Al-Farouk journal of sciences
Volume (2), Issue (3) (JUNE, 2026)
ISSN: 3135-2359

مجلة الفاروق للعلوم
المجلد (2) ملحق العدد 3 يونيو 2026
ردمد: 3135-2359

واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين

" دراسة ميدانية على الإدارة العامة جامعة طرابلس "

سهام غيث المريبي
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس

The Reality of Implementing Knowledge Management Requirements in Higher Education Institutions from the Perspective of Employees

A Field Study on the General Administration at the University of Tripoli

Seham Geith Elmrebi
Faculty of Economics and Political Science / University of Tripoli
S.elmrebi@uot.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/05/21 تاريخ المراجعة 06/16/ 2026 تاريخ القبول:2026/06/28- تاريخ النشر: 07/10/ 2026

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي والكشف عن المعوقات التي تؤثر في ذلك وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر مناسباً لها، حيث بلغت عينة الدراسة (43) مفردة من العاملين بالمنظمة قيد الدراسة، وقد تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على العينة المستهدفة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جاء في الحدود المتوسطة، كذلك وجود ضعف في ثقافة المشاركة المعرفية داخل المؤسسة، ويُعد عاملًا حاسمًا في تفسير محدودية مستوى التطبيق، كما تبين ضعف تقنيات المعلومات والاتصالات، وضعف البنية التحتية الداعمة لإدارة المعرفة، وأيضاً ضعف في الحوافز، وغياب التوثيق المنهجي لخبرات العاملين، كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط تفسيري واضح بين مستوى التطبيق والمعوقات؛ إذ إن ارتفاع مستوى إدراك المعوقات ترافق مع بقاء مستوى التطبيق في الحدود المتوسطة، مما يشير إلى أن المعوقات تمثل محددات بنيوية تؤثر بصورة مباشرة في فاعلية تطبيق إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة – عمليات إدارة المعرفة – مؤسسات التعليم العالى.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of knowledge management implementation in higher education institutions and to uncover the obstacles affecting it. The study adopted the descriptive-analytical approach, which is considered appropriate for it. The study sample consisted of (43) employees from the organization under study. A questionnaire was designed and distributed to the target sample. Statistical methods appropriate to the study were used. The study concluded with a number of results, the most important of which are: that the level of implementation of knowledge management processes in higher education institutions was at the average level; that there is a weakness in the culture of knowledge sharing within the institution, which is a crucial factor in explaining the limited level of implementation; that there is a weakness in information and communication technologies; that there is a weakness in the

infrastructure supporting knowledge management; that there is also a weakness in incentives; and that there is a lack of systematic documentation of employees' experiences. The study also showed a clear explanatory relationship between the level of implementation and the obstacles; as the high level of awareness of the obstacles was accompanied by the level of implementation remaining at the average level, which indicates that the obstacles represent structural determinants that directly affect the effectiveness of knowledge management implementation within higher education institutions.
Keywords: Knowledge management – Knowledge management processes – Higher education institutions..

أولاً- المقدمة:

في ظل التطورات الهائلة لتكنلوجيا المعلومات في العصر الحديث برز توجه إداري للمنظمات المعاصرة على اختلاف انواعها نحو إدارة المعرفة لقدرة الاخيرة على احداث نقلة في مستوى الاداء وأيضاً لكونها وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر.

فإدارة المعرفة تكتسب أهمية متزايدة لكونها قادره على استغلال المعلومات وتوزيعها وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسب من خلال ربط الافراد العاملين في شبكات الكترونية تساعد في تبادل الافكار والخبرات اسرع واسهل، ومن تم العمل على توظيف المعرفة والاستفادة منها بأقصى ما يمكن.

واعتماداً على ما سبق تعتبر الجامعات أحد اكثر المنظمات اهتماما بهذا المدخل لكونها تسعى دائماً إلى تبني تطوير أدائها وتفعيل دورها المعرفي الذي أنشأت من آجلة.

فجامعة طرابلس تعد أحد الدعائم الاساسية للتعليم العالي في ليبيا كونها تقدم حملة من المعارف والدراسات المتقدمة كما تعتبر هي معقل الفكر الانساني ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية ولعظم هذه المسؤوليات وتعدد المهام فإن اعتماد هذا المدخل سيكون له الأثر الفاعل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية التشغيلية وتعزيز قدرات ومهارات كوادرها لتحقيق التطوير والتحسين.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

يُعد تطبيق مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة آمراً ضرورياً لمواكبة التطورات والنهوض بها وإن ذلك يتحقق من خلال تبني فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات باستخدام التقنيات الحديثة، وهذا المدخل أصبح أحد محددات النجاح لأي منظمة لما تحققه لها من قيمة تنافسية تمكنها من البقاء والاستقرار وتحقيق الأهداف، وكون الجامعات أحد أهم المنظمات التي يقع عليها العبء الاكبر في عملية التغيير والتطوير وذلك أن قدرة الدولة تقاس علي المشاركة والمنافسة بكفاءة اداء جامعتها.

ومن خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بالمنظمة قيد الدراسة ومعوقات هذا المدخل، وبذلك تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات **التالية**:

- ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة طرابلس؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طرابلس؟

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة علمية موضوعية حول المعرفة وكيفية إدارتها بإحدى مؤسسات التعليم العالي والتي تقدم الكثير من الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية وبالتالي فأهميتها تستمد من أهمية هذه المنظمة وهذه الدراسة تسعى لمعرفة الواقع الفعلي لمدى تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة وما تواجهها من معوقات.

رابعاً– أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة **إلى:**

1– التعرف على واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في جامعة طرابلس.

2– التعرف على أهم المعوقات التي تقف في وجه تطبيق إدارة المعرفة.

3– تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة التي من شأنها تدليل العوائق والصعوبات بالمنظمة قيد الدراسة.

خامساً– منهجية الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف الظاهرة وتفسيرها واستخدام الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات وتفسيرها عن طريق برنامج (SPSS) من خلال استمارة الاستبيان التي سيتم اعدادها بما يتناسب مع أهدف وفرضيات الدراسة، وتتضمن هذه الدراسة جانبين اساسيين على النحو **التالي:**

1– الجانب النظري: يهتم هذا الجانب بالدراسة النظرية للموضوع من خلال الاستعانة بما ورد في الكتب والمراجع المختلقة والدوريات المتاحة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

2– الجانب العملي: يهتم هذا الجانب بجمع البيانات ذات العلاقة بالموضوع بواسطة استمارة الاستبيان والتي تناولت مجموعة من التساؤلات ذات العلاقة المباشرة بمفردات الدراسة.

سادساً– مجتمع وعينة الدراسة:

تمثّل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة / جامعة طرابلس، وقد استهدفت الدراسة عينة من هذا المجتمع، ونظرًا لتعذّر حصر كافة مفرداته، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، حيث بلغ حجم العينة (43) مفردة.

سابعاً– حدود الدراسة:

1– الحدود الموضوعية: تم في هذه الدراسة تناول موضوع واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة.

2– الحدود المكانية: اجريت الدراسة الميدانية في جامعة طرابلس.

3– الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة خلال الفترة 2024–2025.

4– الحدود البشرية: تتمثل في العاملين في جامعة طرابلس.

