



The 10th International Scientific Conference

Under the Title

“Geophysical, Social, Human and Natural Challenges in a Changing Environment”

المؤتمر العلمي الدولي العاشر

تحت عنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"

25 - 26 يوليو - تموز 2019 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2019/>

The Measuring Model for Organizations' Maturity embracing Knowledge Management in Saudi Arabia Business Environment

Dr. Salem S. Humaidan

King Abdulaziz University, Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

shumaidan1@hotmail.com

Abstract: This paper targeted to build a model for measuring the maturity of Saudi organizations in the adoption of knowledge management (KM). The importance of this study is demonstrated by the organizations' needs to identify their strengths and weaknesses in KM, paving the way for planning and working to move to advanced levels. The study adopted the analytical approach by collecting the available information to determine the indicators of the targeted model. Moreover, the focus group method was used to revise those derived indicators. The study revealed a "knowledge ladder" three-pronged scale: information management, experience management, and ideas management. The scale contained 67 indicators.

Keywords: Knowledge Management, KM maturity model, Microsoft Word, templates.



نموذج قياس نضج المنظمات في تبني إدارة المعرفة ضمن بيئة الأعمال السعودية

د. سالم سالمين حميدان

جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة لبناء نموذج لقياس مدى نضج المنظمات السعودية في تبني إدارة المعرفة، وذلك ضمن "إطار عمل نموذج قياس النضج" والمكون من ست خطوات وهي: تحديد مجال تطبيق النموذج، وتصميم النموذج، وتحديد مكونات النموذج، واختبار النموذج، واستخدام النموذج، وأخيراً تحديث وتطوير النموذج، وسيكتفي الباحث في هذه الورقة بالخطوات الثلاثة الأوائل وذلك نظراً لضيق الوقت ونقص الإمكانيات. تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال حاجة المنظمات في المملكة العربية السعودية إلى مقياس يحدد مدى نضجها في إدارة المعرفة، ويوضح مراكز قوتها ومكامن القصور في الجانب المعرفي فيها، مما يمهد الطريق للتخطيط والعمل لنقل المنظمات إلى مستويات متقدمة معرفياً. تبنت الدراسة المنهج التحليلي من خلال جمع المعلومات الثانوية من المراجع والكتب والدراسات العلمية والأبحاث المتاحة لتعيين محددات النموذج المستهدف ومؤشراته، ومن ثم استخدم أسلوب جماعة التركيز في تنقيح تلك المؤشرات المستنبطة، اتبع ذلك بتحكيم صدق المقياس والاستفادة من المعلومات المرتدة. أفرزت الدراسة مقياس "سلم المعرفة" القائم على ثلاثة محاور وهي: إدارة المعلومات، وإدارة الخبرات، وإدارة الأفكار، وكان إجمالي عدد مؤشرات المقياس 67 مؤشراً.



المقدمة

يعتبر الاقتصاد السعودي من أقوى الاقتصاديات على مستوى العالم، ويجوي هذا الاقتصاد بين جنبهيه منظمات مختلفة منها السلعية والخدمية، كما تختلف هذه المنظمات من ناحية حجمها فمنها المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والمتناهية الكبر (العالمية)، وتتميز هذه المنظمات من جانب نموها المعرفي ومدى تطبيقها لإدارة المعرفة. وبما إن الدولة في المملكة العربية السعودية قد دعت من خلال خطتها الإستراتيجية لتحويل المجتمع السعودي إلى مجتمع معرفي فكان حراً بالمنظمات التسابق في التسليح بالمعرفة. تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال حاجة المنظمات في المملكة العربية السعودية إلى مقياس يحدد نضج المنظمة في إدارة المعرفة، ويوضح مراكز قوة المنظمات ومكان القصور في الجانب المعرفي، مما يمهّد الطريق للتخطيط والعمل لنقل المنظمات إلى مستويات متقدمة معرفياً. بهذا يحدث التناغم بين أهداف المنظمات المعرفية وأهداف الدولة في التحول نحو مجتمع المعرفة، كما يساهم أيضاً في عمليات المقارنة بين القطاعات المختلفة والمنظمات في نفس القطاع أو في قطاع مختلف.

