Journal of Scientific and Human Dimensions
مجلة الأبعاد العلمية والإنسانية
ISSN: 3106-1702
Volume 2, Issue 3, 2026 Pages: 807-817
Journal homepage: https://jshd.com.ly/index.php/jshd/en

Knowledge Management in Educational Institutions (Concept – Requirements – Obstacles)

Dr. Naeema Al-Fitouri Al-Hadi Al-Khatal*
Faculty of Education, Qasr Bin Ghashir, University of Tripoli, Tripoli, Libya

إدارة المعرفـــة في المؤسســات التعليميـــة (المفهـوم – المتطلبـات – المعوقـات)

د. نعيمــه الفيتورى الهادى الختالى *
كلية التربية قصر بن غشير- جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا

*Corresponding author: n.khatali@uot.edu.ly , https//orcd.org/0009-0008-4206-421x

Received: June 26, 2026	Accepted: August 25, 2026	Published: September 06, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:
This research aims to explore the concepts of knowledge management, identify the requirements necessary for its implementation, and determine the key obstacles hindering its application within educational institutions. Additionally, it seeks to offer recommendations and proposals to help overcome the challenges facing knowledge management in these institutions. The researcher employed the descriptive method to achieve the research objectives.
The research reached the following conclusions:
- Implementing knowledge management requires preparing the educational institution's environment to maximize the utilization of knowledge, fostering an atmosphere that encourages effective knowledge management—specifically its storage, transfer, and application.
- Optimally leveraging technology to acquire and capitalize on knowledge.
- The successful implementation of knowledge management depends on meeting specific organizational, technical, and human requirements, such as supportive leadership, technological infrastructure, and a culture of knowledge sharing. The research also identified several obstacles, including inadequate information systems, a lack of incentives, and insufficient staff training.
The research recommended the following:
- The necessity of focusing on the role of knowledge management—specifically knowledge generation, storage, distribution, and application—in a manner that effectively enhances organizational performance.
- Providing continuous preparation and training for staff in educational institutions regarding information production and the importance of sharing information and expertise with one another.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Requirements, Knowledge Management Obstacles.

الملخص
هدف البحث التعرف على مفاهيم إدارة المعرفة، والتعرف كذلك على المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة المعرفة، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تساعد على تذليل الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث.

وتوصل البحث الى النتائج الآتية- :
-يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسات التعليمية، لوصول إلى استفادة من المعرفة، بحيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة أقصى للمعرفة والعمل على تخزينها ونقلها وتطبيقها.
-استغلال التكنولوجيا الاستغلال الأمثل لاكتساب المعرفة واستثمارها.
-يعتمد نجاح تطبيق إدارة المعرفة توافر متطلبات تنظيمية وتقنية وبشرية مثال: القيادة الداعمة، والبنية التحتية التكنولوجية، وثقافة المشاركة في المعرفة. وتوصل البحث الى وجود عدد من المعوقات منها ضعف نظم المعلومات وقلة الحوافز ونقص التدريب للعاملين
وأوصى البحث إلى-:
- ضرورة التركيز علي دور إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بما يؤثر بشكل أفضل في تحسين أداء المؤسسة
- التجهيز والتدريب المستمر للعاملين في المؤسسات التعليمية على كيفية انتاج المعلومات وأهمية مشاركة تلك المعلومات والخبرات مع بعضها البعض.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، معوقات إدارة المعرفة.

المقدمة

تسعى المنظمات بكل جهدها لتكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها ومواكبة تحديات العصر وتحدياتها الناجمة عن التنافس الشديد عن الموارد البشرية والمادية في عصر الانفجار المعرفي والتطور العلمي والتكنولوجي، ويعتمد هذا النجاح والفاعلية على مدى مواكبة المؤسسة التعليمية للنمو المعرفي، لذا تصاعد الاهتمام بدراسة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة ووسائل قياسها وتنميتها.

حيث أصبحت مورداً ثميناً بالغ الأهمية للمنظمات والمجتمعات، وبرز هذا الاهتمام من خلال ما يسمى بموضوع (إدارة المعرفة)

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمتَّ الأدبيات المتعلقة بها كماً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بها، باعتبارها عاملاً هاماً من عوامل النجاح لكل المؤسسات التعليمية، واليوم تعد إدارة المعرفة منهجاً علمياً متكاملاً يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات. (شاكر جار الله الحشالي:2015م: 241-242).