ثامناً– الدراسات السابقة:

1– دراسة جاسم عذير2016 بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة المعرفة جامعة تشرين سوريا نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة في جامعة تشرين حيت يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (200) استبانة وتم استراد (160) وقد توصلت الدراسة إلى وجود متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في الثقافة التنظيمية اضافة إلى خلاصة المعوقات أهمها عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لذى معظم افراد العينة، وعدم تخصيص التمويل الكافي لتطبيقها في جامعة تشرين.

2– دراسة عمران علي ابو خريص، عز الدين سويد (2019) بعنوان:9

" واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الأسمرية الاسلامية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأسمرية الاسلامية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال صحيفة الاستبيان وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العامة بالجامعة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج اهمها تدني مستوى الاستفادة من التقنيات الحديثة المتوفرة لذى المنظمة، وسيادة البيروقراطية واستخدام المركزية شيوع احتكار ثقافة المعرفة ندرة الافراد المتخصصون بشؤون إدارة المعرفة.

3- دراسة مفتاح الطيب، نوري المضوي (2022) بعنوان: "إدارة المعرفة واقعها ومعوقات تطبيقها دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الاسلامية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في الجامعة الاسمرية الاسلامية حسب وجهة مدراء المراكز بالجامعة وعمداء الكليات ورؤساء اقسم الجودة وقسم الاداء ومدراء مكاتب الكليات التابعة للجامعة، وقد تم اعتماد اسلوب المسح الشامل واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيت تم توزيعها على افراد المجتمع والبالغ عددهم (1) مفردة وقد تحصل على (45) استبانة من اجمالي العدد، ومن أهم النتائج التي تم التوصل **اليها:**

فهم وادراك المستجوبين لمفهوم إدارة المعرفة، وتنامي قدرات الجامعة علي التكيف التنمية والمتغيرات، واهتمام الجامعة بالحصول على المعرفة وتخزينها واستخدامها.

وإن من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة هي: قلة قناعة القيادات الإدارية والاكاديمية بتطبيق إدارة المعرفة وكذلك ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدارسات في مجال إدارة المعرفة، وافتقار المكتبة للمراجع والدوريات العالمية الحديثة.

4- دراسة محمد معيض الحارتي (2023) بعنوان: "واقع ومعوقات إدارة المعرفة في الكليات التقنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية التقنية بمحافظة ميسان بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الكليات التقنية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر اعضاء وهيئة التدريس بكلية التقنية بمحفظة ميسان، وتم تحديد عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس من خلال اسلوب الحصر الشامل وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للبحث حيث تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (32) مفردة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (25) استبانة تتمثل عينة البحث الرئيسية، وبعد اخضاع البيانات المتحصل عليها للمعالجة الاحصائية أظهرت نتائج البحث أن درجة تطبيق إدارة المعرفة بأبعاده (التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي) جاءت(عالية جداً) على الترتيب وفق استنتاجات اعضاء هيئة التدريس، وعلى الرغم من ذلك أظهرت النتائج وجود بعض المعوقات المادية والبشرية والثقافية والتنظيمية التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في سلك الكلية، وفي ضوء ذلك تم تقديم بعض التوصيات منها زيادة الحوافز والمكافآت التي تدعم المشاركة في أدارة المعرفة، وتوضيح استراتيجية الكلية فيما يتعلق بالتعامل مع إدارات المعرفة وزيادة التوعية حول القواعد المتوقعة من تطبيقها.

5- دراسة اروى عبدالله الزامل (2017) بعنوان: "معوقات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الثقافية والتنظيمية والبشرية والفنية لتطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، والمقترحات في كيفية التغلب عليها والفروق ذات الدلالة الاحصائية بين أفراد العينة حول معوقات ومقترحات إدارة المعرفة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس – الدرجة العلمية – عدد سنوات الخبرة)، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكونت عينة الدراسة من (116) مفردة من اعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة الاستبانة اداة لجمع المعلومات وأظهرت النتائج وجود معوقات ثقافية في جلب المعلومة لها عن وجود فجوة بين إدارة المعرفة والخطط والبرامج التعليمية، وقصور اجراء التجارب التي تساعد على توليد المعرفة وغياب تفافة العمل وقلة وجود برامج تدريبية تعني بالتدريب الفني.

6- دراسة عبد الرزاق عمران ، طارق أبو شعفة (2020) بعنوان: واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في قطاع المصارف الليبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة وكذلك الكشف عن المعوقات التي تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر منهجاً ملائماً حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة 52 موظف من المدراء العاملين بالإدارات العامة ورؤساء الأقسام وتم توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغيرات ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت غير ذات دلالة معنوية أيضا وجود معوقات تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة.

7- دراسة سليمان النعاس، وآخرون (2025) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة محمد بن علي السنوسي. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من 155 مفردة وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة كانت مرتفعة حيث جاءت المعوقات التقنية في المرتبة الأولى تليها معوقات بشرية وجاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأخيرة.

الجانب النظري

مفهوم المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم المعرفة من خلال العديد من المداخل والاتجاهات، حيث وصفها البعض على أنها إحدى موجودات المنظمة فقد اعتبرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أكثر أهمية من الموجودات المادية، كما اعتبرها آخرون رأس المال الفكري والقيمة المضافة للمنظمة والتي لا تُعدّ كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة.

كما عرفها أيضاً (زدوري، 2016: 3) بأنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي نحصل عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن. من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة.

أنواع المعرفة:

إن تحديد نوع المعرفة من ضمن الخطوات التي تقوم بها المنظمة للاستفادة منها، وقد تم تقديم عدة تصنيفات لها من قبل بعض المختصين في إدارة المعرفة ومن ضمنهم: (الكبيسي، 2005: 14) والتي صنفها إلى:

1- **معرفة ضمنية:** وهي المعرفة التي تستمد من الخبرة الشخصية وهي تعتمد على القواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، أي هي المعارف التي تجتمع لدى الفرد والتي من الصعوبة نقلها أو تحويلها للآخرين.

2- **معرفة ظاهرة:** وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وتبويبها وكتابتها ونقلها للآخرين أي تلك التي تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة كاللوائح والإجراءات والمستندات.

مفهوم إدارة المعرفة:

ليس هناك تعريفاً شاملاً ومتفقاً عليه لإدارة المعرفة إذ هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واضح وقد اجتهد الباحثون كل حسب اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته. (الكبيسي، وعواد، 2002)

- فعرفت على أنها: عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتشابكة تشمل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها، وبالتالي تهدف إلى مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة. **(السعيد مبروك، 2013: 173)**
- ويضيف (أبو النصر، 2021: 80) في كونها مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة، والتي تعمل على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقدرة على نشرها.

- وقد أشار (عبد الرحيم علي، 2015: 16) بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها، والخاصة باستخدامها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلى من خلال المنظمة.