1- مشكلة الدراسة والمنهجية البحثية

ساهم العديد من المختصين والمهتمين بنماذج قياس متعددة إلا أن الباحث يرى أن هذه النماذج ذوات بعد أكاديمي يتعد كثيراً عن واقع بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية التي تتميز فيها المنظمات من حيث تطبيقها وسعيها لإدارة المعرفة. بالإضافة لفرها في تحديد تفصيلي لمؤشراتها. أثارت هذه الفجوة فضول الباحث ليتكون السؤال الرئيس لهذه الدراسة: كيف نقيس نضج المنظمات في تبني إدارة المعرفة في بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية؟ و يتمثل هدف الدراسة في بناء نموذج قياس وصفي يتلاءم مع بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

نظراً لحدثة محاور الدراسة وطابعها الجديد - بسبب قلة التطرق إليها في الأبحاث والدراسات وخصوصاً العربية - وطبيعة أهدافها سيتم اعتماد الجانب النوعي في تطبيق المنهجية، وتبنت الدراسة المناهج الرئيسية الآتية: أولاً في الجانب النظري اعتمدت الدراسة منهج تحليل المحتوى وذلك لكفاءته في معالجة المضامين وفاعليته في تحقيق إحاطة نظرية واسعة وعميقة لمحاور الدراسة، مع القدرة على التفكيك تحليلاً، والتركيب استنتاجاً. وأما في الجانب العملي وهو ثانياً اعتمدت الدراسة منهج مجموعة التركيز لمناقشة وتطوير النموذج المقترح ومعرفة مدى صلاحية وفعالية تطبيقه في منظمات الأعمال.

بدايةً سيتم جمع المعلومات الثانوية من المراجع والكتب والدراسات العلمية والأبحاث المتاحة لتعيين محددات النموذج المستهدف، ومن ثم استخدم أسلوب جماعة التركيز في تنقيح المؤشرات المستنبطة، بعدها سيتم تحكيم صدق المقياس



والاستفادة من المعلومات المرتدة من المحكمين. كل هذا ضمن (إطار عمل نموذج قياس النضج)، والمكون من ست خطوات وهي: تحديد مجال تطبيق النموذج، وتصميم النموذج، وتحديد مكونات النموذج، واختبار النموذج، ونشر واستخدام النموذج، وأخيراً تحديث وتطوير النموذج (سلسلة إدارة المعرفة). وسيكتفي الباحث في هذه الورقة بالخطوات الثلاثة الأولى وذلك نظراً لضيق الوقت وقلة الإمكانيات.

2- الإطار النظري

سيتم في هذا الجزء استعراض المحاور الرئيسة للبحث وتشمل المعرفة وتعريفها وتصنيفاتها، كما سنتطرق بعدها لماهية إدارة المعرفة ومراحل تطورها. ثم نتقل بعدها للتعريف بالقياس وأهميته، وكذا التعريف بنماذج قياس النضج المؤسسي وفوائدها وتقرير خطة عمل لبناء نموذج النضج المؤسسي في تبني إدارة المعرفة.

أولاً: المعرفة

لم يعد هناك مجال للشك من أن المعرفة تعتبر المكون الأهم للمنظمات للتعامل مع التحديات المتوقعة والفرص المتاحة، وتبرز أهمية إدارتها في إكساب المنظمات الميزة التنافسية التي تؤهلها ليس للبقاء فقط والمنافسة بل ربما للريادة. تعددت التعريفات التي أوردها العديد من المهتمين والباحثين للمعرفة ونورد منها: أن المعرفة هي الإدراك لمعنى المعلومات بالشكل الذي يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات والوصول لنتائج مفيدة. (قنديلجي والعلي والعمرى، 2012) وعرفها ياسين (2007) بأنها مجموعة مختلطة من المفاهيم والأفكار ممتزجة بالتجربة من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات، وتعتبر المعرفة رصيد متزايد من المعلومات (الخبرات) المتجددة.

صنف مايكل بولاني (1966) (Michael Polanyi) المعرفة لفرعين أساسيين: حين قال في البعد الضمني، ينبغي أن نبدأ من حقيقة أنه "يمكننا أن نعرف أكثر مما يمكننا أن نقول". (Smith, 2004)

1- معرفة ضمنية: (tacit) وهي المعرفة الكامنة في عقول البشر، وتعكسها سلوكياتهم، ويعبر عنها من خلال الخبرات والمهارات الشخصية والحدس والشعور، وتنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

2- معرفة صريحة: (explicit) وهي تتعلق بالمعارف الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.

