مجلة جامعة فزان العلمية
Fezzan University scientific Journal
journal@fezzanu.edu.ly

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة محمد بن علي السنوسي

*سليمان سالم جمعة النعاس، فيصل حسن صلهوب ، محسن صالح اخنيفر [1]
[1]كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي فرع المرج

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها؛ ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من عينة عشوائية طبقة نسبية مكونة من (155) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة كانت مرتفعة؛ حيث جاءت معوقات تطبيق إدارة المعرفة التقنية في المرتبة الأولى، تليها معوقات تطبيق إدارة المعرفة البشرية، وجاءت معوقات تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة قيد الدراسة تعزى للعمر والنوع ، بينما توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، معوقات تطبيق إدارة المعرفة ، جامعة محمد بن علي السنوسي.

Obstacles to the application of knowledge management at Muhammad bin Ali Al-Senussi University from the point of view of faculty members

*Suleiman Salem Jumaa Al-Naas and Faisal Hassan Salhoub and Mohsen Saleh Akhnefer[1]
[1] Faculty of Economics, University of Benghazi, Marj Branch

Abstract :

The study aimes to idefiny the obstacles to implemention knowledge management at the University of Muhammad bin Ali Al-Senussi from the perspective of its faculty members To achieve the objective. the of th estudy ،the descriptive analytical method was used to analyze the data obtained from a random ،sample consisting of (155) participants. The results of the study showed that the obstacles to applying knowledge management at the university under study were high ،as the obstacles to applying technical knowledge management came in first place ،followed by the obstacles to applying human knowledge management ،and the obstacles to applying administrative knowledge management came in last place. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences in the average responses of faculty members regarding the obstacles to implementing knowledge management at the university under study due to age and gender ،while there were no differences due to academic qualification .

Keywords*:* Knowledge management، obstacles to applying knowledge management.

* مؤلف البحث: عناوين البريد الإلكتروني mimigooj@gmail.com
– المؤتمر العلمي الثاني لتطوير العلوم الإدارية والمالية 22–23 يناير 2025 – جامعة فزان

المقدمة :

في ظل التقدم التقني الهائل لثورة المعلومات التي نعيشها في العصر الحالي، أصبحت المعرفة حجر الأساس في تقدم الدول، وعاملاً أساساً في قياس مستوي اقتصادها؛ حيث مهدت ثورة المعلومات إلى ظهور مجتمع المعرفة الذي تتسابق فيه الدول لامتلاك أكبر قدر من المعارف والمعلومات. وقد تزايد الاهتمام بمفهوم المعرفة بعد المؤتمر الأمريكي الأول حول الذكاء الاصطناعي عام (1980) الذي أشار فيه إدوارد فراينبوم بأن المعرفة قوة (العنزي والحرابي ، 2015). ومن هنا برزت أهمية إدارة المعرفة التي تعمل على تنظيم ما لدى مؤسسات في الدول من خبرات ومهارات ومعارف للاستفادة منها في تحقيق أهدافها، ومنذ ذلك الحين أصبحت إدارة المعرفة رائدة في كل المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها. وعليه تعد الجامعات إحدى مؤسسات التعليم العالي من أكثر البيئات المناسبة؛ لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، كما أنها في نفس الوقت أكثر المؤسسات احتياجاً لتطبيق هذا المفهوم، مقارنة بغيرها من المؤسسات الأخرى، وذلك انطلاقا من الأدوار المنوطة بها في المجتمع؛ إذ أن الجامعات بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة وتهيئتها؛ فهي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة. وبالرغم من محاولات العديد من الجامعات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، إلا أن ذلك يصطدم بعدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق رغبتها في تطبيقها بالشكل الذي يحقق طموحاتها (القحطاني:2021). وعليه تواجه الجامعات في ليبيا كغيرها من المؤسسات العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة فيها (أبن حليم وآخرون:2022)؛ لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

2/1- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة أهم البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة في البيئة المحلية والعربية والأجنبية؛ حيث تم سردها حسب التدرج الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

1- دراسة ابن حليم وآخرون (2022): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التحول الرقمي بجامعة طرابلس في ليبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (148) عضو هيئة التدريس من العاملين بالجامعة قيد الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود ممارسة لعمليات إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة، وأوصت الدراسة بالقيام بدراسات للتعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات الليبية.

2- دراسة القحطاني (2021): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معيقات تطبيق القيادات الجامعة لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالسعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (358) عضو هيئة التدريس من العاملين بست جامعات حكومية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن غياب مشاركة العاملين في وضع استراتيجية إدارة المعرفة يعد من أهم المعيقات الإدارية، وأن غياب الحوافز المادية التي تشجع على صناعة المعرفة يعد من أهم المعيقات البشرية، وأن غياب البرامج التدريبية على استخدام أساليب إدارة المعرفة يعد من أهم المعيقات التقنية.

3- دراسة أحمد وأبو عبد الله (2020): سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في الجامعات الليبية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (100) موظف يعملون بجامعة طرابلس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة كان منخفض.

4- دراسة مخليف (2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات إدارة المعرفة بمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين بمركز مصمودي علي في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (34) إداريا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات قيد الدراسة وتتمثل في عدم الفهم والإدراك بمفهوم إدارة المعرفة وأهميته وأساليبه، وغياب استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة، وعدم مرونة الهيكل التنظيمي.

5- دراسة بدوي (2019): سعت هذه الدراسة إلى معرفة معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القري في السعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (526) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مستوى معيقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة كان مرتفعا؛ حيث احتل مجال المعيقات الإدارية في المرتبة الأولى، يليه مجال المعيقات الفنية، وجاء مجال المعيقات المعرفية في المرتبة الأخيرة ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في معيقات تطبيق إدارة المعرفة تعود لمتغير النوع والرتبة الاكاديمية والجنسية.

6- دراسة Kabilwa (2018): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة مؤسسات التعليم العالي في زامبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (103) مدير إداري يعملون بالجامعات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول عليها، وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة إدخال المعرفة في الجامعات قيد الدراسة من خلال سياسات الحوافز والاتصالات والتدريب.