أبعاد إدارة المعرفة:

تتمثل ابعاد إدارة المعرفة كما اوضحها .(همستيري، 2013: 60) **في الآتي:**

1. **البُعد التقني:** ويعبر عن الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات المختلفة ومحركات البحث أي نظام تكنولوجي متكامل.
2. **البُعد التنظيمي:** ويُعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها ونشرها وتعزيزها وإعادة استخدامها وإعداد خرائط بأماكن توافرها في المنظمة وتحديد مسارات تدفقها.
3. **البعد الاجتماعي:** ويركز هذا البعد على انقسام المعرفة بين الأفراد وبناء فريق العمل صانعة المعرفة وتقاسم والمشاركة في الخبرات وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بن الأفراد.
4. **البُعد الثقافي:** تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة والمؤثرة في تحقيق نجاح إدارة المعرفة وما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوك الأفراد في التعامل مع المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة:

تدرك المنظمات التي تسعى دائماً إلى التميز والنجاح أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف وإنما هي الوسيلة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن لا قيمة لما تحصل عليه من المعلومات والمعارف من مصادرها الداخلية والخارجية إذا لم تُنظم بطريقة تُمكن من تحقيق الفائدة منها. (الكبيسي، 2005: 43)، وبناءً على ذلك فإن إدارة المعرفة تشتمل على مجموعة من العمليات التي تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها من أجل تنظيم المعرفة وتخزينها وتسهيل الوصول إليها لتطبيقها، و**تتمثل هذه العمليات بما يلي:**

1- **اكتساب المعرفة وتطويرها:** ويقصد بذلك مصادر الحصول عليها (الخبراء والمتخصصون وقواعد البيانات أو من خلال أرشيف المنظمة) وذلك باستخدام وسائل المقارنة وحضور المؤتمرات والاستعانة بالدوريات والمنشورات والبريد الالكتروني والتعلم الفردي وايضاً يمكن الحصول عليها عن طريق الصدفة وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف عليها وتخزينها تم استرجاعها، ومن ناحية أخرى فأن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة ذاتها.

(عيد، السيد رجب، 2011)

2- تخزين المعرفة: وتشتمل على العمليات التي تحتفظ بالمعرفة وتحافظ عليها وتسعى إلى إدامتها والعمل على تنظيمها بطريقة يسهل البحث والوصول إليها، حيث تلعب تقنية المعلومات دوراً بارزاً في جميع مراحل هذه العملية. وتمثل هذه العملية الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد. وتبرز أهمية هذه العملية في المنظمات والمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي لا يوجد لدى عامليها استقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة العقود المؤقتة والاستشارية والتي قد يغادرونها ومن ثم فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها. **(عتيق، 2014، ص31)**

3- نشر المعرفة: تدرك المنظمات أن المعرفة الموجودة تزداد بالاستخدام والمشاركة، حيث تنشر المعرفة داخل المنظمة عبر وسائل مفهومة ومدركة والتي قد تكون أشخاصاً أو شيء آخر تتمثل في فرق متنوعة معرفياً، أو وكلاء المعرفة أو شبكة

الإنترنيت الداخلية، أو التدريب من قبل زملا الخبرة القدامى، أو عن طريق الخبراء. يشير موضوع مشاركة المعرفة إلى ثلاث نقاط مهمة **تتمثل في:**

- تحتم المشاركة بالمعرفة التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.
- يختلف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة، حيث يلائم التدريب والحوار توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.
- تختلف المشاركة بالمعرفة عن المشاركة بالمعلومات التي لا تتضمن عنصر التفكير.

ومن ذلك يتضح أن اهتمام عملية نشر المعرفة يتركز على ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب. **(الكبيسي، 2005: 57)**

4- **تطبيق المعرفة:** إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب عبر استثمارها في فرصة متاحة أو لحل مشكلة قائمة، ويشير تطبيق المعرفة إلى استعمال المعرفة وإعادة الاستعمال وتطبيقها لتحقيق الاستفادة، حيث يتيح تطبيق المعرفة عمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار المعارف الجديدة. ومن خلال ما سبق فإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة معارفها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة المتوفرة لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم.(الزيادات، 2008: 104)

صعوبات تطبيق إدارة المعرفة:

أشار الباحثين إلى مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة بناءً على ابعادها الرئيسية والتي جاءت كما يلي:

1- غياب دور الإدارة العليا في دعم باقي الإدارات نحو توجه إدارة المعرفة ودعمها له.
2- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة.
3- ضعف البنية التحتية المساعدة لتطبيق إدارة المعرفة وكذلك عدم ملائمة البيئة التنظيمية.
4- ضعف تطوير الأفراد وتدريبهم على تطبيقات إدارة المعرفة ما ينتج عنه تباين في مستوى المعرفة بين العاملين.
5- ضعف الميزانيات المخصصة والدعم المالي من قبل المنظمة لتبني إدارة المعرفة.
6- مقاومة العاملين للتغيير لما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
7- عدم إيلاء الوقت الكافي للتخطيط وتنفيذ أسلوب إدارة المعرفة. (همستيري، 2013: 144-146)
8- غياب الثقافة التنظيمية والذي يتمثل في الافتقار إلى الادراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة. **(العلول)** **الإطار العملي للدراسة**

المعالجة الإحصائية: بعد جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية. وقد أُستخدمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف **مما يلي:**

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد معدل استجابة أفراد عينة الدراسة.
- ✓ الانحرافات المعيارية Standard Deviation لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ✓ اختبار ت One Sample T-Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
- ✓ معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لقياس درجة الثبات في إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

✓ معامل ثبات سبيرمان براون coefficient Spearman Brown.

وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $\alpha = 0.05$، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.v27.

بعد جمع بيانات الدراسة تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.V27.

أولاً- قياس صدق وثبات أداة القياس: (الاستبانة)

يُعرّف صدق المحتوى بأنه مدى قدرة الأداة البحثية على قياس ما صُممت من أجله، وذلك من خلال فحص مدى ملاءمة البنود لقياس أبعاد المتغيرات المستهدفة، وهو ما يُعرف أيضًا بالصدق الظاهري. **(القحطاني، 2002: 210)**

ولضمان تحقيق صدق المحتوى في أداة جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، تم الرجوع إلى أبرز الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي أسهمت في بناء المسودة الأولية للاستبانة. عقب ذلك، خضعت الاستبانة لعملية تقييم علمي من خلال عرضها على نخبة من المتخصصين والخبراء في مجال الدراسة، بالإضافة إلى خبير في الإحصاء التطبيقي، حيث تفضلوا مشكورين بتقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم العلمية حول محتوى الأداة ومدى دقتها وملاءمتها لأهداف الدراسة.

وقد أُخذت تلك الملاحظات بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات اللازمة من حيث الإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة لبعض البنود، وصولًا إلى إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية التي استُخدمت في التطبيق الميداني.

ثانيًا- ثبات الاستبانة: يُقصد بثبات الاستبانة مدى قدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة. ويُعد الثبات مؤشرًا على استقرار الأداة وموثوقية قياسها، إذ يُفترض ألا تتغير نتائجها بشكل كبير عند استخدامها في أوقات مختلفة مع نفس الفئة المستهدفة، ما لم تحدث تغيّرات حقيقية في الظاهرة المدروسة. **(العساف، 1995: 430)**

ويمثل الثبات أحد الشروط الأساسية للحكم على جودة الأداة البحثية، حيث يُعزز من مصداقية البيانات ويُقلل من احتمالية تأثر النتائج بعوامل عشوائية أو ظرفية.

ولغرض التحقق من ثبات أداة القياس للدراسة (الاستبانة)، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) (Coefficient، وهو من أكثر الأساليب شيوعًا لقياس الاتساق الداخلي لعناصر الأداة. ويُحسب هذا المعامل وفق المعادلة التالية: **(Sekaran, 2006: p. 311)**

$$R_{tt} = \left(\frac{n}{n-1}\right)\left(\frac{Sd_t^2 - \sum(Sd)^2}{Sd_t^2}\right)$$

حيث: R_{tt} تشير إلى معامل ارتباط ألفا. n: تشير إلى عدد فقرات القياس.

Sd_t^2: تشير إلى تباين الاختبار الكلي. $\sum(Sd)^2$: تشير إلى مجموع تباينات الفقرات.

