

دولة ليبيا  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الزاوية  
إدارة الدراسات العليا والتدريب  
كلية الاقتصاد- قسم الإدارة

أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة  
(إطار مقترح)  
(دراسة ميدانية بالجامعات الليبية)

إعداد الطالب: حسين غيث حسين

إشراف أ. د : أبو عجيبة علي ميرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الإجازة الدقيقة (الدكتوراه) في الإدارة

(العام الدراسي 2025-2026)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

(سورة الإسراء، الآية 85)

## الإهداء

إلى روح والديّ الطاهرة، إلى من غرسا في نفسي حب العلم، وأيقظا في وجداني قيمة المسؤولية، وكانا لي سنداً في كل مراحل الحياة، إلى من علّماي أن المعرفة عبادة، وأن خدمة الوطن رسالة.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله عزّ وجل أن يجعل ما قدّماه لي من دعاء وتضحية وعطاء في ميزان حسناتهما، وأن يكون هذا الجهد العلمي صدقة جارية لهما، ونوراً يمتد أثره في مؤسسات وطننا الذي أحبّاه بصدق.

رحمهما الله رحمة واسعة، وأسكنهما فسيح جناته.

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الذي أقسم بالقلم، وأنزل القرآن ليكون منارًا تهتدي به الأمم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، الذي أوصى بطلب العلم، وجعل الساعي فيه في سبيل الله.

وبعد...

فإنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة الزاوية، حاضنة العلم والعلماء، عامة، وكلية الاقتصاد خاصة، لما وفرتة من بيئة أكاديمية خصبة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل العلمي.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور أبو عجيله علي ميرة، الذي شرفني بالإشراف على هذه الأطروحة، فكان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى –

في إخراج هذا العمل إلى النور، بما قدمه من جهدٍ مخلص، وتوجيهاتٍ سديدة، ونصحٍ بناء. أسأل الله العليّ القدير أن يجزيه خير الجزاء، وأن يبارك في علمه وجهده، ويمتعه بموفقٍ للصحة والعافية، ليظلّ منارةً للعلم، وقدوةً في البذل والعطاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الأطروحة، فجزاهم الله عني خير الجزاء، وبارك في علمهم ووقتهم وجهودهم، وجعل ما قدموه في موازين حسناتهم.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني لكل من ساعدني وساندني في إتمام هذه الأطروحة، كما أخصّ بالشكر زوجتي العزيزة، التي تحملت معي عناء البحث، وصبرت على مشقاته وضغوطه، فكانت خير سندٍ وعون، فجزاها الله عني وعن العلم وأهله خير الجزاء.

كما أهدي أطيب الدعوات إلى أبنائي الأعراف، ثمرة حياتي، الذين كانوا دافعًا لي للاستمرار والعطاء، ومصدرًا للطاقة والأمل طوال مسيرة هذا العمل.

الباحث

## فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية القرآنية.....	ب.....
الاهداء.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
فهرس المحتويات.....	ه.....
قائمة الجداول.....	ي.....
قائمة الاشكال.....	م.....
قائمة الملاحق.....	ن.....
المستخلص.....	س.....

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- مقدمة.....	2.....
2- الدراسات السابقة.....	4.....
3- أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.....	12.....
4- التعقيب على الدراسات السابقة.....	15.....
5- الفجوة البحثية.....	20.....
6- مبررات الدراسة.....	18.....
7- مشكلة الدراسة.....	21.....
8- أسئلة الدراسة.....	20.....
9- فرضيات الدراسة.....	21.....
10- أهداف الدراسة.....	22.....
11- أهمية الدراسة.....	22.....
12- مجتمع وعينة الدراسة.....	22.....
13- منهج الدراسة.....	22.....
14- حدود الدراسة.....	23.....
15- أنموذج الدراسة.....	23.....
16- مصطلحات الدراسة.....	24.....

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

- 27 .....المبحث الأول: إدارة المعرفة
- 27 .....تمهيد:
- 27 .....اولاً: المعرفة
- 27 .....1- مفهوم المعرفة:
- 27 .....2- تعريف المعرفة:
- 28 .....3 - أهمية المعرفة:
- 29 .....4- العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:
- 30 .....5- خصائص المعرفة:
- 31 .....6- تصنيف المعرفة:
- 33 .....7- مصادر الحصول على المعرفة
- 34 .....ثانياً: إدارة المعرفة
- 34.....1- مفهوم إدارة المعرفة.
- 34.....2- تعريف إدارة المعرفة.
- 35 .....3- أهمية إدارة المعرفة:
- 36 .....4- وظائف إدارة المعرفة:
- 37 .....5- أهداف إدارة المعرفة:
- 37 .....6- البنى التنظيمية الأساسية لإدارة المعرفة:
- 38 .....7- أبعاد إدارة المعرفة:
- 45 .....8- نماذج إدارة المعرفة:
- 52.....9- عمليات إدارة المعرفة.
- 53.....10- استراتيجيات إدارة المعرفة.
- 56.....11- نظم إدارة المعرفة.
- 59.....12- أساليب إدارة المعرفة.
- 61 .....ثالثاً: تقييم فاعلية إدارة المعرفة:
- 61 .....1- أهمية تقييم إدارة المعرفة في المنظمة:
- 62 .....2- توقيت تقييم فاعلية إدارة المعرفة:
- 62 .....3- تقييم فاعلية حلول إدارة المعرفة:

- 4- بعض الأخطاء المحتملة التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة: 63 .....
- 5 - أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي: 64 .....
- ملخص المبحث الأول: 65 .....
- المبحث الثاني: التنمية المستدامة** 66 .....
- تمهيد: 67 .....
- أولاً: نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة: 67 .....
- 1- مفهوم التنمية المستدامة: 67 .....
- 2- تعريف التنمية المستدامة: 69 .....
- 3- أهمية التنمية المستدامة: 71 .....
- 4- متطلبات تحقيق التنمية المستدامة: 72 .....
- ثانياً: مجالات ومؤشرات تحقيق التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها: 74 .....
- 1- مجالات التنمية المستدامة: 74 .....
- 2- مؤشرات تحقيق التنمية المستدامة: 79 .....
- 3- التحديات التي تواجه المؤسسات والدول في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: 83 .....
- 4- التحديات التي تواجه ليبيا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: 84 .....
- ثالثاً: العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة والتعليم الجامعي والتنمية المستدامة: 87 .....
- 1- العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية المستدامة: 87 .....
- 2- العلاقة بين التعليم الجامعي والتنمية المستدامة: 98 .....
- 3- التأكيد الأممي على أهمية دور الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: 89 .....
- 4- دعوة منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة. (اليونيسكو) مؤسسات التعليم العالي بشأن إدخال التنمية المستدامة في نظامها وتطبيقها من خلال أنشطتها: 90 .....
- 5- أنشطة الجامعة الرئيسية: 91 .....
- 6- أمثلة على الجامعات التي سارعت لتنفيذ دعوة منظمة اليونسكو للاستدامة: 95 .....
- 7- أهداف التنمية المستدامة التي تحققتها الجامعة من خلال أنشطتها الرئيسية: 99 .....
- ملخص المبحث الثاني: 101 .....

### الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

- المبحث الأول: منهجية الدراسة 103 .....

103	تمهيد:
103	1- تصميم الدراسة:
103	2- المنهج المستخدم في الدراسة:
103	3 - متغيرات الدراسة:
103	4 - مصادر الحصول على المعلومات:
104	5 - مجتمع الدراسة:
105	6- نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة (الجامعات الليبية):
105	7- عينة الدراسة:
111	<b>المبحث الثاني: إجراءات الدراسة</b>
111	1- صدق وثبات أداة الدراسة:
116	2- أساليب تحليل البيانات:
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبارات الفروض</b>	
118	<b>المبحث الأول: عرض النتائج واختبارات الفروض</b>
118	تمهيد:
118	أولاً: وصف العينة:
118	1- وصف خصائص أفراد العينة:
122	2- اختبار مقياس الاستبانة:
123	ثانياً: عرض نتائج اتفاق أفراد العينة:
123	1- إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة المعرفة:
126	2- إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التنمية المستدامة:
129	ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:
130	رابعاً: اختبار فرضيات البحث:
142	<b>المبحث الثاني: مناقشة النتائج والإطار المقترح والتوصيات</b>
142	تمهيد:
142	أولاً: مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:
142	1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة وتفسيرها:
145	2- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة وتفسيرها:

149	.....	ثانياً- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:
149	.....	1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى وتفسيرها:
153	.....	2- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وتفسيرها:
160	.....	ملخص النتائج:
160	.....	ثالثاً: الإضافة العلمية والاطار المقترح والتوصيات:
161	.....	1- تصور مقترح لدمج أنشطة الجامعة بأهداف التنمية المستدامة عبر أبعاد إدارة المعرفة...
162	.....	2- بطاقة تقييم جاهزية الجامعة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة.....
165	.....	الإطار المقترح للأطروحة:
165	.....	التوصيات:
167	.....	الخاتمة.....
168	.....	قائمة المراجع:
185	.....	الملاحق.....
204	.....	Abstract

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
12.....	جدول (1): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
46.....	جدول (2): التفاعلات والتحويلات المختلفة للمعرفة وفقا لنموذج نوناكا وتوكاشي.
55.....	جدول (3): أوجه الاختلاف بين استراتيجيات الشخصية واستراتيجيات الترميز.
63.....	جدول (4): مقاييس عمليات إدارة المعرفة في المنظمات.
64.....	جدول (5): أهمية تطبيق المعرفة في المؤسسات الجامعية.
68.....	جدول (6): نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة.
71.....	جدول (7): مقارنة بين المنظمات الدولية في رؤيتها للتنمية المستدامة.
105.....	جدول (8): الجامعات الليبية وتاريخ التأسيس لكل جامعة. وعدد الكليات التابعة لها وعدد أعضاء هيئة التدريس.
106.....	جدول (9): حجم عينة الدراسة المستهدفة.
108.....	جدول (10): حجم العينة من كل جامعة مستهدفة، وعدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والمفقودة (غير صالحة للتحليل).
109.....	جدول (11): تقسيم فقرات عينة الدراسة.
112.....	جدول (12): نتائج اختبار t لاختبار الفرق بين المجموعتين.
113.....	جدول (13): معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمقياس.
114.....	جدول (14): علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس.
115.....	جدول (15): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا).
116.....	جدول (16): نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية.
118.....	جدول (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
119.....	جدول (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.
120.....	جدول (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية.
121.....	جدول (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.
122.....	جدول (21): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة.
122.....	جدول (22): مقياس ترتيبي للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته.
123.....	جدول (23): مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

- جدول (24): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التكنولوجي.....123
- جدول (25): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التنظيمي.....124
- جدول (26): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة من حيث البعد الاجتماعي.....125
- جدول (27): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البشري.....126
- جدول (28): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى التنمية المستدامة من حيث المجال الاقتصادي.....127
- جدول (29): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البيئي.....128
- جدول (30): نتائج اختبار ((Kolmogorov-Smirnov للتحقق من طبيعة توزيع البيانات.....129
- جدول (31): نتائج اختبار أثر البعد التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة.....130
- جدول (32): نتائج اختبار أثر البعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة.....131
- جدول (33): نتائج اختبار أثر البعد الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة.....131
- جدول (34): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة.....132
- جدول (35): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة وفق متغير الجنس.....133
- جدول (36): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة وفق متغير المؤهل العلمي.....134
- جدول (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة وفق متغير الدرجة العلمية.....135
- جدول (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة.....136
- جدول (39): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير الجنس.....137
- جدول (40): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير المؤهل العلمي.....138

- جدول (41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى مجالات  
التنمية المستدامة وفق متغير الدرجة العلمية.....139
- جدول (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى مجالات  
التنمية المستدامة وفق متغير سنوات الخبرة.....140
- جدول (43): ملخص نتائج السؤال الأول للدراسة:.....142
- جدول (44): ملخص نتائج اختبار السؤال الثاني.....145
- جدول (45): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....149
- جدول (46): تصور مقترح لدمج أنشطة الجامعة بأهداف التنمية المستدامة عبر إدارة  
المعرفة.....161
- جدول (47): بطاقة تقييم جاهزية الجامعة لتحقيق التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة.....162
- جدول (48): توزيع درجات المقياس الخطي لبطاقة تقييم الجامعة لتحقيق أهداف التنمية  
المستدامة.....163

## قائمة الاشكال

الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1): أنموذج الدراسة .....	23
الشكل (2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة .....	29
الشكل (3): مكونات البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة .....	39
الشكل (4): نموذج إدارة المعرفة عند ويج Wiig .....	47
الشكل (5): نموذج ( بارتون Barton ) لإدارة المعرفة .....	49
الشكل (6): نموذج ماركوردت لإدارة المعرفة .....	50
الشكل (7): مميزات وخصائص نموذج نجم المصدر .....	51
الشكل (8): عمليات إدارة المعرفة .....	52
الشكل (9): تفاعل ابعاد منظومة التنمية المستدامة كما أقرتها قمة (جوهانسبورغ) عام (2002م) .....	75
الشكل (10): المجالات الأساسية للتنمية المستدامة وفقا لرؤية الدراسة الحالية .....	75
الشكل (11): أنشطة الجامعة الرئيسية .....	91
الشكل (12): الرسم البياني لمتغير الجنس .....	119
الشكل (13): الرسم البياني لمتغير المؤهل العلمي .....	120
الشكل (14): الرسم البياني لمتغير الدرجة العلمية لأفراد العينة .....	121
الشكل (15): الرسم البياني لمتغير سنوات الخبرة لأفراد العينة .....	122
الشكل (16): إطار مقترح تكاملي لتعزيز التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة في الجامعات الليبية .....	165

## قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1): الدراسة الاستطلاعية.....186
- ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين.....186
- ملحق رقم (3): عدد الجامعات الليبية الخاصة المعتمدة والمدن المقامة بها، بناء على موقع مركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية.....197
- ملحق رقم (4): الإطار المقترح للأطروحة.....199
- ملحق رقم (5) الاستبانة.....200

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية، واقتراح إطار عملي لإدارة المعرفة يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى المؤسسي.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المسحي واعتمدت على استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية، وبلغ حجم العينة (366) عضو هيئة تدريس من عشر جامعات ليبية عامة، تم اختيارها باستخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة، بهدف تحديد درجة ممارسة إدارة المعرفة وتحليل أثر هذه الممارسات في تعزيز التنمية المستدامة، كما هدفت إلى دراسة مدى وجود فروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدور الجامعات الليبية العامة في تعزيز التنمية المستدامة تعزى إلى النوع أو المؤهلات العلمية أو الدرجات العلمية أو سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، وظهرت النتائج أن مستوى إدارة المعرفة في الجامعات الليبية جاء بشكل عام في حدود متوسطة عبر أبعادها (التكنولوجية . والتنظيمية . والاجتماعية)، وأن مستوى الأداء في تعزيز التنمية المستدامة كان متوسطاً أيضاً عبر المجالات (البشرية . والاقتصادية . والبيئية)، وأن ممارسات إدارة المعرفة تسهم بشكل كبير في تعزيز التنمية المستدامة بمختلف مجالاتها.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى أبعاد إدارة المعرفة أو مجالات التنمية المستدامة، باستثناء المجال الاقتصادي للتنمية المستدامة الذي أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية لصالح الذكور، وبشكل عام دلت النتائج على إدراك موحد لمستوى إدارة المعرفة وتطبيق مبادرات التنمية المستدامة بين أفراد العينة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، برزت إدارة المعرفة كأحد المداخل الاستراتيجية الحيوية التي تعيد تشكيل طبيعة العمل المؤسسي، وتُعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق التميز والابتكار، وقد ساهمت ثورة المعلومات والتقنيات الرقمية في تعظيم أهمية هذا المدخل، حيث أصبحت المعرفة المورد الأكثر تأثيراً في بناء القدرات التنافسية للمؤسسات، وتحسين اتخاذ القرارات، ومفهوم شامل يتصل بمختلف جوانب الحياة الإنسانية، والأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ويؤدي دوراً رئيسياً في تأمين التنمية الإنسانية الشاملة والمستدامة، ويؤكد على أن الطريق إلى إحداث تطور نوعي ملموس، على مستوى المؤسسات والمجتمعات، يبدأ بإدارة المعرفة والتشارك فيها، من خلال بناء القاعدة العلمية وجذب العقول البشرية ذات المهارة العالية، وتدعيم البحث العلمي، ويشير تقرير التنمية الإنسانية (2003: 35-36) إلى أن تقدم البشرية والتصنيف الدولي للمجتمعات بات يقاس على أساس كثافة إنتاج واستخدام المعرفة أو الافتقار إليها كمعيار لمكانة وتطور المجتمع بين المجتمعات الإنسانية حتى أخذت (فجوة المعرفة) المكانة الأولى قبل فجوة الدخل، لتغدو معياراً رئيسياً في نظر المؤسسات الاقتصادية الدولية مثل البنك الدولي (World Bank (WB)، وصندوق النقد الدولي (IMF) International Monetary Fund والبنك الدولي للإنشاء والتعمير International Bank for Reconstruction and Development (IBRD)، والمحدد الرئيس لإمكانيات استخدام المعرفة، والمعيار الأساسي لقياس مدى تطور الدول في العالم، وتؤكد دراسة البياتي (2020: 10) على أن المعرفة تُعد دعامة رئيسية من دعائم تقدم الأمم والنهوض بها، فضلاً على أنها مصدر من مصادر القوة في المجتمع، بل أنها هي المصدر الحقيقي للقوة، والباعث على الحراك الفكري والاجتماعي، حيث أصبحت مورداً اقتصادياً مهماً، ومصدر للدخل الوطني ودعامة للتقدم في مختلف مجالات الحياة، وإذا كان لكل عصر ثروته فإن المعرفة هي ثروة هذا العصر، وفي هذا السياق، يؤكد مهاتير محمد، رئيس وزراء ماليزيا السابق وقائد نهضتها بقوله "إن الاستثمار في الإنسان يمثل الضامن الحقيقي للاستقرار السياسي والاقتصادي على المدى البعيد، وأن الثروة الحقيقية لا تكمن في الموارد الطبيعية، بل في العقول القادرة على استثمارها، وأن بناء جيل يمتلك مهارات التفكير النقدي والإبداع يُعد استثماراً طويلاً الأمد في مستقبل الاقتصاد والمجتمع". (موقع مقاربات للتنمية السياسية (2021). <https://mukarbat.org/archives/1618>).

وتُعد الجامعات من أكثر المؤسسات ملاءمة لتبني إدارة المعرفة، نظراً لطبيعتها المعرفية وراثتها بالموارد الفكرية والبشرية، مما يجعلها بيئة مثالية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتنظيم والتوظيف، فالجامعة لا تقتصر وظيفتها على إنتاج المعرفة، بل تتجاوز ذلك إلى نقلها وتطبيقها في خدمة المجتمع، مما يجعلها فاعلاً رئيسياً في تحقيق أهداف التنمية وتطوير المجتمع، ومع تنامي التحديات المعرفية داخل الجامعات، خاصة ما يتعلق بصعوبة استكشاف المعرفة الكامنة في خبرات الأفراد، تبرز الحاجة إلى منظومة منهجية لإدارة المعرفة تُمكن من تحويل هذه المعارف إلى أدوات فعالة في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز بيئة التعلم، وتحقيق التميز، ونشير دراسة (محمود، 2018)، الي أن الجامعة وإدارة المعرفة مفهومان متلازمان، فقد ارتبط مفهوم الجامعة خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة، حيث يتم النظر الي الجامعة على

أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع، فالمجتمع يحتاج موارد معرفية لبناء كيانه المعرفي والفكري كما يحتاج الى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه الاقتصادي، وبذلك تكون الجامعة مصدر المعرفة، وتستمد هويتها من خلال هذا الدور الذي تقوم به في حياة المجتمع.

وقد أدت العولمة وما صاحبها من تغيرات متسارعة في مختلف نواحي الحياة في المجتمعات المعاصرة إلى حدوث الكثير من الانعكاسات السلبية على البيئة وما تحويه من مجالات الحياة المتعددة، الأمر الذي نجم عنه مشكلات بيئية وصحية واجتماعية أثرت سلباً على الإنسان والأرض التي يعيش عليها، وفي ضوء هذه التغيرات وجهت دول العالم المعاصرة اهتماماً كبيراً نحو مفهوم التنمية المستدامة من أجل المحافظة على البيئة وحقوق الأجيال القادمة، ويأتي التعليم في مقدمة أولويات الدول لتعزيز مفهوم التنمية المستدامة لدى الأفراد والجماعات، وذلك من خلال الإخذ بمبدأ التعليم من أجل التنمية المستدامة، لتحقيق تنمية مجتمعية مستدامة تسهم بدور كبير في بلورة استراتيجيات هذه المجتمعات لتحقيق أهدافها ومتطلباتها المستقبلية.

وحددت العلاقة المشتركة بين استنزاف الموارد بهدف التنمية وحماية البيئة في مؤتمر (ستوكهولم) عام (1972م) ، وهي علاقة تم تبنيها لاحقاً في استراتيجية الحماية البيئية الدولية التي بلورت ولأول مرة مفهوم التنمية المستدامة، فالتنمية هي عملية تغيير اقتصادي واجتماعي على نحو إيجابي، يقوم بها إنسان للانتقال بالمجتمع والظروف الإنسانية والاقتصادية والبيئية المحيطة به إلى وضع أفضل بما يتوافق مع احتياجاته وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية ودون الإضرار بالبيئة والمكتسبات الحقوقية والإنسانية، أما الاستدامة في التنمية فتعني الامتداد والاستمرار عبر الأجيال القادمة، ويقصد بذلك أن يترك الجيل الحالي للأجيال القادمة مخزوناً كافياً من الموارد، وبيئة نظيفة صالحة للحياة.

**والجامعات الليبية** تمثل محوراً معرفياً استراتيجياً في هذه الدراسة، نظراً لما تزخر به من كوادرات علمية ذات خبرات ومعارف متقدمة، الأمر الذي يجعلها نموذجاً مثالياً لاستكشاف أثر تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة ضمن إطار مقترح، ففي ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، أصبحت المعرفة المورد الأهم الذي تمتلكه المؤسسات، مما يضفي على الجامعات بصفاتها مؤسسات تعليمية وبحثية دوراً محورياً في إنتاج رأس المال البشري القادر على دعم وتطوير المجتمع وتحقيق أهدافه.

## الدراسات السابقة

### أولاً: دراسات محلية:

1- - دراسة (الطقي، 2025) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا. دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي جامعة طرابلس. هدفت إلى التعرف على واقع القيادات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الليبية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عدد (80) من القيادات الجامعية، وأبرز ما توصلت إليه ضعف التوجه الاستراتيجي في الجامعات الليبية، والحاجة لتأهيل القيادات العليا لوضع خطط تنموية فعالة، وأوصت الدراسة باستحداث وحدة أو قسم يسمى (إدارة التنمية المستدامة) يكون هدفها الأساسي تعزيز مفهوم وأهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسة من خلال تنظيم ندوات، لقاءات، ورش عمل.

2- دراسة (زروقة وثلج 2025) بعنوان: دور التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال تحليل السياسات والممارسات في الأردن والمغرب، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق في السياق الليبي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، بين الأردن والمغرب مع إسقاط على الحالة الليبية، وتوصلت إلى إمكانية الاستفادة من التجارب الأردنية والمغربية في دمج الاستدامة بالتعليم العالي الليبي، وأوصت بتبني سياسات جامعية واضحة تعزز البحث العلمي والتعاون الدولي.

3- دراسة (امعيزيق، 2023) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم التقني والفني، أجريت الدراسة بمنطقة طبرق- ليبيا، هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم التقني والفني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن لإدارة المعرفة تأثير كبير وواضح على فاعلية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس من حيث الأداء، وأوصت إدارة المعاهد العليا بضرورة إعطاء موضوع إدارة المعرفة أهمية أكبر لما له من دور في إثراء العملية التعليمية والتدريبية، وإتاحة المعرفة أمام عضو هيئة التدريس ليحدث ويطور من أساليبه التعليمية والتدريبية.

4- دراسة (عجال وآخرون 2023)، بعنوان: تعزيز الاستدامة في التعليم العالي: التحديات والحلول لتحقيق تعليم مستدام للأجيال القادمة. هدفت الدراسة إلى تحقيق دمج مفاهيم الاستدامة في النظام التعليمي الليبي بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة لمنظمة الأمم المتحدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تناول الظاهرة، والمنهج المقارن في عرض التجارب الدولية والمنهج الاستعراضي في مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وأهم النتائج التي توصلت إليها هي التعليم المستدام يُعد ركيزة أساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والأهمية البالغة للشراكات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المدني، وأن تطبيق الاستدامة يواجه تحديات عدة أهمها نقص التمويل. وتمثلت أهم التوصيات في إعادة تصميم المناهج التعليمية، وتشجيع البحث العلمي في مجال التعليم المستدام وتوسيع استخدام التكنولوجيا.

5- دراسة (معنوق وغومة، 2022) بعنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد، طرابلس ليبيا، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة)، على تحقيق التنمية المستدامة

بالشركة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عينة مكونة من (44) من القيادات الإدارية بالشركة، وتوصلت إلى أن مستوى أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة كان مرتفعاً، وهناك أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالشركة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على استحداث وحدة بمسمى إدارة التنمية المستدامة، يكون هدفها الأساسي تعزيز مفهوم وأهداف التنمية المستدامة في الشركة قيد الدراسة، والاهتمام بشكل أكبر بتضمين استراتيجيات الجودة الشاملة التي تدعم وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر لزيادة الفاعلية الاقتصادية وتقليل المخاطر البيئية قدر الإمكان.

6- دراسة (شريتيل وأندش، 2022) بعنوان: دور جامعة مصراته في تفعيل التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، كلية الآداب أنموذج، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جامعة مصراته واسهامها في تفعيل التنمية المستدامة من خلال تحسين جودة الحياة، واستخدمت الدراسة المسح الشامل لآراء جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته، وعددهم (175) عضواً، وتوصلت إلى وجود ضعف عام لدور جامعة مصراته في تفعيل التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. وأوصت الدراسة بالتالي:

أ- العمل على إجراء دراسات بحثية علمية تسهم في حل المشكلات المختلفة التي يعاني منها المجتمع ومن شأنها تعزيز التنمية المستدامة.

ب- الاهتمام برأس المال البشري والفكري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

ج- التأكيد على التنمية المستدامة من خلال البرامج العلمية التي تتبناها الجامعة وتطويرها.

د- الاهتمام بالجانب التكنولوجي وتفعيل التقنيات الحديثة وإدخالها ضمن البرامج التعليمية لمواكبة الدول المتقدمة.

7- دراسة (إجباره واكريم، 2021) بعنوان: الدور المأمول من الجامعات الليبية في تعزيز التنمية المستدامة، هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المأمول من الجامعات الليبية في تعزيز التنمية المستدامة واهميتها ومتطلبات عملية ربط الجامعات الليبية والتحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق التنمية المستدامة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تنمية القدرات البشرية وتوفير مصادر التمويل والتعاون وتبادل الخبرات مع الجامعات الليبية والدولية، وتعزيز نهج حسن الإدارة وزيادة الاهتمام بالتعليم التقني، وتوجيه البحث العلمي، والحرص على تبني مناهج التعليم القائم على الإبداع والابتكار تمثل أهم الأسباب التي تساهم في تعزيز التنمية المستدامة. وأوصت بضرورة تبني الجامعات الليبية لمناهج تعليمية قائمة على لإبداع والابتكار لما لها من أثر مباشر في تمكين الطلبة وتطوير قدراتهم بما يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة.

8- دراسة (الجازوي وآخرون، 2021)، بعنوان: دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية العاملين بها، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى أن هناك ضعف في مستوى مساهمات الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، وأهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة تركيز جهود الجامعات الليبية على تعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة الأمر الذي من شأنه الارتقاء بمستوى المعيشة في المجتمع الليبي وتحقيق حياة أفضل لأفراده مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة.

9- دراسة (فشيكه، 2020) بعنوان: دور الجامعة في تمكين المرأة الليبية وتحقيق اهداف التنمية المستدامة (2020- 2030)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعة في تمكين المرأة وتحقيق التنمية المستدامة (2020- 2030)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مؤشرات التمكين المطبقة على المرأة في جامعة طرابلس، وتوصلت إلى أن تمكين المرأة في المؤسسات الجامعية يعتبر من أهم المجالات ذات الاهتمام في الأوساط الجامعية العربية والدولية، وأهم ما أوصت به هو زيادة الاهتمام بالكفاءات العلمية والأكاديمية للمرأة في الجامعة، وإنشاء مراكز بحوث لدراسات المرأة في جامعة طرابلس وتفعيل دورها العلمي والاجتماعي لخدمة أهداف التنمية المستدامة (2020- 2030).

10- دراسة (نصير، 2019) بعنوان: أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي بالجامعات الليبية، هدفت الدراسة إلى تحليل صلاحية مقاييس البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعملية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه المسحي، للكشف عن العلاقات السببية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الجامعات الليبية بالاستعانة ببرنامج (SPSS)، ومنهج النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام برنامج (AMOS). وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة المباشرة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعملية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي كانت إيجابية، وأن العلاقة غير المباشرة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في وجود عملية إدارة المعرفة كمتغير وسيط كانت إيجابية، وأهم التوصيات هي ضرورة وضع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في أولويات اهتمامات الإدارة العليا للجامعات، وتوفير المستلزمات كافة، التي تسهم في توليد ونقل المعرفة.

11- دراسة (القيزاني، 2018) بعنوان: دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة وسبل تفعيله من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة لديها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها وسبل تفعيله، وشملت الدراسة جامعات (طرابلس، مصراته، الزيتونة، المرقب، بني وليد)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأهم ما توصلت إليه، ضعف دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة لديها، وكانت أهم التوصيات هي ربط البحوث العلمية بواقع المشكلات الفعلية التي يواجهها المجتمع والتي من شأنها تعزيز التنمية المستدامة، والعمل على عقد المؤتمرات في مجالات التنمية المستدامة، واستقطاب المؤسسات الدولية ذات العلاقة للحفاظ على المصادر البيئية.

#### ثانياً: دراسات عربية:

1- دراسة (سامح وآخرون، 2025) بعنوان: تهديدات وتحديات الموارد الطبيعية وأثارها على تحقيق التنمية المستدامة، أجريت الدراسة في محافظة البحيرة - مصر، وهدفت إلى تحديد دور الموارد الطبيعية في تحقيق التنمية الاقتصادية والنمو المستدام، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي والكمي في جمع البيانات المنشورة وغير المنشورة التي تصدر من الجهاز المركزي للتقنية والاحصاء، وتوصلت إلى وجود مخاطر جمة تهدد الموارد الطبيعية تتمثل في الاعتماد المفرط على الموارد الطبيعية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة مستدامة للموارد الطبيعية، والي الاستثمار في البنية التحتية والتعليم والتكنولوجيا لرفع كفاءة استخدام الموارد، مع مراعاة البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي في صياغة السياسات التنموية.

2- - دراسة (محمد، 2025) بعنوان: دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها: مراجعة علمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وحصر (110) مفردة تغطي الفترة الزمنية، في شكل مقالات ودوريات ورسائل علمية وكتب، بهدف تقديم عرضاً علمياً للإنتاج الفكري الحديث الصادر باللغتين الإنجليزية والعربية، حول موضوع دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها منذ عام (2014 حتى عام 2023)، للخروج بمؤشرات كمية وموضوعية للسمات البيولوجرافية للإنتاج الفكري المنشور، وتوصلت الدراسة إلي وجود طفرة واضحة في الإنتاج الفكري باللغة العربية واغلب الدراسات إرتكزت في المؤسسات الحكومية بشكل عام، وإدارة المعرفة في مؤسسات قطاع التعليم بشكل خاص، وعام (2022) أكثر عام نشرت فيه دراسات مرتبطة بالموضوع، وصلت إلى (21) دراسة من إجمالي الدراسات. وأهم توصيات الدراسة هي تعزيز الوعي بأهمية إدارة المعرفة وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة، وتطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة.

3- دراسة (الفزاري والشاوي، 2024) بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات: دراسة استقرائية، أجريت الدراسة في المغرب، واستخدمت المنهج الاستقرائي لتحليل دور الذكاء الاصطناعي في بيئات مؤسسية متعددة، وتوصلت إلي أن الذكاء الاصطناعي يُعد محفزاً رئيسياً لتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات حيث يساهم في تحسين جمع المعلومات وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها، مما يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار. وجاءت أهم توصياتها بضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن استراتيجيات إدارة المعرفة المؤسسية، والتركيز على تدريب العاملين وتطوير البنية التحتية الرقمية لضمان الاستفادة القصوى من هذه التقنيات في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف.

4- دراسة (غانم 2023) بعنوان: دور الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة في مصر، هدفت الدراسة إلى بيان تأثير إنتاج الطاقة المتجددة على مستوى التنمية المستدامة بمصر، خلال الفترة من (1990 – 2020)، وإعتمدت الدراسة على الاستدامة الضعيفة (الثروة الحقيقية للفرد)، والاستدامة القوية (العجز الايكولوجي للفرد)، للتعبير عن مستوى التنمية المستدامة المصري وباستخدام أسلوب التكامل المشترك المبني على منهج الانحدار الذاتي لفترات الابطاء الموزع (AROL)، بالإضافة الى اختبار (Sasabuuchi – Lind – Melham)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة غير خطية بين مستوى الطاقة المتجددة على الاستدامة البيئية إيجابي عند تجاوز الطاقة المتجددة حاجز (2.93%) من إجمالي الطاقة، وخفض العجز الايكولوجي بمقدار (1004)، هكتار عالمي لكل فرد في الأجل الطويل، وأهم توصيات الدراسة هي ضرورة زيادة استخدام تقنيات الطاقة المتجددة، وزيادة الانفاق على الأبحاث والتطوير فيها، وزيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الطاقة للحد من التلوث البيئي.

5- دراسة (محمد ومبارز 2023) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين التنمية المستدامة باستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في الجامعات المصرية الخاصة، هدفت الدراسة إلى معرفة دور تقنية التحول الرقمي في تحسين التنمية المستدامة من خلال معرفة واقع تطبيق التحول الرقمي في تقييم الأداء في الجامعات المصرية الخاصة بهدف تحسين التنمية المستدامة، وتحديد العلاقة بين متطلبات عملية التحول الرقمي وتحسين التنمية المستدامة، والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات المستخدمة للمحاسبة الإدارية وتحسين التنمية المستدامة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة من خلال المحاسبة الإدارية الحديثة. ، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود

علاقة بين أبعاد متطلبات الرقمنة وأبعاد التنمية المستدامة، ووجود علاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة في ظل بطاقة الأداء المتوازن كمتغير وسيط، وتمثلت أهم التوصيات في ضرورة تعزيز البعد الاجتماعي والاقتصادي للتنمية المستدامة، وزيادة الاهتمام بالبعد البيئي للتنمية المستدامة لزيادة مساهمة الجامعات في حل القضايا التي لها صلة بأداء المنظمة.

6- دراسة (أبوسليم 2023) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تأمين البيئة الداعمة للتنمية المستدامة في مؤسسات الحكم المحلي، دراسة تطبيقية على بلدية دير البلح- غزة فلسطين، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تأمين البيئة الداعمة للتنمية المستدامة، من وجهة نظر العاملين في بلدية دير البلح، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل وتوزيع الاستبانة على جميع العاملين في بلدية دير البلح وعددهم (110)، وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له أثر على البيئة الداعمة للتنمية المستدامة، وأهم توصيات الدراسة كانت ضرورة تفعيل الموقع الإلكتروني والصفحات التفاعلية، وتشجيع الإدارة العليا للعاملين على مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

7- دراسة (يسعد وآخرون 2023) بعنوان قراء تحليلية لأهمية تطوير التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة – السعودية نموذجاً. أجريت الدراسة في الجزائر، وهدفت إلى تسليط الضوء على أهمية التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة وخاصة الهدف (SDG4) مع التطرق للتجربة السعودية في تأهيل التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوقوف على أهمية التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتوصلت إلي أن السعودية عززت دور التعليم العالي من خلال مساهماته الفاعلة في العديد من المجالات الإنسانية والثقافية والاقتصادية، وأن التعليم العالي يُعد ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، ولا يمكن بلوغ أهداف (2030) دون دمج مفاهيم الاستدامة في السياسات والممارسات التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير التعليم العالي بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة من خلال تعزيز السياسات التعليمية وتحديث المناهج وتفعيل الشراكات.

8- دراسة (المخلفي 2022) بعنوان: معوقات إسهام البحوث التربوية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل التغلب عليها، في الوطن العربي، أجريت الدراسة في جدة- السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت إلى التعرف على أبرز معوقات إسهام البحوث التربوية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل التغلب عليها، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها وجود أزمة في توظيف البحث العلمي في التنمية المستدامة بالدول العربية عامة، وإن خدمة المجتمع من أهم وظائف الجامعة بحيث توجه نشاطاتها لكل أفراد المجتمع ومؤسساته، وأن أهم دور للجامعة يتمثل في صناعة العقول التي تنتج وتبدع وتصنع الحضارة. وأوصت الدراسة بتعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، لمعرفة قضاياها المستجدة، وضرورة تعزيز دور البحوث التربوية في الجامعات بنقلها إلى قيم ملموسة يستفيد منها المجتمع بكافة قطاعاته، كما أوصت بالعمل على إعداد البحوث التطبيقية بهدف حل المشاكل، وتلبية حاجة المجتمع لخدمة أو سلعة تحدها ظروف وأوضاع معينة، كما أوصت بضرورة تخصيص هيئة خاصة لرصد نتائج البحوث للإفادة منها في صناعة القرارات المجتمعية وما يمكن أن يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

9- دراسة (شاذلي، 2022) بعنوان: تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية، دراسة تطبيقية بالمعاهد العليا الخاصة بالقاهرة، هدفت

إلى معرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة مع اختبار الدور الوسيط للتحويل الرقمي على جودة الخدمة التعليمية بالمعاهد العليا الخاصة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عينة بلغت (223) مفردة من أعضاء هيئة التدريس. وأهم نتائج الدراسة هي وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على مستوى جودة الخدمة بالمعاهد العليا الخاضعة للدراسة معنوياً ومتوسطاً، وإن التحويل الرقمي ساهم كمتغير وسيط في إثبات العلاقة المعنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية بالمعاهد العليا الخاصة، وجاءت أهم التوصيات بضرورة تبني الإدارة العليا بالمعاهد الخاصة وضع استراتيجية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا التحويل الرقمي والعمل على تشجيع تطبيقها من خلال البرامج التكنولوجية المختلفة.

10- دراسة (سرالختم وأخرون 2021)، بعنوان: تطوير استراتيجية إدارة المعرفة لخلق التنمية المستدامة في جامعة الملك خالد، وجامعة محمد بن سعود، هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل المهارات المعرفية بالجامعات السعودية لإحداث التنمية المستدامة، والتعرف على واقع تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة كمفهوم إداري معاصر يؤثر على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن إدارة المعرفة تعمل على تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي وتزود العاملين بالطرق السليمة لتنظيم المعارف المتوفرة لديهم، وأوصت الدراسة بتبني سياسة رشيدة تعمل على تأهيل القيم والأطر المؤسسية الداعمة لمجتمع المعرفة، ونشر ثقافة التعليم للجميع وعلى كافة المستويات بما يمكن المجتمع رجال ونساء من المشاركة الإيجابية في خلق التنمية المستدامة في مختلف مجالات الحياة.

11- دراسة (العرقاوي وعجوز، 2019) بعنوان: إسهامات مؤسسات التعليم العالي في التنمية المستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية، أُجريت الدراسة على جامعات فلسطين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مساهمات مؤسسات التعليم العالي في التنمية المستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية، وأهم ما توصلت إليه وجود ارتباط ثنائي الاتجاه مع المجتمع وهو نسخة مختلطة من التفاعل بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات الأعمال، وأظهرت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي ومن خلال هذا الارتباط ستسهم بشكل فاعل في عملية التنمية المستدامة، ووجدت الدراسة أن الوصول إلى التنمية المستدامة يتطلب تغيير طريقة تفكيرنا وعملنا، وأوصت بوضع رؤية استراتيجية للتعليم العالي تعمل على تحقيق التعاضد البنوي بينه وبين المجتمع لتحقيق توليفة تشتمل على دمج وظائف التعليم العالي وأهداف التنمية المستدامة.

### ثالثاً: دراسات اجنبية:

1- دراسة (تشودهوري وروتراي (2024) Choudhury & Routray)، بعنوان إدارة المعرفة نقطة جذب للابتكار والاستدامة، أُجريت الدراسة في الهند، وهدفت إلى تحليل الاتجاهات البحثية في مجال إدارة المعرفة خلال الفترة من (2003 إلى 2022)، واستخدام منهج التحليل البيبليومتري لتحديد أبرز المساهمين في هذا المجال من حيث عدد المقالات المنشورة، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات أو دول أو مجالات علمية، بالإضافة إلى استشراف الاتجاهات المستقبلية في البحث العلمي المتعلق بإدارة المعرفة. وتوصلت الي أن أكثر الباحثين مساهمة: (نيك بونتيس Bontis N.) من كندا. وأكثر المؤسسات مساهمة: جامعة هونغ كونغ البوليتكنيكية – الصين. وأكثر المجالات العلمية نشرًا في المجال: (مجلة إدارة المعرفة Journal of Knowledge Management.)، وأكثر الدول مساهمة: الولايات المتحدة الأمريكية. وأهم الاتجاهات البحثية الناشئة: الذكاء الاصطناعي،

البيانات الضخمة، وإخفاء المعرفة (Knowledge Hiding). وأهم التوصيات هي تعزيز التعاون البحثي الدولي بين المؤسسات والأفراد لتوسيع نطاق المعرفة وتبادل الخبرات، والتركيز على المجالات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في سياق إدارة المعرفة، لما لها من تأثير متزايد على الابتكار والاستدامة، ودعم المجالات العلمية المتخصصة في إدارة المعرفة لتكون منصات أكثر فاعلية لنشر الأبحاث الرائدة، كما أوصت بتشجيع الباحثين في الدول النامية على الانخراط في هذا المجال الحيوي، لما له من دور في تطوير المؤسسات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

**2- دراسة (تakahashi وآخرون. Al , et. Al (2023) بعنوان: الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في صناعة الأدوية اليابانية- دراسة مقطعية وتقرير حالة. أجريت الدراسة في اليابان، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالمسح الميداني شمل (395) شركة دوائية في اليابان، بهدف تحديد العلاقة بين الثقافة المؤسسية لممارسات إدارة المعرفة في شركات الأدوية اليابانية وتقييم تأثير هذه العلاقة على جودة التصنيع والامتثال التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلي أن (98%) من المشاركين أقرروا بأن ضعف الثقافة المؤسسية يؤدي إلي مخاطر تنظيمية، (94%) من المشاركين أكدوا أن إدارة المعرفة عنصر أساسي في نظام الجودة الدوائي، وأن الشركات اليابانية رغم الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية، إلا أنها تواجه صعوبة في التطبيق، وأهم التوصيات كانت ضرورة تعزيز الثقافة المؤسسية المرتبطة بإدارة المعرفة وتطبيق أكثر صرامة لممارسات التصنيع الجيد (GMP) وربطها بإدارة المعرفة، وإعادة النظر في أولويات الشركات من منظور المريض.**

**3- دراسة (الين وآخرون، Allen et. Al (2023). بعنوان: نمذجة ستة تحولات في التنمية المستدامة في استراليا: المسرعات والمعوقات والممكنات و التشابكات بينها. Modelling Six Sustainable Development Transformations in Australia and Their Accelerators, Impediments, Enablers, and Interlinkages.**

أجريت الدراسة في استراليا و استخدمت نماذج تحليلية تعتمد على السيناريوهات الوطنية ضمن إطار (Shared Socio-economic Pathways (SSPs) لتقييم أثر السياسات المختلفة على تحقيق أهداف التنمية، وتوصلت إلي أن تطبيق حزم سياسات متكاملة لتسريع التحولات الستة الرئيسية يمكن أن يعزز أداء استراليا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بنسبة (23%) فوق المستوى الأساسي بحلول عام (2030). وجاءت أهم التوصيات بضرورة الاستثمار في التمكين الاجتماعي والتقني والسياسي لتسريع التحولات نحو الاستدامة.

**4- دراسة (جولتيكين ومحمد (Gulitekin & Mohamed (2019). بعنوان: التجربة الماليزية في التنمية المستدامة، المجال التعليمي نموذجاً، هدفت الدراسة الى بيان تجربة ماليزيا في التنمية المستدامة من خلال استراتيجياتها في قطاع التعليم، والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي واجهتها، واهمها التركيبية العرقية والدينية المتنوعة في البلاد، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الاستراتيجيات والسياسات التي اتبعتها ماليزيا لمواجهة التحديات العرقية والدينية، وتسليط الضوء على العلاقة بين التعليم والتنمية البشرية، وكيف ساهم التعليم في بناء مجتمع متماسك. وتوصلت الدراسة إلى أن ماليزيا أصبحت من الدول الصناعية المصدرة وذات اقتصاد كبير في منطقتها وفي العالم، وأن التعليم كان من أقوى الطرق لبناء مجتمع قوي ومتماسك دون خلافات عرقية أو جنسية أو دينية وأوصت الدراسة بأن تكون مسيرة ماليزيا التنموية نموذجاً للدول التي تسعى لتحقيق تنمية مستدامة.**

5- دراسة، (استاميكازينونا. Astamikalauskiene & Zenonaatkociuniene (2019)، بعنوان: تأثير إدارة المعرفة على التنمية المستدامة، أُجريت الدراسة في لتوانيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة. هدفت الدراسة إلى تحليل التنمية المستدامة باعتبارها الرابط الرئيسي طويل الأجل بين أيولوجية تنمية المجتمع تجاه إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة والخبرات والكفاءات والمسؤولية المدنية تحفز الناس على الامتثال لمتطلبات التنمية المستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وأن إحدى طرق دراسة البعد المعرفي للتنمية المستدامة هو التفكير في التنمية كعملية اجتماعية للتعليم والتي تساعد الناس على المستوى الفردي على التحكم في تجربتهم الشخصية في التنمية المستدامة من خلال تطبيقها بشكل مستقل لحل المشكلة، وعلى المستوى التنظيمي من خلال تطبيق وسائل وتقنيات إدارة المعرفة يتم تحويل المعرفة الفكرية للعمل إلى ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، وأوصت بالاستثمار في البحث والتطوير كوسيلة لتحفيز الابتكار وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتعزيز الثقافة المعلوماتية والمعرفية داخل المؤسسات التعليمية والمجتمعية.

6- دراسة (محمد وبهاء (M0hamed & bhai,2015)، بعنوان: (ما دور التعليم العالي في التنمية المستدامة). هدفت الدراسة إلى توضيح دور التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أُجريت عبر هيئة المعرفة والتنمية البشرية (KHDA)، وركزت على أهمية التعليم ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت السياسات الدولية مثل (إعلان كيوتو للجامعات، وتقرير اليونسكو حول عقد التعليم من أجل التنمية المستدامة 2005-2014)، وتوصلت إلى أن التعليم على جميع المستويات يكون أداء قوي في تعزيز التنمية المستدامة. وأوصت بضرورة دمج التنمية المستدامة في جميع عمليات التدريس والبحوث وشارك المجتمع المحلي والجامعات.

7- دراسة (رشا سميتا Ruchismita 2015)، بعنوان: الموارد البشرية الخضراء: تحليل الممارسات المستدامة المطبقة من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند. Green HR: Analysis of Sustainable Practices Incorporated by IT Firms in India هدفت الدراسة إلى تحليل الممارسات المدرجة من قبل شركات المعلومات بالهند، ومن بينها تقييم الوعي بين الموظفين حول الممارسات البيئية المستدامة، وتوصلت إلى أن نظم الإدارة البيئية بالشركة والممارسات الصديقة للبيئة ساهمت في زيادة أرباح الشركة. وأهم توصيات الدراسة هي تعميم نظم الإدارة البيئية في جميع أقسام وأنشطة الشركة، وليس فقط في الأقسام التقنية وتعزيز ثقافة الاستدامة من خلال التدريب المستمر للموظفين على أهمية الممارسات البيئية والاستثمار في التقنيات الخضراء مثل مراكز البيانات منخفضة الطاقة، والتقليل من البصمة الكربونية.

8- دراسة (لي Lee ، 2012) بعنوان: رؤية متكاملة لإدارة المعرفة من أجل تحسين الأداء. An Integrated View of Knowledge Management for Performance أجريت الدراسة في المملكة المتحدة، واستخدمت المنهج الكمي المعتمد على المسح البريدي الإلكتروني لجمع البيانات من شركات تعتمد على أنظمة إدارة المعرفة (KMC) لتحليل العلاقات باستخدام طريقة (PLS)، وتوصلت إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء المؤسسي، وأهم توصياتها هي دعم الإدارة العليا لجهود إدارة المعرفة وتعزيز ثقافة التعاون والتعلم داخل البيئة التنظيمية.

## أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

جدول (1): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
أولاً: الدراسات المحلية:		
1. دراسة الطقي (2025).	المتغير التابع. التنمية المستدامة - استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.	المتغير المستقل - حدود الدراسة جامعة طرابلس . عينة الدراسة القيادات الاستراتيجية لجامعة طرابلس.
2- دراسة زروقة (2025).	- المتغير التابع - بيئة الدراسة قطاع التعليم العالي.	- المتغير المستقل - بيئة الدراسة المغرب والأردن مع اسقاط التجربة على ليبيا. المنهج المستخدم تحليلي وصفي مقارنة.
3. دراسة امعزيق (2023).	المتغير المستقل- يتوافق مع الدراسة الحالية. وكذلك منهج الدراسة المستخدم.	المتغير التابع - بيئة الدراسة في التعليم العالي التقني والفني بمنطقة طبرق.
4- دراسة عجال وآخرون (2023).	- المتغير التابع في هذه الدراسة تحقيق تعليم مستدام وهو احد اهداف التنمية المستدامة- مجتمع الدراسة.	المتغير المستقل- استخدمت الدراسة المنهج الاستعراضي من خلال استعراض تجارب دولية ناجحة في تطبيق ممارسات تعليمية مستدامة الي جانب المنهج التحليلي لوصف الظاهرة
5- دراسة معتوق وغومة (2022).	- المتغير التابع يتوافق مع المتغير التابع للدراسة الحالية- المنهج المستخدم في الدراسة.	- المتغير المستقل- بيئة الدراسة شركة المدار الجديد طرابلس ليبيا - هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات الاستراتيجية على التنمية المستدامة.
6- دراسة شرتيل واندش (2022).	- المتغير التابع - المنهج المستخدم في الدراسة- عينة الدراسة أعضاء التدريس بالجامعة.	المتغير المستقل- حدود الدراسة المكانية جامعة مصراته- هدفت الى التعرف على دور جامعة مصراته في تفعيل التنمية المستدامة من خلال تحسين جودة التعليم.
7- دراسة اجبارة وكريم (2021).	المتغير التابع- مجتمع الدراسة أعضاء التدريس بالجامعات الليبية- المنهج المستخدم في الدراسة.	المتغير المستقل- عينة الدراسة قصدية- هدفت الدراسة الى التعرف على الدور المأمول من الجامعات الليبية في تعزيز التنمية المستدامة.
8- دراسة الجازوي وآخرون (2021).	المتغير التابع- المنهج المستخدم في الدراسة يتوافق مع منهج الدراسة الحالية.	المتغير المستقل- هدفت إلى التعرف على دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة.
9- دراسة فشيكة (2020).	المتغير التابع يتمثل في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وهو تمكين المراء.	المتغير المستقل- حدود الدراسة المكانية جامعة طرابلس- المنهج المستخدم في الدراسة.
10- دراسة نصير (2019).	المتغير المستقل- مجتمع الدراسة الجامعات الليبية- المنهج المستخدم في الدراسة.	- المتغير التابع- وجود متغير وسيط (عمليات إدارة المعرفة)، المتغير التابع وهو التعلم التنظيمي.

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
11- دراسة الفيزاني (2018).	المتغير التابع – المنهج المستخدم في الدراسة- مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية وهو يتوافق مع الدراسة الحالية.	- المتغير المستقل – عينة هذه الدراسة قصدية- هدفت الدراسة إلي التعرف على متطلبات التنمية المستدامة وسبل تفعيله.
ثانياً: دراسات عربية:		
1- دراسة سامح وآخرون (2025).	المتغير التابع	المتغير المستقل- حدود الدراسة المكانية مصر- هدف الدراسة إلى تحديد آثار الموارد الطبيعية على تحقيق التنمية المستدامة.
2- دراسة محمد (2025).	- المتغير المستقل.	المتغير التابع- المنهج المستخدم في الدراسة- حدود الدراسة الزمنية (2014- 2023)- هدفت الدراسة إلي وضع مؤشرات للسمات الجغرافية للإنتاج الفكري المنشور في مصر.
3- دراسة الفزاري والشاوي (2024).	المتغير التابع.	المتغير المستقل- منهج الدراسة استقرائي- حدود الدراسة المكانية المغرب- هدفت إلي تبيان دور الذكاء الاصطناعي في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وأثر ذلك على الأداء المؤسسي.
5- دراسة محمد ومبارز (2023).	المتغير التابع	المتغير المستقل- حدود الدراسة المكانية الجامعات المصرية الخاصة- هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي في تقييم الأداء بهدف تحسين التنمية المستدامة، والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن.
6- دراسة أبو سليم (2023).	المتغير المستقل – المتغير التابع - المنهج المستخدم في الدراسة.	- حدود الدراسة المكانية بلدية دير البلح. غزة – ابعاد المتغير المستقل (توليد المعرفة. نشر المعرفة . تطبيق المعرفة) وهي تختلف على أبعاد الدراسة الحالية- مجتمع الدراسة العاملين في بلدية دير البلح.
7- دراسة يسعد وآخرون (2023).	المتغير التابع-	-المتغير المستقل- حدود الدراسة المكانية الجزائر والسعودية- استخدمت المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على أهمية التعليم العالي في تحقيق الهدف الرابع (SDG4) المتعلق بجودة التعليم العالي، واستعراض تجارب مثل النموذج السعودي في تطوير التعليم.

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
8- دراسة المخلفي (2022).	-المتغير التابع – المنهج المستخدم في الدراسة.	المتغير المستقل- حدود الدراسة المكانية دول الوطن العربي- هدفت الي التعرف على ابرز معوقات البحوث التربوية في تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي وسبل التغلب عليها.
9- دراسة شاذلي (2022).	المتغير المستقل- منهج الدراسة الوصفي التحليلي.	المتغير التابع- استخدام متغير بسيط- حدود الدراسة المكانية مصر- هدفت الي التعرف على تأثير عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات التعليمية في ظل التحول الرقمي كمتغير بسيط.
10- دراسة سر الختم وآخرون (2021).	المتغير المستقل المتغير التابع – المنهج المستخدم في الدراسة.	حدود الدراسة المكانية المملكة السعودية- ابعاد المتغير المستقل هي استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل المهارات المعرفية بالجامعات السعودية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وهي تختلف عن أبعاد الدراسة الحالية.
11- دراسة العرقاوي وعجوز (2019).	المتغير التابع – المنهج المستخدم في الدراسة.	المتغير المستقل- مجتمع الدراسة الجامعات الفلسطينية- استخدمت المسؤولية الاجتماعية كمؤشر على مساهمات مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة.
ثالثاً: دراسات اجنبية:		
1- دراسة (تشودهوري، روتراي & Choudhury & Routray (2024)	المتغير المستقل –	المتغير التابع - حدود الدراسة المكانية عالمية- حدود الدراسة الزمنية (2003- 2022)- منهج الدراسة التحليل البيبليومتري وهو تحليل يستخدم لتحليل الإنتاج العلمي المنشور في مجال معين من خلال دراسة البيانات البيبليوغرافية.
2- دراسة تاكاهاشي وآخرون. Takahashi , et. Al (2023)	المتغير المستقل	-المتغير التابع- حدود الدراسة المكانية. شركات تصنيع الادوية اليابان
3- دراسة الين ، وآخرون ، et. Allen Al (2023).	-المتغير التابع-	-المتغير المستقل- استخدمت الدراسة نمذجة التحولات الستة للتنمية المستدامة وهو منهج يختلف عن منهج الدراسة الحالية- حدود الدراسة المكانية استراليا
4 - دراسة جولتيكين ومحمد (Gulitekin & Mohamed (2019).	- المتغير التابع- بيئة الدراسة المجال التعليمي.	-المتغير المستقل- حدود الدراسة المكانية ماليزيا- هدفت إلي بيان التجربة الماليزية في التنمية المستدامة من خلال استراتيجياتها في قطاع التعليم.

الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
5- دراسة (استاميكازينونا). Astamikalauskiene & Zenonaatkociuniene (2019).	- المتغير المستقل. - المتغير التابع.	حدود الدراسة المكانية لتوانيا – منهج الدراسة الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج الرياضية ذات الصلة، وهي تختلف عن منهج الدراسة الحالية.
6- دراسة محمد وبهاء M0hamed & (bhai,2015)	-المتغير التابع- مجال الدراسة بيئة التعليم العالي.	المتغير المستقل –
7- دراسة، رشا سميتا Ruchismita (2015)	-المتغير التابع – تحليل الممارسات البيئية المستدامة.	المتغير المستقل- الحدود المكانية للدراسة الهند- مجال الدراسة شركات تكنولوجيا المعلومات.
8- دراسة لي Lee (2012).	-المتغير المستقل.	-المتغير التابع- حدود الدراسة المكانية المملكة المتحدة- استخدمت الدراسة المنهج الكمي لأجراء المسح البريدي الالكتروني لجمع البيانات من شركات تطبق أنظمة إدارة المعرفة (KMC) وتحليل العلاقات باستخدام (PLS). وهو يختلف عن منهج الدراسة الحالية.

المصدر: اعداد الباحث

## التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح مما تقدم مدى إسهام الدراسات السابقة في إبراز دور وأثر إدارة المعرفة في بناء مجتمعات متطورة، عبر مؤسسات قادرة على تحقيق أداء متميز، كما يتبين أن جل الدراسات السابقة استهدفت مؤسسات التعليم العالي بالدراسة والتحليل، أما كميدان للبحث والدراسة، أو لتبيان وتحليل دورها في توجيه نشاطات المجتمعات وتنميتها بهدف تحسين ظروف الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية للأجيال الحالية والمستقبلية، وهو ما يؤكد على كونها تُعد أكثر المؤسسات ملاءمة نظراً لطبيعتها المعرفية وثنائها بالموارد الفكرية والبشرية مما يجعلها بيئة مثالية لتحويل المعرفة الضمنية الي معرفة صريحة قابلة للتنظيم والتوظيف في خدمة المجتمعات.

**فمن الدراسات المحلية** التي استهدفت مؤسسات التعليم العالي، نجد دراسة كل من الطقي (2025)؛ ودراسة زروقة وثليج (2025)؛ ودراسة امعيزيق (2023)؛ ودراسة عجال وأخرون (2023)؛ ودراسة شرتيل واندش (2022)؛ ودراسة أجبارة وكريم (2021)؛ ودراسة الجازوي وآخرون (2021)؛ ودراسة نصير (2019)؛ والقيزاني (2018)، هذه الدراسات المحلية جعلت من مؤسسات التعليم العالي ميدان للدراسة والتحقق من مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وإبراز دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق متطلبات تنفيذها، وركزت على دراسة أهمية التعليم في تحقيق التنمية المستدامة باستخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج ملموسة، وقد توصلت في مجموعها الى وجود أهمية كبيرة للدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في تعزيز وتحقيق التنمية المستدامة بينما نجد دراسة فيشيكيه (2020)، استهدفت من جانب آخر دور الجامعة في تمكين المرأة لخدمة أهداف التنمية المستدامة، وكذلك دراسة نصير (2019) استهدفت تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين البنية التحتية لإدارة

المعرفة وعملية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالجامعات الليبية. واختلفت عنها كل من دراسة معتوق وغومة (2022)، التي هدفت إلى معرفة أثر الممارسات الاستراتيجية المتمثلة في (رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التنمية المستدامة بشركه المدار للاتصالات بترابلس، والتي أظهرت ان لممارسات القيادة الاستراتيجية دور في تحقيق التنمية المستدامة بالشركة.

**كما نجد من الدراسات العربية** التي استهدفت ايضاً الجامعات، كل من دراسة محمد ومبارز (2023) سعت لمعرفة واقع تطبيق التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء وتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات المصرية الخاصة ودارسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات المستخدمة للمحاسبة الإدارية في تحقيق التنمية المستدامة، وتوجهت دراسة المخلفي (2022) إلى تحديد معوقات البحوث التربوية في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات، وتوصلت الى وجود أزمة في توظيف البحث العلمي من أجل تعزيز التنمية المستدامة بالدول العربية عامة، وأوصت بتعزيز روابط العلاقات بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الأخرى، وجاءت دراسة شانلي (2022)، لتحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية بالمعاهد العليا بمصر في ظل الدور الوسيط للتحول الرقمي، وهدفت دراسة سر الختم (2021) إلى التعرف على استراتيجيات إدارة المعرفة في تفعيل المهارات المعرفية في الجامعات السعودية لإحداث تنمية مستدامة، ومعرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة كمفهوم إداري معاصر يؤثر على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما نجد أن دراسة العرقاوي وعجوز (2019) استهدفت التعرف على مساهمات مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية، واختلف عنها كل من دراسة سامح وآخرون (2025)، حيث تناولت تهديدات وتحديات الموارد الطبيعية في تحقيق التنمية المستدامة، واعتمدت في ذلك على جمع البيانات من الجهاز المركزي للتقنية والاحصاء، وكذلك دراسة محمد (2025) التي استهدفت الوصول إلى مؤشرات كمية وموضوعية للسمات البليوغرافية للإنتاج الفكري الحديث المنشور في شكل مقالات، دوريات، رسائل علمية، كتب، حول موضوع دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها في مصر، خلال الفترة الزمنية (2014 - 2023). في حين استخدمت دراسة الفزاري والشاري (2024) المنهج الاستقرائي لاستكشاف كيف يعزز الذكاء الاصطناعي تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات مما يؤدي الى تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات. بينما ركزت دراسة غانم (2023)، على تحليل دور الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة في مصر خلال الفترة الزمنية (1990- 2020). واستهدفت دراسة أبوسليم (2023) التعرف على دور إدارة المعرفة في تأمين بيئة داعمة للتنمية المستدامة على مستوى البلديات في غزة- فلسطين، وأظهرت نتائج الدراسة أن للبعد المعرفي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر على البيئة الداعمة للتنمية المستدامة.

**ومن الدراسات الأجنبية** نجد دراسة (Gulitekin & Mohamed) (2019)، هدفت إلى بيان تجربة ماليزيا في التنمية المستدامة، من خلال دراسة استراتيجياتها في قطاع التعليم والصعوبات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي واجهتها، واختلاف التركيبة العرقية في البلاد، وتوصلت الدراسة إلى أن للتعليم دور بارز في إذابة الاختلافات العرقية، ودراسة (Bhai، Mohamed) (2015) التي ركزت على دراسة أهمية التعليم ودوره في تحقيق التنمية المستدامة وشرحت دور التعليم من أجل التنمية المستدامة. وركزت دراسة (Choudhury & Routray) (2024)، على إدارة المعرفة كنقطة جذب للابتكار والاستدامة، بهدف تحليل الاتجاهات البحثية في مجال

إدارة المعرفة على مستوى عالمي، خلال الفترة (2003-2022)، واستخدام المنهج البيبليومتري لتحديد أبرز المساهمين في هذا المجال (أفراد. مؤسسات . دول. مجلات علمية)، واستشراف البحث العلمي المتعلق بإدارة المعرفة، وركزت دراسة Takahashi , et. Al (2023)، على تحديد العلاقة بين الثقافة المؤسسية لممارسات إدارة المعرفة في شركات الأدوية اليابانية وتأثيرها على جودة التصنيع والامتثال التنظيمي، واستهدفت دراسة Astamikalauskiene & Zenonaatkociuniene (2019) تحليل أثر إدارة المعرفة على التنمية المستدامة في لتوانيا، من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية المرتبطة بالموضوع، بينما دراسة Ruchismita (2015)، هدفت إلى تحليل الممارسات البشرية الخضراء ونظم الإدارة البيئية المطبقة من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند ودورها في زيادة أرباح الشركة. كما استهدفت دراسة Lee (2012) إلي تصور رؤية متكاملة لإدارة المعرفة من أجل تحسين الأداء وأجرت دراسة على جميع الشركات البريطانية التي تعتمد على أنظمة إدارة المعرفة (KMC)، وأكدت أن البنية التحتية لإدارة المعرفة تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي.

### الفجوة البحثية:

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في تأكيد الدور المحوري الذي يضطلع به التعليم العالي في تعزيز مسارات التنمية المستدامة. ومع ذلك فإن الأدبيات العلمية التي تناولت إدارة المعرفة قد انطلقت من زوايا متعددة، كما تناولت دراسات أخرى التنمية المستدامة من منظور مغاير، الأمر الذي يجعل من المقاربات البحثية في هذا المجال متنوّعة ومتباينة. وعلى خلاف هذا التشتت النسبي، تميّزت الدراسة الحالية بطرحها إطارًا تحليليًا يجمع بين البعدين معًا، ويعيد قراءتهما في سياق واحد، مما يمنحها خصوصية منهجية ويجعلها تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية.

### مميزات الدراسة الحالية:

- 1 - الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في دراسة أثر العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية المستدامة في بيئة التعليم العالي بالجامعات الليبية.
- 2 - الدراسات السابقة تناولت مفهومي إدارة المعرفة والتنمية المستدامة كلاً على حدّ، أو علاقة كل مفهوم بالعديد من المتغيرات الأخرى، ولم تتناول العلاقة بين المفهومين في بيئة التعليم العالي الجامعي في ليبيا أياً من الدراسات السابقة حسب اطلاع الباحث، ومن ذلك يتضح أن هذه الدراسة مختلفة عما سبقها.
- 3- الدراسة الحالية تناولت دراسة أثر إدارة المعرفة بأبعادها (البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي)، في تعزيز التنمية المستدامة، وبالتالي يعتبر تحديد أثر هذه المتغيرات في تعزيز التنمية المستدامة لم يتم التطرق لها في السابق حسب اطلاع الباحث.
- 4- تقترح أغلب الدراسات السابقة إلي توفير إطار نظري متكامل يمكن من خلاله فهم الأبعاد الجوهرية لتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها وتطبيقاتها على سياقات مؤسسية متنوّعة. حيث يُعد تحديد دور إدارة المعرفة ضرورياً لتحسين الفهم وتعزيز القدرة على تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.
- 5- في ضوء غياب نماذج تقييمية شاملة لقياس أثر إدارة المعرفة داخل المؤسسات، تبرز الحاجة إلي تطوير أطر نظرية وتطبيقية تُسهم في فهم هذا الأثر . ومن هذه الفجوة تسعى الدراسة الحالية

إلى تقديم إطار مقترح تطبيقي لتفعيل إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية الجامعية الليبية، بما يعزز من قدرتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال موازنة ممارسات المعرفة مع الأولويات التنموية والتعليمية في السياق المحلي.

6- كون الدراسة الحالية جاءت بناء على مصادر مختلفة تمثلت في التقارير الأمية والتقارير المحلية، وتوصيات دراسات سابقة، ونتائج دراسة استطلاعية أجراها الباحث في هذه الفترة.

7- تسهم الدراسة الحالية في توجيه الفكر الإنساني إلى أولوية العنصر البشري وأهميته في تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة، فهي تقوم على اتباع نسقاً جديداً لأبعاد التنمية المستدامة بما يتماشى مع أهدافها، وإعادة ترتيب أبعاد التنمية المستدامة بشكل يبرز أولوية المجال البشري على غيره من الأبعاد، فبدلاً من التقسيم التقليدي للأبعاد (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، اعتمدت الدراسة تصنيف ثلاثي يشمل: المجال البشري، والمجال الاقتصادي، والمجال البيئي، فالبعد غالباً ما يستخدم لوصف جانب معين من الفكرة أو الظاهرة، بينما المجال يشير إلى نطاق أوسع يشمل مجموعة من الأنشطة أو التخصصات أو السياسات، ويستخدم لبناء سياسات وممارسات تطبيقية، ويعطي طابعاً عملياً يسمح بالتخطيط والتنفيذ والتقييم، ويأتي هذا التحول المفاهيمي تأكيداً على أن تنمية العقول وبناء القدرات البشرية يمثلان حجر الأساس لأي تحول اقتصادي فعال، وأي التزام بيئي مستدام، فالتمكين المعرفي والثقافي للأفراد لا يُعد فقط هدفاً بحد ذاته، بل أداة استراتيجية لبناء مجتمعات قادرة على تحقيق تنمية متوازنة وشاملة واستدامتها، فتحويل البعد الاجتماعي إلى المجال البشري وجعله كأولوية، يعكس واقعاً ملموساً بأن الإنسان هو المحرك الأساسي لأي عملية تنموية، وهذا التوجه يتسق مع كثير من الأدبيات التي تشير إلى أن الاستثمار في الإنسان يتم من خلال التعليم، وبناء القدرات، وتطوير الفكر، وهو الأساس لنجاح المجالات الأخرى للتنمية، كما يعكس تركيزاً أعمق على الفرد والعقل والمعرفة وليس فقط على البنية الاجتماعية والمؤسسية، وهو ما قد يضيف على هذه الدراسة عمقاً فلسفياً وتطبيقاً في أن معاً، فبناء الإنسان هو المدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية، ومنها يمكن التفرغ لإصلاح بيئي مستدام، فالاستثمار في الإنسان هو الأساس الحقيقي للتنمية، وليس فقط في الاقتصاد والبنية التحتية، وهذا يتماشى مع أطروحات المفكرين أمثال (Paulo Freire & Amartya Sen) اللذان يريان "أن التنمية تبدأ من تحرير الفكر وتمكين الإنسان". (Sen, 1999, *Development as Freedom*, p. 3)، فلا يمكن تحقيق أي نمو أو تقدم على مستوى المؤسسات أو الدولة، إذا لم نغير طريقة تفكيرنا.

8- تقدم هذه الدراسة تصور لقياس مدى جاهزية الجامعة للبدء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

9- تقدم هذه الدراسة تصور مقترح لدمج أهداف التنمية المستدامة (17) عبر أنشطة الجامعة الرئيسية (التعليم- البحث العلمي- المسؤولية الاجتماعية- الحرم الجامعي).

## مبررات الدراسة:

تشير المؤشرات التنموية إلى تراجع ملحوظ في أغلب مجالات التنمية المستدامة في ليبيا، رغم امتلاكها لمؤسسات أكاديمية غنية بالمعرفة والكوادر العلمية، هذا التناقض يطرح تساؤلات حول مدى توظيف المعرفة داخل هذه المؤسسات، خاصة في ظل غياب استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة، وما تشهده ليبيا في السنوات الأخيرة من حالة تراجع وتذبذب ملحوظ في مختلف مجالات التنمية، وهو ما أكدته التقارير الدولية والوطنية ذات الصلة، فقد أشار تقرير التنمية

البشرية (على سبيل المثال لا الحصر) الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام (2009م) إلى تصنيف ليبيا في المرتبة (53) عالمياً و(5) عربياً، بينما تراجعت في تقرير عام (2019م) إلى المرتبة (104) عالمياً و(11) عربياً، مما يعكس تذبذباً واضحاً في مؤشرات التنمية المستدامة، كما بينت لجنة التنمية المستدامة التابعة لوزارة التخطيط الليبية في تقريرها لعام (2020م) وجود تحديات بنوية تعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتتمثل في طبيعة الاقتصاد الريعي المعتمد على النفط والغاز ومحدودية الموارد البشرية المؤهلة، وتراجع الأداء المؤسسي إضافة إلى تقادم نظم المعلومات وغياب قواعد بيانات دقيقة. والمركزية الإدارية وضعف التنسيق المؤسسي.

