

إستراتيجية مقترحة لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا

أ.م. عبد العظيم عبد القادر الجازوي

أ. غادة مرعي بوجلل

كلية الآداب / جامعة بنغازي

المقدمة

أصبحت إدارة المعرفة من الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المؤسسات ، من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها علي مواكبة التطورات والاكتشافات، في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية ، مصحوبة بثورة في تقنية المعلومات والاتصالات، أسهمت جميعها في إحداث تغيرات جذرية في المجتمعات والمؤسسات ، وأكد الكبيسي (2004) علي أن تخلف وفناء مختلف المؤسسات سببه سوء إدارتها للمعرفة المتاحة وعجزها عن توصيلها في الوقت المناسب أو تحديثها بعد خزنها ، وإن من أهم ما يقع في المؤسسة من أخطاء في ذلك هو خزن المعرفة، وعدم إيصالها للمستفيدين منها علي المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة ، وعدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك الذي يسبب التباين من قبل الموظفين في تفسيرهم لها ، لذلك يتوجب علي مؤسسات التعليم العالي أن تدرك أن من أهميتها مدي قدرتها علي إحراز التطور من مدخل إن صنع المعرفة وتطبيقها هما السبيل لصنع مستقبلها ، وقد وصف ذلك الضويحي (2009) بضرورة تحسين وتوسيع نطاق شبكات تبادل المعارف والخبرات المكتسبة علي مدي سنوات طويلة في مؤسسات التعليم العالي الجامعي والتقني والاستفادة من التكنولوجيا في الربط العلمي والبحثي بينها ، وعليه فان ضرورة بقائها وصمودها يدفعها بقوة إلي ضرورة تبني تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة .

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة علي اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح العالم اليوم ، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية ، تلك الثورة التي تعتمد علي المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات (الانترنت) ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية ، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها .

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات التربوية ، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة

وفعاليات المؤسسات التعليمية، حيث يوجد قدر من التوافق بين المفهوم العملي للمعرفة وآليات المؤسسات التعليمية وأنشطتها بصفتها منظمات معرفية (محبوب، 2004، 18)

وقد أشارت دراسة (Kidwell, Tohnson 2000)، إلى أن تبني استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمراً مهماً وجوهرياً؛ إذ ما تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي حتماً إلى تميز المؤسسات التعليمية في قدرتها على اتخاذ القرارات، والعمل على تقصير دورة تطوير المنتجات مثل: (المناهج، الأبحاث العلمية، وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل، إضافة إلى تخفيض التكاليف)، والجامعات والكليات والمعاهد التقنية العليا باعتبارها من المؤسسات التعليمية التي تضطلع بدور مهم في المجتمع بحكم عملها وطبيعتها وظائفها حيث تقدم مجموعة متنوعة من التخصصات العلمية والمهنية قد أثبتت جدارتها بطرق شتى ليس أقلها الطريقة التي تكيفت فيها مع الزيادات المرحلية في عدد الشباب الذين يسعون للدخول إليها وأمنت حاجاتهم، فمن الأولى بهذه المؤسسات أن تعتمد مدخل إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها وأعمالها، ومن منطلق إن هذه المؤسسات هي في الأساس منظمات لإدارة المعرفة بما تمتلكه من بنية معرفية تتمثل في وجود وتنوع العناصر البشرية والتقنية وبما يتوافر لديها من مصادر بحثية ومعلوماتية، إذ إنه لا يوجد ربط الكتروني بين مؤسسات التعليم العالي في مجتمعنا بحيث يمكن الاستفادة من الأبحاث والمعلومات فكل مؤسسة تعليمية تعمل بشكل فردي على الرغم من أن معظم المؤسسات تابعة لنفس الوزارة وجميعها عامة وليست خاصة، ولا يوجد معيار اقتصادي لجذب الطلاب ولا أسس للمنافسة بينها مما يجعلنا نفكر جلياً بتوحيد مصادر المعرفة والعلوم، والعمل على الربط بينها بشكل الكتروني، وفق أسلوب علمي بحيث تتضافر الجهود للنهوض بالعملية التعليمية والبحثية في جميع مؤسسات التعليم العالي (جامعي وتقني)، ومن الفوائد المرجوة من توحيد مصادر المعرفة أنه بشكل عام لا توجد لدينا قواعد بيانات شاملة عن الأبحاث المقدمة في مؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن أن تتكرر مما يؤثر سلباً على العملية التعليمية ويؤدي إلى فقدان الثقة في نظم التعليم في مؤسساتنا، وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما واقع إدارة المعرفة في الوطن العربي؟

السؤال الثاني: ما واقع إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا؟

السؤال الثالث: ما الاستراتيجية المقترحة لإيجاد وتطوير إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا؟

• أهمية الدراسة

يكمّن توضيح الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة على النحو التالي:

1. يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تنمية المؤسسات التعليمية وتطويرها ورفع قيمة أدائها.