ويتم تفسير نتائج معامل ألفا كرونباخ **(Bandalos, 2018, p. 173)**، من خلال (أقل من 60%: ثبات ضعيف، (من 60% إلى أقل من 70%: ثبات مقبول)، (من 70% إلى أقل من 80%: ثبات جيد)، من 80% فأعلى: ثبات ممتاز)، وكلما اقتربت قيمة المعامل من 100%، دلّ ذلك على اتساق داخلي مرتفع، وهو ما يعزز من موثوقية نتائج الأداة.

وفي هذه الدراسة، تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، كما يوضح الجدول بالجدول التالي:

جدول (1) يبين قيم معامل الثبات (الفا كرونباخ) لكل محور من محاور الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	واقع تطبيق إدارة المعرفة.	X1	13	92.7
2	معوقات تطبيق إدارة المعرفة.	X2	17	93.2
	الكلي	X	30	90.1

ويتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور البحث، وكذلك قيمة ألفا لجميع الفقرات (90.1%)، هي قيم ثبات عالية جداً ومقبولة أخصائيًا.

ثالثًا– التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة: بعد الانتهاء من توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات المطلوبة، تم إدخالها إلى الحاسوب وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة، وذلك بهدف التوصل إلى النتائج واختبار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقًا.

رابعًا– وصف خصائص عينة الدراسة: خُصص القسم الأول من أداة الدراسة للأسئلة العامة التي تهدف إلى جمع بيانات أولية تسهم في التعرف على الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة، وذلك لضمان ملاءمتها لطبيعة البحث المتعلق بواقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين. ويُبيّن الجدول رقم (2) توزيع العينة وفقًا لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

جدول (2) يبين وصف عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	19	44.2
	أنثى	24	55.8
العمر	أقل من 30 سنة	5	11.6
	من 30 إلى 40 سنة	19	44.2
	من 41 إلى 50 سنة	11	25.6
	أكثر من 50 سنة	8	18.6
المؤهل العلمي	دبلوم	5	11.6
	بكالوريوس	34	79.1
	ماجستير	4	9.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	32.6
	من 5 إلى 10 سنوات	12	27.9
	أكثر من 10 سنوات	17	39.5

تشير بيانات الجدول رقم (2) إلى أن توزيع العينة من حيث الجنس جاء متقاربًا نسبيًا، حيث بلغت نسبة الإناث (55.8%) بعدد (24) مفردة، مقابل (44.2%) للذكور بعدد (19) مفردة، وهو ما يعكس تمثيلاً متوازنًا لوجهات النظر داخل البيئة المؤسسية، أما من حيث العمر، فقد سجلت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) النسبة الأعلى (44.2%)، تلتها الفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (25.6%)، ثم فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (18.6%)، في حين جاءت فئة (أقل من 30 سنة) بأدنى نسبة (11.6%). ويُظهر هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية مهنية نشطة، تمتلك خبرة عملية تؤهلها

لتقييم واقع تطبيق إدارة المعرفة داخل مؤسساتها.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتضح أن درجة البكالوريوس استحوذت على النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (79.1%)، تلتها درجة الدبلوم بنسبة (11.6%)، ثم درجة الماجستير بنسبة (9.3%). ويعكس هذا التوزيع مستوى أكاديميًا جامعيًا مناسبًا لطبيعة موضوع الدراسة، خاصة وأن إدارة المعرفة ترتبط بمفاهيم تنظيمية ومعرفية تتطلب قدرًا من الوعي الأكاديمي، أما متغير سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن فئة (أكثر من 10 سنوات) شكلت النسبة الأعلى (39.5%)، تلتها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (32.6%)، ثم فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (27.9%). ويشير ذلك إلى أن نسبة معتبرة من المشاركين تمتلك خبرة مهنية ممتدة، وهو ما يعزز من قدرتهم على تقييم واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة ومعوقاته من منظور عملي تراكمي.

وبصفة عامة، تُظهر خصائص عينة الدراسة تنوعًا مهنيًا وأكاديميًا مناسبًا، مع تركّز ملحوظ في الفئات العمرية المتوسطة ومستويات خبرة جيدة، الأمر الذي يُعد عاملًا داعمًا لموثوقية البيانات وصلاحيتها للتحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

خامسًا- التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة: بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها وتنقيحها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب. حيث تم ترميز الإجابات اللفظية بتحويلها إلى قيم رقمية محددة، وذلك لتسهيل إجراء التحليل الإحصائي عليها. وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "موافق إلى حد ما" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطت الإجابة "موافق بشدة" 5 درجات، وهذا الترميز يعبّر عن مستوى الموافقة على الفقرات، حيث كلما زادت الدرجة زادت درجة الموافقة، والعكس صحيح. وتُشكّل هذه القيم الرقمية مدخلات التحليل الإحصائي الذي يُجرى على بيانات عينة الدراسة الميدانية. ويهدف هذا التحليل إلى استخلاص النتائج من خلال استخدام مقاييس وصفية أساسية **مثل:** المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ونسب الإجابات لكل فقرة.

المحك المعتمد لتفسير المتوسطات الحسابية: **(Allen and Seaman, 2007)** قبل عرض نتائج التحليل، تم تحديد معايير تُفسير المتوسطات الحسابية باستخدام مبدأ المدى (Range) لتحديد طول الفئة لكل درجة من درجات الترجيح. ويُحسب المدى وفق الصيغة التالية:

المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة – أقل قيمة).

المدى =5 – 1 = 4

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المــــــدى (4)}}{\text{عدد الفئات(الدرجات) (5)}}$$

طول الفئة = 0.80

يهدف تحديد مدى المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين إلى تجاوز الاعتماد على القيم المطلقة، وذلك من خلال وضع إطار معياري يمكن من خلاله التعرف على درجة الموافقة لكل فقرة. يعرض الجدول التالي نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة وفق هذا الإطار.

جدول (3): مدى المتوسط الحسابي واتجاهاته

المدى	درجة الموافقة
من (1.00) الى اقل من (1.80)	غير موافق بشدة
من (1.80) الى اقل من (2.60)	غير موافق
من (2.60) الى اقل من (3.40)	موافق إلى حد ما
من (3.40) الى اقل من (4.20)	موافق
من (4.20) الى اقل من (5.00)	موافق بشدة

1- **محتوى واقع تطبيق إدارة المعرفة:** يركز هذا الجزء على تحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تمثل هذا المحور. ويعرض الجدول رقم (4) المتوسطات

المرجّحة والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والأهمية النسبية لكل فقرة، بما يسمح بتحديد مستوى التطبيق الفعلي لمتطلبات إدارة المعرفة في بيئة العمل الجامعية.