وتعد المؤسسات التعليمية أكثر المؤسسات احتياجاً لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، مقارنة بغيرها من المؤسسات الأخرى ذلك انطلاقا من الأدوار المتوضة بها في المجتمع، وتطبيق المؤسسات التعليمية لإدارة المعرفة أمر ضرورياً لمواكبة التطورات والنهوض بها، وتحقيق ذلك من خلال تبني فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات ذلك باستخدام التقنيات الحديثة، وهذا المدخل أصبح أحد محددات النجاح لأي منظمة لما تحققه لها من تنمية تنافسية تمكنها من البقاء والاستقرار وتحقيق الأهداف.

وبالرغم من محاولات العديد من المؤسسات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، إلا أن ذلك تواجهها عدد من المعوقات تحول دون تحقيق رغبتها في تطبيقها.

وعليه تواجه المؤسسات في ليبيا العديد من المعوقات كدراسة (ابن حليم وآخرون: 2022 م: 447)، وجاءت هذه الدراسة لمعرفة أهمية إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها. ومن نتائجها عدم وجود ممارسة لعمليات إدارة المعرفة.

فإن الدراسة الحالية تستهدف دراسة أهمية تطبيق إدارة المعرفة ومعرفة متطلباتها والمعوقات التي تحول دون تحقيقها.

❖ **مشكلة البحث وأسئلته**

بالرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها على نطاق واسع في قطاع الأعمال بعد تبني العديد من المنظمات على المستوى العالمي، إلا أنه مازال محدود التطبيق في المؤسسات التعليمية.

وبالرغم من تأكيد الدراسات العلمية على أهمية استثمار وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية للارتقاء بأداء وجوده العمل الإداري فيها بشكل أفضل، إلا أن الدراسات في البيئة الليبية تشير إلى ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة وانخفاض مستوى تطبيق عملياتها. (ابن حليم: 2022م: 47)

حيث تؤكد الدراسات والبحوث على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم في ليبيا كدراسة (الدوكالي:2007م) .

على ضرورة بدل مؤسسات التعليم وخاصة التعليم العالي جهود دائمة في تطوير إدارة المعرفة.

ولأهمية مما سبق فإن مشكلة البحث الحالي تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في ليبيا؟

❖ **تساؤلات البحث**

وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
2- ما المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
3- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
4- ما التوصيات والمقترحات التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.

❖ **أهداف البحث**

يسعى هدا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

1- 1-توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
2- الكشف عن المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
3- تحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
4- تقديم مجموعة من التوصيات المقترحات التي من شأنها تساعد على تدليل العوائق الصعوبات التي تواجه المؤسسة التعليمية.

❖ **أهمية البحث**

يكتسب البحث أهميته من عدة نقاط أبرزها:

1. تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة كمدخل إداري حظي باهتمام العديد من الباحثين المختصين.
2. يُعد هذا البحث محاولة من الباحثين في إثراء المكتبة العربية في المجال الإداري.
3. إبراز أهمية تطبيق إدارة المعرفة في قطاع حيوي بليبيا بالمؤسسات التعليمية واستخدامها في مجال التدريس.
4. تساهم في تحديد الأسس العلمية الموضوعية الواجب اعتمادها في إدارة المعرفة لنجاح المؤسسة .

❖ **منهجية البحث**

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وذلك من خلال تحديد الأسس العلمية والإطار النظري للبحث.

❖ **أداة البحث**

تتمثل أداة البحث في جمع المعلومات والخبرات المنشورة في الكتب والبحوث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية حول إدارة المعرفة.

❖ **مصطلحات البحث**

-المعرفة:

هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معيبة أو هي معلومات مفهومة، محلله، مطبقة. (موسى: 2012م: 9)

- **التعريف الإجرائي للمعرفة:** هي الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات تحويلها إلى أداة لتحقيق مهمة محددة.