وفي السياق ذاته، يرى الترهوني (2019) أن من أبرز أسباب هذا التراجع نقشي ثقافة الهدر في الموارد، وتخلف البنية التكنولوجية، وغياب التعليم الفني والتقني، إلى جانب ضعف القدرة التنافسية للقطاعات الحيوية كالصحة والتعليم، واعتماد التعليم التلقيني دون تعزيز التعليم المستمر. كما أوصت دراسات سابقة، منها دراسة شرتيل واندش حول دور جامعة مصراته في تفعيل التنمية المستدامة، بضرورة إجراء بحوث علمية تسهم في تعزيز هذا المسار، خاصة من داخل المؤسسات الأكاديمية التي تُعد ركيزة أساسية في إنتاج المعرفة وتوجيه التنمية.

مما دفع الباحث لإجراء دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية كنموذج تطبيقي. بعنوان:

أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- إدارة المعرفة في بعدها التكنولوجي والتنظيمي تُمارس بدرجة متوسطة.
- البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة يُمارس بدرجة منخفضة.
- التنمية المستدامة في المجالين البشري والاقتصادي تُسجل مستويات منخفضة.
- التنمية البيئية تُسجل مستوى متوسط.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، مما يعزز أهمية تبني إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في السياق الليبي

### الشواهد والأدلة على المشكلة:

أ- توصية منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة (اليونيسكو (2020) UNESCO) خارطة طريق التعليم من أجل التنمية المستدامة (2030). التي نصت على دمج قضايا الاستدامة في المناهج الجامعية، وتعزيز دور الجامعات كمراكز بحثية محورية في صناعة المعرفة وتأهيل القيادات المستقبلية. <https://www.unescwa.org/ar/publication>

ب- التوصية الواردة في التقرير النهائي لمؤتمر المنتدى العربي للبيئة والتنمية المستدامة (افد) بيروت (2019) للجامعات العربية بشأن دمج أهداف التنمية المستدامة في نشاطها الأكاديمي والبحثي، وتعزيز المبادرات المجتمعية.

ج- النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة الاستطلاعية التي اجراها خلال هذه الفترة.

- د- تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة (2009)، (2019)، بخصوص تصنيف دولة ليبيا عالمياً.
- ه- تقرير جودة التعليم الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة (2022).
- و- التوصية الواردة في دراسة، شرتيل، اندش (2022)، بشأن اجراء البحوث والدراسات العلمية التي تسهم في تعزيز التنمية المستدامة في الجامعات الليبية.
- ز- النتيجة التي توصلت لها دراسة الجازوي، وآخرون (2022)، بوجود ضعف في مستوى مساهمات الجامعات الليبية في التنمية المستدامة.
- ح- تقرير لجنة التنمية المستدامة المشكلة من قبل وزارة التخطيط الليبية للعام (2020).
- ط- التوصية الواردة في دراسة عجال، وآخرون (2023)، بشأن توسيع البحث العلمي في مجال التعليم المستدام وتوسيع استخدام التكنولوجيا.
- ك- النتيجة التي توصلت إليها دراسة المخلفي (2022)، والمتمثلة في وجود أزمة في توظيف البحث العلمي في التنمية المستدامة بالدول العربية عامة، وأن خدمة المجتمع من أهم وظائف الجامعة بحيث توجه نشاطاتها لكل أفراد المجتمع ومؤسساته، وأهم دور للجامعة يتمثل في صناعة العقول التي تنتج وتبدع وتحقق التنمية، وتصنع الحضارة.

## مشكلة الدراسة:

تأسيساً على ما سبق، تتجسد مشكلة الدراسة فالتراجع الملحوظ في أغلب مجالات التنمية المستدامة في ليبيا، رغم امتلاكها لمؤسسات أكاديمية غنية بالمعرفة والكوادر العلمية، مما يظهر الحاجة إلى دراسة مدى تأثير إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية، باعتبارها مؤسسات تعليمية قادرة على قيادة التحول نحو اقتصاد معرفي متطور، وتتمثل المشكلة في غياب إطار مفاهيمي واضح لاستثمار المعرفة وإدارتها بالشكل الذي يُمكن الجامعات من الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومن هنا تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجي، التنظيمي، الاجتماعي) في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

## أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية؟

ينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- أ - ما أثر البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية؟
- ب - ما أثر البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية؟
- ج - ما أثر البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية؟
- د- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسات إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟
- ه- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسات التنمية المستدامة في الجامعات الليبية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسات إدارة المعرفة وممارسات التنمية المستدامة في الجامعات الليبية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).  
ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسات إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسات التنمية المستدامة في الجامعات الليبية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

## أهداف الدراسة:

أ - تحديد أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية.

ب - تحليل أثر البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة في دعم جهود التنمية المستدامة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية.

ج - دراسة أثر البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية.

د - استقصاء أثر البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة في دعم التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية.

هـ - الكشف عن الفروق الإحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدور الجامعات الليبية في ممارسات إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، وفقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

و - تقديم إطار مقترح يُسهم في تحديد افتراضات العمل الأساسية لتفعيل إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، بما يدعم التنمية المجتمعية المستدامة، ويُتيح تطويره مستقبلاً من خلال الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف والحد منها.

## أهمية الدراسة:

أ - تتجسد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوعين الرئيسيين اللذين تتناولهما: إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، لما لهما من أثر بالغ في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز رفاهية المجتمع، ومن الدور الحيوي الذي تضطلع به إدارة المعرفة في تحقيق تنمية مجتمعية مستدامة عن طريق المؤسسة الجامعية.

ب - تسلط الدراسة الضوء على مدى توظيف إدارة المعرفة كمفهوم إداري معاصر، ومدى تأثيره في تعزيز قدرة المؤسسات، ولا سيما الجامعات، على تحقيق أهدافها.

ج - تكمن أهمية الدراسة أيضاً في ما ستفضي إليه من نتائج وتوصيات عملية، من شأنها أن تدعم متخذ القرار الإداري في الجامعات الليبية، وتسهم في تفعيل إدارة المعرفة داخل هذه المؤسسات، بما يعزز دورها في نشر الوعي المجتمعي بثقافة التنمية المستدامة.

د - تسهم في توجيه الفكر الإنساني إلى أولوية العنصر البشري وأهميته في تحقيق التنمية واستدامتها وأن التنمية الحقيقية تبدأ من تنمية العقول والأفكار وبناء القدرات البشرية.

هـ - تُعد هذه الدراسة حسب اطلاع الباحث أول دراسة علمية تقيس أثر تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة في الجامعات الليبية.

و- تقدم إضافة علمية جديدة بجعل المجال البشري أولوية عن مجالات التنمية المستدامة الأخرى، وتُنظر إليه بأنه يمثل حجر الأساس لأي تحول اقتصادي فعال وأي التزام بيئي مستدام.

ز- تُمثل هذه الدراسة مساهمة علمية ومنهجية في تطوير أدوات تقييم الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية، من خلال ربط إدارة المعرفة بأهداف التنمية المستدامة، وتقديم إطار عملي يمكن اعتماده في القياس والمقارنة، بما يعزز من قدرة الجامعات على التخطيط الجيد، واتخاذ القرار المبني على المعرفة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس التابعين للتعليم العالي بالجامعات الليبية، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية العامة، كنموذج للدراسة الميدانية.

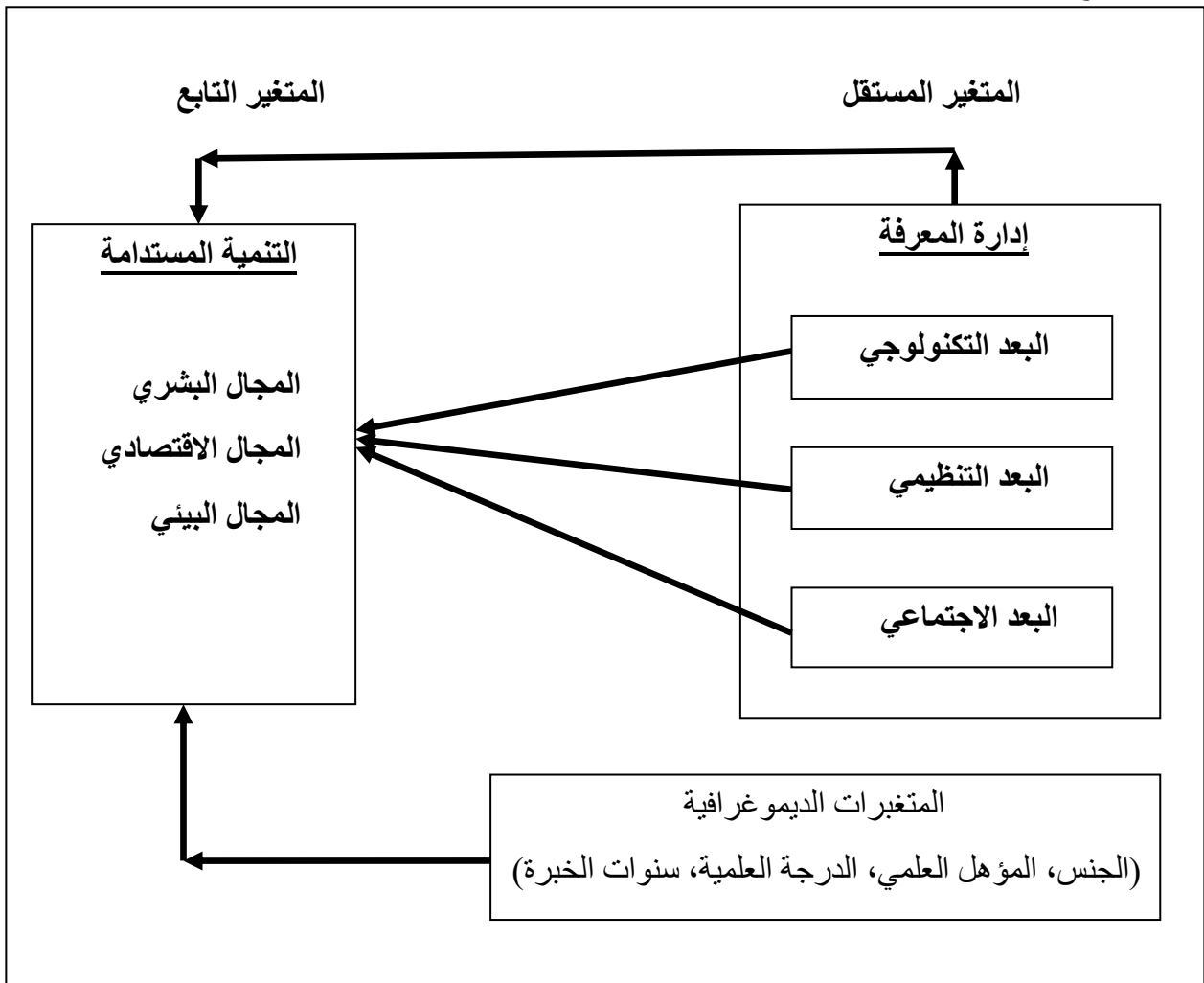
## منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً كميّاً وكميّاً، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، من خلال التحليل والربط والتفسير للجداول والتحليلات الإحصائية اللازمة، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

## حدود الدراسة:

- أ - **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحديد أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية، إطار مقترح.
- ب- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة عشوائية من الجامعات الليبية المنتشرة في مساحة جغرافية شاسعة، وفقا لنتائج تطبيق العينة العشوائية المنتظمة على مجتمع الدراسة والموضحة في الفصل الثالث وهي (بنغازي، عمر المختار، مصراته، الزاوية، طبرق، الأسمرية، صبراتة، الجفرة، درنة، وادي الشاطئ).
- ج - **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الليبية العامة. وذلك لضمان التركيز على الفئة الأكاديمية المعنية بإدارة المعرفة وتطبيقاتها.
- د - **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال عامي (2024، 2025). وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها، مما يجعل النتائج مرتبطة بسياقها الزمني المحدد.

## أنموذج الدراسة:



الشكل (1): أنموذج الدراسة، المصدر: إعداد الباحث.

## مصطلحات الدراسة:

أ - المعرفة **Knowledge**: هي مجموعة الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات المخزنة بعقول الأفراد، التي تمنحهم القدرة على توليد أفكار إبداعية تعطي المؤسسة مورداً تنافسياً يميزها عن غيرها. وهي منهل القوة والنمو والتميز للأفراد والمؤسسات والدول.

ب - إدارة المعرفة **Knowledge Management**: هي مجموعة العمليات والأنشطة المنهجية التي تقوم بها المؤسسة الجامعية لجمع المعرفة الأكاديمية والإدارية من مصادر داخلية وخارجية، وتنقيحها، وتيسير الوصول إليها، بهدف دعم اتخاذ القرار وتحسين جودة التعليم، وتحقيق أهداف المجتمع.

ج - البعد التكنولوجي **Technological Dimension**: هو مجموعة الأدوات والبنى التحتية والأنظمة الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسة الجامعية لجمع المعرفة الأكاديمية والإدارية، تنظيمها، تخزينها، مشاركتها، وتحليلها، بهدف دعم اتخاذ القرار، تعزيز الابتكار، وتحقيق التميز المؤسسي.

د - البعد التنظيمي **Organizational of Logistical Dimension**: هو مجموعة السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة الجامعية لتنظيم عمليات الحصول على المعرفة، والتحكم فيها، وإعادة استخدامها، من خلال توفير التسهيلات والوسائل الإدارية والتقنية اللازمة، بهدف دعم اتخاذ القرار، وتعزيز القيمة الاقتصادية والمعرفية للمؤسسة.

هـ - البعد الاجتماعي **Social of Cultural Dimension**: هو مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تعزيز تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين، من خلال بناء شبكات تفاعلية، وتشكيل جماعات معرفية، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة، بما يسهم في تطوير الابتكار الأكاديمي، وتحقيق التكامل المعرفي داخل المؤسسة الجامعية.

و - التنمية المستدامة **Sustainable Development**: هي عملية بناء جيل واعي وفعال مُشبع بالمعرفة التي تمكنه من تحسين مستواه المعيشي، ومدرّك لجميع التحديات المعاصرة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية والسياسية، وقادر على مواجهتها وحفظ حقوق الأجيال القادمة.

ز- المجال البشري **Human Domain**: هو مجموعة السياسات والأنشطة والممارسات التي تستهدف تنمية القدرات العقلية والمعرفية والثقافية والسلوكية للأفراد، من خلال التعليم، والتدريب، وبناء المهارات، وتعزيز التفكير النقدي، وتنمية القيم الإنسانية، وتوجيه السلوك نحو المسؤولية المجتمعية والاستدامة، بما يضمن تمكين الإنسان كفاعل أساسي في عمليات التنمية.

ح- المجال الاقتصادي **Economic Domain**: هو الإطار الذي يشمل السياسات والأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي المستدام، ورفع مساهمة المؤسسات التعليمية الجامعية في دعم الاقتصاد من خلال تطوير رأس المال البشري ودعم ريادة الأعمال والابتكار وتقديم الاستشارات والدراسات الاقتصادية للمؤسسات العامة والخاصة، وتعزيز الشراكة بين الجامعة وسوق العمل.

ك- المجال البيئي **Environmental Domain**: هو مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى حماية البيئة وضمان الاستخدام المستدام للموارد، وتطوير مساهمة المؤسسات التعليمية

الجامعية من خلال دمج مفاهيم الاستدامة البيئية في المناهج الدراسية، وتنفيذ مشاريع بحثية بيئية تطبيقية مع تبني ممارسات صديقة للبيئة داخل الحرم الجامعي، والتوعية المجتمعية بالقضايا البيئية.

م - **أعضاء هيئة التدريس Teaching staff members**: هم (الموظفون الذكور والإناث) الذين يمارسون نشاطاً تعليمياً في كليات الجامعات الليبية على اختلاف درجاتهم العلمية، (محاضر مساعد، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ). (قانون رقم 2 لسنة 2018م بشأن الجامعات، مادة 38).

ز - **الجامعات الليبية Libyan university**: هي مؤسسات علمية مستقلة أكاديمياً وإدارياً ومالياً، تؤهل الكوادر والكفاءات الفنية المتخصصة في مختلف فروع العلم والمعرفة. (القانون رقم 2 لسنة 2018م بشأن الجامعات، مادة 2).

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

### المبحث الأول: إدارة المعرفة

أولاً: المعرفة

ثانياً: إدارة المعرفة

ثالثاً: تقييم فاعلية إدارة المعرفة

### المبحث الثاني: التنمية المستدامة

أولاً: نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة.

ثانياً: مجالات التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها.

ثالثاً: العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة والتعليم الجامعي والتنمية المستدامة.

## المبحث الأول: إدارة المعرفة

### تمهيد:

تعد إدارة المعرفة أحد أهم العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات في هذا العصر، لما لها من دور فعال في تدعيم وتعزيز الإبداع والابتكار وتحسين الأداء والتعديل المستمر في الهياكل التنظيمية، إضافة إلى تدعيم أواصر الترابط بين المعارف والعلوم التكنولوجية وطرق إدارتها، وتسخيرها لتطوير عمليات الإنتاج وتحسين الخدمات واتخاذ القرارات المناسبة لخلق ميزة تنافسية، فعندما تنظم البيانات في نص معين تتشكل المعلومات، وحين تُفسر هذه المعلومات في سياق مفهومي تتولد المعرفة، من هنا تبدأ الحقائق بالتكون في ذهن الفرد، الذي يستخدم أدوات التفكير والتنبؤ لاستشراف المستقبل، ويعتمد على عقله في المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات.

فقد أضحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في العصر الحالي، لما أحدثته من نقلة نوعية في الأداء على مستوى المؤسسات والدول، والغاية من امتلاك المعرفة هي توظيفها واستثمارها على الوجه الأكمل، فالوصول على المعرفة وتخزينها لا يعتبر ذا قيمة إذا لم تُحول هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تُعد مجرد كلفة ضائعة، ونجاح المنظمة في برامج إدارة المعرفة، يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يُعد أهم معايير التقييم في هذا المجال، وذلك لا يتم إلا في ظل توفر بنية تحتية جيدة وإدارة فعالة للمعرفة تعمل على استقطاب البيانات وتحليلها واستنتاج وتوليد المعارف القيمة التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها والتميز على المنافسين.

### أولاً: المعرفة

#### مفهوم المعرفة:

يرجع الأصل اللغوي لكلمة (معرفة) إلى اشتقاقها من الفعل (عَرَفَ) ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس، (الروسان، 2017)، وورد في معجم متن اللغة ان المعرفة مصدر للفعل عرف يعرف عرفاناً، وهو يدل على العلم وعرفه بمعنى علمه أي أدركه بتقدير وتفكر من خلال الحواس، (احمد، رضا، 1960: 78)، والمعرفة تعتبر القاعدة الأساسية لإنجاز مشروعات التنمية في شتى المجالات، لأنها وسيلة ضرورية لتيسير وتنويع الخيارات المتاحة أمام الأفراد لتنمية قدراتهم وطاقتهم وامكانياتهم والسمو بأوضاعهم وتشير دراسة القهيوبي (2013: 21) للمعرفة بأنها كل شيء ضمني او ظاهري يستحضره العاملون في أذهانهم لأداء أعمالهم بإتقان، او لاتخاذ قرارات صائبة، والوصول الى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب ومشاركة وتوظيف للمعرفة.

#### تعريف المعرفة:

المعرفة في أبسط معانيها تعني المعلومات أو الحقائق التي يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، وعرفها Alter عام (1999) بأنها "مزيج من أفكار ومفاهيم وقواعد وإجراءات تهدف الي استخدام الذكاء عند الفرد من أجل اتخاذ القرارات المناسبة"، (كمال، وعاشور 2020: 22)،

وعرف (دراكر Drucker) المعرفة بأنها القدرة على ترجمة المعلومات الى أداة لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية،(الكبيسي، 2005: 9)، وعرفها نصير (2019: 16)، بأنها مجموعة الخبرات والتجارب

والقيم المخترنة بعقول الأفراد، والقدرة على استخدام المعلومات وتطوير وتوليد أفكار إبداعية تعطي المنظمة مورداً تنافسياً يميزها عن غيرها، ويسهم في زيادة التعلم لكل من المنظمة والأفراد على حد سواء، ويرى الكبيسي (2005: 12)، أن المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، أو هي ذلك الكل المتكون من الخبرات والمعلومات والأفكار والبيانات التي تتفاعل باستمرار في أذهان الأفراد من ناحية، والمدونة في الوثائق والمستندات ومخازن المعلومات من ناحية أخرى، لإنجاز مهام ووظائف المنظمة، وعرف نوناكا (Nonaka) المعرفة بأنها " معتقد صحيح مبرر ومنطقي، يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون عملية مبررة ويتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي المعرفة الصريحة والضمنية"، (الزبون، والشيخ، 2015: 462).

**ويعرف الباحث المعرفة بأنها:** مجموعة الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات المخترنة بعقول الأفراد، التي تمنحهم القدرة على توليد أفكار إبداعية تعطي المؤسسة مورداً تنافسياً يميزها عن غيرها. وهي منهل القوة والنمو والتميز للأفراد والمؤسسات والدول.

### أهمية المعرفة:

إن أهمية المعرفة تبرز فيما تسهم به من قيمة مضافة للأفراد والمنظمات والدول، وفيما تؤديه من دور كبير لتحويلها واندماجها في الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يُعرف اليوم باسم اقتصاد المعرفة، والاهتمام بالمعرفة وإدارتها يأتي من كونها أصبحت تشكل العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم خاصة التعليمية منها، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ تُعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع.

ونتيجة للتطورات التي شهدتها العالم وما صاحبها من تغيرات في مختلف مجالات الحياة البشرية زاد اهتمام الباحثين والمفكرين بتحديد السر وراء هذا التقدم الهائل، مما أدى الى ظهور مصطلح المعرفة وهو الأساس في كل هذه التطورات، وتشير دراسة نعمة (2011: 10) إلى كون المعرفة الإنسانية تراكمية، وكذلك الإنجاز البشري، وبذلك أصبح اليوم من البديهي في عصر المعلومات والمعرفة أن تكون السيادة لصناع المعرفة الذين يشكلون مصدر الثروة العقلية في الحياة البشرية، مما جعل المعرفة العمود الفقري والقاعدة الأساسية لعقل الإنسان، وازداد دور المعرفة مع الثورة التكنولوجية وإفرازاتها واتساع مجالات الاتصالات والمعلومات حتى غدا العالم اليوم شبه قرية صغيرة تتداول المعرفة بسرعة هائلة، فالمعرفة اليوم تعد من أهم المصادر التي يعتمد عليها المجتمع الذي يطمح للنمو والتقدم.

وفي ذات السياق يمكننا القول أن للمعرفة أهمية بالغة على الفرد والمنظمة والدولة، فهي تمثل جوهر التطور الإنساني، وليست مجرد تراكم معلومات، بل هي أداة للتمكين والتعبير تبدأ من الفرد وتنتقل عبر المنظمات لتشكل في النهاية مستقبل الدولة ككل، فعلى مستوى الفرد تمنحه المعرفة القدرة على التفكير النقدي واتخاذ قرارات مبنية على فهم عميق للواقع، حيث تتيح له أن يحدد أهدافه ويطور ذاته ويكتسب المهارات التي تعزز مكانته المهنية وتدعم استقلاليتها الفكرية، فيصبح عنصر نشط في المجتمع، قادر على التفاعل والمشاركة ويشكل بذاته نقطة انطلاق لأي عملية تطوير حقيقي، اما على مستوى المنظمة، فنتحول المعرفة إلى موردٍ استراتيجي لا غنى عنه، إذ تُسهم في بناء القدرات وتهيئة بيئات الإبداع والابتكار، وتمكّن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا، والمؤسسة التي تدير المعرفة بكفاءة تكتسب ميزة تنافسية وتؤسس لاستدامة طويلة

الأمد، حيث يصبح أفرادها أكثر فاعلية، وتنتقل الخبرات بينهم بسلاسة، مما يضمن استمرارية الأداء وتراكم الخبرات المؤسسية، أما على مستوى الدول فقد أصبحت المعرفة أساس كل نهضة حقيقية، إذ يُعد التعليم والبحث العلمي والمراكز الفكرية ركائز رئيسة تقود المجتمعات نحو تحقيق التنمية وترسيخ السيادة الوطنية في مجالات الاقتصاد والتكنولوجيا وحتى الدبلوماسية. فحين تستثمر الدول في نشر المعرفة وتمكين أفرادها منها، فإنها تعزز تماسكها الاجتماعي، وتحد من الجهل والانقسامات، وتُسهم في تكوين هوية جماعية قائمة على الوعي والانتماء.

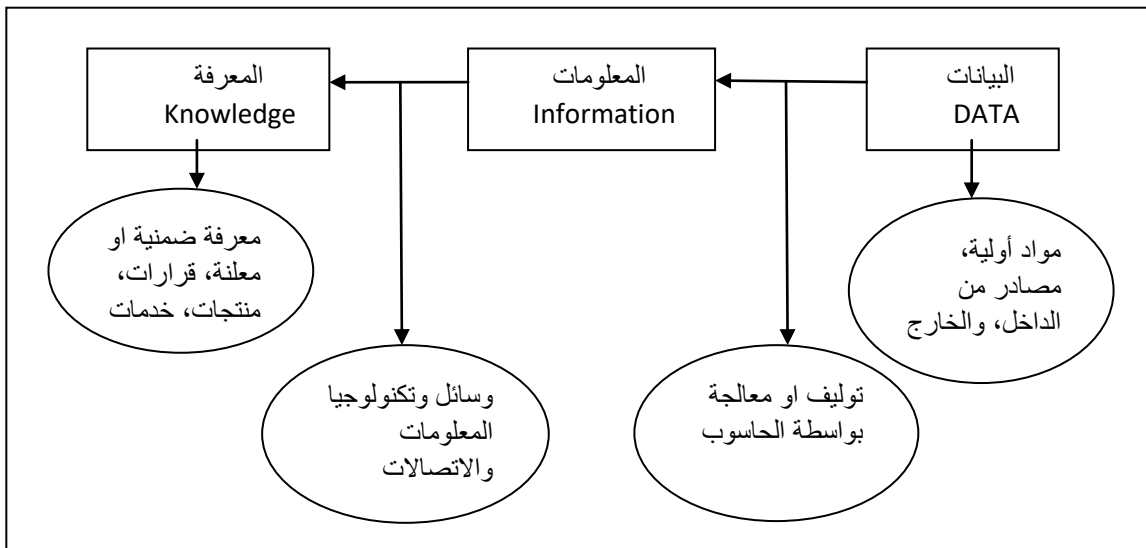
### العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتنتقل إلى المعلومات ومنها إلى المعرفة ثم إلى الحكمة في اتخاذ قرارات صائبة، وتُعد أساساً فاعلاً للابتكار، فالمعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار، كما أنها عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، (مانع، بوزيدي، 2018: 252).

1- البيانات (Data): هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، ويعرفها (ويج Wiig) بأنها ملاحظات غير مُفسرةٍ وحقائق غير مُنظمة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً، أو حروفاً، أو كلمات، أو إشارات، أو صوراً، دون أي سياق أو تنظيم لها، (بعلي، 2016: 5).

2- المعلومات (Information): عبارة عن بيانات ، وضعت في محتوى ذي معنى ودلالة لمتلقيها، بحيث يخصص لها قيمة، لأنه يتأثر بها، ولأنها تحقق له منفعة، وتم تقديمها بطريقة ذات معنى ودلالة أكثر لمتلقيها، وتساعده على اتخاذ قرار ما، (نوي، 2011: 28)، أو هي مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم، (العلي، واخرون، 2009: ).

3- المعرفة (Knowledge): هي حصيلة الامتزاج بين المعلومات، والخبرة، والمدرجات الحسية، والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله، ويبدأ يستنبط ويستقرى منها، وعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة كامنة، والاستقراء لتوليد معرفة جديدة ينطلق منها، (حسيني، 2019: 40)، ويرى شبشباية (2020: 259) أن المعرفة هي نتاج التفاعل بين الفرد والمنظمة من جهة، والتكامل بين المعرفة الصريحة والضمنية من جهة أخرى.



الشكل (2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة. المصدر: (جابر، 2019: 8)

يتبين من الشكل أن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات أي إلى رموز ذات دلالة استناداً إلى معايير توفرها قاعدة المعرفة القائمة، أما المعرفة فهي معلومات يتم دمجها وتفسيرها عن طريق الخبرات والمهارات والقدرات والقيم المتوفرة في قاعدة المعرفة، بما يمكن الفهم الواضح للحقائق وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة، (جابر، 2019: 8).

مما سبق يمكن القول أن البيانات تمثل أدنى مستويات الحقائق المعروفة، ولا يوجد لها معنى فعلي وجوهري، وتحتاج إلى تصنيف وتجميع وتحليل وتفسير، في المقابل تمتلك المعلومات جوهرًا وقصدًا محددًا، إذ تُعبّر عن بياناتٍ مُنظمة تُستخدم لتحقيق غايةٍ معينة. أما المعرفة فهي خلاصة دمج المعلومات مع خبرات المنظمة وبيئتها ومحيطها، وهي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي توجه الأفعال وتدعم اتخاذ القرارات، أي أن المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام، والقيم التي يعمل بعضها مع بعض بحيث تسمح للأفراد والمنظمات بإيجاد أوضاع جديدة ومثمرة، وما يميز المعرفة عن المعلومات هو طابعها الديناميكي القائم على الأفراد، أما المعلومات فهي بصفة عامة ساكنة مستقلة عن الأفراد، وصريحة وموثقة في وسائط معلومات تقليدية أو رقمية، سهلة الاستنتاج والعرض ولا يوجد لها معنى محدد، وكما تتكون المعلومات من البيانات بعد معالجتها، تتكون المعرفة من المعلومات الممتزجة بالخبرات والتجارب والتعليم والقيم والاتجاهات والمهارات النوعية المكتسبة.

### خصائص المعرفة:

المعرفة نتاج العمل الإنساني القادر على التفكير والإبداع والتدبير والتأمل وهي تتميز عن سائر النشاط الفكري والإنساني بعدد من الخصائص أهمها: (مسلم، 2015: 27-28)

1 – التراكمية: تتسم المعرفة بكونها تراكمية فهي تظل صحيحة في مرحلة زمنية معينة لكنها ليست بالضرورة أن تبقى كذلك في مرحلة زمنية قادمة، إذ تتطور المعرفة باستمرار من خلال إضافة الجديد إلى القديم، مما يجعلها متغيرة ومتنامية بمرور الزمن.

2 – التنظيم: فالمعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

3 – الشمولية واليقين: إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي نبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنتقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير.

4 – البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

5 – الدقة والتجريد: تتميز المعرفة بدقتها في التعبير عن الحقائق، وبقدرتها على التجريد، أي تحويل المفاهيم إلى صيغ علمية ومنهجية، وقد تُعبّر عنها رمزيًا أو رياضياً لزيادة وضوحها ودقتها.

6- إمكانية زوال المعرفة: كما تولد المعرفة؛ فإنها يمكن أن تزول أيضًا. فالقليل فقط من المعارف التي تُكتسب عبر التجارب يتم تسجيله أو توثيقه في الكتب والدوريات، بينما يندثر الكثير منها

بوفاة حاملها أو بإحلال معرفة جديدة محلّ القديمة، مما يؤدي إلى تقاعدها عن الاستخدام، (زدوري، 2016: 5).

7- اللا ملموسية القياسية: حيث إن المعرفة كمنتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية، يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللا ملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة، (الكبيسي، 2005: 18).

8- وثيقة الصلة بالاتجاهات: ترتبط المعرفة ارتباطاً وثيقاً باتجاهات الأفراد، إذ تدفع الاتجاهات الإنسان إلى التفكير والتحليل واتخاذ المواقف والسلوكيات؛ لذلك تُعد الاتجاهات عنصراً أساسياً في إدارة المعرفة، من خلال تحفيز فضول الأفراد وتنمية الرغبة في الإبداع والابتكار (القهيوي، 2013: 21).

### تصنيف المعرفة:

تعددت وتتوّعت تصنيفات المعرفة، ويُعزى ذلك إلى التباين في وجهات نظر الباحثين والخبراء، وفيما يلي أبرز هذه التصنيفات:

1 – **تصنيف ميشال زاك (M Zack):** صنف زاك المعرفة على مستوى المنظمات الى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: (حسيني، 2019: 44).

أ- المعرفة الجوهرية او الأساسية: وتمثل الحد الأدنى من المعرفة الواجب توفرها لدخول مجال معين من الصناعة.

ب- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من التميز عن منافسيها وقيادتهم، من خلال تبني كل ما هو جديد في ميدان المعرفة، مما يمنحها القدرة على إعادة تشكيل خارطة النشاط في مجالها.

ج- المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يُمكن المنظمة من تطوير منتجاتها أو خدماتها بجودة اعلاء من منافسيها الذين يعتمدون على المعرفة الجوهرية فقط، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية في السوق.

2 – **تصنيف توم باكمان (T. Backman):** قسّم باكمان المعرفة إلى الأنواع التالية: (نجم، 2005: 43-42).

أ- المعرفة الصريحة: هي معرفة جاهزة وسهلة الوصول، لأنها موثقة في مصادر رسمية ومنظمة مثل الوثائق أو قواعد البيانات الإلكترونية.

ب- المعرفة الضمنية: وهي معرفة أقل قابلية للوصول إليها من المعرفة الصريحة، وهي موجودة في عقول الأفراد وغير موثقة، ويتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق اللقاءات والاجتماعات بين الأفراد وعن طريق الاستخدام.

ج- المعرفة الإجرائية: وهي المعرفة التي تتضمن المهارات والمقدرة على أداء الاعمال، وهي عبارة عن خطوات يتبعها الافراد لإنجاز عمل معين وتكون هذه الخطوات ثابتة ومرسخة في ذهن الأفراد، مثل خطوات حل الطالب لمسألة رياضية، او إجراءات تنزيل مقرر دراسي في بداية كل فصل.

د- المعرفة السببية: وهي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات في الحالات المعقدة وغير المؤكدة، لأنها تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين التي تحكمها.

ه- المعرفة الإدراكية: وهي المعرفة التي تتجاوز المهارات الأساسية لتصل إلى مستوى الخبرة والفهم العميق للموضوع وحدود المشكلة.

و- المعرفة المكانية: تعتمد على توفر خرائط لمكان وجود المعرفة والمسؤول عنها، أي معرفة من يعرف ماذا؟، ومن يعرف كيف؟، ومن يعرف لماذا؟، أي معرفة من المسؤول عن المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة والغرض، وهي تتجسد من خلال البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة.

3 - تصنيف بارترز (Barethes): يرى بارترز أن المعرفة تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي: (بعلية، 2022: 29).

أ- المعارف الموضوعية: وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد.

ب- المعارف المرتبطة بالمنتج: وهي المتعلقة بالمنتج خلال دورة حياته وتتمثل في وثائق المنتج أي مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج.

ج- المعارف المؤسسية: وهي المعرفة التي تتصل بجوانب المؤسسة المختلفة واستراتيجياتها، وتشمل رؤيتها ورسالتها وأهدافها. ويركز هذا التصنيف على المعرفة المرتبطة بالوظيفة أو العمل ذاته، والمعرفة الخاصة بالمنتج، والمعرفة المتعلقة بالمؤسسة ككل.

4- تصنيف نوناكا وتاكيوتشي (Nonaka – Tackutchi 1995): قسّم كل من نوناكا وتاكيوتشي المعرفة إلى نوعين: (بعلية، 2022: 30).

أ- المعارف الفردية: وهي المعارف التي يمتلكها فرد واحد على الأقل داخل المنظمة.

ب- المعارف الجماعية: وهي المعارف الموزعة بين أعضاء المنظمة. ويرى الباحثان أن المعرفة قد تكون فردية حصرية لا يعرفها غير صاحبها، أو جماعية يشترك فيها أكثر من فرد ضمن بيئة المنظمة.

5- تصنيف لوندفال 1999 Lundvall: صنف لوندفال المعرفة إلى أربعة أنواع وهي: (بعلية، 2022: 30).

أ- النوع الأول: معرفة - ماذا ( Know – What ) وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

ب- النوع الثاني: معرفة - لماذا ( Know – Why ) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

ج- النوع الثالث: معرفة - كيف ( Know – How ) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.

د- النوع الرابع: معرفة - من ( Know- Wow ) وهي المعلومات حول من ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

6- تصنيف بلونترت ، جونستون ( Blumentrit & Johnston, 1999: 289): قسّم الباحثان المعرفة إلى أربعة أنواع أيضاً، هي: (الكبيسي، 2005: 24).

أ- المعرفة المرمزة (Codified knowledge) : وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني، وأن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين، وهي قابلة للنقل والتداول.

ب- المعرفة العامة (Common knowledge): هي المعرفة المقبولة ضمناً بوصفها معيارية دون إعلان رسمي، وغالباً ما تكون على شكل ممارساتٍ أو روتينياتٍ يتم تعلمها من خلال العمل في سياقاتٍ خاصة.

ج- المعرفة الاجتماعية (Social knowledge): وهي المعرفة حول القضايا الشخصية والقضايا الثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وأدوار مختلفة.

د- المعرفة المجسدة (Embodied knowledge): وهي المعرفة المتجسدة في خبرات الفرد ومهاراته وتجاربه المتراكمة خلال حياته المهنية، لذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشخص ذاته.

### مصادر الحصول على المعرفة: (مصادر داخلية، مصادر خارجية).

1- المصادر الداخلية: تتمثل مصادر المنظمة الداخلية للمعرفة فيما يلي: (حسيني، 2019: 44)

أ- استراتيجيو المعرفة: وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وهؤلاء هم اللذين يلتقطون الأدوار الجديدة للمعرفة بوصفها رأس مال فكري، كما يقومون بإعادة تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة.

ب- مهنيو المعرفة: هي الفئة الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها، وتتمثل في فئة مهندس المعرفة والذي يعمل على بناء قواعد المعرفة فيها.

ج- عمال المعرفة: وهم العمال الذين يعملون على توفير الدعم لمهني المعرفة، كما يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها للجهات المعنية المحتاجة إليها.

2- المصادر الخارجية: تُعد البيئة الخارجية بما تمثله من الزبائن والمنافسون والموردون مصدراً هاماً من مصادر المعرفة، وتشير دراسة (زدوري، 2016) الي أن هذه المصادر تتمثل في التالي:

أ- الزبائن: وتعتبرهم المنظمة المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة الي تطوير المنتجات والخدمات، وكلما كانت المنظمة أكثر استجابة وتفاعل كانت أكثر تطور وتواجد في السوق.

ب- الموردون: وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها، فالمعرفة العميقة بالموردين يمكن أن تمثل مصدراً للمعرفة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

ج- المنافسون: وهم المصدر الأكثر تأثيراً على ابتكار المعرفة، ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة، ومع أن المنافسون يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد، فقد تكون فرصة حقيقية للتعلم منها، والهندسة العكسية أسلوب شائع في المجال الصناعي للتعلم من المنافسين بالاعتماد على تفكيك المنتجات، كما إن انتقال العاملين من المؤسسات المنافسة الي غيرها يمثل مصدراً متزايد الأهمية في الفترة الحالية.

د- **الشركاء:** هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات، وهو ما يتم بالتشارك والتحالف وخاصة عندما يكون بين منطمتين متكاملتين بشكل إيجابي، أي أن المنطمتين تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط في الموارد المادية، وإنما في أصول المعرفة أيضاً.

مما سبق يتضح أن المؤسسة عندما تتمكن من بناء نظام فعال قادر على تصنيف المعرفة وتحديد مصادر الحصول عليها، وتحفيز أفرادها على تبادل المعرفة الضمنية وتسهيل تحويلها إلى معرفة صريحة، فإنها بذلك ترسخ معايير جديدة للجودة والكفاءة والتعلم التنظيمي المستمر، فالنجاح في التعامل مع هذا النوع من المعرفة يُعد معياراً دقيقاً لمستوى النضج المؤسسي، بل يشكل مؤشراً رئيسياً على قدرتها في التكيف والتطور في بيئة معرفية متسارعة، فقدرة المؤسسة على استكشاف هذه المعرفة الضمنية من خلال استحداث بيئة تشجع على التعلم التشاركي، وتطبيق ممارسات إدارة المعرفة الفعالة مثل (المجتمعات المهنية، وتدوين الخبرات، وبرامج التوجيه) تمثل مرتكزاً جوهرياً للابتكار والقدرة التنافسية، وهو ما يجعل المؤسسات تسعى جاهدة للتحويل إلى بيئة قادرة على تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة مؤسسية قابلة للنقل والتطوير، وفي ذلك تشير دراسة (حسيني، 2019: 45) الي أن (80%) تقريباً من المعرفة في المنظمة هي معرفة ضمنية، أي موجودة في عقول الافراد العاملين، هذه المعرفة لا تختزل في الوثائق أو قواعد البيانات، بل تتجلى في سلوكيات العمل وحل المشكلات والتفاعل غير الرسمي. ومن ثم، فإن القدرة على اكتشاف هذه المعرفة وإدارتها واستثمارها تمثل الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة.

كما لا تقل البيئة الخارجية أهمية عن البيئة الداخلية، حيث يُسهم كل من الزبائن والمنافسين والشركاء في تعزيز الابتكار وجودة المنتج النهائي، وتغطية الفجوات المعرفية، وتحفيز المؤسسة على التطور المستمر.

## ثانياً: إدارة المعرفة

### مفهوم إدارة المعرفة:

في مطلع ثمانينيات القرن الماضي وخلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام (1980م) أطلق ادوارد فران بيون Edward Frengnebaun عبارته الشهيرة (المعرفة قوة)، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة، ويعد (كال ويج Kal Wiig) هو أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة عام (1986م)، (ريمة، تريماني، 2020: 3). وقد انطلق الباحثون في تعريفهم لإدارة المعرفة من فكرة موحدة، مفادها أن البيانات ليست سوى رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة ومتفرقة لم تُفسر بعد، ولذلك فهي في شكلها الخام قليلة الفائدة. أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات ذات معنى تم تنظيمها لتصبح أكثر فائدة وإمكانية للاستخدام، في حين أن المعرفة تمثل مرحلة أعلى، إذ تتجسد في تجميع المعلومات ذات الدلالة وتحليلها للوصول إلى فهم أعمق يمكن من خلاله استنتاج الحقائق وتوظيفها، (نعمة، 2011: 11).

### تعريف إدارة المعرفة:

من الناحية اللغوية، تتكون عبارة إدارة المعرفة من كلمتين:

- إدارة: اسم مصدر من الفعل أدارَ، وجمعها إدارات، وتعني التَّحْكَم والتَّوْجِيه والتنظيم.

المعرفة: اسم مصدر من الفعل عَرَفَ، وجمعها معارف. (الشمري، وعقبة، 2022: 4).

أما من الناحية الاصطلاحية، فقد عرّفت جامعة تكساس إدارة المعرفة بأنها: "عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها أو تصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها في حل المشكلات وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التي تمر بها"، (عثمان، 2010: 27)، كما عرف (البطارنة، والزعي، 2016) إدارة المعرفة بأنها إدارة الموارد والأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة، والقدرة على التكيف والتعلم وزيادة العملية الإبداعية والاستخدام الأمثل لهذه الأصول.

**ويعريفها الباحث: بأنها مجموعة العمليات والأنشطة المنهجية التي تقوم بها المؤسسة الجامعية لجمع المعرفة الأكاديمية والإدارية من مصادر داخلية وخارجية، وتفقيحها، وتيسير الوصول إليها، بهدف دعم اتخاذ القرار، تحسين جودة التعليم، وتحقيق أهداف المجتمع.**

نستخلص مما سبق أن إدارة المعرفة هي منهجية منسقة تشمل مجموعة من العمليات المتواصلة والممارسات التنظيمية الهادفة لتحديد المعرفة الضرورية، تم الوصول إليها بالطرق المناسبة وتطويرها وتبادلها وتطبيقها بفاعلية، بالإضافة إلى تسهيل استرجاعها عند الحاجة إليها، هذه المنظومة المتكاملة تسهم في رفع مستوى الأداء، وتعزيز القدرات وتحقيق التميز في بيئة العمل والمجتمع المحيط، وفي المؤسسات الجامعية تعتبر إدارة المعرفة عملية استراتيجية متكاملة تشمل تحديد المعارف الحيوية وتطويرها وتيسير مشاركتها واستثمارها عبر مختلف التخصصات والأنشطة الجامعية بهدف تعزيز الأداء الأكاديمي وبناء قدرات بشرية مستدامة، هذه المنهجية تدعم تحقيق التميز المؤسسي وتسهم في موازنة الجامعات مع أهداف التنمية المستدامة من خلال تمكين المعرفة كمحرك للتغيير المجتمعي.

## **أهمية إدارة المعرفة:**

ازداد الاهتمام بإدارة المعرفة في اعقاب التوجه العالمي نحو العولمة مع ما يرافقه من حاجة الى تراكم كمي ونوعي في رأس المال الفكري ليكون قادراً على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، ويعد تبني إدارة المعرفة في المنظمات من الركائز الأساسية للأصول غير الملموسة، لاسيما في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي في هذا العصر الذي أضحى فيه المورد البشري يشكل المحور الأساسي للتميز لا على مستوى المنظمات فحسب، بل على مستوى الدول أيضاً، ومصدر للإبداع والابتكار وتحسين الأداء، حيث يعتمد تفعيل الطاقات الإبداعية للموارد البشرية على ما يكتسبونه من معارف ومهارات وخبرات، إلى جانب رصيدهم من المعرفة الضمنية، ففكرة الإبداع والابتكار تُبنى على أساس تعزيز مبدأ تدفق الأفكار بحرية، باعتباره آلية فعالة لتحفيز الأفراد واستكشاف القدرات الكامنة لديهم، والارتقاء بهم نحو معرفة جديدة متميزة ونوعية.

ويرى بيتر (Peter, 2003) أن إدارة المعرفة في المؤسسات تهدف إلى إشراك جميع الأفراد في مناقشة المعرفة وتبادلها، وتعزيز التعاون الفعّال في إنتاج وتداول المعارف الجديدة، بما يضمن اتخاذ القرارات على أسس معرفية راسخة. كما تسعى إلى إتاحة المعرفة لإعادة استخدامها في سياقات مختلفة، وتحسين أداء الفرق العاملة، وترسيخ ثقافة العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق من خلال تبني ممارسات وأساليب متنوعة. ويؤكد بيتر أن جوهر إدارة

المعرفة يكمن في التركيز على العنصر البشري أكثر من الاعتماد على التكنولوجيا والبرمجيات، مما يجعل نجاح المؤسسات مرهوناً بتبني إدارة المعرفة كفلسفة ورؤية استراتيجية توجه أنشطتها وتطورها المستقبلي. وغدت إدارة المعرفة اليوم تأخذ مكانتها المميزة على مستوى المؤسسات والدول بصفة عامة، ذلك مرجعه إلى إدراك الجميع أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، كون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج الي الكشف عنها وتشخيصها وتخطيطها وتوليدها من جديد، وتنظيمها ونشرها، ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة، وتشير دراسة سر الختم، واخرون (2021: 128) الى أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

1- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين من ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة ومساعدة المؤسسة في الوصول الى أهدافها.

2 - تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات من خلال تطوير قدرتها على البحث والاستكشاف والابداع، وابتكار الحلول للمشاكل التي تواجهها.

3 - ربط معارف وخبرات المؤسسة بما يمكنها من تطوير وتنمية كيانها وفق متطلبات العصر.

وفي السياق نفسه ركزت دراسة هاشيم ( 2017: 592-593) على أهمية إدارة المعرفة في خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال ما يلي:

أ - تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

ب - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

ج - تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها سهلة وممكنة.

د - توفر الفرص للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات في تقديم سلع وخدمات جديدة.

### **وظائف إدارة المعرفة:**

تختلف إدارة المعرفة من حيث طبيعتها ووظائفها وأهدافها عن وظائف المنظمة الأخرى، فإدارة المعرفة من حيث طبيعتها لا تدير نشاطات ملموسة وواضحة دائماً كما هو الحال في الإنتاج والتسويق والمالية وغيرها، كما لا يوجد وضوح كافٍ لوظائفها مقارنة بوضوح النشاطات والعمليات التي تتولاها الإدارات التقليدية المسؤولة عن المجالات الوظيفية الرئيسية في كل المنظمات، تشير دراسة ياسين (2007: 36) أن لإدارة المعرفة طبيعة معقدة ومتحولة جاءت نتيجة لحاجتها إلى تراكم الكم والنوع من المعارف والخبرات الموجودة في الوظائف الأساسية للمنظمة وإدارتها، وبهذا المعنى فإن وظيفة إدارة المعرفة تعني التوجيه والتنظيم للمعارف والخبرات المتكونة باستمرار من خلال العمل اليومي لأفراد المنظمة، وتجارب المديرين وصناع القرار وممارساتهم بالإضافة الى ما يمكن أن نسميه العقل المكون من المديرين والمؤثرين الذين يمثلون رأس المال البشري للمنظمة.

## ومن أهم هذه الوظائف:

- 1- بناء استراتيجية المعرفة: تضمين كل أنشطة المنظمة لصياغة استراتيجية للمعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المنظمة وخارجها. (خافي، وعليليش، 2018: 40).
- 2 - تنظيم المعرفة وإنتاجها: وهي أنشطة تصنيف المعرفة من ترتيب وتبويب وترميز وخرن المعرفة وارجاعها ونشرها، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
- 3 - بناء نظم المعرفة: وهي وظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم.
- 4 - بناء فرق العمل: وهي وظيفة إنشاء وتوليد فرق للعمل الجماعي وذلك لتحقيق تكامل واكتساب المعرفة الجديدة ونشرها بين العاملين.
- 5 - تنمية وتطوير العمل الجماعي: أي استثمار رأس المال البشري وإعادة تأهيله وتعليمه وتدريبه، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والمحافظة عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الاحترام والتعاون الفعال. (الزين، 2020: 28).

## أهداف إدارة المعرفة:

تسعى المنظمات لتحقيق العديد من الأهداف من وراء تطبيقها لإدارة المعرفة ومنها:

- 1 - أسر المعرفة من مصادرها وخرنها وإعادة استعمالها.
- 2 - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 3 - التأكد من الفاعلية في تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة في الابتكارات.
- 4 - تحويل نشاط المنظمة من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وذلك بالعمل كشبكة للأنشطة بحيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية، (هاشيم، 2017: 593).

## البنى التنظيمية الأساسية لإدارة المعرفة:

تُعدّ البنى التنظيمية الأساسية الركائز التي تستند إليها عملية تطبيق إدارة المعرفة بفاعلية. وفي هذا السياق، أشار الكبيسي (2005: 112) إلى مجموعة من هذه الركائز من أهمها:

- أ - الاستراتيجية: وهي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، حيث تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

ب - **التعاون والثقة والتعلم:** ويقصد بذلك المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (العمل ضمن فريق عمل)، ومساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم والثقة المتبادلة في الأفكار التي لدى كل منهم، وهو ما يحقق اكتساب معارف جديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم الي أن يلعبوا دوراً أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

ج - **اللامركزية واللا رسمية:** إدارة المعرفة تحتاج الى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات واستخدام الأفكار الجديدة والخبرات، مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

د- **دعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فهي تُعد عنصر حاسم في إدارة المعرفة.

هـ - **الإبداع التنظيمي:** وهو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار، والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن على المنظمة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب مميزة.

و - **الثقافة التنظيمية:** وهي تتمثل في الاتجاهات والقيم والعادات التي تتبناها المنظمة والمنتشرة بين أفرادها، والاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتصرف، لذا يشكل عنصر الثقافة عنصراً هاماً لإدارة المعرفة.

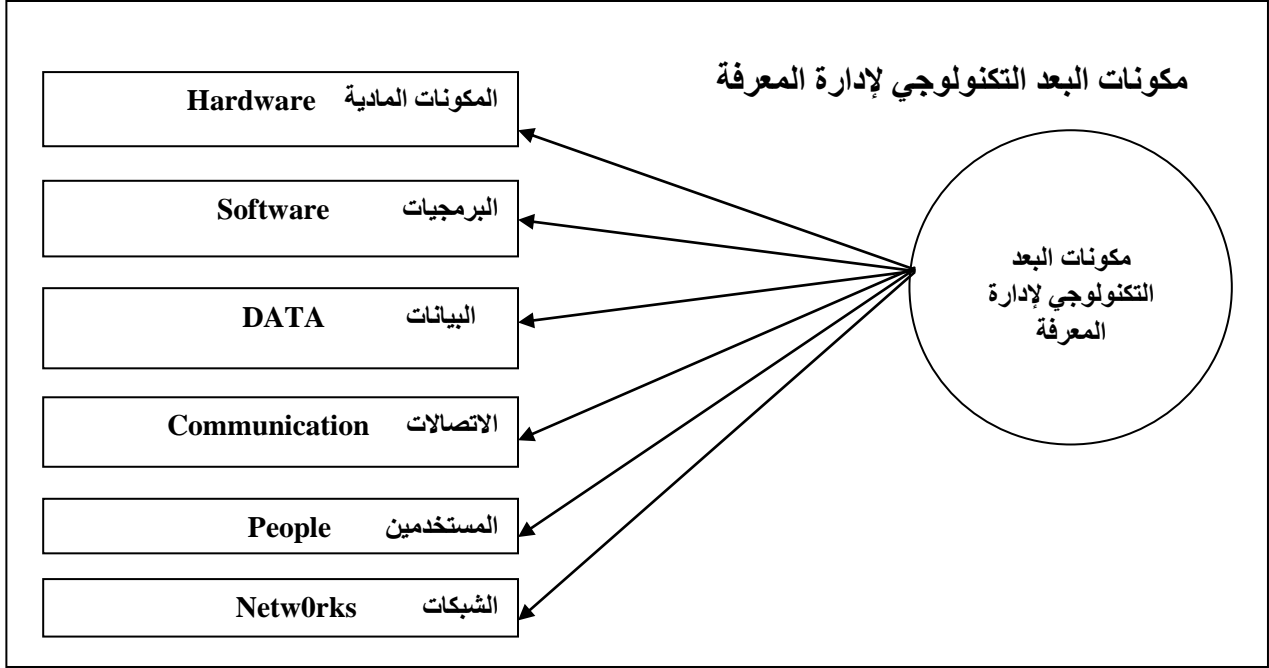
## أبعاد إدارة المعرفة:

تتطلب المعرفة وخاصة المعرفة الضمنية إدارة فعالة تركز على أبعاد أساسية تُمكن المنظمة من الاستفادة منها بصورة مثلى. وتقوم هذه الأبعاد على استثمار المعرفة البشرية وتنميتها باعتبارها رأس مال فكري يعزز أداء الأفراد ويرفع كفاءة العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة. ويُعدّ تحويل رأس المال الفكري إلى طاقة متجددة من أهم ركائز إدارة المعرفة، إذ يتيح تحسين الأداء وتهيئة المنظمة للاستفادة القصوى من معارفها وتوظيفها بشكل فعال ومنظم. وتتمثل الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة في هذه الدراسة في التالي:

### 1- البعد التكنولوجي Technological Dimension:

يشتمل هذا البعد على مجموعة من المكونات والعناصر المترابطة، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود، وهذه المكونات تتمثل في الحاسوب ومكوناته والبرمجيات والأفراد والإجراءات وقواعد البيانات، تشير دراسة الكردي (2006: 21) إلى أن البعد التكنولوجي يمثل منظومة متكاملة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصال وموارد البيانات التي تقوم بتجميع وتشغيل وتخزين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة. ويرتكز هذا البعد على استثمار التطورات التقنية الحديثة، بما في ذلك ما تقدمه محركات البحث، ومنتجات البرمجة الجماعية وقواعد البيانات الذكية، وذلك لدعم رأس المال الفكري وتعزيز الكفاءة وتسريع الوصول إلى المعلومات، هذه الأدوات مجتمعة تسهم في معالجة التحديات المتعلقة بإدارة المعرفة من خلال حلول تكنولوجية متقدمة تعزز الكفاءة وتسرع الوصول إلى المعلومات، ويرى بعلي (2016: 60) أن البعد التكنولوجي يتمثل في كل ما هو جديد أو مكتشف يجعل التعامل مع المعلومات أكثر سهولة من حيث جمعها، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها، وتخزينها بالوسائل المناسبة، ثم بثها واسترجاعها في الوقت المطلوب.

وقد أدى ذلك إلى بروز مصطلح تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر وضوحًا؛ نتيجة تفاعل الحواسيب مع الاتصالات بعيدة المدى. وتشمل تكنولوجيا الاتصالات الوسائل المستخدمة لمعالجة المحتوى ونقله في إطار الاتصال الجماهيري أو المؤسسي، سواء كانت هذه الوسائل يدوية أو آلية أو إلكترونية، بحسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال. والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل (3): مكونات البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة.

المصدر: اعداد الباحث. بناء على دراسة (بعلي، 2016)

وتتضمن مكونات البعد التكنولوجي ما يلي: (بعلي، 2016: 63-64)

أ- **المكونات المادية Hardware**: يُعدّ الحاسوب ومكوناته الدعامة الأساسية في هذا البعد، لما يؤديه من وظائف حيوية في حفظ وتداول المعلومات، بفضل قدرته العالية على إدخال البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة.

ب- **البرمجيات Software**: وهي مجموعة الأوامر والتعليمات التي يعدها الإنسان لتوجيه المكونات المادية للحاسوب لإداء مهمة، أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات محددة، للحصول على النتائج المطلوبة.

ج - **البيانات DATA**: وهي صور وأشكال بيانية وعددية ونصية، غير مرتبة ولا تعطي معنى معين، تخزن في قاعدة للبيانات ليتم معالجتها وتنظيمها وإعادة تخزينها بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها.

د- **الاتصالات Communication**: تشمل البرمجيات ووسائل الاتصال التي تربط بين الأجهزة المختلفة لنقل المعلومات بين مواقع و وحدات متفرقة. وتتضمن الأجهزة والمعدات مثل خطوط الهاتف، والكابلات، والأقمار الصناعية. ويُشير مصطلح الاتصالات عن بُعد إلى الأساليب المستخدمة في إرسال البيانات والمعلومات واستقبالها، وتشمل الاتصالات السلكية

كالألياف البصرية وخطوط الكوابل النحاسية، التي تنقل الإشارات الضوئية الناتجة عن الأجهزة الليزرية بسرعات فائقة.

هـ- **المستخدمون People**: وهم الأفراد الذين يتولون إدارة وتشغيل أجهزة التكنولوجيا وصيانتها، ويشمل ذلك محلي ومصممي النظم، والمبرمجين، والمتخصصين في تقنيات الاتصال، وغيرهم من الكفاءات الفنية.

و- **الشبكات Networks**: وهي مجموعة الحواسيب تنتظم معاً وترتبط بخطوط اتصال سلكية أو لا سلكية بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم.

إضافة إلى المكونات التي وردت في دراسة بعلي (2016) يرى الباحث أن التطورات المتسارعة خاصة في مجال التحول الرقمي فرضت توسيع نطاق البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة ليشمل مكونات إضافية تعزز من فعالية إدارة المعرفة وتكاملها داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه المكونات منصات إدارة المعرفة التي تتيح تنظيم وتداول المحتوى المعرفي، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تسهم في استخراج المعرفة الضمنية وتحليل البيانات، إلى جانب أنظمة الأمن السيبراني التي تضمن حماية الأصول المعرفية من المخاطر التقنية. كما تبرز أهمية الحوسبة السحابية في توفير بيئة مرنة لتخزين ومشاركة المعرفة، فضلاً عن أدوات التحليل التنبؤي التي تدعم اتخاذ القرار المبني على المعرفة، إن إدماج هذه المكونات ضمن البعد التكنولوجي لا يمثل مجرد توسعة مفاهيمية، بل هو استجابة منهجية لمتطلبات العصر الرقمي، ويعزز من قدرة المؤسسات على تحويل المعرفة إلى قيمة استراتيجية مستدامة.

#### أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة المعرفة:

شكلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في عمليات إدارة المعرفة، وقدمت لها الأدوات لتحقيق أهدافها، حيث تعتبر محوراً مهماً لتقاسم المعرفة وداعمة لعملية الإبداع، وادى ظهور تكنولوجيا المعلومات وتطورها المستمر إلى زيادة القدرة على استحداث ونشر المعرفة ويمكن من تخزين كم هائل منها، ونشرها عبر تكنولوجيا الشبكات، هذا كله أدى إلى تسهيل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، (بعلي، 2016: 79)، وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة مجموعة واسعة من الإمكانيات التي تسهم بفعالية في دعم إدارة المعرفة داخل المنظمات، وذلك من خلال أدوات وتقنيات متعددة تشمل شبكة المعلومات العالمية (Internet) والشبكات الداخلية (Intranet)، التي تتيح الربط بين الوحدات التنظيمية وتسهيل تدفق المعرفة. كما تُعد برامج التصفح (Browsers) وسيلة أساسية للوصول إلى المحتوى المعرفي وتصفحه، في حين تمثل مخازن البيانات (Data Warehouses) ومصافي البيانات (Data Filters) أدوات حيوية في تنظيم البيانات الخام وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام. وتُسهم البرمجيات (Software) المتخصصة في أتمتة العمليات المعرفية، من خلال دعم التوثيق والتصنيف والاسترجاع الفعال للمعلومات.

إن تكامل هذه العناصر التقنية يُسهم في تسريع عمليات إدارة المعرفة، ويعزز من قدرة المنظمات على الاستفادة من مواردها المعرفية في اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم والقدرة في الحصول على المعرفة وتخزينها، فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات، كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة، ولما كانت التطورات

التكنولوجية تفرض نوعاً جديداً من الموارد المعرفية، تطلب ذلك الأمر مزيداً من البحث لتعظيم الاستفادة من هذا المورد من جهة، وكيفية إدارته من جهة أخرى. (عريوات، 2019: 146).

مما سبق، يتضح أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) Information and Communication Technology، تمثل عنصراً محورياً في دعم منظومة إدارة المعرفة داخل المؤسسات، إذ لا تقتصر وظيفتها على كونها أدوات تقنية فحسب، بل تشكل بيئة تفاعلية متكاملة تُمكن الأفراد من اكتشاف المعرفة وتوليدها وتبادلها وتطبيقها، من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي، والمنصات الرقمية، وشبكات الاتصال، في تحويل البيانات والمعلومات إلى موارد معرفية فعالة تُوظف في صنع القرار وتعزيز التطوير المؤسسي، وتبرز أهمية هذا الدور بشكل خاص في مؤسسات التعليم العالي، حيث تُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ركيزة أساسية في تحسين جودة البحث العلمي، وتوسيع نطاق الوصول إلى المعرفة، وتعزيز التفاعل بين التخصصات الأكاديمية المختلفة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الكفاءات البشرية المتخصصة تظل العامل الأكثر تأثيراً في إدارة المعرفة، إلا أن البنية التكنولوجية تسهم في مضاعفة هذا التأثير وتوسيع نطاقه، من خلال توفير أدوات رقمية متقدمة تدعم عمليات التفاعل المعرفي، ويُستخدم مصطلح (ICT) للإشارة إلى مجموعة متكاملة من التقنيات التي تُعنى بمعالجة المعلومات وتخزينها ونقلها، وتشمل الحواسيب والبرمجيات، وشبكات الإنترنت والبنية التحتية للاتصالات، والهواتف الذكية، والتطبيقات السحابية، وأدوات التعاون الرقمي. وتُتيح هذه التقنيات للمستخدمين الوصول إلى المعرفة المخزنة، وتوظيفها في السياقات العملية، كما تُسهم في إنتاج معرفة جديدة عبر تحليل البيانات والمعلومات، وتوفر آليات لحفظها وتنظيمها، فضلاً عن تمكين الربط بين العاملين في المجالات المعرفية المختلفة.

وهو ما يؤكد أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تحقق فاعليتها المنشودة بمعزل عن بنية تكنولوجية متقدمة تدعم عملياتها، مهما بلغت كفاءة الأفراد العاملين فيها. فالتكامل بين العنصر البشري والبنية التكنولوجية يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق إدارة معرفية مستدامة وفعالة في السياقات المؤسسية المعاصرة.

## 2- البعد التنظيمي Organizational of Logistical Dimension :

يُعبّر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها، وإعادة استخدامها، وتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.

ومن أهم المتطلبات التي أشارت لها الأدبيات الحديثة لتحقيق البعد التنظيمي لإدارة المعرفة:

أ- القيادة الإدارية: تتطلب إدارة المعرفة نمطاً غير عادي من القيادة لكي تتمكن من قيادة الآخرين وتوجيههم لتحقيق أعلى المستويات الإنتاجية، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، بل يوصفون بأنهم منسقون Coordinator، أو مسهلون Facilitators، أو مدربون Coaches، لذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بالمقدرة على شرح الرؤية للآخرين في المنظمة وبناء رؤية مشتركة مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها (زدوري، 2016: 35). والقيادة الإدارية وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة استثماراً تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة على دعم تطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة بصفة عامة، هي الإدارة العليا فهي أساس نجاح

أي تغيير من خلال تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القوة في التعلم والتطوير والتميز، ( نصرالدين، 2020: 37).

### صفات قادة إدارة المعرفة:

يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة ويركزون على القيم والمصادقية والجدارة المعرفية لدى العاملين وتحفيزهم نحو المشاركة فيها، لذا يجب أن تتوفر فيهم صفات معينة وهي. ( نصرالدين، 2020: 38 ).

- (1) امتلاك رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وآليات إدارتها.
- (2) تبني منظور شمولي يجمع بين الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية.
- (3) الإيمان بنجاح المعرفة والمراهنة عليها، حتى في ظل صعوبة قياس المنافع والكلف.
- (4) تشجيع حرية توليد المعرفة وتداولها بين مختلف المستويات الإدارية.
- (5) تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لتكامل المعرفة وتنوع الخبرات.
- (6) تطوير برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية بما يسهم في تغيير السلوك التنظيمي.
- (7) تحفيز العاملين على المشاركة المعرفية من خلال تطبيق ما تعلموه، وترجمة معارفهم إلى مهارات وسلوكيات عملية تُسهم في تحسين الأداء العام.

ب- **الهيكل التنظيمي:** يُعد الهيكل التنظيمي، من أهم المتطلبات الجوهرية لنجاح إدارة المعرفة، إذ يتطلب التطبيق الفعال لهذا المفهوم وجود هياكل تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل. وتتميز هذه الهياكل بالقدرة على تعديل المسارات التنظيمية وتنشيط قنوات التواصل بما يضمن تدفق المعرفة بين مختلف المستويات.

ولا تقتصر كفاءة الهيكل التنظيمي على وضوحه الإداري فقط، بل تشمل قدرته على إعادة تشكيل ذاته بما يتلاءم مع المستجدات التنظيمية والتكنولوجية، وتيسير عمليات تبادل الخبرات والمعلومات. ومن أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في الهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة: (شيشابة، 2022: 258)

- (1) التوجه نحو الهياكل التنظيمية الأكثر تفرطحاً والابتعاد عن الهياكل التنظيمية ذات الطابع الهرمي.
- (2) الابتعاد عن المركزية في التنظيم التي تحتكر المعرفة في مستوى تنظيمي واحد، إلى اللامركزية حتى يساعد في تدفق المعلومات وانتشار المعرفة بين كل مستويات الهيكل التنظيمي.
- (3) التوجه نحو أنماط التنظيم التي تركز دور الجماعة، وتبتعد عن الانعزالية والتشبث بالأشخاص
- (4) التوازن: أي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية.
- (5) المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية لاستيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

(6) الاستمرارية: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة اعتماد القواعد الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي مثالي بذاته يمكن الأخذ به للوصول إلى إدارة فعالة للمعرفة، إلا أنه ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من التعقيدات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة.

### 3- البعد الاجتماعي والثقافي Social and Cultural Dimension:

يُشير هذا البعد إلى الجوانب المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، مثل القيم الاجتماعية، والأنماط السلوكية، والتفاعل المجتمعي، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وتُعد ثقافة المنظمة عنصرًا أساسيًا في توجيه سلوك الأفراد ودعم تطبيق إدارة المعرفة، إذ تعمل على ترسيخ قيم المشاركة والتعاون والتواصل الفعال بين العاملين، وتركز على تحويل المعرفة الفردية إلى مورد جماعي عبر تشجيع تقاسم الخبرات، وتحفيز الإبداع والابتكار. فمن خلال هذه الثقافة تتشكل فرق عمل قادرة على إنتاج معرفة جديدة تُعزز من القدرات الجوهرية للمؤسسة، وترتبط بين المستويات المختلفة للمنظمة لتحقيق تحول معرفي مستدام.

كما تعكس المعايير والمعتقدات التي تعمل على إرشاد سلوك أعضاء المنظمة، وداعم لإدارة المعرفة فيها، حيث تتضمن ثقافة المنظمة فهم لقيم التطبيق العملي لإدارة المعرفة على جميع المستويات التي تعمل على تمكين مشاركة المعرفة وتشجيع التواصل بين الأفراد من أجل تبادل ومشاركة إنشاء المعرفة، بحيث يتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وبناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال لإبداع والابتكار، وعن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية للمنظمة.

أشارت دراسة زدوري (2016: 34) إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس، التي تسود بين العاملين في المنظمة، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخرين ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم، ومشجعة لروح الفريق في العمل، وتُشكل البنية الفكرية التي ترسم ملامح السلوك المقبول وغير المقبول داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى توجيه تصرفات الموظفين ضمن منظومة قيمية واضحة، وتُعد عاملاً حاسماً يؤثر بشكل مباشر في فعالية تطبيق إدارة المعرفة، إذ قد تعزز أو تُعيق عمليات التشارك المعرفي والتواصل المؤسسي، وتشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ليست بسيطة أو خطية، بل تتسم بتعقيد ناتج عن تداخل السلوكيات الفردية والمعايير المؤسسية، ومن هذا المنطلق، فإن بناء ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة وتحفز الأفراد على نقل معرفتهم يعد شرطاً جوهرياً لإنجاح برامج إدارة المعرفة وتحقيق التحول المؤسسي، ففي جوهر الأمر الثقافة التنظيمية ليست مجرد سياق داعم، بل هي المحرك الأساسي الذي يوجه قرارات المؤسسة، ويُعبر عن استعدادها لتبني وتطوير أنظمة معرفية قائمة على التعاون والابتكار وتمكين أفرادها كصانع للمعرفة، وتُعد الإطار الفكري والعملي الذي يوجه سلوك العاملين داخل المؤسسات، حيث تحدد ما يُعتبر مقبولاً ومشجعاً وما يُنظر إليه باعتباره غير مقبول ويُقابل بالرفض أو الاستهجان من قبل فرق العمل، وهذه الثقافة لا تقتصر على ضبط المعايير السلوكية، بل تمثل عنصراً حاسماً في التأثير على

تطبيق إدارة المعرفة بمختلف عملياتها، وقد كشفت الدراسات أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أكثر تعقيداً مما كان يُعتقد سابقاً، إذ تبين أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً جوهرياً في دفع عجلة إدارة المعرفة أو إعاقة تقدمها. من هنا تنبع أهمية وجود ثقافة مؤسسية تدعم مشاركة المعرفة وتحفز الأفراد على نقل خبراتهم ومعارفهم إلى الآخرين، لأن هذه الثقافة تعتبر حجر الأساس لتطبيق ناجح لإدارة المعرفة، فهي القوة المحركة لسلوك العاملين وموجهة لقرارات المؤسسة، والمنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة عليها أن تحدث تغييراً على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيداً عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة ينحصر في أمور أساسية هي تهيئة العاملين لتغيير المعرفة الخاصة بهم والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، إلا أن التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن أعقد عمليات التغيير هو تغيير ثقافة المنظمة ومن ثم ثقافة المجتمع.

ومن أهم تأثيرات الثقافة التنظيمية على المنظمة: (قرارية، دريس، 2020: 17؛ نصر الدين، 2020: 33)

أ- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.

ب- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وعناصر البيئة الخارجية من ذوي العلاقة بالمنظمة.

ج- القيام بدور المرشد لتوجيه أنشطة وجهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

د- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجداً ونموها.

هـ- خلق نوع من الرضا لدى جماعة العمل مما يجعلهم يستغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها.

و- الإجماع على القيم والاعتقادات يولد السلوك الإيجابي تجاه المنظمة ويزيد من إخلاص العاملين وولائهم لها، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود لها بالنتائج الإيجابية.