جدول رقم (4): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات المحور الأول

X1	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبة%
1	تمتلك الجامعة أنظمة حديثة لحفظ المعلومات	3.70	1.124	موافق	%67.4
2	تتوفر قاعدة بيانات مزودة بمعلومات كافية للرجوع اليها عند الحاجة	3.95	0.575	موافق	%73.8
3	تمتلك الجامعة أنظمة ولوائح مقننة تخص إدارة المعرفة	2.65	1.251	موافق إلى حد ما	%41.3
4	يتم توثيق الافكار المبتكرة والهادفة	2.51	1.055	غير موافق	%37.8
5	لذى الجامعة رؤية استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة	3.37	1.235	موافق إلى حد ما	%59.3
6	تعمل الإدارة على نشر المعرفة في كافة المستويات	3.49	1.261	موافق	%62.2
7	يتوفر ارتباط بشبكات متكاملة لأداء العمل	3.70	1.103	موافق	%67.4
8	يتبادل الموظفون المعلومات بينهم بصراحة وشفافية	3.60	1.256	موافق	%65.1
9	يتم توظيف المعرفة واستثمارها في كافة مجلات الاداء	2.42	0.906	غير موافق	%35.5
10	توجد معايير واضحة ومحددة لقياس المعرفة الموجودة	3.12	1.467	موافق إلى حد ما	%52.9
11	تسعى الإدارة لتوفير بيئة عمل مناسبة لما يدعم قدرات العاملين على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها	2.86	1.167	موافق إلى حد ما	%46.5
12	تعمل الإدارة على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف معلنة	2.28	0.797	غير موافق	%32.0
13	تعقد الإدارة لقاءات دورية مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم	1.81	0.880	غير موافق	%20.3

تُظهر نتائج الجدول أن المتوسطات المرجّحة لفقرات محور: واقع تطبيق إدارة المعرفة تراوحت بين (1.81) و(3.95)، وبأهمية نسبية تراوحت بين (20.3%) و(73.8%)، وهو ما يعكس وجود تباين واضح في تقديرات أفراد العينة تجاه مستوى التطبيق. وتشير القيم المرتفعة نسبيًا لبعض الفقرات إلى توفر جوانب معينة من متطلبات إدارة المعرفة، في حين تكشف القيم المنخفضة عن قصور في جوانب أخرى، خاصة تلك المتعلقة بالتفعيل المؤسسي والاستثمار الفعلي للمعرفة.

وقد سجلت الفقرة «تتوفر قاعدة بيانات مزودة بمعلومات كافية للرجوع إليها عند الحاجة» أعلى متوسط مرجّح بلغ (3.95) وبأهمية نسبية (73.8%)، ما يدل على أن البنية المعلوماتية المتعلقة بتخزين البيانات واسترجاعها تُعد من أبرز نقاط القوة في واقع التطبيق. كما جاءت فقرتا «تمتلك الجامعة أنظمة حديثة لحفظ المعلومات» و«يتوفر ارتباط بشبكات متكاملة لأداء العمل» بمتوسط (3.70) لكل منهما وأهمية نسبية (67.4%)، وهو ما يعكس توفر بنية تقنية داعمة لإدارة المعلومات والمعرفة على المستوى التشغيلي.

إلا أن النتائج تكشف في المقابل عن ضعف ملحوظ في الجوانب التنظيمية والاستراتيجية لإدارة المعرفة؛ فقد سجلت الفقرة «تعقد الإدارة لقاءات دورية مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم» أدنى متوسط مرجّح (1.81) وأهمية نسبية (20.3%)، ما يشير إلى محدودية الاهتمام بتوثيق الخبرات التراكمية للعاملين. كما جاءت فقرة «تعمل الإدارة على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف معلنة» بمتوسط (2.28) وأهمية نسبية (32.0%)، وهي نتيجة تعكس ضعفًا في أحد أهم مرتكزات إدارة المعرفة،

والمتمثل في تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية قابلة للتداول والاستثمار. كذلك سجلت فقرة «يتم توظيف المعرفة واستثمارها في كافة مجالات الأداء» متوسطًا منخفضًا نسبيًا (2.42) وأهمية (35.5%)، وهو ما يدل على أن المعرفة المتاحة لا تُستثمر بالشكل الكافي في دعم القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

أما الفقرات التي جاءت بدرجة «موافق إلى حد ما»، مثل وجود رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة (3.37) وتوفير بيئة داعمة لخلق المعرفة (2.86)، فتشير إلى أن الجوانب التخطيطية والثقافية لإدارة المعرفة لا تزال في مستوى متوسط، ولم ترتقِ إلى مستوى التطبيق المنهجي المتكامل.

وبصفة عامة، تعكس النتائج أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتسم بوجود بنية تقنية معلوماتية مقبولة تدعم عمليات الحفظ والاسترجاع، مقابل ضعف نسبي في الجوانب التنظيمية والثقافية والاستراتيجية المرتبطة بإدارة المعرفة، خاصة فيما يتعلق بتوثيق الخبرات، وتحويل المعرفة الضمنية، واستثمارها في تحسين الأداء. ويشير ذلك إلى أن التطبيق الحالي يميل إلى الطابع التقني أكثر من كونه نظامًا إداريًا متكاملاً، الأمر الذي يستدعي تبني سياسات أكثر وضوحًا لتعزيز البعد الاستراتيجي والثقافي لإدارة المعرفة داخل المؤسسة

2- معوقات تطبيق إدارة المعرفة: يركز هذا الجزء على دراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة، من خلال الفقرات التي تم تجميعها والتي تمثل هذا المحور، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في البحث حول فقرات هذا المحور.

جدول رقم (5): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات المحور الثاني

X2	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبة%
1	لا تدعم الإدارة العليا عمليات إدارة المعرفة	2.65	0.752	موافق إلى حد ما	%41.3
2	سيادة المركزية في عمليات تبادل المعرفة ونقلها	2.72	0.701	موافق إلى حد ما	%43.0
3	عدم توفر حوافز تشجع العاملين على المشاركة في إدارة المعرفة	3.47	1.054	موافق	%61.6
4	لا يوجد توثيق لتجارب وخبرات العاملين	3.51	0.883	موافق	%62.8
5	عدم شيوع ثقافة المعرفة التي تشجع على المشاركة	3.65	0.813	موافق	%66.3
6	ضعف تقنيات المعلومات والاتصالات التي تساعد تشارك المعرفة	3.84	1.067	موافق	%70.9
7	ضعف البنية التحتية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة	3.67	0.993	موافق	%66.9
8	لا تتوفر قواعد بيانات لذى الجامعة تمكن العاملين الوصول اليها بسهوله	2.33	0.747	غير موافق	%33.1
9	تفتقر الجامعة لوجود دورات تخصصية في مجال إدارة المعرفة	3.40	1.137	موافق	%59.9
10	عدم اتاحة الإدارة لفرص التشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة	3.23	0.868	موافق إلى حد ما	%55.8
11	ندرة العناصر البشرية التي لها مهارات كافية في استخدام التقنية الحديثة	2.30	1.124	غير موافق	%32.6
12	تشارك المعرفة يمثل عبء إضافي بالنسبة لك	3.37	1.431	موافق إلى حد ما	%59.3

X2	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبة%
13	لا تفضل الاحتفاظ بما تمتلكه من خبرات ومعارف	3.95	1.112	موافق	%73.8
14	انخفاض العمل الجماعي مع الزملاء وتشارك المعرفة	3.21	1.473	موافق إلى حد ما	%55.2
15	لا يتوفر تواصل مستمر بين العاملين	3.44	1.436	موافق	%61.0
16	لا يتوفر استيعاب كامل لمفهوم إدارة المعرفة	3.26	1.620	موافق إلى حد ما	%56.4
17	لا يتوفر تنظيم هيكلي فعال يحقق تعاون بين العاملين	3.42	1.052	موافق	%60.5

تُظهر نتائج الجدول رقم (5) أن المتوسطات المرجّحة لفقرات محور: معوقات تطبيق إدارة المعرفة، تراوحت بين (2.30) و(3.95)، وبأهمية نسبية تراوحت بين (32.6%) و(73.8%)، وهي قيم تشير إحصائيًا إلى وجود مستوى ملحوظ من المعوقات التي تحد من التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة داخل المؤسسة، مع تباين نسبي في درجة إدراك أفراد العينة لهذه المعوقات.