2. تحاول الدراسة تسليط الضوء علي العوائق التي تحول دون تحقيق بُعد الفاعلية في وضع استراتيجية ؛ لإيجاد إدارة المعرفة بحيث يؤسس ذلك لاتخاذ الإجراءات التي تسهم في تنمية وتطوير مؤسسات التعليم العالي وتطويرها .
3. نأمل أن تسهم الدراسة في تعزيز الجهود الرامية إلي تحقيق الترابط بين مؤسسات التعليم العالي عن طريق إدارة المعرفة .

• أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلي وضع استراتيجية تربوية تقنية وطنية لتطوير التعليم العالي بإنشاء إدارة للمعرفة ، وذلك بالإفادة من الأدبيات النظرية والدراسات الوصفية التحليلية التي أجريت في بيئات تربوية متنوعة ، فضلاً عن مراجعة الاستراتيجيات التربوية العربية التي وضعت للنهوض بإدارات المعارف بمؤسسات التعليم العالي، وتقوم الاستراتيجية التطويرية المقترحة علي (SWOT Analysis) من خلال رصد معالم القوة نظام التحليل الرباعي، والضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة في ضوء مستويات الانفتاح علي البيئة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي ، والتي قد تضع حداً لمساعي تطوير نظام التعليم الإلكتروني.

• منهج الدراسة

تمثل هذه الدراسة نظرية (مكتبية) تعتمد بالدرجة الأولى علي استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي لملامتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ، لوصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في نظام التعليم العالي ،وتحديد مستويات أداء مؤسساته، ودرجة انفتاحها علي نظامها الداخلي، من خلال إنجاز مهمات التقييم الذاتي لمصادرها وإمكانياتها الذاتية، ومستوي انفتاحها علي بيئتها الخارجية ، ومدي قدرتها علي استغلال الفرص المتاحة لها والتي يمكن استثمارها والاستفادة منها، كذلك النظر إلي فاعلية ارتباطها بالمؤسسات الأخرى، معتمداً علي الأدبيات في هذا المجال من خلال الاطلاع علي الكتب والدوريات والأبحاث العلمية ذات الاهتمام .

• الدراسات السابقة

حظي موضوع إدارة المعرفة باهتمام من قبل الباحثين والمسؤولين في المنظمات الحكومية والمؤسسات التربوية ، وأجريت دراسات متعددة محاولة الكشف عن التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ووضعت العديد من الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطويرها، وتحقيق أهدافها التنموية ومن هذه الدراسات :

دراسة هاشم (2005): بعنوان إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية ،هدفت الدراسة إلي تقديم بعض المراكز التي تصلح كأساس لاستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلي معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها ،وقد تضمنت الدراسة الأبعاد المختلفة لكل من إدارة المعرفة والإبداع ،وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تم توزيعها علي (450) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: وجود قصور في جهود المعرفة القائمة علي أساس التفاعل والاحتكاك

بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها من الجامعات الأجنبية، وقد أوصت الدراسة إدارة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس علي العمل الجماعي من خلال القيام بمشروعات بحثية مشتركة حول إدارة المعرفة واستثارة الحالة الإبداعية لديهم وتنميتها .

وفي هذا السياق هدفت دراسة Carolyn إلي: التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة ومدى علاقته بتكنولوجيا نظم المعلومات ،وهي دراسة مسحية أجريت علي عدد من الباحثين والمديرين في قطاعات أعمال مختلفة وتم استخدام المنهج الوصفي ، ولجمع البيانات وزعت استبانة علي عينة الدراسة والتي بلغ عددها (375) موظفاً ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية :

1. أن إدارة المعرفة ترتبط بتكنولوجيا ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية.
 2. أن إدارة المعرفة تتألف من عدة عناصر تشمل :القيادة ،التكنولوجيا ،العنصر البشري.
 3. إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية .
 4. أنه ومن الضروري دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات .
- واهتمت Holowetzki : بوصف العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية ،لبيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة ، ومن ثم تجميع البيانات في قائمة ليتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وغير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم لمبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم ، وقد أجريت الدراسة في جامعة (Oregon) في أمريكا ، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوي ، فقامت بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة بين 1998. 2002، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية :
1. أن هناك ستة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً، وهي (نظم المعلومات . هيكل المنظمة . أنظمة المكافأة والتعويض . العمليات . الأفراد . القيادة) .
 2. أن هذه العوامل متداخلة مع بعضها البعض على الرغم من أن كلا منهما يعتبر عاملاً مستقلاً بحد ذاته.
 3. أن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلي التكنولوجيا ليست هي الحل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة.
 4. أن الحل يكمن في التركيز علي العوامل الثقافية وقدرتها علي بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة التي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة ، لذلك فإن علي المديرين أن ينظروا بعين الاعتبار إلي إدارة المعرفة من منظور ثقافة المنظمة .

دراسة Keeley (2004): هدفت الدراسة إلي تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنماط مؤسسات التعليم العالي ، حيث استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي الكمي ،وقد أستخدم اختباراً بعدياً وتصميماً غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة ، حيث تم اختيار مسؤولين في البحث الجامعي من (450) مؤسسة وتم الاختيار عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية :

1. وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة .

2. مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي.
3. مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعالة وجها لوجه، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار مما ساهم في تخفيض معدل دوران العاملين في المؤسسة .
- دراسة العتيبي (2007): بعنوان : إدارة المعرفة وإمكانيات تطبيقها في الجامعات السعودية ، دراسة تطبيقية علي جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، هدفت الدراسة إلي توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر والوقوف علي العلاقة بين الجامعة وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصد الجامعة المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري ، كذلك تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلي تفعيلها ، ثم دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المؤسسات التربوية ممثلة بجامعة أم القرى بمكة وانتهاء بوضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة وزعت علي عينة بلغت (492) مفردة إضافة إلي القيام ببعض المقابلات مع ذوي الاختصاص ، وأسفرت نتائج الدراسة علي : أن الجامعة لا تعطي أولوية لإدارة المعرفة ، ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف ، كما أنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الجامعة ، كذلك بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي . سنوات الخبرة . المستوى الوظيفي .
- دراسة عودة (2010) : هدفت الدراسة إلي الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة ، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين (عمداء الكليات ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر وجامعة الأقصى ، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (327) موظفاً ، كما اعتمد الباحث علي المقابلات الشخصية كأداة أخرى للإجابة عن بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية : أن ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة كانت علي النحو الآتي : تطبيق المعرفة بوزن نسبي (85,25%) وتنظيم المعرفة بنسبة (85,00%) وتوليد المعرفة بنسبة (84,58%) تم التشارك في المعرفة بنسبة (79,46%) ، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس أو لسنوات الخبرة ، كذلك أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولصالح المؤهل الأعلى .
- دراسة ماضي (2010): هدفت الدراسة إلي بيان دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي ، دراسة حالة الجامعة الإسلامية ؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة علي أفراد مجتمع

الدراسة البالغ عددهم (359) موظفاً من الأكاديميين العاملين بالجامعة الإسلامية ، وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي ، ووجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وتنوع المكتبة وضمان جودة التعليم العالي ، كما بينت الدراسة وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي .

دراسة علي (2012): أجريت في السودان عن واقع إدارة المعرفة في ثلاث مكتبات عامة بولاية الخرطوم ، وأشار فيها إلى أهمية مفهوم إدارة المعرفة وممكنات تطبيقها في المكتبات بالولاية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وزعت علي عينة قوامها (36)، مستفيداً من هذه المكتبات ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تدينا في مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات العامة بولاية الخرطوم بسبب قلة الموارد المالية ، وعدم وجود تقنيات المعلومات بما في ذلك عدم وجود الانترنت ، وإن أغلب المستفيدين لا يعرفون ماهية إدارة المعرفة وأنهم يتحصلون علي المعرفة بمفردهم .

دراسة عبد الله وجرجيس (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع مدى تبني مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في المكتبات العامة الإماراتية من وجهة نظر مدراء المكتبات ومعرفة العوائق التي تحول دون التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة وتقديم المقترحات اللازمة لتفعيل وتطوير إدارة المعرفة فيها واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان في جمع البيانات وطبق علي عينة قوامها (35) موظفاً ، وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة ايجابية ومرتفعة وأن المكتبات العامة في الإمارات قد تبنت إلي حد كبير متطلبات إدارة المعرفة بها ، وأنها بحاجة إلي دعم أكبر فيما يخص توفير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة والتدريب وورش العمل حول مستجدات إدارة المعرفة ، ومتطلبات دعم التشارك المعرفي .