7- دراسة العمري(2017): سعت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات إدارة المعرفة في جامعة طيبة بالسعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (119) القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قلة الوقت المتاح لإدارة إدارة المعرفة، والإجراءات الروتينية المعقدة، تعد من أهم معوقات إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة، كما بينت الدراسة وعدم جود فروق معنوية حول معوقات إدارة المعرفة تعزى لطبيعة العمل والمؤهل العلمي والخبرة والرتبة الأكاديمية.

8- دراسة Ramjeawon and Rowley (2017): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في جامعات موريشيوس؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (11) أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات قيد الدراسة تتمثل في ضعف البينية التحتية، وكثرة الأعباء الإدارية، وضعف نظم الحوافز والمكافآت، والهيكل تنظيمي المركزي، ونقص المتاح لأداء وتطبيق إدارة المعرفة.

9- دراسة غدير (2016): سعت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بجامعة تشرين ففي سوريا؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (200) من العاملين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: أن القصور في إدراك إدارة المعرفة ومحتواها، ونقص التمويل اللازم لمشاريعها تعد من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة.

10- دراسة البرعصي (2015): هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار في ليبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (120) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: تدني الاهتمام بإدارة المعرفة، وانخفاض مستوي تطبيق عملياتها بالجامعة قيد الدراسة.

11- دراسة الزبون والشيخ (2015): سعت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (695) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة كان متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود صعوبات في تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في ضعف الدعم الإداري لإدارة المعرفة، وعدم إدراك العاملين لأهمية توظيفها في الجامعات قيد الدراسة.

12- دراسة Siadat ،et ،al (2015) : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ النجاح لإدارة في جامعة أزاد بمدينة طهران في إيران، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (101) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أنه من أهم العوامل المؤثرة على التنفيذ النجاح وإدارة المعرفة في بالجامعة قيد الدراسة هي الثقافة التنظيمية، وعدم مقاومة أعضاء هيئة التدريس لاستخدام الأساليب الجديدة للوصول إلى المعرفة.

13- دراسة Ngulube and Mavodaz (2013): سعت الدراسة للتعرف على درجة وممارسة إدارة المعرفة مؤسسات التعليم العالي بمدنية نيويورك في أمريكا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (28) عضو هيئة التدريس يعملون بكلية متروبوليتان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة كان متوسطاً، ووجود ضعف في فهم آليات واستراتيجيات إدارة المعرفة في الكلية قيد الدراسة.

14- دراسة إسماعيل (2012): هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (240) أكاديمي من ثلاثة جامعات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات ثقافية وإدارية وهيكلية تحول دون تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات قيد الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي تحديد نموذج موحد لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات قيد الدراسة.

15- دراسة:Basu and Sengupta (2007): سعت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة بالمؤسسات الأكاديمية في الهند، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (42) موظفا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من البنية التحتية، والثقافة التنظيمية، ووجود برامج التحفيز، ودعم والتزام الإدارة العليا تعد من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات قيد الدراسة.

وتأسيساً علي ما تقدم، يمكن القول أن معظم الدارسات السابقة ركزت علي تبيان واقع ودرجة تطبيق متطلبات وعمليات إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في مؤسسات التعليم العال؛ لذا تعد الدراسة الحالية مكملة للدارسات السابقة في أهدافها، وإضافة جديدة لمَا سبق عرضه؛ حيث بحثت في معوقات تطبيق إدارة المعرفة بتلك المؤسسات وخاصة الجامعات، وقد تم

الاستفادة من تلك الدراسات في إثراء الجانب النظري، وبناء وتطوير أداة الدراسة الحالية، ومقارنة نتائجها مع نتائج تلك الدراسات، واختلفت معها من حيث بيئة ومجال التطبيق.

3/1- مشكلة الدراسة:

بالرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال بعد تبنى العديد من المنظمات له على المستوى العالمي، إلا أنه مازال محدود التطبيق في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تؤكد الدارسات العلمية أن مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية وخاصة الجامعات مازالت غير قادرة على استيعاب وتبني هذا المفهوم (سبرينة وهدي:2018: 249)، وبالرغم من تأكيد الدراسات العلمية على أهمية استثمار وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات للارتقاء بأداء وجودة العمل الإداري فيها بشكل أفضل، الا أن الدراسات المحلية في البيئة الليبية تشير إلى ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة وانخفاض مستوى تطبيق عملياتها في تلك الجامعات (أحمد وأبو عبد الله:2020، البرعصي: 2015)، وقد أوصت بعض الدراسات المحلية بإجراء المزيد من الدراسات حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات (بن حليم وآخرون:2022)؛ لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة محمد بن علي السنوسي كإحدى الجامعات الليبية التابعة لمؤسسات التعليم العالي، وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة الإدراية بجامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

2- ماهي أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة التقنية بجامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

3- ماهي أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة البشرية بجامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

4/1 -أهداف الدراسة:

1- معرفة أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

2- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة محمد بن علي السنوسي تعزى للخصائص الشخصية المتمثلة في العمر، والنوع، والمؤهل العلمي.

3- تقديم بعض التوصيات للمسؤولين بالجامعة قيد الدراسة التى تمكنهم من تطبيق إدارة المعرفة من خلال ما يتم التوصل إليه من نتائج.

5/1- فرضية الدراسة الرئيسية:

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للخصائص الشخصية المتمثلة في العمر، والنوع، والمؤهل العلمي.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للعمر.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للنوع.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

6/1-أهمية الدراسة:

1- تسلط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث، حظي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين.

2- إبراز أهمية تطبيق إدارة المعرفة في قطاع حيوي بليبيا وهو قطاع التعليم العالي، واستخدامه في مجال التدريس الجامعي بالجامعة قيد الدراسة.

3- إن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها قد تساعد المسؤولين بالجامعة قيد الدراسة في التعرف على كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة كمدخل لتطوير النظام الإداري وتحقيق الجودة فيها؛ ومما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء بها.

4- تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة من الباحثين في إثراء المكتبة العربية بالمعرفة في المجال الإداري.