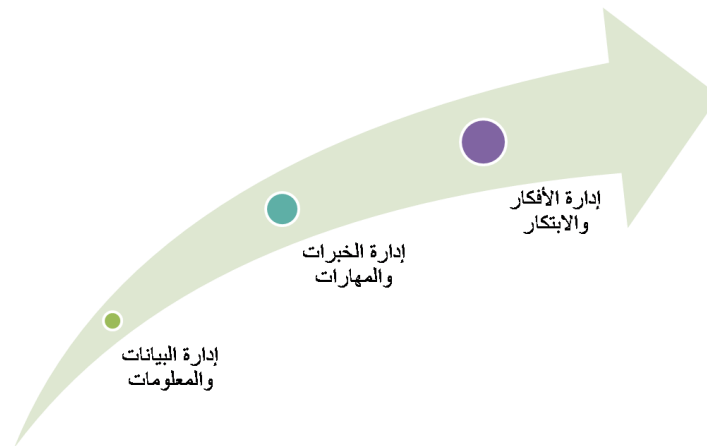


أ- إدارة المعرفة: أورد المغربي ، ومرزوق (2010) أن إدارة المعرفة هي تنظيم الجهود للحصول على المعارف في أشكالها المتعددة من مصادرها المتنوعة وتخزينها ومشاركتها واستخدامها بتحويلها إلى منتجات من أجل تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه للاستفادة من رأس المال الفكري للمنظمة المتمثل في المعارف الضمنية والصریحة من خلال عمليات ومراحل تطور المعارف المتمثلة في الحصول على المعرفة وتنظيمها وخبزها وتطبيقها ومشاركتها والاستفادة منها لاتخاذ القرار الامثل واكتساب ميزة تنافسية.

ب- مراحل تطور إدارة المعرفة: رغم أن إدارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع منذ بداية التسعينات وبالتحديد بعد أن نشر نوناكا دراسته الشهيرة عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) أواخر 1991م، إلا أن إدارة المعرفة ليست جديدة. فلقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، ومع ذلك فإن تقديم إدارة المعرفة كروية وتنظيم ومفاهيم وتطبيقات يعتبر إلى حد ما حديثاً. ولازال هذا المجال قيد التأصيل والتطوير ليأخذ مكانه بين العلوم الإنسانية. ولقد حاول المختصون في إدارة المعرفة دراسة التطور الراهن لإدارة المعرفة وذلك من خلال تعقب الخصائص الأساسية لمراحل أو أجيال المعرفة. ولعل تطور إدارة المعرفة يمكن أن يأخذ شكل الأجيال المتعاقبة. كما في الشكل (1). وهذا ما حاول القيام به إيلكا تيومي الذي أكد على أن هناك ثلاثة أجيال تطورت من خلالها إدارة المعرفة وهي: إدارة المعلومات وإدارة الخبرات وإدارة الأفكار. (حسن، 2008) وهذا يتوافق تماماً مع ما ذهب إليه نانسي ديكسون - Nancy Dixon - (2012) أيضاً في تصنيف أجيال إدارة المعرفة وتطور التّعلم في المنظمات المتعلمة.

الشكل (1) مراحل تطور إدارة المعرفة (أجيال إدارة المعرفة)