مما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تتشكل لتكون بمثابة بطاقة تعريف داخل المجتمع، فهي ليست مجرد قواعد وقيم مكتوبة، بل تعكس شخصية المنظمة وروحها التي يتفاعل معها أفراد المنظمة والعملاء على حد سواء، هذه الثقافة لا تخلق صدفة، وإنما تُبنى بعناية لتكون متميزة ومنفردة ومؤثرة، وعندما يكون حديثنا عن إدارة المعرفة، فإن دور الثقافة التنظيمية يصبح أكثر أهمية، فنجاح هذا النظام لا يعتمد فقط على الأدوات أو السياسات، بل على قدرة المنظمة على توفير بيئة اجتماعية تدعم وتحتضن بناء المعرفة وتقاسمها، هذه البيئة لا تفرض بل تُغرس من خلال تشجيع أفراد المنظمة على التعاون وتحفيزهم على قضاء وقت في التعلم والتطوير الذاتي، والاعتراف بمجهوداتهم عبر مكافأة السلوكيات الإيجابية التي تصب في تحسين الأداء الجماعي، أنها رحلة تبدأ من الإيمان بأهمية المعرفة، وتُترجم عبر تعزيز الروح الجماعية وفتح مساحات الحوار وخلق مناخ يُقدر الفضول ويحتفي بالابتكار، وبهذا تتحول الثقافة الاجتماعية من إطار نظري إلى قوة دافعة تنقل المنظمة من مجرد تنفيذ للمهام إلى مستوى أعلى من التأثير والتميز.

## نماذج إدارة المعرفة:

قدّم العديد من الفلاسفة والباحثين نماذج متعددة لإدارة المعرفة، اتخذت أشكالاً مختلفة وعروضاً مبسطة لمفهوم المعرفة، وكان الهدف الأساسي من تطوير هذه النماذج هو توجيه المنظمات نحو بناء استراتيجيات معرفية فعّالة تساعد على أداء دورها الاجتماعي وحلّ مشكلاتها بما يتلاءم مع متغيرات العصر. كما تهدف إلى الاستفادة المثلى من المعارف والخبرات الكامنة في عقول العاملين، بما يمكن المنظمة من الوصول إلى مستوى الإبداع والابتكار والمنافسة.

وتكمن أهميّة نماذج إدارة المعرفة في قدرتها على تحديد العوامل التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة أو تؤثر فيها، إذ تُمثّل هذه النماذج أدوات تحليلية تساعد على تجميع المعرفة وتبويبها وتصنيفها في أطر منهجية واضحة، بما يضمن سهولة استخدامها وتطبيقها في الممارسات المؤسسية.

فعندما يتمّ بناء المعرفة خارج عقول الأفراد، تُصبح الحاجة ملحةً لتدوينها وتجميعها وتصنيفها في نماذج متقنة تُبنى وفق قواعد معرفية دقيقة، بحيث تُسهّم في دعم عمليات اتخاذ القرار وتعزيز الأداء التنظيمي. وتتخذ هذه النماذج أشكالاً متعددة، وغالباً ما تكون مجردة ومبسطة لتمثّل الصورة العامة للمعرفة الرئيسية في المنظمة، وتُعد نماذج إدارة المعرفة من الأدوات الجوهرية التي تساعد في توجيه عمليات الإدارة وتطويرها، وينبغي أن تتوافر في أي نموذج معرفي مجموعة من الخصائص الأساسية التي تضمن قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه وترسيخ دوره في دعم اتخاذ القرار ورفع كفاءة المنظمة.

**الخصائص الأساسية لنماذج إدارة المعرفة:** (بن زرافة 2022: 26).

1- **المرونة:** ينبغي أن يكون النظام مرناً قادراً على استيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معاً.

2- **الشمولية:** أي أن يكون النموذج شاملاً لجميع المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاحه، وقادراً على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة لضمان استمراريتها وديمومتها.

3- **الاتفاق والانسجام بين أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية:** أي يجب أن يتكامل النموذج مع الخطط والأنشطة والإجراءات التنظيمية المختلفة، وأن تُهيأ البيئة المناسبة التي تدعم توليد المعرفة ومشاركتها داخل المؤسسة

**أهم النماذج التي تم بناؤها لإدارة المعرفة في المنظمات:**

1- **نموذج نوناكا وتوكاشي (Nonaka, Takeuchi, 1995) :** (كورتل، 2007: 174 - 175).

يعد نموذج (SECI) الذي قدمه الباحثان اليابانيان (نوناكا، وتوكاشي) في تسعينات القرن الماضي أول نموذج بارز لإدارة المعرفة، وهو بمثابة حجر الأساس في فهم كيفية تحويل المعرفة داخل المؤسسات، ويعكس دورة مستمرة بين المعرفة الضمنية التي يصعب توثيقها والمعرفة الصريحة التي يمكن توثيقها واستخدامها، ويرتكز النموذج على مفهوم المعرفة الضمنية والصريحة وتوظيفها في أنموذج تكوين المعرفة الذي يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الضمنية والصريحة ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تقود إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة.

ويشير نوناكا، وتوكاشي في نموذجهما (سي سي SECI) إلى أن عملية توليد أو إنشاء المعرفة هي عملية حلزونية لتفاعلات متصاعدة تكون بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، تتجسد في أربع مراحل مرتبطة ببعضها البعض، بحيث تتميز خلال عملية تحولها من مرحلة إلى مرحلة أخرى بالارتقاء وتجاوز الذات، وعرفا (نوناكا وتوكاشي) هذا النموذج باسم (CECI) كاختصار للمراحل الأربعة وهي:

- التحول الاجتماعي Socialization  
- التحول الخارجي Externalization  
- الدمج Combination  
- الاستبطان Internalization

ومنها يتضح أن المعرفة التنظيمية نوعان هما: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة وتتوقف فاعلية المنظمة في إدارة المعرفة، على قدرتها في تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول أفرادها إلى معرفة صريحة، يمكن مشاركتها.

جدول (2): التفاعلات والتحويلات المختلفة للمعرفة وفقا لنموذج نوناكا وتوكاشي.

التنشئة: من الضمنية إلى الضمنية.	التجسيد: من الضمنية إلى الصريحة
الترابط: من الصريحة إلى الصريحة.	التدويب: من الصريحة إلى الضمنية.

المصدر: (كورتل: 174).

أ- التنشئة: وهي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، وهي الهدف الأساسي للمنظمات الخلاقة للمعرفة وأساس تقاسمها بين الأفراد، حيث يتم تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة من خلال الأنشطة المشتركة والتواجد سويا داخل المنظمة، ويتمثل ذلك في قاعات الاجتماعات وفرق العمل المكلفة بإنجاز مشروع ما وغيرها، فالتعايش والتشارك في بيئة العمل وتبادل المعلومات والخبرات تمثل أساس التنشئة للمعرفة.

ب- التجسيد: وهي التعبير عن المعرفة بين الأفراد عن طريق التعلم في العمل، وفيها يكون الفرد جزء من مجموعة العمل ويكون التجسيد في هذه الحالة هو التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع المجموعة، ما ينشأ عنه عملية تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، فمثلاً عند التعرض لموقف ما أثناء العمل فإن الشخص يستخدم ما لديه من خبرة (التجسيد) للتغلب على ذلك الموقف، وبذلك تتحول المعرفة من ضمنية لدى الفرد إلى صريحة من خلال تشارك أفراد المجموعة في التغلب على ذلك الموقف، وهو يمثل تحول المعرفة الشخصية إلى معرفة مهنية قوية ذات شكل صريح وقابلة للفهم والتعلم من قبل الأفراد المشاركين في هذا التفاعل.

ج- الترابط: هو عملية تحول المعرفة من الصريحة إلى مجموعة أكثر تعقيدا من المعرفة الصريحة وأكثر تطوراً، بحيث يتم ربط وتكامل المعرفة الصريحة المتاحة من داخل المنظمة أو خارجها باستخدام أساليب متعددة لنشر المعرفة الجديدة بين أفراد المنظمة كما يحدث في (الاجتماعات، حلقات النقاش، العروض وغيرها....)، وذلك بجعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق الأساسية في المنظمة (القواعد - الخطط - التقارير وغيرها....).

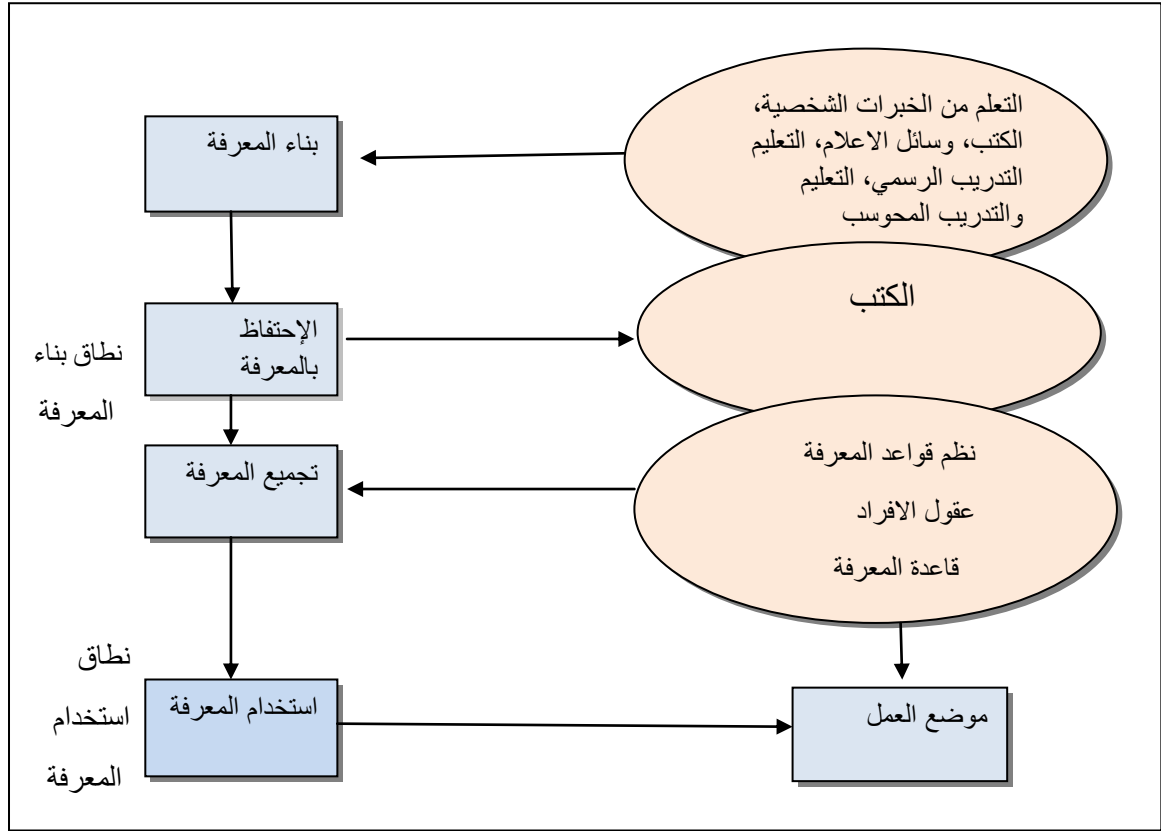
د- التدويب: ويتم فيه تحول المعرفة الصريحة إلى الضمنية، بحيث يتم ادخال هذه المعرفة بالمعرفة التنظيمية للمنظمة، وعن طريق الممارسات والأنشطة اليومية يتم التعلم داخل العمل ويصبح الفرد في كيان أكبر مرة أخرى ويصل إلى نطاق معرفة الجماعة والمنظمة ككل من خلال تجسيد المعرفة

الصريحة في النشاط والممارسة، أي تتكون في عقله معرفة ضمنية جديدة عن طريق التعلم من خلال أداء العمل وتحقق لديه مفاهيم وطرق جديدة حول عمليات المنظمة والأفراد.

## 2- نموذج (ويج Wiig 1993):

قدم ويج نموذج لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: (نصر الدين، 2020: 28).

- أ- بناء المعرفة.
- ب- الاحتفاظ بالمعرفة.
- ج- تجميع المعرفة.
- د- استخدام المعرفة.



الشكل (4): نموذج إدارة المعرفة عند ويج Wiig .

المصدر: (نصر الدين، 2020: 28).

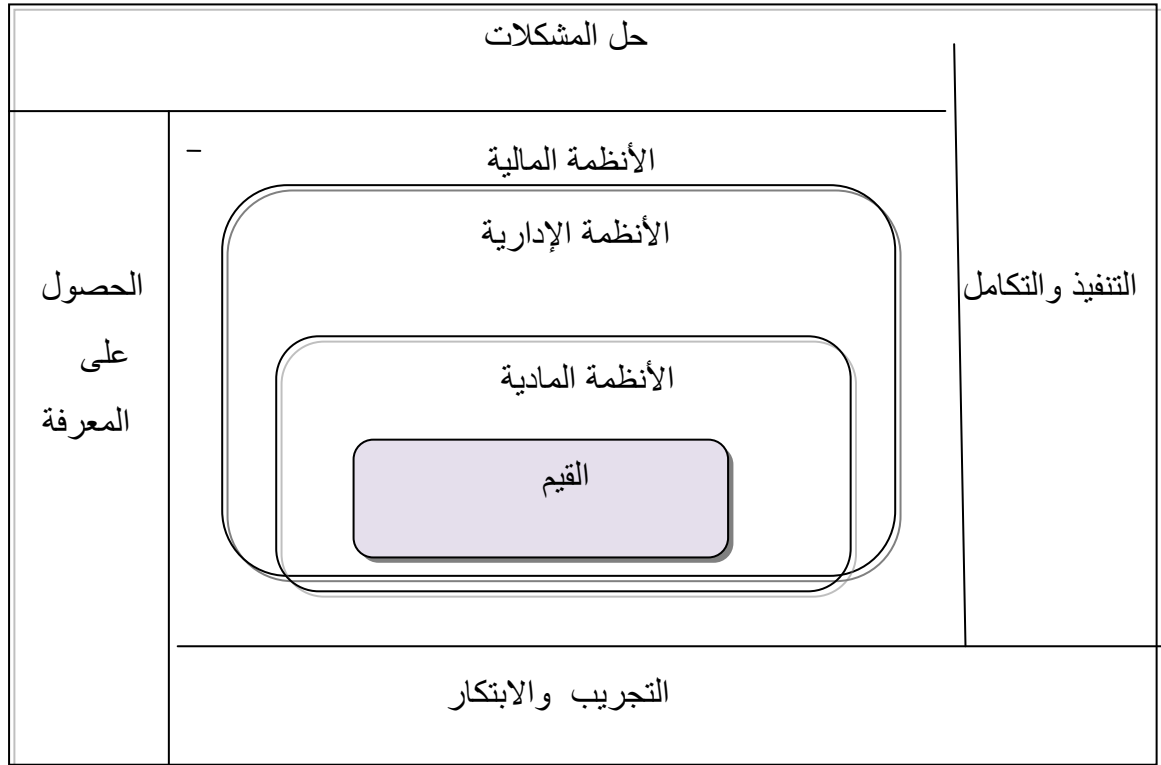
في هذا النموذج صور (ويج) نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر أنها عملية تسهيل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض هذه الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

يتبين من النموذج أن الاهتمام يتركز على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل أحر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكال عديدة أخرى بدءاً من الحوارات التي تتم أثناء اللقاء في فترات الراحة، إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتماداً على الموقف.

ويلاحظ في النموذج أنه دمج الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً، حيث يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

### 3- نموذج (بارتون) (Barton Model) لإدارة المعرفة:

النموذج الذي طرحته ليونارد-بارتون في إدارة المعرفة يقوم على فكرة أن المعرفة داخل المنظمات ليست مجرد مورد إضافي أو عنصر مساعد، بل هي في جوهرها مقدر أساسية تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار. هذا النموذج ينظر إلى المعرفة باعتبارها نسيجاً متكاملًا يتوزع في أربعة أبعاد رئيسية، والفكرة الجوهرية هنا أن هذه الأبعاد الأربعة لا تعمل بشكل منفصل، بل تتشابك لتكوّن ما يُعرف بالمقدرة الجوهرية للمؤسسة. فالمعرفة المادية تحتاج إلى أنظمة إدارية لتفعيلها، والأنظمة لا تصبح فعّالة إلا بمهارات الأفراد، والمهارات لا تُستثمر إلا في بيئة ثقافية تشجع على المشاركة والتجديد. لذلك فإن إدارة المعرفة وفق نموذج بارتون ليست مجرد جمع أو تخزين للمعلومات، بل هي عملية ديناميكية تهدف إلى تحويل المعرفة إلى أداء ملموس وميزة تنافسية مستدامة. كما يحذر النموذج من أن هذه المقدرة الجوهرية قد تتحول إلى ما يُسمى جموداً أساسياً إذا تمسكت المؤسسة بما تعرفه ورفضت استكشاف الجديد، مما يجعل المعرفة نفسها عائقاً أمام الابتكار. ولهذا يشدد على ضرورة التوازن بين الاستغلال، أي تحسين ما هو قائم، وبين الاستكشاف، أي البحث عن معارف جديدة، وتأتي أهمية النموذج بحسب بارتون كونه، يُوسع مفهوم المعرفة ليشمل ما هو أكثر من الوثائق أو المهارات الفردية، ويساعد المؤسسات على تحديد مواقع المعرفة داخلها، سواء كانت في الأفراد، الأنظمة، أو الثقافة، ويوفر أساساً لتصميم استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل متكامل. (العنبي، 2008: 75).



الشكل (5): نموذج (بارتون Barton) لإدارة المعرفة.

المصدر: (الزين، 2020 : 38)

يعتمد النموذج على أربعة أشكال رئيسية لتموضع المعرفة داخل المؤسسة:

أ- **المعرفة المادية (Tangible Knowledge)**: مثل براءات الاختراع، التصميم، الوثائق، أو المنتجات التي تمثل معرفة ملموسة يمكن رؤيتها ولمسها.

ب- **المعرفة المجسدة في الأنظمة الإدارية (Embedded Knowledge)**: تتجسد في الإجراءات، السياسات، ونظم التعلم التي تحدد كيفية أداء المهام بكفاءة.

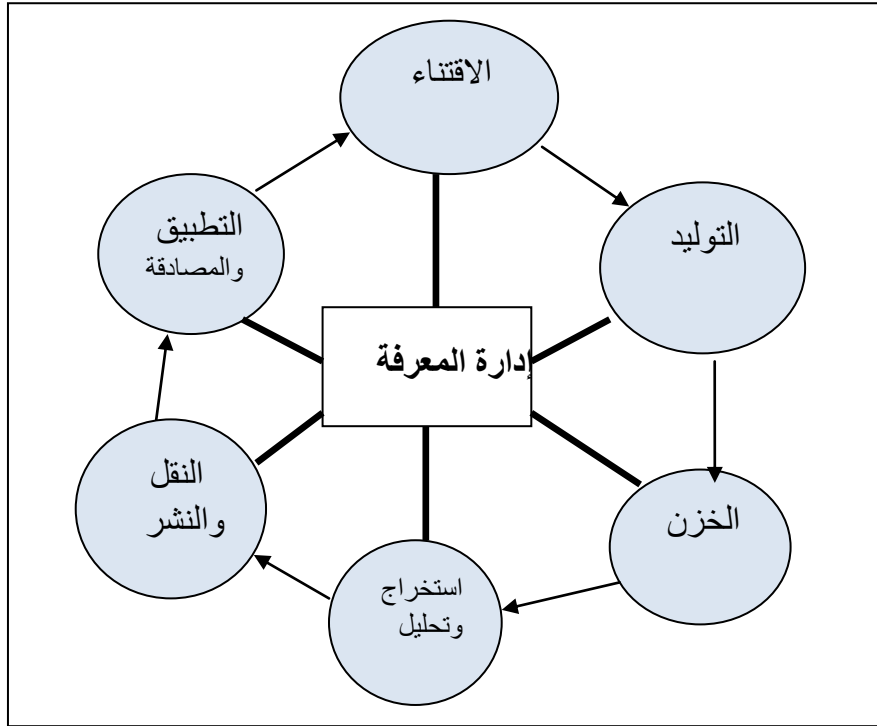
ج- **المهارات الفردية (Human Skills)**: تشمل المعرفة الصريحة والضمنية لدى العاملين، والتي تتطور من خلال الخبرة والتعلم المستمر.

د- **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)**: تمثل المعايير والسلوكيات والقيم التي تؤثر على كيفية مشاركة المعرفة واستخدامها داخل المؤسسة. ويظهر الرسم أن هذا النموذج يمثل تصورًا موسعًا لمعالجة المعرفة داخل المنظمة، حيث يشمل مختلف مكوناتها بدءًا من القيم وصولاً إلى الأنظمة المادية والإدارية والمالية. وتتجسد المعرفة في هذا السياق من خلال المهارات والأساليب والعلاقات والسياقات التفاعلية التي تنشط فيها المنظمة. كما يسلط النموذج الضوء على مجموعة من الأنشطة الحيوية التي تساهم في تجاوز المعوقات المعرفية، مثل: حل المشكلات، استكشاف المعرفة، التجريب، الابتكار، نظرًا لدورها المحوري في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز فعالية إدارة المعرفة. ويبرز ذلك أهمية تبني المنظمة بيئة محفزة لهذه الأنشطة بما يضمن استدامة التطوير والابتكار.

#### 4- نموذج (ماركوردت Marquardt):

يمثل نموذج ماركوردت مدخلاً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة ويتمثل النموذج في ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلي المستخدم من خلال الخطوات التي تسير بالتسلسل وتهدف إلى تحويل المعرفة إلى ممارسة فعالة داخل المنظمة، بدءاً من جمعها وانتهاءً بتطبيقها والتحقق من فعاليتها. (نصر الدين، 2020: 26).

- 1-الاقتناء:
- 2- التوليد
- 3- التخزين
- 4- استخراج المعلومات
- 5- النقل والنشر
- 6- التطبيق والمصادقة



الشكل (6): نموذج ماركوردت لإدارة المعرفة.

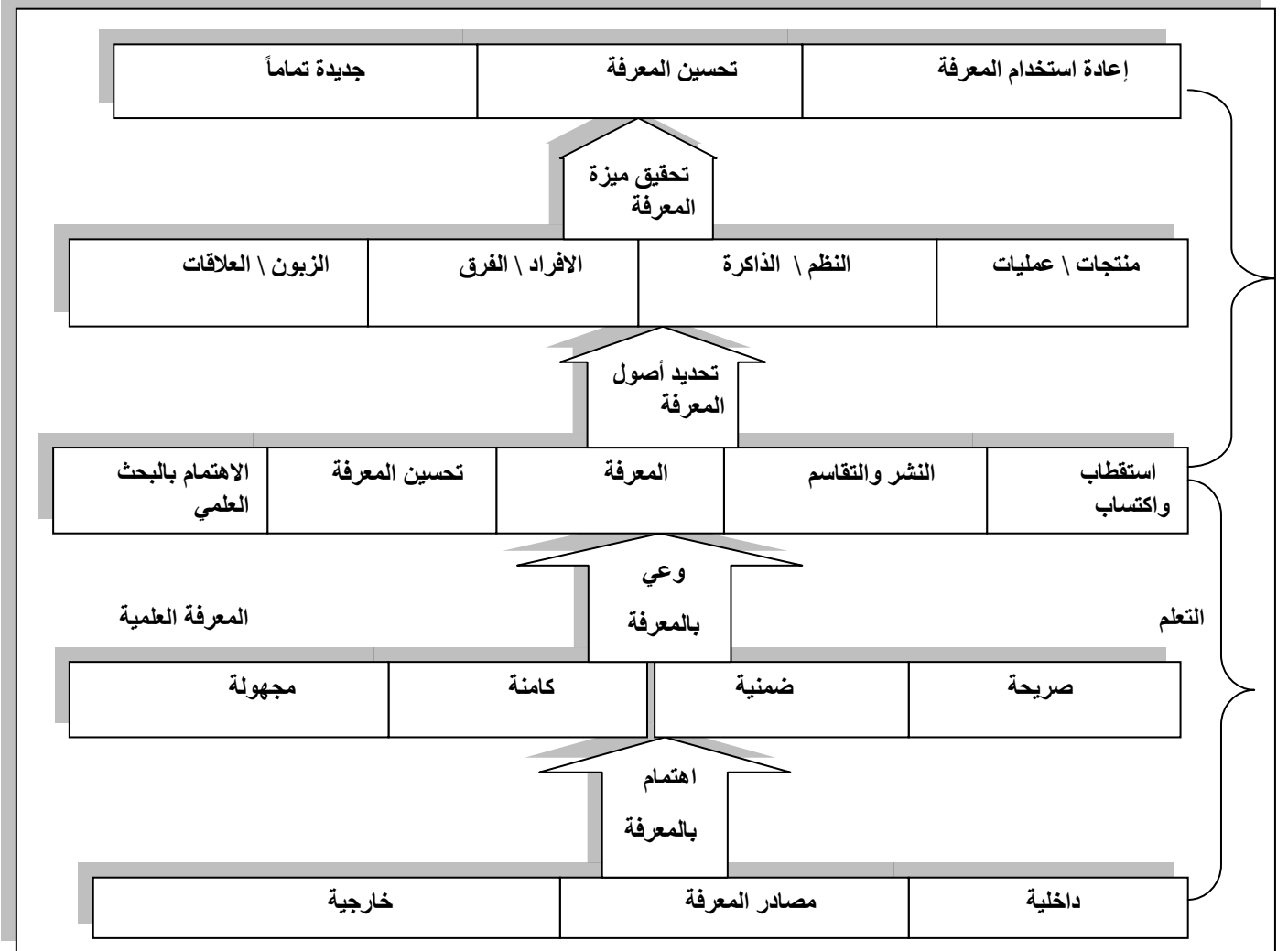
المصدر: (نصر الدين، 2020: 26)

يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة لتقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الست، ويظهر هذا النموذج أن فعالية وكفاءة تعلم المنظمات ترتبط بنمو العمليات وتفاعلها المستمر، إذ لا يمكن اعتبار هذه العمليات منفصلة عن بعضها البعض، والنموذج يؤكد على أهمية إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، حيث تقود عمليات المعرفة في كل مرحلة من مراحل النمو الست، بما يعزز التعلم المؤسسي ويحفز الإبداع والابتكار.

#### 5- نموذج نجم عبود نجم:

نموذج نجم لإدارة المعرفة (الرصد ، التدفق ، الميزة )، ويرى (نجم) أنه نموذج شامل لمصادر المعرفة ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ولمجالاتها، يؤدي إلى تعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار - التعلم)، وهو عملية تجعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل فروعها وأقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة يمثل القوة المحركة المتجددة للمنظمة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها،

وتحفيزي بحيث يبدأ بالتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة مميزة، مما ينعكس ايجابياً على الميزة التنافسية للمنظمة، والشكل التالي يوضح مراحل إدارة المعرفة وفقاً لنموذج نجم.



الشكل (7): مميزات وخصائص نموذج نجم. المصدر: (نجم، 2005: 126).

أ- **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالرصد المعرفي وكيفية تجديد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المنظمة.

ب- **مرحلة الوعي المعرفي:** أي أن هناك قدر من التمييز بين أنماط معرفة المنظمة الصريحة والضمنية الكامنة والمجهولة في هذه المرحلة، حيث يتم الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

ج- **مرحلة تحديد أصول المعرفة:** في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المنظمة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

د- **مرحلة تحقيق ميزة المعرفة:** في هذه المرحلة تبدأ عملية توظيف المعرفة في أعمال المنظمة وتعميمها وتقاسمها، وذلك لتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم

في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، إذ تتحول هذه المنظمة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.

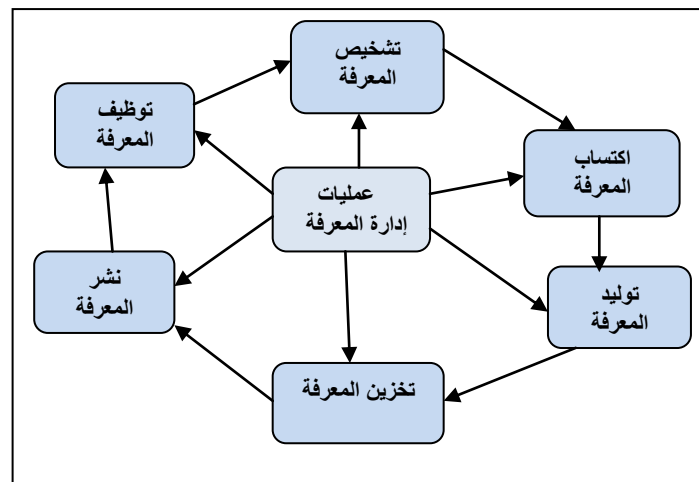
هـ- **مرحلة تعظيم رافعة واستدامة المعرفة:** هذه المرحلة هي مرحلة النضوج، وتكون فيها إدارة المعرفة قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة ومستمرة.

مما سبق يتضح أن النماذج الفلسفية لإدارة المعرفة تمثل أدوات منهجية تهدف إلى تحويل المعرفة من كونها مجرد أفكار فردية إلى منظومات قابلة للتوظيف داخل المؤسسات، وقد تنوعت هذه النماذج في أشكالها وتجريدها، لكنها تشترك في غايتها الأساسية وهي تمكين المنظمات من بناء استراتيجيات معرفية تواكب التحولات المعاصرة، وتسهم في معالجة التحديات المجتمعية، وتعزز من قدرتها على الابتكار والتنافس.

وتكمن القيمة الجوهرية لهذه النماذج في قدرتها على تحديد العوامل المؤثرة في عمليات الإدارة، وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل للمعرفة المتاحة، سواء كانت ضمن عقول العاملين أو مصنفة خارجها، فعندما تُبنى المعرفة خارج الأفراد، تُعاد صياغتها وتُرتب وفق قواعد معرفية دقيقة، لتُدمج في نماذج يسهل فهمها وتطبيقها، وهذه النماذج تُعد أدوات تحليلية وتنظيمية تساعد في ترسيخ المعرفة كعنصر فاعل في اتخاذ القرار، وتدعم كفاءة الأداء المؤسسي. ولكي تحقق هذه النماذج أهدافها، ينبغي أن تتسم بجملة من الخصائص، مثل الوضوح، والمرونة، والقدرة على التكيف مع السياقات المختلفة، مما يجعلها ركيزة أساسية في إدارة المعرفة الحديثة.

### عمليات إدارة المعرفة:

تتباين عمليات إدارة المعرفة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة وأهدافها، إلا أنها تظل عنصراً جوهرياً في نجاح أي منظومة تهدف إلى استثمار المعرفة بفاعلية، وتشمل هذه العمليات مجموعة متسلسلة ومتراصة من الخطوات تشكل في مجموعها ما يُعرف (بدورة حياة المعرفة) والتي تمكن المنظمة من توليد المعرفة وتوثيقها ومشاركتها وتوظيفها بطريقة استراتيجية ناجحة. والشكل رقم (9) يوضح عمليات إدارة المعرفة.



الشكل (8): عمليات إدارة المعرفة.  
المصدر: (صغير، مخلوف، 2020: 35).

1- تشخيص المعرفة: تُعد هذه العملية الخطوة الأولى في إدارة المعرفة، حيث تسعى المنظمة إلى تحديد ما يجب معرفته انطلاقاً من حاجتها إلى تلك المعرفة لتحقيق غرض محدد. وتقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية بتلك المطلوبة، ثم تبحث عن السبل الكفيلة بتوفير المعرفة الناقصة والتخطيط للحصول عليها، (صغير، مخلوف، 2020: 35).

2- اكتساب المعرفة: تتم عملية اكتساب المعرفة بآليات وأساليب متعددة من مصادر داخلية وخارجية.

**المصادر الداخلية:** مثل مستودعات المعرفة، والمشاركة في الخبرات والممارسات، وحضور المؤتمرات والندوات، والتفاعل بين جماعات العمل والعملاء والعاملين، إضافة إلى تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة والعكس، وهو ما يُنتج عنه الإبداع المعرفي التنظيمي.

**المصادر الخارجية:** وتشمل المعرفة المكتسبة من خارج حدود المنظمة، مثل المؤتمرات عبر الفيديو، وشبكات الإنترنت، والاستخبارات التسويقية، وأبحاث الصناعات، والدراسات الأكاديمية، وخبرات الخبراء والمستشارين والعاملين الجدد. ويُعد استقطاب الكفاءات المتميزة أحد أهم مصادر المعارف الجديدة (حسيني، 2019: 64).

3- توليد المعرفة: ويقصد بها تكوين وإيجاد معرفة جديدة ومتميزة من خلال إعادة هيكلة و تصميم المعرفة الموجودة والتي يمكن الوصول إليها عبر مشاركة العاملين، وتعد هذه العملية من أكبر عمليات إدارة المعرفة وأهمها، حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها.

4- تخزين المعرفة: وتتمثل هذه العملية في الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الوصول إليها وتسهيل سبل استرجاعها، هذه العملية تُعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

5- نشر المعرفة (المشاركة بالمعرفة): وهي عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية المحيطة بها، ويتم تبادل المعرفة عن طريق التعلم والشرح أو التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات، وهذه العملية تُعد ثمرة عمليات إدارة المعرفة والهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، ولا بد من تبادل ومشاركة أفضل الأفكار مما يتيح الاستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير والإبداع.

6- توظيف المعرفة: ويقصد بها الاستخدام الفعال للمعرفة المتوفرة في المنظمات وبأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج، بالإضافة إلى أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب التعلم والشرح المفصل، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذا يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول إذ أنه أكبر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسن الأداء مثلما تقوم به عملية تطبيق المعرفة، (كمون، رابح، 2022: 14).

### **استراتيجيات إدارة المعرفة:**

تُعرف استراتيجية المنظمة بأنها المسار الذي تتبناه لتحقيق وتنفيذ أنشطتها الجوهرية، استناداً إلى تحليل منهجي للبيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لرصد الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى توجيه الموارد المتاحة

بكفاءة وفعالية، بما يمكن المنظمة من مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، وتعظيم الاستفادة من الفرص التنافسية ذات القيمة، حيث يتطلب الارتقاء بأداء المنظمة تبني استراتيجية منسجمة مع متغيرات العصر، تستند إلى رؤية معرفية واعية ومنهج واقعي يتكامل مع الطابع العملي للالتزامات المنظمة تجاه تحقيق التميز في عملياتها التشغيلية. ويُعد هذا التوجه مدخل أساسي لتطوير القدرات التحليلية والاستنتاجية، وتعزيز الكفاءات المعرفية التي تمكن الكوادر المؤسسية من أداء مهامها بكفاءة عالية، وإدارة المعرفة تمثل استراتيجية محورية تهدف إلى الكشف المنهجي عن الفجوات المعرفية داخل المنظمة، وتحليل أسبابها، ومن ثم صياغة مقترحات وتوصيات فاعلة لسد تلك الفجوات، وتبني نظرة أكثر شمولية لعملية التنفيذ، بحيث تُدعم قرارات ذات علاقة بتركيبة المنظمة وثقافتها، وبالنظم المعلوماتية، وأساليب القيادة الإدارية، بحيث تكون استراتيجية المنظمة المعرفية متوافقة مع البيئة الخارجية ومتلائمة مع عوامل داخلية متعددة تستجيب لتنفيذ الاستراتيجية وطرقها، ومن أهم تلك الاستراتيجيات:

### 1- استراتيجيات مورتن Morten (1999) لإدارة المعرفة:

قدم مورتن Morten (1999) نوعان من الاستراتيجيات أشارت لها دراسة (العتيبي، 2008: 70) وهي:

أ- استراتيجية الترميز: تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، ورسمية، وقابلة للوصول والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية، ومن خلال شبكة المنظمة يمكن تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة، وهذه الاستراتيجية تعتمد على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظم التوثيق أو نظم إدارة المعرفة، وجعلها متاحة للجميع بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام، واستراتيجية الترميز هي ما يقابل الإنتاج الواسع في المنتجات الصناعية التي تنتج منتجاً واحداً بشكل نمطي.

ب- استراتيجية إضفاء طابع الشخصية: تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة المخزنة في عقول الأفراد وهي غير قابلة للترميز والقياس لأنها حوارية تفاعلية تتجسد من خلال العلاقات بين الأفراد، أي أنها قابلة للتعلم من خلال الملاحظة وتواجه صعوبة في عملية وصفها ونقلها وتعليمها أو التدريب عليها، لكنها ممكنة التشارك من خلال فرق العمل، حيث أن عملية التنفيذ بالمشاركة تخلق فرصاً للتعلم من خلال العمل وبدون التواجد الفعلي في الموقع ومواجهة الموقف، وهذه الاستراتيجية تسمى أيضاً نموذج شبكة المعرفة، وهي لا ترمز أو تستخرج من الأفراد، وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم من يتقاسمونهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك، أي أن استراتيجية الشخصية استراتيجيات تعتمد على استخراج المعارف الكامنة لدى الأفراد بطريقة غير مباشرة وأحياناً غير مقصودة، كون الأفراد هم من يمارسون عملية استخراجها متى تطلب الأمر ذلك، فهي تتجسد بصور مختلفة عن تلك التي تقدمها استراتيجية الترميز.

جدول (3): أوجه الاختلاف بين استراتيجية الشخصية واستراتيجية الترميز.

ر. م	أوجه الاختلاف	الشخصنة	الترميز
1	استراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الأشخاص) تطوير الشبكة البشرية مما يوافق تقسيم المعارف الضمنية.	(الأشخاص إلى الوثائق) تطوير النظام الإلكتروني للتوثيق، يرمز، يخزن، ينشر ويعيد استعمال المعارف.
2	نوع المعرفة	توليد المعرفة الضمنية وتطبيقها.	المعرفة الصريحة، توثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد.
3	نوع الثقافة	ثقافة تشاركية	ثقافة الترميز والتوثيق.
4	مصادر المعلومات	استثمار معتدل في تقنية المعلومات لتسهيل الحوار وتبادل المعارف	الاستثمار المكثف للتقنية بقصد ربط الأشخاص بالمعرفة المرزمة وتحويلها.
5	المدة	ميزة طويلة الأمد	ميزة قصيرة الأمد
6	الموارد البشرية	- مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم في المعرفة. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة من آخر إلى آخر.	- مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد.

المصدر: (عريوات، 2019: 86).

## 2 - استراتيجيات Wiig لإدارة المعرفة :

اقترح العالم (ويك Wiig) عدة استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمة تتوقف على إمكانيات وقدرات المنظمة، وذلك في إطار توضيح كيف تطبق مراحل النموذج الذي وضعه عام (1955) عملياً داخل المؤسسة وما الأدوات والأساليب المستخدمة.

ومن هذه الاستراتيجيات: (العتيبي، 2008: 69)

أ- استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على التدرج في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون على مستوى عالٍ من المعرفة والاهتمام، وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من الاستفادة من قدرات إدارة المعرفة، وهذه الاستراتيجية قليلة المخاطر، ولكن العائد منها محدوداً.

ب- استراتيجية التروي والحذر:

تعتمد هذه الاستراتيجية على عدم التسرع في تبني مبادرة إدارة المعرفة، وهذه الاستراتيجية تتيح للمنظمات تطبيق إدارة المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري.

ج- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

تعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وهذه الاستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر

علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزام بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وسريعة.

مما سبق يتضح أن استراتيجية المعرفة تُعد بمثابة الإطار التوجيهي الذي تعتمد عليه المنظمة في استقطاب وتوليد المعرفة وتخزينها وتبادلها وتوظيفها، بهدف تحقيق قيمة مضافة من خلال استثمار مواردها المعرفية ورأس مالها الفكري، كما توفر الاستراتيجية خارطة طريق للأفراد داخل المنظمة لتصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة بما ينسجم مع أهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق ينبغي أن تبنى استراتيجية المعرفة من الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعكس في ذات الوقت هويتها من حيث رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية.

### نظم إدارة المعرفة:

تشير نظم إدارة المعرفة إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي المصممة لاكتساب المعرفة وتحليلها، وهي أدوات ذكية تُصمم لمحاكاة التفكير البشري وتوليد المعرفة داخل المنظمة، وتعتمد على تقنيات المعلومات لتحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات تماماً كما يفعل الإنسان المفكر، وما يميزها عن باقي نظم المعلومات كونها تمثل البنية الوظيفية والتقنية الحقيقية لحقل إدارة المعرفة، والجمع بين الذكاء والتقنية، لا لتخزين المعلومات فقط، بل لتوليدها وتوظيفها بشكل يحقق القيمة والمعرفة الحقيقية داخل المنظمة، وتسعى لتحقيق أهداف جوهرية في تطوير أداء المنظمة، خصوصاً في منظمات الأعمال الحديثة، وقد تناولت العديد من الكتب والمراجع العلمية أنظمة متعددة لإدارة المعرفة، تباينت في أساليبها ونماذجها تبعاً لاختلاف مجالات التطبيق، مما يعكس تنوعاً في الرؤى والمنهجيات المرتبطة بطبيعة السياقات المؤسسية والوظيفية التي تنشط فيها، ومنها:

#### 1- النظم الخبيرة: (بعلية، 2022: 62).

تعتبر النظم الخبيرة في مقدمة النظم التي تصدرت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأعمال، وهو برنامج مصمم لنمذجة معرفة وقدرة الخبير البشري على حل المشكلات.

يعتمد النظام الخبير على نمذجة المعرفة الموجودة أصلاً لدى الخبير الإنساني، ومن ثم برمجتها وتخزينها في قاعدة معرفة لنظام المعلومات يرتبط بمجال متخصص في مجالات المعرفة وينمط معين من الأنشطة لكي يستطيع النظام أن يحل محل الخبير الإنساني، ويمارس دوره في حل المشكلات الإدارية المعقدة من خلال المستفيد النهائي، ويهدف النظام الخبير إلى تخزين المعرفة بهدف استخدامها لاحقاً عند الحاجة، بالإضافة إلى محاولة اكتساب الذكاء وقدرات الإدراك الإنساني على حل المشكلات العملية المعقدة لكي يتم المحافظة على معارف وخبرات الخبير الإنساني باعتبارها ثروة إنسانية وعملية لا غنى عنها، وبالتالي يجب المحافظة عليها واستثمارها، ويمكن فهم النظم الخبيرة على أساس أنها أسلوباً منهجياً منظماً لاستقطاب المعرفة الضمنية (غير المرمزة) وتحويلها إلى معرفة صريحة (مكتوبة و مرمزة)، من خلال برمجيات تمثيل ومعالجة وتخزين واسترجاع المعرفة لدعم القرارات الإدارية، فالأصل هو وجود المعرفة الضمنية عند الخبير الإنساني، هذه المعرفة الثرية التي تمثل مورداً استراتيجياً لا بد من المحافظة عليه.

#### مزايا النظم الخبيرة :

تتميز النظم الخبيرة على غيرها من النظم بعدة مزايا من أبرزها:

- أ- أنها تهدف وتقوم بمحاكاة الإنسان تفكيراً وأسلوباً وتثير أفكار جديدة تؤدي الى الابتكار.
- ب- توفر أكثر من نسخة واحدة من النظام، وبذلك تعوض عن الخبراء وتقلص من الاعتماد عليهم.
- ج- لا تشعر بالملل او الإرهاق الذي يشعر به الإنسان بعد قيامه بتكرار أعمال محددة لفترة طويلة.
- د- تُوثق المعرفة والخبرة في مستودع من أجل العاملين الذين يلتحقون بالمؤسسة فيما بعد.
- هـ- تعمل كمستشار لمتخذ القرار، حيث تقترح عليه حلاً مبنياً على أساس مجموعة من القواعد المبرمجة داخل النظام.
- و- يمكن استخدامها في أي مكان وأي وقت على عكس الخبير البشري الذي يوجد في أوقات العمل فقط.
- ز- يمكن استبدال النظام الخبير في حالة تلفه، ولا يمكن تعويض الخبير البشري بسهولة في حالة إصابته.

## 2- نظم التفكير على أساس الحالات:

تستخدم نظم التفكير على أساس الحالات تقنيات الإدراك المستندة إلى خبرات وتجارب الماضي، بحيث يمكن من خلال مراجعة المشكلات السابقة الاستفادة من نتائج الحلول السابقة، وتطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات والظروف الجديدة.

يعتمد هذا النوع من النظم على تخزين مشكلات الماضي وتقنيات المطابقة والمماثلة بين الحالات المخزنة والمشكلات الحالية التي تحتاج إلى قرار، مما يجعلها تقوم بتخزين الحالات العملية وليس المعرفة المتخصصة كما هو الحال في النظم الخبيرة. وتتضمن هذه الحالات معارف وخبرات جوهرية تُعد ذات قيمة عالية للمنظمة والمستفيدين منها.

وترتكز هذه النظم على تصميم قاعدة بيانات للحالات السابقة التي مرت بها المنظمة وسجلت من خلالها تجارب النجاح والإخفاق، وبذلك يمكن القول: إنَّ هذه النظم تقوم على فكرة استثمار ذاكرة المنظمة والاستفادة من تجاربها المتراكمة ومعارفها المتجددة عبر الزمن. (ياسين، 2007: 51).

## 3- نظم الشبكات العصبية:

الشبكات العصبية المحوسبة هي نظم معلومات محوسبة مصممة على غرار البنية الوظيفية للدماغ البشري، ولهذا تُعد محاولة بسيطة لمحاكاة الطريقة التي يعمل بها عقل الإنسان وما يحتويه من خلايا عصبية ولديها ارتباطات ووصلات مع الخلايا الأخرى، وتحاول الشبكات العصبية أن تكتسب الخصائص الجوهرية للدماغ الإنساني من حيث الارتباطية المتشابكة التي تتميز بها، والمعالجة الموزعة والمتوازنة للمعلومات، لكن درجة تعقيد الخلية العصبية الصناعية التي توجد في نظم الشبكات العصبية الصناعية أصغر بكثير من الخلايا العصبية البيولوجية، بل لا يمكن حتى إجراء نوع من المقارنة بينهما لأن الخلية العصبية الصناعية (المحوسبة) هي مجرد محاولة لبناء نظام معالجة يحاكي نظام المعالجة المعقد للخلايا العصبية الدماغية، وتحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي

معين، إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلم مما يفعله في مثل هذه المواقف والتي قد لا يتاح له صورة طبق الأصل منها، (جابر، 2019: 54).

#### 4- نظم المنطق الضبابي:

تتكون من مجموعة من تقنيات التعبير والاستدلال للمعرفة غير المؤكدة، وظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة أو خاطئة دون النظر إلى نسبة الأشياء التي قد تكون صحيحة إلى حد ما، أو خاطئة بدرجة ما، وبالتالي نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة غير الدقيقة أو الغامضة، وهو شكل أو إطار لإدراك وتفكير جديدين يتجاوز الثنائيات القاطعة، ويعمل على ربط الحالات الضبابية بدرجتها الاحتمالية بشكل أنماط الفئات الوصفية المتعددة، وظهرت نظم المنطق الضبابي في الستينات من القرن الماضي لتجاوز المنطق الحاسوبي البوليني، الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة تماماً أو خاطئة تماماً، وعدم النظر إلى نسبة الأشياء والظواهر التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما، حيث تبحث هذه النظم عن المنطق الرمادي من الحلول واحتماليات حدوث الحدث، خصوصاً أن الحياة الإنسانية لا تحتمل الحلول القطعية، بالإضافة إلى كون هذه الحلول غير مؤكدة النتائج، بل هي في معظم الأحيان تخضع لظروف أو حالات من عدم التأكد والمخاطرة، على هذا الأساس تقترب نظم المنطق الغائم الحاسوبية من منطق الحياة وقوانينها، (ياسين، 2007: 55؛ خالفي، عليش، 2018: 49).

#### 5- نظم التنقيب عن المعرفة:

تعرف نظم التنقيب عن المعرفة بصورة واسعة بنظم التنقيب عن البيانات، أو استكشاف المعرفة من قواعد البيانات، ومن مستودعات البيانات، وتهتم نظم التنقيب عن المعرفة بعملية استخلاص المعرفة واستنباطها من مكامنها ومصادر تخزينها الكبيرة، بهدف تقديمها إلى المستخدمين من المديرين وصانعي القرارات، وعملية استخلاص المعرفة بمضامينها الموجودة أو بعلاقاتها المكتشفة المخفية والجديدة، تكون مهمة وذات قيمة مضافة، سواء بتأثيرها على الحقائق والمعارف الحالية أو بتأثيرها الجوهرى المباشر على عملية استشراف المستقبل واتجاهاته وسلوك متغيراته الفاعلة في كل حدث يحصل في بيئة اعمال المنظمة، وظهرت الحاجة إلى نظم التنقيب عن البيانات بسبب ظاهرة انفجار المعرفة وتسارع دورة التجديد والابتكار في ظل وجود إنتاج مستمر وتراكم متواصل للمعرفة، وهذا يتطلب توفر تقنيات ذكية في المنظمة تبحث عن كل ما هو ثمين ومفيد من المعرفة المخفية في أكوام المعلومات غير المفيدة لأغراض صنع القرارات الاستراتيجية، (ياسين، 2007: 51).

#### 6- نظم الخوارزميات الجينية:

من تطبيقات نظم إدارة المعرفة المدمجة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي أيضاً، نظم الخوارزميات الجينية التي تستخدم بصورة واسعة في مجال البحث عن الحلول والبدائل المثلى للمشكلات الإدارية والاقتصادية وغيرها، وهي تستخدم منهجية التطور والصراع بين الحلول والبدائل الممكنة، إلى أن يتم استبعاد جميع الحلول الخاطئة التي لا تستطيع البقاء في هذا الصراع، وذلك في سياق البحث المنهجي المنظم عن الحل الأفضل أو الأمثل للمشكلة موضوع الدراسة، ويتم محاكاة علوم البيولوجيا الحيوية لابتكار تقنيات تقوم على منطق بقاء الكائنات الحية، وعملها في علاقاتها بتحديات الطبيعة وصراعها ضدها، ويلاحظ هنا بوضوح كيف يمكن ابتكار نظم حاسوبية تستند إلى أفكار ولدت من منطق الحياة والطبيعة في حالة الخوارزميات

الجينية، وهي تعتمد على فكرة المنافسة بين الحلول المطروحة للمشكلة موضوع الدراسة، وقد ظهرت نظم الخوارزميات الجينية لأول مرة في السبعينات من القرن الماضي، من خلال الجهود التي قام بها (جون هولاند John Holland)، من جامعة ميشيغان الأمريكية، وأسهم فيها آخرون، وكان يقصد بها تحسين أداء نظم الحاسوب في عملية البحث الذكي عن الحلول المثلى. (ياسين، 2007: 55).

مما سبق يظهر أن الإنسان، في سعيه لتحقيق أهداف المنظمات، حاول محاكاة مظاهر الإبداع في الطبيعة التي أودعها الله تعالى في مخلوقاته. فمن خلال النظم الخبيرة سعى إلى استقطاب المعرفة الإنسانية وبرمجتها، ومن خلال الشبكات العصبية حاول تقليد بنية الدماغ ووظائفه، أما في الخوارزميات الجينية فقد استلهم منطق الحياة الحيوية وصراعها من أجل البقاء.

وبذلك تظهر عبقرية الإنسان في استثمار الإلهام الإلهي الكامن في الطبيعة لتطوير تقنيات معرفية تسهم في بناء منظمات ذكية قادرة على التعلم والتجديد المستمر.

### أساليب إدارة المعرفة:

وردت في أدبيات كتب الإدارة العديد من الأساليب لإدارة المعرفة، والتي ينبغي على المنظمات أن تكون على دراية بها، بحيث تستخدم بعض من هذه الأساليب التي تتناسب مع أهدافها وحجمها وقدراتها لتطوير خدماتها ومنتجاتها. ومن هذه الأساليب الواردة في الأدبيات السابقة والمقسمة حسب عمليات إدارة المعرفة: (أصغر، وضليحي، 2022).

#### 1- أساليب تستخدم في عملية تشخيص المعرفة:

أ- مراجعة الوثائق: وهي عملية لتحديد واستكشاف المعلومات المهمة من الوثائق المتوفرة في المنظمة.

ب- الاستكشاف والبحث والوصول: وهي طرق لاستخلاص الخبرات من خلال اللقاءات المباشرة مع الخبراء أو استخلاص المعرفة من الوثائق المتوفرة في المنظمة.

#### 2- أساليب تستخدم في عملية التوليد والمشاركة:

أ- العصف الذهني: هي طريقة بسيطة لمساعدة مجموعة من الناس بتوليد معرفة جديدة وطرح أفكار مبتكرة وإبداء الرأي بشأن الأفكار المطروحة بطريقة إيجابية.

ب- المراجعة بعد إتمام العمل وتدوين الدرس المستفاد: وهي تقنية لتقييم واستخلاص الدروس المستفادة بعد انتهاء المشروع حيث يسمح لأعضاء الفريق باكتشاف ماذا حدث؟ ولماذا حدث؟ وكيفية الحفاظ على نقاط القوة والضعف، وتكون في شكل مناقشات غير رسمية مع أعضاء الفريق الرئيسي للمشروع.

ج- مقهى المعرفة: وهي وسيلة تتم بإجراء المناقشات الجماعية والتفكير والتطوير ومشاركة الأفكار بطريقة غير تصادمية، وذلك بأن يجلس الأشخاص في شكل مجموعات ويدير الحوار أحدهم بحيث يبدأ بشرح الغرض من موضوع مقهى المعرفة ودور الحوار في الحياة العملية، ثم يقوم بطرح أسئلة مفتوحة وبعدها يشارك كل شخص حسب معرفته وخبرته بدون مقاطعة، وبعد تبادل الأفكار يتم تسجيل كل ما تم مناقشته.

د- تدوير الموظفين بين الأقسام: وذلك برسم مسار واضح لتدوير الموظفين بين الأقسام مما يضمن استفادتهم بتعلم مهارات جديدة ورفع درجة خبراتهم ومهاراتهم الإدارية والقيادية.

ه- مساحة العمل التعاونية: تتم في الأماكن التي تسمح بالتفاعل مع الآخرين وجهاً لوجه مثل غرف الاجتماعات، فتحدث فيها المناقشات والحوارات وطرح الأسئلة مما يساعد على توليد ومشاركة المعرفة.

و- جماعة الممارسة: وهي مجموعة من الأشخاص يتشاركون ويعملون سوياً فيتعلمون من خبرات بعضهم بعض، فتتولد لديهم المعارف والقدرة على حل المشاكل.

ز- رواية القصص: وهي نقل الأحداث بالكلمات والصور والأصوات في كثير من الأحيان، وتستخدم في توليد ومشاركة المعرفة الضمنية، حيث يقوم الشخص الذي لديه معرفة قيمة برواية قصص تجاربه أمام الآخرين الذين يرغبون في اكتساب المعرفة.

### 3- أساليب تستخدم في عمليات التوليد والمشاركة والتشخيص:

أ- التعلم من خلال اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه: وفقاً لهذا الأسلوب يتم التفاعل مع الأشخاص ومقابلتهم وإجراء مناقشات معهم في مكان واحد والاستفادة من تجاربهم وتناقل المعارف الضمنية بينهم.

ب- خرائط المعرفة: وهي وسيلة يمكن من خلالها التعرف على الأشخاص الذين يحملون المعارف في المنظمة وتحديد أماكنهم للوصول إليهم، وهي دليل للوصول إلى المعرفة الصريحة والضمنية، فهي لا تحتوي على المعارف، ولكن تشير إلى أماكن وجودها.

ج- المحادثات الهاتفية: تستخدم آلية المحادثة الهاتفية للاستعانة بالخبراء وسؤالهم عن معرفة ما، ونقل تجاربهم للمستفيدين. (الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية الامارات، 2017: 62).

### 4- أساليب تستخدم في عملية تطبيق المعرفة:

أ- السياسات التنظيمية: وهي لوائح وإجراءات وقوانين تضعها المنظمة لتنظيم العمل وتحقيق أهدافها وحماية حقوقها وحقوق العاملين فيها.

ب- معايير العمل: وهي صكوك قانونية تضعها المنظمة للعاملين تتضمن المبادئ والحقوق للعمل وأماكن العمل، ويمكن أن تكون على شكل اتفاقيات ملزمة أو غير ملزمة.

ج- التعاقد مع الشركات الاستشارية: وهي طريقة تلجأ لها المنظمة في حالة احتياجها إلى جهة تساعد في تحقيق أهدافها، بحيث تقوم الشركة الاستشارية بتنفيذ الخدمات التي تحتاجها المنظمة، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة في حالة احتياج المنظمة لمثل هذه الخبرات في فترة محدودة وليس طوال الوقت، (المنظمة الاسيوية للإنتاج، 2010: 13).

### 5- أساليب تستخدم في عمليات التوليد والمشاركة والتطبيق:

أ- التعلم والتقاط المعرفة: ويعني التعلم السريع والتقاط الأفكار وتوليدها بشكل أكثر إبداعاً لمشاركتها وتطبيقها، وهو ما يسمى بالتعلم أثناء العمل، وهذه الآلية يستخدمها فريق المشروع لمساعدة أفراد الفريق في التعلم أثناء العمل.

ب- البحث والتطوير: وهي عملية لجمع المعرفة لإنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة، وتقوم به المنظمات الكبيرة بهدف تطوير منتجاتها وتحقيق الميزة التنافسية.

ج- مساعدة زملاء العمل: وهي آلية طلب مساعدة الزملاء بخصوص مشاكل تواجههم في عملهم فيقومون بجمع المعرفة قبل البدء بالعمل، من أجل الوصول إلى حلول جماعية.

د- التحليل الاحصائي: وهي عملية يقوم بها الباحث لاستخراج المعلومات من البيانات المختلفة والتي تفيد المنظمة، كتحديث لحصة المنظمة السوقية في الفترات القادمة مقارنة بالسابقة، (المنظمة الاسيوية للإنتاج، 2010: 13).

6- أساليب تستخدم في عملية تخزين المعرفة: وتستخدم فيها أساليب الكترونية او ورقية او الاثنين معاً ومنها:

أ- أنظمة الارشفة الالكترونية: تعتبر أنظمة إدارة الوثائق (أنظمة الارشفة) من الطرق الأكثر استخداماً في يومنا هذا لحفظ مخزون المعارف المؤسسية وتصنيفها ووصف بياناتها بحيث تسهل عملية البحث عنها والوصول اليها في وقت مناسب وعبر بذل قدر مقبول من الجهد، وتتوفر أنظمة كثيرة لأغراض إدارة الأصول المعرفية وهي تختلف في تصميمها من حيث التعقيد والشمولية، ومن حيث التكلفة.

ب- أنظمة تخزين المعرفة الورقية: مثل المذكرات والكتيبات والخطابات والعروض، وهي الوثائق والمستندات التي تحتفظ بها المنظمة وتشكل جزء من الذاكرة التنظيمية للمنظمة، بحيث يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، (الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية، 2017: 64).

### ثالثاً: تقييم فاعلية إدارة المعرفة:

يُعد تقييم فاعلية إدارة المعرفة من العمليات المعقدة نظراً لطبيعة المعرفة ذاتها، كونها من الموجودات غير الملموسة، مما يُحدث فجوة بين التنظير والتطبيق في العديد من المؤسسات، ومع ذلك، فإن هذا التقييم يمثل ضرورة استراتيجية، إذ يُسهم في بناء الأسس اللازمة لتطبيق حلول إدارة المعرفة، بما يشمل البنية التحتية والتقنيات الداعمة التي تعزز من نجاح هذه المبادرات، وتكمن أهمية التقييم في كونه أداة حيوية لضمان نجاح إدارة المعرفة، فمن خلال التقييم، تستطيع المنظمة تحديد القيمة الفعلية التي تضيفها إدارة المعرفة إلى أداؤها، وقياس مدى مساهمتها في تعزيز قدرات الأفراد والمؤسسة على تنفيذ المهام بكفاءة وابتكار، مما ينعكس إيجاباً على الجاهزية التنظيمية والفاعلية التشغيلية. كما يُتيح التقييم فحص مدى مواءمة حلول إدارة المعرفة مع احتياجات العاملين والمؤسسة ككل، مما يساعد على ضبط التوجهات وتطوير الممارسات بما يحقق أقصى استفادة من المعرفة المتاحة ويحولها إلى رافعة للتطوير المؤسسي المستدام. ومن أهم ما أورده الأدباء والباحثين فيما يخص تقييم فاعلية إدارة المعرفة:

#### 1- أهمية تقييم إدارة المعرفة في المنظمة:

أ- التعرف على المساهمات الحالية التي تقدمها إدارة المعرفة، مثلاً هل أدت إلى تحسين قدرة المنظمة والأفراد على تنفيذ مختلف المهمات. (Kidwell et al, 2000, p 29)

ب- التأكد من مدى جودة الجهود الموظفة في إدارة المعرفة، مثلاً هل توظف إدارة المعرفة بشكل مناسب احتياجات الأفراد والمنظمة، وهل هذه الجهود تنتج رأس مال فكري مطلوب لأداء المهام.

ج - المساعدة في إدراك الفجوات التي يجب أن تتم معالجتها في جهود إدارة المعرفة من قبل المنظمة والأفراد، مثلاً ما نوع نظم إدارة المعرفة المحتملة والحالية التي يفتقر إليها الأفراد في المنظمة.

د- المساعدة في فهم ما إذا كانت تكاليف جهود إدارة المعرفة مبررة بناء على النتائج المتحصل عليها، مثلاً هل الفوائد المباشرة وغير مباشرة من إدارة المعرفة تزيد أو تساوي مختلف التكاليف العارضة.

ه- خلاصة المعلومات السابقة تساعد في إعداد دراسة جدوى اقتصادية من أجل التبرير للإدارة بالقيام باستثمار جديد في المنظمة، (طيطي، 2010: 130).

## 2- توقيت تقييم فاعلية إدارة المعرفة:

تقييم إدارة المعرفة يتم باستخدام الطرق النوعية أو الكمية، ويمكن تنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة باستخدام الطريقة النوعية عند بداية المشروع وذلك من أجل معرفة الفجوة في إدارة المعرفة الحالية، واستنتاج الفوائد الممكنة لمشروع إدارة المعرفة، كما يمكن للمنظمة إجراء عملية التقييم بشكل دوري في المنظمة ككل أو بعض أقسامها، أو عند الانتهاء من مشروع إدارة المعرفة للتحقق من زيادة الوعي حول أهمية إدارة المعرفة ومدى حدوث تحسين لإدارة المعرفة في المشروع أو في الأقسام التي تم التركيز عليها.

أورد طيطي (2010: 132) بعض الأسئلة الاستطلاعية التي يمكن طرحها على أفراد المنظمة لمعرفة آرائهم حول إدارة المعرفة في المنظمة، وعلى الأعضاء أن يجيبوا باختيار إجابة واحدة (موافق بشدة، غير موافق، غير موافق بشدة، محايد)، على هذه الأسئلة وهي:

- أستطيع بسهولة تداول المعرفة في القسم الذي اعمل فيه.
- كل فرد في المنظمة على علم ودراية بخبراء المعرفة في المنظمة.
- المعرفة المتوفرة في القسم ذات جودة عالية.
- أنا غالباً ما أؤدي مهامى بدون الحاجة للوصول إلى المعرفة في المنظمة.
- أنا راضى كل الرضا عن المعرفة وإدارة المعرفة في المنظمة.
- أنا دائماً أعرف أين أبحث عن المعرفة عند الحاجة إليها.
- الجودة المتوفرة في هذا القسم تساعد على تطور أداء المنظمة أو القسم.
- أداء المنظمة أو القسم غالباً ما يكون غير ملائم وذلك لافتقاره للمعرفة في هذا القسم.

## 3- تقييم فاعلية حلول إدارة المعرفة:

تتطلب عملية تقييم حلول إدارة المعرفة قياس مدى نجاح المنظمة في الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة وهي (اكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة)، كما في الجدول التالي:

**جدول (4): مقاييس عمليات إدارة المعرفة في المنظمات.**

المقاييس	العملية
عدد المشاريع الموظفة في الأقسام مقسومة على عدد أقسام المنظمة. - مدى استخدام الأفراد ذوي الخبرة المختلفة لنقل المعرفة. - تدوير الموظف، أي عدد الموظفين الذين ينتقلون بمختلف أقسام المنظمة كل سنة. - عدد مرات جلسات العصف الذهني. - عدد براءات الاختراعات المنشورة لكل موظف.	اكتشاف المعرفة
عدد مرات الاشتراك في المجالات العلمية لكل موظف. عدد مرات حضور الافراد للمؤتمرات والمناقشات العلمية. عدد المحاضرات السنوية لكل موظف - مدى استخدام عملية التعليم بالتطبيق العملي.	اكتساب المعرفة
كمية المعلومات المستخدمة والمتاحة في الويب. كمية معلومات المنظمة المحفوظة في قواعد البيانات. - حجم قواعد البيانات المتعلقة بالمنافسات. - عدد المستندات المشتركة السنوية والمنشورة لكل موظف.	مشاركة المعرفة
تكرار النصح لكل موظف. - عدد اقتراحات التطوير السنوية المنفذة لكل موظف. مستوى استخدام أنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة. مدى تكرار الرجوع الى إدارة المعلومات في مواقع صفحات الويب.	تطبيق المعرفة

المصدر: (طيبي، 2010: 134).

**4- بعض الأخطاء المحتملة التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة: (العتيبي، 2008: 101؛ قفصي، 2021: 41-42).**

- أ - احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.
- ب - قصور في توظيف المعرفة ونشرها لإشاعة الفهم بين الأفراد حول القضايا المشتركة، فتباين الفهم يؤدي إلى اختلاف المواقف.
- ج - الاعتماد الكبير على الحواسيب في حفظ المعرفة وليس عقول الأفراد، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.
- د - ضعف الاهتمام بالمعرفة الضمنية التي يمكن أن تُستمد منها المعرفة الصريحة، وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- هـ - شراء المعرفة من الجهات المختصة يؤدي إلى توقف أفراد المنظمة عن التفكير والبحث والتعليل.
- و - قصور في إجراء التجارب لتوليد المعرفة أو تطويرها أو اختبارها للتأكد من مدى ملائمتها لواقع المنظمة أو لطبيعة المشكلة المراد حلها، والاكتفاء باستلامها دون معالجة.
- ز - قصور في منح الحوافز التشجيعية للإبداع والاستكشافات والاختراعات، يؤدي إلى احتفاظ الأفراد بمعرفتهم الكامنة وعدم التصريح بها.

ح - غياب الثقافة التنظيمية المشجعة لنشر المعرفة، وضعف أنظمة الاتصالات بين أجزاء المنظمة.

#### 5 - أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي:

تُعرف إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية بأنها الطريقة التي تساعد على تطوير العاملين في كثير من الممارسات والعمليات بالمؤسسة، والتي تمكنهم من جمع المعلومات وإظهار السلوكيات الإيجابية وزيادة مستوى الخدمات والمنتجات، حيث تقوم إدارة المعرفة بالربط بين ثلاث مصادر هامة في المؤسسة التعليمية، وهي (العنصر البشري، التكنولوجيا، العمليات) من أجل رفع قدرة المؤسسة واستغلال طاقاتها والاستفادة من المعلومات والمعارف الموجودة لديها واستثمارها ومشاركتها بطريقة فعالة، (Petrides & Nodin, 2003, p10).

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يحقق فوائد متعددة في مجال تطوير المناهج والخدمات الطلابية والبحث العلمي وغيرها، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5): أهمية تطبيق المعرفة في المؤسسات الجامعية.

المجالات	أثر تطبيق إدارة المعرفة
تطوير المناهج التعليمية	- تحسين سرعة عملية مراجعة المناهج وتحديثها. - تحسين جودة المناهج عن طريق تحديد وتوفير أفضل الممارسات وتقييم المخرجات. - تحسين الخدمات الإدارية ذات العلاقة بالتعليم والتعلم باستخدام التكنولوجيا. - تحسين القدرة على الاستجابة من خلال تقييم ودمج الدروس المكتسبة عن طريق التعلم من تجارب الزملاء السابقة. - سهولة تصميم المناهج والبرامج المشتركة نتيجة الربط بين الأفراد داخل الجامعة.
إجراء البحوث العلمية	تحسين الخدمات الداخلية والخارجية المتعلقة بإجراء البحث العلمي. - تسهيل إجراء البحوث المشتركة ومتعددة التخصصات. - مضاعفة التنافسية والقدرة على الاستجابة للمنح البحثية. - مضاعفة العقود والفرص التجارية. - تخفيض الوقت اللازم لإجراء البحوث. تخفيض التكاليف وبالتالي يؤدي إلى تخفيض نفقات البحث العلمي.
خدمات الطلاب	- تحسين كفاءة وفاعلية جهود الإشراف وتوجيه الطلبة وبالتالي تحسين مخرجات الجامعة. - تحسين مستوى الخدمات المقدمة للخريجين من الطلبة وتسهيل متابعتهم في أعمالهم للتغذية العكسية.
خدمات الإدارة	- تحسين القدرة على التواصل والاستجابة. - تحسين كفاءة وفاعلية الخدمات الإدارية. - دعم قدرة الجامعة على تحديد جهود التطوير في مجال الخدمات. - دعم توجه الجامعة إلى اللامركزية في العمل الإداري من خلال وضع خطوط عريضة لتحقيق الانسجام.
عمليات التخطيط الاستراتيجي	- تحسين تبادل المعلومات داخل الجامعة ومع البيئة الخارجية من أجل تذليل الصعوبات. - دعم القدرة على تطوير خطة استراتيجية تتناسب ومتطلبات سوق العمل. - الوصول إلى مرحلة تبادل وتشارك المعرفة مما يساعد الجامعة على التحول إلى المنظمة المتعلمة القادرة على الاستجابة لمتطلبات السوق.

المصدر: (Kidwell, et al, 2000 . 33).

## ملخص المبحث الأول:

تناول المبحث الأول من هذا الفصل تحليلاً معمقاً لأدبيات الإدارة المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة)، مستعرضاً أبعاده المؤثرة، فالمتغير المستقل عادة ما ينظر له كقوة مؤثرة من خلال تعدد أبعاده، وقد تضمن المبحث أولاً عرضاً لمفهوم المعرفة، وأهميتها، وتصنيفاتها، وسبل الحصول عليها، بما يرسخ الأساس النظري لفهم طبيعة هذا المورد الحيوي.

وتُعد استراتيجية المعرفة الإطار الناظم الذي تستند إليه المنظمة في إدارة مواردها المعرفية عبر عمليات الاستقطاب والتوليد والتنظيم والتخزين والتبادل والتوظيف. ويهدف هذا الإطار إلى تعظيم القيمة المضافة من خلال الاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري وبناء قدرات معرفية مستدامة تعزز من تنافسية المنظمة وأدائها المؤسسي، كما تمثل استراتيجية المعرفة بمثابة خارطة طريق توجه الأفراد والوحدات التنظيمية نحو تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة بما يضمن اتساقها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ومن منظور منهجي، ينبغي أن تكون استراتيجية المعرفة منبثقة من الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تعكس رؤيتها ورسالتها وطموحاتها المستقبلية، وتنسجم مع هويتها المؤسسية وقيمها الجوهرية. فالتكامل بين الاستراتيجيتين يضمن توجيه الجهود المعرفية نحو دعم الأولويات الاستراتيجية، ويسهم في بناء بيئة تنظيمية محفزة على التعلم والابتكار، وقادرة على تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية تدعم استدامة المنظمة ونموها المستقبلي.

حيث يسهم تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات في رفع جودة العملية التعليمية والبحثية والإدارية عبر تحسين سرعة تحديث المناهج، وتبادل الخبرات، وتوفير أفضل الممارسات. كما يعزز القدرة على إجراء بحوث علمية مشتركة وأكثر تنافسية، مع خفض الوقت والتكاليف. وفي جانب الطلبة، يرفع كفاءة الإشراف الأكاديمي وجودة الخدمات المقدمة لهم وللخريجين. إدارياً يدعم التواصل واللامركزية وتطوير الخدمات. أما على مستوى التخطيط الاستراتيجي، فيُحسّن تدفق المعلومات ويساعد الجامعة على التحول إلى منظمة متعلمة قادرة على الإستجابة لمتطلبات سوق العمل.

## المبحث الثاني: التنمية المستدامة

أولاً: نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة.

ثانياً: مجالات التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها.

ثالثاً: العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة والتعليم الجامعي والتنمية المستدامة.