-إدارة المعرفة:

مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق المعرفة وتستخدمها وتنشرها من قبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. (بدير 35:2013)

- التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة:
هي مجموعة الأنشطة والممارسات الإجراءات التي تهدف إلى إنتاج المعرفة واكتسابها أو تبادلها وتوزيعها واستخدام المعرفة في مجالات مختلفة.

-المتطلبات:
هي الإمكانيات المادية والبشرية التي يجب توافرها في بيئة العمل لتحسين أداء العاملين من ناحية ظروف العمل من ناحية أخرى في سبيل تطبيق إدارة المعرفة لدى المؤسسات التعليمية.

-المعوقات:
هي جميع العوائق المالية الإدارية والفنية والاجتماعية الشخصية التي تعوق المسئول في تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعليم وتطويرها (شاحوت، التائب 2019م ، 208)

الدراسات السابقة:
اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والمرتبطة بإدارة المعرفة، ذات الصلة الوثيقة بالدراسة الحالية ومن أهم هذه الدراسات:

1- دراسة نايف فايدرجا نايف (2020 م)
هدفت الدراسة تقديم إطار فكرى وتطبيقي لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة ودورة في جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم بشكل عام واستخدام الباحث تقديم خلفية نظرية للموضوع تضمنت مناقشة واستعراض المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة واستخدم الباحث أداة لاستبيان لدراسة دور تطبيقات إدارة المعرفة على جودة الخدمات التعليمية.
وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات التعليمية.

2- دراسة (أبن حليم وأخرون 2022 م)
هدفت الدراسة إلى معرفة دورة إدارة المعرفة في تحقيق التحول الرقمي بجامعة طرابلس في ليبيا ولتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (148) عضو هيئة تدريس 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.

3- دراسة (آلاء محمد عواد خريشي 2022 م)
هدفت الدراسة الكشف عن معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بجدة ومتطلبات تفعيلها ثم إتباع المنهج الكمي والوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، واظهرت النتائج وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة متعلقة بالمعلمات الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمات حول المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى الاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
وأوصت الدراسة بتوعية المعلمات بأهمية مشاركة خبراتهن ومهاراتهن، وتهيئة بيئة عمل تدعم التعاون المهني بين المعلمات في مجال إدارة المعرفة.

4- دراسة (سميرة المبروك العيادي 2022 م)
هدفت الدراسة التعرف على مفهوم إدارة المعرفة الأهداف التي تسعى لتحقيقها ومعرفة المتطلبات التي تحتاجها، وأتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة.
وتوصلت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات كانت ضعيفة باستثناء لجو الطلاب إلى الإنترنت كانت مقبولة، وكذلك المشاركة الجماعية في تصميم برامج إدارة المعرفة كانت مقبولة، وبناء على هذه النتائج أوصت الباحثة بنشر الثقافة وأهميتها مع التدريب المستمر للعاملين في المؤسسات التعليمية على كيفية إنتاج المعلومات وأهمية مشاركة تلك المعلومات والخبرات مع بعضها البعض من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية.

5- دراسة (عبد الله محمد النقيمي 2024 م)

هدفت الدراسة الكشف عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي، واتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال الأدبيات والدراسات السابقة وتحليل التقارير المتعلقة بالتحول الرقمي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نجاح تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تفعيل عملياتها الأساسية (اكتشاف المعرفة- توليدها- مشاركتها- تنفيذها)، واستخدامها إلى جانب توافر العديد من المتطلبات تشمل المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والتقنية والمالية والأمنية.
- وأوصت بضرورة الاستثمار في الكفاءات البشرية وتعزيز استخدام إدارة المعرفة، وتفعيل التقنيات الحديثة للاستفادة من التحول الرقمي، وتحسين كفاءة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.

6- دراسة (سليمان سالم جمعة النعاس 2025 م)

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة محمد بن علي السنوسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، ولتحقيق هدف الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات، التي تم الحصول عليها من عينة عشوائية طبقته نسبته (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 يليها المعوقات البشرية، وجاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأخيرة،

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أعضاء هيئة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة تعزى للعمر والنوع بينما توجد فروق تعزي للمؤهل العلمي.