إدارة المعلومات: ذكرت نانسي ديكسون (2012) بأن المرحلة الأولى في إدارة المعرفة تبدأ تقريباً من العام 1995م حيث تُلخّص مفهومها في جمع المعلومات المتاحة وحفظها في قواعد للبيانات ومستودعات للمعرفة بطريقةٍ يسهل على الأفراد استرجاعها حين الحاجة إليها، وتسابقت المنظمات في بناء قواعد البيانات ومستودعات المعرفة، وضمنتها سياساتها وقواعد العمل والأنظمة والإجراءات. إلا أنه وبالنظر إليها بعين فاحصة نجد أن هذه الفكرة رغم جودتها فقد واجهت بعض العقبات منها: صعوبة إبقاء هذه البيانات والمعلومات محدثة. إن الأفراد في المنظمات لديهم توجه أو نزعة نحو عدم البحث عن المعلومات، عدم فاعلية وكفاءة عمليات البحث – في ذلك الوقت – والتي تستغرق وقت أطول وجهد أكبر من الفرد للبحث والحصول على معلومة محددة. فربما كان على الفرد تصفح عدد كبير من أوعية المعلومات وقراءة المقالات الطويلة للوصول إلى المعلومة المبتغاة. وللتغلب على هذه العقبات قامت بعض المنظمات بتحفيز الأفراد للقراءة في قواعد المعلومات عن طريق تقديم الهدايا والمكافآت، إلا إن النتيجة النهائية لم تتحسن كثيراً. فالتجتهت بعض المنظمات نحو إلزام العاملين بالاطلاع على المعلومات اللازمة لأداء المهام المناطة بهم قبل البدء في التنفيذ (ديكسون، 2012). وهذا متبع حتى يومنا هذا في قطاعات صناعية مثل صيانة الطائرات، حيث يعتبر هذا الإجراء من الإجراءات اللازمة والمعززة للسلامة والجودة. واورود حسن (2008) بأن المنظمات ركزت جهودها في هذا المرحلة على بناء البنية التحتية التقنية، مع بناء قواعد بيانات ومستودعات للمعلومات، والحصول على أوعية المعلومات وإضافتها لقواعد البيانات، والتركيز على التحديث الدوري لقواعد البيانات ومستودعات المعلومات والمعرفة، وتحفيز الأفراد نحو الاطلاع والتعلم الذاتي.

إدارة الخبرات: مع بداية العالم 2000م كانت الشبكة العنكبوتية (www) تعمل بنشاط كبير، واعتقد البعض أن إدارة المعلومات أصبحت من الماضي وأنها لا تتواءم مع حاضر تلك الفترة (حسن، 2008). وتزامن ذلك مع تقديم عالما (الإنثروبولوجيا) المعرفة (Lave & Wenger, 1998) كتابهما (جماعات الممارسة). فتبنى المهتمون بالإدارة والمعرفة أسلوب جديد لإدارة المعرفة مفاده اجتماع النظراء من المهتمين بحقل من الحقول والتحدث لبعضهم البعض والتعلم من بعضهم، وهذا الأسلوب في التعلم والتعليم رغم أنه قديم يقدم الوجود الإنساني فالأفراد يتعلمون من بعضهم في المنزل والمدرسة والجامعة والعمل وأثناء ممارسة الهوايات (Wenger, 2015). إلا أن وجود الشبكة العنكبوتية قاد هذه الممارسات نحو العالمية وتلاقحت أفكار من ثقافات وحضارات مختلفة مما أثرى هذه الممارسة. (ديكسون، 2012) وهذا الأسلوب يخدم إدارة المعرفة في جانب محوري وهو تفعيل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد وهذه المعرفة تخضع لعاملين اثنين: الأول قدرة الفرد على تقديم القدر الذي يراه مناسباً من خبرته ومعرفته. والثاني قدرة عقل الإنسان على جمع المعارف المتفرقة في عقله واستخدامها لحل مشكلة ما، أو الخروج بعمل مبتكر. ومن هذا المنطلق وُجدت إجابة السؤال كيف تتعلم فرق العمل؟