## المبحث الثاني: التنمية المستدامة

### تمهيد:

تُعد المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية العامل الحاسم في تحديد طبيعة التنمية ومستواها، إذ لم يعد رأس المال المادي وحده قادراً على تفسير الفوارق التنموية بين الأمم، فالخبرة التاريخية تُظهر بوضوح أن الموارد البشرية تمثل القاعدة الجوهرية لثروة الشعوب، بينما تُعد الموارد المادية عناصر مساندة لا تكتسب قيمتها إلا بوجود العنصر البشري القادر على توظيفها وتطويرها. فالأفراد هم الذين يراكمون رأس المال، ويستغلون الموارد، ويؤسسون المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبذلك يشكلون المحرك الرئيس لتحقيق تنمية مجتمعية مستدامة ومن ثم، فإن التنمية الحقيقية تبدأ من العقول، وهو ما تسعى إليه مختلف الأمم التي جعلت الإنسان محور التنمية المستدامة وغايتها في آن واحد، معتبرة النمو الاقتصادي وسيلة لتوسيع خيارات الأفراد وتمكينهم من استثمار قدراتهم في حياة خلاقة ومبدعة.

وتشير التجارب الدولية للدول التي حققت تقدماً ملحوظاً في فترات زمنية قصيرة إلى وجود قاسم مشترك يتمثل في تبنيها العوامل الأساسية لأي تنمية حقيقية، وفي مقدمتها الاستثمار في رأس المال البشري وتزويده بالمعرفة في مختلف مجالات الحياة، ويتحقق ذلك من خلال إصلاح وتطوير نظم التعليم والتربية والبحث العلمي، وتعزيز كفاءة النظم الصحية، ومكافحة الفساد، وترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص على أساس الجدارة والاستحقاق. كما يتطلب استكشاف كل دولة لمصادر قوتها وميزاتها النسبية والاقتصادية أو التكنولوجية أو الطبيعية أو الجغرافية، وتوظيف المعرفة التي يمتلكها أفرادها لجعل هذه المقومات مرتكزاً لعملية التنمية واستدامتها عبر الأجيال.

### أولاً: نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة مصطلح حديث، وأول إشارة إليه بشكل رسمي كانت في تقرير (مستقبلنا المشترك) الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة سنة (1987م)، حيث شكّلت هذه اللجنة بقرار من الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر (1983م) برئاسة رئيسة وزراء النرويج، بروننتلاند وعضوية (22) شخصية سياسية واقتصادية عالمية، من أجل إيجاد حلول لتدهور البيئة العالمية دون الإضرار بالنمو الاقتصادي العالمي، وتمت المصادقة عليه في ريدني جانيرو سنة (1992)، ونظراً لأن التنمية يقوم بها الإنسان من أجله ومن أجل الأجيال القادمة، اعتمدت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة خطة التنمية المستدامة (2030)، التي تستند إلى خمس عناصر أساسية هي (الناس والكوكب والأزدهار والسلام والشراكة)، وهدفت جميع دول العالم بتوقيعها على خطة عام (2030) إلى قطع التزاماً ذا شقين بأهداف التنمية المستدامة.

**الأول:** تحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر داخل حدودها الوطنية.

**الثاني:** التعاون الدولي لتحقيق هذه الأهداف في جميع دول العالم.

### مفهوم التنمية المستدامة:

تُعدّ التنمية المستدامة مفهوماً شاملاً يمتدّ ليغطي جميع جوانب حياة الإنسان: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، ونجاحها يعتمد على الجهد المتكامل الذي يبذله الإنسان في هذه المجالات. وبدأ الاهتمام بهذا المفهوم يظهر في الأدبيات التنموية الدولية منتصف ثمانينيات القرن

الماضي، متأثراً بالاهتمام المتزايد بالحفاظ على البيئة، ونتيجةً للتقارير التي أصدرها نادي روما في السبعينيات، والتي حذرت من نضوب الموارد الطبيعية وضرورة حمايتها.

وزاد من انتشار استعمال المفهوم بسبب تضاعف الأعمال المضرة بالبيئة وارتفاع درجات التلوث عالمياً، وفي مؤتمر (ستوكهولم) الذي عقد سنة (1972) من أجل حماية البيئة، حُددت العلاقة المشتركة بين استنزاف الموارد بهدف التنمية، وحماية البيئة، وهي علاقة تم تأكيدها عند وضع استراتيجية الحماية البيئية الدولية التي برز على إثرها ولأول مرة مفهوم التنمية المستدامة، عندما أكدت على أنه لكي تكون التنمية مستدامة ينبغي أن تأخذ في الحسبان العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والجدول التالي يوضح تطور مفهوم التنمية المستدامة.

جدول (6): نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة

السنة	المنظمة – الهيئة – المؤتمر	آرائهم حول مفهوم التنمية المستدامة	اقتران مفهوم التنمية
1915	اللجنة الكندية للحفاظ على البيئة	الاستغلال العقلاني للموارد	اشباع الحاجات البشرية
1960	مؤتمر روما	التحذير من الخطر الناجم عن التطور الاقتصادي والنمو الديمغرافي.	النمو الاقتصادي
1972	مؤتمر ستوكهولم	انبثاق مفهوم التنمية الملائم للبيئة.	أبعاد ثقافية وسياسية واجتماعية إلى جانب البعد الاقتصادي
1980	المنظمة العالمية للمجتمعات	حماية الحياة الطبيعية والحفاظ على التنوع البيئي.	اكتساب بعد حقوقي وديمقراطي، مصطلح التنمية المستدامة
1984	مؤتمر دولي حول البيئة والاقتصاد	وجوب الاهتمام بالاقتصاد بشكل متساوي مع الحفاظ على البيئة.	العدالة بين الأجيال في توزيع الموارد
1987	اللجنة الدولية للتنمية والبيئة (تقرير برونتلاند)	المستقبل للجميع، و ظهور مفهوم التنمية المستدامة.	مستقبلنا المشترك.
1992	مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية	انبثاق ما يسمى بالأجندة 21	مستقبلنا المشترك
1997	بروتوكول كيوتو	تخفيض انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري.	الحد من ظاهرة الاحتباس الحراري.
2002	المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة (قمة جوهانسبورغ).	تعهد أكثر من 100 رئيس دولة، وعدد من المختصين في مجالات البيئة والتنمية، بضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي.	التأكيد على القيم الأساسية المشتركة للدول.
2007	مؤتمر بالي بإندونيسيا	مكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري.	الاقتصاد الأخضر.
2012	مؤتمر ريودي جانيرو	الحاجة الى نموذج جديد للتنمية لملء التغيرات ومعالجة القصور.	المستقبل الذي نريده
2015	اتفاقية باريس للمناخ ومراجعة جدول اعمال التنمية المستدامة لما بعد عام 2015.	دمج الأبعاد الثلاثة للتنمية (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).	أهداف التنمية المستدامة 2030.

المصدر: اعداد الباحث، بناء على دراسة كل من: (القيزاني، 2018: 8؛ مالكية، 2022: 30).

فالتنمية المستدامة هي عملية حضارية شاملة تؤدي الى إيجاد أوضاع جديدة ومتطورة، وأن الإنسان هو الهدف الأساسي فيها، وتحسين نوعية الحياة التي يعيشها هي المقياس لتحقيقها، فهي عملية تغيير اقتصادي واجتماعي على نحو إيجابي، أو تنفيذ مخططات ذات أهداف متوسطة وبعيدة المدى، يقوم بها الإنسان للانتقال بالمجتمع والظروف الإنسانية والاقتصادية والبيئية المحيطة به إلى وضع أفضل بما يتوافق مع احتياجاته وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية ودون الإضرار بالبيئة والمكتسبات الحقوقية والإنسانية.

أما الاستدامة في التنمية فتعني الامتداد والاستمرار عبر الأجيال القادمة، ويقصد بذلك أن يترك الجيل الحالي للأجيال القادمة مخزوناً كافياً من الموارد الطبيعية والمعرفية، وبيئة نظيفة صالحة للحياة وغير ملوثة، بحيث تتمكن الأجيال القادمة من الاستمرار في التنمية والإفادة من فوائدها المختلفة، وهي عملية ديناميكية مستمرة وشاملة، تهدف إلى تبديل الهياكل الاجتماعية وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانات المتعددة الجوانب بعد رصدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف التغيير في النواحي الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة العصرية، وذلك من خلال تكافل القوى البشرية لترجمة الخطط العلمية التنموية إلى مشروعات. (البرنو 2016: 2)

مما سبق يتضح أن مصطلح التنمية المستدامة يشير إلى نوعين من المفاهيم بشأن إدارة الأنشطة البشرية التي يمارسها الانسان.

**الأول – يركّز على تلبية احتياجات الإنسان.**

**والثاني – يركّز على الحد من الآثار السلبية لهذه الأنشطة على البيئة في الحاضر والمستقبل.**

### **تعريف التنمية المستدامة:**

التنمية المستدامة: لغة تحتوي على كلمتين، تنمية وهي اسم ومصدرها نَمَى وينمو ونَمَى، وجمعها تنمويات أي ازداد أو تطور، وكذلك **المستدامة** و**مستدام** وهي اسم ومصدرها استدام واستدام الشيء أي بقي وحفظ. (الشمري، عقبة، 2023: 4).

وقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم التنمية المستدامة إلا أن معظمها يتمحور حول تعريف برونتلاند للتنمية المستدامة، الذي نصّ على أنها (التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات المجتمع الراهنة دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتها)، كما تبني مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية المنعقد في ريو دي جانيرو (1992) تعريفاً مشابهاً، إذ أشار إلى أنها:

"ضرورة تحقيق الحق في التنمية على نحو يوازن بين الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل." (WCED, 1987: 43). وعرفت منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)

(FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations) التنمية المستدامة بأنها "إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغيير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار وإرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية". كما عرف فيلب، بيتر (1999). التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي لا تأخذ فقط بعين الاعتبار رفاهية الأجيال الحالية، ولكن رفاهية أجيال المستقبل أيضاً، حيث تحدد الرفاهية بوضوح، وتؤخذ بعين الاعتبار كافة إمكانيات الاحلال التكنولوجي بين السلع الرأسمالية، وكافة العوائق التي تطرحها محدودية الموارد والتكاليف البيئية للإنتاج والاستهلاك". (Philippe & Peter, 1999 : 156)

ويعرف الباحث التنمية المستدامة إجرائياً: بأنها بناء جيلٍ واعٍ وفَعّالٍ، مشبع بالمعرفة التي تمكّنه من تحسين مستواه المعيشي، ومدركاً للتحديات المعاصرة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية والسياسية، وقادرٍ على مواجهتها، مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة.

### الأهداف الأممية (UN) للتنمية المستدامة (2030):

تناولت العديد من الدراسات أهداف التنمية المستدامة والمعروفة عالمياً باسم الأهداف العالمية الإنمائية للألفية، وهي دعوة دولية للعمل على الحد من الفقر وحماية الكوكب، وضمان تمتع الناس بالسلام والازدهار، وتتمثل أهداف التنمية المستدامة في خطة عالمية موسعة مدتها خمسة عشرة سنة للقضاء على الفقر وعدم المساواة والتدهور البيئي، وتشمل مجموعة أهداف عددها سبعة عشر هدفاً ومائة وستة وتسعون غاية محددة لتلك الأهداف، أقرتها مائة وثلاثة وتسعون دولة وبالاتفاق مع رجال الأعمال والجماعات المتخصصة الأخرى، واعتمدها جمعية الأمم المتحدة في (25 سبتمبر 2015)، ودخلت هذه الأهداف حيز التنفيذ في يناير (2016) وهي:

- 1- القضاء على الفقر هي: 10- الحد من أوجه عدم المساواة.
- 2- القضاء على الجوع.. 11- مدن ومجتمعات محلية مستدامة.
- 3- الصحة الجيدة والرفاه.. 12- الاستهلاك والإنتاج المسؤولان.
- 4- التعليم الجيد. 13- العمل المناخي.
- 5- المساواة بين الجنسين. 14- الحياة تحت الماء.
- 6- المياه النظيفة والصرف الصحي. 15- الحياة في البرية.
- 7- طاقة نظيفة وبتكلفة معقولة. 16 – السلام والعدل والمؤسسات القوية.
- 8- العمل اللائق والنمو الاقتصادي. 17- عقد الشراكات لتحقيق الأهداف.
- 9- الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية.

أقرت الدول المشاركة في وضع خطة (2030) بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد في التسريع بخطوات التقدم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين مستوى معيشة الناس بأساليب أساسية، ومن الأهداف البارزة الهدف التاسع (الصناعة والابتكار والبنية التحتية)، الذي يوضح انه إذا لم تتوفر البنية التحتية الرقمية فإن العالم لن يتمكن من توفير حلول قابلة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد ذكرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وجه التحديد كوسيلة للتنفيذ في إطار الهدف السابع عشر (الشراكة من أجل تحقيق الأهداف)، مع تسليط الضوء على إمكاناتها التحويلية عبر شتى المجالات، وسلط الضوء على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها التكنولوجيا التي تقضي الى تيسير خزن ونشر المعرفة (عمر، 2021: 170). وأشارت دراسة (جمعة، وأبو خريص، 2021: 9) إلى أن القصور في تحقق الهدف الرابع (التعليم الجيد والمستمر)، في اقتصاديات الدول النامية، والتي تعاني أصلاً من عدة ظواهر سلبية مثل (بطالة الخريجين، مخرجات التعليم لا تفي بمتطلبات سوق العمل، تفشي ظاهرة الغش في التعليم، ارتفاع نسبة التسرب،... وغيرها)، أدى إلى حقيقة واحدة مفادها عدم قدرة اقتصاديات هذه الدول على تحقيق باقي الأهداف الستة عشر، مع تعمق الأزمات وتدني مستوى معيشة أفراد المجتمع.

## أهمية التنمية المستدامة:

تأتي أهمية التنمية المستدامة من كونها بوصلة العالم في هذا العصر للوصول إلى حياة أفضل يتحقق فيها التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة، وتحسين جودة حياة الإنسان مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة، وهو ما تؤكد عليه جميع المنظمات الدولية، حتى وإن كان ذلك يتم وفق وجهات نظر مختلفة تعكس الأولويات المتباينة للمنظمات الدولية، حيث نجد البنك الدولي (WB) كمنظمة اقتصادية يهتم بالنمو من خلال المحافظة على رصيد رأس المال وزيادة التشغيل، وهو يضم مجموعة أكبر تعرف باسم مجموعة البنك الدولي (World Bank Group) (WBG)، في حين يهتم برنامج الأمم المتحدة للبيئة (United Nations Environment Programme) (UNEP) كمنظمة بيئية بإعطاء الأولوية للمحافظة على البيئة، بينما تهتم منظمة الأغذية والزراعة (FAO) بضرورة توفير الغذاء لجميع السكان، ومنظمة اليونسكو (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) التي تركز على التعليم والثقافة والعلوم، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (United Nations Development Programme) (UNDP) الذي يرى التنمية المستدامة بأنها الاهتمام بالبشر، والجدول التالي يلخص ذلك.

جدول (7): مقارنة بين المنظمات الدولية في رؤيتها للتنمية المستدامة.

المنظمة	التعريف	المحاور والاهداف
البنك العالمي (WB)	التنمية المستدامة تعني إعطاء أجيال المستقبل نفس الفرص التي أعطيت لنا أو أكثر.	تحسين سبل المعيشة، وزيادة فرص العمل ومكاسب الرفاهية المجتمع.
برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)	التنمية الملائمة بيئياً، والتي تعني تحسين نوعية الحياة، أي الإطار المعاشي.	الإنتاج والاستهلاك المستدام، تحسين نوعية البيئة، عولمة الاقتصاد والبيئة.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)	التنمية المستدامة بالنسبة للبرنامج هي تلك التنمية التي تهتم بالبشر، وبالتالي فهي تنمية بشرية مستدامة.	يركز على القضاء على الفقر وعدم التمييز بين الجنسين، والحكم الرشيد والبيئة.
منظمة الأغذية والزراعة (FAO)	تعني التنمية المستدامة بالنسبة لها، التنمية التي تحقق الأمن الغذائي، والمتمثلة في الزراعة المستدامة والتنمية الريفية.	تركز على اربع محاور مهمة بالنسبة للتنمية الزراعية المستدامة، وتتمثل في: الأفراد، المؤسسات، المعرفة التكنولوجية، المحافظة على البيئة.
المنظمة العالمية للصحة (World Health Organization)	يعني مفهوم الاستدامة بالنسبة لها الاهتمام بالصحة والبيئة المحيطة للبشر.	حماية البيئة وتحسين وتطوير وزيادة الرعاية الصحية، والتقليل من انتقال الأمراض الناتجة عن الظروف البيئية.
منظمة اليونسكو (UNESCO)	تعني التنمية المستدامة بالنسبة لها التعليم المستدام الذي يسمح بتكيف الإنسان مع الظروف المحيطة وتطويرها لصالحه.	تحسين نوعية التعليم من خلال تحسين تكوين المُكونين، وتحسين البرامج التعليمية، وزيادة المُخصصات للتعليم.

المصدر: أعداد الباحث . بناء على دراسة (حمداني، 2009: 91).

تتمثل أهمية التنمية المستدامة في التالي: (على، 2023: 27).

- 1 - رفع مستوى المعيشة، ومعالجة مشكلة الفقر وسد حاجات الإنسان والتعامل بحكمة مع النمو السكاني.
- 2 - التوسع في الهيكل الإنتاجي وبالتالي زيادة الدخل للفرد والمجتمع والدولة.
- 3- زيادة الدخل القومي الحقيقي وتقليل الفجوات في الدخل وتوزيع الثروات.

- 4 - إعادة توجيه التكنولوجيا، ودمج البيئة والاقتصاد في صنع القرار.
- 5 - ضمان استعمال مستدام للموارد الطبيعية الضرورية للنمو الاقتصادي وحماية حقوق الأجيال القادمة.
- 6 - حماية صحة أفراد المجتمع، وضمان الحماية الكافية للموارد البيولوجية، وتأمين الحصول على المياه الكافية والمحافظة عليها.
- 7 - ضمان إدراج التخطيط البيئي في كافة مراحل التخطيط الإنمائي من أجل تحقيق الاستغلال الرشيد الواعي للموارد الطبيعية، للحيلولة دون استنزافها وتدميرها.

### متطلبات تحقيق التنمية المستدامة:

يحتاج تحقيق أهداف التنمية المستدامة إلى وضع خطة شاملة للتنمية تقوم على المبادئ الأساسية للسياسات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، بحيث تضمن هذه الخطة توظيف رأس المال البشري والموارد الطبيعية بطريقة اقتصادية لتحقيق نمو اقتصادي يهدف إلى الارتقاء بنوعية الحياة مع الحفاظ على البيئة ومصادرنا الطبيعية للأجيال الحالية والمستقبلية، ومن أهم هذه المتطلبات:

1 - استخدام أسلوب النظم في اعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة: يُعد أسلوب النظم من بين الشروط الأساسية لإعداد خطط التنمية المستدامة، وينطلق من أن البيئة الإنسانية لأي مجتمع ما هي إلا جزء فرعي من النظام الكوني، وأي تغيير يطرأ على محتوى أي نظام فرعي فهو بالضرورة يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى، والتنمية المستدامة وفقاً لهذا المبدأ تعمل على تحقيق التوازن والانسجام بين النظم الفرعية بشكل يهدف للحفاظ على حياة المجتمعات من خلال الاهتمام بجميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، (علي، 2013: 115).

2 - المؤسسات الفاعلة: يعتبر وجود إدارة مركزية فاعلة مسؤولة عن تنسيق جهود مختلف الإدارات والمؤسسات الحكومية الناشطة في مجال البيئة من الأمور الارتكازية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة إلى جانب إشراك الأفراد والمجتمع المدني، (مالكية، 2022: 41).

وينبغي على المؤسسة الجامعية بصفة خاصة، تبني إدارة للمعرفة بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للمعرفة المتاحة، وتضمينها في المناهج التعليمية لتعزيز القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية. وتهيئة بيئة تعليمية محفزة تدعم ثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر، لا سيما لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوظيف المعرفة في معالجة التحديات المؤسسية، وتحسين الأداء الأكاديمي، والتكيف مع المتغيرات البيئية، بما يسهم في ترشيد الوقت والجهد، فضلاً عن الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر الابتكار والإبداع في مختلف المجالات التربوية والتعليمية.

3 - المساواة وتكافؤ الفرص: "وتعني المشاركة لجميع أفراد المجتمع والعدالة في التوزيع عن طريق الحد من التفاوت بين طبقات المجتمع، وضمان حقوق جميع الفئات"، (عصامي، 2013: 16).

4 - تعزيز الثقافة البيئية: وهو يؤكد على أهمية التعليم وبناء القدرات في رفع الوعي واستيعاب كل فئات الشعب لقضايا التنمية المستدامة وزيادة الاهتمام العام بهذه القضايا، وأن تحقيق التنمية المستدامة يتعزز أكثر بالتعاون بين جميع فئات المجتمع. (علي، 2013: 116).

5 - **التربية البيئية:** إن إدراك أفراد المجتمع لأهمية البيئة، حين ينبع من دافع داخلي، يتشكل عبر تنمية الاتجاهات والمهارات والإدراكات التي تمكّنهم من فهم الروابط العميقة بين الإنسان والبيئة التي يعيش فيها يعتبر بمثابة حجر الأساس . وفي غياب هذا الوعي الذاتي، تفقد التدابير الأخرى فعاليتها في حماية البيئة وتحقيق الاستدامة المنشودة، سواء كانت هذه التدابير تكنولوجية أو تنظيمية أو تشريعية أو مالية ( سليم، 2021: 14).

6 - **تبني الممارسات الداعمة لاستدامة البيئة:** إضافة الى التربية البيئية المرتكزة على الجانب المعرفي وتقويم السلوك، ينبغي توفير إجراءات عملية تعيد صناعة الأفكار والمعارف بما يتوافق مع ممارسات تحقيق التنمية المستدامة، وأهم هذه الممارسات هي: (مالكية، 2022: 40)

أ- الاعتدال في استهلاك الموارد.

ب- مراعاة التسعير الأفضل للموارد والاستخدام الكفء لها.

ج- التوسع في استخدام الطاقة النظيفة والمتجددة.

د- التخلص أو التقليل من استخدام المبيدات السامة والمخصبات الكيماوية.

هـ- تبني تشريعات أكثر فعالية في عقوبة المتسببين في التلوث البيئي.

7- **التمكين:** تشير دراسة ( احمد، 2016: 193). إلى التمكين بأنه من أهم المبادي التي تقوم عليها التنمية المستدامة، ويعني أن الأفراد يجب أن يكونوا في وضع يتيح لهم المشاركة الكاملة في القرارات التي توجه حياتهم ومصيرهم، فالمشاركة تتيح للأفراد الوصول إلى خيارات أوسع في توجيه مصائرهم، وفتح مجالات عمل جديدة، والحصول على وسائل إنتاج وعمل مناسبة، ومناقشة القضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بدل أن تصاغ هذه القرارات في غيابهم ودون أن يتمكنوا من التعبير عن حاجاتهم ومشاكلهم الفعلية وطموحاتهم.

ومن أهم المتطلبات الأساسية التي تقضي إلى إحداث تنمية مستدامة في المجتمع الليبي: (بعيرة، 2009).

أ- **المشاركة:** شريطة أن تكون هذه المشاركة منظمة وواقعية وفعالة، وهذا ما يتطلب قدراً كافياً من حرية الرأي والتعبير وتكوين المؤسسات وتنظيم المجتمع المدني بحيث يضطلع بدوره في هذه العملية.

ب- **سيادة القانون:** إن الإدارة الرشيدة تتطلب أطراً قانونية عادلة يتم تطبيقها دونما تحيز، وتطبيق القوانين بدون تحيز يتطلب جهازاً قضائياً مستقلاً، وكذلك أجهزة شرطية وأمنية خالية من الفساد وغير منحازة لفئة من فئات المجتمع دون أخرى.

ج - **الشفافية:** الشفافية تعني في شكلها العام أن القرارات التي يتم اتخاذها في المجتمع وكذلك عملية تنفيذ هذه القرارات، تتم وفقاً للقوانين واللوائح، كما تعني الشفافية أيضاً ضرورة توفر المعلومات بحرية للجميع، وأن يكون من حق كل فرد الوصول إليها بشكل كامل.

د - **التوافق:** حيث يوجد العديد من الأطراف في المجتمع يسعى كل منها نحو أهداف خاصة به، وعليه فلا بد هنا من خلق آلية للتوافق بين هذه الأطراف المختلفة بحيث يسعى الجميع إلى تحقيق أهداف المجتمع وتغليبها قدر الإمكان على أهدافهم ومصالحهم الخاصة.

هـ- **العدالة والمساواة:** تقدم المجتمع يعتمد على مدى شعور أفرادها بأن لهم نصيبهم في ذلك المجتمع، وأنهم غير مستثنين منه تحت مختلف التصنيفات التي غالباً ما تكون مفتعلة وغير منطقية وترمي إلى تصفية حسابات خاصة بين مختلف الأطراف.

و - **الكفاءة والكفاية:** الإدارة الرشيدة القوامة تكون حاضرة عندما تحقق المؤسسات نتائجها المرجوة (تحقيق الكفاءة)، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتلك المؤسسات (تحقيق الكفاية)، كما يشمل ذلك أيضاً أخذ القضايا الاجتماعية كالحفاظ على البيئة بعين الاعتبار.

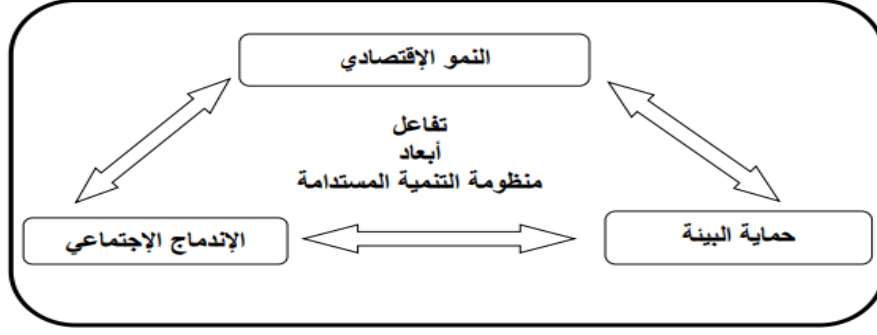
والممتنع لتطور المجتمعات يظهر له بوضوح أن التنمية المستدامة تتحقق وتتعرز في المجتمع الذي تكون فيه المعرفة هي المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي، المعتمد على توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام الابتكار والرقمنة، وتمكين العقل البشري ك رأس مال في صناعة الخدمات المعرفية، وهذا يعني أن المعرفة أضحت مفتاحاً تقنياً له الأولوية في عالم الاقتصاد، حيث نجم عنه ظهور نموذج اقتصاد جديد عرف بالاقتصاد الرقمي القائم على المعلومات والمعرفة، وهو ما يتوافق مع ما نادي به بيتر دراكر (Peter Drucker) في النصف الثاني من القرن الماضي في تنبؤاته بأهمية المعرفة، وكان يرى أن العمل النموذجي مستقبلاً سيكون قائماً على المعرفة، وبأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة للذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية مع زملائهم ومع الزبائن، ويرى أن (المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، ولا يقدر على ذلك إلا البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية).

ومن هذا المنطلق، فإن التنمية المستدامة ليست عبئاً على الدول، بل فرصة سانحة ينبغي استثمارها، إذ تتيح من الناحية الاجتماعية تحقيق التكافل والمساواة بين أفراد المجتمع ودمج الفئات المهمشة، ومن الناحية الاقتصادية إقامة الأسواق وفتح فرص العمل أمام الجميع، ومن الناحية السياسية تمكين الأفراد - رجالاً ونساءً - من حرية الاختيار لتحديد مسار مستقبلهم بما يتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم وتطلعاتهم، في إطار اللوائح المنظمة لذلك. أما من الناحية البيئية، فإنها تضمن بيئة صحية صالحة للحياة الإنسانية في الحاضر والمستقبل، تسهم في تحقيق أقصى درجات النمو والربح في مختلف المجالات، وتعمل في الوقت ذاته على إيجاد توازن بين الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى البعيد.

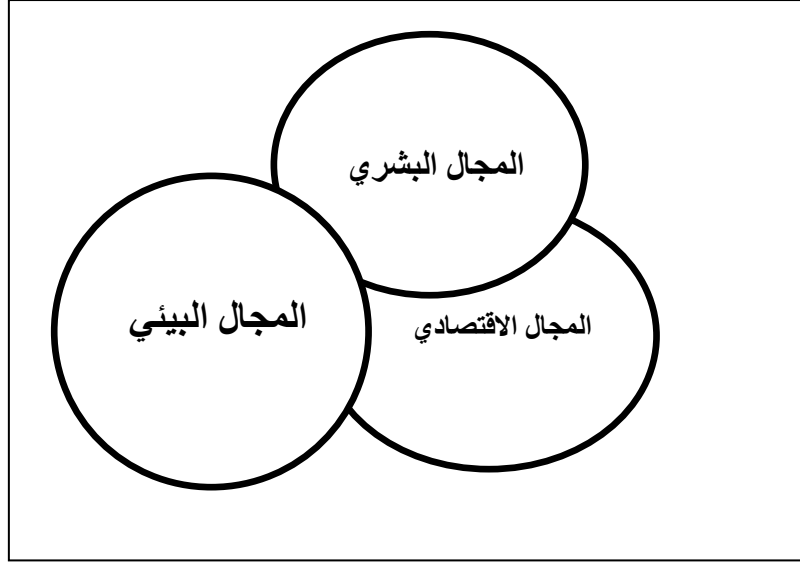
**ثانياً: مجالات ومؤشرات تحقيق التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها:**

### **مجالات التنمية المستدامة:**

بالرغم من تأكيد عديد من التقارير والدراسات الأدبية على ثلاث أبعاد أساسية للتنمية المستدامة، تشمل (البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي ، البعد البيئي) وهي الأبعاد الثلاثة التي تم تحديدها خلال مؤتمر القمة العالمية للتنمية المستدامة في (جوهانسبورغ) عام (2002)، إلا أن هذه الدراسة تناولتها بشكل مغاير يركز بالأساس على العنصر البشري، والشكل التالي يوضح تفاعل أبعاد منظومة التنمية المستدامة كما أقرتها قمة (جوهانسبورغ) عام (2002):



الشكل (9): تفاعل أبعاد منظومة التنمية المستدامة كما أقرتها قمة (جوهانسبورغ) عام (2002م).  
المصدر: (مالكية، 2022: 34).  
وقد تم تحديد تفاعل أبعاد منظومة التنمية المستدامة في هذه الدراسة من خلال المجالات  
الموضحة في الشكل التالي:



الشكل (10): المجالات الأساسية للتنمية المستدامة وفقاً لرؤية الدراسة الحالية.  
المصدر: إعداد الباحث.

انطلاقاً من فناعة راسخة لدى الباحث بأن الإنسان هو محور التنمية وأساس استدامتها، جاءت هذه الدراسة لتعيد ترتيب أبعاد التنمية المستدامة بشكل يبرز أولوية المجال البشري على غيره من الأبعاد، فبدلاً من التقسيم التقليدي (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، ارتأت الدراسة اعتماد تصنيف ثلاثي يشمل: (المجال البشري، المجال الاقتصادي، المجال البيئي)، فالبعد غالباً ما يستخدم لوصف جانب معين من الفكرة أو الظاهرة، بينما المجال يشير إلى نطاق أوسع يشمل مجموعة من الأنشطة أو التخصصات أو السياسات، ويستخدم لبناء سياسات وممارسات تطبيقية، ويعطي طابعاً عملياً يسمح بالتخطيط والتنفيذ والتقييم.

ويأتي هذا التحول المفاهيمي تأكيداً على أن تنمية العقول وبناء القدرات البشرية يمثلان حجر الأساس لأي تحول اقتصادي فعال، وأي التزام بيئي مستدام، فالتمكين المعرفي والثقافي للأفراد لا يُعد فقط هدفاً بحد ذاته، بل أداة استراتيجية لبناء مجتمعات قادرة على تحقيق تنمية متوازنة

وشاملة واستدامتها، إن تحويل البعد الاجتماعي إلى المجال البشري، وجعله في صدارة الأولويات يعكس قناعةً راسخةً بأن الإنسان هو المحرك الأساسي لأي عملية تنموية، ويتسق هذا التوجه مع كثير من الأدبيات التي تشير إلى أن الاستثمار في الإنسان من خلال التعليم، وبناء القدرات، وتطوير الفكر، هو الأساس لتحقيق المجالات الأخرى للتنمية، كما يعكس تركيزاً أعمق على الفرد والعقل والمعرفة وليس فقط على البنية الاجتماعية والمؤسساتية، وهو ما قد يمنح هذه الدراسة عمقاً فلسفياً وتطبيقياً في آن واحد، فبناء الإنسان هو المدخل الحقيقي لتحقيق التنمية الاقتصادية، ومنها يمكن الانطلاق نحو إصلاح بيئي مستدام، لأن الاستثمار في الإنسان هو الأساس الحقيقي للتنمية، وليس الاستثمار في الاقتصاد أو البنية التحتية وحدهما. فلا يمكن تحقيق نموٍّ أو تقدمٍ على مستوى المؤسسات أو الدولة إن لم يتغير نمط التفكير.

ويظهر هذا النهج بوضوح في الدراسات الحديثة التي تؤكد أن التنمية الحقيقية تبدأ من العقول لا من الموارد، وفي هذا السياق أشارت دراسة البراوي (2023) إلى أن التمكين المعرفي والثقافي للإنسان يُعد مدخلاً أساسياً لتحقيق التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

**1- المجال البشري:** يقصد بالتنمية المستدامة في المجال البشري إنشاء جيل قادر على تحمل المسؤولية، يعمل على تنمية المجتمع وتقدمه ورفقيه، ويقوم علاقات اجتماعية تفاعلية بناءً بين أفراد المجتمع المدني والمؤسسي من جهة، وبين القدرات البشرية ورأس المال من جهة أخرى، لتحقيق تنمية حقيقية، دون التأثير السلبي على البيئة الطبيعية.

فالتنمية المستدامة تُعد رؤية مستقبلية تقوم على التفاعل والتكامل بين الأفراد من أجل التوصل إلى مجتمع أكثر أرساماً بالطابع الإنساني، والعمل على أن تصبح حماية التنوع الثقافي عنصراً أساسياً من برامج التربية المستدامة لتحسين جودة الحياة، وتحقيق أهدافها من خلال التربية البيئية والتعليم، (سليم، 2021: 1)، وفي هذا الإطار تشير العديد من الدراسات ومنها دراسة (الجازوي، وآخرون، 2021: 158)، إلى ضرورة تركيز التنمية المستدامة على العنصر البشري، وبناء العلاقات الاجتماعية التي تجعل المجتمع متماسكاً، والاهتمام بإشباع الحاجات الضرورية لجميع أفراد من خلال توفير المتطلبات المادية والنوعية لحياتهم، أي أنه يهتم بمجالات التعليم والصحة والإسكان والاتصالات وتوفير فرص العمل، والحد من الفقر وسوء توزيع الدخل، كما يختص بحقوق الأفراد الشخصية والاجتماعية والسياسية وحقوق المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة، ويهدف بالأساس إلى تحسين العلاقة بين الطبيعة والبشر، والنهوض برفاهية الناس وتحسين سبل الحصول على الخدمات التعليمية والصحية والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن، واحترام حقوق الإنسان. ويرتكز هذا التوجه على رؤية فلسفية عميقة، عبّر عنها المفكر الاقتصادي (Amartya Sen) حين قال: "لا تكمن التنمية في تراكم الثروات، بل في تمكين الإنسان من أن يكون ويفعل ما يقدره، وهو ما يتطلب بناء القدرات، وتوسيع الخيارات، وتعزيز المشاركة الفاعلة". (Sen, 1999, Development as Freedom, p. 3).

وقد عرّف تقرير التنمية البشرية لعام 1993 التنمية البشرية المستدامة بأنها: تنمية الناس، من أجل الناس، وبواسطة الناس.

فتنمية الناس تعني الاستثمار في قدراتهم وتوسيع خياراتهم في التعليم، والصحة، والمهارات، حتى يتمكنوا من العمل بطريقة مبدعة وخلاقة. أما التنمية من أجل الناس فتعني ضمان توزيع عادل لعائدات النمو الاقتصادي، في حين تشير التنمية بواسطة الناس إلى تمكين الأفراد من المشاركة في العملية التنموية، وأفضل أشكال المشاركة هو العمل المنتج والمأجور، بما يحقق

الاستدامة الاجتماعية عبر توفير الموارد والحقوق التي تكفل رفاهية الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية.

كما يشير تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1994) إلى أن "التنمية البشرية المستدامة لا تقتصر على توليد النمو الاقتصادي فحسب، بل تشمل توزيع عائداته بشكل عادل، وتجديد البيئة بدلاً من تدميرها، وتمكين الناس بدلاً من تهميشهم، وتوسيع خياراتهم وفرصهم، وتأهيلهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر في حياتهم. كما أنها تعالج الإنصاف داخل الجيل الواحد وبين الأجيال، بما يضمن قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على توظيف إمكاناتها بما يتوافق مع تطلعاتها وإشباع حاجاتها".

ورغم تعدد التعريفات، فإنها جميعاً تتفق على أن التنمية البشرية المستدامة تتيح أفضل الفرص الممكنة لاستغلال الطاقات البشرية من أجل تحقيق رفاهية أفضل للأفراد، فهم الهدف للتنمية المستدامة، وهم أيضاً الأداء الأساسية لتحقيق هذه التنمية، كما أن التنمية بهذا المعنى لا تعني فقط زيادة الثروة أو الدخل للمجتمع والأفراد، وإنما تعني النهوض بأوضاعهم الثقافية والاجتماعية والصحية والتعليمية وتمكينهم سياسياً وتفعيل مشاركتهم في المجتمع وحسن توظيف طاقاتهم وقدراتهم لخدمة أنفسهم ومجتمعاتهم، وتشير كل من دراسة (السرطان، 2011: 141؛ البطران، 2022: 18) إلى أن التنمية البشرية المستدامة هي استراتيجية شاملة تسعى إلى تمكين الإنسان وبناء قدراته المعرفية وتوسيع خياراته في مختلف المجالات، مما يجعله مؤهلاً لاستثمار طاقاته الفكرية والمعرفية وتعزيزها والمحافظة عليها. وتتجلى أهمية التنمية البشرية المستدامة في تحقيق استقرار المجتمع ومنع انحراف أفرادها نحو الفكر الهدام، بما يحقق وحدة المجتمع المادية والمعنوية. فسلامة الدولة واستقرارها يقومان على قوة الروابط والعلاقات التي توحد الأفراد وتكامل وظائفهم، كما تُعد التنمية الاجتماعية عامل من عوامل تحقيق الارتقاء بالإنسانية ومعاييرها وتقريب وجهات النظر بين مختلف دول العالم، كذلك فكرة التنمية والإنعاش الاجتماعي من الناحية الأخلاقية والمثالية والمعاني الإنسانية الرفيعة تغرس في أفراد المجتمع الفضائل الروحية التي من شأنها الرقي بوعي المجتمع وأذواق أفرادها، لأن الاشتراك في برامج الإنعاش والمساهمة في ميدان الخدمات والإصلاح الاجتماعي، يخرج الفرد من حدوده الضيقة وحياته الخاصة إلى نطاق أوسع في فضاء مجتمعي متماسك ومتكامل. (العمرى، 2016: 172).

## 2 - المجال الاقتصادي:

يشمل هذا المجال مجموعة من الإجراءات المستدامة والمنسقة التي يتخذها صانعو السياسات، والتي تُحدث تغييراً في الهيكل الاقتصادي للمجتمع، وتقضي على مسببات التخلف، وتعالج أسباب الفقر، وترتقي بالمستوى المعيشي للأفراد، بما يحقق آمالهم في حياة كريمة. ويتضمن هذا المجال عدة نواحٍ أساسية، من أبرزها:

### أ- تحقيق النمو والمساواة في توزيع الدخل:

هذا التوزيع يتمثل في الحصول على التعليم والخدمات الاجتماعية، والاقتصادية كإصلاح هياكل الأجور والدخول، وتوفير فرص عمل للجميع، وعلى حرية الاختيار وغيرها من الحقوق السياسية، ويعتبر عدم الحصول على فرص متساوية أو التوزيع غير العادل للموارد عائقاً أمام تحقق التنمية المستدامة، فهذه المساواة تساعد على تنشيط التنمية والنمو الاقتصادي، (البورنو، 2016: 19).

## ب- المؤسسات الاقتصادية:

على الرغم من أن بلورت مفهوم التنمية المستدامة قد جاء على المستوى الكلي، أي تحقيق التنمية المستدامة هو من مسؤولية الدول، إلا أن ذلك لا يعني المؤسسات الاقتصادية من هذه المسؤولية، بل يتوجب عليها تبني هذا المفهوم باعتبارها واحدة من أهم العناصر الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة، والعمل على إدماجه ضمن قراراتها ونشاطاتها ووظائفها، من خلال التوفيق والتنسيق بين الأهداف الاقتصادية والأهداف البيئية، إن تبني المؤسسات الاقتصادية لمفهوم التنمية المستدامة يقتضي تحقيق أداء عالي في المجالات الثلاثة التي عادة ما تترجم على مستوى المؤسسة الاقتصادية إلى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وتبني أسلوب الحوكمة الرشيدة، ومراعاة احتياجات أصحاب المصلحة كافة، (عامر،، 2017: 68).

## ج- الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئية للأجيال القادمة:

"يتطلب هذا الجانب البحث المستمر عن إيجاد حلول فعالة للحد من الاستهلاك غير المبرر وغير المرشد للموارد الاقتصادية، إضافة إلى الحد من العوامل الملوثة للبيئة" (الحسن، 2011: 7). وقد حذر الصندوق العالمي لحماية الطبيعة من ارتفاع مستوى استهلاك البشرية للموارد الطبيعية إلى حدٍ يهدد قدرة الطبيعة على التجديد. وأشار تقريره إلى أن "استهلاك سكان الأرض يفوق بنحو ( 30 %) ما يمكن للطبيعة تجديده، مما يشكل خطراً على مستقبل الأجيال القادمة. وتعني التنمية المستدامة في هذا الإطار إجراء خفضٍ عميقٍ ومطّرد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وإحداث تحولاتٍ جذرية في أنماط الحياة السائدة" (البورنو، 2016: 19).

## د- تقليص تبعية البلدان النامية: (حمداني، 2009: 46).

تعتبر تبعية الدول النامية جوهر التخلف في حين تعتبر التنمية المستدامة عملية تحرر اقتصادي، واجتماعي، وثقافي، وسياسي، والكثير من البلدان النامية تعيش حالة من الجمود في النواحي السياسية والمؤسسية والاقتصادية، محلياً ودولياً، وأنها أسيرة التبعية وعلاقات الهيمنة مع البلدان الرأسمالية.

ويعرف (دوس سانتوس Dos Santos) التبعية على أنها "واقع يكون فيه اقتصاد أقطار معينة مشروطاً بتنمية وتوسع اقتصاد آخر، حيث تستطيع بعض الأقطار السائدة أن تتوسع وتواصل تنمية ذاتها، بينما الأقطار الأخرى التابعة تستطيع ذلك فقط كانعكاس لذلك التوسع الذي قد تكون له آثار إيجابية أو سلبية على تنميتها المباشرة".

ويميز (سانتوس Santos) بين ثلاثة أشكال من التبعية وهي:

(1)- **التبعية الاستعمارية:** ويسيطر فيها رأس المال الأجنبي على المفاصل الأساسية في اقتصاديات المستعمرات من خلال احتكار التجارة.

(2)- **التبعية المالية- الصناعية:** وهي التي يسيطر فيها رأس المال الأجنبي على مراكز إنتاج المواد الأولية والزراعية في البلدان النامية.

(3)- **التبعية التكنولوجية - الصناعية:** وتنشأ بتبني الشركات متعددة الجنسية خيار إقامة صناعات موجهة لتلبية متطلبات السوق المحلية في البلدان النامية ضمن ما يسمى باستراتيجيات إحلل الواردات.

### 3- المجال البيئي:

إن المجال البيئي للتنمية المستدامة لا يقتصر على حماية البيئة فحسب، بل يشمل أيضًا بناء علاقة متوازنة بين الإنسان والبيئة، بما يضمن رفاهية الإنسان دون الإضرار بكوكب الأرض. ويُعد المجال البيئي إحدى الركائز الأساسية للتنمية المستدامة، إذ يهتم بالحفاظ على الموارد الطبيعية وضمان استمراريتها للأجيال القادمة.

فالتنمية اليوم لم تعد تُقاس فقط بمعدلات النمو الاقتصادي، بل أصبحت مرتبطةً بمدى احترامها للبيئة التي يعيش فيها الإنسان. ويشمل هذا المجال جميع السبل والوسائل الكفيلة بحماية البيئة وتقليل اختلال توازنها الحيوي، والحدّ من بصمة الإنسان الإيكولوجية عليها، وذلك من خلال ترشيد استخدام الموارد المتجددة وغير المتجددة، والحد من الإجراءات المسببة لزيادة انبعاث الغازات الدفيئة، بما يسهم في حماية الغلاف الجوي والمحافظة على المناخ.

وقد أشارت دراسة عبد العظيم (2019: 12) لعدة اعتبارات يمكن من خلالها المحافظة على البيئة أبرزها:

أ- قاعدة مخرجات: وتعني مراعاة تكوين مخلفات لا تتعدى حدود استيعاب الأرض لهذه المخلفات أو تضر بقدرتها على الاستيعاب مستقبلاً.

ب - قاعدة مدخلات: وتنقسم إلى قسمين:

(1) المصادر غير المتجددة مثل: المحروقات، ويُحافظ عليها من خلال الترشيد والعقلانية في استهلاكها.

(2) المصادر المتجددة مثل: المياه والتربة والهواء، ويُفترض الحفاظ عليها من خلال حماية الموارد الطبيعية، وصون المحيط المائي، والمحافظة على التنوع البيولوجي للأرض، وحماية المناخ من ظاهرة الاحتباس الحراري.

مما تقدّم نستخلص أنّ المعرفة أصبحت تمثّل الركيزة الأساسية للقوة في عالم المستقبل، لما تُوّديه من دور حيوي في بناء الإنسان وتوظيف طاقاته بفعالية في مسار التنمية البشرية المستدامة. فالإنسان بما يمتلكه من قدرات وإمكانات يُعد نقطة الانطلاق في عملية التنمية، وأداتها الفاعلة، وغايتها النهائية.

ومن هذا المنطلق، فإن مؤسسات الدولة مطالبة بإعادة النظر في سياساتها التنموية على نحو يعكس قناعة راسخة بأن الاستثمار في العقول البشرية هو الخيار الأجدر والأكثر نجاعة، سواء على المدى القريب أو البعيد.

إذ أن تجاهل هذا المسار يعني التفريط في فرصة تاريخية للانخراط في مسارات التميز والتقدم، التي تميز الشعوب القادرة على رسم ملامح المستقبل، عن تلك التي تكتفي بدور المتفرج على تحولات العالم من حولها.

### مؤشرات تحقيق التنمية المستدامة:

بعد تحديد الأهداف والمجالات (الأبعاد) الأساسية للتنمية المستدامة، تبرز الحاجة إلى مؤشرات وأدوات دقيقة لمتابعة مدى التقدّم أو القصور في كل بُعد من أبعادها، باتجاه تحقيق الأهداف الأممية للتنمية المستدامة.

وقد نشرت لجنة الأمم المتحدة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، (United Nations )  
(Department of Economic and Social Affairs – UN DESA)

وهي إحدى الإدارات الرئيسية التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة التي تُعنى بتعزيز التنمية المستدامة، وتحليل السياسات الاقتصادية والاجتماعية، ودعم الدول الأعضاء في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة (SDGs). وثيقة حول الاقتصاد الأزرق، تضم مؤشرات تُعرف باسم مؤشرات الضغط والحالة والاستجابة، بهدف التمييز بين:

1- مؤشرات الضغط، مثل معدلات التلوث.

2- مؤشرات تقييم الحالة الراهنة، مثل نوعية الهواء والماء.

3- المؤشرات القابلة للتطبيق، التي تتعلق بالأمن الغذائي والتنمية المستدامة.

وتغطي هذه المؤشرات جميع المجالات البشرية والاقتصادية والبيئية والمؤسسية للتنمية المستدامة.

وأكد مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤشرات في مساعدة البلدان بشأن التنمية المستدامة، لذا وضعت لجنة التنمية المستدامة مجموعة من مؤشرات الاستدامة بوصفها أدوات لتقييم التقدم المحرز نحو تحقيقها، ومن ثم إعداد برنامج عمل محدد، واستناداً لهذه المعايير جرى اختيار مئة وأربعة وثلاثون مؤشراً، تشكل مجموعة مؤشرات تستطيع البلدان أن تختار منها ما يتماشى معها، لذلك فإن لجنة التنمية المستدامة حددت حزمة مؤشرات تتضمن خمسون مؤشراً، ويتكون الإطار العام للمؤشرات من مؤشرات اقتصادية ومؤشرات اجتماعية ومؤشرات بيئية وأخرى مؤسسية، (الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية لإفريقيا، 1992: 7-8).

**المؤشرات الأساسية للتنمية المستدامة الواردة في تقرير الإسكوا (2025):**

اشتمل التقرير على مئة وثلاثة عشر مؤشراً تُستخدم في متابعة التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية ومن أبرز هذه المؤشرات: [www.unescwa.org](http://www.unescwa.org).

**1- مؤشرات اقتصادية:**

وهي أدوات تستخدم لقياس مدى التقدم نحو تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، وتعمل على إحداث توازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة والعدالة الاجتماعية، ومنها:

أ- الناتج المحلي الإجمالي: مؤشر لقياس حجم الاقتصاد ويستخدم لتقييم النمو الاقتصادي.

ب - معدل النمو الاقتصادي: يعكس مدى توسع الاقتصاد على مدى الزمن.

ج - معدل التضخم: وهو يوضح استقرار الأسعار وتأثيرها على القوة الشرائية.

د - معدل البطالة: يعكس قدرة الاقتصاد على توفير فرص عمل للجميع.

هـ- الاستثمار في القطاعات المستدامة: مثل الطاقة المتجددة والزراعة الذكية والصناعة النظيفة.

و- الانفاق العام على التعليم والصحة: مؤشر لمدى الاستثمار في رأس المال البشري.

ز - مؤشر الدين العام كنسبة من الناتج المحلي: يوضح مدى استدامة السياسات المالية.

ح - نسبة الطاقات المتجددة من إجمالي الطاقة المستخدمة: وهو مؤشر يعكس مدى النجاح في التحول نحو اقتصاد أخضر.

## 2- مؤشرات اجتماعية:

أ- الصحة الجيدة: مثل متوسط العمر المتوقع عند الولادة، ومستوى الرعاية الصحية.

ب- التعليم: ويشمل معدلات الالتحاق بالمدارس، ونسبة محو الأمية، وسنوات التعليم.

ج- مستوى الدخل والمعيشة: يُقاس بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وفقاً لتعادل القوة الشرائية.

د- العدالة والمساواة: تقليص الفجوة بين الجنسين.

هـ- التمكين والمشاركة: قدرة الأفراد على اتخاذ قراراتهم والمشاركة في الحياة العامة.

## 3- مؤشرات بيئية:

وهي مؤشرات تسمح بمعرفة مدى استدامة الموارد والتنوع الاحيائي، والتغير في مكونات البيئة نتيجة الاستغلال المفرط لها من أجل تلبية الحاجات والرغبات البشرية، وتساعد هذه المؤشرات في تقييم مدى تأثير الأنشطة البشرية على البيئة، وتساهم في تحقيق الأهداف الأممية للتنمية المستدامة، وأهم المؤشرات البيئية هي:

أ- درجة تركيز الهواء من الملوثات والغازات ذات المفعول الاحتراسي: (حمداني، 2009: 114).

تؤدي الغازات الدفيئة الموجودة في الطبيعة إلى أن تبقى الأرض دافئة بما يكفي لجعلها صالحة للاستعمال البشري، غير أن أنشطة الإنسان في سعيه لتحسين ظروفه أدت إلى زيادة تركيز هذه الغازات وإضافة غازات أخرى من أكثرها خطورة (ثاني أكسيد الكربون، أكسيد النيتروجين، الميثان، الأوزون التروبوسفيري، وغيرها)، وتفيد الإحصائيات أن تلوث الهواء بغاز ثاني أكسيد الكربون في تزايد مستمر ونمو مضطرد، ويتوقع البنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD) أن يصل تركيز غاز ثاني أكسيد الكربون في الجو إلى (600 جزء بالمليون في عام 2100)، وكلما ازدادت نسبة الغازات الدفيئة في الغلاف الجوي كلما زادت الآثار السلبية لإطلاق الكربون في مناخ الأرض الذي لا يمكن أن يعود إلى حالة التوازن في القرون القادمة إلا بتخفيض معدل انبعاث الكربون إلى المعدل الذي تستطيع المحيطات والغابات عنده امتصاصها، (أي 1 إلى 2 مليار طن في العام، أو بنسبة تصل إلى 80%) أدنى من المعدل الحالي، مع العلم أن حجم الكربون الذي يطلق في الجو سنوياً يقدر حسب تقرير معهد مراقبة البيئة العالمية 6 مليار طن، وقد تسببت زيادة درجة التلوث في تآكل طبقة الأوزون التي هي عبارة عن مظلة للأرض على ارتفاع (من 6 إلى 30 ميلاً)، تتكون من غاز الأوزون وهو غاز عديم اللون نفاث الرائحة وسام جداً للإنسان والحيوان، يؤدي إتلافه إلى انعكاسات سلبية كبيرة جداً، وذلك نتيجة الاعتماد الكبير في الصناعة على المعادن التي يتسبب استغلالها في توليد الطاقة بزيادة نسبة التلوث، بالإضافة إلى تجريف التربة وقطع النباتات، وهو مؤشر على تدهور البيئة وتغير المناخ.

ب - مؤشر التصحر: يقيس مؤشر التصحر نسبة الأراضي المصابة بالتصحر إلى المساحة الاجمالية للدولة، ويُعد تقليص مساحات الأراضي الصحراوية وزيادة الغطاء النباتي وانتشار الغابات والحدائق العامة في الدولة ورعايتها، والمحافظة على الحياة البرية من مؤشرات تحقيق التنمية المستدامة، (اندراس، 2021: 14).

ج - مؤشر درجة تدهور الموارد الطبيعية: الاستغلال المفرط للثروات غير المتجددة التي في باطن الأرض أو على سطحها، وكذلك الأرض الزراعية والقابلة للزراعة تعتبر جميعها مؤشرات على تراجع للتنمية البيئية المستدامة، والتزايد السكاني الذي يؤدي إلى تناقص نصيب الفرد، وكذلك إزالة الغطاء النباتي والتغيرات المناخية والرعي الجائر، وتفتت الطبقة السطحية للأرض وسوء إدارة الموارد المائية جميعها عوامل ساعدت على إتلاف الغطاء النباتي، وهي مؤشرات واضحة على تدهور البيئة، (حمداني، 2009: 115).

#### 4- مؤشرات مؤسسية:

تُعد الابتكارات التكنولوجية محركاً رئيسياً للنمو الصناعي، لما لها من دور فعال في تحسين مستويات المعيشة. وتتمثل أبرز مظاهرها في أنشطة البحث والتطوير، وعدد المقالات المنشورة في الدوريات العلمية والتقنية، وصادرات التكنولوجيا المتقدمة، بالإضافة إلى عدد براءات الاختراع والعلامات التجارية المسجلة. وهذه المؤشرات تعكس مدى قدرة المؤسسات على إنتاج المعرفة وتوظيفها في تحقيق التنمية المستدامة، ومن أهم هذه المؤشرات: (إسماعيل، 2015: 64).

أ- نسبة الحصول على المعلومات:

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة الأفراد في الحصول على المعلومات والبيانات الرقمية والتقليدية المتاحة لهم، وسرعة الحصول على تلك البيانات ووجود تطبيقات رقمية لمعالجة هذه البيانات بالإضافة إلى إمكانية ربط نتائج تحليل هذه البيانات بتطوير واقع الخدمات والإنتاج .

ب- عدد العلماء والمهندسين في مجال البحث العلمي:

ويقصد به أعداد العلماء والمهندسين في مجال البحث والتطوير لكل مليون شخص.

ج- معدل الإنفاق على البحث والتطوير:

يمثل هذا المؤشر حجم الإنفاق المالي على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي للدولة، أهم محفزات النمو الاقتصادي المستدام وترشيد القرارات الاستراتيجية، والبحث والتطوير لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يشمل القضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ويعتبر المتوسط العالمي للدول المتقدمة اقتصادياً، (2,5 في المائة) كنسبة من إجمالي الدخل القومي.

مما سبق يتضح بجلاء أن التنمية المستدامة في جانبها البشري والإنساني تسعى إلى الرفع من مستوى التعليم ، واستقرار النمو السكاني، وتوفير الخدمات الصحية والرفع منها، في جميع المناطق الحضرية والريفية، ودعم التعليم المستمر والتعليم التقني، وفي الجانب الاقتصادي تسعى إلى الحد من الفقر وتوظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة للأجيال الحالية والمستقبلية، وفي الجانب البيئي تسعى إلى تحقيق التوازن بين النظام البيئي والنظام الاقتصادي أي وضع حدود معينة من الاستهلاك والاستنزاف لا يمكن تعديها، لأنه في حالة تجاوزها سوف يؤدي ذلك إلى انهيار النظام البيئي، وهو ما يحتم على مؤسسات الدولة حماية الموارد الطبيعية وتنميتها، وعدم مزاوله الأنشطة المدمرة للبيئة أو الحد منها، وفي المجال التقني الدفع بالمجتمع لاستخدام التقنية النظيفة والغير ملوثة للبيئة، والتي تنتج الحد الأدنى من الغازات الحابسة للحرارة.

## التحديات التي تواجه المؤسسات والدول في تحقيق أهداف التنمية المستدامة:

تُعد التنمية المستدامة هدفاً عالمياً تسعى من خلاله المجتمعات لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، والحفاظ على البيئة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، ومع ذلك تواجه المجتمعات حول العالم العديد من التحديات في سبيل تحقيق هذا الهدف، وفي هذا الصدد تشير العديد من الدراسات الأدبية إلى التحديات التي تواجه الدول والمؤسسات في سعيها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ومنها:

### 1 - التحديات السياسية:

أشارت دراسة الكيبسي وآخرون (2019: 24) إلى النظم السياسية التقليدية التي لاتزال مهيمنة في المجتمعات النامية وتؤمن بدور وأهمية القوى الصلبة في إحداث التغيير أو تسيير الشؤون العامة وتنفيذ السياسات والخطط التنموية بأنها من أقوى التحديات، والتي قلما أدركت أهمية ودور القوى الناعمة أو المرجعيات المعرفية ودور العقل في صياغة النماذج وطرح النظريات وابتكار وترشيد السلوكيات، لذلك نجدها تتبارى في استجلاب الأسلحة واستيراد ما يستجد منها، وتهمل أهمية التعليم والتعلم، فنجد الجامعات فقيرة للتقنيات والمختبرات والمنهجيات المتطورة، وتضل أساتذتها عرضة للمساءلة والمتابعة عند ابداء أو اقتراح أي رأي يخالف توجه هذه النظم.

### 2- التحديات الاجتماعية: (غنيم، وأبو زنت، 2014: 89)

التنمية المستدامة المطلوبة هي التنمية القائمة على العدالة المنفتحة والاحترام المتبادل والتعاون، والكامنة في قيم السكان واخلاقياتهم وثقافتهم والتي لا تكتسب دلالاتها الحقيقية على التقدم إلا إذا كانت تدور حول محور جوهري واحد وهو الكرامة الإنسانية، وبالتالي فالمعيار الحقيقي والجدي للرقى في عصرنا يتمثل في القيم الأخلاقية التي يجب أن تتوفر في الإنسان بصفته إنساناً، ويقول (موسشيت، 1997) أن الأوضاع البيئية المأساوية التي وصل إليها عالمنا المعاصر قد دفعت بالعديد من الفعاليات الدولية الى الإقرار بضرورة التغيير من أجل الإصلاح، وأن التنمية المستدامة كوسيلة ورؤية جديدة لتتغلب على هذه المشكلات لابد أن يشمل التغيير قيم السكان واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم في المجتمع الإنساني ككل، وهذا يعني أن أزمة القيم التي يعيشها العالم، وغياب الضوابط الإنسانية والأخلاقية للسلوك الفردي والجماعي والمجمعي والدولي هي أحد الأسباب الرئيسية التي أدت الى هذه المأساة.

### 3 - التحديات الاقتصادية:

وهي المتمثلة في الفقر، وانخفاض الدخل، وضعف الإنجاز في مجالات التعليم والصحة والتغذية والإسكان، وضعف القدرة على الإبداع والابتكار، واستنزاف الموارد الطبيعية وضعف رأس المال المتاح للاستثمار والنهوض بالقطاع الإنتاجي، الأمر الذي يؤثر على الاهتمام بالتنمية المستدامة، إضافة إلى تأثيره الكبير على التمويل الذي تحتاجه المشروعات البيئية والبنية التحتية المستدامة. ( <https://sustainability-excellence.com> )

### 4 - التحديات البيئية: (الحسومي، 2022: 112).

تتمثل في ظاهرة الجفاف والتصحر والندرة في الأراضي الصالحة للزراعة بسبب الظروف المناخية القاسية كالنقص الحاد في الموارد المائية وتلوثها والارتفاع في درجات الحرارة ومعدل التبخر وتلوث الهواء وتراكم النفايات، والاستغلال المفرط للموارد الطبيعية نتيجة ضعف الرقابة، إضافة الى سوء التوجه في أنماط الاستهلاك المتمثلة في الاسراف والتبذير.

## 5- التحديات الأمنية: (الفحل، 2023: 167).

وهي المتمثلة في الإرهاب وعلاقته بالجريمة العالمية المنظمة، والنزاعات الدينية والعرقية، إضافة إلى غياب الاستقرار السياسي للعديد من الدول وخاصة النامية منها، إلى جانب ضعف المؤسسات الحكومية وعدم كفاءة الإدارة البيئية والتنمية، وقصور في التنسيق بين الجهات المعنية بالتنمية على المستويين المحلي والدولي.

## 6- التحديات التقنية: (الحسومي، 2022: 113).

تظهر بوضوح في تدني مؤشرات البحث والتطوير، إذ يُعد البحث العلمي والتكنولوجيا المتطورة من العوامل الأساسية لاكتساب المعرفة التي تساهم بدور أساسي في التقدم الاجتماعي والاقتصادي، وذلك للدور الذي تلعبه المعارف العلمية في تحسين القدرات الإنتاجية ومن ثم رفع المستويات المعيشية وتقليل نسبة الفقر.

## التحديات التي تواجه ليبيا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة:

تواجه ليبيا العديد من العقبات والتحديات التي تعيق تقدمها في مختلف المجالات التنموية، ومن خلال ما ورد في تقرير موقع الأمم المتحدة، عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) (ESCWA)

(United Nations Economic and Social Commission for Western Asia, ESCWA)، إضافة إلى تقرير رؤية ليبيا المستقبل، وما ورد في تقرير (مجلس التخطيط الوطني - استراتيجية دمج الشباب، 2012: 37)، و(مجلس التخطيط الوطني- استراتيجية التمكين الوطني، 2013- 2014). [www.npc.gov](http://www.npc.gov) ، وتقرير (مجلس التخطيط الوطني رؤية ليبيا 2040)، يمكن حصر أهم التحديات في التالي:

### 1 - تحديات اجتماعية:

- أ - الفقر: ترتفع معدلات الفقر النسبي، حيث يعيش حوالي ثلث الليبيين تحت خط الفقر الوطني.
- ب - خدمات التعليم: لا يستجيب نظام التعليم إلى احتياجات سوق العمل ومتطلبات التطور المعرفي العالمي.
- ج - خدمات الصحة: يعاني النظام الصحي ضعفاً واضحاً نظراً للانقسام المؤسسي ومحدودية الموارد المالية، ونقص الموارد البشرية العاملة فيه، والانتقطاع في الأدوية المنقذة للحياة والمعدات الأساسية، إلى جانب تردي شبكة الرعاية الصحية الأولية.
- د - النزوح: يشكل تزايد أعداد النازحين بسبب الصراعات والقتال والحروب المستمرة تحدياً حقيقياً على المستوى الاجتماعي.
- هـ - الهجرة غير النظامية إلى ليبيا عبوراً واستقراراً: حيث تشكل الأعداد الكبيرة والمتزايدة من المهاجرين غير النظاميين تحدياً حقيقياً على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، وخصوصاً من ناحية الامن الديمغرافي وانتهاكات حقوق الإنسان والانخراط في الاقتصاد غير الرسمي والجريمة المنظمة.

و - ضعف روح المبادرة لدى الشباب الليبي: بسبب معطيات اجتماعية وثقافية، فالشباب اصبح يعتمد إلى حد كبير على العمل الأجير في مؤسسات القطاع العام، حيث بلغ ما نسبته (79%) من

فئة الشباب يعملون بالجهاز الإداري للدولة ومؤسسات القطاع العام، (مجلس التخطيط الوطني - استراتيجية دمج الشباب، 2012: 37).

## 2- تحديات اقتصادية:

بالرغم مما تمتلكه ليبيا من مزايا ومقومات اقتصادية تمكنها من بلوغ أعلى المستويات التنموية المتمثلة في موقعها الجغرافي ومزاياها السياحية ومواردها الطبيعية وثرواتها البحرية، إلا أن الاقتصاد الليبي يواجه اختلالات على المستوى الكلي وتشوهات على المستوى القطاعي، ومن هذه الاختلالات والتشوهات ما يلي:

أ - السياسة المالية: الاعتماد الكبير على الإيرادات النفطية في تمويل الميزانية العامة، وتدني الحصة الضريبية والإيرادات السيادية، إلى جانب تنامي حجم الانفاق الاستهلاكي وحجم الدين العام المحلي.

ب - السياسة النقدية: تسجيل معدلات تضخم عالية وضعف فعالية سياسة الصرف الأجنبي المتبعة، واستنزاف الاحتياطات الدولية، والتوسع الكبير في عرض النقود.

ج- الاستثمارات: قصور في ملائمة بيئة ممارسة الأعمال للاستثمارات المحلية والأجنبية.

د - التشغيل: ارتفاع نسبة التوظيف في القطاع الحكومي (85 في المائة)، وتسجيل معدلات بطالة عالية ولاسيما بين الشباب ذكوراً وإناثاً، وضعف الكفاءة، وضعف المهارات المحلية المطلوبة.

هـ - القطاعات الاقتصادية: تواجه القطاعات الاقتصادية تحديات كثيرة تعيق قدرتها على بناء وتنفيذ أي سياسات استراتيجية تحقق المساهمة في النمو والمشاركة في البرامج التنموية والتحول إلى بيئة اقتصادية جديدة متنوعة ومستدامة، وهي قطاعات (الطاقة، المالية، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، المواصلات، الإسكان والمرافق، الزراعة، الثروة الحيوانية والبحرية، السياحة).

و - ضعف قنوات التواصل والشراكة للطلبة والجامعات مع رجال الأعمال من العالم الخارجي، لاكتساب الخبرة وصقل المهارات والانفتاح على الاقتصاد العالمي وثقافة الإبداع والابتكار العالمية، ويرجع ذلك إلى قصور تشجيع الدولة والمؤسسات الجامعية للشباب.

ز - قصور في ملائمة مخرجات التعليم لاحتياجات سوق العمل، إضافة إلى محدودية قدرة سوق العمل الاستيعابية لمخرجات التعليم. (مجلس التخطيط الوطني- استراتيجية دمج الشباب الليبي، 2012: 38).

## 3 - تحديات مؤسسية:

يجسد عدم الاستقرار السياسي والصراع المسلح والافتقار إلى مفهوم الدولة بمعناها الواسع، وتعثر المؤسسات واستشراف الفساد بكل أنواعه في غياب الحوكمة والشفافية والمساءلة واعتماد المركزية، تحديات حقيقية تعيق الإصلاح والتطوير وبلوغ مستويات تنموية ومستدامة متقدمة، تتمثل فيما يلي:

أ - انقسام مؤسسات الدولة: ومن أشكاله الانشطار المؤسسي والتناظر المؤسسي والانقسام الجزئي للمؤسسات، واستحداث مؤسسات جديدة من المتوقع أن تواجه عقبة أمام الحكومة الموحدة مستقبلاً في إعادة دمج هذه المؤسسات ومتابعة الإجراءات الصادرة عنها وتصحيحها.

ب - الفساد: من أهم معوقات بناء الاقتصاد الوطني الفساد الإداري والسياسي والمالي و ارتهان مؤسسات الدولة لحملة السلاح والولاءات القبلية.

ج - المركزية: اعتماد المركزية في مؤسسات الدولة يعيق عملية تعزيز الحكم المحلي وتحقيق التنمية المكانية المستدامة، حيث زادت من هجرة الأفراد إلى المدن الكبيرة بحثاً عن فرص العمل والاستثمار، مما أدى إلى الضغط على هذه المدن وبنيتها التحتية، وتركز المناطق السكانية بحسب الجهوية، مما عمق الانقسام الداخلي والتناحر المناطقية.

د- عمل مؤسسات الدولة بمبدأ التساوي في الأجر، وغياب مبدأ الأجر مقابل الجهد والإبداع، مما أدى إلى ضعف روح المبادرة لدى العاملين. (مجلس التخطيط الوطني- استراتيجية التمكين الوطني، 2013-2014). [www.npc.gov](http://www.npc.gov)

#### 4 - تحديات بنية:

شهدت ليبيا تنفيذ عدد من الخطط والمشاريع التنموية في العقود الأخيرة من القرن الماضي، وبسبب غياب الإدارة الجيدة شكلت هذه المشاريع عبئاً على البيئة، ما يستوجب مراجعة هذه التجربة وإبراز نقاط الخلل فيها وتصحيحها لتجنب انهيار النظم البيئية الداعمة للحياة، أو على الأقل إنقاذ ما تبقى منها:

#### مشاكل تعاني منها البنية التحتية للبيئة في ليبيا:

أ - التلوث بالمخلفات الصلبة نتيجة سوء الإدارة وعدم وجود استراتيجية لإدارة النفايات الصلبة والسائلة، وعدم وجود مكبات تتوفر بها الاشتراطات والمعايير البيئية، وكذلك خلط النفايات الطبية والصناعية الخطرة مع النفايات المنزلية، والأهم من ذلك كله عدم وجود آلية لتوثيق البيانات والمعلومات عن كميات النفايات ومعدل ترايدها.

ب- التغيير المستمر في هيكلية الشركة العامة للمياه والصرف الصحي وتعدد جهات الإشراف عليها، مما أدى إلى تلوث المياه والاستخدام غير المرشد.

ج - التدهور الشديد للغطاء النباتي في ليبيا من حيث التنوع والكثافة ساهم في زيادة حالة الجفاف والتصحر، مما أدى إلى انحسار التنوع الحيوي والبيئي.

د - تلوث الهواء فبالرغم من عدم توفر بيانات ومعلومات ومحطات رصد ومراقبة لملوثات الهواء الجوي، إلا أن ليبيا تعتبر من الدول القليلة التي لا تعاني من مشاكل حادة في تلوث الهواء، ويرجع ذلك إلى محدودية مصادر التلوث وإلى المساحات الشاسعة والمفتوحة للمدن الليبية.

هـ - التصحر وجرف الأراضي، حيث تقدر مساحة الأراضي القابلة للتصحر بحوالي (89%) من إجمالي المساحة الكلية، بينما لا تتجاوز الأراضي الصالحة للزراعة ما نسبته (5%) من مساحة ليبيا الكلية، وتشير البيانات إلى أن مساحة الأراضي ذات الغطاء النباتي لا تتجاوز (10%) من إجمالي المساحة الكلية شاملة الغابات والمراعي، وتقلص مساحة الأراضي الرطبة والسبخ والبحيرات الساحلية الى ما نسبته (5%) من المساحة الكلية، وهي أيضاً من الأنظمة البيئية التي ينبغي حمايتها والاهتمام بها خاصة أنها ذات فوائد علمية قيمة، بالإضافة إلى اقتنيات عديد الطيور المهاجرة عليها.