7/1- حدود ونطاق الدراسة:

1- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة محمد بن علي السنوسي الواقعة بمدينة البيضاء؛ وذلك نظراً لمحدودية إمكانيات الباحثين من تكلفة وجهد وتعرض كل الجامعات الليبية لنفس الظروف والمتغيرات البيئية.

2- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين جامعة محمد بن علي السنوسي.

3- الحدود الزمنية: تم تطبيق إجراءات وأدوات الدراسة في الفترة من شهر 2024/1 حتى شهر 2024/5.

4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات التي أجمعت علي أهميتها معظم الدراسات السابقة المتمثلة في (المعوقات الإدارية، والمعوقات التقنية، والمعوقات البشرية).

2- الإطار النظري للدراسة:

1/2- مداخل وتعريف إدارة المعرفة: هناك ثلاث مداخل أساسية تمكن من توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وهي:
(Malhort:2000، Erickson : 2001):

– المدخل المعلوماتى: يشير هذا المدخل على أن إدارة المعرفة عملية منهجية لتوجيه ورصيد المعرفة، وتنظيم واسترجاع المعلومات من البيانات، وتنظيم المعارف في قاعدة بيانات بغرض تسهيل وصول إلى مواقع المعرفة.

– المدخل التقنـــى: يهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات، مثل نظم التنقيب عن البيانات، ومستودعات البيانات، النظم الخبيرة، والمعلومات المستمدة من شبكة الإنترنت.

– المدخل الثقافـــي: يهتم هذا المدخل بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعى، والتعلم المستمر، وبناء المنظمات الساعية للتعلم، وخلق ثقافة مجتمعية إيجابية داعمة للمعرفة.

المدخل الاقتصادي: ويربط هذا المدخل بين مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة؛ حيث يري أن المعرفة تتمثل في رأس المال الفكري الذي يتمثل في المعرفة الظاهرة التي يمكن قياسها وتداولها، والتي تشكل قيمة مضافة لرأس المال المادي في المنظمة من خلال استثمارها، واكتساب ميزة تنافسية.

كما يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وتتعدد الآراء حول تحديد مفهومه نظرا لوجود اختلافات في وجهات النظر حول المقصود به، ونستعرض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة:

يعرفها "(حرب، 2013، 148) بأنها " منظومة من الأنشطة والعمليات الإدارية التي تحقق التفاعل المطلوب بين الباحثين التربويين وكافة المتخصصين في مجال التعليم، وتتضمن استخلاص المعرفة وتوثيقها وتداولها بسهولة ويسر باستخدام التقنيات الحديثة، وتعتبرها (القحطاني ، 2017، 160) مجموعة من العمليات التي تكتشف وتخزن وتشارك وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها، كما عرفها (نجم، 2005، 97) بأنها مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف.

عبارة عن جملة من الجهود المنظمة تحتوي على مجموعة من العمليات المستمرة والممارسات الإدارية الهادفة إلى تحديد المعرفة المطلوبة وإيجادها وتطويرها وتصنيفها وخزنها ونشرها وتطبيقها وتيسير استرجاعها؛ مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء، وتحسين القدرات، وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة المحيطة بالمنظمة (سويد،وأبوخريص:2019:123).

وبناء على ما سبق يمكننا تعريف إدارة المعرفة في هذه الدراسة بأنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل الجامعة قيد الدراسة، من أجل اكتساب كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطاتها من خلال الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة، وجمعها وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين كافة العاملين في جميع إدارات ووحدات الجامعة بما يرفع من مستوي أدائها، ويحقق أهدافها المستقبلية ".

2/2- أهمية ومبررات التحول لإدارة المعرفة بالجامعات:

إن أهمية إدارة المعرفة تنبع من كونها الآلية التي يمكن من خلالها تطوير بيئة العمل، وتدعيم عمليات التعليم التنظيمى داخل الجامعات، ونشر ثقافة المعرفة باعتبارها عنصراً يضيف ميزة تنافسية لتلك الجامعات، كما أنها ركيزة أساسية في تحسين الأداء بداخلها على كافة المستويات وتساعد الجامعات في حل العديد من المشكلات التي تواجهها في ظل التغير السريع واللامتناهى في البيئة الخارجية، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى تحول الجامعات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة مايلي (السحيمي:2009):

1- الإدراك والوعي التام بإن المعرفة في الوقت الراهن هي أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
2- المنافسة الشديدة وخاصة في ظل عصر العولمة، يفرض علي الجامعات أستخدام أساليب إدارية تواكب متطلبات هذا العصر.
3- أهمية إدارة المعرفة في النجاح المؤسسي للجامعات، كونها فرصة لخفض التكاليف ورفع موجودات الجامعات وتوليدها إيرادات جديدة.
4- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، وخصوصا في مجال الإبداع والتجديد.
5- الطبيعة الديناميكية لموجودات الجامعات المعرفية وإمكانية تطويرها بشكل مستمر؛ مما يجعل إدارتها عملية معقدة، مما يتطلب إيجاد برامج لإدارة المعرفة فيها.

4/2- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية، وهي كالتالي: (فواز؛ ومجدى:2017 ، غزالى، 2012):

1- توفير البنية التحتية: وتتمثل في التقنية والتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة بالجامعات؛ وذلك من خلال توفير شبكة من الاتصالات المتطورة، وأجهزة الحاسوب والبرمجيات ومحركات البحث الإلكترونية التي تيسر عملية الوصول إلى المعرفة.

2- توفير الموارد البشرية: وتعد من أهم متطلبات وأدوات العمل في إدارة المعرفة؛ حيث يتوقف النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف الجامعة على الأفراد الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وخزنها، وخلق معرفة جديدة، وإنتاج سلع وخدمات متطورة.

3- الهيكل التنظيمى: يعد متطلب أساسي للنجاح في إدارة المعرفة؛ لذلك لابد من وجود هيكل تنظيمى يتسم بالمرونة حتى يستطيع الأفراد بالجامعة من إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

4- الثقافة التنظيمية: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة، وتقاسمها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد لكون الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب الدور الأساسي في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة.

5- الالتزام الاستراتيجي المستدام: ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة وبشكل شامل لكل الأنشطة.