وبدأت فرق العمل في استخدام أسلوب التعلم (قبل وأثناء وبعد). (حسن، 2008) وحسب رأي نانسي ديكسون (2012) ركزت المنظمات في هذه المرحلة على توفير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات، مع تشجيع وبناء جماعات الممارسة، واستخدام أسلوب التعلم (قبل، وأثناء، وبعد) والتدريب والتطوير والإرشاد، وتبني أصحاب الخبرة للقادمين الجدد. *إدارة الأفكار*: مع دخول العالم السنة الخامسة من القرن الواحد وعشرين ظهرت تطورات جلييلة في تقنية المعلومات والاتصالات وظهر (الويب 2.0)، وكان لهذا التطور كبير الأثر في التوجه نحو مبدأ إدارة الأفكار. ومن هذا المنطلق بدأت مرحلة جديدة ومهمة في إدارة المعرفة متمثلة في إنشاء كيان (إدارة) داخلي في المنظمة يتكون أفرادها من مجموعة من الخبراء في إدارة المعرفة لديهم القدرة على جمع وتنظيم وتحليل المعارف والخروج بحلول إبداعية وابتكارات (أفكار) تساهم في تعزيز توجهات المنظمة. وتمتاز هذه المرحلة بالأساسيات الآتية: (ديكسون، 2012) تنتقل الأفكار في هذا المستوى في جميع الاتجاهات وخاصةً الاتجاه العمودي من أسفل إلى أعلا، وهذا يسمح للمنظمة بجمع المعلومات والمعارف من جميع طبقاتها لتحليلها والخروج بحلول خلاقة واقتراحات إبداعية. الإثراء النوعي والكمي للمعارف المجمع نتيجة التنوع في مصادرها وأساليب تفكير أصحابها. يمنح هذا الأسلوب المنظمة فرصة سانحة لحل الكثير من المعضلات الهامة والمتكررة المصاحبة لنشاطها، مثل استمرار تسرب الموظفين الأكفاء، ملاحظات الجودة التي لا يبدو أن لها نهاية، تكرار الحوادث أثناء العمل نتيجة لعدم مراعاة إجراءات السلامة وغيرها. يمنح هذا الأسلوب المنظمة فرصة لإشراك جميع منسوبي المنظمة في رسم وبناء إستراتيجيتها بحكمة أكبر وذلك تحت مبدأ حكمة الجماعة أكبر من حكمة أحد أفرادها. وقد ركزت المنظمات جهودها في هذه المرحلة على الآتي (ديكسون، 2012): بناء كيان خاص بإدارة المعرفة، وبناء خرائط المعرفة، وتفعيل وسائل التواصل الاجتماعي في الحوار، مع التركيز على التفاعلات الاجتماعية للحوار والشفافية.

ثانياً: القياس:

من الحقائق والحكم الإدارية القول المأثور (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته). لذا تحتاج المنظمات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على كفاءة وفاعلية الأنشطة والعمليات القائمة، ومعرفة مدى الانحراف بين النتائج المستهدفة و النتائج الفعلية. و الأداة هي نماذج القياس الذي يمكن من خلالها مقارنة المحقق بالمستهدف. (المغربي، مرزوق، 2010) ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها - حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تُغيّر أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير كلٌّ من وليام تومسون ولورد كيلفن إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه



والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مُرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما تتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم (تونسيند & جيهاردت، 1998).

أ- ما هو القياس: يعرف دوجلاس هابرد (Douglas W. Hubbard) (2007) صاحب كتاب «كيف تقيس أي شيء؟» (How to Measure Anything) القياس بأنه: المعلومات التي تنتج عن الملاحظة، وتقلل الشك في كمية شيء ما، وينصح بافتراض أربع نقاط مهمة عند القيام بمشاريع القياس: أن المشكلة التي تواجهها ليست فريدة من نوعها كما تظن، لديك بيانات أكثر مما تظن، تحتاج إلى بيانات أقل مما تظن، الحصول على كمية جيدة من البيانات الجديدة أسهل مما تظن. ب- لماذا نقيس: إذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكنها إدارته. بدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. ولذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب الآتية: (Douglas W. Hubbard, 2007)

- يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل. (الرقابة)
- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها. (التقييم الذاتي)
- يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، و منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات. (التحسين المستمر)
- بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية. (تقييم الإدارة)

ت- نماذج قياس النضج المؤسسي:

ويمكن القول بأن نموذج النضج المؤسسي يحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تصف جوانب معينة من النضج في مجالات عمل المنظمة، وتصنيفها في مستويات تحدد مدى جودة السلوكيات، والعمليات الإدارية، والممارسات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. ويمكن استخدام نماذج النضج المؤسسي كأساس للمقارنة بين المؤسسات المتماثلة في طبيعة العمل، ومن أمثلة نماذج النضج المؤسسي: (نموذج نضج القدرة، نموذج نضج إدارة المعرفة، نموذج نضج قدرات التكامل)

ث- نموذج نضج إدارة المعرفة

يُقَسَّم هذا النموذج النضج المؤسسي في إدارة المعرفة إلى عدة مستويات، والتي من المتوقع أن تمر بها أي منظمة لتحسين ممارساتها التي تعتمد بصفة أساسية على المعرفة. وبالتالي تحسّن الأداء العام للمنظمة. وتساعد عملية إدارة المعرفة على