و - تلوث البيئة البحرية الناتجة عن التخلص الخاطئ لمياه الصرف الصحي غير المعالجة، وللنفايات الصناعية رغم قلتها، تأثيرات سلبية كبيرة على البيئة البحرية وعلى صحة الإنسان،

وعلى الرغم من أن المواقع التي تعاني من هذا النوع من التلوث محدودة جداً، فإن الأمر يتطلب المحافظة على جودة البيئة البحرية وحماية الموارد الطبيعية المهددة بها وعلى المخزون السمكي فيها، (مجلس التخطيط الوطني رؤية ليبيا 2040).

**أهم معوقات التنمية المستدامة في ليبيا:** (محمد، 2015)

- أ- تفشي سلوكيات سلبية مثل التسريب واللامبالاة وعدم استغلال أوقات الفراغ الاستغلال الأمثل.
- ب- احتقار العمل اليدوي والمهني، والبحث عن العمل المكتبي وعدم توجيه المدخرات للاستثمار في مشاريع ناجحة.
- ج- العادات والتقاليد الاستهلاكية السيئة وخاصة في المناسبات الاجتماعية والدينية.
- د- تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري، وظهور أفراد اغنياء تقدر ثرواتهم بالملايين بينما افتقار المواطن البسيط الذي يمثل الغالبية.
- هـ- انتشار السلاح بشكل عشوائي داخل المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى نشوب الاقتتال بين أفراده لأبسط الأسباب.

و- ظهور العديد من التشكيلات المسلحة التابعة للدولة بشكل اسمي فقط، بينما تؤتمر بأوامر قياداتها، مما أدى إلى حدوث الاقتتال بين هذه التشكيلات من أجل النفوذ والمال، وغالباً ما يكون الاقتتال في مراكز المدن، مما شوه صورة البلاد الأمنية، وأدى إلى إحجام الشركات الأجنبية للدخول للبلاد والاستثمار فيها رغم توفر فرص اقتصادية سانحة.

يظهر مما سبق؛ أن وجود قيادة وطنية عليا ذات رؤية تنموية واضحة يُعدّ عاملاً محورياً في بناء الثقة بين المواطن والدولة، وفي توجيه الموارد نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكفاءة وفاعلية.

فالقيادة الرشيدة، من خلال صلاحياتها التنفيذية والتشريعية، قادرة على إطلاق إصلاحات سياسية تعزز الاستقرار المؤسسي، وتدعم آليات المشاركة المجتمعية في صنع القرار، وترسخ مبادئ الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد.

كما أن حضور الدولة الفاعل دولياً يفتح أمامها آفاق التعاون والشراكة، ويحسن صورتها السياسية والاقتصادية.

ويبقى الفساد المالي والإداري في المناصب العليا أخطر المعوقات أمام التنمية المستدامة، إذ يؤدي غياب المساءلة القانونية إلى تكرار السلوكيات الفاسدة وعرقلة مسار الإصلاح الوطني.

**ثالثاً: العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة والتعليم الجامعي والتنمية المستدامة.**

### **1- العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية المستدامة:**

التنمية المستدامة هي الهدف الاسمي الذي تسعى المجتمعات لتحقيقه، وهي رؤية مستقبلية تقوم على التكامل من أجل الوصول إلى مجتمع أكثر إتساقاً بالطابع الإنساني، وأطلقت منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة شعار (التعليم من أجل التنمية المستدامة) والذي ينص على التعليم مدى الحياة، بهدف اكساب المتعلم القيم والمعارف والمهارات، وزيادة قدراته على إيجاد الحلول الجديدة للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تؤثر في حياته، فكلما ارتفعت

كفاءة العنصر البشري من خلال التعليم والتدريب واكتساب المعرفة ازدادت كفاءة استخدام الموارد الأخرى حتى لو كانت نادرة، فالعنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج لذا يجب إعطاؤه الاهتمام الأكبر في سبيل الوصول إلى تنمية اقتصادية ذات نمو مستدام، وبشكل يحافظ فيه على قدرة طبيعية للموارد الطبيعية لتنمية ذاتها مع الزمن.

#### أ- دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة:

تُعد إدارة المعرفة أحد المرتكزات الجوهرية لتحقيق تنمية حقيقية للمورد البشري بشكل مستدام، لما لها من دور فاعل في تمكين الأفراد، وتعزيز القدرات المؤسسية، وتوجيه السياسات العامة نحو العدالة الاجتماعية والتمكين المعرفي. ففي ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، بات العنصر البشري هو المحرك الأساسي للقدرة الإنتاجية والتنافسية، حيث أصبح امتلاك المعرفة وتوظيفها معياراً رئيسياً في تحقيق النمو الاقتصادي الحقيقي.

وتأسيساً على ذلك، تبرز الحاجة الملحة إلى زيادة الاستثمار في التعليم، والتدريب، ونشر المعرفة، باعتبارها أدوات استراتيجية تمكن المورد البشري من أداء دوره التنموي بكفاءة وفاعلية. وقد تبنت العديد من الدول، مثل ماليزيا وكوريا الجنوبية وسنغافورة وغيرها، هذا التوجه، وحققت نتائج تنموية ملموسة تؤكد على مركزية رأس المال البشري في تحقيق التنمية الشاملة. إذ أن رأس المال الحقيقي لا يكمن في الثروة المادية فحسب، بل في بناء الإنسان وتنمية قدراته المعرفية والمهارية، بوصفه المدخل الأجدر لتحقيق تنمية مستدامة وشاملة.

وعليه، فإن استدامة التنمية لا تتحقق بمعزل عن تنمية العنصر البشري، الذي يمثل جوهر العملية التنموية وغايتها، وهو ما يستدعي تبني نماذج معرفية متكاملة تدمج بين إنتاج المعرفة، وتداولها، وتطبيقها في سياق مؤسسي ومجتمعي يعزز من فاعلية رأس المال البشري في تحقيق التحول التنموي المنشود.

#### ب - دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة:

يمثل اقتصاد المعرفة نتيجة مترتبة على التراكم الهائل للمعارف المكتسبة من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف أشكالها، فهو اقتصاد وفرة للأفراد والدول لاعتماده على المعلومات كمورد، بدلاً من الموارد الطبيعية، وتمثل المعرفة الصفة الأساسية المميزة للمجتمع الإنساني، فإنتاج المعرفة واستخدامها وتوزيعها هي المحرك الرئيس لعملية النمو المستدام وخلق الثروة وفرص التوظيف في كل المجالات، ولأنه يقوم على أساس إنتاج المعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد في عقولهم بخبراتهم وتجاربهم ومعارفهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم، كمصدر أساسي لثروة المجتمع ورفاهيته، (سلام، 2022: 78)، والمعرفة هي إحدى المكتسبات المهمة للتنمية الاقتصادية المستدامة، حيث أضحت المحرك الأساسي للمنافسة بين المجتمعات، وذلك بإضافة قيم للمنتجات الاقتصادية من خلال الزيادة الإنتاجية والطلب على الأفكار والابتكارات الجديدة، فاقتصاد المعرفة يقوم على نظام فعال للتعليم والإبداع والحوافز الاقتصادية والحوكمة ونظام مؤسسي كفوء، وتقنية المعلومات والاتصالات، علاوة على تميزه بالقدرة على تعميم وانتشار المنافع المترتبة على استخدامه، ويعتبر ممثلاً لحجر الزاوية في تحقيق التنمية المستدامة التي أصبحت مطلباً ملحاً للخروج من الأزمة التي تسببت بها التنمية غير المتوازنة والآثار السلبية والمدمرة التي تركتها في نواحي عديدة من مظاهر الحياة على كوكب الأرض.

#### ج- دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية البيئية المستدامة:

علم الاستدامة يقوم على الربط بين القضايا والتهديدات الكبيرة للبيئة كالتغيرات المناخية والتلوث بكل أنواعه، وفقدان التنوع الحيوي، ونقص المياه، ونضوب مصادر الطاقة التقليدية، وتصحر الأرض والجفاف واقتلاع الغابات، والصيد الجائر للحيوانات والطيور النادرة وغيرها، وقضايا الفقر ونقص الدواء والغذاء والبطالة والتهميش والاقصاء، ومشاكل الاستبداد والظلم والتعسف وما تولده من تصاعد الإرهاب وشبكاتة، بحيث تم تناولها بالبحث والتحليل العلمي الدقيق، من أجل الوصول إلى حلول المعالجة والوقاية الشاملة، وهو ما يحقق الاستدامة البيئية، هذا الربط بين المشكلات والظواهر هو ما يسعى علم الاستدامة البيئية إلى معرفته وإدارة هذه المعرفة بشكل شمولي، وفي هذا الصدد تشير دراسة فراحتية (2018: 282) إلى أن إدارة المعرفة ومن خلال تحديد المخاطر المترتبة على تعظيم الإنتاج من أجل النمو الاقتصادي وزيادة الأرباح، تسعى إلى إدخال إصلاحات أساسية وبشكل أولي على نظام الإنتاج، كالقيام بإجراء تخفيض في مستوى مدخلات الإنتاج من المصادر الطبيعية، حيث يعتبر تغيير المدخلات أحد الإصلاحات الأساسية المطلوبة لإدراج حماية النظام الطبيعي ضمن الاقتصاد الكلي، مثل التحول من استخدام الوقود الأحفوري (النفط) إلى استخدام الطاقة المتجددة، والتحول من مواد خام إلى مواد مستعملة، والعمل على تقليص المخرجات (المخلفات) من نفايات صلبة وملوثات، وتصميم منتجات ذات كفاءة بيئية تراعي إشباع الحاجات الإنسانية، في الوقت الذي تقلل فيه من التأثيرات البيئية السلبية، وكذلك عقلية استغلال الموارد الطبيعية بمستوى يتناسب على الأقل مع طاقة احتمال الأرض التقديرية. وتؤكد دراسة عبيد واخرون (2021: 437) على أن إدارة المعرفة تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا لخلق واستخدام الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية والتطوير والتحسين المستمر في الإدارة وعمليات الإنتاج وبالتالي تساعد في تراكم الخبرة واتساع الذاكرة التنظيمية مما يعمل على تقليل الوقت اللازم لحل المشكلات، بما فيها المشاكل البيئية، ومن ثم المساهمة الفاعلة في تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة، كما أن إدارة المعرفة تعتبر أساساً منطقياً في تطبيق وتفعيل نظم الإدارة البيئية وخاصة (ISO : 1400)، مما سبق يتضح أن امتلاك المجتمعات للمعرفة يجعلها قادرة على توحيد جهود المختصين في كل مجالات الحياة على كوكب الأرض، من أجل زيادة الفهم للتداخل بين نشاطات البشر وبيئتهم من جهة، وما تحدثه البيئة ونظمها من آثار على سلوكيات الأفراد من جهة أخرى.

## 2- العلاقة بين التعليم الجامعي والتنمية المستدامة:

### التأكيد الأممي على أهمية دور الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أكدت المبادرات الدولية، والمؤتمرات العالمية، على الدور المحوري للجامعات في تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة، فلم تعد الجامعات مجرد ناقل للمعرفة فحسب، بل أصبحت فاعلاً أساسياً في تشكيل مجتمع الاستدامة من خلال البحث العلمي وبناء الشراكات المجتمعية وإعداد قادة المستقبل، وغدا التعليم العالي يشكل حجر الأساس في ذلك، فبعد صدور تقرير بورتلاند عام (1987م) الذي وضع تعريفاً جامعاً للتنمية المستدامة، برزت الحاجة إلى مؤسسات تعليمية قادرة على إعداد أجيال تملك وعياً بيئياً واجتماعياً واقتصادياً، وجاء إعلان تالوار سنة (1990م) وهو أول إعلان رسمي عالمي يصدر من قادة الجامعات بشأن دور التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد وقع عليه أكثر من (500) رئيس جامعة من أكثر من (50) دولة ما جعله حجر الأساس لحركة الجامعات المستدامة عالمياً، وهو وثيقة لخطة عمل من عشرة نقاط لإدماج الاستدامة في التعليم والبحوث العلمية، وأكد على أن مؤسسات التعليم العالي ستكون رائدة على مستوى العالم في تطوير ودعم الاستدامة.

ومن ابرز ما تضمنه إعلان تالوار: (مجاهد، 2020)

أ - الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للجامعات تجاه المستقبل البيئي والاجتماعي.

ب- دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج الدراسية والبحث العلمي.

ج- تشجيع التعاون بين الجامعات والمجتمعات المحلية لتحقيق التنمية المستدامة.

د - إدارة الحرم الجامعي (المدينة الجامعية) بطريقة تقلل من الأثر البيئي وتعزز الكفاءة.

وجاء إعلان كيوتو (1993م) كوثيقة أقرتها الهيئة الدولية للجامعات في دورتها التاسعة المنعقدة باليابان لوضع أسس واضحة للجامعات لاتخاذ الإجراءات الملموسة في سياساتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وعزز مؤتمر (ريودي جنيور 2000م) هذا التوجه من خلال الدعوة إلى إدماج الاستدامة في المناهج الجامعية، حيث أطلقت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة الدولية (اليونيسكو) مبادرة هادفة باتجاه إرساء تطبيقات علم الاستدامة، بإعلانها عقد للتعليم من أجل التنمية المستدامة للسنوات (من 2005 إلى 2014) وطالبت المنظمة الدول المنضوية في عضويتها بالتحرك الفعال لإدخال المفاهيم والمبادئ والقضايا ذات العلاقة بالتنمية المستدامة بأن تكون حاضرة في برامج وخطط وقرارات جامعاتها.

وفي عام (2020م) أصدرت المنظمة خارطة طريق بهدف توجيه الجهود لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال التعليم حتى عام (2030م) وأشارت الوثيقة إلى أن التنمية المستدامة تدمج تعقيدات الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية معاً، وذلك لإيجاد توازن بين تطور المجتمعات البشرية وديناميكية الدورة الطبيعية، بحيث تساهم الجامعات كمراكز بحثية رئيسية في ترسيخها من خلال البحث الأساسي والتطبيقي وتوليد المعرفة، وبالتالي يكتسب صانعو القرار المستقبليون، المعرفة والمهارات اللازمة لتشكيل المستقبل من خلال دمج قضايا التنمية المستدامة في المناهج الدراسية في جامعاتهم، وفي تعزيز الاستدامة من خلال التدريس والبحث العلمي والتواصل مع المجتمع وفي عمليات الحرم الجامعي، ولكي تعمل الجامعة على غرس السلوك الإيجابي لدى طلابها، بأنهم مسؤولون في حرمهم الجامعي ومن ثم في المجتمع المحلي والإقليمي على تحقيق التنمية المستدامة.

**دعوة منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة. (اليونيسكو) مؤسسات التعليم**

**العالي بشأن إدخال التنمية المستدامة في نظامها وتطبيقها من خلال انشطتها: (التعليم من**

**أجل التنمية المستدامة: خارطة طريق UNESCO - للأمم المتحدة)**

**<https://www.unescwa.org/ar/publications>**

**1- إعادة تصميم المناهج الدراسية:**

أ- دمج مفاهيم التنمية المستدامة في جميع التخصصات، وليس فقط في العلوم البيئية.

ب- تطوير مقررات تُعزز التفكير النقدي، وحل المشكلات، والوعي بالقضايا العالمية.

ج- إدخال موضوعات مثل تغير المناخ، العدالة الاجتماعية، الاقتصاد الأخضر، والمواطنة العالمية.

**2- تدريب أعضاء هيئة التدريس:**

أ- توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول كيفية تدريس التنمية المستدامة.

ب- تشجيعهم على استخدام أساليب تعليمية نشطة مثل التعلم القائم على المشاريع، والتعلم الخدمي المجتمعي.

### 3- تعزيز البحث العلمي المرتبط بالاستدامة:

أ- دعم البحوث متعددة التخصصات التي تتناول تحديات التنمية المستدامة.

ب- تشجيع التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني في مشاريع بحثية تطبيقية.

### 4- إشراك الطلاب في أنشطة الاستدامة:

أ- إنشاء نوادي طلابية ومبادرات جامعية تُعنى بالاستدامة.

ب- إشراك الطلاب في تقييم الأثر البيئي والاجتماعي للجامعة.

### 5- تحويل الحرم الجامعي إلى نموذج للاستدامة:

أ- تحسين إدارة الطاقة والمياه والنفايات داخل الحرم الجامعي.

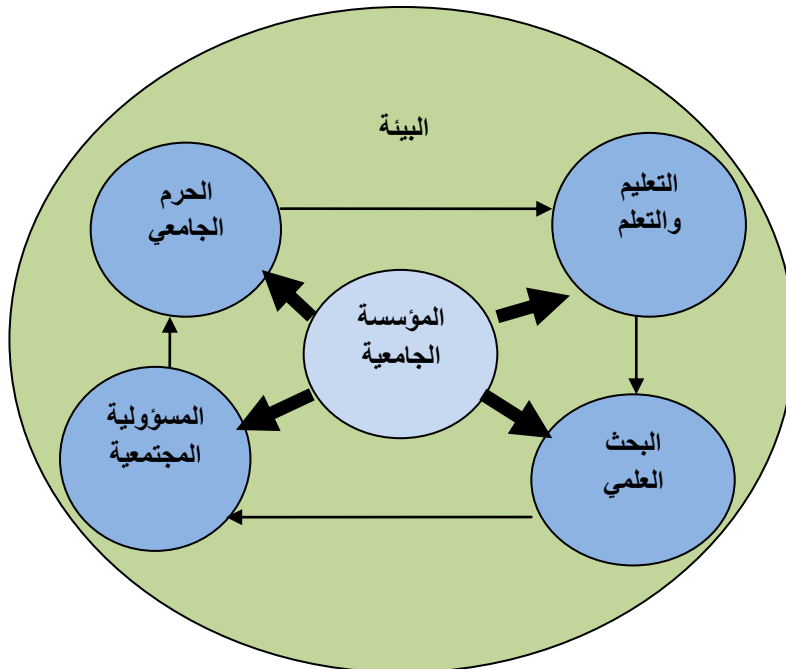
ب- اعتماد مباني وساحات خضراء وسياسات شراء مستدامة.

### 6- التقييم والمتابعة:

أ- تطوير مؤشرات لقياس مدى دمج التنمية المستدامة في التعليم الجامعي.

ب- إجراء تقييمات دورية لمستوى التقدم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية (الجامعات).

**أنشطة الجامعة الرئيسية: (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، والمسؤولية الاجتماعية، والحرم الجامعي)، وهي أنشطة متداخلة ومتصلة ببعضها البعض وغير منفصلة.**



الشكل (1): أنشطة الجامعة الرئيسية.

المصدر: اعداد الباحث.

## 1 - التعليم:

تقر جميع المنظمات والأعراف الدولية على أن السبيل الوحيد لتحقيق التنمية المستدامة هو التعليم، وقد نص صراحة إعلان ريو ديجنيرو (1999) في المبدأ (9) من المبادي (27) التي أقرها أنه يجب أن تتعاون الدول لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين الفهم العلمي وتبادل المعرفة والتكنولوجيا، كما نص المبدأ (10) إلى ضرورة السماح بوصول المعلومة التي هي أساس المعرفة لكل الأفراد، وفي ظل تزايد التحديات العالمية، أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات الأكاديمية أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، وذلك من خلال دمج هذه الأهداف في المناهج الدراسية، وتطوير البحث العلمي الموجه نحو حل المشاكل المجتمعية وتفعيل الشراكات المجتمعية، (دبابي، 2020: 646).

وفي هذا تشير دراسة (Ellis and Martin, 2015, 76-77)، إلى أن طلاب الجامعات في عصر العولمة يحتاجون إلى اكتساب صفات تمكنهم من النظر للمشاكل في سياق علمي شامل، والعمل بشكل جماعي وقبول الاختلافات الثقافية والتفكير بطريقة نقدية منهجية، وتغيير أنماط الحياة لحماية البيئة وحل النزاعات بالطرق السلمية، والدفاع عن حقوق الإنسان والمشاركة السياسية، مما يتطلب تصميم بيئة تعليم جامعي تسعى لتحقيق الاستدامة من خلال دمج الاستدامة داخل مناهج التعليم على النحو التالي:

أ- تناول القضايا البيئية والاجتماعية في المقررات الدراسية.

ب - إضافة مقرر كامل عن التنمية المستدامة لمناهج الجامعة.

ج - تناول التنمية المستدامة كمفهوم داخل المقررات مع وجود قضايا في التنمية المستدامة مرتبطة بطبيعة كل مقرر.

ج - تقديم التنمية المستدامة كتخصص داخل إطار كليات الجامعة

## 2 - البحث العلمي:

هو محاولة دقيقة ومنظمة ونافذة للتوصل إلى حلول لمختلف المشكلات التي تواجه الإنسانية وتثير قلق وحيرة الإنسان، كما يعرف بأنه استقصاء منظم يهدف إلى اكتشاف معارف والتأكد من صحتها عن طريق الاختبار العلمي (الفايز، 2023: 383)، ويعد البحث العلمي ركناً أساسياً من أركان المعرفة، فهو يمثل طريق المستقبل ومفتاح القوة وسبيل النهضة والتقدم، ففي عصرنا الحالي لم تعد قوة الدول تقاس بعدد سكانها أو باتساع مساحتها أو حجم جيشها وكثرة أموالها، بل تقاس بما لديها من عقول مبدعة تضع البحث العلمي نصب أعينها، وعلى المجتمع أن يدرك أن تحقيق الاستقرار والنمو والتقدم يكمن في نظام تعليمي متفتح ومحفز وبحث علمي متطور، يمدانه بالأفراد ذوي العقلية المبتكرة للمعرفة، وأن التخلف في البحث العلمي وسوء إدارته يمثل أكبر عائق لمشروعات التنمية.

ويبرز دور مؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع وتطويره، وإعداد الكوادر العلمية المؤهلة والقادرة على استخدام نتائج البحث العلمي في خدمة المجتمع وتنميته، ووضع الخطط للعديد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، من خلال مراكز البحث والتطوير والإبداع والريادة في المجتمعات المحلية، الأمر الذي يحفز مؤسسات القطاع الخاص للتعامل معها ودعمها بالتمويل المادي ورفع كفاءة الإنتاج المحلي من خلال البحوث والاستشارات.

ويُعدّ عدد العلماء والباحثين في مجال البحث والتطوير لكل مليون نسمة أحد المؤشرات الجوهرية لقياس مستوى التقدّم في مسار التنمية المستدامة. كما يُمثّل معدل الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي أحد أهم المحركات الداعمة للنمو الاقتصادي المستدام. وتشير البيانات الدولية إلى أن متوسط الإنفاق في الدول المتقدمة اقتصادياً يبلغ نحو (2.5% ) من إجمالي الدخل القومي. (إسماعيل، 2015: 64)

ومن جهة أخرى أظهر التقرير العربي للتنمية المستدامة لعام (2022)، أن عدد الباحثين على مستوى المنطقة العربية يصل إلى (722) باحثاً لكل مليون نسمة بالمقارنة مع المتوسط العالمي الذي يمثل حوالي (1267) باحثاً لكل مليون نسمة، وعلى مستوى قارة أوروبا فعدد الباحثين لكل مليون نسمة يتجاوز (3000) باحث، ونقص عدد الباحثين في المنطقة العربية في مختلف المجالات يسهم في صعوبة وضع الخطط الاستراتيجية واستشراف المستقبل ومواجهة التحديات، كما يسهم ضعف الميزانيات المخصصة للبحث العلمي والتي لا تتجاوز (1%) من الناتج المحلي الإجمالي في المنطقة العربية في تقليل فاعلية البحث العلمي في تعزيز التنمية المستدامة.

يتضح من ذلك أن الدول العربية أدنى بكثير من المتوسط العالمي للإنفاق على البحث والتطوير، ويواجه البحث العلمي في الجامعات العربية وليبيا من بينها العديد من الصعوبات والتحديات المؤثرة التي تقلل من كفاءة وفاعلية قدرته التنافسية مما يترتب عليها ضعف قدرته على المساهمة في تحقيق وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، ويرجع ذلك كما تؤكد دراسة (العصبي، 2018)، إلى اعتماد البحث العلمي في أغلب الدول العربية على التمويل الحكومي وضعف مساهمة القطاع الخاص في التمويل ودعم جهود البحث والتطوير، وذلك عكس ما هو عليه في الدول المتقدمة، وأشارت دراسة (الفايز، 2023) إلى بعض الصعوبات التي تواجه البحث العلمي في الدول العربية ومنها:

- أ - قلة التمويل المخصص للبحوث العلمية مما يضعف قدرتها على المنافسة .
- ب - ضعف إدراك صناع القرار في الجامعات بجدوى تسويق البحوث.
- ج - تدني جودة بعض البحوث العلمية وتكرارها وضعف ارتباطها بالواقع.
- د - ضعف قنوات الاتصال بين الجامعات وقطاعات المجتمع المستفيدة المحلية والدولية.
- هـ - جمود بعض اللوائح المنظمة والافتقار للأساليب الحديثة في تسويق البحث العلمي، إلى جانب الضعف في وجود إدارات متخصصة لترويج وتسويق البحوث العلمية.

وتؤكد دراسة (أبو النيل، 2016) قصور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية عن الوفاء باحتياجاتهم من التزود بالمعرفة وشراء الكتب العلمية وحضور المحافل العلمية الأمر الذي نتج عنه ضعف قدرات معظمهم على المتابعة العلمية على المستوى العالمي، كما توصلت نتائج عديد الدراسات المحلية (الجازوي، القيزاني... وغيرها ) إلى وجود ضعف فيما يتعلق بالإنفاق على البحث العلمي وتوفير متطلباته في ليبيا، وأن أكبر عوائق البحث العلمي في الجامعات الليبية تتمثل في نقص الموازنات المخصصة للبحث العلمي، إضافة إلى ضعف الدعم المادي للباحث وعدم ملائمة البيئة الجامعية للبحث، إضافة إلى تقادم أجهزة المختبرات العلمية على قلتها.

### 3 - المسؤولية المجتمعية:

نشر ثقافة التنمية المستدامة بين أفراد المجتمع من خلال الشراكة بين الجامعة والمجتمع والجهات المعنية يحقق فوائد لجميع الأطراف ويساعد في تشجيع مشاريع التنمية المستدامة عبر مختلف المجالات، وقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي تزايد الدعوات المطالبة بتبني استراتيجية جديدة من المشاركة والاندماج والترابط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، وذلك بتسخير موارد الجامعات من طلبة وكليات وأقسام وكوادر ومرافق وتكنولوجيا وخبرات بحثية لتلبية احتياجات المجتمع التنموية، وعلى الجامعات أن تقوم بتطوير إدارتها العلمية لتلقي تغذية راجعة من المجتمع حول احتياجاته ومتطلباته والمشاكل التي يواجهها، ولتكون قادرة على تلبية هذه المتطلبات وشريكة في بناء الدولة وتطورها.

وفي هذا الصدد تشير دراسة العرقاوي وعجوز (2019: 9) إلى فاعلية هذه السياسة في تجارب بعض الدول، فتجربة وادي السيلكون مثلاً في أمريكا هي مثال على الاندماج المجتمعي بين مؤسسات قطاع التعليم العالي وقطاع الأعمال، وفكرة وادي السيلكون في أمريكا كانت من أفكار (فريدريك تيرمان Frederick Terman) عميد مدرسة جامعة ستانفورد للهندسة في خمسينات القرن الماضي، حيث شجع الأكاديميين والطلبة على القيام بزيارات مستمرة للشركات المحلية لاستكشاف الفرص وإيجاد مجالات البحوث وفرص العمل، كما أوجد للشركات الجديدة فرص الدخول إلى المراكز البحثية للجامعة، وقد كان له دور أساسي في تطوير نظم مؤسسات للابتكار في ساحة الصناعة، وهي أقدم ساحة تم إنشائها داخل الحرم الجامعي حيث منحت تراخيص لشركات متخصصة للاستفادة من الجامعة ومرافقها.

وتعتبر حالة الاندماج التي وفرتها تجربة وادي السيلكون دليل حي على المزايا الاقتصادية والتنموية التي يمكن أن يحققها الاندماج المجتمعي بين قطاع الأعمال والجامعات، إضافة إلى المكاسب التي تحققها الجامعات نظير التزامها بالمسؤولية تجاه مجتمعها.

#### 4 - عمليات الحرم الجامعي (المدينة الجامعية):

الحرم الجامعي المستدام: هو بيئة صحية ذات إدارة بيئية فعالة واقتصاد مزدهر يعتمد الحفاظ على الطاقة والموارد، والحد من النفايات وتعزيز العدالة الاجتماعية في جميع نشاطاته العملية، مما يترتب عليه انتشار هذه القيم على مستوى المجتمع ككل، وتتطلب استدامة الحرم الجامعي إدراج مبادئ التنمية المستدامة الأساسية في جميع عمليات الجامعة، ومن الأدوار المستدامة لعمليات الحرم الجامعي (محمود، 2021: 126):

أ - استهلاك المياه: تعتبر المياه مورد غير متجدد في بلادنا، مما يتطلب الحث على الاستخدام المناسب لمياه الشرب والاقتصاد في استخدام المياه بأقصى قدر ممكن.

ب - الورق: يؤثر الاستخدام المفرط للورق على البيئة، خاصة إذا تم رميه في كل مكان ودون قيود، وبالتالي يجب تقنين طرق التخلص منه.

ج - الغذاء: توعية مجتمع الحرم الجامعي لتفضيل وتشجيع استهلاك الأغذية المحلية المنتجة بطريقة مستدامة.

د - الهواء: ضمان جودة الهواء الداخلي للحرم الجامعي والتعامل مع الغازات الملوثة للبيئة بطريقة صحية، والتقليل من الانبعاثات الضارة.

هـ- مياه الصرف: استغلال مياه الصرف الصحي للحرم الجامعي في إقامة مساحات خضراء ورعايتها.

و- الخدمات الصحية: يجب توفير الحماية للصحة لمجتمع الحرم الجامعي.

ز - النفايات: إدارة النفايات بطريقة علمية مبنية على سلامة البيئة بالدرجة الأولى، تعتبر من أهم قضايا استدامة الحرم الجامعي.

في ضوء ما سبق يتضح أن التعليم من أجل التنمية المستدامة لا يقتصر على المناهج الدراسية فقط، بل يجب أن تتكامل الاستدامة في جميع الأنشطة الجامعية ومسؤولياتها ورسالتها، وإن الحرم الجامعي يتحمل مسؤولية بيئية واجتماعية تجاه المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، فالطالب الذي يمضي أربع سنوات من عمره داخل حرم جامعي يُمارس فيه جميع متطلبات الاستدامة البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، سيكون قد اكتسب المعارف والمهارات والقيم السلوكية العالية، وكفاءات التفكير النقدي لحل المشكلات وتعزيز التوافق الاجتماعي، وهي الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مخرجات الجامعة؛ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### أمثلة على الجامعات التي سارعت لتنفيذ دعوة منظمة اليونسكو للاستدامة:

بذلت العديد من الجامعات جهود حثيثة لتلبية دعوة منظمة اليونسكو بشأن ربط برامج التنمية المستدامة بالتخصصات المعرفية ذات العلاقة بقضاياها، والربط بين المتغيرين الأكاديمي والتطبيقي للاستدامة، ومن الدول التي سارعت جامعاتها لتلبية دعوة منظمة اليونسكو:

#### 1- الجامعات الاسترالية:

استعرضت (كاتي، 2006، Kate) البرامج الأكاديمية الداعمة للاستدامة من قبل الجامعات والمعاهد الاسترالية ومسميات المقررات الدراسية واعداد الأساتذة والطلبة الذين أسهموا في إثراء بحوثها وحل مشكلاتها عبر المجلة الدولية للاستدامة في التعليم الجامعي، ونشرت (ماك ميلن، دايبيل، 2009، Mcmillin, & Dyball) دراسة تشرح السبل والأساليب التي تمكن الجامعات من تبني الاستدامة تدريجياً وبحثاً وتطبيقاً، وما ينبغي فعله لجعلها علماً له خصوصيته التي تميزه كحقل أكاديمي بديل، من أجل أن تصبح الجامعات المعاصرة بمثابة الخيط الذهبي لنهضة المجتمعات وإسعاد البشر واحترام بيئتهم خدمة لأجيالهم القادمة.

وأشارت دراسة (Iyer-Raniga, at, al 2023) إلى أن جامعات أستراليا، مثل

- جامعة ملبورن (University of Melbourne): احتلت مركزاً متقدماً عالمياً في التصنيفات الأكاديمية بفضل دمج الاستدامة في المناهج والبحث، وقدمت مقررات متخصصة في التنمية المستدامة، وتدير مبادرات بيئية داخل الحرم الجامعي.

- جامعة سيدني (University of Sydney): ارتقت في التصنيفات العالمية نتيجة جهودها في دمج الاستدامة في التعليم والبحث، والمشاركات في المشاريع البحثية حول تغير المناخ والعدالة البيئية.

- جامعة موناخ (Monash University): من أوائل الجامعات التي أنشأت مركزاً للاستدامة، وتقدم برامج أكاديمية متعددة في هذا المجال، وتطبق الاستدامة في إدارة الطاقة والمياه والنقل داخل الحرم الجامعي.

تتبنى استراتيجيات متقدمة في دمج الاستدامة ضمن التعليم والبحث، وتسعى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2050، من خلال مبادرات مؤسسية ومناهج متخصصة ومراكز بحثية مكرسة لهذا المجال، فجامعة ملبورن (University of Melbourne)، احتلت مركزاً متقدماً عالمياً في التصنيفات الأكاديمية بفضل دمج الاستدامة في المناهج والبحث، وقدمت مقررات متخصصة في التنمية المستدامة، وتدير مبادرات بيئية داخل الحرم الجامعي، وجامعة سيدني (University of Sydney) ارتقت في التصنيفات العالمية نتيجة جهودها في دمج الاستدامة في التعليم والبحث، والمشاركات في المشاريع البحثية حول تغير المناخ والعدالة البيئية. وجامعة موناش (Monash University) تُعد من أوائل الجامعات التي أنشأت مركزاً للاستدامة، وتقدم برامج أكاديمية متعددة في هذا المجال، وتطبق الاستدامة في إدارة الطاقة والمياه والنقل داخل الحرم الجامعي.

## 2- الجامعات البريطانية:

أعدت (Holder, 2010) دراسة توضح جهود المجالس العليا للجامعات البريطانية لاستقبال وتطبيق الفكر المستدام وإشاعة تدريس علم الاستدامة كميدان يربط بين مختلف التخصصات العلمية من أجل التصدي للتحديات الكبيرة التي تهدد النظم البشرية والايكولوجية، وأشارت إلى جهود جامعة برادفورد التي غيرت اسمها إلى اسم بديل يبرز مصطلح الاستدامة كشعار وهو (Bradford Ecoversity)، ويعني جامعة براد فورد البيئية، كذلك جامعة كامبريدج (University of Cambridge) تُعد من أبرز أعضاء رابطة جامعات الأبحاث الأوروبية (LERU) التي تبنت تعليم الاستدامة عبر المناهج والمقررات الجامعية. أنشأت مراكز بحثية متخصصة في تغير المناخ والاقتصاد البيئي، وجامعة أكسفورد (University of Oxford) دمجت الاستدامة في برامجها الأكاديمية، وتُخرج طلبة يمتلكون كفاءات في التفكير البيئي والابتكار الأخضر، وتدير مبادرات بحثية حول النظم البيئية والعدالة المناخية، دراسة (Holder 2010) أوضحت كيف تبنت المجالس العليا للجامعات البريطانية الفكر المستدام، واعتبرته ميداناً أكاديمياً عابراً للتخصصات، يهدف إلى التصدي للتحديات البيئية والإنسانية.

## 3- الجامعات الأمريكية:

نشرت (Lozano, at, al, 2011) بشأن إعلان العهد الجديد للجامعات وتحولها لتصبح مصانع ومؤسسات لإعداد القادة المؤهلين لترجمة مفاهيم وتوجهات علم الاستدامة، إلى برامج تطبيقية علاجية وتطويرية من خلال البرامج والتخصصات والبحوث المستدامة التي تنهض بها. أشارت (Lozano 2011) إلى أبرز الجامعات الأمريكية التي استجابت لدعوة منظمة الأمم المتحدة للاستدامة مثل:

- جامعة ستانفورد (Stanford University): أطلقت مبادرات بحثية حول الطاقة النظيفة والمياه، واعتمدت نظاماً صارماً لإدارة النفايات وتقليل الانبعاثات الكربونية، وتشارك في اتفاقات دولية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- جامعة كاليفورنيا، بيركلي (UC Berkeley): أنشأت مركز البيئة المستدامة لتطوير حلول بيئية وتحفيز الطلاب على المشاركة في البرامج البيئية، وتدمج الاستدامة في البنية التحتية والطاقة والمناهج الدراسية.
- جامعة هارفارد (Harvard University): أطلقت خطة شاملة لخفض الانبعاثات وتحقيق الحياد الكربوني، ودمج الاستدامة في تصميم المباني، الغذاء، والنقل داخل الحرم الجامعي.

#### 4- الجامعات الصينية:

أشارت دراسة (Li et al., 2022) إلى أبرز الجامعات الصينية التي استجابت لدعوة منظمة اليونسكو لتعزيز التعليم من أجل التنمية المستدامة (ESD):

- جامعة بكين للمعلمين (Beijing Normal University)، وجامعة تسينغهاوا (Tsinghua University)، وجامعة فودان (Fudan University). هذه الجامعات تبنت مبادرات تعليمية وبحثية متقدمة تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة، خاصة الهدف الرابع (SDG4) المتعلق بالتعليم الجيد، كما شاركت في برامج منظمة اليونسكو الإقليمية لتطوير المناهج وربطها بالقضايا البيئية والاجتماعية.

- جامعة بكين للمعلمين (BNU): طورت مناهج تربوية تعزز التفكير البيئي والاجتماعي، وتعد من الجامعات الرائدة في الصين في مجال التعليم من أجل التنمية المستدامة، وشاركت في دراسات حالة ضمن برامج اليونسكو، ودمجت مفاهيم الاستدامة في برامج إعداد المعلمين.

- جامعة فودان (Fudan University): دمجت الاستدامة في برامج الدراسات العليا، خاصة في مجالات الصحة العامة، السياسات البيئية، والحوكمة، وشاركت في مشاريع دولية بالتعاون مع اليونسكو لتعزيز التعليم متعدد التخصصات المرتبط بالاستدامة.

كما كان لدعوة منظمة اليونسكو الدولية بشأن ربط الجامعات بالاستدامة، أثر ملحوظ من قبل الدول العربية، وإن كانت هذه الاستجابة خافتة وبسيطة. فقد أورد التقرير النهائي لمؤتمر المنتدى العربي للبيئة والتنمية المستدامة في بيروت (2019) (أفد)، بعنوان (تحديث برامج التربية البيئية من أجل التنمية المستدامة) أن الجامعات العربية شهدت خلال العقد الماضي زيادة سريعة في البرامج المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة، ففي (57) جامعة تمت دراسة مناهجها تبين أن هناك (221) شهادة في المواضيع البيئية فقط، أغلبها يغطي العلوم الطبيعية والصحية، وتشير دراسة على (2022) إلى أن التقرير أظهر نقص في بعض المواضيع المستجدة مثل الاقتصاد الأخضر، وتغير المناخ والقانون البيئي واقتصاد التنمية، كما لاحظ التقرير ضعف في التعاون بين وزارات التربية والتعليم في الدول العربية والبيئة وقصور في مواكبة ما يطرأ على البيئة من تغيرات ومشكلات تستدعي أن تدرس للطلاب، ودعا التقرير الجامعات العربية إلى دمج أهداف التنمية المستدامة في نشاطاتها التعليمية والتدريبية والبحثية وتعزيز المبادرات المجتمعية وإدخال برامج دراسات عليا تظم اختصاصات مختلفة، واستحداث مقرر دراسي جديد يكون متاحاً لطلاب السنة الجامعية الأولى في جميع الاختصاصات بعنوان مقدمة في البيئة والتنمية المستدامة وأوصى التقرير بضرورة ربط الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بالإدارات الحكومية والقطاع الخاص، وأكد التقرير على أنه لا يمكن حدوث تغيير إيجابي للمجتمع بمعزل عن إصلاح الأنظمة التعليمية، فالتربية هي محرك رئيسي للتحويل إلى نمط حياة أكثر استدامة يضمن الانسجام مع الطبيعة والاستخدام المتوازن للموارد.

وفي السنوات الأخيرة، بدأت الجامعات العربية تتفاعل بشكل أكثر وضوحاً مع دعوة منظمة اليونسكو لدمج الاستدامة في التعليم العالي، رغم أن الاستجابة كانت متأخرة نسبياً مقارنة بنظيراتها الغربية. ووفقاً لتصنيف (QS) لعام (2025)، انضمت (121) جامعة عربية من (15) دولة إلى التصنيف الخاص بالاستدامة، حيث يعتمد التصنيف على مؤشرين رئيسيين: التأثير البيئي (مثل البحث والتعليم المستدام) والتأثير الاجتماعي (مثل المساواة وتبادل المعرفة وجودة

الحياة). ( <https://www.topuniversities.com> ). (ولم تشارك الجامعات الليبية في هذا التصنيف العالمي حسب ما جاء في الموقع).

ووفقاً للتصنيف (QS) العالمي للاستدامة لعام (2025)، برزت عدة جامعات عربية في مراتب متقدمة تعكس جهودها في دمج مفاهيم التنمية المستدامة ضمن أنشطتها الأكاديمية والبحثية.

فقد تصدرت الجامعة الأمريكية في بيروت (AUB) الجامعات العربية بحلولها في المرتبة (205) عالمياً، مع تميزها في دمج الاستدامة في المناهج والمبادرات البيئية والاجتماعية داخل الحرم الجامعي. كما جاءت جامعة الملك سعود ضمن التصنيف العالمي، حيث تسعى إلى تعزيز التعليم المستدام عبر برامج أكاديمية ومراكز بحثية متخصصة في قضايا الطاقة والمياه والبيئة.

أما جامعة القاهرة فقد احتلت المرتبة (370) عالمياً، وتصدرت الجامعات المصرية وشمال أفريقيا، بفضل مشاريعها البحثية ومبادراتها التربوية المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة، خاصة في مجالات الصحة والتعليم. وبرزت جامعة خليفة للعلوم والتكنولوجيا ضمن أفضل الجامعات العربية في التصنيفات العالمية، نتيجة تركيزها على الابتكار في الطاقة المتجددة والتكنولوجيا النظيفة، وتعاونها مع مؤسسات دولية في مشاريع الاستدامة.

وتؤكد دراسة (سليم، 2021: 2) أن التعليم من أجل التنمية المستدامة يعتبر ركيزة أساسية من أجل زيادة الوعي والادراك بالمشاكل والقضايا المعاصرة ، وزيادة ثقافة المجتمع البيئية، مما يؤدي الى تغيير السلوك البشري واكسابه مهارات واتجاهات بيئية إيجابية، كما تشير دراسة (Waas, 8: 2012) and others, إلى أن الجامعات اليوم تقع عليها مسؤولية قيادة المجتمع نحو مستقبل مستدام عن طريق تعزيز المشاركة المجتمعية وتدعيم النمو والتقدم ، من خلال محاكاة المجتمعات المستدامة في حرمها الجامعي على اعتباره نموذج مصغر للمجتمع المحيط، أو مختبر للتعليم وإجراء البحوث من أجل تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة، وترى لين (Lane, 277: 2017) أن التعليم هو الهدف الاستراتيجي لدفع عجلة التنمية في المجتمعات والمدخل الرئيس في توفير متطلبات تحقيق وتعزيز التنمية الشاملة، لذا وجب عليها تبني استراتيجية واضحة تتيح لمؤسسات التعليم الجامعي تقديم تعليم مهني يؤكد على ضرورة الإلمام بالمهارات والمعرفة اللازمة لترسيخ ثقافة التنمية المستدامة ، وقيم المساواة بين الجنسين والسلام والعدالة والمواطنة وتقدير التنوع الثقافي.

في ضوء ما سبق؛ يتضح بجلاء دور التعليم الجامعي بوصفه المحرك الأهم؛ لإحداث تغيير فوري وحقيقي في المجتمع، ونواة للتطور والإصلاح والإبداع. فالجامعة، كمؤسسة تربوية، ينبغي أن تكون ملبية لحاجات المجتمع وتطلعاته، ونظاماً متكاملًا للإبداع والابتكار.

ولذلك أصبح من الضروري أن تواكب الجامعات تطلعات المجتمع المعرفي، إذ لم تعد طرائق التعليم التقليدية قادرة على مجاراة التطور المتسارع في عصرنا الحديث. وقد غدت إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق النمو والتميز. فتنبئ إدارة المعرفة في الجامعة يُعدّ من أبرز مداخل التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث تسهم المعرفة في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتحفيز الإبداع، وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات عامة، والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة، لما بين إدارة المعرفة وأنشطة الجامعات من تروابط وثيق، إذ تُتيح للأكاديميين والطلاب فرص توليد المعرفة وتطويرها وتخزينها وتطبيقها وتوظيفها في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع.

وفي عام (2019) أطلق تصنيف التايمز لتأثير الجامعات (THE) (TIMS Higher Education) ، الذي يركز على قياس مدى مساهمة الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs) من قبل منظمة تايمز للتعليم العالي (Times Higher Education) في المملكة المتحدة ويهدف إلى تقييم الجامعات في أربعة محاور رئيسية هي (البحث- التدريس- الإدارة- التواصل المجتمعي) وذلك من خلال (17) جدولاً يعكس كل هدف من أهداف التنمية المستدامة، وشملت النسخة الأولى من التصنيف (450) جامعة من (76) دولة، ومنذ ذلك الحين توسع ليشمل أكثر من (2500) جامعة في أكثر من (130) دولة في عام (2025).

وقد دخلت خمس جامعات ليبية هذا التصنيف لأول مرة في عام (2025) وجاءت الجامعة الاسمرية الإسلامية ضمن الفئة (1501) وكانت الأعلى تصنيفاً بين الجامعات الليبية تلتها جامعة عمر المختار وجامعة صبراتة وجامعة الزاوية وجامعة الزنتان.

وتعد فئة التصنيف بعد (1500) آخر فئة تصنيف معتمدة حالياً، إذ تُدرج فيها جميع الجامعات التي لم تصل إلى الفئات الأعلى، في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومع ذلك فهي تُعد ضمن التصنيف العالمي، وهو إنجاز بحد ذاته، خصوصاً بالنسبة لجامعات الدول النامية التي تخطو خطواتها الأولى في هذا المجال.

### **أهداف التنمية المستدامة التي تحقّقها الجامعة من خلال أنشطتها الرئيسية:**

استناداً إلى وثيقة منظمة اليونسكو (عقد للتنمية المستدامة)، وخارطة طريق المنظمة (2022) لتحقيق الأهداف الأممية للتنمية المستدامة (SDGs 2030)، بالإضافة إلى ممارسات الجامعات العالمية في دمج الاستدامة ضمن أنشطتها، ومؤشرات تصنيف الجامعات (Times)، مستخلص أهم أهداف التنمية المستدامة التي تحقّقها الجامعة من خلال ممارسة أنشطتها على النحو الآتي:

#### **أ- التعليم الجامعي:**

##### **ويعكس الأهداف الأممية التالية:**

1- الهدف (2): القضاء على الفقر: يمكن للفرد من خلال التعليم اكتساب قدرات ومهارات يستطيع بها التغلب على الجوع.

2- الهدف (4): التعليم الجيد: من خلال توفير تعليم عالي الجودة ومنصف يعزز فرص التعليم مدى الحياة.

3- الهدف (5): المساواة بين الجنسين: وذلك عبر تمكين المرأة في التعليم العالي وتوفير بيئة تعليمية عادلة.

4- الهدف (10): الحد من أوجه عدم المساواة: من خلال إتاحة التعليم العالي للفئات المهمشة والمناطق النائية.

5- الهدف (6): السلام والعدل والمؤسسات القوية: عبر تعزيز قيم النزاهة، والمواطنة والحوكمة الرشيدة في المناهج الجامعية.

6- الهدف (17): عقد الشراكات بين المؤسسات القوية: من خلال التعاون بين الجامعات والمؤسسات الدولية والمحلية.

#### **ب- البحث العلمي:**

## ويعكس الأهداف التالية:

- 1- الهدف (9): الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية: وذلك من خلال تطوير التكنولوجيا والابتكار في مختلف القطاعات.
- 2- الهدف (13): العمل المناخي: عبر أبحاث تغير المناخ والطاقة المتجددة والتكيف البيئي.
- 3- الهدف (3): الصحة الجيدة والرفاه: من خلال الأبحاث الطبية والصحية التي تحسن جودة الحياة .
- 4- الهدف (6): المياه النظيفة والنظافة الصحية: عبر أبحاث إدارة الموارد المائية والتقنيات البيئية.
- 5- الهدف (11): مدن ومجتمعات محلية مستدامة: من خلال دراسات التخطيط الحضري والنقل المستدام.

## ج- المسؤولية الاجتماعية للجامعات:

وهي تمثل محورًا حيويًا في تحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعة وخارجها، وتعكس الأهداف التالية:

- 1- الهدف (1): القضاء على الفقر: من خلال مبادرات دعم المجتمع المحلي، والمناهج الدراسية وخدمة الفئات المهمشة .
- 2- الهدف (3): الصحة الجيدة والرفاه: عبر حملات التوعية الصحية، والخدمات الطبية المجتمعية،
- 3- الهدف (5): المساواة بين الجنسين: من خلال تمكين المرأة، وتوفير بيئة تعليمية ومهنية عادلة.
- 4- الهدف (10): الحد من أوجه عدم المساواة: عبر إشراك جميع فئات المجتمع في الأنشطة الجامعية، وتقديم فرص متكافئة.
- 5- الهدف (17): عقد الشراكات لتحقيق الأهداف: من خلال التعاون مع منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص والحكومات.

## د- الحرم الجامعي المستدام:

### يعكس الأهداف التالية:

- 1- الهدف (7): طاقة نظيفة وبتكلفة معقولة: باستخدام الطاقات المتجددة في المباني الجامعية.
- 2- الهدف (11): مدن ومجتمعات محلية مستدامة: من خلال تصميم الحرم الجامعي ليكون صديقاً للبيئة وآمناً وشاملاً.
- 3- الهدف (12): الاستهلاك والإنتاج المسؤولين: عبر إدارة النفايات وإعادة التدوير، وترشيد الموارد.
- 4- الهدف (13): العمل المناخي: من خلال تقليل البصمة الكربونية، وزراعة المساحات الخضراء، وتشجيع النقل المستدام.

5- الهدف (15): الحياة في البرية: بالحفاظ على التنوع البيولوجي داخل الحرم الجامعي، وانشاء حدائق تعليمية.

### ملخص المبحث الثاني:

يتبين مما سبق أن التنمية المستدامة ينبغي أن تركز على الإنسان بوصفه محور العملية التنموية وغايتها، من خلال الاستثمار في قدراته، وتوسيع خياراته، وتمكينه من المشاركة الفاعلة في المجتمع. والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية، وتحسين جودة الحياة عبر التعليم والصحة، وحماية البيئة والتنوع الثقافي، وضمان حقوق الإنسان، فالتنمية الحقيقية تبدأ من بناء القدرات البشرية لا من تراكم الثروة. بحيث تسهم في تعزيز تماسك المجتمع، واستقراره، ووقايته من الانحراف، وترسخ القيم الإنسانية عبر التنمية الاجتماعية والمشاركة في الإصلاح والخدمات. وتواجه الدول والمؤسسات جملة من التحديات التي تعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أبرزها استمرار النظم السياسية التقليدية التي تحدّ من دور المعرفة والتعليم والبحث العلمي في صنع القرار، إلى جانب التحديات الاجتماعية الناجمة عن أزمة القيم وضعف الوعي الأخلاقي وتراجع ثقافة التعاون، مما ينعكس سلبيًا على تماسك المجتمع. كما تسهم التحديات الاقتصادية، المتمثلة في الفقر وضعف الدخل وتدني الخدمات الأساسية واستنزاف الموارد، في الحد من القدرة على تمويل مشروعات الاستدامة. وتزداد الصورة تعقيداً بفعل التحديات البيئية المرتبطة بالجفاف والتصحر وتلوث الموارد وسوء أنماط الاستهلاك، إضافة إلى التحديات الأمنية الناتجة عن الإرهاب والنزاعات وغياب الاستقرار السياسي وضعف المؤسسات. ويضاف إلى ذلك قصور القدرات التقنية وتدني مؤشرات البحث والتطوير، مما يحدّ من الابتكار ورفع الإنتاجية. وتشكل هذه العوامل مجتمعة عائقاً بنيويًا أمام تحقيق التنمية المستدامة بمفهومها الشامل.

ويعدّ التعليم الجامعي رافعة أساسية لإحداث التغيير الحقيقي في المجتمع، ومحورًا للتطور والإصلاح والابتكار. فالجامعة بوصفها مؤسسة تربوية، مطالبة بالاستجابة لحاجات المجتمع وبناء منظومة متكاملة للإبداع. وفي ظل التحولات المتسارعة، لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على تلبية متطلبات المجتمع المعرفي، مما يجعل تبني إدارة المعرفة ضرورة استراتيجية. إذ تمثل إدارة المعرفة أحد أهم مداخل التطوير المؤسسي، لما تسهم به في رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي، وتعزيز الفاعلية والإبداع، وإحداث نقلة نوعية في أداء الجامعات. كما تتيح للأكاديميين والطلاب فرص توليد المعرفة وتطويرها وتوظيفها في البحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يعكس الترابط الوثيق بين إدارة المعرفة ووظائف الجامعة الحديثة.

## الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### تمهيد:

نتناول في هذا الفصل منهجية الدراسة التي سيتم تطبيقها في دراسة وتحليل البيانات التي يتم جمعها والإجراءات المتبعة، من حيث تصميم الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة، وصدق الاستبانة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة وخطوات إجراء الدراسة ومصادر البيانات واختبار توزيع البيانات.

### تصميم الدراسة:

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وبعد تنمية الإطار النظري، فإن الخطوة التالية هي تصميم الدراسة بطريقة تُمكن الباحث من تحديد العينة، وتصميم أداة القياس، وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى حل للمشكلة. وعموماً فإن تصميم الدراسة يبدأ من المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي التحليلي، ثم تحديد العينة، وتصميم أداة القياس، وجمع البيانات، وتحليلها للوصول إلى أهداف الدراسة.

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، وجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بغرض التحليل والربط والتفسير.

### متغيرات الدراسة:

أ - المتغيرات التابعة (المعيارية): والمتغير التابع هو الذي يتم تقديمه كمسألة قابلة للاختبار والدراسة، وإيجاد حلول للمشكلة المطروحة من خلال تحليله، وفي هذه الدراسة يمثل المتغير التابع تعزيز التنمية المستدامة في ليبيا من خلال (المجال البشري - المجال الاقتصادي - المجال البيئي).

ب - المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات التي لها تأثير على المتغيرات التابعة، وهذا التأثير قد يكون إيجابي أو سلبي بحيث إن التغير في المتغير المستقل يفسر بالتغير في المتغير التابع، وتمثل البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعات الليبية بأبعدها (البعد التكنولوجي - البعد التنظيمي - البعد الاجتماعي). بالمتغير المستقل في هذه الدراسة.

### مصادر الحصول على المعلومات:

أ - المصادر الثانوية: بالاعتماد على المراجع من الكتب والدوريات والتقارير والدراسات البحثية والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بالموضوع.

ب - المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات النموذج، بالإضافة إلى قيام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كذلك إجراء مقابلة مع وكيل وزارة التخطيط لشؤون لجنة التنمية المستدامة، مما مكن الباحث من تكوين فكرة شاملة عن مواقع انتشار الجامعات في ليبيا، والتحديات التي قد تواجهه في جمع المعلومات، وقد قام الباحث بتحويل أداة الدراسة إلى استبيان إلكتروني ليسهل على الباحث عملية

التوزيع كما يسهل على المبحوث اختيار الوقت المناسب له للإجابة على فقراته ثم يقوم بأرسالها في الوقت المناسب له.

### مجتمع الدراسة:

يُعد تحديد مجتمع الدراسة بصورة واضحة خطوة مهمة في البحث العلمي، إذ يوجه الباحث مباشرة نحو دراسة المجتمع وفق حدوده الموضحة والمرسومة، وكلما كان مجتمع الدراسة واضحاً ومفهوماً ومحددًا للباحث كلما تيسر له سحب عينة بطريقة علمية وممثلة لكافة وحدات المجتمع من حيث الخصائص والصفات، ما يمكنه فيما بعد من تعميم نتائج الدراسة وتحليل العينة على المجتمع ككل.

### نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة (الجامعات الليبية)

تُعد الجامعات الليبية الركيزة الأساسية للتعليم العالي في ليبيا، وقد بدأت بالظهور مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، حيث تأسست أول جامعة ليبية عام 1955م بمدينة بنغازي تحت أسم الجامعة الليبية، والتي انقسمت لاحقا عن جامعة قاربونس (جامعة بنغازي حالياً)، وجامعة الفاتح (جامعة طرابلس حالياً). ثم توسعت المنظومة الجامعية الليبية في العقود التالية لتشمل عشرات الجامعات العامة والخاصة المنتشرة في مختلف مناطق البلاد، وتقدم هذه الجامعات برامج دراسية في مختلف التخصصات كالعلوم الإنسانية، والعلوم التطبيقية، والطب، والهندسة وغيرها. وتسعى الجامعات الليبية إلى تحقيق أهداف تنموية وطنية من خلال تطوير البحث العلمي، وربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل.

ورغم التحديات التي تواجهها مثل ضعف البنية التحتية ونقص التمويل، وهجرت الكفاءات، إلا أن الجامعات الليبية لا تزال تسعى إلى تحقيق جودة التعليم العالي وتعزيز التنمية المستدامة في مختلف المجالات لمواكبة التطورات العالمية في التعليم والبحث العلمي، (وزارة التعليم العالي بالحكومة الليبية).

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية الحكومية المنتشرة في منطقة جغرافية شاسعة عبر البلاد وعددها (26) جامعة، وتم استثناء الأكاديمية الليبية ذات النشاط المختص في منح درجة الإجازة العليا (الماجستير)، والإجازة الدقيقة (الدكتوراه)، وكذلك جامعات القطاع الخاص نظراً لتركزها في المدن الساحلية الكبيرة، فقد تبين للباحث أن جميع الجامعات الخاصة المعتمدة مركزة في العاصمة والمدن الساحلية فقط، ومنعدمة في مناطق الوسط والجنوب من ليبيا، وهو ما يؤثر على نتائج هذه الدراسة وتعميم النتائج على المجتمع ككل، فقد أورد المركز الوطني لضمان جودة المؤسسات التعليمية والتدريبية (الجامعات الخاصة المعتمدة في ليبيا لسنة 2024) وعددها (21) جامعة خاصة متحصلة على الاعتماد من المركز، وجميع هذه المؤسسات متركزة في المدن الساحلية فقط، والمرفق رقم (2) يوضح ذلك. (موقع المركز بتاريخ 12\1\2025 الساعة 10:22).

ويرجع هذا التمرکز إلى أن المستثمر الخاص من ضمن أهدافه تحقيق الربح المادي وهذا يتحقق أكثر في المناطق الساحلية ذات الكثافة السكانية العالية، وعلى العكس من ذلك كان وضع الجامعات العامة التي ترعاها الدولة والتي من أولوياتها تيسير الحصول على الخدمات التعليمية للجميع بالقرب من أماكن سكنهم، وهو ما يفسر التوسع في إنشاء الجامعات على امتداد المدن

والمناطق الليبية الشاسعة، بالرغم من الأثر السلبي لهذا التوسع من الجانب الاقتصادي والإنفاق العام.

### عينة الدراسة:

نظرا لانتشار مجتمع الدراسة على رقعة جغرافية شاسعة ومتباعدة، وما تحتاجه دراسة المجتمع ككل من تكلفة في الجهد والوقت، قام الباحث باختيار عينة من الجامعات الليبية بطريقة عشوائية لأجل أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي الذي اخذت منه.

والطريقة الاحتمالية الأنسب لهذه الدراسة هي العينة العشوائية المنتظمة، فهي تُعد من أكثر الطرق الاحتمالية دقة وعدالة، إذ تتساوى فيها فرص لجميع وحدات المجتمع في أن تكون ضمن العينة، وبشكل منتظم ومنهجي يضمن تمثيلاً مقبولاً علمياً (الحمداني، وآخرون، 2005: 204-205).

ولتطبيق طريقة العينة العشوائية المنتظمة تم اتباع طريقة جديدة لترتيب الجامعات الليبية من القائمة الرئيسية للجامعات الليبية العامة في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفق تاريخ التأسيس لكل جامعة، مع ملاحظة أن بعض الجامعات حدد تاريخ تأسيسها من تاريخ إنشاء أول كلية، وبعض الجامعات من تاريخ صدور قرار التأسيس، (موقع الوزارة 2025\1\3 الساعة 10:00).

جدول (8): الجامعات الليبية وتاريخ التأسيس لكل جامعة. وعدد الكليات التابعة لها وعدد أعضاء هيئة التدريس.

ر. م	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس	عدد الكليات	عدد أعضاء هيئة التدريس
1	جامعة بنغازي	1955	30	3109
2	جامعة طرابلس	1957	20	2877
3	جامعة محمد بن علي السنوسي	1961	8	274
4	جامعة عمر المختار	1975	16	1449
5	جامعة النجم الساطع	1981	4	111
6	جامعة سبها	1983	20	979
7	جامعة مصراته	1984	20	1499
8	جامعة غريان	1985	20	1081
9	جامعة الزيتونة	1986	21	1017
10	جامعة الزاوية	1988	26	2822
11	جامعة الزنتان	1989	22	830
12	الجامعة المفتوحة	1990	20	75
13	جامعة طبرق	1991	15	566
14	جامعة المرقب	1991	22	1838
15	جامعة سرت	1992	13	670
16	الجامعة الأسمرية	1995	20	1378
17	جامعة فزان	2007	8	178
18	جامعة إجدابيا	2014	7	272
19	جامعة صبراتة	2015	23	1281
20	جامعة الجفارة	2015	17	318
21	جامعة بني وليد	2016	9	766
22	جامعة الجفرة	2017	18	187

ر. م	اسم الجامعة	تاريخ التأسيس	عدد الكليات	عدد أعضاء هيئة التدريس
23	جامعة نالوت	2017	8	254
24	جامعة خليج السدرة	2017	7	75
25	جامعة درنة	2021	17	824
26	جامعة وادي الشاطئ	2022	9	263
	المجموع الكلي		9275	25328

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لموقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ليبيا (2025\1\3)

أ- العينة المنتظمة: هي شكل من أشكال العينة العشوائية يتم تطبيقها في حالة تجانس وحدات المجتمع الأصلي، ويتم وفقاً لهذا النوع من العينات حصر عناصر المجتمع وإعطاء أرقام متسلسلة لكل عنصر، ثم قسمة عدد عناصر المجتمع على العدد المطلوب للعينة، ليكون الناتج طول فترة الاختيار (معامل الرفع) ثم اختيار رقم عشوائي أصغر من طول فترة الاختيار (معامل الرفع) ويكون هو تسلسل أول عناصر العينة، وبإضافة معامل الرفع على تسلسل العنصر الأول نتحصل على تسلسل العنصر الثاني وهكذا إلى نهاية عملية الاختيار، (عيسور، 2017 : 236).

وبالتالي تتوفر نفس الفرصة لكل وحدة من وحدات المجتمع في أن تكون ضمن مجتمع الدراسة، ففي هذه الدراسة لو اختلف نمط ترتيب الجامعات لكان من الممكن لجامعات أخرى أن تكون ضمن العينة، فمثلاً لو كان نمط الترتيب حسب الأبجدية أو حسب موقع الجامعة الجغرافي وبدأ الترتيب من الشمال الشرقي أو الشمال الغربي أو من الجنوب لاختلفت العينة على ما هي عليه الآن في كل نمط من أنماط الترتيب ..... وهكذا،

وفي هذه الدراسة يتكون المجتمع من (26) جامعة عامة وحدد الباحث حجم العينة العشوائية المنتظمة (9)، وعلى هذا الأساس يكون طول الفترة للعينة (معامل الرفع)  $(26 \setminus 10) = 3$  تقريباً.

وبالتالي تكون الجامعة الأولى في العينة وفقاً للطريقة العشوائية المنتظمة هي الجامعة التي تحمل رقم (1) وفقاً لتاريخ التأسيس وهي جامعة بنغازي، وبإضافة عدد (3) تكون الجامعة الثانية في العينة هي الجامعة التي تحمل رقم (4) وهي جامعة عمر المختار، وبنفس الطريقة نظيف (3) فتكون الجامعة الثالثة هي الجامعة التي تحمل الرقم (7) وهي جامعة مصراته، ..... وهكذا حتى اكتمال العينة، وفي الفترة الأخيرة بقت جامعة واحدة وهي جامعة وادي الشاطئ فتم إضافتها للعينة، وبذلك يكون مجتمع الدراسة الحالية مكون من (10) جامعات اختيرت عشوائياً وفقاً لطريقة العينة العشوائية المنتظمة، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (9): حجم عينة الدراسة المستهدفة.

ر. م	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
1	جامعة بنغازي	3109
2	جامعة عمر المختار	1449
3	جامعة مصراته	1499
4	جامعة الزاوية	2822
5	جامعة طبرق	566
6	جامعة الاسمرية	1378
7	جامعة صبراتة	1281
8	جامعة الجفرة	187
9	جامعة درنة	824

ر. م	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
10	وادي الشاطئ	263
	المجموع	13369

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج العينة العشوائية المنتظمة.

### ب- حجم العينة:

لتحديد حجم العينة المثلى عندما يكون مجتمع الدراسة متجانس، يمكن استخدام صيغة كوكران، عند مستوى ثقة (95%)، والهامش المسموح به للخطأ (5%). (Sekaran, 1992).

ولتحديد حجم العينة تم تطبيق المعادلة التالية:

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

n تمثل حجم العينة المطلوبة

N حجم المجتمع الأصلي

e نسبة الخطأ المسموح بها (عادة ما تكون نسبة مئوية 0.05).

$$n = 13369 / (1 + (0.05)^2 \times 13369) = 388$$

بعد تحديد حجم مجتمع الدراسة المكوّن من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث، تم استخدام معادلة (Steven Thompson, 2012) لتحديد الحجم الأمثل للعينة، حيث بلغ حجم العينة (388) مفردة. ونظراً لاختلاف أعداد أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك بتقسيم المجتمع إلى طبقات تمثلها الجامعات المختلفة. وتم توزيع حجم العينة الكلي على هذه الطبقات بطريقة التوزيع النسبي وفقاً لعدد أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة، باستخدام المعادلة التالية:

$$n_r = (N_r / N) n$$

n<sub>r</sub> حجم العينة من كل جامعة.

N<sub>r</sub> عدد أعضاء التدريس بالجامعة.

N إجمالي عدد أعضاء التدريس بالجامعات محل الدراسة (حجم المجتمع المستهدف).

n حجم عينة الدراسة التي تساوي (388) عضو هيئة تدريس.

وبذلك تكون حجم العينة لجامعة بنغازي = 388 × (13369 ÷ 3109) = 90 عضو هيئة تدريس،

وحجم العينة لجامعة عمر المختار = 388 × (13369 ÷ 1449) = 42 عضو هيئة تدريس، .....

وهكذا بقية العينات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (10): حجم العينة من كل جامعة مستهدفة، وعدد الاستمارات الموزعة والمستردة والمفقودة (غير صالحة للتحليل).

ر م	الجامعات الليبية المستهدفة	مجتمع الدراسة بكل الجامعة	حجم العينة من الجامعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات المفقودة
1	جامعة بنغازي	3109	90	90	86	4
2	جامعة عمر المختار	1449	42	42	39	3
3	جامعة مصراته	1499	44	44	41	3
4	جامعة الزاوية	2822	82	82	81	1
5	جامعة طبرق	566	16	16	14	2
6	الجامعة الاسمرية	1378	40	40	37	3
7	جامعة صبراتة	1281	37	37	34	3
8	جامعة الجفرة	178	5	5	4	1
9	جامعة درنة	824	24	24	22	2
10	جامعة وادي الشاطئ	263	8	8	8	—
	الإجمالي		388	388	366	22

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تطبيق العينة العشوائية الطبقية.

من الجدول يتضح أن الاستمارات المستردة السليمة والقابلة للتحليل بلغت (366) وهو ما نسبته (94% من حجم العينة الإجمالي).

### ج- أداة جمع البيانات:

تُعد الاستبانة من أكثر وسائل الحصول على البيانات، وهي عبارة عن نموذج يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى استطلاع آراء الأفراد أو التعرف على خصائص ظاهرة معينة مرتبطة بموضوع البحث. ومن خلال تحليل الإجابات عن تلك الأسئلة، يتم الحصول على المعلومات الإحصائية اللازمة للدراسة (البلداوي، 2008: 22).

وقد تم تصميم استمارة الاستبانة وفقاً لمحاور فرضيات الدراسة ومدخلها النظري، وذلك بعد الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، للاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها. وتتكون الاستبانة في هذه الدراسة من ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

### القسم الأول:

البيانات الشخصية والوظيفية، ويشتمل على (4) فقرات تتعلق بـ:

الجنس (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه).

الدرجة العلمية (محاضر مساعد، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).

الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 فأكثر).

**القسم الثاني:** مقياس متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ويتضمن هذا المقياس (24) فقرة توضح موافقة المشاركين على متغيرات متطلبات إدارة المعرفة موزعة على ثلاثة متغيرات وهي (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي).

**القسم الثالث:** مقياس التنمية المستدامة ويحتوي هذا المقياس على (24) فقرة توضح درجة موافقة المشاركين على متغيرات تعزيز التنمية المستدامة متمثلة في ثلاث مجالات وهي (المجال البشري، المجال الاقتصادي، المجال البيئي).

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة على إدارة المعرفة المتمثلة في (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي)، والتنمية المستدامة المتمثلة في (المجال البشري، المجال الاقتصادي، المجال البيئي). والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة وعدد فقرات الاستبانة التي تقيس كل منها، على أن يحدد المبحوث الإجابة على كل عبارة بالاختيار من خمس إجابات هي: (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

**جدول (11): تقسيم فقرات عينة الدراسة.**

الترتيب	المتغير الرئيسي	نوع المتغير	المتغيرات الفرعية	فقرات الاستبانة
أولاً	المتغيرات الشخصية والوظيفية	مستقل	الجنس	1
			المؤهل العلمي	1
			الدرجة العلمية	1
			سنوات الخبرة	1
			إجمالي المتغيرات	4
ثانياً	متطلبات إدارة المعرفة	مستقل	البعد التكنولوجي	8
			البعد التنظيمي	8
			البعد الاجتماعي	8
			إجمالي الفقرات	24
ثالثاً	التنمية المستدامة	تابع	المجال البشري	8
			المجال الاقتصادي	8
			المجال البيئي	8
			إجمالي الفقرات	24
إجمالي فقرات الاستبيان				52

المصدر: إعداد الباحث

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة:

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

ثالثاً: أساليب تحليل البيانات:

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

### صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة التأكد من أن أسئلة الاستبانة سوف تقيس ما أعدت لقياسه فعلاً، وأهم أنواع قياسات الصدق هو:

- أ - الصدق الظاهري: هل تبدو الأداة مناسبة من حيث الشكل والمحتوى؟
  - ب - صدق المحتوى: هل تغطي الأداة جميع جوانب الظاهرة المدروسة؟
  - ج - الصدق البنائي: هل ترتبط بنود الأداة بالمفهوم النظري الذي تمثله؟
  - د - الصدق التلازمي (المعياري): هل تتوافق نتائج الأداة مع أدوات أخرى تقيس نفس المفهوم؟
- ويشير صدق الثبات إلى مدى اتساق واستقرار نتائج الأداة عند استخدامها أكثر من مرة في نفس الظروف.

### أشهر طرق قياس الثبات:

- أ - إعادة التطبيق (Test-Retest): تُستخدم الأداة مرتين على نفس العينة، ويُحسب معامل الارتباط بين النتائج.
- ب - التجزئة النصفية (Split-Half): تُقسم الأداة إلى نصفين ويُحسب معامل الارتباط بينهما.
- ج - الثبات الداخلي (Internal Consistency): يُستخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ترابط البنود داخلياً.

### 1- صدق الاستبيان:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال أنواع الصدق التالية:

#### أ- الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المختصين في مجالات الإدارة والاقتصاد والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، بهدف تسجيل ملاحظاتهم حول صياغة البنود ووضوحها وملاءمتها كأداة قياس للدراسة. وبعد الاطلاع على جميع الاقتراحات، تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، واختصار أخرى، وإعادة صياغتها بأسلوب أبسط وإيجابي، ثم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشة التعديلات وإقرار النسخة النهائية. ملحق رقم (3) يوضح أسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية.