6- دراسة (سهام غيث المريبي 2026 م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيقها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة مكونة من (43) موظفاً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

فأظهرت النتائج: أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جاء في الحدود المتوسطة، وكذلك وجود ضعف في ثقافة مشاركة المعرفة، وضعف في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، وضعف في البيئة التحتية الداعمة لإدارة المعرفة، وضعف في الحوافز وغياب التوثيق لخبرات العاملين، وكشفت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين هذه المعوقات ومستوى تطبيق إدارة المعرفة، حيث تؤثر المعوقات سلباً في فاعلية تطبيقها داخل مؤسسات التعليم العالي.

*** التعليق على الدراسات السابقة**

جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها تناولت موضوع إدارة المعرفة، وقد تم التعليق على تلك الدراسات في النقاط التالية:

1- من حيث الهدف:

كل الدراسات التي تم عرضها استهدف التعرف على أهمية تطبيق إدارة المعرفة ومعرفة متطلباتها، حيث استهدفت دراسة (عبد الله التقمي 2024) الكشف عن متطلبات لتحسين الإدارة الإلكترونية، فيما استخدمت دراسة (بن حليم 2022)، والتعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التحول الرقمي.

2- من حيث المنهج:

استخدمت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي عدا دراسة (آلاء محمد 2022)، التي استخدمت المنهج الكمي والوصفي، أما دراسة (عبد الله النقمي 2024) واستخدم المنهج الاستنباطي والوصفي.

3- من حيث العينة:

اختلفت الدراسات السابقة في حجم العينة، وقد بلغت العينة وتراوحت من (148).

4- من حيث الأدوات:

ركزت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة للدراسة.

5- من حيث النتائج:
تشابهت معظم الدراسات السابقة في نتائجها، فقد أكدت معظم الدراسات على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب، حيث اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لما سبقه لأهدافه أما ما أفرد به هذا البحث تركزه على الجانب النظري لإدارة المعرفة من خلال البحوث والدراسات والكتب والدوريات والمؤتمرات التي تهتم بتطبيق إدارة المعرفة.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم المعرفة

إن المعرفة تقود بإحسان إدارتها إلى المعارف، وهي بدون استخدام لا قيمة لها، مثلها في ذلك مثل أهمية ربط التعليم بكل عناصره (المنهج، طرق التدريس، النشاطات)، وبالتالي ربطها بالممارسة وبالمواقع لاستخدام المعارف في التطوير وحل المشكلات وابتكار معارف جديدة.

ويعرف (أبو عزام، 2021م،8) المعرفة: هي القدرة على برمجة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون عند دوي المهارات الفكرية.

ومن هنا يمكن تقسيم المعرفة إلى الأنواع التالية:

- المعرفة الضمنية

هي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد التي لم يصرح بها وتتضمن محصلة المعلومات والمعارف والتجارب والخبرات التي أكتسبها الفرد من خلال عمله، والتي تكونت نتجه الحدس الشخصي، والتحليل ويصعب الحصول على هذا النوع من المعرفة سبب عدم نقلها أو توثيقها فهي مرتبطة بصاحبها وغير ظاهرة جاد كريم،2018م: 243-304، كروات 2017م).

وعلى ضوء ذلك تعد المعرفة الضمنية عنصر حاسماً، بالنسبة للمؤسسات في خلق الميزة التنافسية، نظراً لما لها من ارتباط قوي بين العمل الذي يصعب على المنظمات المنافسة المعرفية فالمعرفة الضمنية للفرد، أما أن تكون معرفة تقنية من الخبرات نتجت من الخبرات المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا، أو معرفة إدراكية، نتجت من إدراك الفرد المعتقدات وأفكار تتعلق بالعمليات الدهنية، والتي تقود سلوكه في أداء وممارسة أعماله (السبع 2017م).

- المعرفة الصريحة

وتشير المعرفة الصريحة إلى المعرفة الظاهرة المعلنة رسمياً داخل المؤسسة، وتكون معلنة ومتاحة للجميع، حيث يتم توثيقها كتابياً أو إلكترونياً، مع إمكانية نقلها ومشاركتها مع الأخرين ويمكن التعبير عنها في شكل صور وبيانات وسجلات ومستندات خاصة بالمؤسسة وتكون مرتبطة بسياسات المؤسسة وإجراءاتها ومعايير التقويم، والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية داخل المؤسسة.(السبع 2017م، كروان 2017م).