تحديد، واختيار، وتوليد، وتخزين ونشر، ومشاركة المعلومات الهامة، مما يتيح تقديم حلول جذرية وفعّالة للمشاكل التي تواجه المنظمة، وتعزيز عمليات التعلم، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات. كما تركز عملية إدارة المعرفة على تحديد المعرفة وتفسيرها من خلال المشاركة مع جميع العاملين في المؤسسة بصورة رسمية، والاستفادة من قيمتها عن طريق إعادة استخدامها. (مركز الدراسات الإستراتيجية بجامعة الملك عبدالعزيز، 2012)

فوائد نماذج النضج المؤسسي

من فوائد هذه النماذج أنها تصف الممارسات التي يجب أن تنفذها المنظمة لتحسين عملياتها، كما أنها توفر معياراً لقياس التحسن في الأداء بشكل دوري، وهي تشكل إطاراً لإدارة جهود التحسين، ويتم تقييم ممارسات المؤسسة بالمقارنة مع النموذج لتحديد المستوى الذي بلغته المنظمة حالياً، ولذا فالنموذج يشير إلى نضج المنظمة في نقاط معينة، كما يوضح الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها للمزيد من التحسين، وزيادة العائد على الاستثمار. ويمكن لنموذج النضج تقديم الفوائد الآتية: (مركز الدراسات الإستراتيجية بجامعة الملك عبدالعزيز، 2012)

تقديم نقطة بداية لتقييم أداء المنظمة.

الاستفادة من التجارب السابقة لعمليات التقييم في نفس المجالات.

تقديم لغة ورؤية مشتركة بين جميع المهتمين بعمليات التقييم.

تقديم إطار لتحديد أولويات الأعمال بالمنظمة.

تقديم طرائق إبداعية لعملية تحسين أداء المنظمة

3- نتائج الدراسة

اعتماداً على ما ورد في إصدار مركز الدراسات الإستراتيجية بجامعة الملك عبدالعزيز (2012) والذي حدد بناء النموذج بالخطوات الآتية: تحديد مجال تطبيق النموذج، وتصميم النموذج، وتحديد مكونات النموذج، واختبار النموذج، ونشر واستخدام النموذج، وتحديث وتطوير النموذج.

لبناء نموذج سُلّم المعرفة لقياس نضج المنظمات في تبني إدارة المعرفة قامت الدراسة بإتباع الخطوات الآتية:

أ- تحديد مجال تطبيق النموذج

يُعنى هذا النموذج بقياس نضج المنظمات في تبني إدارة المعرفة، وسيتم تصميمه لخدمة كل المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة سواء العاملة في القطاع العام أو الخاص، وبصرف النظر عن النشاط الرئيسي للمنظمة. وسيتم تطوير هذا النموذج



بالتعاون مع مجموعة من الأكاديميين و الممارسين في قطاع الأعمال وكذلك العاملين بالقطاع العام و العاملين بالقطاع الخاص.

ب- تصميم النموذج

وقد تم تصميم المقياس لإفادة جميع أصحاب العلاقة بالمنظمة داخلياً كالمدرء التنفيذيون وأعضاء الإدارة العليا وخارجياً كالشركاء وأصحاب المصلحة. وينطوي هذا النموذج على ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول - إدارة المعلومات:

يمتاز هذا المستوى من إدارة المعرفة بجمع المعلومات المتاحة وحفظها في قواعد للبيانات ومستودعات للمعلومات بطريقة يسهل على الأفراد استرجاعها حين الحاجة إليها وفي أي وقت.

المستوى الثاني - إدارة الخبرات:

يتبنى المهتمون بإدارة المعرفة في هذا المستوى أسلوب أكثر تطوراً من المستوى السابق يتلخص في إتاحة مجموعات الممارسين بحقل من الحقول لتبادل الخبرات والمهارات، وعززت الشبكة العنكبوتية هذه المبدأ. كما بدأت فرق العمل في استخدام أسلوب التعلم (قبل وأثناء وبعد). وانتشر الأسلوب الجماعي في مجال التدريب والتنمية مثل (المباريات، العصف الذهني) لحل المشكلات.

المستوى الثالث - إدارة الأفكار:

تركيز المنظمة على الأفراد أصحاب الخبرة في إدارة المعرفة والذين لديهم القدرة على جمع وتنظيم وتحليل المعارف والخروج بحلول (أفكار) إبداعية وابتكارات تساهم في حل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعمل المقياس على إسقاط مستويات المعرفة على المكونات الثلاثة الرئيسية لأي منظمة وهي: التقنية، والتنظيم، والأفراد.