#### الدراسة الاستطلاعية الأولية:

بعد التأكد من الصدق الظاهري تم توزيع (40) استمارة استبيان على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المستهدفة، وذلك لغرض الوقوف على العيوب إن وجدت ونقاط الضعف المحتملة في فقرات الاستبانة والتحقق من صدق وثبات فقرات الاستبانة ومدى اتساقها، وبعد جمع استمارات الاستبيان التي تم توزيعها تبين للباحث إن المشاركين أجابوا عليها ودونوا

ملاحظاتهم سواء من الناحية اللغوية أو المتعلقة بدرجة فهمهم واستيعابهم للأسئلة، وتمثلت جل الملاحظات في خلوها من أي قصور، وكانت الملاحظة الوحيدة متمثلة في طول بعض فقرات الاستبانة وتم أخذ الملاحظة في الاعتبار وأجراء التعديل المقترح وعرضها مرة أخرى على الأستاذ المشرف ومناقشة جميع التعديلات معه ، ثم بعد ذلك تم تحويلها الى نسخة الكترونية ليتم توزيعها على عينة الدراسة.

#### ب- الصدق التمييزي:

الصدق التمييزي أو صدق المقارنة الطرفية ويحسب باستخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لمعرفة الفرق بين المجموعتين المتطرفين، فقيمة t المحسوبة لدلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية تمثل الصدق التمييزي للمقياس. ولتحقيق ذلك، تم ترتيب الدرجات الكلية لمفردات الاستبيان ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة. وحددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة (27%) في كل مجموعة. ومن خلال اختبار t لعينتين مستقلتين، تم الحصول على قيمة الدلالة المحسوبة والتي تساوي (0.000) لجميع محاور الاستبيان وهي أصغر من (0.05) مما يدل على أن الأداة تمتاز بصدق تمييزي أي لها قدرة تمييزية عالية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12): نتائج اختبار t لاختبار الفرق بين المجموعتين

المستوى الدلالة	قيمة اختبار t	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموعة	البعد
< 0.001	32.180	14.80	2.385	32.35	المجموعة العليا	البعد التكنولوجي
			2.161	17.55	المجموعة الدنيا	
< 0.001	27.715	14.75	2.884	31.12	المجموعة العليا	البعد التنظيمي
			2.360	16.37	المجموعة الدنيا	
< 0.001	26.676	15.47	3.216	30.78	المجموعة العليا	البعد الاجتماعي
			2.477	15.31	المجموعة الدنيا	
< 0.001	27.224	15.65	3.186	31.18	المجموعة العليا	المجال البشري
			2.459	15.53	المجموعة الدنيا	
< 0.001	27.306	14.98	2.483	30.57	المجموعة العليا	المجال الاقتصادي
			2.929	15.59	المجموعة الدنيا	
< 0.001	27.865	16.90	3.128	31.27	المجموعة العليا	المجال البيئي
			2.870	14.37	المجموعة الدنيا	
< 0.001	29.959	83.37	16.353	182.39	المجموعة العليا	الدرجة الكلية للمقياس
			10.584	99.02	المجموعة الدنيا	

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

### ج- صدق الاتساق الداخلي:

لإجراء صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بإيجاد الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد مع بعده ومع الدرجة الكلية للمقياس، كما قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس والنتائج موضحة في الجداول (13) و (14)، حيث يتضح من هذه الجداول بأن جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية للفقرات. أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معنوي معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقرات الاستبيان أقل من (0.05) في جميع فقرات الاستبيان أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات الاستبيان، صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

### 2- الارتباط بين درجات كل فقرة مع بعدها والدرجة الكلية للمقياس:

ويقصد به التحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي للفقرات داخل الاستبيان، أي التأكد من أن كل فقرة تؤدي وظيفتها في قياس البعد الذي تنتمي إليه، وتسهم في قياس المفهوم العام الذي صُمم المقياس لأجله.

**درجة الفقرة:** هي الدرجة التي يحصل عليها المشارك عند الإجابة على فقرة معينة.

**درجة البعد:** هي مجموع درجات الفقرات التي تنتمي إلى نفس البعد.

**الدرجة الكلية للمقياس:** هي مجموع درجات جميع الفقرات في الاستبيان.

جدول (13): معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	ارتباطه بالبعد	ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	ارتباطه بالبعد	ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس
<b>البعد التكنولوجي</b>					
1	0.772**	0.536**	5	0.760**	0.642**
2	0.803**	0.625**	6	0.795**	0.733**
3	0.735**	0.558**	7	0.730**	0.686**
4	0.697**	0.499**	8	0.584**	0.502**
<b>البعد التنظيمي</b>					
1	0.679**	0.599**	5	0.666**	0.610**
2	0.783**	0.728**	6	0.799**	0.765**
3	0.790**	0.767**	7	0.766**	0.706**
4	0.723**	0.664**	8	0.685**	0.625**
<b>البعد الاجتماعي</b>					
1	0.765**	0.716**	5	0.778**	0.691**
2	0.797**	0.716**	6	0.766**	0.703**
3	0.827**	0.747**	7	0.681**	0.622**

رقم الفقرة	ارتباطه بالبعد	ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	ارتباطه بالبعد	ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس
4	0.818**	0.767**	8	0.587**	0.532**
<b>المجال البشري</b>					
1	0.853**	0.823**	5	0.735**	0.644**
2	0.848**	0.769**	6	0.726**	0.642**
3	0.732**	0.686**	7	0.740**	0.690**
4	0.830**	0.776**	8	0.823**	0.777**
<b>المجال الاقتصادي</b>					
1	0.771**	0.693**	5	0.741**	0.699**
2	0.721**	0.675**	6	0.778**	0.690**
3	0.705**	0.597**	7	0.818**	0.765**
4	0.752**	0.686**	8	0.763**	0.682**
<b>المجال البيئي</b>					
1	0.816**	0.742**	5	0.770**	0.718**
2	0.816**	0.734**	6	0.815**	0.709**
3	0.813**	0.730**	7	0.782**	0.632**
4	0.820**	0.701**	8	0.768**	0.711**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS).

### 3- الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد مع الدرجة الكلية للمقياس:

جدول (14): علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس

الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	البعد
0.813**	البعد التكنولوجي
0.927**	البعد التنظيمي
0.912**	البعد الاجتماعي
0.924**	المجال البشري
0.907**	المجال الاقتصادي
0.887**	المجال البيئي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

## ثبات أداة الدراسة:

لقد أجرى الباحث خطوات التحقق من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، وتتراوح قيمة ألفا بين (0) و(1)، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلت على وجود ثبات أقل، وللتحقق من ثبات الأداء قام الباحث بحساب معاملات ثبات المقياس باستخدام الطرق التالية:

### 1- معامل ألفا كرونباخ:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة.

جدول (15): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.894	24	إدارة المعرفة
0.879	8	البعد التكنولوجي
0.879	8	البعد التنظيمي
0.890	8	البعد الاجتماعي
0.926	24	التنمية المستدامة
0.912	8	المجال البشري
0.893	8	المجال الاقتصادي
0.919	8	المجال البيئي
0.957	48	فقرات المقياس ككل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (15) أن درجة الثبات في استجابات عينة الدراسة كانت (95.7%) وهي نسبة مقبولة، لأن قيم ألفا أكثر من (70%) وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ (95.7%).

### 2- التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية وذلك بتقسيم فقرات المقياس إلى نصفين، حيث يحتوي النصف الأول على الفقرات الفردية بينما يحتوي النصف الثاني على الفقرات الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصفين حيث كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (16): نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط المصحح باستخدام معادلة سبيرمان براون	معامل الارتباط		البعد
	معدل الفقرات الزوجية	معدل الفقرات الفردية	
0.887	0.797	معدل الفقرات الفردية	إدارة المعرفة
0.848	0.735	معدل الفقرات الفردية	البعد التكنولوجي
0.852	0.742	معدل الفقرات الفردية	البعد التنظيمي
0.854	0.745	معدل الفقرات الفردية	البعد الاجتماعي
0.920	0.852	معدل الفقرات الفردية	التنمية المستدامة
0.889	0.799	معدل الفقرات الفردية	المجال البشري
0.825	0.702	معدل الفقرات الفردية	المجال الاقتصادي
0.887	0.797	معدل الفقرات الفردية	المجال البيئي
0.930	0.869	معدل الفقرات الفردية	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل ( SPSS )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (16) نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية وهي قيم دالة إحصائية وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

### أساليب تحليل البيانات:

لبيان مدى استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والتحليلي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

#### 1- الإحصاء الوصفي:

- أ- جداول التوزيع التكراري متمثلة في التكرارات والنسب المئوية.
- ب- الرسوم البيانية متمثلة في الأعمدة البيانية.
- ج- المتوسط الحسابي بهدف التعرف على تقييمات عينة الدراسة لكل فقرة.
- د- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

#### 2- الاستدلال الإحصائي والتمثل في:

- أ- تحليل الانحدار البسيط: استخدم الباحث هذا الاختبار لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على التنمية المستدامة. بهدف إظهار العلاقة السببية المحتملة بين كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، مما يُفيد في التوصيات العملية للمؤسسات.
- ب- اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين: استخدم الباحث هذا الاختبار لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة والتنمية المستدامة وفق متغيري النوع والمؤهل العلمي.
- ج- اختبار تحليل التباين الأحادي: استخدم الباحث هذا الاختبار لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة والتنمية المستدامة وفق متغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

## الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبارات الفروض

المبحث الأول: عرض النتائج واختبارات الفروض

المبحث الثاني: مناقشة النتائج والإطار المقترح والتوصيات

## المبحث الأول: عرض النتائج واختبارات الفروض

### تمهيد:

في إطار السعي لفهم العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت بهدف الكشف عن مدى أثر ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز مجالات التنمية المستدامة داخل مؤسسات التعليم الجامعي، وقد تم تنظيم عرض النتائج وفق منهجية تحليلية تضمن الوضوح والدقة، بدءًا بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مرورًا بقياس درجة اتفاقهم حول محاور الدراسة، ثم التحقق من طبيعة توزيع البيانات، وصولاً إلى اختبار الفرضيات التي انبثقت عن الإطار النظري للدراسة. ويُعد هذا التدرج المنهجي أساساً لضمان سلامة الاستنتاجات وموثوقية التوصيات التي ستبنى عليها. حيث تم تقسيم آلية عرض النتائج كالآتي:

- 1- وصف خصائص أفراد العينة.
- 2- عرض نتائج اتفاق أفراد العينة.
- 3- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 4- اختبار فرضيات الدراسة.

### أولاً: وصف العينة:

#### 1- وصف خصائص أفراد العينة:

يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث الجنس والمؤهل العلمي والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

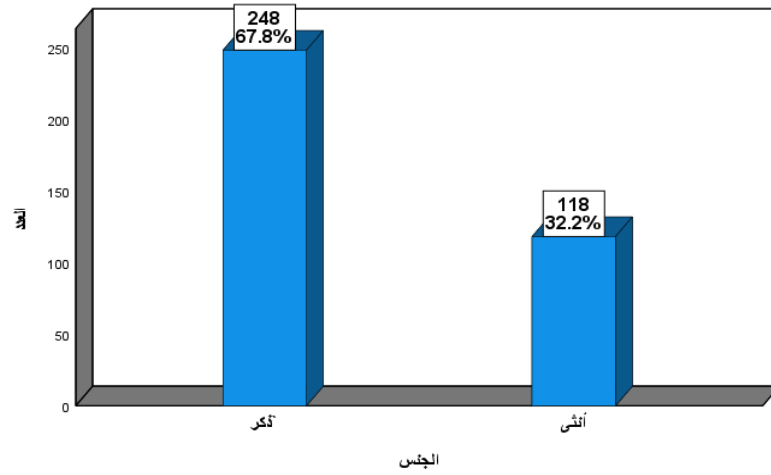
#### أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
67.8%	248	ذكر
32.2%	118	أنثى
100%	366	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

يوضح جدول (17) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث شكل الذكور نسبة أكبر من أفراد العينة بنسبة (67.8%)، في حين مثلت الإناث (32.2%)، مما يشير إلى تمثيل أعلى للذكور ضمن مجتمع الدراسة مقارنة بالإناث.



الشكل (12): الرسم البياني لمتغير الجنس .  
المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

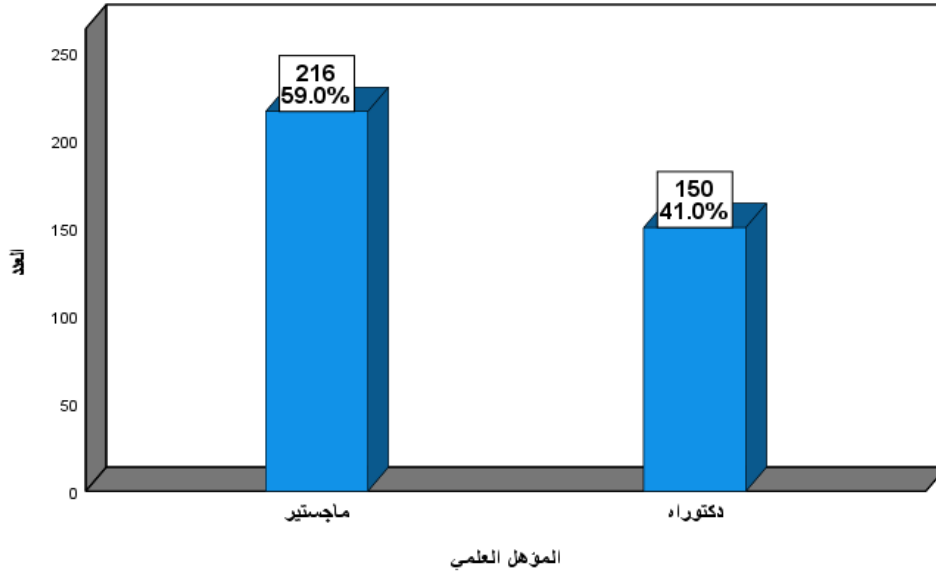
ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%59.0	216	ماجستير
%41.0	150	دكتوراه
%100	366	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

يوضح جدول (18) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث جاء حاملو درجة الماجستير في المرتبة الأولى بنسبة (59.0%)، بينما شكل حاملو درجة الدكتوراه (41.0%)، مما يعكس تمثيلاً أكبر للماجستير ضمن مجتمع الدراسة مقارنة بالدكتوراه.



الشكل (13): الرسم البياني لمتغير المؤهل العلمي .  
المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

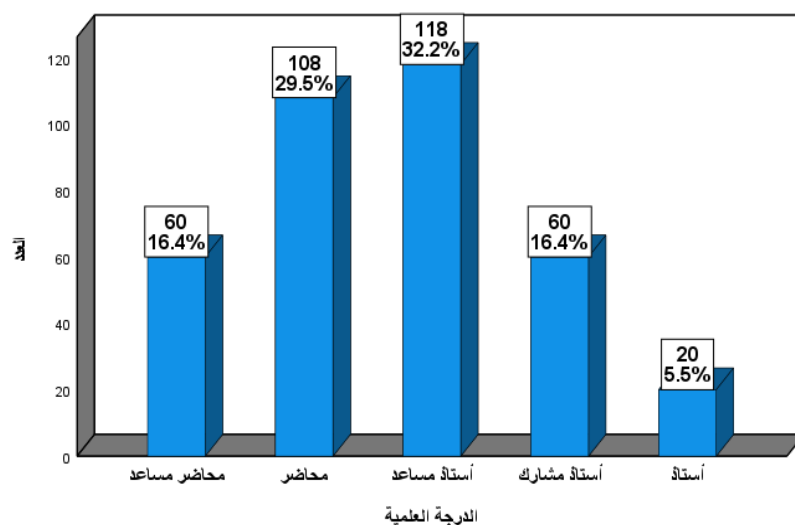
#### ج- توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية:

جدول (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة
محاضر مساعد	60	16.4%
محاضر	108	29.5%
أستاذ مساعد	118	32.2%
أستاذ مشارك	60	16.4%
أستاذ	20	5.5%
<b>الإجمالي</b>	<b>366</b>	<b>100.0%</b>

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

يوضح جدول (19) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية، حيث تمثلت درجة أستاذ مساعد النسبة الأعلى بين أفراد العينة بنسبة 32.2%، تلتها درجة محاضر بنسبة 29.5%، بينما جاءت درجتنا محاضر مساعد وأستاذ مشارك متساويتين بنسبة (16.4%) لكل منهما، وأدنى تمثيل كان لدرجة أستاذ بنسبة (5.5%)، مما يعكس تركيز العينة في المستويات الأكاديمية المتوسطة مقارنة بالمستويات العليا والدنيا.



الشكل (14): الرسم البياني لمتغير الدرجة العلمية لأفراد العينة .  
المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

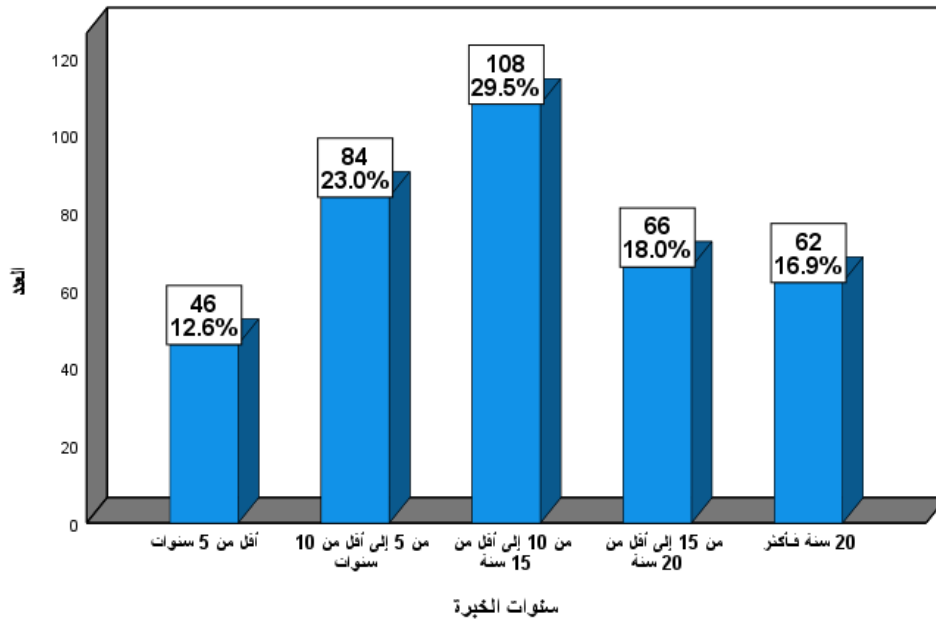
### ج- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
12.6%	46	أقل من 5 سنوات
23.0%	84	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
29.5%	108	من 10 إلى أقل من 15 سنة
18.0%	66	من 15 إلى أقل من 20 سنة
16.9%	62	من 20 سنة فأكثر
100%	366	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

يوضح جدول (20) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) في المرتبة الأعلى بنسبة (29.5%)، تلتها الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (23.0%)، والفئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (18.0%)، ثم الفئة (من 20 سنة فأكثر) بنسبة (16.9%)، وأدنى تمثيل كان للفئة الأقل من (5 سنوات) بنسبة (12.6%)، مما يشير إلى تمثيل أكبر للأفراد ذوي الخبرة المتوسطة ضمن مجتمع الدراسة.



الشكل (15): الرسم البياني لمتغير سنوات الخبرة لأفراد العينة .  
المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات (SPSS)

## 2- اختبار مقياس الاستبانة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) وهو أحد أكثر أدوات القياس شيوعاً في البحوث الاجتماعية والتربوية، ويُستخدم لتحديد درجة اتفاق أو أهمية أو رضا المشاركين تجاه بنود معينة في الاستبانة. وتم تحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (21): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points)

## 3- مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي:

تم وضع مقياس ترتيبى للمتوسط الحسابي وفقاً لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقاً لما يلي:

جدول (22): مقياس ترتيبى للمتوسط الحسابي وفقاً لمستوى أهميته

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points)

جدول (23): مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1-1.79
منخفضة	1.8-2.59
متوسطة	2.6-3.39
مرتفعة	3.4-4.19
مرتفعة جدا	4.2-5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت ( Scale Likert )

## ثانياً: عرض نتائج اتفاق أفراد العينة:

### 1- إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة المعرفة:

#### أ- البعد التكنولوجي:

جدول (24): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التكنولوجي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	للجامعة نظام معلوماتي حديث وارشفة الكترونية مناسبة.	3.21	1.066	متوسطة
2	توفر الجامعة خدمات الانترنت والوسائط الالكترونية في العملية التعليمية.	2.55	1.098	منخفضة
3	للجامعة ضوابط رقابية أمنية لحماية البيانات والمعلومات الموجودة لديها.	3.06	1.012	متوسطة
4	تنشر الجامعة إنجازاتها العلمية عبر موقعها الإلكتروني.	3.74	<b>0.875</b>	متوسطة
5	للجامعة قاعدة بيانات عن مدى احتياجات سوق العمل، تُحدث باستمرار.	2.57	1.087	منخفضة
6	توظف الجامعة التقنيات الحديثة للمساهمة في نشر ثقافة المعرفة والتشارك بها.	2.80	1.051	متوسطة
7	الجامعة توظف المعرفة المتاحة في تحسين طرق التعليم والتعلم	3.16	<b>0.917</b>	متوسطة
8	للجامعة كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة، ذوي كفاءة عالية في المجال التكنولوجي، وتقنية المعلومات.	3.69	<b>0.946</b>	متوسطة
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>3.10</b>	<b>0.742</b>	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (24) والمتعلقة بالبعد التكنولوجي لإدارة المعرفة أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.10) بانحراف معياري (0.742)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط في تبني الجامعات الليبية للتقنيات الحديثة الداعمة لإدارة المعرفة. كما يتضح أن هناك تفاوتاً بين الفقرات، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بنشر الجامعة لإنجازاتها العلمية عبر موقعها الإلكتروني على أعلى متوسط حسابي (3.74) بانحراف معياري (0.875)، مما يدل على اهتمام الجامعات بإبراز مخرجاتها العلمية إلكترونياً. في المقابل، كانت أدنى درجة موافقة في الفقرات الخاصة بتوافر

قاعدة بيانات محدثة عن احتياجات سوق العمل بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.087)، وكذلك في مدى توفر خدمات الإنترنت والوسائط الإلكترونية في العملية التعليمية بمتوسط (2.55) وانحراف معياري (1.098)، مما يعكس ضعف التكامل بين البنية التحتية التكنولوجية ومتطلبات العملية التعليمية. وتشير هذه النتائج عمومًا إلى أن الجامعات الليبية ما زالت في مرحلة متوسطة من تطبيق البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة، وتحتاج إلى مزيد من الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتوظيف التكنولوجيا في دعم عمليات التعلم ونشر المعرفة بما يعزز مسار التنمية المستدامة.

#### ب- البعد التنظيمي:

جدول (25): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التنظيمي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	تتوفر المواصفات والمعايير الفنية المناسبة في المباني والمرافق التعليمية بالجامعة.	2.67	1.040	متوسطة
2	تحرص الجامعة على توظيف إدارة المعرفة لتحسين مستوى الإدراك وتطوير سلوك منتسبيها وفق الهيكل التنظيمي.	2.93	0.929	متوسطة
3	تؤسس الجامعة لمناخاً إيجابياً قائم على الإبداع وتقبل التغيير والتطوير، يسمح بتدفق المعلومات لجميع العاملين بها.	2.87	1.008	متوسطة
4	تستقطب الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تملكه من معرفة.	3.20	1.004	متوسطة
5	معامل الجامعة ومختبراتها مهيأة لتوليد وابتكار المعرفة.	2.38	0.9520	منخفضة
6	يشجع المناخ التنظيمي للجامعة على نشر ثقافة الريادة والابتكار.	2.95	1.123	متوسطة
7	للجامعة علاقات شراكة مع المؤسسات التعليمية المناظرة على المستويين الإقليمي والدولي للاستفادة من خبراتها.	3.25	0.972	متوسطة
8	تشجع الجامعة أعضاء التدريس على نشر أبحاثهم في المجالات العلمية ذات التأثير العالي.	3.20	1.087	متوسطة
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>2.93</b>	<b>0.747</b>	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (25) المتعلقة بالبعد التنظيمي لإدارة المعرفة أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.93) بانحراف معياري (0.747)، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق هذا البعد في الجامعات الليبية جاء متوسطاً. وتوضح النتائج أن أكثر الفقرات توافقت كانت تلك التي تشير إلى إقامة الجامعة علاقات شراكة مع مؤسسات تعليمية مناظرة على المستويين الإقليمي والدولي للاستفادة من خبراتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.25) بانحراف معياري (0.972)، وهو ما يعكس توجهها إيجابياً نحو تبادل الخبرات والمعرفة مع مؤسسات خارجية. كما أظهرت الفقرات المتعلقة باستقطاب الكفاءات المؤهلة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر في مجلات علمية ذات تأثير مرتفع متوسطات حسابية بلغت (3.20) بانحراف معياري (1.004) و(1.087) على التوالي، مما يدل على اهتمام الجامعات بتنمية القدرات الأكاديمية والعلمية. في المقابل، جاءت أدنى درجة موافقة في الفقرة الخاصة بتهيئة المعامل والمختبرات لتوليد المعرفة بمتوسط حسابي (2.38)

وانحراف معياري (0.952)، مما يشير إلى ضعف البنية البحثية المادية اللازمة لدعم الإبداع والابتكار. وبصورة عامة، تُظهر النتائج أن الجامعات الليبية تسعى لتطوير بيئة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، إلا أن جهودها لا تزال في حدود متوسطة وتحتاج إلى مزيد من التطوير في الجوانب البحثية والمادية لتمكين الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة بفعالية أكبر.

ج- البعد الاجتماعي:

جدول (26): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة من حيث البعد الاجتماعي.

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	للجامعة برامج لتزويد أعضائها بالعلوم والمعارف التي تواكب متطلبات العصر وسوق العمل.	2.82	1.014	متوسطة
2	تشجع الجامعة أعضائها للمشاركة في المؤتمرات والندوات العالمية لتطوير مهاراتهم واكتساب المعرفة.	2.85	1.151	متوسطة
3	تنمي الجامعة الشعور بأهمية الإبداع والابتكار وتوليد المعارف الجديدة لدى أعضائها.	3.02	1.069	متوسطة
4	تقوم الجامعة بتقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع الأخرى.	3.06	1.023	متوسطة
5	تشجع الجامعة الحوار العلمي بين منتسبيها، في كافة المستويات الإدارية، لتبادل الأفكار والتحفيز الإيجابي للعاملين.	2.90	1.044	متوسطة
6	تحرص الجامعة على تزويد منتسبيها بأخر المستجدات العلمية على المستوى المحلي والدولي في مجال تخصصهم.	2.64	1.038	متوسطة
7	تعمل الجامعة على مد المجتمع بكوادر فنية متخصصة في مختلف المجالات.	3.42	0.939	متوسطة
8	للجامعة مقرات خاصة يلتقي فيها منتسبيها لتبادل الخبرات والأفكار الجديدة، وعرض إنجازاتهم وتقييم البحوث العلمية، (نادي المعرفة).	2.03	1.104	منخفضة
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>2.84</b>	<b>0.788</b>	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

تشير نتائج الجدول (26) المتعلقة بالبعد الاجتماعي لإدارة المعرفة إلى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.84) بانحراف معياري (0.788)، مما يدل على أن مستوى تطبيق هذا البعد في الجامعات الليبية جاء متوسطاً. وتُظهر النتائج أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي تلك المتعلقة بمد المجتمع بكوادر فنية متخصصة في مختلف المجالات، حيث بلغ متوسطها (3.42) بانحراف معياري (0.939)، ما يعكس الدور الإيجابي للجامعات في رفق المجتمع بمرجات مؤهلة تسهم في التنمية. كما جاءت الفقرة تقديم الاستشارات العلمية للمؤسسات الأخرى والفقرة تنمية الإبداع والابتكار لدى الأعضاء بمتوسطين حسابيين (3.06) و(3.02) على التوالي، مما يشير إلى اهتمام الجامعات بتعزيز التواصل المعرفي والإبداع العلمي. في المقابل، حصلت الفقرة الخاصة بتوافر مقرات مخصصة لتبادل الخبرات والأفكار وعرض الإنجازات العلمية (نادي المعرفة) على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.03) بانحراف معياري (1.104)، وهو ما يبرز ضعف المبادرات المؤسسية في بناء بيئة اجتماعية تفاعلية لتبادل المعرفة داخل الجامعة.

وبوجه عام، توضح النتائج أن الجامعات الليبية تُظهر مستوى متوسطاً من تطبيق البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة، مع الحاجة إلى مزيد من الجهود لتفعيل قنوات التواصل والتفاعل المعرفي، وتشجيع الأنشطة العلمية والاجتماعية التي تعزز نشر المعرفة وتكاملها بما يخدم أهداف التنمية المستدامة.

## 2- إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التنمية المستدامة:

أ- المجال البشري:

جدول (27): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البشري

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	تشجع الجامعة طلبتها على توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في البرامج التعليمية لتنمية رأس المال البشري.	2.87	1.081	متوسطة
2	تؤكد الجامعة باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة والإفادة منها في تطوير قدرات أعضائها.	3.09	1.036	متوسطة
3	تعمل الجامعة على نشر ثقافة الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية الغير متجددة، وحفظ حقوق الأجيال القادمة.	2.56	0.964	منخفضة
4	تعمل الجامعة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفاعلية، لتحقيق الابداع، والمساهمة في تنمية رأس المال البشري.	2.75	0.990	متوسطة
5	تساهم الجامعة بتدريب العاملين في المؤسسات الوطنية لإحداث نقلة تطوير تواكب مستجدات التغيير.	3.12	1.052	متوسطة
6	تستخدم الجامعة أسلوب الدورات التدريبية وعقد الندوات وورش العمل لتنمية قدرات أعضائها.	3.53	0.960	متوسطة
7	تقدم الجامعة برامج تعليم وتدريب لذوي الاحتياجات الخاصة لدمجهم في سوق العمل.	2.56	1.003	منخفضة
8	تحرص الجامعة على دمج مفاهيم التنمية المستدامة في البرامج والمناهج التعليمية، من خلال استحداث وتحديث البرامج التعليمية.	2.86	0.995	متوسطة
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>2.92</b>	<b>0.795</b>	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (27) المتعلقة بالمجال البشري للتنمية المستدامة أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.92) بانحراف معياري (0.795)، مما يشير إلى أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة في هذا المجال داخل الجامعات الليبية جاء في حدود متوسطة. وتبين النتائج أن أكثر الفقرات توافاً كانت الفقرة الخاصة باستخدام أسلوب الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.960)، مما يعكس اهتماماً نسبياً بتطوير الكفاءات البشرية وتحسين مهاراتها. كما جاءت الفقرة المتعلقة بمساهمة الجامعة في تدريب العاملين بالمؤسسات الوطنية بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.052)، وهو ما يشير إلى دور الجامعات في دعم التنمية المجتمعية وبناء القدرات. في المقابل، حصلت كل من الفقرتين الخاصتين بنشر ثقافة الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية غير المتجددة، وتقديم برامج لذوي الاحتياجات الخاصة على أدنى متوسطين حسابيين

بلغ كل منهما (2.56)، مما يدل على ضعف الاهتمام بهذين الجانبين الحيويين في تحقيق التنمية المستدامة الشاملة. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الليبية تحقق مستوى متوسطاً في المجال البشري للتنمية المستدامة، مع وجود جهود واضحة في تطوير الكوادر البشرية والتدريب، إلا أنها بحاجة إلى تعزيز دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج التعليمية وتوسيع نطاق الاهتمام بالفئات الخاصة لضمان تنمية بشرية أكثر شمولية واستدامة.

#### ب- المجال الاقتصادي:

جدول (28): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى التنمية المستدامة من حيث المجال الاقتصادي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	تشارك الجامعة في وضع الخطط العلمية التنموية لحل مشاكل مؤسسات المجتمع الاقتصادية.	2.81	0.971	متوسطة
2	تستفيد الجامعة من تجارب الدول المتقدمة في التنمية المستدامة، لتحاكي مراحل التقدم في عصر العولمة.	2.74	0.892	متوسطة
3	اسهامات الجامعة في دراسة مشاكل المجتمع الاقتصادية والتنموية أدت الى تحقيق تحسن في التنمية المستدامة للمجتمع.	2.47	1.004	منخفضة
4	تسهم الجامعة في اقتراح حلول بديلة لاستغلال الموارد الطبيعية النادرة والمهددة بالنفاد.	2.68	0.977	متوسطة
5	تعمل الجامعة على نشر ثقافة ريادة الاعمال والمشروعات الصغرى لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.	3.27	1.033	متوسطة
6	الجانب التطبيقي للبرامج الدراسية يمنح الطالب القدرة على التفكير الإبداعي وامتلاك المهارات المطلوبة في سوق العمل.	2.99	1.019	متوسطة
7	للجامعة دور ريادي في ترسيخ المفاهيم الرئيسية للتنمية المستدامة في المجتمع، باعتبارها مناراً للمعرفة والفكر.	3.13	1.022	متوسطة
8	توجه الجامعة أعضائها لأجراء البحوث العلمية المرتبطة بالمشكلات الاقتصادية التي تعيق التنمية المستدامة.	3.08	1.087	متوسطة
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>2.90</b>	<b>0.757</b>	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

تشير نتائج الجدول (28) الخاصة بالمجال الاقتصادي للتنمية المستدامة إلى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.90) بانحراف معياري (0.757)، مما يدل على أن مستوى إسهام الجامعات الليبية في تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة جاء متوسطاً. وتوضح النتائج أن أكثر الفقرات توافقاً هي الفقرة المتعلقة بدور الجامعة في نشر ثقافة ريادة الأعمال والمشروعات الصغرى لتحقيق التنمية الاقتصادية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.27) بانحراف معياري (1.033)، وهو ما يعكس اهتماماً متزايداً من الجامعات بتشجيع التفكير الريادي والمشروعات الصغرى كأحد مسارات النمو الاقتصادي. كما جاءت الفقرات المتعلقة بدور الجامعة الريادي في ترسيخ مفاهيم التنمية المستدامة وتوجيه أعضائها لإجراء بحوث علمية تعالج المشكلات الاقتصادية بمتوسطين حسابيين (3.13) و(3.08) على التوالي، مما يشير إلى وجود توجه أكاديمي نحو ربط البحث العلمي بالقضايا الاقتصادية والتنموية للمجتمع. في المقابل، أظهرت الفقرة الخاصة بإسهام

الجامعة في دراسة مشاكل المجتمع الاقتصادية والتنمية أدنى متوسط حسابي (2.47) بانحراف معياري (1.004)، ما يعكس ضعف التأثير الفعلي للبحوث الجامعية في معالجة القضايا الاقتصادية الواقعية، ومن جهة أخرى يظهر أن مؤسسات المجتمع لا تعير اهتماماً لنتائج الدراسات والبحوث العلمية التي تقوم بها الجامعات، وحادثه سد وادي درنة أقرب الأمثلة على ذلك. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن الجامعات الليبية تُسهم بدرجة متوسطة في دعم التنمية الاقتصادية المستدامة، مع ضرورة تعزيز الشراكات بين الجامعة وقطاعات الاقتصاد الوطني، وتفعيل دور البحث العلمي التطبيقي في إيجاد حلول عملية للمشكلات الاقتصادية وتحقيق تنمية أكثر شمولية واستدامة.

ج- المجال البيئي:

جدول (29): إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البيئي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	تعمل الجامعة على تطبيق ما تملكه من المعرفة في ابتكار الأساليب الحديثة لاستغلال الطاقات وتحقيق التنمية المستدامة.	2.90	1.095	متوسطة
2	تبادر الجامعة بتقديم استشارات متخصصة، واقتراح الحلول للمشاكل البيئية المعقدة التي يعاني منها المجتمع.	2.98	1.079	متوسطة
3	تعمل الجامعة على توجيه أعضائها لأجراء البحوث العلمية لدراسة المشاكل البيئية وإيجاد مصادر متجددة للطاقة.	2.97	1.051	متوسطة
4	تجري الجامعة دراسات استطلاعية بصفة دورية للتعرف على مستجدات البيئة المحيطة، واحتياجاتها.	2.62	1.036	متوسطة
5	للجامعة اشتراكات مع مراكز البحوث العلمية المحلية والعالمية للاطلاع على آخر المستجدات في المجال البيئي.	2.93	1.025	متوسطة
6	تقوم الجامعة بعقد ندوات علمية وورش عمل لتوعية طلابها واكتسابهم القيم البيئية.	2.98	1.058	متوسطة
7	يمثل الحرم الجامعي بيئة صحية مستدامة، تحد من التلوث وتعزز العدالة الاجتماعية، ونشر هذه القيم في المجتمع.	2.61	1.089	متوسطة
8	تقوم الجامعة بتحديث مناهجها العلمية بما يحقق الربط بين حماية البيئة والتنمية المستدامة.	2.75	1.074	متوسطة
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>2.84</b>	<b>0.850</b>	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أوضحت نتائج الجدول (29) المتعلقة بالمجال البيئي للتنمية المستدامة أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.84) بانحراف معياري (0.850)، مما يشير إلى أن مستوى إسهام الجامعات الليبية في تحقيق التنمية البيئية المستدامة جاء في حدود متوسطة. وتبين النتائج أن أعلى متوسط حسابي تحقق في الفقرتين المتعلقتين بتقديم الجامعة للاستشارات المتخصصة للمشكلات البيئية وعقد الندوات وورش العمل لتوعية الطلبة واكتسابهم القيم البيئية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (2.98) بانحراف معياري (1.079) و(1.058) على التوالي، وهو ما يعكس اهتماماً نسبياً من الجامعات بتعزيز الوعي البيئي ونشر ثقافة الاستدامة من خلال الأنشطة العلمية والمجتمعية. كما

سجلت الفقرة الخاصة بتوجيه أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث علمية في مجال البيئة متوسطاً حسابياً (2.97) بانحراف معياري (1.051)، ما يشير إلى وجود توجه بحثي مقبول نحو دراسة القضايا البيئية. في المقابل، جاءت أدنى درجة توافق في الفقرة التي تناولت كون الحرم الجامعي بيئة صحية مستدامة بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.089)، تلتها الفقرة المتعلقة بإجراء الدراسات الاستطلاعية للتعرف على مستجدات البيئة بمتوسط (2.62) وانحراف معياري (1.036)، مما يدل على ضعف تطبيق الممارسات البيئية المستدامة داخل الجامعات نفسها، وقصور في متابعة التغيرات البيئية المحيطة بها. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن الجامعات الليبية تبذل جهوداً متوسطة في مجال التنمية البيئية المستدامة، إذ يظهر اهتمامها بالتوعية والبحث العلمي، لكنها بحاجة إلى تعزيز التطبيق العملي للممارسات البيئية داخل مؤسساتها، وتفعيل الشراكات البحثية والمشاريع التطبيقية لضمان تحقيق بيئة جامعية مستدامة تواكب متطلبات التنمية الشاملة.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم إخضاع البيانات للتحليل للتأكد من أن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لضمان ملاءمة الاختبارات المستخدمة لاحقاً. وفي هذا السياق، تم تطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من طبيعة توزيع البيانات.

#### 1- اختبار Kolmogorov-Smirnov :

ويعتمد على مقارنة التوزيع التراكمي للبيانات الفعلية مع التوزيع التراكمي النظري للتوزيع الطبيعي، ويُحسب من خلاله الفرق الأقصى بين التوزيعين، والذي يُعرف بـ إحصائية D. تُستخدم هذه الإحصائية لتحديد ما إذا كان الفرق بين التوزيعين كبيراً بما يكفي لرفض الفرضية الصفرية.

وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، وعلى أساس الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

جدول (30): نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من طبيعة توزيع البيانات.

المعنوية المشاهدة	Kolmogorov-Smirnov	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
0.200	0.077	0.742	3.10	البعد التكنولوجي
0.192	0.079	0.747	2.93	البعد التنظيمي
0.192	0.079	0.788	2.84	البعد الاجتماعي
0.227	0.069	0.795	2.92	المجال البشري
0.232	0.062	0.757	2.90	المجال الاقتصادي
0.229	0.068	0.850	2.84	المجال البيئي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل (Kolmogorov-Smirnov)

من نتائج الجدول أعلاه رقم (30)، يتبين ان قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل الأبعاد أكبر من (0.05) مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام أساليب التحليل الاحصائي المعلمي في اختبار فرضيات الدراسة. وبما أن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإن استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (مثل اختبار T، تحليل التباين ANOVA، الانحدار الخطي.... إلخ) في اختبار فرضيات الدراسة يُعد مناسباً.

#### رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

**1- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

##### الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

**جدول (31): نتائج اختبار أثر البعد التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة**

معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية اختبار t	قيمة اختبار t	قيمة معامل الانحدار	البعد
0.481	0.694	< 0.001	12.951	0.699	البعد التكنولوجي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (31) المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى، والخاصة بأثر البعد التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية، أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.699) وقيمة اختبار (t) بلغت (12.951) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة. كما بلغ معامل الارتباط (0.694) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين البعد التكنولوجي والتنمية المستدامة، في حين بلغ معامل التحديد (0.481)، مما يعني أن البعد التكنولوجي يفسر نحو (48.1%) من التغيرات في مستوى التنمية المستدامة في الجامعات الليبية. وتشير هذه النتائج إلى أن استخدام التقنيات الحديثة، وتوظيف نظم المعلومات والوسائط الإلكترونية، يمثل عاملاً محورياً في دعم مبادرات التنمية المستدامة داخل الجامعات، من خلال تحسين الكفاءة المؤسسية، وتعزيز التواصل المعرفي، ودعم جودة التعليم والبحث العلمي بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة.

##### الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

**جدول (32): نتائج اختبار أثر البعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة**

معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية اختبار t	قيمة اختبار t	قيمة معامل الانحدار	البعد
0.728	0.853	< 0.001	22.016	0.855	البعد التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أوضحت نتائج الجدول (32) الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثانية، المتعلقة بأثر البعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية، أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.855) وقيمة اختبار (t) بلغت (22.016) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة. كما بلغ معامل الارتباط (0.853) وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين البعد التنظيمي والتنمية المستدامة، في حين بلغ معامل التحديد (0.728)، مما يعني أن البعد التنظيمي يفسر نحو (72.8%) من التغيرات في مستوى التنمية المستدامة في الجامعات الليبية. وتشير هذه النتائج إلى أن التنظيم الإداري الفعال، ووضوح الهياكل التنظيمية، وتوفير بيئة عمل تشجع الإبداع والتعاون، تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية العامة، حيث يعزز البعد التنظيمي الكفاءة المؤسسية، ويدعم استثمار المعرفة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري على نحو يحقق أهداف التنمية المستدامة.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.  
الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.  
لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

**جدول (33): نتائج اختبار أثر البعد الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة**

معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية اختبار t	قيمة اختبار t	قيمة معامل الانحدار	البعد
0.711	0.843	< 0.001	21.089	0.800	البعد الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (33) الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والمتعلقة بأثر البعد الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية، أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.800)، فيما بلغت قيمة اختبار (t) (21.089) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة. كما بلغ

معامل الارتباط (0.843)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين البعد الاجتماعي والتنمية المستدامة، في حين بلغ معامل التحديد (0.711)، وهو ما يعني أن البعد الاجتماعي يفسر نحو (71.1%) من التغيرات في مستوى التنمية المستدامة في الجامعات الليبية. وتدل هذه النتائج على أن العوامل الاجتماعية — مثل تشجيع الحوار العلمي، وعقد المؤتمرات وورش العمل، ودعم التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتعزيز الانخراط المجتمعي، وتمثل مكوناً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة، إذ تسهم في بناء بيئة جامعية محفزة لتبادل المعرفة والإبداع، وتعزز من التكامل بين الجامعة والمجتمع بما يخدم أهداف التنمية المستدامة في أبعادها المختلفة.

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.  
الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.  
لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (34): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل الارتباط	معامل التحديد
إدارة المعرفة	0.933	23.624	< 0.001	0.869	0.755

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أوضحت نتائج الجدول (34) الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والمتعلقة بأثر تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية، أن قيمة معامل الانحدار بلغت (0.933)، فيما بلغت قيمة اختبار (t) (23.624) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة. كما بلغ معامل الارتباط (0.869)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، في حين بلغ معامل التحديد (0.755)، ما يعني أن إدارة المعرفة تفسر نحو (75.5%) من التغيرات في مستوى التنمية المستدامة في الجامعات الليبية. وتعكس هذه النتائج أن تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة . بما في ذلك أبعادها التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية . يمثل عنصراً حاسماً في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية، حيث تسهم ممارسات إدارة المعرفة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير القدرات البشرية، وتعزيز الابتكار والإنتاجية العلمية. وبذلك يمكن القول إن تعزيز منظومة إدارة المعرفة في الجامعات يعد من أهم العوامل التي تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مجالاتها البشرية والاقتصادية والبيئية على حد سواء.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية حول دور إدارة المعرفة لدى أفراد العينة بالجامعات الليبية.

وتنتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير مستوى أبعاد إدارة المعرفة لدى أفراد العينة بالجامعات الليبية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).  
الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير مستوى أبعاد المعرفة لدى أفراد العينة بالجامعات الليبية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

### 1- وفق متغير الجنس:

لاختبار الفروق في مستوى أبعاد المعرفة وفق متغير الجنس، تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي

جدول (35): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة وفق متغير

الجنس						
مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.810	-0.240	0.728	3.09	248	ذكر	التكنولوجي
		0.777	3.11	118	أنثى	
0.337	0.961	0.754	2.99	248	ذكر	التنظيمي
		0.723	2.91	118	أنثى	
0.174	1.361	0.826	2.88	248	ذكر	الاجتماعي
		0.703	2.76	118	أنثى	
0.201	1.282	0.722	2.99	248	ذكر	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة
		0.643	2.89	118	أنثى	

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (35) المتعلقة بالفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة لدى أفراد العينة وفق متغير الجنس أن جميع قيم اختبار (t) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، حيث سجل البعد التكنولوجي قيمة (t = -0.240، مستوى دلالة = 0.810)، والبعد التنظيمي (t = 0.961، مستوى دلالة = 0.337)، والبعد الاجتماعي (t = 1.361، مستوى دلالة = 0.174)، بينما بلغت الدرجة الكلية لإدارة المعرفة (t = 1.282، مستوى دلالة = 0.201). وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقدير مستوى أبعاد إدارة المعرفة أو الدرجة الكلية لها. ويعكس ذلك تماثل تقييم أفراد العينة لكفاءة وأداء إدارة المعرفة في الجامعات الليبية بغض النظر عن الجنس، مما يشير إلى أن تأثير المتغير الديموغرافي (الجنس) على مستوى تطبيق إدارة المعرفة غير ملموس إحصائياً ضمن المجتمع المدروس.

## 2- وفق متغير المؤهل العلمي:

لاختبار الفروق في مستوى أبعاد المعرفة وفق متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (36): نتائج اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في مستوى أبعاد ادارة المعرفة وفق متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة اختبار $t$	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.206	-1.268	0.758	3.06	216	ماجستير	التكنولوجي
		0.719	3.16	150	دكتوراه	
0.312	-1.012	0.768	2.96	216	ماجستير	التنظيمي
		0.707	3.04	150	دكتوراه	
0.721	-0.357	0.783	2.83	216	ماجستير	الاجتماعي
		0.801	2.86	150	دكتوراه	
0.138	-1.485	0.699	2.91	216	ماجستير	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة
		0.694	3.02	150	دكتوراه	

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (36) المتعلقة بالفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة لدى أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي أن جميع قيم اختبار ( $t$ ) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغ البعد التكنولوجي ( $t = -1.268$ ، مستوى دلالة = 0.206)، والبعد التنظيمي ( $t = -1.012$ ، مستوى دلالة = 0.312)، والبعد الاجتماعي ( $t = -0.357$ ، مستوى دلالة = 0.721)، بينما بلغت الدرجة الكلية لإدارة المعرفة ( $t = -1.485$ ، مستوى دلالة = 0.138). وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة درجة الماجستير والدكتوراه في تقدير مستوى أبعاد إدارة المعرفة أو الدرجة الكلية لها. ويعكس ذلك أن المتغير الديموغرافي للمؤهل العلمي لا يؤثر بشكل ملحوظ على تقييم أفراد العينة لكفاءة وأداء إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة يتم إدراكه بشكل متجانس بغض النظر عن المستوى الأكاديمي للفرد.

## 3- وفق متغير الدرجة العلمية:

لاختبار الفروق في مستوى أبعاد المعرفة وفق متغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة وفق متغير الدرجة العلمية

البعء	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
التكنولوجي	الدرجة العلمية	4	3.649	0.912	1.673	0.156
	الخطأ العشوائي	361	196.612	0.545		
	المجموع الكلي	365	200.261			
التنظيمي	الدرجة العلمية	4	2.789	0.697	1.265	0.289
	الخطأ العشوائي	361	198.790	0.551		
	المجموع الكلي	365	201.579			
الاجتماعي	الدرجة العلمية	4	3.123	0.781	1.342	0.286
	الخطأ العشوائي	361	209.978	0.582		
	المجموع الكلي	365	213.101			
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	الدرجة العلمية	4	2.932	0.733	1.426	0.196
	الخطأ العشوائي	361	185.465	0.514		
	المجموع الكلي	365	188.397			

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (37) المتعلقة بالفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة لدى أفراد العينة وفق متغير الدرجة العلمية، والتي تم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن جميع قيم اختبار (F) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغ البعد التكنولوجي ( $F = 1.673$ ، مستوى دلالة = 0.156)، والبعد التنظيمي ( $F = 1.265$ ، مستوى دلالة = 0.289)، والبعد الاجتماعي ( $F = 1.342$ ، مستوى دلالة = 0.286)، بينما بلغت الدرجة الكلية لإدارة المعرفة ( $F = 1.426$ ، مستوى دلالة = 0.196). وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات المختلفة للدرجة العلمية في تقدير مستوى أبعاد إدارة المعرفة أو الدرجة الكلية لها. ويعكس ذلك أن المتغير الديموغرافي للدرجة العلمية لا يؤثر على تقييم أفراد العينة لكفاءة وأداء إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، مما يدل على أن تطبيق إدارة المعرفة يُدرك بشكل متجانس بغض النظر عن الدرجة العلمية للفرد.

4- وفق متغير سنوات الخبرة

لاختبار الفروق في مستوى أبعاد المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
التكنولوجي	سنوات الخبرة	4	5.078	1.270	2.348	0.054
	الخطأ العشوائي	361	195.183	0.541		
	المجموع الكلي	365	200.261			
التنظيمي	سنوات الخبرة	4	3.749	0.937	1.710	0.151
	الخطأ العشوائي	361	197.830	0.548		
	المجموع الكلي	365	201.579			
الاجتماعي	سنوات الخبرة	4	2.805	0.701	1.202	0.343
	الخطأ العشوائي	361	210.296	0.583		
	المجموع الكلي	365	213.101			
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	سنوات الخبرة	4	3.732	0.933	1.822	0.102
	الخطأ العشوائي	361	184.665	0.512		
	المجموع الكلي	365	188.397			

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (38) المتعلقة بالفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة لدى أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة، والتي تم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن جميع قيم اختبار (F) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغ البعد التكنولوجي ( $F = 2.348$ ، مستوى دلالة = 0.054)، والبعد التنظيمي ( $F = 1.710$ ، مستوى دلالة = 0.151)، والبعد الاجتماعي ( $F = 1.202$ ، مستوى دلالة = 0.343)، بينما بلغت الدرجة الكلية لإدارة المعرفة ( $F = 1.822$ ، مستوى دلالة = 0.102). وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة في تقدير مستوى أبعاد إدارة المعرفة أو الدرجة الكلية لها. ويعكس ذلك أن المتغير الديموغرافي لسنوات الخبرة لا يؤثر على تقييم أفراد العينة لكفاءة وأداء إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، مما يشير إلى إدراك موحد بين مفردات الدراسة لمستوى تطبيق إدارة المعرفة بغض النظر عن مدة الخبرة العملية للفرد.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير مستوى مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة بالجامعات الليبية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير مستوى مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة بالجامعات الليبية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

1- وفق متغير الجنس:

لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير الجنس، تم استخدام اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (39): نتائج اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار $t$	مستوى الدلالة
البشري	ذكر	248	2.97	0.802	1.804	0.072
	أنثى	118	2.81	0.774		
الاقتصادي	ذكر	248	2.99	0.755	3.349	< 0.001
	أنثى	118	2.71	0.732		
البيئي	ذكر	248	2.92	0.845	1.588	0.113
	أنثى	118	2.77	0.844		
الدرجة الكلية للتنمية المستدامة	ذكر	248	2.96	0.751	1.565	0.118
	أنثى	118	2.83	0.725		

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (39) المتعلقة بالفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة وفق متغير الجنس أن معظم الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، حيث سجل المجال البشري ( $t = 1.804$ ، مستوى دلالة = 0.072)، والمجال البيئي ( $t = 1.588$ ، مستوى دلالة = 0.113)، والدرجة الكلية للتنمية المستدامة ( $t = 1.565$ ، مستوى دلالة = 0.118) فروقاً غير دالة إحصائية. أما المجال الاقتصادي، فقد سجل قيمة ( $t = 3.349$ ) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يشير إلى وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الذكور في تقدير مستوى التنمية الاقتصادية المستدامة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تأثير متغير الجنس على تقييم مجالات التنمية المستدامة محدود، ويظهر بشكل رئيسي في المجال الاقتصادي، في حين أن الفروق في المجال البشري والبيئي والدرجة الكلية للتنمية المستدامة لا تعتبر ذات دلالة إحصائية، مما يعكس إدراكاً شبه متجانس لمستوى التنمية المستدامة بين الجنسين في غالبية المجالات.

## 2- وفق متغير المؤهل العلمي:

لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (40): نتائج اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار $t$	مستوى الدلالة
البشري	ماجستير	216	3.06	0.758	-1.268	0.206
	دكتوراه	150	3.16	0.719		
الاقتصادي	ماجستير	216	2.96	0.768	-1.012	0.312
	دكتوراه	150	3.04	0.707		
البيئي	ماجستير	216	2.83	0.783	-0.357	0.721
	دكتوراه	150	2.86	0.801		
الدرجة الكلية للتنمية المستدامة	ماجستير	216	2.84	0.783	-1.509	0.132
	دكتوراه	150	2.96	0.695		

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (40) المتعلقة بالفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي أن جميع قيم اختبار ( $t$ ) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، حيث سجل المجال البشري ( $t = -1.268$ ، مستوى دلالة = 0.206)، والمجال الاقتصادي ( $t = -1.012$ ، مستوى دلالة = 0.312)، والمجال البيئي ( $t = -0.357$ ، مستوى دلالة = 0.721)، بينما بلغت الدرجة الكلية للتنمية المستدامة ( $t = -1.509$ ، مستوى دلالة = 0.132). وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة درجة الماجستير والدكتوراه في تقدير مستوى مجالات التنمية المستدامة أو الدرجة الكلية لها. ويعكس ذلك أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل ملحوظ على تقييم أفراد العينة لمستوى التنمية المستدامة في الجامعات الليبية، مما يدل على إدراك موحد لمستوى تطبيق مبادرات التنمية المستدامة بغض النظر عن المستوى الأكاديمي للفرد.

## 3- وفق متغير الدرجة العلمية:

لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير الدرجة العلمية

المجال	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
البشري	الدرجة العلمية	4	2.240	0.560	0.949	0.475
	الخطأ العشوائي	361	212.744	0.590		
	المجموع الكلي	365	214.984			
الاقتصادي	الدرجة العلمية	4	2.805	0.701	1.256	0.300
	الخطأ العشوائي	361	201.555	0.558		
	المجموع الكلي	365	204.360			
البيئي	الدرجة العلمية	4	4.240	1.060	1.683	0.210
	الخطأ العشوائي	361	227.400	0.630		
	المجموع الكلي	365	231.640			
الدرجة الكلية للتنمية المستدامة	الدرجة العلمية	4	2.668	0.667	1.208	0.314
	الخطأ العشوائي	361	199.279	0.552		
	المجموع الكلي	365	01.9472			

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (41) المتعلقة بالفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة وفق متغير الدرجة العلمية، والتي تم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن جميع قيم اختبار (F) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، حيث سجل المجال البشري ( $F = 0.949$ ، مستوى دلالة = 0.475)، والمجال الاقتصادي ( $F = 1.256$ ، مستوى دلالة = 0.300)، والمجال البيئي ( $F = 1.683$ ، مستوى دلالة = 0.210)، بينما بلغت الدرجة الكلية للتنمية المستدامة ( $F = 1.208$ ، مستوى دلالة = 0.314). وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات المختلفة للدرجة العلمية في تقدير مستوى مجالات التنمية المستدامة أو الدرجة الكلية لها. ويعكس ذلك أن متغير الدرجة العلمية لا يؤثر على تقييم أفراد العينة لمستوى التنمية المستدامة في الجامعات الليبية، مما يدل على إدراك متشابه بين أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق مبادرات التنمية المستدامة بغض النظر عن الدرجة العلمية للفرد.

4- وفق متغير سنوات الخبرة:

لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة وفق متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
البشري	سنوات الخبرة	4	4.973	1.243	2.136	0.095
	الخطأ العشوائي	361	210.011	0.582		
	المجموع الكلي	365	214.984			
الاقتصادي	سنوات الخبرة	4	1.925	0.481	0.857	0.405
	الخطأ العشوائي	361	202.435	0.561		
	المجموع الكلي	365	204.360			
البيئي	سنوات الخبرة	4	0.842	0.210	0.329	0.887
	الخطأ العشوائي	361	230.798	0.639		
	المجموع الكلي	365	231.640			
الدرجة الكلية للتنمية المستدامة	سنوات الخبرة	4	2.018	0.505	0.912	0.466
	الخطأ العشوائي	361	199.928	0.554		
	المجموع الكلي	365	201.947			

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل SPSS

أظهرت نتائج الجدول (42) المتعلقة بالفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة، والتي تم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن جميع قيم اختبار (F) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، حيث سجل المجال البشري ( $F = 2.136$ ، مستوى دلالة = 0.095)، والمجال الاقتصادي ( $F = 0.857$ ، مستوى دلالة = 0.405)، والمجال البيئي ( $F = 0.329$ ، مستوى دلالة = 0.887)، بينما بلغت الدرجة الكلية للتنمية المستدامة ( $F = 0.912$ ، مستوى دلالة = 0.466). وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة في تقدير مستوى مجالات التنمية المستدامة أو الدرجة الكلية لها. ويعكس ذلك أن المتغير الديموغرافي لسنوات الخبرة لا يؤثر على تقييم أفراد العينة لمستوى التنمية المستدامة في الجامعات الليبية، مما يدل على إدراك متشابه لمستوى تطبيق مبادرات التنمية المستدامة بغض النظر عن مدة الخبرة العملية للفرد.

**المبحث الثاني: مناقشة النتائج والإطار المقترح والتوصيات**

**مناقشة النتائج وتفسيرها.**

**الإطار المقترح.**

**التوصيات.**

## المبحث الثاني: مناقشة النتائج والإطار المقترح والتوصيات

### تمهيد:

بعد استعراض استجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في المبحث السابق، تم تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة المعرفة والتنمية المستدامة، بالإضافة إلى العلاقة التكاملية بينهما. ولغرض تبسيط العرض وتيسير فهم النتائج، سيتم مناقشتها بشكل موجز، مع استعراض مدى توافقها أو اختلافها مع نتائج دراسات سابقة تتوافق معها في البيئة، وذلك بهدف توضيح السياق البحثي وتعزيز تفسير النتائج.

### أولاً: مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

#### 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة وتفسيرها.

جدول (43): ملخص نتائج السؤال الأول للدراسة:

التساؤل	النتيجة
ما مستوى ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟	
ما مستوى البعد التكنولوجي (التقني) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية؟	مستوى متوسط
ما مستوى البعد التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية؟	مستوى متوسط
ما مستوى البعد الاجتماعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية	مستوى متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

#### أ- البعد التكنولوجي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (24) الذي تناول مؤشرات البعد التكنولوجي ضمن إطار إدارة المعرفة، أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة بلغ (3.10) بانحراف معياري قدره (0.742). ويعكس هذا المتوسط مستوى متوسطاً من تبني الجامعات الليبية للتقنيات الحديثة التي من شأنها دعم وتفعيل منظومة إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي. هذا المؤشر العام يشير إلى وجود جهود ملموسة في هذا الاتجاه، إلا أنها لا تزال دون المستوى المطلوب لتحقيق تكامل فعال بين التكنولوجيا والمعرفة المؤسسية.

وعند تحليل الفقرات الفرعية المندرجة تحت هذا البعد، يتضح وجود تفاوت ملحوظ في درجة التبني بين مختلف الجوانب التكنولوجية. فقد سجلت الفقرة المتعلقة بقيام الجامعة بنشر إنجازاتها العلمية عبر موقعها الإلكتروني أعلى متوسط حسابي بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.875)، وهو ما يدل على اهتمام نسبي من قبل الجامعات الليبية بإبراز مخرجاتها البحثية والعلمية من خلال الوسائط الرقمية. ويمكن تفسير هذا التوجه بأنه يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية التواجد الإلكتروني في تعزيز السمعة الأكاديمية، وتسهيل الوصول إلى المعرفة المنتجة داخل المؤسسة.

في المقابل، جاءت أدنى درجات التقييم في الفقرات المرتبطة بتوافر قاعدة بيانات محدثة تعكس احتياجات سوق العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57) بانحراف معياري (1.087)، وكذلك

في مدى توفر خدمات الإنترنت والوسائط الإلكترونية في العملية التعليمية، والتي سجلت متوسطاً قدره (2.55) بانحراف معياري (1.098). وتشير هذه النتائج إلى وجود قصور واضح في البنية التحتية الرقمية، لا سيما في الجوانب التي ترتبط مباشرة بتكامل العملية التعليمية مع متطلبات السوق، واستخدام الوسائط التكنولوجية في دعم التعليم التفاعلي وتبادل المعرفة.

وبناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن الجامعات الليبية لا تزال في مرحلة انتقالية نحو التفعيل الكامل للبعد التكنولوجي في إدارة المعرفة، حيث تنسم هذه المرحلة بوجود مبادرات جزئية غير مكتملة، وتفاوت في مستوى التبنى بين الجوانب المختلفة. ويستدعي هذا الوضع ضرورة تبني سياسات مؤسسية واضحة تهدف إلى تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير قواعد بيانات استراتيجية ترتبط بسوق العمل، بالإضافة إلى تحسين جودة خدمات الإنترنت والوسائط التعليمية. إن تحقيق هذا التكامل من شأنه أن يسهم في تعزيز قدرة الجامعات على إدارة المعرفة بشكل فعال، ويدعم دورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ونتائج هذه الدراسة تتوافق مع ما أشار إليه عبد الكريم ومحمد (2024) في دراستهما حول جامعة سوران، حيث أكدوا أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية يحد من فعالية إدارة المعرفة، وما توصلت له دراسة بوشيخي (2022) بأن توافر قواعد بيانات محدثة وخدمات إلكترونية متقدمة يعزز من فعالية إدارة المعرفة ويزيد من قدرة الجامعات على التكيف مع متطلبات السوق، وهو ما أكدت عليه أيضاً دراسة محمد (2024). بأن البنية التكنولوجية تمثل عاملاً حاسماً في تفعيل إدارة المعرفة، وإن ضعفها يؤدي إلى محدودية في تبادل المعرفة وتوظيفها. وهو ما يدعم الحاجة إلى تطوير البنية التحتية في الجامعات الليبية.

#### ب- البعد التنظيمي:

تشير نتائج الجدول (25) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد التنظيمي في إدارة المعرفة بلغ (2.93) بانحراف معياري (0.747)، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً لتطبيق هذا البعد في الجامعات الليبية. هذا المؤشر الإحصائي يعكس وجود جهود تنظيمية ملموسة في بعض الجوانب، إلا أنها لا ترقى إلى مستوى التفعيل المؤسسي الكامل الذي يتطلبه تبني إدارة المعرفة كنهج استراتيجي.

ومن بين هذه الجوانب:

#### (1) الشراكات المؤسسية كمدخل لتعزيز المعرفة:

أظهرت النتائج أن أعلى درجات التوافق كانت في الفقرة المتعلقة بإقامة علاقات شراكة مع مؤسسات تعليمية مناظرة على المستويين الإقليمي والدولي، بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.972). هذا يعكس توجهاً إيجابياً نحو الانفتاح على الخبرات الخارجية وتبادل المعرفة، وهو ما يُعد أحد المرتكزات الأساسية في بناء بيئة معرفية ديناميكية. فالشراكات الأكاديمية تتيح فرصاً للتعلم المؤسسي، وتسهم في نقل الممارسات الإيجابية، وتدعم بناء القدرات المؤسسية عبر التفاعل مع أنظمة تعليمية أكثر نضجاً.

#### (2) استقطاب الكفاءات وتنمية القدرات البحثية:

جاءت الفقرات المتعلقة باستقطاب الكفاءات المؤهلة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر العلمي في مجالات ذات تأثير مرتفع بدرجات توافق مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.20) مع انحراف معياري (1.004) و(1.087) على التوالي. هذه النتائج تعكس إدراكاً متزايداً

لأهمية العنصر البشري في إدارة المعرفة، ووجود توجه نحو تعزيز الإنتاجية العلمية والارتقاء بالمكانة الأكاديمية للمؤسسات. إلا أن تباين الانحرافات المعيارية يشير إلى تفاوت في تطبيق هذه السياسات بين الجامعات، مما يستدعي توحيد المعايير وتطوير سياسات وطنية داعمة.

### (3) ضعف البنية التحتية البحثية:

في المقابل، سجلت الفقرة المتعلقة بتهيئة المعامل والمختبرات لتوليد المعرفة أدنى متوسط حسابي (2.38) بانحراف معياري (0.952)، ما يعكس قصوراً واضحاً في توفير البيئة المادية اللازمة لدعم البحث العلمي والابتكار. هذا القصور يُعد عائقاً جوهرياً أمام تفعيل إدارة المعرفة، إذ أن توليد المعرفة يتطلب بيئة بحثية متقدمة، تشمل تجهيزات تقنية، ومصادر معلومات، ودعم مالي مستدام. هذا التحليل يعكس الحاجة إلى تبني نهج شمولي في إدارة المعرفة، يربط بين الأبعاد التنظيمية والبنية التحتية والموارد البشرية، بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز دور الجامعات اللبينية كمحركات للتغيير المجتمعي. هذا المستوى المتوسط يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة أحمد، أبو عبدالله (2020) حيث أظهرت الدراسة وجود أثر متوسط لإدارة المعرفة على اتخاذ القرار، خاصة في البعد التنظيمي، وبيّنت أن ضعف البنية التنظيمية يؤثر سلباً على فعالية إدارة المعرفة. وأوصت بتعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير الهياكل الإدارية لدعم المعرفة. وما أكدت عليه دراسة فرجون (2019) بأن الجامعات اللبينية تبذل جهوداً في تطبيق إدارة المعرفة، لكنها لا تزال في مراحلها الأولية، وأظهرت أن البعد التنظيمي يعاني من ضعف في البنية التحتية البحثية، وقصور في دعم الابتكار. كما يتوافق مع دراسة داوود (2024) حيث تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية، وخلصت إلى أن ضعف التنظيم الإداري يحد من فعالية إدارة المعرفة، وأكدت على أهمية تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للابتكار وتبادل المعرفة.

### ج- البعد الاجتماعي:

تشير نتائج الجدول رقم (26) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الاجتماعي لإدارة المعرفة في الجامعات اللبينية بلغ (2.84) بانحراف معياري قدره (0.788)، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً في تطبيق هذا البعد ضمن السياق المؤسسي الجامعي. ويُعد هذا المؤشر دليلاً على وجود جهود جزئية في تفعيل الأبعاد الاجتماعية لإدارة المعرفة، دون أن ترقى إلى مستوى التفعيل الشامل أو المنهجي الذي يتطلبه الدور التنموي للجامعات.

وقد أظهرت النتائج أن الفقرة الأعلى تقيماً ضمن هذا البعد كانت تلك المتعلقة بإسهام الجامعات في مدّ المجتمع بكوادر فنية متخصصة في مختلف المجالات، حيث بلغ متوسطها (3.42) بانحراف معياري (0.939). ويُعزى هذا الارتفاع إلى الدور التقليدي الذي تضطلع به الجامعات كمؤسسات تعليمية تُنتج مخرجات بشرية مؤهلة، وهو ما يعكس جانباً من التفاعل الإيجابي بين المؤسسة الأكاديمية والمجتمع المحلي، ويؤكد على مساهمة الجامعات في تحقيق أحد أهداف التنمية المستدامة المتمثل في تعزيز التعليم الجيد والعمل اللائق. كما بيّنت النتائج أن فقرتي تقديم الاستشارات العلمية للمؤسسات الأخرى وتنمية الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين قد حصلنا على متوسطين حسابيين بلغ (3.06) و(3.02) على التوالي، مما يدل على وجود توجهات مؤسسية نحو تعزيز التواصل المعرفي وتفعيل القدرات الابتكارية، وإن كانت هذه التوجهات لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتأطير ضمن سياسات واضحة لإدارة المعرفة.

في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بتوافر مقرات مخصصة لتبادل الخبرات والأفكار وعرض الإنجازات العلمية، والتي تم التعبير عنها بمفهوم (نادي المعرفة)، في أدنى ترتيب ضمن

الفقرات، حيث بلغ متوسطها (2.03) بانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.104). ويُعد هذا المؤشر دليلاً على ضعف المبادرات المؤسسية الرامية إلى بناء بيئة اجتماعية تفاعلية داخل الجامعات، وهي بيئة تُعد ضرورية لتكريس ثقافة المشاركة المعرفية وتبادل الخبرات بين مختلف الفاعلين الأكاديميين.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن مستوى تطبيق البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة في الجامعات الليبية لا يزال في نطاق المتوسط، مما يستدعي تدخلات استراتيجية لتطوير البنية التحتية المعرفية والاجتماعية داخل المؤسسات الجامعية. وتشمل هذه التدخلات ضرورة إنشاء منصات تفاعلية لتبادل المعرفة، وتفعيل الأندية العلمية، وتطوير آليات الاستشارة المجتمعية، بما يضمن تكامل المعرفة الأكاديمية مع احتياجات المجتمع المحلي، ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، لا سيما تلك المتعلقة بجودة التعليم، الابتكار، والشراكات المجتمعية. وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة غاي (2022) حول أهمية البعد الاجتماعي في إدارة المعرفة الجامعية، وما أكدته بضرورة اضطلاع الجامعات بدور مجتمعي فاعل في مجتمع المعرفة، كما تدعمها نتائج دراسة داوود، النصير (2025) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية، لا سيما في سياق تقديم الكوادر والاستشارات العلمية.

## 2- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة وتفسيرها.

جدول (44): ملخص نتائج اختبار السؤال الثاني.

التساؤل	النتيجة
ما مستوى تعزيز التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية؟	مستوى متوسط
ما مستوى تعزيز التنمية المستدامة في المجال البشري، من وجهة نظر أعضاء هيئة في الجامعات الليبية؟	مستوى متوسط
ما مستوى تعزيز التنمية المستدامة في المجال الاقتصادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية؟	مستوى متوسط
ما مستوى تعزيز التنمية المستدامة في المجال البيئي من وجهة نظر أعضاء التدريس في الجامعات الليبية؟	مستوى متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

### أ- المجال البشري:

تشير نتائج الجدول رقم (27) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال البشري في سياق التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية بلغ (2.92) بانحراف معياري قدره (0.795)، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً من التحقق الفعلي لمتطلبات هذا المجال الحيوي. ويُعد هذا المؤشر دليلاً على وجود جهود ملموسة، وإن كانت غير مكتملة، نحو تعزيز البعد البشري في منظومة الاستدامة الجامعية، الأمر الذي يستدعي مزيداً من التمكين المؤسسي والتكامل المنهجي. وأظهرت البيانات أن أعلى درجات التوافق جاءت في الفقرة المتعلقة باستخدام أساليب التدريب المهني، مثل الدورات التدريبية والندوات وورش العمل، لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.53) بانحراف معياري (0.960). ويعكس هذا التوجه اهتماماً نسبياً بتطوير الكفاءات الأكاديمية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المهني وتعزيز جودة التعليم

العالي، وهو ما يتماشى مع أحد المرتكزات الأساسية للتنمية المستدامة، والمتمثل في بناء رأس مال بشري مؤهل.