دراسة محمد (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع ممارسة مؤسسات المعلومات في العراق لنشاطات إدارة المعرفة ، وتوضيح أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ومفهومها المعاصر من أجل مساعدة مؤسسات المعلومات علي الارتقاء بمستوي خدمات المعلومات والإسهام في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استمارات استبانة علي عينة مكونة من (152) مبحوثاً ، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة باستثناء نشاط التدقيق المعرفي كانت عالية في حين نشاطات كل من حيازة المعرفة ونشرها وتبادلها وتنميتها وتنمية المجتمع المعرفي كانت درجة ممارستها ضعيفة ، كما بينت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي ، وحياسة المعرفة ، وتخزينها ، وتوثيقها ، والتدقيق المعرفي ، وتطبيق ، ونشر ، وتبادل ، وتنمية المعرفة والمجتمع المعرفي ، كما توصلت الدراسة إلي ضرورة المبادرة بتبني مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم .

من خلال المراجعة المتأنية من قبل الباحثين للدراسات السابقة والتراث النظري ، تبين أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في العديد من المجالات والمنظمات والمؤسسات ، كان له نتائج إيجابية علي أدائها ، لذلك من الضرورة بمكان دراستها وتطبيقها في المجال التربوي ، كما تبين من الدراسات السابقة ، أنها تبحث في مجال حيوي ومهم وهو دور إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تلك المؤسسات المبنية علي المعرفة ، سواء من حيث ابتكارها ، أو خزن المعرفة ، أو تنظيمها أو نشرها ، وما لهذا المجال المعرفي من أثر علي الأداء في واحدة من الجهات الضرورية للتنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي .

الإطار النظري

• ماهية المعرفة

إن المعرفة بوصفها رأس المال الفكري داخل المؤسسة من جهة وخارجها المؤسسة، فهي السلاح الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة ، والمعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين ، واليوم تنتظر المؤسسة الحديثة إلي المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو ؛ لأنها تسهم في الرفع من فاعليتها وأدائها .

• مفهوم المعرفة

هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة (القهوي، 20، 2013).

كما تعرف المعرفة علي أنها : نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار تطبيقها في الممارسات، ويؤدي ذلك إلي خبرة والتي تؤدي بدورها إلي الحكمة .

• أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في النقاط الآتية:

1. أصبحت المعرفة أساساً لخلق ميزة تنافسية واستخدامها.
2. توجه المعرفة الإدارية مدراء المؤسسات إلي كيفية أداء مهامهم بكفاءة .
3. المعرفة هي الأساس من وراء كيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها .
4. تسهم المعرفة في مرونة المؤسسة من خلال دفعها ؛ لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل لتكون أكثر مرونة .
5. يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
6. المعرفة لا تعاني من مشكلة الندرة وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل تستخدم المعرفة في توليد أفكار جديدة دون تكلفة إضافية .

• أنواع المعرفة

- توجد أنواع عديدة للمعرفة، ولعل أشهرها هي التي قسمها (نونال) و(تاكوشي) إلى قسمين هما :
1. المعرفة الضمنية : وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد غير الرسمية والتي يعبر عنها بالطريقة الحدسية والنوعية وغير قابلة للنقل والتعليم ،وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المؤسسات ،وهذه المعرفة تعطي للمؤسسة خصوصيتها وقدرتها علي إنشاء وتوليد معارف جديدة ووصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء المؤسسة التي لم توثق رسميا .
 2. المعرفة الصريحة : وهي معرفة رسمية نظامية معبر عنها كميا ،قابلة للنقل والتعلم ويمكن تسريبها خارج المؤسسة ونجدها في أشكال فكرية كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها ومعايير تقييم العمل (عليان ، 2008 ، 78) .

• مفهوم إدارة المعرفة

عرفها Skyrme علي أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها ،وجمعها وتنظيمها ،ونشرها واستخدامها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلي معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة . كما تعرف إدارة المعرفة علي أنها : عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تمهيتها وتطبيقها علي عملياتها بطريقة فعالة تسهم في تعزيز وضعها التنافسي.

• أهمية إدارة المعرفة

- لإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن إجمالها في الآتي :
1. ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة .
 2. تضاعف حجم المعلومات في كل مجال .
 3. إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية .
 4. خلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة .
 5. استخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها .
 6. تحفيز المؤسسات علي تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 7. إتاحة الفرصة للحصول علي الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة .
- كما يري دالكر Dalkir أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي :
1. علي مستوي الأفراد : إذ تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة وزيادة فرص الإسهام الفردية في تحقيق الأهداف.