وعرفت الباحثة المعرفة. هي الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات تحويلها إلى أداة لتحقيق مهمة محددة.

*** مفهوم إدارة المعرفة**

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخرين، مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ومازال المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف، ومن ضمن التعريفات ما يلي:

- إدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل وتوليد تقل المعرفة والتشارك فيها، فأن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة وعلى إيجاد العبارة الفعالة. (سلطان كرماللي،2005م، 7)
- ويعرف أيضاً بأنها القيام بأنشطة تدخل في اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها واستخدامها بطريقة مجدية اقتصادياً لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الهدف.(منتصر: 2002م: 154)

وعرفت الباحثة إدارة المعرفة. هي مجموعة الأنشطة والممارسات الإجراءات التي تهدف إلى إنتاج المعرفة واكتسابها أو تبادلها وتوزيعها واستخدام المعرفة في مجالات مختلفة.

*** أهمية إدارة المعرفة**

يمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (موسى، محمد، 2012م)

1- زيادة القدرة لدى كافة عناصر المنظومة التعليمية على حل المشكلات التي تواجههم داخل المؤسسات التعليمية.
2- تساعد أصحاب القرار على صناعة القرارات التربوية والتعليمية الجيدة.
3- تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسات التعليمية.
4- التوافق بين إدارة المعرفة وبين المنطور الحديث للمؤسسات التعليمية والذي يرى أن محور العملية التعليمية هو المتعلم.
5- تحقيق قيمة مضاعفة إلى المؤسسات التعليمية والتي تتمثل في تغيير سلوك المتعلم نحو البحث عن المعلومات، وتشجيعه على المساهمة في عملية الإنتاج الفكري ومشاركة المعرفة بينه وبين أقرانه.
6- توظيف التكنولوجيا الحديثة في تيسير سبل الوصول إلى المعلومات وكذلك استخدامها في نشر المعلومات التي تتبعها المؤسسات التعليمية.

وعليه فأن الباحثة تؤكد على أهمية إدارة المعرفة كونها تساعد على تحسين نوعية الأهداف بالمؤسسات وجعلها أكثر قبولا لدى العاملين بالمؤسسات وكذلك تحقق الثقة بين المدير والمرؤوسين وتساعد على تقوية العلاقات الإنسانية بينهم وترفع من روحهم المعنوية

*** أهـداف إدارة المعرفة**

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي: (عبد الغفار السيد أحمد: 2013م: 65)

1- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
2- إعادة استخدام المعرفة وتنظيمها.
3- التحول من الاقتصادات التقليدية إلى الاقتصاد المعرفي.
4- خلق القيمة المضافة لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة.
5- تحديد المعرفة المطلوبة وكيفية الحصول عليها.
6- تعظيم العوائد من الملكية الفكرية.

وعليه تهدف إدارة المعرفة لتنظيم المعرفة للتخطيط بصورة تحقق الأهداف الإستراتيجية والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة التعليمية وتكرس المعرفة المؤسسة والتكامل بين القدرات البشرية من ذوي المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعمل على مرونة وفعالية العمل وتنفيذه.

*** فوائد إدارة المعرفة**

يمكن تلخيص الفوائد المتوقعة من تطبيق إدارة المعرفة في الآتي :(الدوكالي:2013م: 22)

- اكتساب وعي لأكثر لإدارة المعرفة والمهارات القيادية الممكنة.
- صقل أساليب القيادة لأفادة الفريق والإدارة لتطوير إدارة المعرفة.
- تطوير التكيف للتعامل مع أشخاص مختلفين لاستخلاص المعرفة ضمنية.
- تعزيز مهارات اتخاذ القرار في ضوء فلسفة إدارة المعرفة تحسين الاتصال داخل الإدارات فيما يبنها.
- فهم أفضل الطرق في قيادة الآخرين لاتخاذ قرار مؤثر وفعال.