كما سجلت الفقرة الخاصة بمساهمة الجامعة في تدريب العاملين بالمؤسسات الوطنية متوسطاً حسابياً بلغ (3.12) وانحرافاً معيارياً قدره (1.052)، مما يدل على وجود دور إيجابي للجامعات في دعم التنمية المجتمعية وبناء القدرات خارج الإطار الأكاديمي، وهو ما يعزز من وظيفة الجامعة كفاعل تنموي يمتد تأثيره إلى مؤسسات الدولة والمجتمع المدني.

في المقابل، كشفت النتائج عن جوانب قصور واضحة في بعض الفقرات، حيث حصلت كل من الفقرة المتعلقة بنشر ثقافة الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية غير المتجددة، والفقرة الخاصة بتقديم برامج لذوي الاحتياجات الخاصة، على أدنى متوسطين حسابيين بلغ كل منهما (2.56). ويُعد هذا التراجع مؤشرًا على ضعف دمج مفاهيم الاستدامة البيئية والاجتماعية في السياسات والبرامج الجامعية، مما يحد من شمولية التنمية البشرية ويضعف من قدرة المؤسسات الأكاديمية على الاستجابة لمتطلبات الفئات الهشة والموارد المحدودة.

مما سبق يتضح أن الجامعات الليبية تُحقق مستوى متوسطاً في المجال البشري للتنمية المستدامة، مع وجود توجهات إيجابية نحو تطوير الكوادر البشرية من خلال التدريب والتأهيل. إلا أن هذا المستوى لا يزال بحاجة إلى تعزيز استراتيجي، يتمثل في دمج مفاهيم الاستدامة بشكل منهجي في المناهج التعليمية، وتوسيع نطاق الاهتمام بالفئات الخاصة، وتفعيل برامج التوعية البيئية، بما يضمن تحقيق تنمية بشرية أكثر شمولية واستدامة، تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ومعايير التصنيف الدولي للجامعات.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أوردته لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا) في تقريرها المعنون "التعليم من أجل التغيير: الجامعات والتنمية المستدامة في المنطقة العربية"، والذي أكد على أهمية تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال التدريب المستمر والورش التفاعلية كمدخل أساسي لتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي. كما تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه السلطوية وسليمان (2024) في دراستهما الوصفية التحليلية، والتي أظهرت أن الجامعات العربية تبذل جهوداً متفاوتة في مجال تنمية الكوادر البشرية، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز الاهتمام بالفئات الخاصة وتوسيع نطاق البرامج البيئية والاجتماعية.

وفي السياق الليبي، تتوافق نتائج الدراسة مع ما خلصت إليه دراسة زروقة، ثليج (2023) حيث أشارت إلى وجود توجهات إيجابية نحو التدريب وتنمية القدرات، إلا أن هناك ضعفاً واضحاً في البرامج الموجهة لذوي الاحتياجات الخاصة وفي نشر ثقافة الاستدامة البيئية، وهو ما يعكس تحديات بنيوية في دمج مفاهيم الاستدامة بشكل شمولي داخل الجامعات.

وبناءً عليه، فإن هذه الدراسات تعزز من مصداقية نتائج الدراسة الحالية، وتؤكد على ضرورة تبني الجامعات الليبية لسياسات أكثر تكاملاً في المجال البشري، من خلال تطوير المناهج، وتوسيع نطاق التدريب، وتفعيل البرامج الموجهة للفئات الهشة، بما يحقق تنمية بشرية مستدامة تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة 2030.

#### ب- المجال الاقتصادي:

تشير نتائج الجدول رقم (28)، المتعلق بالمجال الاقتصادي للتنمية المستدامة، إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المشاركين بلغ (2.90) بانحراف معياري قدره (0.757)، وهو ما يعكس

مستوى متوسطاً لإسهام الجامعات الليبية في دعم وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة. ويُستدل من هذا المؤشر الإحصائي على أن الدور الاقتصادي للجامعات لا يزال في طور التشكل، ويحتاج إلى مزيد من تفعيل والتكامل مع القطاعات الاقتصادية الوطنية.

وقد أظهرت النتائج أن الفقرة الأكثر توافقاً بين المشاركين كانت تلك التي تناولت دور الجامعة في نشر ثقافة ريادة الأعمال والمشروعات الصغرى كمدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.27) بانحراف معياري (1.033). ويعكس هذا الرقم اهتماماً متزايداً من قبل الجامعات الليبية بتشجيع التفكير الريادي، وتبني نماذج اقتصادية مبتكرة تعتمد على المشروعات الصغرى كأحد محركات النمو المحلي، وهو ما يتماشى مع التوجهات العالمية نحو الاقتصاد المعرفي والمجتمعات المنتجة.

كما سجلت الفقرات المتعلقة بالدور الريادي للجامعة في ترسيخ مفاهيم التنمية المستدامة، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس والباحثين نحو إجراء دراسات علمية تعالج المشكلات الاقتصادية، متوسطين حسابيين بلغا (3.13) و(3.08) على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى وجود توجه أكاديمي إيجابي نحو ربط البحث العلمي بالقضايا الاقتصادية والتنموية، بما يعزز من وظيفة الجامعة كمؤسسة منتجة للمعرفة ورافعة للتنمية المجتمعية.

في المقابل، جاءت الفقرة الخاصة بإسهام الجامعة في دراسة المشكلات الاقتصادية والتنموية التي تواجه المجتمع في أدنى مستوى من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.47) بانحراف معياري (1.004). ويُفسر هذا التراجع بضعف التأثير الفعلي للبحوث الجامعية في معالجة القضايا الاقتصادية الواقعية، فضلاً عن محدودية التفاعل بين نتائج الدراسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص. ويُعد غياب الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في معالجة الأزمات الاقتصادية، كما في حالة انهيار سد وادي درنة، مثلاً صارخاً على الفجوة بين المعرفة الأكاديمية وصناعة القرار التنموي.

مما سبق، يظهر أن إسهام الجامعات الليبية في دعم التنمية الاقتصادية المستدامة لا يزال ضمن المستوى المتوسط، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في آليات التعاون بين الجامعات ومختلف القطاعات الاقتصادية، وتفعيل دور البحث العلمي التطبيقي في إنتاج حلول عملية للمشكلات الاقتصادية. كما تبرز الحاجة إلى تطوير سياسات مؤسسية تُعزز من دور الجامعة كمحرك للتنمية الشاملة والمستدامة، من خلال بناء شراكات استراتيجية، وتوجيه البحوث نحو الأولويات الوطنية، وتركيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال في البيئة الجامعية. وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما خلصت إليه دراسة السلطية وسليمان (2024) حيث هدفت إلى التعرف على واقع إسهام الجامعات العربية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال استطلاع آراء (428) من أعضاء هيئة التدريس في (14) دولة عربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة لقياس مدى فاعلية الجامعات في المجالات المختلفة للتنمية المستدامة، بما في ذلك المجال الاقتصادي. و أظهرت نتائج الدراسة أن إسهام الجامعات في المجال الاقتصادي جاء بدرجة متوسطة، مع وجود تفاوت بين الجامعات في مدى تفعيلها للبحث العلمي التطبيقي، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وربط البرامج الأكاديمية باحتياجات السوق المحلي. كما أكدت الدراسة على أهمية تعزيز الشراكات بين الجامعات والقطاعات الاقتصادية، وتطوير سياسات مؤسسية تدعم الابتكار والتنمية الاقتصادية.

## ج- المجال البيئي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (29)، الذي تناول محور التنمية البيئية ضمن إطار التنمية المستدامة، أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المشاركين بلغ (2.84) بانحراف معياري قدره (0.850)، وهو ما يعكس مستوى إسهام متوسط للجامعات الليبية في تحقيق متطلبات التنمية البيئية المستدامة. هذا المؤشر الإحصائي يشير إلى أن الجهود المبذولة في هذا المجال لا تزال دون المستوى المأمول، وتحتاج إلى تعزيز وتوسيع نطاقها لتواكب المعايير الدولية والممارسات في مؤسسات التعليم العالي.

عند تحليل الفقرات الفردية، يتضح أن أعلى درجات التوافق جاءت في الفقرتين المتعلقتين بدور الجامعة في تقديم الاستشارات البيئية المتخصصة، وتنظيم الندوات وورش العمل الهادفة إلى توعية الطلبة وتعزيز قيم الاستدامة البيئية لديهم. حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من الفقرتين (2.98)، بانحراف معياري (1.079) و(1.058) على التوالي. ويعكس هذا المستوى من التفاعل اهتماماً نسبياً من قبل الجامعات الليبية بتفعيل دورها التوعوي والمجتمعي في نشر ثقافة الاستدامة، من خلال الأنشطة العلمية والمبادرات التثقيفية التي تستهدف الطلبة والمجتمع الأكاديمي.

كما سجلت الفقرة المتعلقة بتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو إجراء بحوث علمية في مجال البيئة متوسطاً حسابياً بلغ (2.97) بانحراف معياري (1.051)، مما يدل على وجود توجه بحثي مقبول نحو دراسة القضايا البيئية، وإن كان هذا التوجه بحاجة إلى مزيد من التنظيم والدعم المؤسسي لضمان استدامته وتحقيق أثره التطبيقي.

في المقابل، أظهرت النتائج ضعفاً نسبياً في بعض الجوانب التطبيقية، حيث سجلت الفقرة الخاصة بكون الحرم الجامعي بيئة صحية مستدامة أدنى متوسط حسابي بلغ (2.61) بانحراف معياري (1.089)، تلتها الفقرة المتعلقة بإجراء الدراسات الاستطلاعية لمتابعة المستجدات البيئية بمتوسط (2.62) وانحراف معياري (1.036). وتشير هذه النتائج إلى قصور واضح في تبني الممارسات البيئية داخل الحرم الجامعي، وضعف في آليات الرصد والتقييم البيئي، الأمر الذي يحد من قدرة المؤسسات الجامعية على خلق بيئة تعليمية مستدامة تتماشى مع متطلبات التنمية الشاملة.

وبناءً على ما سبق، يظهر أن الجامعات الليبية تبذل جهوداً متوسطة في مجال التنمية البيئية المستدامة، حيث يظهر اهتمامها النسبي بالتوعية البيئية والبحث العلمي، إلا أن هذه الجهود تظل غير كافية ما لم تُعزز بممارسات مؤسسية فعلية داخل الحرم الجامعي، وتُدعم بشراكات بحثية ومشاريع تطبيقية تضمن تحويل التوجهات النظرية إلى نتائج ملموسة. ومن الضروري أن تتبنى الجامعات سياسات واضحة لتكريس الاستدامة البيئية، تشمل تطوير البنية التحتية، وتفعيل أنظمة إدارة النفايات والطاقة، وتكثيف الدراسات البيئية الميدانية، بما يساهم في بناء نموذج جامعي مستدام قادر على الاستجابة لتحديات التنمية في البيئة الليبية.

وتتوافق نتائج هذا الدراسة مع ما ورد في دراسة أبو النور والنجار (2024) بعنوان "الاستدامة البيئية بالجامعات الخضراء في ضوء الاتجاهات الحديثة: تصور مقترح"، والتي تناولت واقع الممارسات البيئية في الجامعات العربية في ضوء مفهوم "الجامعة الخضراء". فقد أكدت الدراسة أن الجامعات تضطلع بدور ريادي في نشر الوعي البيئي من خلال الأنشطة التثقيفية والندوات، وهو ما ينسجم مع النتائج الإحصائية التي أظهرت أعلى متوسطات حسابية في الفقرات المتعلقة بتقديم الاستشارات البيئية وعقد ورش العمل التوعوية (2.98). كما أشارت الدراسة إلى وجود

توجه بحثي إيجابي نحو دراسة القضايا البيئية، وهو ما يتوافق مع متوسط الفقرة الخاصة بتوجيه أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث بيئية (2.97).

في المقابل، أوضحت الدراسة أن الجامعات العربية لا تزال تواجه تحديات في تحويل هذا الوعي إلى ممارسات مؤسسية ملموسة، مثل توفير بيئة جامعية صحية مستدامة أو إجراء دراسات استطلاعية لرصد التغيرات البيئية، وهي ملاحظات تتطابق مع النتائج المتدنية التي سجلتها الفقرات ذات العلاقة في هذه الدراسة (2.61 و 2.62). وعليه، فإن هذه الدراسة تدعم نتائج البحث الحالي، وتؤكد الحاجة إلى تطوير البنية التحتية البيئية للجامعات، وتفعيل الشراكات البحثية والمشاريع التطبيقية لضمان تحقيق بيئة جامعية مستدامة.

كما تتوافق نتائج الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة قرقوري، كرمانى (2025) بأن الجامعات العربية تفتقر الي آليات مؤسسية واضحة لتحويل التوجهات البيئية الي سياسات تنفيذية، حيث تناولت تجارب جامعات عربية وغربية في تطبيق مفهوم الجامعة الخضراء . وأوصت بضرورة دمج الاستدامة في الخطط الاستراتيجية للجامعات وتطوير مؤشرات أداء بيئية.

### ثانياً- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

تبين من تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار صحة الفرضيات ما يأتي:

#### 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى وتفسيرها:

جدول (45): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

النتيجة	الفرض
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لإدارة المعرفة المتمثل في (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي) في تعزيز التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية.	الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر للبعد التكنولوجي لإدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية.
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة.	أ- لا يوجد أثر للبعد التكنولوجي لإدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية.
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة.	ب- لا يوجد أثر للبعد التنظيمي لإدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية.
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة.	ج- لا يوجد أثر للبعد الاجتماعي لإدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية.

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

#### أ- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى عن الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر للبعد التكنولوجي لإدارة المعرفة إذ تشير نتائج الجدول (31) المرتبطة باختبار الفرضية الفرعية الأولى، إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية. فقد بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.699$ )، وهو ما يعكس قوة التأثير الإيجابي للبعد التكنولوجي على مستوى التنمية المستدامة. كما أظهرت نتائج اختبار (t) قيمة مرتفعة بلغت (12.951)، عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001)، مما يدل على أن هذا

التأثير ليس عشوائياً، بل يتمتع بدرجة عالية من الثبات الإحصائي، الأمر الذي يبرر رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

علاوة على ذلك، بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.694$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين البعد التكنولوجي والتنمية المستدامة، ويعزز من مصداقية النموذج التحليلي المستخدم. أما معامل التحديد ( $R^2 = 0.481$ )، فيشير إلى أن البعد التكنولوجي يفسر ما نسبته (48.1%) من التباين في مستوى التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية، وهي نسبة مرتفعة تعكس أهمية هذا البعد في تفسير الظاهرة المدروسة.

وتدل هذه النتائج على أن توظيف التكنولوجيا الحديثة، بما يشمل نظم المعلومات، والوسائط الإلكترونية، والبنية التحتية الرقمية، يشكل ركيزة أساسية في دعم جهود التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي. إذ يسهم هذا التوظيف في تحسين الكفاءة المؤسسية، وتيسير الوصول إلى المعرفة، وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للتنمية المستدامة، لاسيما تلك المتعلقة بجودة التعليم (الهدف الرابع)، والابتكار والبنية التحتية (الهدف التاسع)، والاستهلاك والإنتاج المسؤولين (الهدف الثاني عشر). وبالتالي يمكننا القول إن البعد التكنولوجي لا يمثل مجرد عامل مساعد، بل يشكل عنصراً بنوياً في صياغة سياسات جامعية فاعلة نحو تحقيق التنمية المستدامة، الأمر الذي يستدعي من صناع القرار في الجامعات الليبية تعزيز الاستثمار في هذا المجال، وتبني استراتيجيات رقمية متكاملة تضمن استدامة الأداء الأكاديمي والإداري، وتحقيق التكامل بين الأبعاد التقنية والمعرفية والتنموية. وتوافق هذه النتائج مع ما أكدت عليه دراسة والي (2023) بأن التكنولوجيا الحديثة تمثل ركيزة أساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة خاصة في مجالات التعليم والإدارة والحوكمة، وأشارت إلى أن توظيف نظم المعلومات والوسائط الرقمية يسهم في تحسين الكفاءة المؤسسية ويعزز من جودة الخدمات التعليمية والبحثية. كما أكدت دراسة طالب (2020) أن التكنولوجيا تمثل أداة استراتيجية لمواجهة التحديات التنموية، كما وردت توصية في تقرير لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الاسكوا) بدمج التكنولوجيا في سياسات التعليم العالي، وتطوير البنية التحتية الرقمية كأداة لتعزيز التنمية المستدامة.

#### ب- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية عن الفرضية الرئيسية الاولى:

أظهرت نتائج الجدول رقم (32) الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تناولت أثر البعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية، دلالة إحصائية قوية تُعزز من أهمية هذا البعد في السياق المؤسسي. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.855$ )، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تأثير مباشر وكبير للبعد التنظيمي على مستوى التنمية المستدامة. كما بلغت قيمة اختبار (t) نحو (22.016)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية.

وتعزز هذه النتيجة ما ورد من قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.853$ )، والتي تعكس وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين المتغيرين، مما يدل على أن التحسن في البعد التنظيمي يقترن بارتفاع ملموس في مؤشرات التنمية المستدامة. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.728$ )، وهو ما

يعني أن البُعد التنظيمي يفسر ما نسبته (72.8%) من التباين في مستوى التنمية المستدامة، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج التحليلي المستخدم.

تشير هذه النتائج إلى أن التنظيم الإداري الفعّال، المتمثل في وضوح الهياكل التنظيمية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتعاون، يُعد من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعات. فالبُعد التنظيمي لا يقتصر على الجوانب الإدارية الشكلية، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار، وتفعيل آليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يعكس إيجاباً على الأداء الأكاديمي والإداري.

ومن منظور إدارة المعرفة، فإن التنظيم المؤسسي الرشيد يُسهم في تحسين تدفق المعلومات، وتيسير عمليات التعلم التنظيمي، واستثمار المعرفة المتاحة في تطوير البرامج التعليمية والبحثية، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة. كما يُعد هذا البُعد عاملاً حاسماً في تمكين الجامعات من التفاعل مع محيطها المجتمعي، وتقديم حلول تنموية قائمة على المعرفة، مما يعزز من دورها كمؤسسات فاعلة في تحقيق التحول المجتمعي المنشود. وهذه النتيجة تتوافق مع ما خلصت إليه دراسة الحميدي (2023) حيث توصلت الدراسة الي وجود دور إيجابي قوي ودالة احصائياً للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، وأكدت على أن وضوح الهياكل التنظيمية وتفعيل أدوار الأفراد وتطوير بيئة العمل تسهم في تعزيز الاستدامة داخل الجامعة. كما توصلت دراسة الكاسح، بلعيد (2022) الي أن التنظيم الإداري وتكامل الأدوار داخل الكلية من العوامل المؤثرة في تفعيل التنمية المستدامة، وأكدت على أهمية البيئة التنظيمية في دعم مبادرات التنمية المستدامة خاصة من خلال تمكين الكادر الأكاديمي والإداري . وأقر المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية المصطفى الجامع (2021) على أن التنظيم الإداري الرشيد يُعد شرطاً أساسياً لتفعيل أدوار الجامعات في التنمية المجتمعية.

### ج- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، الواردة في الجدول (33)، والتي تناولت العلاقة بين البعد الاجتماعي والتنمية المستدامة في الجامعات الليبية، دلالة إحصائية قوية تعكس أهمية هذا البعد في سياق التحول المؤسسي نحو الاستدامة. فقد بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) قيمة مقدارها (0.800)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تأثير مباشر وكبير للبعد الاجتماعي في تعزيز ممارسات التنمية المستدامة. كما أظهر اختبار (t) قيمة بلغت (21.089) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001)، مما يؤكد دلالة هذا التأثير ويقود إلى رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تعزيز التنمية المستدامة.

وتعزز هذه النتيجة ما ورد من مؤشرات ارتباط قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r$ ) قيمة قدرها (0.843)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعد الاجتماعي ومستوى التنمية المستدامة في الجامعات الليبية. أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.711)، مما يعني أن البعد الاجتماعي يفسر ما نسبته (71.1%) من التباين في مستوى التنمية المستدامة، وهي نسبة تفسيرية عالية تعكس فاعلية هذا البعد في تشكيل ملامح السياسات والممارسات الجامعية ذات الصلة بالاستدامة.

وتشير هذه النتائج إلى أن العوامل الاجتماعية تمثل مكوناً بنويًا في منظومة التنمية المستدامة داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث تسهم في خلق بيئة جامعية محفزة على التفاعل المعرفي والإبداعي، وتعزز من التكامل بين الجامعة والمجتمع المحلي. وتشمل هذه العوامل، على سبيل

المثال لا الحصر، تشجيع الحوار العلمي المفتوح، وتنظيم المؤتمرات وورش العمل، وتفعيل آليات التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، بالإضافة إلى دعم الانخراط المجتمعي في الأنشطة الأكاديمية والبحثية. وهذا يتوافق مع ما أكدت عليه دراسة أبوظهير (2020) بأن البعد الاجتماعي يُعد أحد الأبعاد الجوهرية في قياس التنمية المستدامة، ولا يقتصر تقييم مستوى المعيشة على الدخل، بل يشمل القدرات البشرية والتفاعل المجتمعي، وشددت على أهمية الحوار العلمي، وتمكين الأفراد، وتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف الاستدامة. كما يتوافق مع دراسة الكاسح، بلعيد (2022) التي أظهرت أن التعليم الجامعي يسهم في تعزيز التنمية المستدامة من خلال تفعيل البعد الاجتماعي، مثل التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتنظيم الأنشطة العلمية والمجتمعية، وأكدت على وجود علاقة قوية بين الممارسات الاجتماعية داخل الجامعة ومستوى التقدم في مؤشرات الاستدامة. وهذان الدراستان أجريتا على نفس بيئة الدراسة الحالية.

ومن هنا يتبين أن هذه الممارسات لا تقتصر على تعزيز البعد الاجتماعي فحسب، بل تسهم أيضاً في ترسيخ ثقافة الاستدامة داخل الحرم الجامعي، من خلال بناء شبكات تواصل معرفي ومجتمعي، وتفعيل دور الجامعة كمحرك للتنمية المحلية والوطنية.

وعليه فإن إدماج البعد الاجتماعي في السياسات الجامعية يعد ضرورة استراتيجية لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مجالاتها الثلاثة: البشري والاقتصادي والبيئي، بما يتماشى مع التوجهات العالمية والمحلية في هذا المجال.

#### د- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت نتائج الجدول (34) المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تناولت أثر تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية، دلالة إحصائية قوية تدعم الفرضية البديلة. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.933)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة على مستوى التنمية المستدامة. كما أظهرت نتائج اختبار (t) قيمة بلغت (23.624) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001)، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية تُفضي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة.

وفي السياق ذاته، بلغ معامل الارتباط (0.869)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين متغيري الدراسة، أي بين إدارة المعرفة والتنمية المستدامة. أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.755)، ما يعني أن نحو (75.5%) من التغيرات في مستوى التنمية المستدامة يمكن تفسيرها من خلال تطبيق ممارسات إدارة المعرفة، وهو ما يعكس حجم التأثير الكبير لهذا المتغير المستقل في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة عيسى، وبن لباد (2020) بأن إدارة المعرفة تمثل أحد العوامل الجوهرية في تحقيق التنمية المستدامة، ليس فقط على مستوى المؤسسات التعليمية، بل أيضاً على مستوى المجتمعات، من خلال تعزيز رأس المال الفكري والابتكار المؤسسي. كما أثبتت دراسة البطران (2022) وجود علاقة تأثيرية مباشرة لإدارة المعرفة على التنمية البشرية المستدامة، حيث تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً في تعزيز هذا التأثير داخل البيئة الجامعية. وتؤكد دراسة الشمري، عقبة (2023) أن إدارة المعرفة، من خلال أبعادها التنظيمية والتقنية والمعرفية، تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في ظل التحولات المعرفية العالمية.

وتعكس هذه النتائج أهمية إدارة المعرفة بوصفها مدخلاً استراتيجياً يسهم بفعالية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل البيئة الجامعية الليبية. إذ يشير هذا التأثير القوي إلى أن تبني الجامعات الليبية لمفاهيم إدارة المعرفة، بأبعادها التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية يُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز قدرات الابتكار والإنتاج المعرفي. كما أن هذه الممارسات تُمكن الجامعات من التعامل بفعالية مع متطلبات التنمية المستدامة في مجالاتها الثلاثة: البشري والاقتصادي والبيئي، من خلال بناء بيئة معرفية محفزة، وتوظيف المعرفة في اتخاذ القرار، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأثر المجتمعي.

وبناءً على ما سبق، يتم التأكيد على أن تعزيز منظومة إدارة المعرفة داخل الجامعات لا يُعد خياراً تنظيمياً فحسب، بل يمثل ضرورة استراتيجية لتحقيق التحول نحو جامعات مستدامة، قادرة على الإسهام الفاعل في التنمية الوطنية، وتلبية متطلبات المرحلة الراهنة من خلال الاستثمار في المعرفة كأداة للتغيير والتطوير المؤسسي والمجتمعي.

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وتفسيرها:

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية حول دور إدارة المعرفة لدى أفراد العينة بالجامعات الليبية.

**الفرضية الفرعية الأولى عن الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير مستوى أبعاد المعرفة لدى أفراد العينة بالجامعات الليبية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

### أ- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى وفق متغير الجنس:

أظهرت نتائج الجدول (35) المتعلقة بتحليل الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس (الذكور والإناث)، أن جميع قيم اختبار (t) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المقبولة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في تقديرهم لمستوى إدارة المعرفة. فقد سجل البعد التكنولوجي قيمة ( $t = -0.240$ ) بمستوى دلالة ( $p = 0.810$ )، والبعد التنظيمي ( $t = 0.961$ ،  $p = 0.337$ )، والبعد الاجتماعي ( $t = 1.361$ ،  $p = 0.174$ )، في حين بلغت القيمة الإجمالية لإدارة المعرفة ( $t = 1.282$ ،  $p = 0.201$ ).

وتعكس هذه النتائج درجة من الاتساق في تقييم أفراد العينة لكفاءة وأداء إدارة المعرفة داخل الجامعات الليبية، مما يشير إلى أن المتغير الديموغرافي (الجنس) لا يُعد عاملاً مؤثراً إحصائياً في تحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة ضمن السياق المؤسسي المدروس. ويُفهم من ذلك أن الذكور والإناث يتبنون تصورات متقاربة تجاه ممارسات إدارة المعرفة، سواء على المستوى التكنولوجي أو التنظيمي أو الاجتماعي، وهو ما يعزز فرضية الحيادية النوعية في إدراك فعالية هذه الممارسات.

من منظور بحثي، فإن هذه النتيجة تكتسب أهمية خاصة في سياق تطوير السياسات المؤسسية، إذ تتيح للجامعات الليبية التركيز على عوامل أكثر تأثيراً في تعزيز إدارة المعرفة، مثل البنية التحتية، والثقافة التنظيمية، والدعم القيادي، دون الحاجة إلى تمييز أو تخصيص استراتيجيات بناءً على النوع الاجتماعي. كما تدعم هذه النتائج التوجه نحو تبني نماذج إدارة معرفة شاملة وعادلة، تستند إلى الكفاءة والاحتياج المؤسسي، وليس إلى الخصائص الديموغرافية للأفراد. وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة نصير (2019)؛ ودراسة عبد البديع (2015) إلى أن مهارات

إدارة الذات لا تختلف جوهرياً بين الذكور والإناث، مما يعزز فكرة التماثل في الممارسات المعرفية والتنظيمية.

#### ب- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى وفق متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الجدول (36) المتعلقة بتحليل الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، أن جميع قيم اختبار (t) لم ترتق إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من حملة درجة الماجستير والدكتوراه في تقديرهم لمستوى أبعاد إدارة المعرفة أو لمستواها الكلي. فقد بلغت قيمة (t) للبعد التكنولوجي (-1.268) عند مستوى دلالة (0.206)، وللبعد التنظيمي (-1.012) عند مستوى دلالة (0.312)، وللبعد الاجتماعي (-0.357) عند مستوى دلالة (0.721)، في حين بلغت قيمة (t) للدرجة الكلية لإدارة المعرفة (-1.485) عند مستوى دلالة (0.138).

وتعكس هذه النتائج أن المؤهل العلمي بوصفه أحد المتغيرات الديموغرافية، لا يُعد عاملاً مؤثراً بدرجة جوهريّة في تشكيل تصورات أفراد العينة حول كفاءة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية. ويُستدل من ذلك أن إدراك أفراد العينة لمستوى تطبيق إدارة المعرفة يتسم بدرجة من التجانس والاستقرار، بغض النظر عن المستوى الأكاديمي الذي ينتمون إليه. وهذا يشير إلى أن الفروق في المؤهل العلمي لا يُفضي بالضرورة إلى اختلافات في تقييم ممارسات إدارة المعرفة، مما قد يُعزى إلى عوامل أخرى مشتركة بين الفئتين، مثل البيئة المؤسسية أو الخبرات المهنية أو الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الليبية.

تنسّق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المؤهل العلمي وتقدير مستوى إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. فقد أظهرت نتائج الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة درجة الماجستير والدكتوراه في تقييمهم لأبعاد إدارة المعرفة، وهو ما يعكس درجة من التجانس في إدراك أفراد العينة لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، بغض النظر عن المستوى الأكاديمي.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة لمنيعي (2020)، التي خلصت إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لممارسات إدارة المعرفة في جامعة غرداية لم يتأثر بشكل ملحوظ بمتغيرات ديموغرافية مثل المؤهل العلمي، بل كان هناك نوع من الاتساق في التصورات العامة حول فعالية إدارة المعرفة. كما أيدت دراسة مانع وبوزيدي (2018) هذا الاتجاه، حيث أكدت أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يرتبط بعوامل تنظيمية وتقنية وثقافية أكثر من ارتباطه بالفروقات الفردية بين الأكاديميين، بما في ذلك المؤهل العلمي.

مما سبق يتضح إن نتائج الدراسة الحالية تنسجم مع الأدبيات السابقة التي تؤكد أن المؤهل العلمي لا يُعد محددًا حاسمًا في تشكيل تصورات الأفراد حول إدارة المعرفة، مما يفتح المجال للتركيز على العوامل المؤسسية والثقافية كمدخلات رئيسية في تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة داخل الجامعات.

#### ج- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى وفق متغير الدرجة العلمية:

أظهرت نتائج الجدول (37) المتعلقة بتحليل الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، والتي تم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن جميع قيم اختبار (F) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، مما يشير

إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات المختلفة للدرجة العلمية في تقديرهم لمستوى أبعاد إدارة المعرفة أو لمستواها الكلي. فقد بلغت قيمة (F) للبعد التكنولوجي (1.673) عند مستوى دلالة (0.156)، وللبعد التنظيمي (1.265) عند مستوى دلالة (0.289)، وللبعد الاجتماعي (1.342) عند مستوى دلالة (0.286)، في حين بلغت قيمة (F) للدرجة الكلية لإدارة المعرفة (1.426) عند مستوى دلالة (0.196).

وتعكس هذه النتائج أن الدرجة العلمية، بوصفها أحد المتغيرات الديموغرافية، لا تُعد عاملاً مؤثراً بدرجة جوهرية في تشكيل تصورات أفراد العينة حول كفاءة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية. ويُستدل من ذلك أن إدراك أفراد العينة لمستوى تطبيق إدارة المعرفة يتسم بدرجة من الاتساق والتجانس، بغض النظر عن الدرجة العلمية التي يحملها الفرد، وهذا يشير إلى أن الفروقات في الدرجة العلمية لا تُفسي بالضرورة إلى اختلافات في تقييم ممارسات إدارة المعرفة، مما قد يُعزى إلى عوامل أخرى مشتركة بين الفئات الأكاديمية، مثل البيئة المؤسسية، أو الثقافة التنظيمية.

وتتنسق هذه النتيجة مع ما أوردته بعض الدراسات السابقة التي أكدت أن المتغيرات الديموغرافية، بما في ذلك الدرجة العلمية، لا تمثل محدداً حاسماً في تقييم الأفراد لمستوى إدارة المعرفة، بل إن العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية تلعب الدور الأبرز في تشكيل هذا التقييم. ومن ثم، فإن هذه النتائج تعزز أهمية التركيز على تطوير البنية المؤسسية وتعزيز ثقافة المعرفة داخل الجامعات، باعتبارها مدخلات رئيسية في تحسين فعالية إدارة المعرفة، بعيداً عن الفروقات الفردية في المؤهلات الأكاديمية. فقد توصلت دراسة سيف، نعمان (2023) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة لا يتأثر بشكل كبير بالخصائص الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك الدرجة العلمية، بل يعتمد على مدى توافر البنية التحتية التنظيمية والتقنية. كما أظهرت دراسة لمنيعي (2020) أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لممارسات إدارة المعرفة لم يتأثر بشكل ملحوظ بالمتغيرات الديموغرافية، بما في ذلك الدرجة العلمية، مما يشير إلى وجود إدراك متجانس بين مختلف الفئات الأكاديمية لمستوى تطبيق إدارة المعرفة، كذلك أظهرت دراسة غني، وعيسى (2014) أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لممارسات إدارة المعرفة لم يتأثر بشكل دال بالدرجة العلمية، مما يعكس تجانساً في الإدراك بين مختلف المستويات الأكاديمية.

#### د- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى وفق متغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الجدول (38) المتعلقة بتحليل الفروق في مستوى أبعاد إدارة المعرفة لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والتي تم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن جميع قيم اختبار (F) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة في تقديرهم لمستوى أبعاد إدارة المعرفة أو لمستواها الكلي. فقد بلغت قيمة (F) للبعد التكنولوجي (2.348) عند مستوى دلالة (0.054)، وللبعد التنظيمي (1.710) عند مستوى دلالة (0.151)، وللبعد الاجتماعي (1.202) عند مستوى دلالة (0.343)، في حين بلغت قيمة (F) للدرجة الكلية لإدارة المعرفة (1.822) عند مستوى دلالة (0.102).

وتشير هذه النتائج إلى أن سنوات الخبرة، بوصفها أحد المتغيرات الديموغرافية، لا تُعد عاملاً مؤثراً بشكل جوهري في تشكيل تصورات أفراد العينة حول كفاءة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية. ويُستدل من ذلك أن إدراك أفراد العينة لمستوى تطبيق إدارة المعرفة يتسم

بدرجة عالية من الاتساق والتجانس، بغض النظر عن مدة الخبرة العملية التي يمتلكها الفرد. وهذا يعكس أن الفروق في عدد سنوات الخبرة لا تُقضي بالضرورة إلى اختلافات في تقييم ممارسات إدارة المعرفة، مما قد يُعزى إلى عوامل أخرى مشتركة بين الفئات الوظيفية، مثل البيئة التنظيمية، أو السياسات المؤسسية، أو طبيعة العمل الأكاديمي التي تفرض نمطاً موحداً من التفاعل مع المعرفة وإدارتها.

وتتنسق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين سنوات الخبرة وتقدير مستوى إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. فقد أظهرت نتائج الجدول (38) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة في تقييمهم لأبعاد إدارة المعرفة أو لمستواها الكلي، وهو ما يعكس درجة من التجانس في إدراك أفراد العينة لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، بغض النظر عن مدة الخبرة العملية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بن سمحان (2019)، التي خلصت إلى أن تقييم العاملين لممارسات إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود لم يتأثر بشكل دال بسنوات الخبرة، مما يشير إلى وجود إدراك متقارب بين مختلف الفئات الوظيفية. وفي السياق ذاته أشارت دراسة نعمان (2023) إلى أن تقييم إدارة المعرفة لم يتأثر بشكل دال بسنوات الخبرة، مما يعكس تجانساً في التصورات بين مختلف المستويات الوظيفية.

مما سبق يتضح إن نتائج الدراسة الحالية تنسجم مع الأدبيات السابقة التي تؤكد أن سنوات الخبرة لا تُعد محدداً حاسماً في تشكيل تصورات الأفراد حول إدارة المعرفة، مما يفتح المجال للتركيز على العوامل المؤسسية والثقافية والتقنية كمدخلات رئيسية في تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة داخل الجامعات، بعيداً عن الفروقات الفردية في الخبرة المهنية.

### 3- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وتفسيرها:

#### مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية عن الفرضية الرئيسية الثانية وتفسيرها:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير مستوى مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة بالجامعات الليبية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير مستوى مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة بالجامعات الليبية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

#### أ- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية وفق متغير الجنس:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (39) أن الفروق بين الذكور والإناث في تقديرهم لمستوى التنمية المستدامة بمختلف مجالاتها لم تكن ذات دلالة إحصائية في معظم الحالات، مما يشير إلى تقارب في الإدراك العام بين الجنسين تجاه هذه القضايا. فقد بيّنت نتائج اختبار (t) أن الفروق في المجال البشري بلغت قيمة (t = 1.804) عند مستوى دلالة (p = 0.072)، وفي المجال البيئي (t = 1.588، p = 0.113)، أما الدرجة الكلية للتنمية المستدامة فقد سجلت (t = 1.565، p = 0.118). جميع هذه القيم تقع فوق مستوى الدلالة المعتمد عادة (0.05)، مما يعني أن الفروق بين الذكور والإناث في هذه المجالات لا تُعد ذات دلالة إحصائية، وبالتالي لا يمكن اعتبارها فروقاً جوهرية.

في المقابل، أظهر نتائج التحليل الإحصائي للمجال الاقتصادي اختلافاً ملحوظاً بين الجنسين، حيث سجلت قيمة ( $t = 3.349$ ) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يُعد مؤشراً قوياً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في هذا المجال تحديداً. وتشير هذه النتيجة إلى أن الذكور يميلون إلى تقييم مستوى التنمية الاقتصادية المستدامة بدرجة أعلى مقارنة بالإناث، مما يعكس اختلافاً في التصورات أو الخبرات المرتبطة بهذا المجال.

وبناءً على هذه النتائج، نستنتج أن تأثير متغير الجنس على تقييم مجالات التنمية المستدامة يُعد تأثيراً محدوداً، حيث لا يظهر إلا في المجال الاقتصادي، بينما يغيب في المجالات الأخرى كالمجال البشري والبيئي، وكذلك في التقييم العام للتنمية المستدامة. هذا النمط من النتائج يعكس درجة من الاتساق والتقارب في إدراك الذكور والإناث لمستوى التنمية المستدامة في معظم المجالات، مما قد يُعزى إلى عوامل مشتركة في البيئة التعليمية أو الثقافية أو الاجتماعية التي تؤثر على أفراد العينة بشكل متساوٍ.

وتتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما ورد في الأدبيات الحديثة حول تأثير النوع الاجتماعي على تقييم مجالات التنمية المستدامة، حيث تشير معظم الدراسات إلى أن الفروق بين الذكور والإناث تتركز بشكل رئيسي في المجال الاقتصادي، بينما تتقارب التصورات في المجالات البيئية والبشرية والاجتماعية. فقد أظهرت دراسة جزائرية منشورة في مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (2022) أن الفروق بين الجنسين في تقييم التنمية المستدامة تبرز في المجال الاقتصادي، مع تقارب في الإدراك في المجالات البيئية والبشرية. وفي السياق ذاته، أشار تقرير هيئة الأمم المتحدة للمرأة (UN Women, 2024) إلى أن النساء يواجهن تحديات اقتصادية تؤثر على تقييمهن للتنمية الاقتصادية، بينما تعكس مشاركتهن في مجالات التعليم والصحة تقارباً في التصورات مع الذكور. كما بيّن تقرير الإسكوا (2024) أن الفجوات الاقتصادية بين الجنسين لا تزال قائمة، في حين أن الفروق في الإدراك في المجالات الأخرى تُعد محدودة، مما يعكس درجة من الاتساق في تقييم التنمية المستدامة بين الجنسين.

#### ب- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية وفق متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (40)، والخاص بدراسة الفروق في مستوى إدراك مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، أن جميع قيم اختبار ( $t$ ) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين الحاصلين على درجة الماجستير ونظرائهم الحاصلين على درجة الدكتوراه في تقديرهم لمستوى التنمية المستدامة في الجامعات الليبية.

فقد جاءت نتائج اختبار ( $t$ ) على النحو التالي: المجال البشري سجل قيمة ( $t = -1.268$ ) عند مستوى دلالة ( $p = 0.206$ )، والمجال الاقتصادي ( $t = -1.012$ ،  $p = 0.312$ )، والمجال البيئي ( $t = -0.357$ ،  $p = 0.721$ )، في حين بلغت قيمة الدرجة الكلية للتنمية المستدامة ( $t = -1.509$ ،  $p = 0.132$ ). وبما أن جميع قيم ( $p$ ) تفوق مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، فإن هذه النتائج تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في مختلف المجالات الثلاثة أو في الدرجة الكلية.

وتعكس هذه المعطيات أن المؤهل العلمي، سواء كان ماجستير أو دكتوراه، لا يشكل عاملاً مؤثراً في تشكيل تصورات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مبادرات التنمية المستدامة داخل المؤسسات الجامعية الليبية. ويُستدل من ذلك على وجود نمط إدراكي متقارب بين الفئتين

الأكاديميتين، مما قد يدل على أن الوعي بمفاهيم التنمية المستدامة وتطبيقاتها المؤسسية قد أصبح جزءاً من الثقافة الأكاديمية العامة، بغض النظر عن المستوى العلمي الذي بلغه الفرد.

ومن منظور منهجي، فإن هذه النتيجة تعزز من مصداقية أداة القياس المستخدمة، وتدعم فرضية أن تقييم التنمية المستدامة لا يتأثر بالتحصيل الأكاديمي، بل قد يرتبط بعوامل أخرى مثل الانخراط الفعلي في المبادرات التنموية، أو طبيعة التخصص العلمي. كما تفتح هذه النتيجة المجال أمام دراسات لاحقة لاستكشاف المتغيرات الأكثر تأثيراً في تشكيل هذا الإدراك، بما يسهم في توجيه السياسات الجامعية نحو تعزيز الفهم التطبيقي للتنمية المستدامة لدى مختلف الفئات الأكاديمية.

ويتبع الدراسات السابقة في البيئة المحلية والعربية القريبة من بيئة الدراسة الحالية، نلاحظ أن نتائج هذه الدراسة تتسق مع ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المؤهل العلمي وإدراك مفاهيم التنمية المستدامة داخل البيئة الجامعية. فقد أشارت دراسة الكاسح وبلعيد (2022) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الماجستير والدكتوراه في تقييمهم لأبعاد التنمية المستدامة، مما يعكس تقارباً في مستوى الوعي الأكاديمي لدى مختلف الفئات العلمية داخل الجامعات الليبية. كما دعمت دراسة زروقة وثليج (2025) هذا الاتجاه، حيث بينت أن المؤهل العلمي لا يُعد محدداً رئيسياً في تشكيل إدراك الأكاديميين لمبادئ الاستدامة، بل إن عوامل أخرى مثل الخبرة المهنية والانخراط في المشاريع التنموية كانت أكثر تأثيراً. وفي السياق ذاته، خلصت ورقة بحثية ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية المصطفى الجامعة (2021) في العراق إلى أن تقييم مستوى تطبيق التنمية المستدامة في الجامعات لا يتأثر بالمستوى الأكاديمي للفرد، مما يدل على وجود نمط إدراكي موحد نسبياً بين مختلف الدرجات العلمية، وتعزز هذه الدراسات مجتمعة من مصداقية نتائج الدراسة الحالية، وتؤكد أن إدراك مفاهيم التنمية المستدامة قد أصبح جزءاً من الثقافة المؤسسية العامة في التعليم العالي، بغض النظر عن المؤهل العلمي، الأمر الذي يستدعي التركيز على متغيرات أخرى أكثر تأثيراً في تشكيل هذا الإدراك، مثل التخصص الأكاديمي، أو الانخراط الفعلي في المبادرات التنموية.

وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه الدراسة الدولية التي أجراها Sierra- García وآخرون (2024)، والتي نُشرت في المجلة الدولية للتنمية المستدامة في التعليم العالي، حيث بينت أن المؤهل الأكاديمي لا يُعد عاملاً مؤثراً في تشكيل إدراك الأكاديميين لأبعاد التنمية المستدامة، وأن جودة السياسات الجامعية والممارسات المؤسسية تلعب دوراً أكثر حسماً في تعزيز هذا الإدراك. وتدعم هذه النتيجة الاتجاه العام الذي تشير إليه الدراسات العربية السابقة، مما يعزز من مصداقية نتائج الدراسة الحالية ويؤكد على أهمية التركيز على العوامل المؤسسية في تحليل مدى فاعلية تطبيق التنمية المستدامة داخل الجامعات.

#### ج- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية وفق متغير الدرجة العلمية:

أظهرت نتائج الجدول رقم (41)، المعني بتحليل الفروق في مستوى إدراك أفراد العينة لمجالات التنمية المستدامة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، أن جميع قيم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). فقد سجل المجال البشري قيمة ( $F = 0.949$ ) عند مستوى دلالة ( $p = 0.475$ )، والمجال الاقتصادي ( $F = 1.256$ )، والمجال البيئي ( $F = 1.683$ )، والمجال البيئي ( $p = 0.300$ )، في حين بلغت قيمة الدرجة الكلية للتنمية المستدامة ( $F = 1.208$ )، ( $p = 0.314$ ). هذه النتائج تشير إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات المختلفة للدرجة العلمية (ماجستير، دكتوراه) في تقديرهم لمستوى تطبيق مجالات التنمية المستدامة أو الدرجة الكلية لها داخل الجامعات الليبية.

وتعكس هذه النتائج نمطاً إدراكياً متقارباً بين أفراد العينة، بغض النظر عن الدرجة العلمية التي يحملونها، مما يدل على أن الوعي بمفاهيم التنمية المستدامة وتطبيقاتها المؤسسية قد تجاوز الفروقات الأكاديمية الشكلية، وأصبح جزءاً من الثقافة المهنية العامة في البيئة الجامعية. ومن منظور تحليلي، فإن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات الأكاديمية المختلفة يشير إلى أن متغير الدرجة العلمية لا يُعد محددًا حاسمًا في تشكيل تصورات الأفراد حول مدى فاعلية تطبيق مبادرات التنمية المستدامة، الأمر الذي يدفع إلى إعادة النظر في المتغيرات الأكثر تأثيراً، مثل التخصص الأكاديمي، الخبرة العملية، أو الانخراط الفعلي في الأنشطة التنموية داخل المؤسسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في الأدبيات العربية والدولية، حيث أكدت دراسة الكاسح وبلعيد (2022) أن الدرجة العلمية لا تُعد عاملاً مؤثراً في تقييم الأكاديميين لمستوى التنمية المستدامة، وهو ما دعمته أيضاً ورقة بحثية ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية المصطفى الجامعة (2021). وعلى الصعيد الدولي، توصلت دراسة (Abowardah et al. 2024) إلى أن إدراك الطلاب لمفاهيم الاستدامة لا يرتبط بمستوى الدرجة العلمية، بل يتأثر بتجاربههم التعليمية، في حين بينت دراسة (Abdullahi et al. 2024) أن السلوك المستدام يتشكل من خلال المحتوى التعليمي أكثر من ارتباطه بالمستوى الأكاديمي. وتؤكد هذه الدراسات مجتمعة أن الإدراك المؤسسي والممارسات التعليمية تلعب دوراً أكثر تأثيراً من الخصائص الفردية في تشكيل الوعي بالتنمية المستدامة داخل الجامعات.

#### د- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية وفق متغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الجدول رقم (42)، الذي تناول تحليل الفروق في مستوى مجالات التنمية المستدامة لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، أن جميع قيم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. فقد بلغت قيمة (F) في المجال البشري (2.136) عند مستوى دلالة (0.095)، وفي المجال الاقتصادي (0.857) عند مستوى دلالة (0.405)، بينما سجل المجال البيئي قيمة (F) قدرها (0.329) عند مستوى دلالة (0.887). أما بالنسبة للدرجة الكلية للتنمية المستدامة، فقد بلغت قيمة (F) (0.912) عند مستوى دلالة (0.466). وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات أفراد العينة المصنفة حسب سنوات الخبرة العملية، سواء على مستوى المجالات الفرعية للتنمية المستدامة أو على المستوى الكلي.

وتعكس هذه المعطيات أن المتغير الديموغرافي المتمثل في عدد سنوات الخبرة لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقييم المشاركين لمستوى تطبيق مبادرات التنمية المستدامة داخل الجامعات الليبية. ويُستنتج من ذلك وجود درجة عالية من الاتساق الإدراكي بين أفراد العينة، رغم تفاوت خبراتهم المهنية، مما يدل على أن الوعي بمفاهيم التنمية المستدامة وتقدير مدى تفعيلها في السياق الجامعي الليبي قد تجاوز الفروقات الفردية المرتبطة بالخبرة، وربما يعكس ذلك تأثيراً مؤسسياً أو ثقافياً مشتركاً في تشكيل هذا الإدراك.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في سياق الدراسات المؤسسية، إذ تشير إلى أن تقييم ممارسات التنمية المستدامة لا يرتبط بالخبرة التراكمية للفرد، بل قد يكون نابعاً من عوامل أخرى مثل السياسات الجامعية الموحدة، أو الحملات التوعوية، أو التوجهات العامة للمؤسسات التعليمية نحو

تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما تفتح هذه النتيجة المجال أمام الباحثين لاستكشاف متغيرات أخرى قد تكون أكثر تأثيراً في تشكيل هذا الإدراك، مثل التخصص الأكاديمي، أو الموقع الوظيفي، أو مستوى التعليم، مما يعزز من دقة النماذج التفسيرية في الدراسات المستقبلية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أوردته الكاسح وبلعيد (2022) في دراستهما التطبيقية على جامعة بني وليد، حيث لم يُسجلا أي فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على إدراك مؤسسي متجانس لمفاهيم التنمية المستدامة. كما تؤكد نتائج دراسة المطيري (2021) أن السياسات المؤسسية تلعب دوراً أكثر تأثيراً من المتغيرات الفردية في تشكيل وعي العاملين، وهو ما يتماشى مع ما ورد في خارطة طريق منظمة اليونسكو (2022) التي شددت على أهمية التوجهات المؤسسية والتدريب المستمر في ترسيخ ثقافة الاستدامة داخل مؤسسات التعليم العالي، وأن بناء وعي مؤسسي حول الاستدامة يعتمد على السياسات الجامعية والتدريب المستمر، وليس على الخبرة الفردية، مما يعزز الاتساق الإدراكي بين العاملين.

### ملخص النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة في الجامعات الليبية جاء بشكل عام في حدود متوسطة عبر أبعادها التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية، حيث سجل البعد التكنولوجي متوسطاً حسابياً (3.10) بانحراف معياري (0.742)، والبعد التنظيمي متوسطاً (2.93) بانحراف معياري (0.747)، والبعد الاجتماعي متوسطاً (2.84) بانحراف معياري (0.788) وفق الجداول (24-25-26)، وفيما يتعلق بمجالات التنمية المستدامة أظهرت النتائج أن مستوى الأداء كان متوسطاً أيضاً عبر المجالات البشرية والاقتصادية والبيئية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال البشري (2.92) بانحراف معياري (0.795)، وللمجال الاقتصادي (2.90) بانحراف معياري (0.757)، وللمجال البيئي (2.84) بانحراف معياري (0.850) كما ورد في الجداول (27-28-29). أما بالنسبة لاختبار فرضيات البحث، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن جميع أبعاد إدارة المعرفة كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز التنمية المستدامة بالجامعات الليبية، حيث سجل البعد التكنولوجي معامل ارتباط (0.694) ومعامل تحديد (0.481)، والبعد التنظيمي معامل ارتباط (0.853) ومعامل تحديد (0.728)، والبعد الاجتماعي معامل ارتباط (0.843) ومعامل تحديد (0.711)، كما ورد في الجداول (31-32-33)، بينما بلغ أثر إدارة المعرفة ككل معامل ارتباط (0.869) ومعامل تحديد (0.755) كما ورد في جدول (34)، مما يشير إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يسهم بشكل كبير في تعزيز التنمية المستدامة بمختلف أبعادها. أما بالنسبة للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية، فقد بينت النتائج أن متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى أبعاد إدارة المعرفة أو مجالات التنمية المستدامة، باستثناء المجال الاقتصادي للتنمية المستدامة الذي أظهر فرقاً ذو دلالة إحصائية لصالح الذكور وفق جدول (39). وبشكل عام، تدل النتائج على إدراك موحد لمستوى إدارة المعرفة وتطبيق مبادرات التنمية المستدامة بين أفراد العينة بغض النظر عن المتغيرات الديموغرافية.

### ثالثاً: الإضافة العلمية والاطار المقترح والتوصيات:

## 1- تصور مقترح لدمج أنشطة الجامعة بأهداف التنمية المستدامة عبر أبعاد إدارة المعرفة.

من خلال الاطار النظري ونتائج التحليل التي توصلت لها الدراسة ، وخارطة طريق منظمة اليونسكو (2022) التعليم من اجل التنمية المستدامة (SDGs) (2030)، وممارسات جامعات عالمية في دمج الاستدامة في أنشطتها، يقترح الباحث تصور لدمج أنشطة الجامعة بأهداف التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة: (SDGs) \*أنشطة الجامعة\* أبعاد إدارة المعرفة).

جدول (46): تصور مقترح لدمج أنشطة الجامعة بأهداف التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة

الهدف الأممي	النشاط الجامعي المرتبط	البعد التكنولوجي	البعد التنظيمي	البعد الاجتماعي
1- القضاء على الفقر.	المسؤولية الاجتماعية	منصات دعم مجتمعي	وحدة خدمة المجتمع	مبادرات طلابية تطوعية
2- القضاء على الجوع.	البحث العلمي المسؤولية الاجتماعية	نظم معلومات زراعية	شراكات مع مراكز الغذاء	حملات توعية غذائية
3- الصحة الجيدة والرفاه.	التعليم – البحث العلمي- المسؤولية الاجتماعية	تطبيقات صحية- مختبرات	برامج صحية جامعية	عيادات مجتمعية
4- التعليم الجيد والمستمر	التعليم	تعليم الكتروني LMS- تعليم مستمر	تطوير المناهج	بيئة تعليمية جامعة ودامجة
5- المساواة بين الجنسين.	التعليم- المسؤولية	أدوات رصد النوع الاجتماعي	سياسات تمكين	نوادي طلابية نسائية (نسوية)
6- المياه النظيفة.	الحرم الجامعي- البحث العلمي	أجهزة استشعار ذكية	إدارة مرافق المياه	حملات ترشيد- نوادي المعرفة
7- طاقة نظيفة.	الحرم الجامعي- البحث العلمي	الواح شمسية- عدادات ذكية	سياسات الطاقة	توعية بيئية- نوادي المعرفة
8- العمل اللائق.	التعليم- البحث العلمي	منصات تدريب مجهزة	حاضنات اعمال	دعم ريادة الاعمال
9- الصناعة والابتكار.	البحث العلمي	مختبرات متقدمة	مراكز ابتكار	تعاون مع الصناعة
10- الحد من عدم المساواة.	التعليم- المسؤولية الاجتماعية	أدوات تحليل فجوات	سياسات شمولية	دعم الفئات المهمشة. حملات توعية- نوادي المعرفة
11- مدن ومجتمعات محلية مستدامة.	الحرم الجامعي- البحث العلمي	نظم دعم ذكية	تخطيط عمراني جامعي	مشاركة مجتمعية- نوادي المعرفة
12- الاستهلاك والإنتاج والمسؤول.	الحرم الجامعي	أنظمة تدوير ذكية	إدارة النفايات. الحد من الاسراف.	حملات توعية- نوادي المعرفة
13- العمل المناخي.	الحرم الجامعي- البحث العلمي	مراقبة الانبعاثات	خطط استدامة	مبادرات تشجير- مساحات خضراء. حملات توعية
14- الحياة تحت الماء.	البحث العلمي	أجهزة رصد بحرية	شراكات بيئية	حملات تنظيف الشواطئ – نوادي المعرفة.
15- الحياة البرية.	الحرم الجامعي- البحث العلمي	نظم بيئية ذكية	إدارة المساحات الخضراء. الغابات	أنشطة بيئية طلابية- حملات تشجير تطوعية. إيقاف التصحر
16- السلام والعدل.	التعليم- المسؤولية الاجتماعية	منصات توعية قانونية	سياسات النزاهة- الشفافية. الحوكمة.	تعليم المواطنة. النزاهة.
17- الشراكات	جميع الأنشطة	نوافذ تعاون رقمية	عقد اتفاقات مؤسسية محلية ودولية.	نوادي المعرفة- شبكات تواصل اجتماعي.

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الاطار المفاهيمي والعملية للدراسة.

## 2- بطاقة تقييم جاهزية الجامعة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة.

أولاً: بيانات المؤسسة:

اسم الجامعة.....

الكلية/القسم.....

تاريخ التقييم.....

الجهة المنفذة للتقييم.....

ثانياً: مؤشرات التقييم:

### جدول (47): بطاقة تقييم جاهزية الجامعة لتحقيق التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة

المحور الأول: إدارة المعرفة: ما مدى تحقق المؤشرات التالية داخل الجامعة؟ (مقياس خطي من 1 إلى 5)						
ر م	المؤشر	درجة التحقق (1- 5)				الاستنتاجات
1	وجود برامج تدريبية دورية لأعضاء هيئة التدريس.					
2	توفر آليات لتبادل المعرفة بين الأقسام.					
3	وجود نظام لتوثيق السياسات والممارسات المؤسسية.					
4	توفر قاعدة بيانات بيئية داخل الجامعة.					
5	تنفيذ مبادرات بيئية (تشجير، تدوير، ترشيد الطاقة).					
6	دعم الابتكار في المشاريع الأكاديمية والإدارية.					
7	وجود إدارة معرفية للعمليات التشغيلية.					
المحور الثاني: التنمية المستدامة: ما مدى تحقق المخرجات التالية داخل الجامعة.						
1	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مبادرات الاستدامة.					
2	وجود حملات توعوية حول الاستدامة.					
3	تقليل استهلاك الموارد (ورق، كهرباء، مياه).					
4	تحسين إدارة النفايات داخل الحرم الجامعي.					
5	دعم المشاريع الطلابية ذات الطابع المستدام.					
6	وجود شراكات مجتمعية لتحقيق أهداف الاستدامة.					
7	توفر مساحات خضراء وحدائق ونوادي ثقافية للجامعة.					

ثالثاً: الملاحظات والتوصيات:

1- نقاط القوة ونقاط الضعف في الجامعة فيما يخص إدارة المعرفة والاستدامة.....

.....

2- نقاط التحسين المقترحة.....

.....

3- توصيات لتعزيز الجاهزية.....

.....

### 3- توزيع درجات المقياس الخطي لبطاقة تقييم جاهزية الجامعة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

#### جدول (48): توزيع درجات المقياس الخطي لبطاقة تقييم الجامعة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

الدرجة	التفسير الأكاديمي	التفسير العملي داخل الجامعة أو الكلية أو البرنامج.
1	غير متحقق إطلاقاً	المؤشر غائب تماماً. لا توجد أي ممارسات أو شواهد تدل على وجوده.
2	تحقيق ضعيف جداً	توجد إشعارات محدودة للمؤشر لكنها غير منظمة أو غير مكتملة.
3	تحقيق جزئي . متوسط	المؤشر موجود جزئياً وهناك بعض الممارسات لكنها غير معمة.
4	تحقق جيد	المؤشر مطبق بشكل واضح ومنظم. ويُمارس في وحدات . وجود شواهد.
5	تحقق . متميز	المؤشر مدمج ضمن السياسات المؤسسية. يطبق بشكل شامل ومنهجي . مع وجود نتائج قابلة للقياس وتوثيق رسمي.

المصدر: إعداد الباحث

### الإطار المقترح:

ينطلق هذا الإطار من الحاجة الملحة إلى مواءمة ممارسات إدارة المعرفة مع متطلبات التنمية المستدامة في البيئة الجامعية الليبية وذلك من خلال بناء منظومة معرفية متكاملة تُمكن الجامعات من أداء دورها التنموي، وتُساهم في تعزيز التنمية المستدامة في المجالات البشرية والاقتصادية والبيئية.

#### أولاً: تعريف الإطار المقترح:

الإطار المقترح هو منظومة تكاملية تهدف إلى توظيف إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتعزيز التنمية المستدامة داخل المؤسسات الأكاديمية، من خلال جمع المعرفة وتوثيقها وتبادلها ، وتحويلها إلى قرارات وسياسات عملية تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) على المستويين المحلي والاقليمي.

#### 1- الهدف العام للإطار المقترح:

أ- تفعيل أبعاد إدارة المعرفة: (التكنولوجي، التنظيمي، الاجتماعي) داخل الجامعات الليبية بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في مجالاتها الثلاثة: (البشري، الاقتصادي، البيئي).

ب- دعم العلاقة التفاعلية: دعم العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، حيث تُعد إدارة المعرفة أداة تمكينية لتعزيز ممارسات التنمية المستدامة من خلال تحسين اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الموارد، وتوليد الحلول المبتكرة.

#### 2- الهدف الأساسي للإطار المقترح:

تحويل الجامعات إلى مراكز لإنتاج وتداول المعرفة التنموية، بحيث تصبح قادرة على قيادة التحول المجتمعي نحو الاستدامة، من خلال بناء رأس مال فكري مؤسسي وتفعيل دورها كمحرك للتغيير في المجتمع.

#### ثانياً: مكونات الإطار المقترح:

أ- البعد المعرفي: يشمل آليات توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها في سياق مؤسسي يعزز الابتكار والاستجابة للتحديات التنموية.

ب- **البُعد المؤسسي**: يركز على دمج إدارة المعرفة ضمن السياسات الجامعية، وتطوير الهياكل التنظيمية التي تدعم التعلم المؤسسي والتطوير المستدام.

ج- **البُعد التنموي**: يربط بين مخرجات المعرفة الأكاديمية واحتياجات المجتمع، من خلال مشاريع بحثية، شراكات مجتمعية، وتطبيقات عملية تسهم في تحقيق العدالة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

د- **البُعد التكنولوجي**: يعتمد على أدوات رقمية مثل أنظمة إدارة المحتوى، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار القائم على المعرفة.

**ثالثاً: الافتراضات التي يقوم عليها الإطار المقترح:**

أ- كلما زادت فعالية إدارة المعرفة داخل الجامعة، ازدادت قدرة المؤسسة على تبني وتنفيذ مبادرات التنمية المستدامة.

ب- تطوير البنية التحتية الرقمية يؤدي إلى تحقيق كفاءة بيئية. تمكين بشري. ابتكار اقتصادي.

ج- التكامل بين المعرفة الضمنية والصريحة يسهم في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للاستدامة ويعزز جاهزيتها للتحويل نحو الاستدامة.

د- إدراك أعضاء هيئة التدريس لدور إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار، كفاءة استخدام المواد، تقديم حلول مبتكرة.

هـ- تشكل سنوات دراسة الطالب في الحرم الجامعي الذي يتبنى نهج الاستدامة البيئية فرصة تعليمية وتنموية مؤثرة في تشكيل وعيه وسلوكه البيئي. فهذه التجربة لا تقتصر على التعلم النظري، بل تمتد إلى اكتساب ممارسات عملية يمكن توظيفها لاحقاً في مؤسسات المجتمع الخدمية والإنتاجية، بما يعزز من انتشار ثقافة التنمية المستدامة ويعمق حضورها في مختلف القطاعات.

**رابعاً: الاستخدامات التطبيقية للإطار المقترح:**

أ- **أداة تقييم مؤسسي**: يُستخدم الإطار لقياس مدى جاهزية الجامعات الليبية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال تحليل ممارسات إدارة المعرفة ومدى تكاملها مع الأبعاد المستدامة.

ب- **تصميم أدوات القياس والاستبيانات**: يُشكل الإطار أساساً منهجياً لتطوير أدوات قياس تربط بين ممارسات إدارة المعرفة مثل (تبادل المعرفة، الابتكار، الحوكمة) ومؤشرات الاستدامة مثل (الكفاءة البيئية، التمكين البشري).

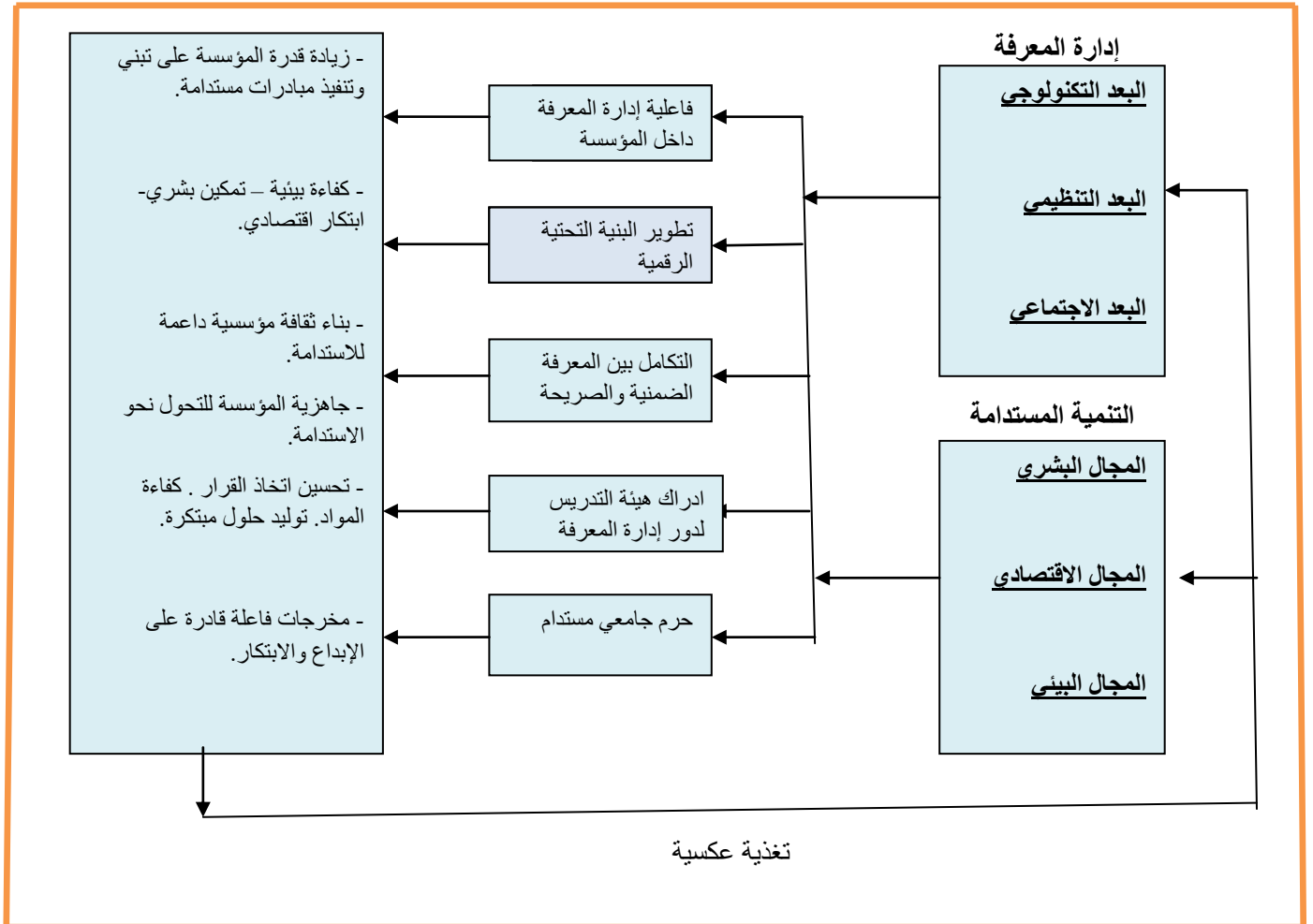
ج- **توجيه السياسات الجامعية**: يساعد الإطار في صياغة سياسات مؤسسية تستثمر في المعرفة كمدخل استراتيجي لتحقيق الاستدامة، مثل دعم البحث التطبيقي، تعزيز التعلم المؤسسي، وتطوير البنية التحتية الرقمية.

د- **دراسة مدى جاهزية أعضاء هيئة التدريس**: يمكن استخدام الإطار لتحليل مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية إدارة المعرفة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يوفر مؤشرات نوعية حول الثقافة المؤسسية والاستعداد للتحويل.

و- يسهم الإطار المقترح في تمكين الجامعات الليبية من أداء دور فاعل في تنمية المجتمع من خلال توظيف المعرفة في معالجة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتعزيز الشراكة مع القطاعات الحكومية والمدنية. كما يتيح للجامعات تطوير ممارسات مؤسسية قابلة للمقارنة مع نظيراتها في الدول العربية والدولية، مما يدعم موقعها في التصنيفات العالمية ويعزز قدرتها على التفاعل الأكاديمي والبحثي.

## الإطار المقترح للأطروحة:

### المؤسسة الجامعية



الشكل (16): إطار مقترح تكاملي لتعزيز التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة في الجامعات الليبية.  
المصدر: تصميم وإعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة.

## التوصيات:

1- التنمية الحقيقية تتحقق عبر تمكين الإنسان من أن يكون ويفعل ما يقدره، وفقاً لمفهوم القدرات والخيارات الذي يشكل جوهر التنمية البشرية. وعليه، تحت الدراسة الجامعات الليبية إلى تبني سياسات مؤسسية تُعزز بناء القدرات، وتوسيع الخيارات، وضمان المشاركة الفاعلة، باعتبار الإنسان المحرك الأساسي لأي تحول اقتصادي أو التزام بيئي مستدام.

2- إدماج إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي للجامعات، عبر وحدات متخصصة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وتطوير نظم المعلومات والتقنيات الحديثة وتدريب الكوادر البشرية.

3- تعزيز البنية التحتية البحثية من خلال الاستثمار في المعامل والمختبرات، وربطها بمشاريع بحثية تطبيقية. وتشجيع البحوث والدراسات التطبيقية التي تعزز من استثمار المعرفة في تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي للجامعات.

4- توسيع نطاق الشراكات الدولية لتشمل مجالات متعددة، مثل الابتكار، التدريب، نقل التكنولوجيا.

5- وضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات وتوفير المستلزمات كافة، الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية، التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها، كتوفير قاعات لالتقاء العاملين وفرق العمل للنقاش، والحوار، (نادي المعرفة)، وإقامة ورش العمل، وندوات متخصصة، من فترة لأخرى، وعقد اجتماعات وحلقات عصف ذهني من وقت لآخر، للاستفادة من الخبرات المترجمة والمتنوعة لدى العاملين.

6- توسيع البرامج الاجتماعية والمبادرات المجتمعية لتعزيز المشاركة والتواصل بين الجامعة والمجتمع.

7- التركيز على دمج مبادئ التنمية المستدامة في جميع البرامج الأكاديمية والمشاريع البحثية.

8- مواصلة التوعية والتدريب لجميع العاملين والطلبة لضمان إدراك موحد لممارسات إدارة المعرفة والتنمية المستدامة بغض النظر عن الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

9- تطوير نظم المعلومات الموجودة تقنياً وتدعيمها بالكوادر المختصة وتحديثها من وقت لآخر حسب الحاجة؛ لجعلها قادرة على توفير المعلومة في الوقت المناسب، وبالسرعة المناسبة لتساهم في نشر ثقافة التعلم والمساعدة في التفاعل مع المعارف الجديدة.

#### المقترحات المستقبلية:

1- دراسة ممارسة الأنشطة الجامعية (تعليم وتعلم- بحث علمي- خدمة اجتماعية- حرم جامعي) من خلال التصور الذي أعده الباحث. بعنوان أنشطة الجامعة من أجل تعزيز التنمية المستدامة (SDGs) عبر أبعاد إدارة المعرفة.

2- تطبيق الإطار المقترح للنموذج التكاملي لتعزيز التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة في الجامعات الليبية.