2. علي مستوي جماعات الممارسة: تعمل علي تنمية المهارات الوظيفية، وتعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة.
3. علي المستوي التنظيمي : تسهم إدارة المعرفة في قيادة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة، وزيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية. (عوض، 2012 ، 409) .

النتائج والتوصيات

يمكن عرض نتائج الدراسة الحالية، وذلك علي النحو الآتي :

أولا - واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي

مازال مفهوم إدارة المعرفة يعد مفهوما حديثا في المؤسسات التربوية ، خاصة من الناحية التطبيقية ، ولا يوجد رأي متفق عليه لإدارة المعرفة في الجامعات والكليات العربية ، على رغم من أن البيئة التنظيمية للمؤسسات التربوية من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة ، وعليه فإن الجامعات العربية تواجه مجموعة كبيرة من التحديات والتي تفرض عليها أن تغير من طبيعتها ، وأسلوب عملها التقليدي؛ لكي تتبنى إدارة المعرفة ولعل من أبرز هذه التحديات :

1. الانفجار المعرفي وثورة التكنولوجيا ، وظهور مجتمع المعلومات ، حيث الانتشار الهائل لأجهزة الكمبيوتر وزيادة قدرتها وصغر حجمها ورخص ثمنها وارتباطها معا ضمن شبكة واحدة عالمية السمة، إذ أصبحت تكنولوجيا المعلومات وبالأخص الحاسب والإنترنت والبريد الإلكتروني جزء من حياتنا اليومية .
 2. أدت تكنولوجيا المعلومات إلي تغير طبيعة الحياة، وشكل المؤسسات منها مؤسسات التعليم العالي علي نحو جذري ودخلت عصر المعرفة .
 3. العولمة، وتعني في جوهرها ازدياد العلاقات بين الدول والأمم، عن طريق تبادل الخدمات وانتشار الأفكار والمعلومات .
 4. أزمة الثقة التي تعاني منها الجامعات والمؤسسات التعليمية في الدول العربية ، ويقدر ما علقته هذه الدول آمالها الكبيرة في هذه المؤسسات التعليمية التي صارت عاجزة علي أن تصلح نفسها ، فضلا عن أن تقود عملية الإصلاح المعرفي ، وتطبيق إدارة المعرفة .
- وقد تبين من الدراسات السابقة أن من الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسات التعليمية العربية ما يأتي :

1. أنه يوجد قصور في جهود المعرفة القائمة علي أساس التفاعل والاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس ، بالجامعات العربية ونظرائها من الجامعات الأجنبية ، كما اتضح أن هيكل المؤسسات وأنظمة المكافأة

- والتعويض والقيادة، لها دور كبير في دعم المعرفة من عدمه ، وأن ثقافة المؤسسات لها الدور الفعال في تبني إدارة المعرفة .
2. أظهرت الجامعات السعودية أنها لا تعطي أولوية لإدارة المعرفة ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة فيها بشكل مكثف، ولا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية .
3. كما تبين من الدراسات السابقة وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق إدارة المعرفة بالتعليم العالي ، ووجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية ، وتنوع المكتبة وتطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي .
4. أن هناك تدنياً في تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات العامة بالخرطوم بسبب قلة الموارد المالية ، وعدم وجود تقنيات المعلومات ، وأن أغلب المستفيدين لا يعرفون ماهية إدارة المعرفة ، وأنهم يتحصلون على المعرفة بمفردهم واجتهاداتهم الشخصية .
5. أما في الإمارات فإن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة إيجابية ، وأن المكتبات العامة في الإمارات قد تبنت إلى حد كبير متطلبات إدارة المعرفة ، وأنها بحاجة إلى دعم أكبر فيما يخص توفير استراتيجيات والهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، و التدريب وورش العمل حول المستجدات لإدارة المعرفة ومتطلبات دعم التشارك المعرفي .
- بينما بينت الدراسات التي أجريت في العراق أن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة ، وأن نشاطات كل من حيابة المعرفة ونشرها وتبادلها وتنميتها، وتنمية المجتمع المعرفي كانت درجة ممارستها ضعيفة .
 - كما توصلت الدراسات إلى ضرورة المبادرة بتبني مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم .
- وخلاصة القول أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بالوطن العربي تواجه مجموعة من الصعوبات، منها نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا ، ونقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة، ونقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة ، ونقص الحوافز و المكافآت للمشاركة في المعرفة ، وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية الحالية لمشاركة وتبادل المعرفة ، وعدم إتاحة الوقت الكافي للموظفين لإدارة المعرفة.
- ثانياً : واقع إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا
- من واقع الدراسات الميدانية التي أجريت على البيئة الليبية أتضح أهم تحديات إدارة المعرفة فيها؛ إذ تكمن في افتقارها للرأس المال البشري، نتيجة أزمة هجرة كفاءتها، بسبب نقص جدية استثمارها للموارد البشرية بصورة مستدامة من جهة ، وأحكام سيطرة الدول المتقدمة على حقوق الملكية الفردية في ظل العولمة من جهة ثانية ، إضافة إلى ضعف اهتمامها بالتوثيق كذاكرة تنظيمية مما يجعل النظم المؤسسية تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي

يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ، باعتبار أن المعرفة قابلة للتلف والتقادم ، وإن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات المتجددة ، فلا يمكن اقتصار المعرفة علي فئة محددة بل ينبغي علي كافة الأفراد بالمؤسسات أن يجددوا معلوماتهم بصورة دائمة ، وهذا ما يؤكد علي أهمية ضرورة التقاسم والتشارك في المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة الرئيسية (بيزان ، 2017) ، كما أوضحت (الهوش ، 2018) في دراستها التطبيقية علي مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الأكاديمية الليبية، أن اتجاهات عينة الدراسة نحو توفر صفات القيادة الإدارية كبعد لقياس تطبيق إدارة المعرفة من عدمه، كانت متوفرة إلي حد ما، وهذا البعد يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية كما يرى أفراد عينة الدراسة ، يليه بعد متطلبات الثقافة التنظيمية، وهو كذلك متوفر إلي حد ما ، ثم في المرتبة الثالثة بعد الهيكل التنظيمي كذلك متوفر إلي حد ما ، وأخيرا بعد متطلبات التكنولوجيا أيضا متوفر إلي حد ما في الأكاديمية الليبية . وفي السياق نفسه أوضحت دراسة (بيزان، 2010) ضرورة توافر بنية تحتية معلوماتية جيدة وديمومة ذلك ، ثم يتم استخدام أنظمة رقمية كمقدمة لا بد منها ، من أجل تشكيل وتنظيم بنية وظائف وأدوار إدارة المعرفة ، بحيث تستخدم تلك الأنظمة الرقمية بكفاءة وفعالية في نمذجة تراسل وانسياب المعلومات، لدعم ومساندة العمليات التخطيطية والقرارات الاستراتيجية، لتحقيق الإفادة المعرفية الخالقة للميزة التنافسية ، بدلاً من الاستخدام والمعالجة البدائية والربط الشبكي غير المخطط ، وهذا هو السائد في مؤسساتنا بالتعليم العالي في ليبيا .

ثالثاً: الاستراتيجية المقترحة لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

تقوم الاستراتيجية المقترحة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي علي التحليل الرباعي لجوانب القوة والضعف، والفرص المتاحة، ورصد التهديدات والمخاطر المحتملة ، ويمكن توضيح مضامين الاستراتيجية المقترحة ، وذلك علي النحو الآتي :

1. الرؤية الاستراتيجية

إدارة معرفة تربوية محفزة متجددة آمنة ، ومؤسسات فاعلة متميزة في إدارة واستثمار المعرفة؛ لتحقيق أهدافها ، والارتقاء ببرامج التعليم العالي لخدمة المجتمع .

2. رسالة الاستراتيجية

تبني ثقافة المعرفة والتوعية بها، وتوليدها، ونشرها في كافة الوسائل المتاحة بمؤسسات التعليم العالي ؛ لتحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال توظيفها في التخطيط الاستراتيجي ، وصنع واتخاذ القرارات لمواكبة التطورات ، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة .

3. الأهداف الخاصة باستراتيجية المعرفة

الهدف الأول : ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي والكليات التابعة لها.

الاستراتيجيات

- ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .
 - استقطاب كوادر بشرية مؤهلة والحفاظ عليها .
 - تطوير وتمكين معارف الموارد البشرية ، واستثمار معارف الرأسمال البشري الفكري .
- الهدف الثاني : تحديث الأنظمة والتعليمات لضمان الاستثمار الأمثل للمعرفة.

الاستراتيجيات

- تطوير وتحديث إجراءات العمل ودعم أي قرار تربوي يبني علي مصادر موثوقة للمعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، عبر المتابعة والتقييم المستمرين .
 - إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية بما يتسق مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم .
 - الاستناد إلي نظام المكافآت لتحفيز الجهود المعرفية .
 - تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية وتعزيز دورها .
- الهدف الثالث : تهيئة البنية التحتية بما يتلاءم مع التطبيق الفعال لإدارة المعرفة .

