tools create efficient and synergistic operations between oil-service and energy companies. In *SPE Oil and Gas India Conference and Exhibition*.
39. Jghamou, A., Maziri, A., Mallil, E. H., & Echaabi, J. (2021). Codification or personalization? Aid to choose your knowledge management strategy. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
40. Johnson, K. (2018). Using a "project management mindset" as an administrative approach to creating workplace efficiencies & building employee leadership skills. In *Advances in library administration and organization*.
41. Kambhampaty, S. (2007). Architecting knowledge management systems. In *Strategic knowledge management in multinational organizations*.
42. Karlinsky-Shichor, Y., & Zviran, M. (2016). Factors influencing perceived benefits and user satisfaction in knowledge management systems. *Information Systems Management*.
43. Kasemsap, K. (2017). Strategic innovation management: An integrative framework and causal model of knowledge management, strategic orientation, organizational innovation, and organizational performance. In *Organizational culture and behavior: Concepts, methodologies, tools, and applications*.
44. Kathmann, M., & Lee, Y. Y. (2024). From knowledge management (KM) theories to practices: The strategies to implement best practices in academic libraries. *Journal of Library Administration*.
45. Koloniari, M., & Fassoulis, K. (2017). Knowledge management perceptions in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*.
46. Lee, S. B., & Shiva, S. G. (2009). A novel approach to knowledge sharing in software systems engineering. In *Proceedings - 2009 4th IEEE International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*.
47. Li, N., & Li, Q. (2010). Knowledge management modes and strategies for university libraries. In *2010 International Conference on Future Information Technology and Management Engineering (FITME)*.
48. Lux, C. (2015). Knowledge management in public libraries. In *Knowledge management in libraries and organizations*.

49. Malingkas, D. E. Y., & Ce, W. (2020). Knowledge management using gamification in consulting firms. In Proceedings of 2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech).
50. Mancilla-Amaya, L., Sanín, C., & Szczerbicki, E. (2010). The e-decisional community: An integrated knowledge sharing platform. Conferences in Research and Practice in Information Technology Series.
51. Matarazzo, J. M., Pearlstein, T., James, S., & Quint, B. (2013). Special libraries: A survival guide. Libraries Unlimited.
52. Mei, Y. M., Lee, S. T., & Al-Hawamdeh, S. (2004). Formulating a communication strategy for effective knowledge sharing. Journal of Information Science.
53. Moura, E. V., Santoro, F. M., & Baião, F. A. (2013). Collaboration support for knowledge-intensive processes through a service-based approach. In Proceedings of the 2013 IEEE 17th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD).
54. Murray, T. E. (2015). The human nature of information work. Journal of Library Administration.
55. Murray, T. E. (2016). The forecast for special libraries. Journal of Library Administration, 56(2), 164-173.
56. Naushad Ali, P. M., & Khan, D. (2017). Investigating knowledge management strategies in central university libraries in India. DESIDOC Journal of Library and Information Technology, 37(2).
57. Penfold, S. (2017). The special library environment. In Achieving cultural change in networked libraries. Chandos Publishing.
58. Ravishankar, M. N., Pan, S. L., & Leidner, D. E. (2011). Examining the strategic alignment and implementation success of a KMS: A subculture-based multilevel analysis. Information Systems Research.
59. Ruan, L., & Sykes, J. (2014). Strategic planning in special libraries and information centers. In Succession planning and implementation in libraries: Practices and resources (pp. 1-16). IGI Global.
60. Ruan, L., & Sykes, J. (2017). Strategic planning in special libraries and information centers. In Library science and administration: Concepts, methodologies, tools, and applications (pp. 23-40). IGI Global.
61. Saunders, L. (2016). Room for improvement: Priorities in academic libraries' strategic plans. Journal of Library Administration.
62. Scheepers, R., Venkitachalam, K., & Gibbs, M. R. (2004). Knowledge strategy in organizations: Refining the model of Hansen, Nohria and Tierney. Journal of Strategic Information Systems, 13(3), 201-222.
63. Selhorst, K. (2007). A framework for knowledge management in a public library - based on a case study on knowledge management in a Dutch public library. In Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM).
64. Semertzaki, E. (2011). Special libraries as knowledge management centres. Chandos Publishing.
65. Semertzaki, E. (2015). Why special libraries are the right places to host a knowledge management centre. In Knowledge management in libraries and organizations (pp. 1-15). De Gruyter Saur.
66. Shropshire, S., Semenza, J. L., & Koury, R. (2020). Knowledge management in practice in academic libraries. IFLA Journal.
67. Stern, D. (2013). How libraries make tough choices in difficult times: Purposeful abandonment. Chandos Publishing.
68. Stern, D. (2014). New search and navigation techniques in the digital library. In Digital libraries: Philosophies, technical design, considerations, and example scenarios.
69. Swain, D. E., & Ekionea, J.-P. B. (2008). A framework for developing and aligning a knowledge management strategy. Journal of Information and Knowledge Management, 7(3), 203-219.
70. Vela, S. (2018). Knowledge management, diversity, and professional hierarchies in libraries. Journal of Library Administration, 58(8), 833-842.
71. Vitiello, G. (2015). Restructuring the library for an enlarged mission. In Knowledge management in libraries and organizations. De Gruyter Saur.
72. Volovici, M. R. (2015). New management strategies and organizational culture in libraries. Revista Transilvania.
73. Zhang, Q. S., & Wang, X. Y. (2013). Construction of the library knowledge management system based on semantic web. Advanced Materials Research.
74. Zharinova, A. H., Zharinov, S. S., & Hauschke, C. (2023). The new business model for the state scientific and technical library of Ukraine: Enhancing new digital tools for researchers. In University library at a new stage of social communications development. Conference proceedings.