3- ينبغي الإشارة إلى دراسة عوامل أخرى تؤثر في تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة مثل العوامل السياسية، والظروف الأمنية للبلاد في هذه الفترة وغيرها، والتي لم يتم تناولها بشكل موسع في هذه الدراسة، لذا يتطلب دراستها في بحوث مستقبلية، رغم أنها عوامل غير ثابتة وقد تتغير في أي لحظة.

4- دراسة أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة على الجامعات الليبية الخاصة.

## الخاتمة

هدفت هذه الأطروحة لدراسة أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة . اطار مقترح . دراسة ميدانية بالجامعات الليبية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية لا يزال في حدود متوسطة عبر أبعادها التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية، وهو ما انعكس بدوره على أداء هذه المؤسسات في مجالات التنمية المستدامة البشرية والاقتصادية والبيئية، التي جاءت أيضاً ضمن المستوى المتوسط. وقد بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن جميع أبعاد إدارة المعرفة لها أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز التنمية المستدامة، مما يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة المعرفة يمكن أن يسهم بفعالية في رفع كفاءة الجامعات الليبية كمحركات للتنمية.

كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الديموغرافية لم تؤثر بشكل جوهري في تقديرات أفراد العينة، مما يدل على وجود وعي مشترك بأهمية إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، بغض النظر عن الخلفيات الأكاديمية أو سنوات الخبرة. ويعزز هذا الإدراك الجماعي فرص نجاح أي مبادرة مؤسسية تُعنى بتفعيل إدارة المعرفة على نطاق واسع.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت مساهمة هذه الأطروحة في تقديم إطار مقترح لتفعيل إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، يستند إلى نتائج ميدانية دقيقة، ويتكامل مع المجالات الثلاثة للتنمية المستدامة. ويهدف هذا الإطار إلى تمكين الجامعات من أداء أدوارها التنموية من خلال تعزيز البنية التكنولوجية بما يضمن تدفق المعرفة وتداولها بكفاءة، وإعادة هيكلة النظم التنظيمية لتشجيع ثقافة التعلم والتشارك المعرفي، وتمكين البعد الاجتماعي عبر تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والتفاعل المجتمعي.

ويُعد هذا الإطار أداة عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تعتمدها الجامعات الليبية لتطوير سياساتها الداخلية وتوجيه استثماراتها نحو بناء رأس مال معرفي مستدام يسهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة.

وبذلك تؤكد هذه الأطروحة أن الطريق نحو تنمية مستدامة في ليبيا يمر عبر تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال أطر منهجية واضحة، وكفاءات أكاديمية مؤهلة، وإرادة مؤسسية جادة في التغيير.

سائلاً المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به مؤسسات بلادنا، ويسهم في تعزيز مكانتها، ويكون مصدر إلهام لجهود بحثية مستقبلية.

والله وليّ التوفيق.

الباحث

## قائمة المراجع:

اولاً: المراجع العربية

أ- الكتب:

- 1- أبو النصر، مدحت، (2019)، التنمية المستدامة – مقوماتها- ابعادها- مؤشراتها. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- 2- البلداوي، عبد الحميد (2019)، أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي. عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع. ط1.
- 3- الحمداني، موفق، والجادري، عدنان، وقندلجي، عامر، وهاني، عبد الرزاق، وأبو زربية، فريد، (2005)، مناهج البحث العلمي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1.
- 4- القهيوي، ليث عبد الله (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والاهداف التنظيمية. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1.
- 5- المعاني، ايمن عودة (2010). الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان – الأردن.
- 6- الكردي، منال محمد، (2006)، نظم المعلومات الإدارية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر.
- 7- الكبيسي، صلا الدين، (2005). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة بغداد- العراق.
- 8- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمري، غسان، (2009)، المدخل الي إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 9- بدير، جمال يوسف، (2013)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان – الأردن.
- 10- بيتر دراكر، (2001)، مجتمع ما بعد الرأسمالية، ترجمة صلاح الدين معاد المعيوف، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض.
- 11- ربحي، مصطفى، (2008)، إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء، عمان – الأردن.
- 12- زدوري، أسماء، (2016)، إدارة المعرفة، مطبوعات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 13- شبشابة، عبد الرزاق رمضان، (2022)، إدارة الاعمال – المبادي – المفاهيم – الوظائف - الاتجاهات الحديثة، دار حميثرا للنشر، ط1، 2022، القاهرة – مصر.
- 14- طاهر، شروق جمال، (2018)، مدخل الي إدارة المعرفة، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

- 15- طيطي، خضر مصباح، (2015)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان – الأردن.
- 16- طيطي، خضر مصباح، (2010)، إدارة المعرفة – التحديات والتقنيات والحلول، ط1، عمان – الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 17- عبد العظيم، احمد عادل، (2019)، البيئة والتنمية المستدامة، ط1- القاهرة- مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 18- عيشور، نادية، (2017)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة- الجزائر.
- 19- غنيم، عثمان، وأبو زنت، ماجدة (2014). التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها . ط2 . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 20- مسلم، عبدالله، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، (2015)، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان – الأردن.
- 21- مراد، علة، (201). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مدخل تنافسية المنظمات في عصر المعرفة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- 22- نجم، عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة، المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراق، عمان- الأردن.
- 23- نجم عبود نجم، (2004)، الإدارة الالكترونية – الاستراتيجية، الوظائف، المشكلات، دار المريخ، السعودية.
- 24- ياسين، سعد غالب (2007). نظم إدارة المعرفة وراس المال الفكري العربي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. ط 1 . متاح على الرابط: <http://www.ecssr.ae>
- 25- الكبسي، عامر، والكثمي، ظاهر، والهدلول، عبدالله، وال زبران، مشيب، والحربي، عبدالعزيز، والشمري، محمد، والبلهيد، محمد، السلمي، مفتاح. (2019). دراسات حول مداخل التنمية المستدامة. دار جامعة نايف للنشر- الرياض.

#### ب- الدوريات العلمية:

- 1 - أبو النور، مصباح، والنجار، فاطمة (2024). الاستدامة الخضراء البيئية بالجامعات الخضراء في ضوء الاتجاهات الحديثة، تصور مقترح، مجلة الدراسات المستقبلية للتربية، جامعة القاهرة، (25) .
- 2 - أبو ظهير، مفتاح (2022). دور البعد الاجتماعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة أنوار المعرفة ، جامعة الزيتونة- ليبيا. (8).
- 3- أبو سليم، شذا (2023). دور إدارة المعرفة في تأمين البيئة الداعمة للتنمية المستدامة في مؤسسات الحكم المحلي: دراسة تطبيقية على بلدية دير البلح. كلية فلسطين التقنية، قسم إدارة الأعمال. -عمل غير منشور.

- 4- احمد، زينب، (2016)، ضمان جودة التعليم المفتوح مدخلاً لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (32).
- 5- أحمد، محمد، وأبو عبدالله، عائشة (2020). أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي 2 (1).
- 6- اجبارة، تهناني، وإكريم، على (2021). الدور المأمول من الجامعات الليبية في تعزيز التنمية المستدامة. مجلة كلية التربية. 2 (22).
- 8- اندراوس، مرفت، (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي لخدمة التعليم الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة بمحافظة الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 12. (2).
- 9- البياتي ، خضير، (2020)، واقع التحول نحو مجتمع المعرفة لتنمية المجتمعات العربية، التجربة الإماراتية نموذجاً، دراسة تحليلية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد (13).
- 10- البطاينة، محمد، والزعبي، محمد، (2016). أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي. دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية (إقليم الشمال)، المجلة العربية للإدارة، 36 (2).
- 11- البطران، شيماء، (2022)، العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة البحوث المالية والتجارية. 23 (3).
- 12- البراوي، الزهراء فتحي حسن. (2021). دور الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة. (115).
- 13- التلباني، نهاية، وبدير، رامز، والرقب، محمد (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال. 11 (2).
- 14- الحسومي، فوزي، (2022)، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية الليبية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث العلمية، (13).
- 15- الحميدي، منال (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية . دراسة ميدانية على جامعة الطائف. المجلة التربوية كلية التربية. جامعة سوهاج. 2 (111).
- 16- الجازوي، صالح، والعشبي، منصور، والبر عصي، عبدالسلام، (2021)، دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة وسبل تفعيله من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بها، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، الاكاديمية الليبية للدراسات العليا، فرع بنغازي، 14 (6).
- 17- السلطية، أمل، وسليمان، عبدالله (2024). تقييم فاعلية الجامعات العربية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية. جامعة السلطان قابوس-مسقط- سلطنة عمان 40 (11).

- 18- اصغر، ابرار، وضليمي، سوسن (2022). أساليب إدارة المعرفة في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 5 (49)، متاح على الرابط: [/http://www.ajsp.net](http://www.ajsp.net)
- 19- الطقي، عمر، (2025). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، (25)
- 20- السرحان، حسين، (2011)، التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة، مجلة جامعة أهل البيت، كلية القانون، (16).
- 21- الشاطر، سليمان، (2023). إدراك وتطبيق إدارة المعرفة بجامعة سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية. 13 (2).
- 22- الشمري، عقبة ((2023) دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم الجامعي. دراسة تحليلية استدلالية ابستمولوجية. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم. 2 (2) .
- 23- الروسان، هدى محمد (2017) دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات الجليل. المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط. 33 (1) .
- 24- الفايز، هيلة (2023) سيناريوهات مستقبلية لتسويق البحث العلمي في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، (47) الجزء الأول.
- 25- الفحل، عباس (2023). التنمية المستدامة (ابعادها، قياسها، خصائصها، مقوماتها ومعوقاتها) . مجلة دراسات البصرة، العدد (18).
- 26- الفهداوي، فلاح، ونوري، إسراء (2024). إدارة المعرفة ودورها في التنمية البشرية المستدامة، مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية والسياسية، (5).
- 27- الفزاوي، عارف، والشاوي، عبد الله (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS) 8 (13) .
- 28- القيزاني، عمر فرج، (2018)، دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة وسبل تفعيله من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها. مجلة جامعة الزاوية. (6).
- 27- العمري، عيسات، (2016). معوقات التنمية المستدامة بالمجتمع المحلي ورهانات الفعل التنموي، مجلة تنمية الموارد البشرية. 7 (2).
- 28- امعيزيق، حاتم، (2023). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم التقني والفني. المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (1).
- 29- الكاسح، جمعة، وبلعيد، ابتسام (2023). دور التعليم الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة. دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة بني وليد. مجلة جامعة بني وليد. (23) .

- 30- بن سمحان، منى (2019) واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية للبحوث في العلوم التربوية 2 (3).
- 31- جمعة، صلاح، وأبو خريص، هدي، (2021). أهمية التعليم والتدريب في تحقيق التنمية المستدامة 2030. دراسة حالة ليبيا، المجلة الليبية العالمية، (53).
- 32- خاطر، السيد محمد، والمنهاري، عبدالحكيم، والقللي، عبدالكريم، (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية، دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة، المجلة العربية للنشر والتوزيع، المجلد 2 (26).
- 33- داوود، والنصير (2025) دور إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية بالجامعات المحلية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية . جامعة تعز اليمن. (45).
- 34- دباني، بوبكر، (2020). سبل تفعيل مساهمة الجامعة في التنمية المستدامة من وجهة نظر الأستاذ في الجامعة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. 12(1).
- 35- زردوفة، ابتسام، وثليج، ابتسام (2025). دور التعليم العالي في تحقيق اهداف التنمية المستدامة: دراسة موازنة بين الأردن والمغرب وإمكانيات الاستفادة منها في ليبيا. مجلة شارويس للعلوم . 6 (1).
- 36- سر الختم، على، وعوض، عثمان، (2021). تطوير استراتيجية إدارة لخلق التنمية المستدامة في جامعة الملك خالد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والمالية. 5 (13).
- 37- سلام، محمد (2022). دور اقتصاد المعرفة في دعم التنمية المستدامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية. جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون. مصر. 1(2).
- 38 - سعيداني، رشيد، (2017)، متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد (2).
- 39- طالب، نورة (2020) الابداع التكنولوجي وأثر التقنية في التنمية المستدامة. مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة. 1 (1) .
- 40- عبيد، محمد، ورفاعي، ممدوح، والسيسي، نجوى. (2021)، مدى تأثير إدارة المعرفة بين تطبيق نظام الإدارة البيئية – دراسة تطبيقية، معهد الدراسات والبحوث البيئية عين شمس، مجلة العلوم البيئية 50 (1).
- 41- عبد الله، نجاه، (2017). تصور مقترح لتطوير التعليم التقني والمهني في ليبيا، مجلة كلية التربية جامعة بنغازي . (4).
- 42- عبد البديع، سمر (2015). إدارة الذات والفاعلية الاكاديمية لدى طلاب الجامعة، مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس. 16 (4) .
- 43- عجال، توفيق، وجولي، المختار، والفردغ، جمال (2023). تعزيز الاستدامة في التعليم: التحديات والحلول لتحقيق تعليم مستدام للأجيال القادمة، المجلة الدولية للأبحاث العلمية والتنمية المستدامة 7 (1).

- 44- عوض، سامح، ومترى، ماريت، والملاك، أميرة، والشبراوي، عيبر (2025). تهديدات وتحديات الموارد الطبيعية وأثارها على تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. 8 (1).
- 45- على، أشرف يونس (2013) دور البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة غزة نموذجاً، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم اقتصاديات التنمية، غزة.
- 46- على، احمد الأمين، (2023). الجامعة ودورها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في المجتمع كما يدركها طلاب كلية التربية بجامعة سرت. مجلة البحوث الاكاديمية (العلوم الإنسانية). (24).
- 47- عمر، عبد الحفيظ، (2021)، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة – مصر نموذجاً، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية. 3 (3).
- 48- عيسى، نبوية، وبن لباد، محمد (2020). دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة نوميروس الاكاديمية. 1 (1).
- 49- غاي، فاطمة (2022). مجالات إدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية . دراسة نظرية. مجلة العلوم الاقتصادية 16 (1).
- 50- فراحتية، كمال (2018)، التنمية المستدامة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية (11).
- 51- فرجون، خالد محمد (2019). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات اللببية لتحقيق التميز في البحث العلمي ، مجلة البيان ، جامعة سرت (3) .
- 52- فشيكة، عائشة (2020)، دور الجامعة في تمكين المرأة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة الأستاذ (91).
- 53- قرارية، ريمة و دريس، نريمان (2020)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد (4).
- 54- كمال، مزريق، وعاشور، معيوف، (2020). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة، دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، مجلة اقتصادات شمال افريقيا 16 (22).
- 55- لفته، رائد، استراتيجية الانتقال الى مجتمع المعرفة، مجلة جامعة تكريت للعلوم القانونية والسياسية. 4 (13).
- 56- كورتل، فريد (2017). الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خضير بسكرة، (12).
- 57- مانع، سبرينة، وبوزيدي، هدى، (2018). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6 العدد (10) .

- 58- محمد، محمد (2025). دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها: مراجعة علمية، المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة. 8 (1).
- 59- محمد، رعدة، ومبارز، اسامة (2023). دور التحول الرقمي في تحسين التنمية المستدامة باستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية. دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (4)، العدد (2).
- 60- محمود، إيناس (2021). دراسة مقارنة لممارسات دمج التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في كل من ألمانيا ومصر، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، الجزء (2).
- 61- محمود، ولاء، (2018). تصور مقترح لتنمية راس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة كلية التربية ببنها، المجلد (6) العدد (116).
- 62- مخلف، و داد حامد، (2019). معوقات التنمية المستدامة في الدول النامية- العراق نموذجاً، مجلة الجامعة العراقية. 1 (58).
- 63- معتوق، طارق، وغومة، أسامة (2022) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة المدار طرابلس، مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال. 9 (1).
- 64- منتصر، هالة حواش، (2021) دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، جامعة مدينة السادات، كلية التربية. (17).
- 65- موسى، ياسر، وبسيوني، وليد، وزعزوع، عباس، (2021). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة الدراسات البيئية والبحوث، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة السادات. 11 (3).
- 66- نعمان، محمد (2023). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS) 7 (10).
- 67- نعمة، نغم، (2011). إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (4).
- 68- هاشيم ، مريم، (2017). دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. 1 (1).
- 69- والي، محمد فوزي (2023). دور التكنولوجيا في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2030. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة. 2 (1).
- 70- يسعد، اسيا، ومداني، حسيبة، ويسعد، وهيبة (2023). قراءة تحليلية لأهمية تطوير التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، المملكة السعودية نموذجاً، المجلة الدولية للأبحاث والتنمية المستدامة. 6 (2).

### ج- المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية:

- 1- الصغير، عبدالناصر، (2020) التعليم في ليبيا طريق تحقيق التنمية المستدامة لعام 2030م، (الواقع والافاق مع دراسة مقارنة)، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الاقتصاد والتجارة (الأهداف العالمية للتنمية المستدامة – الدول النامية بين تداعيات الواقع وتحديات المستقبل)، جامعة المرقب.
- 2- العرقاوي، عامر، وعجوز، موسى، (2019). مساهمات مؤسسات التعليم العالي في التنمية المستدامة من خلال المسؤولية المجتمعية، المؤتمر العربي الدولي الثاني المحكم، المسؤولية المجتمعية للمجتمعات (النزاهة وتشريعات). 3-4 (2019). جامعة عمان العربية – الأردن.
- 3- بعيرة، ابوبكر، وبعيرة، أنس، (2009). لا تنمية مستدامة بدون إدارة قوامه. مؤتمر التنمية المستدامة . طرابلس. ليبيا.
- 4- شرتيل، نبيلة، واندش، حميدة (2022) دور جامعة مصراته في تفعيل التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها (كلية الآداب نموذج). المؤتمر العلمي الرابع والثاني لقسم التربية وعلم النفس. (التعليم العالي الواقع والطموح).
- 5- عبادة، هبة (2021). دور الجامعة في التنمية المستدامة. مجلة كلية المصطفى الجامعة - عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الرابع المدمج (رؤية علمية في حاضر العراق ومستقبله للتنمية المستدامة).
- 6- قروري، إيمان، وكرماني، نور الهدى (2025). الجامعة الخضراء: بذور التغيير نحو مستقبل أكثر استدامة. قراء لبعض النماذج العربية والغربية. مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية. عدد خاص بأبحاث المؤتمر الدولي الأول بجامعة المهرة.
- 7- مصطفى، الصادق، وسليم، على. (2022). مستوى توافر متطلبات البحث العلمي وأثره على خدمة المجتمع. دراسة تطبيقية على جامعة مصراته مؤسسة للتعليم العالي من وجهة نظر أعضاء التدريس بها، المؤتمر الدولي حول مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي، (رهانات الحاضر وافاق المستقبل). جامعة مصراته.
- 8- الحسن، عبد الرحمن، (2011). التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها، بحث مقدم في ملتقى استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011م.

### د- الرسائل العلمية:

- 1- سليم، ضحى محمد، (2021) مدى تضمين مفاهيم التنمية المستدامة في كتب الدراسات الاجتماعية بدولة قطر، رسالة ماجستير، جامعة قطر- كلية التربية.
- 2- صغير، ومخلوف، (2020). دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، جامعة ابن خلدون، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- 3- خالفي، مونية، وعليليش، نصيرة، (2008). أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدينة، رسالة ماجستير، جامعة يحي فارس، بالمدينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير. الجزائر.

- 4- بعلية، تفيق، (2022)، إدارة المعرفة ودورها في تحديث الذاكرة التنظيمية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي- كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية- قسم العلوم الاجتماعية، 2022م.
- 5- بن زرافة، وهيبة، (2022). استراتيجية إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 6- احمد، مولاي الزين، (2020). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- 7- العقاب، وكمال، (2009). إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الميدانية في الجزائر، رسالة ماجستير. جامعة الجزائر – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 8- نصرالدين، تومي، (2020). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسينة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البنوية الرياضية، الجزائر، 2020م.
- 9- كمون، رشيد، ورايح، رشيد، (2022). دور إدارة عمليات إدارة في تحقيق جودة الخدمة، دراسة حالة جامعة ابرار، رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2022م.
- 10- قفصي، سهى، (2021). إدارة المعرفة وأثرها على التعليم التنظيمي. دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجيل- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- الجزائر.
- 11- عصماني، خديجة، وعمون، الغالية، (2013). إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرياح – ورقلة- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- 12- العايب، عبد الرحمن (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس- سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 13- إسماعيل، معتصم (2015). دور الاستثمارات في تحقيق التنمية المستدامة- سوريا نموذجاً، رسالة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة دمشق – كلية الاقتصاد، سوريا.
- 14 - العتيبي، ياسر، (2008). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، أطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، كلية التربية – قسم الإدارة التربوية والتخطيط – المملكة السعودية.
- 15- الزين، عمران (2020)، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال المؤسسات.
- 16- بعللي، حمزة، (2016) دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة، عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، جامعة محمد خضير- بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- 17- جابر، زيد، (2019) دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة وكالة البنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية علوم الاقتصاد والتجارة، الجزائر.
- 18- حمداني، محي الدين، (2009). التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد.
- 19 - حسيني، ابتسام، (2019). مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الاتصال بسكرة، أطروحة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 20 - روايقية، زهرة (2019) . تحسين كفاءة استخدام الطاقة من اجل تحقي التنمية المستدامة في الاقتصادات العربية ، أطروحة دكتوراه، جامعة 8 ماي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر.
- 21- عامر، حبيبة،(2017)، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 22- عريوات، انتصار، (2019). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة – الجزائر.
- 23- مالكية، أمميده، (2022). متطلبات تأهيل المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل أبعاد التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي – تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، الجزائر.
- 24- نوي، طه حسين. (2011). التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- 25- نصير، محمد، (2019). أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي بالجامعات الليبية. أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- 26- خليد، عائشة، (2014) تقييم أنشطة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة استكشافية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسييرية – الجزائر.
- 27- عواد، حصينة، (2021) دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة كوكا كولا لتعبئة القوارير. سكيكدة . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد خيضر - بسكرة. الجزائر.
- 28- حسان، حامي، (2010)، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه . جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 2- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر.

29- بن عمر، اسيا (2020). مساهمات تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية- أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر 3- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- الجزائر.

30- حلموس، الأمين (2017) دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجيات العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية. دراسة عينة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط. جامعة محمد خضير بسكرة- الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- الجزائر.

31- حميود، عمار (2017). تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي. دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية- أطروحة دكتوراه. جامعة قاصدي مرياح ورقلة . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- الجزائر.

هـ: المستندات الرسمية (القوانين والقرارات والتقارير):

1- منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة (اليونيسكو (2020) UNESCO ) خارطة طريق التعليم من أجل التنمية المستدامة (2030) . التي نصت على دمج قضايا الاستدامة في المناهج الجامعية، وتعزيز دور الجامعات كمراكز بحثية محورية في صناعة المعرفة وتأهيل القيادات المستقبلية. متاح على الرابط : <https://www.unescwa.org/ar/publication>

2- التقرير النهائي لمؤتمر المنتدى العربي للبيئة والتنمية المستدامة (افد) بيروت (2019) للجامعات العربية بشأن دمج أهداف التنمية المستدامة في نشاطها الاكاديمي والبحثي، وتعزيز المبادرات المجتمعية. متاح على الرابط : [AFED Conference Report 2019 – PDF](https://www.afed.org/Conference-Report-2019-PDF)

3- تقرير التنمية البشرية لعام (2007 – 2008) برنامج الامم المتحدة الإنمائي.

4- تقرير التنمية البشرية لعام (2009) برنامج الامم المتحدة الإنمائي.

5- تقرير التنمية البشرية لعام (2019) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

6- التقرير الاستعراضي الطوعي الأول حول اهداف التنمية المستدامة في ليبيا 2020، وزارة التخطيط لجنة التنمية المستدامة للعام (2020). متاح على الرابط : [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26178Main\\_Messages\\_Libya.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26178Main_Messages_Libya.pdf)

7- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – تقرير التنمية البشرية لعام (2022).

8- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – تقرير جودة التعليم لعام (2013).

9- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – تقرير جودة التعليم لعام (2022).

10- ونيس الترهوني، ليبيا والتقرير الدوري عن اهداف التنمية المستدامة في قارة افريقيا، الجزء الأول، صحيفة صدى ليبيا 6 \ 12 \ 2019 : ص2.

11 - [الشبكة العربية للتميز والاستدامة - الشبكة العربية للتميز والاستدامة \(sustainability-excellence.com\)](https://www.excellence.com)

12- تقرير منشور في موقع الأمم المتحدة، <https://undocs.org/ar/2PC.216/CONF/A/>

13- تقرير الأمم المتحدة 17- 19 مايو 2010.

14- تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2022.

15- الشبكة العربية للتميز والاستدامة، تقرير اهداف التنمية المستدامة للعام 2023، العالم ليس على الطريق الصحيح.

- 16- الشبكة العربية للتميز والاستدامة، محمد امين سامي، تقرير السياسة التعليمية في مواجهة تحديات المستقبل 23 مايو 2023 .
- 17- الشبكة العربية للتميز والاستدامة، التنمية المستدامة مفهوم وتعريف وابعاد ومكونات.
- 18- سيف الدين جلال، المؤشرات الاقتصادية الرئيسية في ليبيا – احصائيات وحقائق، 21 ديسمبر 2023.
- 19- مجلس التخطيط الوطني، التقارير القطاعية، رؤية ليبيا (2040) [www.npc.gov.ly](http://www.npc.gov.ly)
- 20- مجلس التخطيط الوطني، ملخص رؤية ليبيا (2024). [www.npc.gov.ly](http://www.npc.gov.ly)
- 21- مجلس التخطيط الوطني،(ليبيا 2040). تحديث رؤية استشرافية، تحديث رؤية ليبيا (2025)، يونيو 2013.
- 22- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير تحديات التنمية في الدول العربية (2011)، نحو دولة تنموية في المنطقة العربية. متاح على الرابط : arabstates undp. Org
- 23- الأمم المتحدة، تقرير حول دور الدولة في التنمية الاقتصادية المستدامة والتموضع الاقتصادي لليبيا في الاقتصاد العالمي (2021)، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) [g.un@escwa-publications](mailto:g.un@escwa-publications)
- 24- وزارة التعليم، طرابلس (2020)، تقرير إعادة هيكلة الجامعات العامة في الليبية.
- 25- تقرير الهيئة العامة للاتصالات والمعلوماتية، الاستراتيجية الوطنية لقطاع الاتصالات والمعلوماتية.
- 26- مجلس التخطيط الوطني، البرنامج الوطني. الاستقرار واعادة الاعمار والتنمية في ليبيا (اجندة ليبيا 2023م)، اعداد صلاح الدين أبوغرارة.
- 27- مجلس التخطيط الوطني استراتيجية التمكين والتنمية البشرية في ليبيا (2013- 2040). متاح على الرابط : [www.npc.gov.ly](http://www.npc.gov.ly)
- 28- مجلس التخطيط الوطني، التقرير النهائي الخاص بمنهجية متابعة وتقييم مشروعات التنمية، اعداد الجنة المشكلة بموجب قرار رئيس مجلس التخطيط الوطني رقم (100) لسنة 2021م.
- 29- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003م.
- 30- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2009م، (نحو تواصل معرفي منتج).
- 31- التقرير الاستعراض الطوعي الأول حول اهداف التنمية المستدامة 2020. [الرسائل الرئيسية – تقرير ليبيا 2020 \(PDF\)](#) .
- 32- التقرير الاستعراضي الوطني الطوعي الثاني ليبيا 2024م، لمتابعة تحقيق اهداف التنمية المستدامة 2030. [التقرير الاستعراضي الوطني الطوعي الثاني ليبيا 2024 | أهداف التنمية المستدامة للدول العربية](#) <http://arabsdgs.unescwa.org/index.php/ar/>

33- المطيري، بشرى، والجبوري، قحطان (2021). دور التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2015-2030: تجربة جامعة بابل جامعة بابل، العراق. تم الاطلاع عليه في أكتوبر 2025 من الرابط <https://www.uobabylon.edu.iq/media/press.aspx?medid=3164>

34- الوثيقة خارطة اليونسكو (2022). -32، متاح على رابط: UNESCO ESD Roadmap : ه: مواقع على الانترنت:

1- التنمية المستدامة، مفهوم، تعريف وأبعاد ومكونات، الشبكة العربية للتميز والاستدامة، الرابط التالي، (آخر زيارة للرابط 11 مارس 2023) <https://sustainability-excellence.com>

2- موقع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول العالم، الرابط التالي، (آخر زيارة للرابط 5 فبراير 2023)، <https://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/sustainable-development-goals.html>

3- الموقع الرسمي لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، آخر زيارة للموقع 20\2\2023م على الرابط. <https://www.Fao.org>

4- الموسوعة الحرة ويكديا، التنمية المستدامة، الرابط التالي <https://ar.Wikipedia.org> زيارة الموقع 5\3\2024م.

5- موقع البرنامج المصري لتمويل مشروعات الطاقة المستدامة. متاح على الرابط:

- <https://www.meemapps.com/term/sustainable-growth-rate>

- <https://aijhssa.us>

6- الأمم المتحدة (2016). خطة عام 2063 وأهداف التنمية المستدامة، التنفيذ – التكامل، المجلس الاقتصادي والاجتماعي. الأمم المتحدة، منتدى أفريقيا الإقليمي للتنمية المستدامة، القاهرة، 2016م.

7- الوثيقة الختامية لمؤتمر قمة الأمم المتحدة التي تم انشاؤها اعتماداً على برنامج التنمية المستدامة. "تحويل عالمنا، برنامج الأمم المتحدة في افاق 2030"، نيويورك. الولايات المتحدة الأمريكية. 2015م.

8- الموقع الرسمي لتصنيفات QS العالمية عبر الرابط التالي: (زيارة الموقع 11\10\2025). <https://www.topuniversities.com>

9-QS للاستدامة لعام 2025: بالأسماء.. 121 جامعة عربية في تصنيف «كيو إس» للاستدامة لعام 2025 – الفنار للإعلام (زيارة الموقع 22\10\2025).

10- تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، مؤشر المعرفة العربي، 2016م.

11- ساطي، رمضان سالم. (2016) التشريعات البيئية الليبية والمخلفات الطبية، مقال منشور على الرابط <https://medicalwaste.org.ly>

12- مؤشرات ليبيا للتنمية، (الاقتصادية، والاجتماعية) تاريخ (زيارة الموقع 12\3\2024).

<https://gssd.mit.edu/ar/searchgssd/site>

13- (زيارة الموقع 5\3\2023م). <http://www.muthar-alomar.com/?page>

14- زيارة الموقع 8\4\2024 م. <https://www.oecd.org/fr/contact>

15- زيارة الموقع بتاريخ 07 \05 \2024 م [المنظمة الآسيوية للإنتاجية \(apo-tokyo.org\)](http://apo-tokyo.org)

16- وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على .

<https://share.google/images/NVmwexDk3hVdi6WRh>

17- خريطة اليونيسكو (تحقيق اهداف التنمية المستدامة حتى عام 2030م).متاح على الرابط

: <https://www.unescwa.org/ar/publications>

18- مقاربات للتنمية السياسية. "كيف راھنت سياسات مهاتير محمد على العنصر البشري في تحقيق النهضة لماليزيا."

2021. <https://mukarbat.org/archives/1618>

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

### A- BOOKS:

- 1 - Ellis, L and Martin,J (2015). Implementation a Sustainability Strateg
- 2 - A Case Study from the University of Leeds In Filho, W.L et al (E ds). Integrating Sustainability Thinking in Science and Engineering Curricula, Switzerland, Springer International Publishing
- 3 - Foray Dominique, (2000), Economic of knowledge, edition la découverte, Paris.
- 4 - Freire, P. (2000). Pedagogy of the oppressed (30th anniversary ed., M. B. Ramos Trans.; D. Macedo, Intro.). Continuum
- 5 - Hossam el – Din Ibrahim Mohamed & Dogan Delil Gultekin, The Malaysin Experience in Sustainable Development: The educational Seetor as a Model.
- 6 - Takahashi Shiho, (2023), Tetsuhito Takarada, Kanako Ito, Mayumi Shikano, Shingo Sakura. Quality Culture and Knowledge.
- 7 - Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, (2007), Knowledge Creation Management: New Challenges for Managers. New York: Oxford University Press.
- 8 - Kenneth C.Laudon, Jane P .Laudon, (1999), Management information systems (new approaches to organization and technology), New Jersey, Pretice Hall, 5 th edition,
- 9 – King .R.W(2009), knowledge management and organizational learning , Annals of information systems , Springer Science Business Media LL
- 10 - Li, G., Xi, Y., & Zhu, Z. (2022). The way to sustainability: Education for sustainable development in China. Asia Pacific Education Review, 23.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s12564-022-09782-5>

11 - Little Stephen and auther, (2005), Managing knowledge (An essential Reader), Sage publiation, Second Edition, London.

12 - Iyer-Raniga, U., Raman, T., Wasiluk, K., & Kestin, T. (2023). Sustainability in Australian universities: The road to 2050. Monash University Research Repository.

<https://research.monash.edu/en/publications/sustainability-in-australian-universities-the-road-to-2050>.

13 - Sekaran, U. 2003. Research Methods for Business: A Skill-building Approach. 4thed, John Wiley and Sons, Inc, New York.

14 - Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford University Press.

15 - WCED, 1987. (world commission on environment and development), our common future, Oxford: oxford university press.

16 - W ass, T, and others (2012). Sustainable Higher Education :Understanding and Moving Forward, Flemish Government Environment, Nature and Energy Department, Brussels

17 - Nonaka.I and Tackeuchi.H(1995), the knowledge creating company how japonaese companies create the dynamics of, innovation,Oxford University Press.

## **B – PERIODICALS:**

-1 - Ali, N., Sulaman, H., & Cob, Z. (2013). The Role of Information Technology for Knowledge Management Paradigm in Higher Education. Journal of Information Systems Research and Innovation.

-2 - Atmaca, Ayse Ceren, and others (2019). Development of a Measurement Tool for Sustainable Development Awareness, International Journal of Assessment Tools in Education, v6 n1.

-3 - Diana, Mihaiu, (2014), Sustainable performance of Public Organizations: shaping a coherent system for Implementing and measuring the concept, journal of Studies in Business and Economics, VOL 9, NO 3.

-4 - Dogan Delil Gultekin & Hossam el-Din Ibrahim Mohamed. (2021),The Malaysian Experience in Sustainable Development: The Educational Sector as a Model, Journal of Islamic and Humanities Studies Vol 1 / No 2.

- 5 - Hideki, M, (2009), Lifelong Learning for Sustainable Community Development in a Japanese Case, National Institute for Educational Policy Research (NIER) of Japan,4;(1).
- 6 - Management in the Japanese Pharmaceutical Industry—A Cross-Sectional Study and Case Report. PDA Journal of Pharmaceutical Science and Technology. Volume 77, Issue 5.
- .7 - Jillinda J. Kidwell, Karen M., Vanderlinde and Sandra L. Johnson, (2000), “Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education”, Educause Quarterly, No. 4.
- 8 - Kok, A (2007) “Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning” The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 2.
- 9 - Kidwell.J et al.(2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education, EDUCAUSE QUARTERLY, No. 4.
- 10 - Lang, J. C. (2001), “Managerial concerns in knowledge management” , The Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No.1.
- 11 - Rodrigo Lozano (2011) The State of Sustainability Reporting in Universities International Journal of Sustainability in Higher Education. Volume 12, Issue 1.
- 12 -Lane, Andy (2017). Open Education and the Sustainable Development Goals: Making Change Happen, urnal of Learning for Development, v4 n3.
- 13 - Lee, S., Gon Kim, B., & Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. Journal of Knowledge Management, 16(2).
- 14 - Lee.B and Choi.H (2003): knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination, Journal of management information systems,Vol. 20, N0.1.
- 15 - Leidner, D. et al (2006), The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms, International Journal of e-Collaboration, Vol. 2, No. 1.
- 16 - Mcdermott. R and O’Dell. C (2001). over coming cultural barriers to sharing knowledge. journal of knowledge management.vol.5;N.1.

- 17- Mohamed, M., & Bhai, B. (2015). The role of higher education in sustainable development. Knowledge and Human Development Authority (KHDA).
- 18 - Schutt, Peter (2003). The Post-Nonake Knowledge Management, Journal of Universal Computer Science, Vol. (9), No. (6).
- 19 - Sharrett. M and Usoro. A(2003):understanding knowledge –sharing online communities of practices; electronic journal on knowledge management ;vol.1.N.2.
- 20 - Suhasini Choudhury & Padmalita Routray. Knowledge Management: A Bibliometric Review from 2003-2022. DESIDOC Journal of Library & Information Technology, Vol. 44, No. 2, March 2024.
- 21 - Tyagi, S, cai, X., yang, K. & chambers, T. (2015). Lean tools and methods to support efficient knowledge creation. International Journal of Information Management. Vol.35. No.2.
- 22 - Wiig.K(1997)” knowledge management, where did it come from and where will it go” .expert systems with application .Vol .13, No. 01.
- 23 - Nonaka. I et al, (1996), from information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management, technology in society, Elsevier science Ltd,Vol. 18, N.2.
- 24 - Nonaka .I and Krogh. G.V(2009): Tacit knowledge and knowledge conversion : controversy and advancement in organizational knowledge creation theory .organization 273 science.Vol.20, N.3.
- 25 - Nonaka. I, Ryoko Toyama and Noboru Konno, (2000). “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”. Long Range Planning, VOL .33.
- 26 - Rowland, F. and sharifuddin, F .(2004)" knowledge management at public organization: study of the relationship between organization elements and performance of knowledge management", Journal of knowledge management,Vol.8,No.2.
- 27 - Z hi, Li; Youhua, Wang, (2008), Thoroughly Applying Scientific Outlook on Development Implementing Sustainable Development Strategy in Higher Vocational Colleges, International Education Studies,1;(4).

الملاحق

## الملحق رقم (1): الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل مشكلة الدراسة، في محاولة الوقوف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الزاوية وأثرها في تعزيز التنمية المستدامة. من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس، فالجامعات اليوم تُعد عنوان تقدم الشعوب، والتقدم العلمي والتقني نتاج هذه المؤسسات والخبراء والفتيون هم صناعتها وصناعاتها، فهي بذلك المورد الذي يمد المجتمعات بالقوة البشرية المحركة والمبتكرة لكل مقدراته، وقد أصبحت الجامعات في هذا العصر تمثل جسراً للتعاون العلمي بين الدول وربط أسس العلاقات العلمية والثقافية من خلال انتقال العقول والأفكار وإجراء البحوث المشتركة لمعالجة الكثير من المشاكل البيئية والاقتصادية. وهو ما دفعنا لطرح السؤال التالي: ما أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة بجامعة الزاوية. من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس؟.

### فرضيات الدراسة الاستطلاعية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الزاوية.

ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الزاوية.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الزاوية.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الزاوية.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية تعزى الى المتغيرات الديموغرافية لدى افراد عينة الدراسة بجامعة الزاوية.

### - صدق الأداة:

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة، وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

### 2.3- ثبات الأداة:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 89.2% وهي نسبة مقبولة؛ لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحثن يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 89.2%.

جدول (1)  
نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
إدارة المعرفة	15	0.820
البعد التكنولوجي	5	0.843
البعد التنظيمي	5	0.715
البعد الاجتماعي	5	0.683
التنمية المستدامة	15	0.799
المجال الاقتصادي	5	0.792
المجال البشري	5	0.670
المجال البيئي	5	0.703
الاستبانة ككل	30	0.892

المصدر : إعداد الباحث بناء على نتائج (SPSS)

#### - أساليب تحليل البيانات:

لبيان مدى استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والتحليلي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم والاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

- الإحصاء الوصفي:

- جداول التوزيع التكراري متمثلة في التكرارات والنسب المئوية.
- الرسوم البيانية متمثلة في الأعمدة البيانية.
- المتوسط الحسابي بهدف التعرف على تقييمات عينة الدراسة لكل فقرة.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم اجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

- الاستدلال الإحصائي والمتمثل في:

تحليل الانحدار البسيط: استخدم الباحث هذا الاختبار لاختبار فرضيات الدراسة.

تم تقسيم آلية عرض النتائج كالآتي:

1- وصف خصائص أفراد العينة.

2- اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: وصف خصائص أفراد العينة.

- عرض نتائج اتفاق أفراد العينة.

جدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النسبة	العدد	الجنس
56.7%	17	ذكر
43.3%	13	أنثى
100%	30	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS  
الجدول رقم (2) يشير إلى أن 56.7% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 43.3% من إجمالي عينة الدراسة هم إناث.

جدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
60.0%	18	ماجستير
40.0%	12	دكتوراه
100%	30	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS  
الجدول رقم (3) يشير إلى أن 60.0% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم ماجستير، في حين أن 40.0% من إجمالي عينة الدراسة هم من حملة الدكتوراه.

جدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

النسبة	العدد	الدرجة العلمية
6.7%	2	أستاذ
20.0%	6	أستاذ مشارك
33.3%	10	أستاذ مساعد
26.7%	8	محاضر
13.3%	4	محاضر مساعد
100%	30	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS  
الجدول رقم (4) يشير إلى أن 6.7% من إجمالي عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ، وأن 20.0% من إجمالي عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مشارك، بينما 33.3% من إجمالي عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد، وأن 26.7% من إجمالي عينة الدراسة درجتهم العلمية محاضر، في حين أن 13.3% من إجمالي عينة الدراسة درجتهم العلمية محاضر مساعد.

اختبار مقياس الاستبانة: تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) ، لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة ؛ وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5)

قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي: تم وضع مقياس ترتيبي للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقا لما يلي:

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

المصدر: إعداد الباحث

جدول (6)

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1-1.79
منخفضة	1.8-2.59
متوسطة	2.6-3.39
مرتفعة	3.4-4.19
مرتفعة جدا	4.2-5

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً\_ عرض نتائج اتفاق أفراد العينة

1- إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة المعرفة

أ- البعد التكنولوجي

جدول (7): إجابات أفراد العينة على فقرات البعد التكنولوجي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	للجامعة رؤية ورسالة واهداف استراتيجية تجسد مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين بها.	3.83	0.95	76.6%	مرتفع
2	توفر الجامعة وسائل الاتصال التكنولوجي والتقني بوصفها اهم الوسائل لتطبيق إدارة المعرفة والتحول الى الاقتصاد المعرفي.	2.77	0.86	55.4%	متوسط
3	تنشر الجامعة ثقافة تفعيل إدارة المعرفة ومجالاتها بوصفها امتداد للعمليات الإدارية والتنظيمية.	2.87	1.01	57.4%	متوسط
4	توظف الجامعة إدارة المعرفة لتحسين مستوى الادراك وتطوير سلوك العاملين بها.	2.87	1.01	57.4%	متوسط
5	توفر الجامعة البنية التحتية المتقدمة التي تسهم بتطبيق	2.27	1.01	45.4%	منخفض

				إدارة المعرفة وبشكل فعال.
متوسط		0.76	2.92	الفقرات ككل

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (7)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التكنولوجي تتراوح من (2.27) إلى (3.83)، وجميعها تشير إلى أن مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التكنولوجي هو بدرجة من متوسطة إلى مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "للجامعة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تجسد مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين بها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.95) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة القائلة "للجامعة بنية تحتية متقدمة تسهم بتطبيق إدارة المعرفة وبشكل فعال" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.01) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التكنولوجي يساوي (2.92) بانحراف معياري (0.76)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة، على أن مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التكنولوجي بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

ب- البعد التنظيمي:

جدول (8): إجابات أفراد العينة على فقرات البعد التنظيمي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	لدى الجامعة إدارة متخصصة تعمل على توليد وتخزين المعرفة والتحكم بها وتوثيقها ونشرها.	2.37	0.96	47.4%	منخفض
2	الجامعة توظف التقنيات الحديثة في مراقبتها للمساهمة في تنمية ثقافة المعرفة.	2.63	1.03	52.6%	متوسط
3	تسهم الضوابط الرقابية التي تنظمها التقنيات المستخدمة في توفير الحماية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.	3.00	0.95	60.0%	متوسط
4	تعمل إدارة المعرفة على تشجيع العصف الذهني لتوليد الأفكار واستنباط المعرفة الضمنية للموارد البشرية.	2.93	1.01	58.6%	متوسط
5	توفر إدارة المعرفة مناخاً إيجابياً قائماً على الإبداع وتقبل التغيير والتطوير واستراتيجية الريادة والابتكار.	3.10	1.09	62.0%	متوسط
	الفقرات ككل	2.81	0.69		متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (8)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التنظيمي تتراوح من (2.37) إلى (3.10)، وجميعها تشير إلى أن مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التنظيمي هو بدرجة من منخفضة إلى متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "توفر إدارة المعرفة مناخاً إيجابياً قائماً على الإبداع وتقبل التغيير والتطوير واستراتيجية الريادة والابتكار" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.09) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة القائلة "لدى الجامعة إدارة متخصصة تعمل على توليد وتخزين المعرفة والتحكم بها وتوثيقها ونشرها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.96) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد

التنظيمي يساوي (2.81) بانحراف معياري (0.69)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد التنظيمي بشكل عام هو بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود اهتمام بالجانب اللوجستي للمعرفة بالجامعة.

### ج- البعد الاجتماعي:

جدول (9): إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الاجتماعي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	تعمل الجامعة على تزويد أعضائها بالعلوم والمعارف التي تواكب متطلبات العصر وسوق العمل.	3.03	1.13	60.6%	متوسط
2	تشجع الجامعة أعضائها للمشاركة في الورش والمؤتمرات والندوات العالمية لتطوير المعرفة واكتساب مهارات جديدة.	2.83	1.12	56.6%	متوسط
3	توفر الجامعة شبكة اتصالات داخلية (انترنت)، لتسهيل نقل الأفكار بين جميع الكليات والأقسام.	2.43	1.22	48.6%	منخفض
4	يرتبط نظام الحوافز في الجامعة من خلال إدارة المعرفة بمستوى الإبداع المعرفي الذي يمارسه أعضاء التدريس في عملهم.	2.17	0.95	43.4%	منخفض
5	تتسق الجامعة مع مؤسسات حماية البيئة لتدريب طلبتها على التقنيات المتوفرة وأساليب تنفيذها كفرق عمل في مجال حماية البيئة.	2.53	1.07	50.6%	منخفض
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>2.59</b>	<b>0.60</b>		منخفض

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (9)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد الاجتماعي تتراوح من (2.17) إلى (3.03)، وجميعها تشير إلى أن مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد الاجتماعي هو بدرجة من منخفضة إلى متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تعمل الجامعة على تزويد أعضائها بالعلوم والمعارف التي تواكب متطلبات العصر وسوق العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.13) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة القائلة "يرتبط نظام الحوافز في الجامعة بمستوى الإبداع المعرفي الذي يمارسه أعضاء التدريس في عملهم" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.95) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد الاجتماعي يساوي (2.59) بانحراف معياري (0.60)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى إدارة المعرفة من حيث البعد الاجتماعي بشكل عام هو بدرجة منخفضة، وأن مساهمات الجامعة في نشر المعرفة اجتماعياً تحتاج إلى مزيد من التوسع لتشمل أغلب أفراد المجتمع.

### 2- إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التنمية المستدامة:

أ- المجال الاقتصادي:

جدول (10): إجابات أفراد العينة على فقرات المجال الاقتصادي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن	مستوى التوافق
---	---------	---------	----------	-------	---------------

	المؤوي	المعياري			
1	70.0%	1.04	3.50	تشارك الجامعة في وضع الخطط الاقتصادية التنموية للمجتمع من خلال إقامة المشاريع وعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل.	مرتفع
2	66.6%	1.18	3.33	تشارك الجامعة في تدريب العاملين في المؤسسات الاقتصادية الوطنية لإحداث نقلة تطوير تواكب مستجدات التغيير.	متوسط
3	66.6%	0.84	3.33	تبنى الجامعة لنهج إدارة المعرفة، جعلها قادرة على مد المجتمع بكوادر فنية متخصصة في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة.	متوسط
4	55.4%	1.04	2.77	للجامعة قاعدة بيانات عن احتياجات أفراد المجتمع ومؤسساته التنموية، والخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة تحدث باستمرار.	متوسط
5	63.4%	0.79	3.17	اسهامات الجامعة في دراسة مشاكل المجتمع الاقتصادية أدت إلى تحقيق تحسن في التنمية المستدامة للمجتمع.	متوسط
		<b>0.73</b>	<b>3.22</b>	<b>الفقرات ككل</b>	متوسط

#### المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (10)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال الاقتصادي، تتراوح من (2.77) إلى (3.50)، وجميعها تشير إلى أن مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال الاقتصادي هو بدرجة من متوسطة إلى مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تشارك الجامعة في وضع الخطط الاقتصادية التنموية للمجتمع من خلال إقامة المؤتمرات والندوات وورش العمل والمشاريع البحثية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.04) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة القائلة "للجامعة قاعدة بيانات عن احتياجات أفراد المجتمع ومؤسساته التنموية والخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة تحدث باستمرار" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.04) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال الاقتصادي يساوي (3.22) بانحراف معياري (0.73)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال الاقتصادي بشكل عام هو بدرجة متوسطة، مما يؤكد على وجود مساهمات مقبولة للجامعة في الرفع من مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

#### ب- المجال البشري:

##### جدول (11): إجابات أفراد العينة على فقرات المجال البشري

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي	مستوى التوافق
1	تشجع الجامعة طلبتها على توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في البرامج التعليمية لتنمية رأس المال المعرفي.	3.10	0.89	64.0%	متوسط
2	تعرض الجامعة على صفحتها الإلكترونية تجارب الدول المتقدمة في التنمية المستدامة.	2.43	1.17	48.6%	منخفض
3	توفر الجامعة اشتراكات مجانية لأعضاء التدريس والطلبة في الدوريات والمجلات العلمية، والاشتراكات في شبكة المعلومات الدولية.	2.10	1.06	42.0%	منخفض
4	تعزز الجامعة لدى أعضاء التدريس والطلبة ثقافة الاستثمار الأمثل	2.73	0.91	54.6%	متوسط

				للموارد الطبيعية وحقوق الأجيال القادمة فيها.
منخفض	51.4%	0.94	2.57	تطبيق الجامعة لعمليات إدارة المعرفة بفاعلية، جعلها تحقق براءات اختراع سنوياً، وساهم في تنمية رأس المال البشري.
منخفض		0.60	2.58	الفقرات ككل

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (11)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البشري تتراوح من (2.10) إلى (3.10)، وجميعها تشير إلى أن مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البشري هو بدرجة من منخفضة إلى متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تشجع الجامعة طلبتها على توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في البرامج التعليمية لتنمية رأس المال المعرفي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.89) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة القائلة "توفر الجامعة فرص مجانية لأعضاء التدريس والطلبة في الدوريات والمجلات العلمية والاشتراكات في شبكة المعلومات الدولية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (1.06) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البشري يساوي (2.58) بانحراف معياري (0.60)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البشري بشكل عام هو بدرجة منخفضة، وأن المساهمات التي تبذلها الجامعة في التنمية البشرية رغم أهميتها إلا أنها تحتاج إلى مزيد من الجهد.

### ج- المجال البيئي:

جدول (12): إجابات أفراد العينة على فقرات المجال البيئي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	1	2.77	1.01	55.4%	متوسط
2	2	2.80	0.96	56.0%	متوسط
3	3	2.50	1.14	50.0%	منخفض
4	4	3.39	1.13	68.0%	مرتفع
5	5	3.00	1.11	60.0%	متوسط
	الفقرات ككل	2.89	0.73		متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (12)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البيئي تتراوح من (2.50) إلى (3.39)، وجميعها تشير إلى أن مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البيئي هو بدرجة من منخفضة إلى متوسطة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تبادر الجامعة بتقديم استشارات متخصصة، واقتراح حلول لعديد المشاكل البيئية المعقدة التي يعاني منها المجتمع في كافة المجالات، بفضل ما تملكه من كوادر علمية متخصصة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.13) وتعد قيمة

المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما تحصلت الفقرة القائلة "تسهم الجامعة في تقديم حلول؛ لاستثمار الموارد بطريقة صديقة للبيئة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.14) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البيئي يساوي (2.89) بانحراف معياري (0.73)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التنمية المستدامة من حيث المجال البيئي بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

3- اختبار فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

**الفرضية الفرعية الأولى:**

-الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة.

-الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة.

#### جدول (13)

نتائج اختبار دور البعد التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل التحديد
البعد التكنولوجي	0.355	3.188	0.004	0.266

المصدر: اعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من الجدول السابق رقم (13) يتضح الآتي:

1- بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بالبعد التكنولوجي (0.355) وهي قيمة موجبة مما يشير الى وجود دور ايجابي للبعد التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (3.188)، وكانت المعنوية المشاهدة مناظرة له (0.004) وهي اقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

2- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (البعد التكنولوجي)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (26.6%) ان البعد التكنولوجي يؤثر بما نسبته 26% من التغير الحاصل في تحقيق التنمية المستدامة.

وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

-الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة.

-الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة.

#### جدول (14)

نتائج اختبار دور البعد التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل التحديد

0.495	0.000	5.239	0.532	البعد التنظيمي
-------	-------	-------	-------	----------------

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من الجدول السابق رقم (14) يتضح الآتي:

1- بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بالبعد التنظيمي (0.532) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود دور إيجابي للبعد التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) إذ بلغت قيمته (5.239)، وكانت المعنوية المشاهدة مناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

2- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (البعد التنظيمي)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (49%) ان البعد التنظيمي يؤثر بما نسبته 49% من التغير الحاصل في تحقيق التنمية المستدامة. وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

-الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة.

-الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة.

#### جدول (15)

نتائج اختبار دور البعد الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل التحديد
البعد التكنولوجي	0.579	4.590	0.000	0.429

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من الجدول السابق رقم (15) يتضح الآتي:

1- بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بالبعد الاجتماعي (0.579) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود دور إيجابي للبعد الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (4.590)، وكانت المعنوية المشاهدة مناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.

2- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (البعد الاجتماعي)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (42%) ان البعد الاجتماعي يؤثر بما نسبته 42% من التغير الحاصل في تحقيق التنمية المستدامة، وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة.

الفرضية الرئيسية:

-الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة.

-الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة.

جدول (16)

نتائج اختبار دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل التحديد
إدارة المعرفة	0.734	6.386	0.000	0.593

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

من الجدول السابق رقم (16) يتضح الآتي:

- 1- بلغت قيمة معلمة الانحدار الخاصة بإدارة المعرفة (0.734) وهي قيمة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة، وهي معنوية من خلال قيمة اختبار (t) حيث بلغت قيمته (6.386)، وكانت المعنوية المشاهدة مناظرة له (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05) وهذا يدل على معنوية المتغير.
  - 2- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، باعتباره المعامل الذي يقيس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (إدارة المعرفة)، ويتضح من خلال قيمة المعامل المذكور والبالغة (59%) ان إدارة المعرفة تؤثر بما نسبته 59% من التغير الحاصل في تحقيق التنمية المستدامة، وعلى ضوء المعلومات المبينة في الجدول السابق سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة.
- النتائج:

- 1- هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الزاوية من حيث البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي بشكل عام هما بدرجة متوسطة، وهو ما يدل على وجود محركات بحث لدى الجامعة مشتركة مع جامعات أخرى يتم من خلالها توفير المعرفة وإدارتها بشكل ملائم لكافة مجالات التنمية المستدامة، كذلك توجد قواعد بيانات لإدارة رأس المال الفكري.
- 2- يوجد لدى الجامعة، إدارة للمعرفة تمارس نشاطها من خلال عملياتها المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، وبحاجة إلى مزيد من الاهتمام للوصول إلى التميز، ونشر ثقافة حماية البيئة واستخداماتها.
- 3- تساهم الجامعة في مجال التنمية البشرية من خلال إقامة الدورات التدريبية لأغلب العاملين بالقطاعات الأخرى، كما تشجع التعليم المستمر.
- 4- لإدارة المعرفة في الجامعة دور إيجابي لتحقيق التنمية المستدامة في أغلب المجالات التنموية.

الملحق رقم (2):

قائمة بأسماء المحكمين

ت	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	الطاهر امحمد ساسي	أستاذ	إدارة	كلية الاقتصاد . جامعة صبراتة.
2	محمد ساسي عمر كردمين	أستاذ	إدارة	كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية.
3	محمود أحمد حسين فحيل البوم	أستاذ	إدارة	كلية تقنية المعلومات . جامعة الزاوية.
4	عمر شعبان أبو القاسم العوامة	أستاذ	إدارة	كلية الاقتصاد العجيلات . جامعة الزاوية.
5	أسامة الطاهر عبدالله ديه	أستاذ مشارك	إدارة	كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية.
6	البغدادى خليل محمد الاشخم	أستاذ مشارك	إدارة	كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية.
7	عبد الحلیم مولود على الصويعي	أستاذ مشارك	إحصاء	كلية العلوم . جامعة الزاوية.
8	عبدالله الفيتوري امحمد المرابط	أستاذ مشارك	إدارة	كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية.
9	هنية أبو بكر مصباح المدني	أستاذ مشارك	إدارة	كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية.
10	عامر المختار المحمودي	أستاذ مشارك	إدارة	كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية.
11	المختار أسماعيل عبدالله العروسي	أستاذ مشارك	إدارة	كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية.
12	عبدالسلام أبو القاسم أحمد البلعزي	أستاذ مشارك	إدارة	كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية.
13	عبدالغني محمد عبدالسلام اشكال	أستاذ مساعد	اقتصاد	كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية.

### الملحق رقم (3):

عدد الجامعات الليبية الخاصة المعتمدة ومكانها، بناء على موقع المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية. 2\2\2025 الساعة 10:22).

1	جامعة العالمية	طرابلس- ميدان القادسية
2	جامع قورينا للعلوم الإنسانية	بنغازي - طابليو
3	جامعة دروب اساريا	الزاوية
4	جامعة القدس الاهلية	طرابلس
5	جامعة التحدي الطبية الأهلية	طرابلس- غرغور
6	جامعة السلام الدولية	بنغازي- الرحبة
7	جامعة بنغازي الحديثة	بنغازي
8	جامعة لبدة الكبرى الأهلية	الخمس- لبدة- شارع المستشفى
9	جامعة العاصمة الأهلية	طرابلس- غوط الشعال
10	جامعة برنيثشي للعمارة وال عمران	بنغازي
11	جامعة الغد	طرابلس- شارع النصر
12	جامعة طرابلس الأهلية	طرابلس- جنزور
13	جامعة البحر المتوسط الدولية	بنغازي - ليبيا
14	جامعة الرفاق الأهلية	طرابلس- 17 براير، الظهرة
15	الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية	بنغازي
16	جامعة افريقيا للعلوم الإنسانية والتطبيقية	طرابلس- صلاح الدين- طريق الشط
17	جامعة المعرفة للعلوم الإنسانية والتطبيقية	طرابلس- صلاح الدين
18	جامعة الحاضرة للعلوم الإنسانية والتطبيقية	طرابلس- زاوية الدهماني
19	الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية	تاجوراء
20	جامعة السرايا الحمراء	السبعة- طرابلس

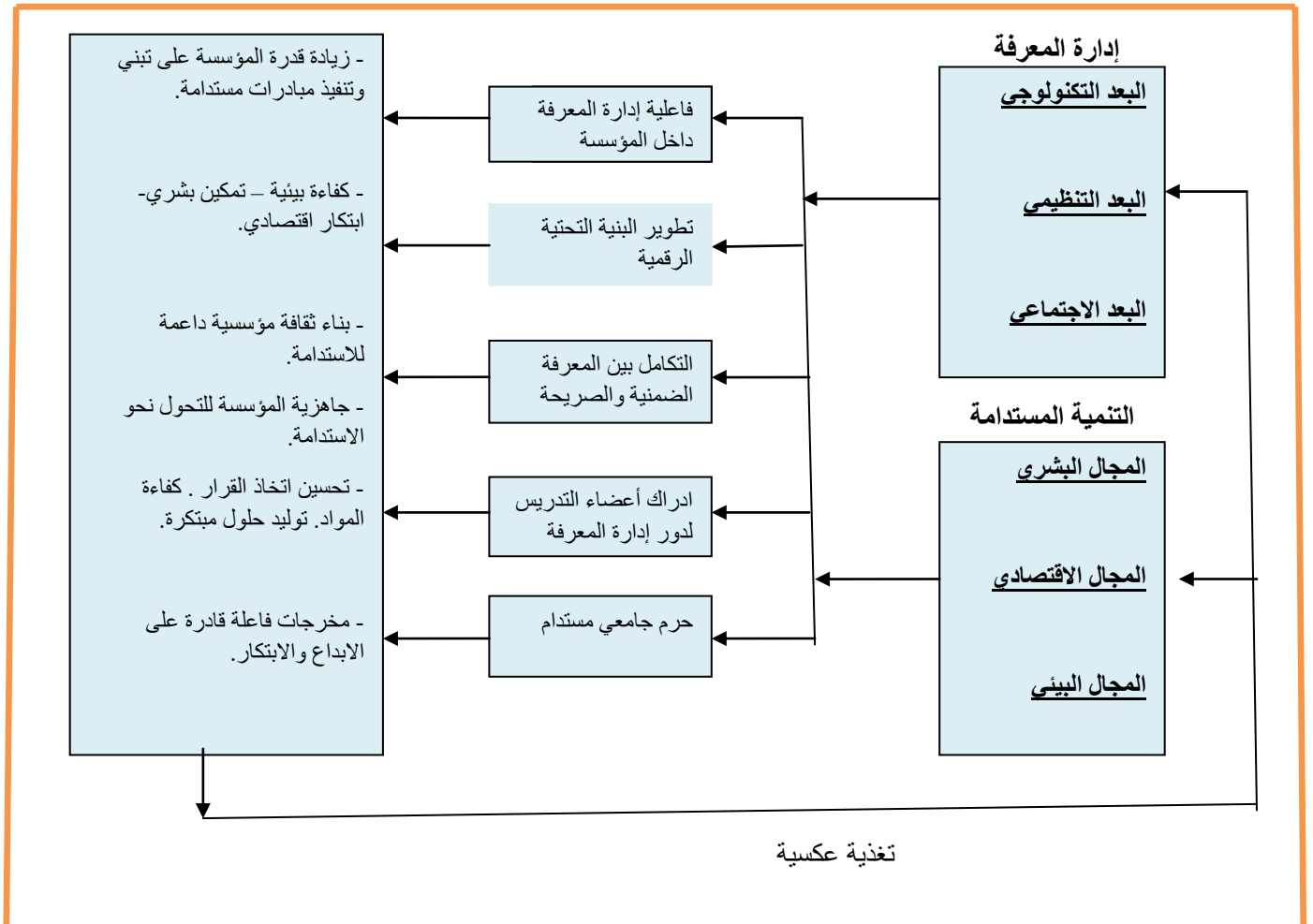
المصدر: إعداد الباحث. بناء على موقع المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية. 2\2\2025 الساعة 10:22).

#### الملحق رقم (4)

#### الإطار المقترح للأطروحة:

ينطلق هذا الإطار من الحاجة الملحة إلى موازنة ممارسات إدارة المعرفة مع متطلبات التنمية المستدامة في البيئة الجامعية الليبية، وذلك من خلال بناء منظومة معرفية متكاملة تُمكن الجامعات من أداء دورها التنموي، وتسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

#### المؤسسة الجامعية



شكل (19) إطار مقترح لنموذج تكاملي لتعزيز أهداف التنمية المستدامة عبر إدارة المعرفة في الجامعات الليبية. المصدر: إعداد الباحث.

الملحق رقم (5) الاستبانة.

نموذج استمارة استبيان

السيد المحترم \ عضو هيئة التدريس جامعة .....

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بأعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

أثر إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة

(اطار مقترح)

دراسة ميدانية بالجامعات الليبية

عليه ..... نأمل منكم التفضل بالإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان بوضع إشارة (√) امام الفقرة التي تمثل رأيكم حول كل عبارة من عباراته.

علماً بأن اجاباتكم غاية في السرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم فائق التقدير والاحترام

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

.....الباحث

بيانات عام:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي: دكتوراه
<input type="checkbox"/>	أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/>	الدرجة العلمية: أستاذ
<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد	<input type="checkbox"/>	محاضر
<input type="checkbox"/>	محاضر مساعد	<input type="checkbox"/>	محاضر
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات
<input type="checkbox"/>	من 15 إلى أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 سنة
<input type="checkbox"/>	20 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 سنة

أ. إدارة المعرفة:

ر.م	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد التكنولوجي.					
1	للجامعة نظام معلوماتي حديث وارشفة الكترونية مناسبة.					
2	توفر الجامعة خدمات الانترنت والوسائط الالكترونية في العملية التعليمية.					
3	للجامعة ضوابط رقابية أمنية لحماية البيانات والمعلومات الموجودة لديها.					
4	تنشر الجامعة إنجازاتها العلمية عبر موقعها الالكتروني.					
5	للجامعة قاعدة بيانات عن مدى احتياجات سوق العمل، تُحدث باستمرار.					
6	توظف الجامعة التقنيات الحديثة للمساهمة في نشر ثقافة المعرفة والتشارك بها.					
7	الجامعة توظف المعرفة المتاحة في تحسين طرق التعليم والتعلم					
8	للجامعة كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة، ذوي كفاءة عالية في المجال التكنولوجي، وتقنية المعلومات.					
	البعد التنظيمي					
1	تتوفر المواصفات والمعايير الفنية المناسبة في المباني والمرافق التعليمية بالجامعة.					
2	تحرص الجامعة على توظيف إدارة المعرفة لتحسين مستوى الادراك وتطوير سلوك منتسبيها وفق الهيكل التنظيمي.					
3	تؤسس الجامعة لمناخاً ايجابياً قائم على الابداع وتقبل التغيير والتطوير، يسمح بتدفق المعلومات لجميع العاملين بها.					
4	تستقطب الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تملكه من معرفة.					
5	معامل الجامعة ومختبراتها متهيئة لتوليد وابتكار المعرفة.					
6	يشجع المناخ التنظيمي للجامعة على نشر ثقافة الريادة والابتكار.					
7	للجامعة علاقات شراكة مع المؤسسات التعليمية المناظرة على المستويين الإقليمي والدولي.					
8	تشجع الجامعة أعضاء التدريس على نشر ابحاثهم في المجالات العلمية ذات التأثير العالي					

ر. م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الاجتماعي</b>						
1	للجامعة برامج لتزويد أعضائها بالعلوم والمعارف التي تواكب متطلبات العصر وسوق العمل.					
2	تشجع الجامعة أعضائها للمشاركة في المؤتمرات والندوات العالمية لتطوير مهاراتهم واكتساب المعرفة.					
3	تنمي الجامعة الشعور بأهمية الابداع والابتكار وتوليد المعارف الجديدة لدى أعضائها.					
4	تقوم الجامعة بتقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع الأخرى.					
5	تشجع الجامعة الحوار العلمي بين منتسبيها، في كافة المستويات الإدارية، لتبادل الأفكار والتحفيز الإيجابي للعاملين.					
6	تحرص الجامعة على تزويد منتسبيها بأخر المستجدات العلمية على المستوى المحلي والدولي في مجال تخصصهم.					
7	تعمل الجامعة على مد المجتمع بكوادر فنية متخصصة في مختلف المجالات.					
8	للجامعة مقرات خاصة يلتقي فيها منتسبيها لتبادل الخبرات والأفكار الجديدة، وعرض انجازاتهم وتقييم البحوث العلمية، (نادي المعرفة).					
<b>ب- التنمية المستدامة: المجال البشري</b>						
1	تشجع الجامعة طلبتها على توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في البرامج التعليمية لتنمية رأس المال البشري.					
2	تؤكد الجامعة باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة والإفادة منها في تطوير قدرات أعضائها.					
3	تعمل الجامعة على نشر ثقافة الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية الغير متجددة، وحفظ حقوق الأجيال القادمة.					
4	تعمل الجامعة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفاعلية، لتحقيق الابداع، والمساهمة في تنمية رأس المال البشري.					
5	تساهم الجامعة بتدريب العاملين في المؤسسات الوطنية لإحداث نقلة تطوير تواكب مستجدات التغيير.					
6	تستخدم الجامعة أسلوب الدورات التدريبية وعقد الندوات وورش العمل لتنمية قدرات أعضائها.					
7	تقدم الجامعة برامج تعليم وتدريب لذوي الاحتياجات الخاصة لدمجهم في سوق العمل.					
8	تحرص الجامعة على دمج مفاهيم التنمية المستدامة في البرامج والمناهج التعليمية، من خلال استحداث وتحديث البرامج التعليمية.					
<b>المجال الاقتصادي</b>						
1	تشارك الجامعة في وضع الخطط العلمية التنموية لحل مشاكل مؤسسات المجتمع الاقتصادية.					
2	تستفيد الجامعة من تجارب الدول المتقدمة في التنمية المستدامة، لتحاكي مراحل التقدم في عصر العولمة.					
3	اسهامات الجامعة في دراسة مشاكل المجتمع الاقتصادية والتنموية أدت الى تحقيق تحسن في التنمية المستدامة للمجتمع.					

ر. م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
4	تسهل الجامعة في اقتراح حلول بديلة لاستغلال الموارد الطبيعية النادرة والمهددة بالنفاد.					
5	تعمل الجامعة على نشر ثقافة ريادة الاعمال والمشروعات الصغرى لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.					
6	الجانب التطبيقي للبرامج الدراسية يمنح الطالب القدرة على التفكير الإبداعي وامتلاك المهارات المطلوبة في سوق العمل.					
7	للجامعة دور ريادي في ترسيخ المفاهيم الرئيسية للتنمية المستدامة في المجتمع، باعتبارها منارة للمعرفة والفكر.					
8	توجه الجامعة أعضائها لأجراء البحوث العلمية المرتبطة بالمشكلات الاقتصادية التي تعيق التنمية المستدامة.					
<b>المجال البيئي</b>						
1	تعمل الجامعة على تطبيق ما تملكه من المعرفة في ابتكار الأساليب الحديثة لاستغلال الطاقات وتحقيق التنمية المستدامة.					
2	تبادر الجامعة بتقديم استشارات متخصصة، واقتراح الحلول للمشاكل البيئية المعقدة التي يعاني منها المجتمع.					
3	تعمل الجامعة على توجيه أعضائها لأجراء البحوث العلمية لدراسة المشاكل البيئية وإيجاد مصادر متجددة للطاقة.					
4	تجري الجامعة دراسات استطلاعية بصفة دورية للتعرف على مستجدات البيئة المحيطة، واحتياجاتها.					
5	للجامعة اشتراكات مع مراكز البحوث العلمية المحلية والعالمية للاطلاع على اخر المستجدات في المجال البيئي.					
6	تقوم الجامعة بعقد ندوات علمية وورش عمل لتوعية طلابها واكتسابهم القيم البيئية.					
7	يمثل الحرم الجامعي بيئة صحية مستدامة، تحد من التلوث وتعزز العدالة الاجتماعية، ونشر هذه القيم في المجتمع.					
8	تقوم الجامعة بتحديث مناهجها العلمية بما يحقق الربط بين حماية البيئة والتنمية المستدامة.					

## **Abstract**

This study aimed to analyze the impact of knowledge management on promoting sustainable development within Libyan universities and to propose a practical framework for knowledge management that contributes to achieving institutional-level sustainable development goals. The research adopted a descriptive-analytical methodology using a survey approach, relying on an electronic questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of 366 faculty members from ten public Libyan universities, selected through a systematic random sampling method. The study sought to assess the extent of knowledge management practices and analyze their influence on enhancing sustainable development. It also examined whether faculty members' perceptions of the role of Libyan public universities in promoting sustainable development varied according to gender, academic qualifications, academic rank, or years of experience.

The findings revealed that the overall level of knowledge management across its dimensions-technological, organizational, and social—was moderate. Similarly, the performance level in promoting sustainable development across its domains -human, economic, and environmental—was also moderate. The results indicated that knowledge management practices significantly contribute to advancing sustainable development across its various domains.

Moreover, the study found no statistically significant differences in the perceived levels of knowledge management dimensions or sustainable development domains, except for the economic domain, which showed a statistically significant difference in favor of male respondents. Overall, the findings suggest a shared perception among faculty members regarding the level of knowledge management and the implementation of sustainable development initiatives.