*** أبعاد إدارة المعرفة**

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة كما أوضحها (همستري: 2012: 60) في الآتي:

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

*** عمليات إدارة المعرفة**

عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد تعددت الآراء والاتجاهات الفكرية التي تناولت عمليات إدارة المعرفة لذلك فأن الباحثة ستقتصر على ذكر العمليات التي أتفق عليها أغلب الباحثين وهي كالآتي : (الناصر:2015)

1- **توليد المعرفة:** تشمل عملية توليد المعرفة وتطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمؤسسة.
2- **خزن المعرفة واسترجاعها:** تشمل المعرفة الموجودة بإشكال متعددة ومتنوعة، بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، المعرفة البشرية، والعمليات الموثقة، ولذلك المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد والمجتمعات.
3- **مشاركة المعرفة:** هي إيصال المعرفة من المصدر بحيث يتم تعلمها وتطبيقها من قبل المتلقي في الواقع التي تحتاج إليها.
4- **تطبيق المعرفة:** إن هدف إدارة المعرفة هو تطبيقها في المؤسسة وتعد أهم مرحلة بإدارة المعرفة، ذلك من أجل تتاح معاف جديدة، إذ أن امتلاك المؤسسة للمعرفة ونشرها بين جميع المرؤوسين فيها ليس غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتعريفهم بظروف وبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

وترى الباحثة بأن إدارة المعرفة هي عبارة العمليات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية من أجل توليد المعرفة وتخزينها واستخدامها بفاعلية بهدف رفع مستوى الأداء وحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة.

*** متطلبات تطبيق إدارة المعرفة**

لكي تعمل إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية فيرى الكثير من المختصين ضرورة توافر العديد من المتطلبات الأساسية، ومن هذه المتطلبات (الحشالي، شاكر جار الله،2014م: 254-256):

1- الثقــة:

تشير إلى تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض دون وجود تحفظات، والإيمان بقدرات اخرين سواء كان ذلك على مستوى النوايا أو على مستوى السلوك، بذلك يساعد على تبادل المعلومات والإسهام في بلورة أفكار الآخرين، مما يؤدي إلى تقرير وتعزيم إدارة المعرفة.

2- التعلم:

يساعد على اكتساب المعرف الجديدة بالنسبة للأفراد واستخدام هذه المعرفة في إنجاز ما يكلفون به من مهام وواجبات، بالإضافة إلى إمكانيتهم في تطوير معارفهم السابقة، ذلك عن طريق إضافة معارف جديدة من خلال عملية التعلم.

3- الرسمية:

تشير الرسمية إلى مدى اعتماد المنظمة للعمل بموجب الأنظمة القوانين والمعايير والإجراءات والقواعد، والتي تكون في هيئة وثائق تنظيمية تحدد من قبل الإدارة، ويمكن تصور وجود إدارة المعرفة دون العمل في إطار مؤسسين محكوم بأنظمة وقواعد وإجراءات.

4- الخبرة الواسعة العميقة:

هناك ضرورة امتلاك العاملين في المنظمة للخبرات الواسعة وتنوع هذه الخبرات، بالإضافة إلى معرفة التفاصيل الدقيقة لما يملكونه من تخصصات، وتزيد الثقة والتعاون بين الأفراد من هذه الخبرات نتيجة لتبادل المعلومات.

5- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من الأدوات الهامة في إدارة المعرفة لقدرتها الفائقة على توفير البيانات والمعلومات وتخزينها وتجهيزها في الوقت المناسب، فتكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة والاحتفاظ بها.

6- الإبداع التنظيمي يعتبر الإبداع التنظيمي من عناصر إدارة المعرفة العامة، وهو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار، أو الإجراءات المعينة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي.