6- القيادة: تعد القيادة من المتطلبات الهامة لإدارة المعرفة؛ حيث تقوم بدور هام في إقناع الأفراد داخل المنظمة على أداء المهام المنوطة بهم التي تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

5/2- فوائد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

تمكن فوائد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات في النقاط الآتية (أبو خضير: 2009):

1- في مجال البحث العلمي، تتمثل تلك الفوائد في خفض الوقت، وتقليل الجهد، وسهولة عملية البحث والحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة.

2- في مجال تطوير المناهج: تتمثل تلك الفوائد في دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة للطلاب، وتحسين والجهود، ومراجعة وتطوير وتصميم تلك المناهج والبرامج، ودعم جهود أعضاء هئية التدريس، وتحسين فعالية أدائهم.

3- في مجال الخدمات الطلابية والخدمات الخريجين: تتمثل تلك الفوائد في تحسين الخدات المقدمة للطلبة من خدمات المكتبات وتقنيات المعلومات والخدمات الإلكترونية، وتحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي، وتوحيد تلك الجهود بين أعضاء هئية التدريس والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب.

4- في مجال الخدمات الإدارية: تتمثل تلك الفوائد في تحسين كفاءة وفعالية العمل الإداري بالجامعات، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتحسين مستوى الاتصالات والاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة.

5- في مجال الخطيط الاستراتيجي: تتمثل تلك الفوائد في تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية لتقليل الجهود الزائدة، وتعزيز القدرة على وضع خطة استراتيجية تلبي وتكيف مع احتياجات سوق العمل.

4/2- نماذج تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات: هناك العديد من التجارب التي تبنت مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهمها ما يلي(نور الهدي، وأيمان:2014 ، فرج، خالد:2019):

1- تجربة معهد يونج للتقنية والتجارة بتايوان: تم بتصميم إطار عام لتطبيق إدارة المعرفة، يضم الخطوات التالية : الحصول على دعم وتشجيع الإدارة العليا لفكرة تطبيق إدارة المعرفة، وتحديد استراتيجيات إدارة المعرفة التي سيتم تطبيقها على المستوى الأكاديمي والتنظيمي، واتخاذ إجراءات نظامية لنشر مفهوم وثقافة إدارة المعرفة قصد تعزيز روح المشاركة

بالمعرفة، وتحديد الخطة اللازمة لتبني نظام إدارة المعرفة، وتوفير قاعدة المعرفة وإستراتيجيات نقلها، وكذا البنية التقنية التحتية وصيانتها، والتقييم؛ بحيث وضعت مجموعة من المؤشرات لقياس التقدم الحاصل في كل المجالات.

2- تجربة جامعة مالايا بماليزيا: تم تصميم نظام لإدارة المعرفة في جامعتين من أشهر الجامعات في ماليزيا، هي : جامعة الوسائط المتعددة وجامعة بوترا وبعد الدراسة والفحص الدقيق لنظامي إدارة المعرفة قام الباحثان بتصميم نظام مقترح لإدارة المعرفة هذا النظام بمجموعة من الخصائص أهمها: سهولة الوصول إليه من أي مكان عبر شبكة الإنترنت، ويمكّن من تقاسم المعرفة من خلال توفير قنوات لنشر المعرفة وتبادلها، وحماية مصادر المعرفة حسب رغبة المنتمين، وتوفير نماذج متنوعة لاكتساب المعرفة لتسهيل عملية تحميلها وإدارة استخدامها، وتوفير إمكانات واسعة وشاملة للبحث في المعرفة المتوفرة فيه.

3- تجربة الجامعات اليابانية: تم إنشاء لجنة مكونة من مدير معهد طوكيو للتكنولوجيا، وعضوية (51) من الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، في أطار التعاون بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية باليابان لتطوير وتبادل المعلومات، وتقديم الدعم للبحوث المشتركة، والسماح لتلك المؤسسات بتمويل إبدعات واختراعات الجامعات، وتسعى هذه اللجنة لدراسة القضايا المشتركة وتفعيل الآليات لزيادة هذا التعاون.

4- تجربة مركز التميز بجامعة ولاية كاليفورينا الأمريكية: تم إنشاء هذا المركز بهدف دعم وتشجيع المنح الدراسية للمعلمين، يهتم المركز بتقديم بعض المنح التعليمية، وإقامة مؤتمرات وورش عمل دورية عن التميز في التعليم، وتقديم مكتبة كمصدر جيد للمعرفة، والمساعدة في تطوير التعليم.

ومن خلال استعراضنا لبعض التجارب نري تعدد واختلاف أهداف تلك المراكز من دولة لأخرى؛ ولكنها تشترك في تحقيق الريادة في مجال التخصص، والمساهمة في تطوير الإمكانيات البحثية، دعم الشراكة بينها وبين مؤسسات قطاعات المجتمع المختلفة.

5/2- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

تمثل معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الأسباب والصعوبات الإدارية، والتقنية، والبشرية التي تعرقل تطبيق إدارة المعرفة، وتحول دون تحقيق الجامعات لأهدافها المرجوة؛ وهي المعوقات، وعليه فإن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات قد يصطدم بمجموعة من المعوقات والصعوبات التي تقف عائقا أمام نجاحها، ومن أهم تلك المعوقات ما يلي (القحطاني:2021):

1- ضعف التزام الإدارة العليا (القيادة الأكاديمية والإدارية) بإدارة المعرفة ودعمها لها.
2- الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها.
3- ضعف الميزانيات المخصصة لتطبيق برامج إدارة المعرفة، أو حتى عدم توفرها أحيانا.
4- مقاومة العاملين للتيغير؛ لما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
5- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة بالجامعة.
6- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لتطبيق إدارة المعرفة.
7- نقص الحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة.
8- نقص التقنية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعات.

يقصد الباحثين بمعوقات تطبيق أدارة المعرفة في الدراسة الحالية هي: المعوقات الإدارية، والبشرية، والتقنية، التي تواجه استخدام تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة قيد الدراسة.

3- طريقة وإجراءات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة الأسلوب المتبع في الدراسة، وكذلك التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وصدق وثبات أداة الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وكما يلي:

1/3- أسلوب الدراسة:

1- المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على المراجع العربية والأجنبية من كتب ومقالات لتغطية الجانب النظري للدراسة.