الاستراتيجيات

- تحديث الموجودات المعرفية الصريحة ، والضمنية بشكل مستمر وتسهيل الوصول إليها .
- حوسبت إجراءات عمل المؤسسات والكليات التابعة لها، وتوفير الخدمات الإلكترونية لمتلقي الخدمة .
- ضمان سرية المعلومات وأمنها في مؤسسات التعليم العالي .

14 . التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT)

نقاط القوة

- توفر أصول معرفية صريحة مثل :القوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل .
 - نظام إدارة الجودة والهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي .
 - المطبوعات التربوية (الكتاب السنوي والتقرير الإحصائي وغيرهما) .
4. أدلة الخدمات ، كوادر بشرية كفاءة ومؤهلة من أعضاء هيئة التدريس ذوي خبرة في التدريس والإنتاج العلمي ، وموظفين ذوي اقداميه وكفاءة ، وعليه تمتاز مؤسسات التعليم العالي الجامعي والتقني بمستوى عال لباحثيها ، وطاقمها الأكاديمي والوظيفي .
5. التنمية المهنية المستدامة ، وقدرت هذه المؤسسات علي المحافظة علي المكانة والاستقرار والتكيف مع الظروف الصعبة والاستثنائية التي تمر بها . وتوفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات مثل : شبكات الانترنت ونظم المعلومات المحوسبة، والقابلة للتطوير والتحديث وموقع وزارة التعليم العالي الإلكتروني . علما بأن مؤسسات التعليم العالي ممولة كلياً من الموازنة العامة للدولة .

نقاط الضعف

1. هجرة الكفاءات التعليمية للعمل في الخارج .
2. الضعف الملحوظ في دعم البحث العلمي والابتكار، بسبب القوانين والتشريعات المعمول بها ، والنافذة في مؤسسات التعليم العالي ، مثل لائحة (التعليم العالي 501 لسنة 2010) ، والتي لا تركز علي دعم الابتكار المعرفي ، أو تشجيع البحث العلمي ، كما لا توجد لوائح واضحة منصفة بخصوص الاختراع ، ولا توجد معالجة مالية واضحة لمكافآت الباحثين المتميزين أو حتى تفرغ الأساتذة للبحث العلمي، وما إلي ذلك من القصور التشريعي وعدم مواكبته لمتطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجامعي والتقني علي حد سواء .
3. قلت الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة مثل (البريد الإلكتروني ، والشبكة الداخلية) .
4. عدم وعي بعض الموظفين بالأنظمة والتعليمات _ تدني الوعي بمفهوم إدارة المعرفة لدي بعض الموظفين وعدم تحديث أو تطوير آليات حصر المعرفة الضمنية.

الفرص المتاحة

1. مبادرات لدعم الابتكار والإبداع مثل إيفاد الطلبة للدراسة بالخارج ، المؤتمرات العلمية .
2. تمتلك الجامعات والكليات والمعاهد التقنية العليا عادة بنية تحتية ومعلوماتية حديثة .
3. إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً جداً بين أعضاء هيئة التدريس ، والمحاضرين والطلاب بصفة عامة .
4. يتوافر في هذه المؤسسات عادة مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة فلا يتردد أي عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة .

التحديات والمخاطر المحتملة

1. محدودية موازنة وزارة التعليم العالي، وتخفيض المخصصات الرأسمالية ، والتبعية المباشرة للمؤسسات الحكومية ، ومحدودية استقلال قراراتها ، إلي جانب المنافسة مع القطاع الخاص .
2. مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين، وكذلك تدوير الموظفين من وحدة تنظيمية إلي أخرى وما يتطلبه ذلك من تأهيل ، وتدريب وإيجاد كفاءات للعمل في إدارات هذه المؤسسات العليا .
3. التحديات المعرفية الناشئة عن التغيرات السياسية والاقتصادية والخارجية .
4. التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وارتفاع تكاليف الأنظمة الالكترونية ، والتي يؤثر استخدامها في وسائل التعليم .
5. مدى توافق التطوير المستهدف لإدارة المعرفة مع قوانين ولوائح العمل في مؤسسات التعليم العالي.
6. تغيير السياسات العامة للتعليم العالي الجامعي والتقني.