7- اللامركزية:
تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية، والرقابة، بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة وخلق المعرفة تحتاج إلى لا مركزية.
8- التعاون: هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم الأخر في مجال عملهم، ونشر ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق لمعرفة من خلق لمعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

*** معوقات تطبيق إدارة المعرفة**

أشار الباحثين إلى مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة والتي جاءت كما يلي: (القحطاني، 2021 م)
1- ضعف التزام الإدارة العليا (القيادة الأكاديمية والإدارية) بإدارة المعرفة ودعمها لها.
2- ضعف الميزانيات المخصصة لتطبيق برامج إدارة المعرفة.
3- نقص الحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة.
4- نقص لتقنية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية.
5- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.
6- الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها.
7- ضعف البنية التحتية المساعدة لتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك عدم ملائمة البيئة التنظيمية. (همستري:2013م: 144-146)
8- مقاومة العاملين للتعبير لما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق إدارة المعرفة.

كما توجد معوقات من جوانب أخرى تقف أمام تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية بليبيا ومن تلك المعوقات. -(الحوامدة-2019م)

-**المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في نقص التدريب والتنمية للمعلمين وفقدان ثقافة تبادل المعرفة، وفقدان أدوات التواصل الفعال.

- **المعوقات القيادية**: -والمتمثلة في ضعف الخبرة في مجال المعرفة لدى القادة، وعدم استخدام آليات تطبيق إدارة المعرفة، ممايدل على قلة وعي القادة بأهمية إدارة المعرفة.

- **المعوقات الفنية**: - وتتمثل في ضعف تقديم المعلومات وتشاركها، نتيجة الافتقار الى أدوات التواصل، والمؤهلين للتعامل مع التكنولوجيا.

- **المعوقات المتعلقة بالتعلم**: وتتمثل في افتقار ثقافة التعلم الإبداعي الذي من خلاله تتولد المعرفة، إضافة لوجود ضعف في الفهم لإدارة المعرفة وعملياتها

وترى الباحثة ضرورة أخذ الصعوبات في الاعتبار عند التخطيط لتطبيق إدارة المعرفة ومحاولة إيجاد الآليات لتلافيها وأو التقليل من تأثيرها لأن ذلك سيسهم بدرجة كبيرة في تحقيق النجاح لمشروع إدارة المعرفة.

*** النتائج والتوصيات**

أولاً: النتائج

استنادا على ما تم استعراضه من أدبيات الدراسة فإن الدراسة استنتجت ما يلي:
1- إدارة المعرفة مفهوم جديد له أهمية بالنسبة للمؤسسات التعليمية.
2- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسات التعليمية، لوصول إلى استفادة من المعرفة، بحيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة أقصى للمعرفة والعمل على تخزينها ونقلها وتطبيقها.
3- الوعي بأهمية امتلاك المعرفة وأهميتها في اتخاذ القرار الإداري المتطور وتنمية الإبداع والابتكار وزيادة العاملين.
4- استغلال التكنولوجيا الاستغلال الأمثل لاكتساب المعرفة واستثمارها.
5- يعتمد نجاح تطبيق إدارة المعرفة توافر متطلبات تنظيمية وتقنية وبشرية مثال: القيادة الداعمة، والبنية التحتية التكنولوجية، وثقافة المشاركة في المعرفة.

6- تواجه المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات منها، ضعف الوعي بمفهوم إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها، مقاومة التغيير من بعض العاملين، نقص التدريب والتأهيل ضعف نظم المعلومات وقلة الحوافز لتناول المعرفة.

ثانياً: التوصيات

1- ضرورة التركيز علي دور إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بما يؤثر بشكل أفضل في تحسين أداء المؤسسة.

2- ضرورة عمل المؤسسة على توفير مستلزمات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في إدارتها.

3- على إدارة المؤسسة توفير خدمة الإنترنت عالية السرعة لكافة الإدارات بالمؤسسة وتحديد احتياجاتهم المعرفية.

4- التجهيز والتدريب المستمر للعاملين في المؤسسات التعليمية على كيفية انتاج المعلومات وأهمية مشاركة تلك المعلومات والخبرات مع بعضها البعض.

5- تبني المؤسسات التعليمية استراتيجية إدارة المعرفة كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة وخاصة في ظل التطور التكنولوجي.

6- عقد دورات تدريبية تتناول توظيف أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.

7- الاهتمام بنظم الحوافز سواء حوافز مادية أو معنوية التي تشجع العاملين بالمؤسسات التعليمية على صناعة المعرفة، واستقطاب الكفاءات البشرية في مجال إدارة المعرفة.