2- المصادر الأولية: حيث اعتمد الباحثين على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم تصميمه بالاعتماد على البنود الواردة في دراسة كل من (القحطاني: 2022) ودراسة (مخيلف: 2020)، ودراسة (بدوي:2019)، ودراسة (العمري:2017) ويتكون من قسمين هما:

- القسم الأول: بيانات شخصية عن عينة الدراسة : وتتمثل في العمر، والنوع، والمؤهل العلمي.

- القسم الثاني: بيانات خاصة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة : وتتكون من(36) فقرة لقياس أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة. واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً =5 ، عالية =4، متوسطة =3 ، منخفضة = 2 ، منخفضة جداً =1)، ولتسهيل تفسير نتائج الدراسة تم اعتماد ثلاثة مستويات للمتوسطات الحسابية، وفق المعادلة التالية: (الحد الأعلى(5)- الحد الأدنى(1)/ عدد المستويات(3)= 1.33)؛ لنحصل على التصنيف الموضح بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) يوضح مقياس ليكرت المستخدم في تفسير نتائج الدراسة.

درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
المتوسط الحسابي	(1) إلى أقل من (1.80)	من (1.80) إلى أقل من (2.60)	من (2.60) - إلى أقل من (3.40)	من (3.40)- إلى أقل من (4.20)	من (4.20)- إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2/3- مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة محمد بن على السنوسي الواقعة بمدينة البيضاء وعددها خمسة كليات، وبلغ مجتمع الدراسة عدد (255) عضو هيئة تدريس (إحصائيات إدارة الشؤون الإدارية والمالية بالجامعة: 2024)، وأخذت عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (155) عضو هيئة التدريس تم تحديدها وفق الجداول الإحصائية، وقد وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتم استرجاع (115) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد بلغت (74%). والجدول رقم (2) يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

الجدول رقم (2) يوضح يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

م	الكلية	أعضاء هيئة التدريس	النسبة	حجم العينة
1	كلية الشريعة والقانون	65	%26	40
2	كلية أصول الدين	60	%23	35
3	كلية الاقتصاد الإسلامي	35	%14	22
4	كلية التاريخ والحضارة	40	%16	25
5	كلية اللغة العربية	55	%21	33
	الإجمالي	255	%100	155

المصدر: من إعداد الباحين وفق إحصائيات إدارة الشؤون الإدارية والمالية بالجامعة، 2024

3/3- صدق أداة الدراسة:

قام الباحثين بعرض الاستبيان على بعض المتخصصين للتحقق من صدق أداة الدراسة، وتم احتساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة كما يلي:

1- الاتساق الداخلي: تم باحتساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وتبين أن معاملات الارتباط تتمتع بدرجة عالية من الصدق عند مستوى الدلالة المعتمد($\alpha \leq 5$ 0.0)، كما هو موضح بالجدول (3).

الجدول رقم (3) يوضح معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

المعوقات الإدارية			المعوقات التقنية			المعوقات البشرية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig
1	**0.244	0.009	1	*0.230	0.013	1	**0.261	0.005
2	**0.249	0.007	2	**0.244	0.008	2	**0.364	0.000
3	**0.263	0.005	3	*0.216	0.020	3	**0.556	0.000
4	**0.313	0.001	4	**0.290	0.002	4	**0.293	0.001
5	**0.291	0.002	5	*0.223	0.016	5	**0.238	0.010
6	*0.189	0.043	6	**0.871	0.000	6	**0.406	0.000
7	**0.350	0.000	7	*0.313	0.001	7	**0.378	0.000

المعوقات الإدارية			المعوقات التقنية			المعوقات البشرية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig
8	**0.482	0.000	8	*0.363	0.000	8	**0.369	0.000
9	*0.206	0.027	9	**0.209	0.025	9	**0.394	0.000
10	*0.221	0.018	10	*0.311	0.001	10	**0.255	0.006
11	*0.366	0.000	11	**0.216	0.020	11	**0.564	0.000
12	*0.376	0.000	12	*0.310	0.001	12	**0.491	0.000

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

2- الصدق البنائي: تم باحتساب الصدق البنائي باستخدام معامل بيرسون؛ حيث يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وتبين أن جميع معاملات الارتباط تتمتع بدرجة عالية من الصدق عند مستوى الدلالة المعتمد($\alpha \leq 0.05$)، بذلك تعتبر جميع مجالات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه. كما هو موضح بالجدول(4).

الجدول رقم (4) يوضح معامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

م	المجال	معامل الارتباط	Sig
1	المعوقات الإدارية	**0.337	0.000
2	المعوقات التقنية	**0.772	0.000
3	المعوقات البشرية	**0.472	0.000

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4/3- ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛ حيث تبين أن قيمة معامل ألفا كانت مرتفعة لكل مجال من الدراسة ولجميع مجالات الاستبيان، وكما هو موضح بالجدول رقم (5).

الجدول رقم (5) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

م	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	المعوقات الإدارية	12	0.70
2	المعوقات التقنية	12	0.72
3	المعوقات البشرية	12	0.68
جميع مجالات الاستبيان		36	0.75

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

5/3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحثين الإحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج (SPSS) في معالجة البيانات المجمعة من خلال استبيان الدراسة، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات:

1- النسب المئوية والتكرارات، لوصف المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة.وللإجابة على أسئلة الدراسة.

2- معادلة ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

3- معامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

4- اختبار التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين أكثر من مجموعتين من البيانات المستقلة.

5- اختبار (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين مجموعتين فقط من البيانات المستقلة.

4- الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء من الدراسة مناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والنتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة، واختبار فرضية الدراسة الرئيسية، وكما يلي:

1/4- مناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (6) إلى أن ما نسبته (55%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة، وأن ما نسبته (63%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، وأن مانسبته (72%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه، ويري الباحث أن تلك النسب سوف تنعكس على درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لموضوع الدراسة، واستجاباتهم على أسئلة الاستبيان.

جدول (6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية.