وقد حققت الفقرة «لا تفضل الاحتفاظ بما تمتلكه من خبرات ومعارف» أعلى متوسط مرجّح بلغ (3.95) وأعلى أهمية نسبية قدرها (73.8%)، تلتها الفقرة «ضعف تقنيات المعلومات والاتصالات التي تساعد تشارك المعرفة» بمتوسط مرجّح (3.84) وأهمية نسبية بلغت (70.9%)، ثم الفقرة «ضعف البنية التحتية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة» بمتوسط (3.67) وأهمية (66.9%)، مما يعكس إدراكًا مرتفعًا لوجود معوقات ثقافية وتقنية تؤثر بصورة مباشرة في مستوى تطبيق إدارة المعرفة.

كما أظهرت النتائج أن الفقرتين «لا يوجد توثيق لتجارب وخبرات العاملين» بمتوسط (3.51) وأهمية (62.8%)، و«عدم توفر حوافز تشجع العاملين على المشاركة في إدارة المعرفة» بمتوسط (3.47) وأهمية (61.6%)، تمثلان معوقات تنظيمية مهمة، وهو ما يشير إلى وجود قصور في آليات التحفيز والتوثيق المؤسسي الداعمة لعمليات إدارة المعرفة.

في المقابل، سجلت فقرة «ندرة العناصر البشرية التي لها مهارات كافية في استخدام التقنية الحديثة» أدنى متوسط مرجّح بلغ (2.30) وأهمية نسبية (32.6%)، تلتها فقرة «لا تتوفر قواعد بيانات لدى الجامعة تمكن العاملين الوصول إليها بسهولة» بمتوسط (2.33) وأهمية (33.1%)، وهو ما يدل على أن هذه الجوانب لا تُعد من أبرز المعوقات من وجهة نظر المبحوثين، مقارنة بالعوامل الثقافية والتنظيمية.

أما الفقرات التي جاءت بدرجة «موافق إلى حد ما»، مثل «لا تدعم الإدارة العليا عمليات إدارة المعرفة» و«سيادة المركزية في عمليات تبادل المعرفة ونقلها»، فتشير إلى وجود قصور إداري متوسط التأثير، يعكس عدم اكتمال البيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بصورة متكاملة.

وبصفة عامة، تؤكد المتوسطات المرجّحة والأهمية النسبية المحسوبة أن محور: معوقات تطبيق إدارة المعرفة، يتسم بوجود تحديات ثقافية وتنظيمية وتقنية بدرجات متفاوتة، مع بروز واضح للبعد الثقافي المرتبط بثقافة الاحتفاظ بالمعرفة وضعف المشاركة. ويشير ذلك إلى أن تطوير تطبيق إدارة المعرفة يتطلب معالجة الجوانب الثقافية والتنظيمية بالتوازي مع تعزيز البنية التقنية، لضمان تفعيل المعرفة كمورد استراتيجي داعم للأداء المؤسسي.

سادسًا– الإجابة على تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟

التساؤل الثاني: ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم تحديد المتوسط الفرضي لكل مقياس (محور) من محاور الدراسة وذلك بالاعتماد على عدد فقرات المقياس (المحور)، **وبناء على ذلك فإن:**

الحد الأدنى للمقياس $(X_{(1)} = 1 \times k)$
القيمة الوسطى (المتوسط الفرضي) للمقياس $(X_{(2)} = \mu = 3 \times k)$
الحد الأعلى للمقياس $(X_{(3)} = 5 \times k)$
حيث: k عدد فقرات المقياس ، (1، 3، 5): القيمة الصغرى والوسطى والعليا لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة على التوالي.

1- الإجابة على التساؤل الأول: ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟

يهدف هذا الجزء إلى تقديم إجابة مفصلة على التساؤل الأول، والذي يتمحور حول "مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"؛ ولتحقيق هذا الهدف، تم احتساب الدرجة الكلية لإجابات المشاركين في الدراسة من خلال تجميع استجاباتهم على الفقرات المكوّنة للمقياس. وقد تم تطبيق اختبار (ت) للعينة الواحدة (One-Sample T-Test) لتقييم الدلالة الإحصائية للمتوسط الحسابي العام للمقياس مقارنةً بالمتوسط الفرضي1 (اندير، 2024: 242).

كما تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، وفترة الثقة للمقياس لضمان دقة النتائج وتوفير أساس إحصائي متين للإجابة على التساؤل البحثي. يوضح الجدول التالي هذه المؤشرات الإحصائية بالتفصيل:

جدول (6): المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

الاحصاءات				اختبار T		95% فترة الثقة حول الأهمية النسبية للمقياس	
المتوسط الافتراضي	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة الاختبار	الدلالة الاحصائية P-value	الحد الادنى	الحد الاعلى
39	39.47	10.518	50.9%	0.290	0.773	44.7%	57.1%

* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (6) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المقياس بلغ $(\bar{X} = 39.47)$ بانحراف معياري قدره $(S_x = 10.518)$، كما أشارت نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة (المدرجة بالجدول المذكور) أن قيمة إحصائية بلغت $(T_c = 0.290)$، بمستوى دلالة إحصائية $(P_{value} = 0.773)$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد$(\propto = 0.05)$ هذه النتيجة تؤكد أن المتوسط العام للمقياس غير دال إحصائيًا.

فإن هذه النتيجة تدعم الفرض الذي ينص على: تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. وقد بلغت الأهمية النسبية للمقياس $(P_x = 50.9\%)$، وهي نسبة متوسطة تعكس مستوى متوسط من التطبيق.

علاوة على ذلك، أظهرت فترة الثقة عند مستوى 95% أن النسبة الحقيقية لهذا المقياس تقع ضمن النطاق (44.7%، 57.1%)، مما يعزز من موثوقية النتيجة الإحصائية المتحصل عليها.

2- الإجابة على التساؤل الثاني: ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟

يهدف هذا الجزء إلى تقديم إجابة مفصلة على التساؤل الثاني، والذي يتمحور حول "المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"؛ ولتحقيق هذا الهدف، تم احتساب الدرجة الكلية لإجابات المشاركين في الدراسة من خلال تجميع استجاباتهم على الفقرات المكوّنة للمقياس. وقد تم تطبيق اختبار (ت) للعينة الواحدة (One-Sample T-Test) لتقييم الدلالة الإحصائية للمتوسط الحسابي العام للمقياس مقارنةً بالمتوسط الفرضي.

[1] جمال محمد اندير (2024م): الإحصاء والاحتمالات، دار الوليد للنشر والتوزيع ، طرابلس – ليبيا، ص 242.

كما تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، وفترة الثقة للمقياس لضمان دقة النتائج وتوفير أساس إحصائي متين للإجابة على التساؤل البحثي. يوضح الجدول التالي هذه المؤشرات الإحصائية بالتفصيل:

جدول (7): المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

الاحصاءات				اختبار T		95% فترة الثقة حول الأهمية النسبية للمقياس	
المتوسط الافتراضي	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة الاختبار	الدلالة الاحصائية P-value	الحد الادنى	الحد الاعلى
51	55.42	13.013	56.5%	2.227	0.031	50.6%	62.4%

* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (7) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المقياس بلغ ($\bar{X} = 55.42$) بانحراف معياري قدره ($S_x = 13.013$)، كما أشارت نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة (المدرجة بالجدول المذكور) أن قيمة إحصائية بلغت ($T_c = 2.227$)، بمستوى دلالة إحصائية ($P_{value} = 0.013$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد($\propto = 0.05$) هذه النتيجة تؤكد أن المتوسط العام للمقياس دال إحصائيًا.