8- تعزيز القادة التربويين التواصل بين المدارس لتناول المعرفة والخبرات والتجارب المختلفة.

❖ **وتقترح الباحثة**

- إجراء دراسات مستقبلية حول اثر إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم والأداء المؤسسي الانتاجية.
- إجراء بحوث على واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتنمية **المستدامة**
- دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي
- استثمار المعرفة وانعكاسها على استراتيجيات الموارد البشرية
- دراسة دور إدارة المعرفة في دعم استراتيجية نظم المعلومات.

المراجـــع

[1] أبن حليم، علي عبد الفتاح الأسطى، عبد المولى البشير أنديرـ جمال محمد، (2022 م)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التحول الرقمي في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، أكاديمية الدراسات العليا، درنة، المجلد (21)، العدد(8)،ص447.

[2] أبو عزام، محمد خالد، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن،2021م .

[3] آلاء محمد عواد خريشي، رندة أحمد حريري، (2022 م)، معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية في مدينة جدة من وجهة نظر القائدات والمعلمات، رسالة دكتوراه في التربية جدة، السعودية، العدد(44)، المجلة العربية للنشرالعلمي،ص275

[4] بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، عمان، الأردن، دار كنوز للمعرفة، 2013م.

[5] جاد، كريم أسامه، تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية، الإدارة التربوية، 2018، المجلد5، العدد20، ص243-304.

[6] الحشالي شاكر جار الله، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م.

[7] الدوكالي، وفاء عبد الفتاح، دور المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في جامعة بنغازي رسالة ماجستير، 2007م

[8] سبرينه مانع- أنوزيد هدى، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6،العدد 10، ديسمبر 2018.

[9] السبع، هيثم، أثر أنواع المعرفة أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، قاعدة معلومات دار المنظومة. (2017)

[10]سلطان كرماللي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، عمان، دار الأهلة للنشر والتوزيع 2005.

[11] سليمان سالم جمعة النعاس، فيصل حسن صلهوب، محسن صالح اضنفرا(2025 م)، معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة محمد بن على السنوسي، مجلة جامعة فزان العلمي، المؤتمر العلمي الثاني لتطوير العلوم الإدارية والمالية،22-23يناير 2025م،ص247.

[12] سميرة المبروك العيادي،(2023 م)، تطبيق إدارة المعرفة مؤسسات التعليم العالي بليبيا، الجمعية الليبية للعلوم التربوية الإنسانية، مجلة الأصالة، العدد الثامن، المجلد الثالث 416-418.

[13] سهام غيث،(2026 م)، واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية على الإدارة العامة، جامعة طرابلس، مجلة الفاروق للعلوم، المجلد (2)، ملحق 3 يونيو 2026م، ص232.

[14] شاحوت، إلهام يوسف، التائب، كوثر عبد الحليم، (2019م) معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة مصراتة من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية ومنسقي الجودة، مجلة كلية الآداب، العدد خاص (2)، المجلد1.

[15] عبد الله محمد التقيمي، عثمان بن موسى، (2024 م)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي دراسة تحليلية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب، المجلد(3)، عدد(4)، ص85-86.

[16] عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

[17] القطارنة، رناد محمد، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن،2011 .

[18] كروان محمد، أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان الغربية، قاعدة معلومات دار المنظومة.

[19] منتصر، هالة، دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية، كلية التربية في القرن21 للدراسات التربوية النفسية، كلية التربية، جامعة السادات،2021، ع17 يناير، ص149-172.

[20] موسى، بسمة، درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية، في الكويت، من وجهة نظر المديرين الموجهين الفنين (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية الكويت (2012م) .

[21] موسى، محمود، درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية، في الكويت، من وجهة نظر المديرين والموجهين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة والمناهج، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، (2012م) .

[22] الناصر، عامر عبد الرزاق عبد المحسن، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2015م.

[23] نايف فايدرجا نايف (2020 م)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، المجلة العربية للآداب والدراسات الإسلامية، المجلد الرابع، العدد(15) أكتوبر،ص355

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.