15. التوصيات والمقترحات

1. ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير، وتحسين الأداء الفردي، والمؤسسي للتعليم العالي الجامعي والتقني، من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني علي أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.
2. الاهتمام بتوليد المعرفة، وتطوير أساليب تخزينها وتوزيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
3. ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات الجامعية والتقنية، والعمل علي مواكبة التطورات العلمية، والتكنولوجية.
4. رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي الجامعي والتقني.
5. تأسيس بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات؛ لتطوير مكتبات مؤسسات التعليم العالي، وإشراكها بمواقع مكتبات لجامعات عربية ومحلية، حتى تسهم في سهولة نشر المعرفة والاطلاع عليها من مؤسسة لأخرى داخل مؤسسات التعليم العالي، والقدرة علي استرجاع المعلومات والمعارف متى ما دعت الحاجة إليها.
6. تطوير نشاط البحث العلمي في كافة المجالات ذات البعد التنموي المحلي والإقليمي، بواسطة إدارة المعرفة وربطه ببرامج الدراسات الدنيا والعليا، وتوظيفه لخدمة المجتمع.

مراجع الدراسة

1. الزطمة؛ نضال محمد، (2011)، إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الأداء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. الضويحي؛ فهد بن عبد الله، (2009)، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق، العدد (2).
3. العتيبي؛ ياسر، (2007)، إدارة المعرفة وإمكانيات تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية علي جامعة أم القرى، (أطروحة دكتوراه)، السعودية.
4. الهوش؛ إيناس أبوبكر، (2018)، إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية علي أكاديمية الدراسات العليا، (رسالة ماجستير)، بنغازي، ليبيا.
5. بيزان؛ حنان الصادق (2010)، إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية، مجلة Cybrarians Tournal العدد (20)، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا.

6. بيزان ؛ حنان الصادق ، (2017) ، تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات :تحديات ومخاطر ورقة مقدمة للندوة الدولية الثانية حول تطوير نظم المعلومات ، أكاديمية الدراسات العليا ،ليبيا .
7. حسنية ؛ قلبو، (2015) ، دور المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة محمد خضير ، الجزائر .
8. عبدالله وجرجيس ؛ خالد عتيق ، جاسم محمد ، (2014) ، إدارة المعرفة : مفهوما وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في الإمارات العربية من وجهة نظر مديريها ، العدد (7) ، الإمارات .
9. عليان ؛ ربحي مصطفى ، (2008) ، إدارة المعرفة ، ط 1، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
10. علي ؛ حسن صالح ، (2012) ، واقع إدارة المعرفة في المكتبات العامة بولاية الخرطوم ، السودان ، متاح في : <http://WWW.Sudaneseonline.Com\arabic>
11. عودة ؛ فراس ، (2010) ، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها ، (رسالة ماجستير) ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
12. عوض ؛ عاطف محمد ، (2012) ، دور إدارة المعرفة وتقنياتها ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد (28) ، العدد (1) ، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا .
13. القهوي؛ ليث عبد الله ، (2013) ، استراتيجية إدارة المعرفة ، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .
14. الكبيسي ؛عمر خضير،(2005) ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية.
- 15.المغربي ؛ مرعي ، وآخرون ، (2017) ، استراتيجية جامعة بنغازي :2017_ 2022 ، دراسة تطبيقية للوضع الحالي لجامعة بنغازي .
- 16.محجوب ؛ بسمان فيصل ، (2004) ، عمليات إدارة المعرفة مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع ، جامعة الزيتونة ، الأردن .
- 17.محمد ؛ حيدر حسن ، (2016) ، استراتيجيات إدارة المعرفة : دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق ، Cybrarians Journal ، العدد (41) ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
- 18.معاينة ؛ عادل سالم ، (2008) ، إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :تجارب عالمية ، مجلة دراسات المعلومات ، العدد(3) ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- 19.هاشم ؛ نهلة عبد القادر ، (2005) ، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (8) ، العدد (26) .
20. وزارة التربية والتعليم ، (2016) ، استراتيجية إدارة المعرفة ، المملكة الأردنية الهاشمية.

المراجع الأجنبية

- 1– Carolyn, " Validating Aunified frame work for Knowledge management",
Eaijournal.pp:15 _19
- 2– Holowetzki, "The relationship Between Knowledge management and organizational
Culture: an Examination of Culture Factors that support the flow and management of
Knowledge within an organization ", England , vol .2 , no9, pp. 35_42 .
- 3– Kidwell, Tillinda, linde, Karenm. Vander, Gtohnson, Sandra(2000) : "Applying
Corporate of Knowledge management system practices in Higher Education "
EDUCAUSE QUARTERLY November, No .4 pp.28– 33.