ونظرًا لأن المتوسط العام للمقياس ($\bar{X} = 55.42$) أكبر من المتوسط الفرضي ($\mu = 51$)، فإن هذه النتيجة تدعم الفرض الذي ينص على: وجود معوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. وقد بلغت الأهمية النسبية للمقياس ($P_x = 56.5\%$)، وهي نسبة مرتفعة تعكس مستوى عالي من المعوقات.

علاوة على ذلك، أظهرت فترة الثقة عند مستوى 95% أن النسبة الحقيقية لهذا المقياس تقع ضمن النطاق (50.6%، 62.4%)، مما يعزز من موثوقية النتيجة الإحصائية المتحصل عليها.

وبناءً عليه، فقد تم ترتيب المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وفقًا للأهمية النسبية لكل منها على **النحو التالي:**

- لا تفضل الاحتفاظ بما تمتلكه من خبرات ومعارف، (73.8%).
- ضعف تقنيات المعلومات والاتصالات التي تساعد تشارك المعرفة، (70.9%).
- ضعف البنية التحتية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، (66.9%).
- عدم شيوع ثقافة المعرفة التي تشجع على المشاركة، (66.3%).
- لا يوجد توثيق لتجارب وخبرات العاملين، (62.8%).
- عدم توفر حوافز تشجع العاملين على المشاركة في إدارة المعرفة، (61.6%).
- لا يتوفر تواصل مستمر بين العاملين، (61.0%).
- لا يتوفر تنظيم هيكلي فعال يحقق تعاون بين العاملين، (60.5%).
- تفتقر الجامعة لوجود دورات تخصصية في مجال إدارة المعرفة، (59.9%).
- تشارك المعرفة يمثل عبء إضافي بالنسبة لك، (59.3%).
- لا يتوفر استيعاب كامل لمفهوم إدارة المعرفة، (56.4%).
- عدم اتاحة الإدارة لفرص التشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة، (55.8%).
- انخفاض العمل الجماعي مع الزملاء وتشارك المعرفة، (55.2%).

ولإضفاء بعد تحليلي أعمق على نتائج التساؤلين، يمكن النظر إليهما في إطار تكاملي يفسّر أحدهما الآخر، بدلاً من التعامل معهما بوصفهما نتيجتين منفصلتين.

فقد أظهرت نتائج التساؤل الأول أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جاء في الحدود المتوسطة، حيث بلغت الأهمية النسبية (50.9%)، ولم يكن المتوسط العام دالًا إحصائيًا مقارنة بالمتوسط الفرضي، مما يشير إلى أن التطبيق القائم لا يرتقي إلى مستوى متقدم أو ناضج من الممارسة المؤسسية لإدارة المعرفة. وفي المقابل، كشفت نتائج التساؤل الثاني عن وجود معوقات ذات دلالة إحصائية، حيث تجاوز المتوسط العام المتوسط الفرضي بدلالة معنوية ($P < 0.05$)، وبأهمية نسبية بلغت (56.5%)، وهو ما يعكس إدراكًا مرتفعًا نسبيًا لوجود عوائق حقيقية تحد من التطبيق الفعلي.

ومن منظور تحليلي، فإن اقتران انخفاض مستوى التطبيق بعدم دلالته إحصائيًا، مع ارتفاع مستوى المعوقات ودلالته الإحصائية، يشير إلى علاقة تفسيرية ذات اتجاه سببي محتمل؛ إذ يبدو أن المعوقات التنظيمية والثقافية والتقنية التي تم رصدها لا تمثل مجرد عوامل ثانوية، بل تشكل محددات بنيوية تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المؤسسة على تفعيل عمليات إدارة المعرفة. فالمعوقات ذات الأهمية النسبية المرتفعة – مثل ثقافة الاحتفاظ بالمعرفة، وضعف تقنيات المعلومات، وغياب الحوافز والتوثيق المنهجي – تُضعف ديناميكية توليد المعرفة ومشاركتها وتوظيفها، مما يؤدي إلى بقاء مستوى التطبيق في نطاق متوسط.

وعليه، يمكن استنتاج أن محدودية تطبيق إدارة المعرفة ليست ناتجة عن غياب الوعي بالمفهوم فحسب، بل ترتبط ببيئة تنظيمية وثقافية غير مهيأة بالكامل لدعم التحول نحو إدارة معرفة مؤسسية متكاملة. وتؤكد هذه النتيجة أن أي توجه استراتيجي لرفع مستوى التطبيق يجب أن يبدأ بمعالجة المعوقات المحددة إحصائيًا، باعتبارها متغيرات تفسيرية رئيسة تسهم في تشكيل الواقع الحالي للتطبيق. وبالتالي، فإن تحسين مستوى تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تدخلات مؤسسية ممنهجة تستهدف البنية التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والتمكين التقني، بوصفها محددات أساسية لتحول المعرفة إلى مورد استراتيجي فعّال داخل مؤسسات التعليم العالي.

سابعًا– النتائج والتوصيات:

1– النتائج:

استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وفي ضوء الإجابة على تساؤلاتها الرئيسة والفرعية، توصلت الدراسة إلى **النتائج الآتية:**

1– **مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة:** (50.9%) أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جاء في الحدود المتوسطة، ولم يثبت تفوقه إحصائيًا على المتوسط الفرضي، مما يشير إلى أن التطبيق القائم لا يزال في إطار جزئي أو غير مكتمل من حيث التفعيل المنهجي لعمليات توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتوظيفها.

2– **معوقات تطبيق إدارة المعرفة:** (56.5%) كشفت النتائج عن وجود معوقات ذات دلالة إحصائية تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة، وبمستوى أهمية نسبية مرتفع نسبيًا، مما يدل على أن البيئة المؤسسية تتضمن عوائق تنظيمية وثقافية وتقنية تحد من فاعلية التطبيق.

3– **المعوقات الثقافية:** تبين أن ثقافة الاحتفاظ بالمعرفة وعدم الميل إلى مشاركتها جاءت في صدارة المعوقات، وهو ما يعكس ضعف ثقافة المشاركة المعرفية داخل المؤسسة، ويُعد عاملًا حاسمًا في تفسير محدودية مستوى التطبيق.

4– **المعوقات التقنية والبنيوية:** أظهرت النتائج أن ضعف تقنيات المعلومات والاتصالات، وضعف البنية التحتية

الداعمة لإدارة المعرفة، يمثلان من المعوقات المؤثرة، مما يشير إلى وجود فجوة بين توفر بعض الأنظمة وبين كفاءتها في دعم التشارك الفعلي للمعرفة.

5- **المعوقات التنظيمية:** كشفت النتائج عن ضعف في الحوافز، وغياب التوثيق المنهجي لخبرات العاملين، وقصور في آليات التشاور والعمل الجماعي، وهو ما يعكس محدودية الإطار التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة.

6- **العلاقة بين التطبيق والمعوقات:** أظهرت الدراسة وجود ارتباط تفسيري واضح بين مستوى التطبيق والمعوقات؛ إذ إن ارتفاع مستوى إدراك المعوقات ترافق مع بقاء مستوى التطبيق في الحدود المتوسطة، مما يشير إلى أن المعوقات تمثل محددات بنيوية تؤثر بصورة مباشرة في فاعلية تطبيق إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي.

2- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة **بما يلي:**

1- **تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة:** العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة من خلال برامج توعوية وتدريبية، وتشجيع السلوكيات التعاونية التي تقلل من النزعة الفردية في الاحتفاظ بالمعرفة.

2- **تطوير البنية التقنية لإدارة المعرفة:** الاستثمار في تحديث تقنيات المعلومات والاتصالات، وتكامل قواعد البيانات، بما يضمن سهولة الوصول إلى المعرفة وتداولها بين العاملين.

إقرار نظام حوافز معرفي :تصميم حوافز مادية ومعنوية تشجع العاملين على توثيق خبراتهم ومشاركة معارفهم، وربط ذلك بمعايير تقييم الأداء المؤسسي.

3- **تفعيل التوثيق المنهجي للخبرات: إنشاء** آليات رسمية لتوثيق التجارب والممارسات الناجحة، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة قابلة للاستثمار المؤسسي.

4- **تعزيز الدعم الإداري والاستراتيجي:** تبني رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، ودمجها ضمن الخطط المؤسسية، مع تمكين القيادات الإدارية من لعب دور محوري في دعم التطبيق.

5- **إجراء دراسات مستقبلية:** التوصية بإجراء دراسات تحليلية أعمق لاختبار العلاقة السببية بين المعوقات ومستوى التطبيق باستخدام نماذج إحصائية متقدمة، بما يسهم في تطوير نموذج تفسيري متكامل لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

ختاماً: في ضوء النتائج المتحصل عليها، يتضح أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ما يزال في مرحلة متوسطة من النضج المؤسسي، ويتأثر بمجموعة من المعوقات ذات الطابع الثقافي والتنظيمي والتقني. وقد أظهرت النتائج أن هذه المعوقات لا تمثل عوامل هامشية، بل تُعد محددات أساسية تُسهم في تشكيل مستوى التطبيق الفعلي.

وعليه، فإن الارتقاء بإدارة المعرفة من مستوى التطبيق الجزئي إلى مستوى التكامل المؤسسي يتطلب تبني مقاربة استراتيجية شاملة، تقوم على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتطوير البنية التقنية، وتفعيل أنظمة التحفيز والتوثيق. ومن شأن تطبيق هذه التوصيات أن يسهم في تحويل المعرفة إلى مورد استراتيجي فعّال يعزز جودة الأداء المؤسسي ويحقق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي.

المراجـــع:

1- إبراهيم السعيد مبروك (2013)، الاتصال الاداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات ، الاسكندرية ، مصر : دار الوفاء للطباعة والنشر ط1.

2- إبراهيم، السعيد مبروك. (2013)، "الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات"، نشر دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى.

3- أبو النصر، محمد، مدحت (2021)، إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، المجلد (2)،العدد (4)، 75-94.

4- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2009) نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية.

5- اروى عبدالله الزامل (2017)، معوقات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية *مجلة المعرفة التربوية*، العدد 10، الجزء 1، يوليو، 1-66.

6- ربيعة علي محمد الفزاني. (2026). إدارة الابتكار الأخضر والتحول الرقمي كمدخل لبناء مؤسسات تعليمية ريادية ومستدامة دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية العامة: جامعة الزاوية وجامعة طرابلس أنموذجاً. *Al-Farooq Journal of Sciences*, *2*(4), 47-64.

7- تركي، كاظم عبيس (2010)، *نظم المعلومات الادارية وأهميتها في اتخاذ القرارات*، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 18 العدد 3، 609-616.

8- التميمي، فيصل طارق (2018)، "أساسيات إدارة المعرفة".

9- جمال محمد اندير (2024): الإحصاء والاحتمالات، دار الوليد للنشر والتوزيع، طرابلس – ليبيا.

10- الحارثي محمد معيض (2023) واقع ومعوقات إدارة المعرفة في الكليات التقنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية التقنية بمحافظة ميسان بالمملكة العربية السعودية، *مجلة التربية، جامعة الازهر* المجلد 42، العدد 199، الجزء 3، ص 495-528.

11- محمود ابوالقاسم علي الزوكاري, & أحمد سالم ابوالقاسم حسن. (2026). أثر رأس المال البشري في إدارة المعرفة دراسة ميدانية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية للمعهد العالي لتقنيات علوم البحار بصبراتة. *مجلة العلوم الشاملة*, *11*(41), 1785-1806.

12- خريص عمران علي ابو ، سويد عز الدين (2019)، واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الأسمرية الإسلامية، *مجلة المنتدى الأكاديمي*، المجلد 3، العدد 2، ص 109-156.

13- خميس، محمد عطية (2009)، تكنولوجيا التعليم والتعلم، ط2، دار السحاب.

14- زدروى ، اسماء ادارة المعرفة مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قالمة.

15- زدوري، أسماء (2016)، "إدارة المعرفة، جامعة قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.

16- الزعبي، حسن علي (2005) نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

17- الزيادات، محمد عواد (2008) اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة طا ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان.

18- سالم القحطاني، وآخرون (2002)، منهج البحث في العلوم السلوكية: مع تطبيقات على الـ SPSS، الرياض.

19- شحاتة، موسى علي محمد (2020)، قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي على تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي مع دليل ميداني بالبيئة المصرية، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية المجلد 2، العدد الأول والثاني، أكتوبر 2020، .

20- صالح العساف (1995): المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

21- الصباغ، عماد عبد الوهاب (2002)، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، الدوحة.

22- الطيب، مفتاح، المضوي نوري (2022)، إدارة المعرفة واقعها ومعوقات تطبيقها دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، مجلد 5، العدد الرابع 92-119.

23- عبد ، السيد رجب (2011) المهارات الادارية في القيادة واثرها في مكافحة الفساد ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس

مصر.

24- عتيق ،خالد، جرجس جاسم. *ادارة المعرفة مفهومها. أهميتها، وواقع تطبيقها فى المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها*، المؤتمر السنوي العشرين لجمعية المكتبات المتخصصة الدوحة ، قطر (2014).

25- عذير جاسم (2016)، معوقات تطبيق إدارة المعرفة جامعة تشرين سوريا نموذجاً، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 9 ، العدد: 3، 89-108.

26- العلول، سمر (2011) دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.

27- العلي عبد الستار (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة. عمان الاردن.

28- عمر أحمد همستيري(2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

29- عمران عبد الرزاق، أبو شعفة طارق (2020)، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في قطاع المصارف الليبية، *مجلة البحوث الأكاديمية*، العدد 15، ص 360-379.

30- الكبيسي، صلاح الدين. (2005)" إدارة المعرفة، مراجعة علمية سعد زناد المحياوي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

31- الملكاوي، ابراهيم الخلوف (2007)، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان – الأردن.

32- نجم، عبود نجم إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات الوراق للنشر والتوزيع. عمان، 2008.

33- النعاس سليمان، وآخرون (2025)، *معوقات تطبيق إدارة* المعرفة في جامعة محمد بن علي السنوسي، *مجلة جامعة فزان*، ص 147-167.

المراجع الأجنبية"

1- Sekaran, U. (2006) Research Methods for Business A Skill-Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons (Asia), Singapore, p 311.

2- Bandalos, D. L. (2018). Measurement Theory and Applications for the Social Sciences. London, UK: SAGE Publications. (p. 173)

3- Allen, I., & Seaman, C. (2007). Likert scales and data analyses. Quality Progress, 40 (7), pp 64-65.