الخصائص الشخصية	الفئة	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	8	%8
	من 30 سنة – إلى أقل من 40 سنة	63	%55
	من 40 سنة فما فوق	44	%38
	المجموع العام	115	%100
النوع	ذكر	73	%63
	أنثى	42	%37
	المجموع العام	115	%100
المؤهل العلمي	ماجستير	32	%28
	دكتوراه	83	%72
	المجموع العام	115	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

2/4- مناقشة النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة :

للإجابة على السؤال للدراسة واسئلتها الفرعية، قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، وبالاعتماد على مقياس ليكرت المستخدم في تفسير نتائج الدراسة السابق ذكره ، وكما يلي:

مناقشة النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة الإدارية :

تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (7) إلى وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ارتفاع معوقات تطبيق إدارة المعرفة الإدارية بالجامعة قيد الدراسة، حيث جاءت الفقرة (نقص تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة بالجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، في حين جاءت الفقرة (انخفاض مستوى الشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن الاستفادة منها في اكتساب وتبادل المعرفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.87).

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة الإدراية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	اللإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	عدم وجود جهة مستقلة تشرف على تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.	3.93	0.764	8	عالية
2	عدم تماشي الهيكل التنظيمي للجامعة مع تطبيق إدارة المعرفة.	4.10	0.626	4	عالية
3	كثرة الإجراءات الإدارية الروتينية المعقدة بالجامعة.	3.91	0.615	10	عالية
4	ضعف استفادة الجامعة مما هو متاح من معارف وخبرات.	4.12	0.515	3	عالية
5	الإفراط الشديد في استخدام المركزية الإدارية بالجامعة.	3.91	0.755	9	عالية
6	نقص تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة بالجامعة.	4.17	0.652	1	عالية
7	قلة اهتمام الجامعة بإنتاج المعرفة وتطويرها للمساعدة في العمليات الإدارية.	3.90	0.620	11	عالية
8	ضعف الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة بالجامعة.	4.08	0.585	6	عالية
9	عدم توفر الوقت الكافي للتخطيط لعملية استخدام إدارة المعرفة بالجامعة.	4.00	0.737	7	عالية
10	تدني مستويات الاتصالات لتبادل المعرفة والخبرات داخل الجامعة.	4.13	0.642	2	عالية
11	انخفاض مستوي الشراكة مع المؤسسات المجتمعية والتي يمكن الاستفادة منها في اكتساب وتبادل المعرفة.	3.86	0.623	12	عالية
12	افتقار رسالة ورؤية وأهداف الجامعة لأي توجهات نحو إدارة المعرفة.	4.08	0.585	5	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

مناقشة النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة التقنية :

تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (8) إلى وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ارتفاع معوقات تطبيق إدارة المعرفة التقنية بالجامعة قيد الدراسة، حيث جاءت الفقرة (الاعتماد الكبير على المعاملات الورقية داخل الجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، في حين جاءت الفقرة (عدم وجود فريق فني بالجامعة للتعامل مع الأعطال المفاجئة في تقنيات إدارة المعرفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.87).

جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة التقنية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	اللإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	قلة الاستفادة من الإمكانات التقنية المتاحة في الجامعة لإدارة المعرفة.	3.93	0.764	8	عالية
2	نقص الدعم المالي المخصص لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.	4.10	0.626	4	عالية
3	غياب النشاط البحثي المرتبط بإدارة المعرفة في الجامعة	3.91	0.615	10	عالية
4	عدم كفاية البيانات والمعلومات التي تصل للجامعة من الوزارة والمصادر الرسمية الأخرى.	4.17	0.652	2	عالية
5	قلة نشر المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المتعلقة بإدارة المعرفة.	3.91	0.755	9	عالية
6	الاعتماد الكبير على المعاملات الورقية داخل الجامعة.	4.47	3.678	1	عالية
7	ضعف مستوي الشبكات الداخلية والانترنت المتاحة بالجامعة.	3.90	0.620	11	عالية
8	ضعف توظيف التكنولوجيا في عمليات تصنيف واستخراج المعلومات بالجامعة.	4.08	0.585	5	عالية
9	قلة اعتماد الجامعة على استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات لحفظ المعلومات ونشرها.	4.00	0.737	7	عالية
10	احتكار المعلومات لدى الإدارة العليا بالجامعة وعدم تداولها في المستويات الإدارية الأخرى.	4.12	0.515	3	عالية
11	عدم وجود فريق فني بالجامعة للتعامل مع الأعطال المفاجئة في تقنيات إدارة المعرفة .	3.87	0.623	12	عالية
12	صعوبة تحديد المعلومات الضرورية لتطبيق برامج إدارة المعرفة بالجامعة.	4.08	0.585	6	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

مناقشة النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة البشرية :

تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (9) إلى وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ارتفاع معوقات تطبيق إدارة المعرفة التقنية بالجامعة قيد الدراسة، حيث جاءت الفقرة (تدني مستوي مهارات العاملين في مجال إدارة المعرفة) في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، في حين جاءت الفقرة (ضعف نظم الحوافز التي تشجع العاملين بالجامعة على صناعة المعرفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.84).

جدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة البشرية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	اللإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	ضعف نظم الحوافز التي تشجع العاملين بالجامعة على صناعة المعرفة.	3.84	0.732	12	عالية
2	نقص برامج التدريب التي تؤهل العاملين بالجامعة على استخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة.	4.12	0.594	3	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	اللإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
3	نقص وعي العاملين بإدارة المعرفة وفوائدها.	4.01	0.577	8	عالية
4	ندرة العاملين المختصين في مجال إدارة المعرفة.	4.11	0.491	5	عالية
5	ضعف شيوع ثقافة المعرفة بالجامعة.	4.04	0.742	7	عالية
6	تدني مستوى مهارات العاملين في مجال إدارة المعرفة.	4.14	0.652	1	عالية
7	نقص مستوى التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة بالجامعة.	3.86	0.655	11	عالية
8	غياب ثقافة العمل الجماعي بالجامعة.	4.10	0.583	6	عالية
9	قلة استقطاب الجامعة للكفاءات البشرية المتميزة في مجال إدارة المعرفة.	3.98	0.760	9	عالية
10	عدم رغبة العاملين بالجامعة في مشاركة معارفهم وخبراتهم في مجال إدارة المعرفة.	4.13	0.628	2	عالية
11	غياب تأييد إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة.	3.93	0.602	10	عالية
12	مقاومة بعض العاملين للتغيير بشكل يحد من تبني وتطبيق إدارة المعرفة.	4.12	0.548	4	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وبصفة عامة تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (10) بوجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ارتفاع معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.03)، وقد جاءت معوقات تطبيق إدارة المعرفة التقنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.05)، يليها معوقات تطبيق إدارة المعرفة البشرية بمتوسط حسابي بلغ(4.03)، وجاءت معوقات تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(4.02)، وتشابهت هذه النتائج مع نتائج دراسة (دراسة القحطاني: 2021، ودراسة مخليف: 2020، ودراسة بدوي:2019، ودراسة العمري:2017، ودراسة Ramjeawon and Rowley: 2017، ودراسة غدير: 2016، ودراسة الزبون والشيخ: 2015، ودراسة Ngulube and Mavodaz: 2013، ودراسة إسماعيل:2012، ودراسةBasu and Sengupta :2007) التي أظهرت ارتفاع معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة.

جدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب
لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	معوقات تطبيق إدارة المعرفة الإدارية.	4.02	0.187	3
2	معوقات تطبيق إدارة المعرفة التقنية.	4.05	0.374	1
3	معوقات تطبيق إدارة المعرفة البشرية.	4.03	0.189	2
	المتوسط الحسابي العام	4.03	0.147	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

3/4- مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، قام الباحثين باستخدام اختبار التباين الأحادي، واختبار (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للخصائص الشخصية المتمثلة في العمر، والنوع، والمؤهل العلمي، وكما يلي:

1- اختبار الفروق حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة باختلاف العمر:

لمعرفة ما أذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزي للعمر، قامت الباحثين باستخدام اختبار التباين الأحادي الموضح بالجدول رقم (11).

حيث تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (11)، أن اختبار التباين الأحادي لم يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية بسبب أن القيمة الاحتمالية (Sig) التي بلغت (0.557) هي أكبر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على " لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للعمر". وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (دراسة بدوي:2019، دراسة العمري:2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة المنظمات المبحوثة تعزى للعمر.

جدول رقم (11) يوضح اختبار الفروق حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة باختلاف العمر.

العناصر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	Sig
معوقات تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.026	2	0.013	0.589	0.557
	داخل المجموعات	2.449	112	0.022		
	الكلي	2.475	114	-		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

2- اختبار الفروق حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة باختلاف النوع:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للنوع، قام الباحثين باستخدام اختبار (T-Test) الموضح بالجدول رقم (12).

حيث تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (12)، أن اختبار (T-Test) لم يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية بسبب أن القيمة الاحتمالية (Sig) التي بلغت (0.129) هي أكبر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على " لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للنوع"، وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (دراسة بدوي:2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة المنظمات المبحوثة تعزى للنوع.

جدول رقم (12) يوضح اختبارالفروق حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة باختلاف النوع.

العناصر	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (T)	Sig
معوقات تطبيق إدارة المعرفة	ذكر	73	4.03	0.101	-0.448-	0.129
	أنثى	42	4.04	0.205	-0.379-	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

3- اختبار الفروق حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة باختلاف المؤهل العلمي:

لمعرفة ما أذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للموهل العلمي، قام الباحثين باستخدام اختبار (T-Test) الموضح بالجدول رقم (13). وتشير البيانات الواردة بالجدول رقم (13) أن اختبار (T-Test) قد أظهر فروق ذات دلالة إحصائية بسبب أن القيمة الاحتمالية (Sig) التي بلغت (0.010) هي أكبر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص علي " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α 5 0.0 $\leq$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزى للمؤهل العلمي" لصالح مؤهل الماجستير وبمستوي عالٍ، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (دراسة العمري:2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة المنظمات المبحوثة تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (13) يوضح اختبار الفروق حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة باختلاف المؤهل العلمي.

العناصر	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (T)	Sig
معوقات تطبيق إدارة المعرفة	ماجستير	42	4.06	0.231	1.503	0.010
	دكتوراه	83	4.02	0.096	1.084	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

5- النتائج والتوصيات

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض النتائج التي توصلت إلىها والخاصة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة، واختبار فرضية الدراسة الرئيسية ، ومن ثم تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي للجامعة قيد الدراسة، وكما يلي:

1/5- النتائج:

1- بينت نتائج الدراسة إلى أن ما نسبته (55%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة، وأن ما نسبته (63%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، وأن ما نسبته (72%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه.

2- كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.03)، وجاءت معوقات تطبيق إدارة المعرفة التقنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.05)، يليها معوقات تطبيق إدارة المعرفة البشرية بمتوسط حسابي بلغ(4.03)، وجاءت معوقات تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.02).

3- أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزي للعمر والنوع.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة قيد الدراسة تعزل للمؤهل العلمي ولصالح فئة الماجستير.

2/5- التوصيات:

أ- توصيات عملية:

1- توصي الدراسة المسؤولين بالجامعة قيد الدراسة الاهتمام بالجوانب البشرية لتطبيق إدارة المعرفة ، من خلال:

- تأييد إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة، ونشر ثقافة المعرفة والعمل الجماعي.
- الاهتمام ببرامج التدريب التي ترفع من وعي ومهارات وقدرات العاملين بالجامعة على استخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة.
- الاهتمام بنظم الحوافز التي تشجع العاملين بالجامعة على صناعة المعرفة، واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال إدارة المعرفة.

2- توصي الدراسة المسؤولين بالجامعة قيد الدراسة الاهتمام بالجوانب الإدارية لتطبيق إدارة المعرفة ، من خلال:

- وجود جهة مستقلة تشرف على تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، وأن تماشي الهيكل التنظيمي للجامعة مع تطبيق إدارة المعرفة.
- أن تتضمن رسالة ورؤية وأهداف الجامعة لأي توجهات نحو إدارة المعرفة، ودعم الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة بها، وتوفر الوقت الكافي للتخطيط لعملية استخدام إدارة المعرفة بالجامعة.
- البعد عن الإجراءات الإدارية الروتينية المعقدة والمركزية الإدارية بالجامعة.
- الاهتمام بإنتاج المعرفة وتطويرها للمساعدة في العمليات الإدارية، ورفع مستوي الشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن الاستفادة منها في اكتساب وتبادل المعرفة.

3- توصي الدراسة المسؤولين بالجامعة قيد الدراسة الاهتمام بالجوانب التقنية لتطبيق إدارة المعرفة ، من خلال:

- الاستفادة من الإمكانات التقنية، وتخصيص الدعم المالي لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.
- الاهتمام بالنشاط البحثي المرتبط بإدارة المعرفة، ونشر المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية بالجامعة.
- الاهتمام بالشبكات الداخلية والإنترنت المتاحة وتوظيف التكنولوجيا في عمليات تصنيف واستخراج المعلومات .
- استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات لحفظ المعلومات ونشرها بالجامعة، وضمان وصول البيانات والمعلومات من الوزارة والمصادر الرسمية الأخرى.

- تكوين فريق فني بالجامعة للتعامل مع الاعطال المفاجئة في تقنيات إدارة المعرفة، و تحديد المعلومات الضرورية لتطبيق برامج إدارة المعرفة بالجامعة.

4- توصي الدراسة بالاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في مجال تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها في الواقع العملي.

ب- توصيات بحثية:

1- القيام بإعادة إجراء نفس الدراسة برمتها على الموظفين الإداريين بالجامعة.

2- اجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الليبية للتعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة فيها وبشكل عام.

قائمة المراجع

أولا- المراجع العربية:

1- أبن حليم، علي عبد الفتاح والأسطى، عبد المولى البشير وأنديرة، جمال محمد(2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق التحول الرقمي في جامعة طرابلس من وجهة نظرا أعضاء هيئة التدريس بها. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية- أكاديمية الدراسات العليا درنة . المجلد (21)، العدد (8) ، ص 447.

2- أبو خضير، أيمان سعود(2209). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، جامعة الملك عبد العزيز : جدة، بجدة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو إداء متميز في القطاع الحكومى.

3- أحمد، أحمد محمد و أبو عبدالله، عائشة الهادي (2020). أثر إدارة المعرفة علي اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية، مجلة الجزائري للاقتصاد السياسي ، العدد(1)، ص ص(21-47).

4- أسماعيل، عمار فتحي(2012). معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في مصر، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع:إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، والمنعقد بكلية التربية جامعة المنصورة. ص ص(85-105).

5- البرعصي، فتحي (2015). تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار، المجلة الليبية العالمية: كلية التربية المرج،العدد(4)، ص ص(1-27).

6- الزبون، محمد سليم و الشيخ، منال محمود(2015). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مجلة دراسات العلوم التربوية ، العدد(2)، ص ص(461-480).

7- السحيمي، زينب عبد الرحمن(2009). جاهزية المنظمات لإدارة المعرفة: حالة خاصة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو إداء متميز في القطاع الحكومى، ص1634.

8- العمري، جمال فواز(2017). معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظر القادة الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات العلوم التربوية ، العدد(4)، ص ص(95-111).

9- العنزي، سعود بن عيد و الحربي، نيفين حامد (2015). معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مجلة جامعة طبية للعلوم التربوية ، العدد(1)، ص ص(69-82).

10- القحطاني، علي بن سعيد (2021). معيقات تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، العدد(1)، ص ص(155-187).

11- بدوي، أم الزين حسين(2019). معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد(183)، ص ص(442-474).

12- سبرينة، مانع و هدي، بوزيدي (2018). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي- قراءات تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي- جامعة سكيكدة، العدد(10)، ص(249-20).

13- سويد، عزالدين عبدالله وأبوخريص، عمران علي(2019). واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة الأسمرية الأسلامية، مجلة المنتدي الاكاديمي، العدد(3)، ص123.

14- فرج،خالد محمد(2019). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات الليبية لتحقيق التميز في البحث العلمي، مجلة البيان، العدد(3).

15- فواز، واضح؛ ومجدى، نويرى (2017): إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول.

16- غدير، باسم (2016)، متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة تشرين نموذجا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (38) العدد (3).ص ص(89-108).

17- مخيلف،هشام (2020). معوقات إدارة المعرفة بمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين من وجهة نظر الإداريين،(رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة 8 ماي1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).

18- نجم، عبود نجم (2005): إدارة المعرفة، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع. 97.

19- نور الهدي، بوطبة وأيمان، بن زيان(2014). إدارة المعرفة كآلية لتحسين جودة التعليم العالي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد(2).

ثانيا- المراجع الاجنبية:

20 . K.(2007). Assessing Success Factors of Knowledge ، B. and Sengupta،**1**-Basu
The ،Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School
5(3):273 – 282.،Electronic Journal of Knowledge Management

21 . J. C.& Thomas (2001):The Knowledge Management ، Kellogg، W. A.،**2**- Erickson
Vol ، I B M System Journal،Puzzle: Human and Social Factors in Knowledge Management
Issue 4.pp2-4.،40

22 . Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: ، (2018)،**3**-Kabilwa
Stellenbosch، Master Thesis،An Exploratory Study of Three Public Universities
South Africa.،University

23 . Knowledge management practices at an institution ، P. (2013)، J. &Ngulube،**4**-Mavodaz
،of higher learning original research. South African Journal of Information Management
1-8.،15(1)

24 . A.(2015): Effective Factors on ، & Saeednia، F.، Moghadasi، A.، Matinrafa، S.،**5**-Siadat
Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education Case Study
Management and Administrative Sciences ، Azad University،:Sciences and researches Unit
. pp166-181.،No 1، Vol 4 ،Review

25 . Knowledge management in higher education ، J. (2017)، P. and Rowley،**6**- Ramjeawon
The learning ، Emerald publishing limited،institutions: enablers and barriers in Mauritius
pp 366-377، Iss. 5. ، Vol. 24. ،organization