ت- تحديد مكونات النموذج:

قام الباحث بتقسيم مستويات إدارة المعرفة في هذا النموذج إلى ثلاثة مستويات، يعني كل جزء منها بمرحلة من مراحل إدارة المعرفة. وتم تحديد محاور كل جزء بناءً على ميزات تلك المرحلة، وما ينبغي على المنظمات التركيز عليه من أساليب وأدوات لإدارة المعرفة وتحويلها إلى قيمة مضافة تكسب المنظمة ميزة تنافسية. وتتمايز هذه المراحل على أساس التعلم: فبينما نجد أن المستوى الأول (إدارة المعلومات) يُعنى بالتعلم الذاتي للفرد، فإن المستوى الثاني (إدارة الخبرات) مبني على التواصل والتعلم ونقل الخبرات بين جماعات الممارسة، ويفرد المستوى الثالث (إدارة الأفكار) بوجود كيان يختص بإدارة المعرفة، ويمتد نشاط هذا الكيان في جميع أرجاء المنظمة، مما يفرز للمنظمة مجتمع متعلم أو (منظمة متعلمة).



ث- تحديد مؤشرات المقياس عن طريق عقد عدة جلسات عصف ذهني مختلفة - تم الإعداد له مسبقاً - مع مجموعات من الأكاديميين والعاملين التنفيذيين أصحاب الخبرة في مجال إدارة المعلومات والمعرفة، ومجموعة من المتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة العامة. نتج عن هذه الجلسات تحديد جميع المؤشرات اللازمة لقياس نضج المنظمات.

ج- تم اختبار صدق المقياس عن طريق إرساله إلى عدد من الأساتذة في قسم علم المعلومات والمكتبات بكلية الآداب بجامعة الملك عبدالعزيز، كما تم تحكيم صدق المقياس عن طريق استشارة بعض من خريجي القسم والحاصلين على درجة الدكتوراة في إدارة المعرفة. وقد استفادت الدراسة من الملاحظات المقدمة من المحكمين وتم تعديل المقياس إلى شكله النهائي كما هو في الملحق المرفق.

ح- اعتمد الباحث مقياس ليكرت الرباعي لما يملكه من قدرة على تحسين مصداقية واتساق الاستجابة وتمكين النتائج من تعيين مرحلة النضج بسهولة ودقة.

خ- أفرزت الدراسة نموذجاً ثلاثي المحاور يتضمن ما مجموعه 67 مؤشراً لقياس مدى نضج المنظمات في إدارة المعرفة كما هو موضحاً في الملحق (1).

الخلاصة

أسفرت الدراسة عن مقياس ثلاثي الأبعاد لمعرفة مدى نضجها معرفياً، ويخدم المنظمات في بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية والبيئات المشابهة لها.

يتم التقييم عند رغبة المنظمة معرفة مستوى النضج المعرفي لديها من أجل تحديد الخطوات اللازمة للتقدم والتطوير في جانب إدارة المعرفة.

يلبي تطبيق هذا النموذج رغبة إدارة المنظمة في معرفة مدى التقدم المحرز خلال فترة محددة بين تقيمين.

من المفترض إشراك جميع المستويات التنظيمية في المنظمة عند تطبيق النموذج.

إن تعدد الكيانات للمنظمة في منطقة جغرافية واحدة أو تفرقتها جغرافياً لا يستلزم التعامل مع كل كيان كوحدة مستقلة إلا إذا انفرد الكيان بميزة إضافية عن باقي كيانات المنظمة أو أفتقر لميزة شائعة في باقي كيانات المنظمة مثال ذلك عند توفر تقنية متطورة في الكيان الرئيسي لا تتوفر في الكيان الفرعي أو كان هناك تمايز كبير بين العاملين أو النشاط الممارس في كيانين مختلفين لمنظمة واحدة مثل أن يكون الكيان الأول للإدارة فيغلب على العاملين فيه ارتفاع المستوى التعليمي بينما الكيان الآخر للمصنع الذي يغلب على العاملين فيه تدني المستوى التعليمي وارتفاع مستوى المهارة الفنية.



يمتاز هذا النموذج بمرونة جيدة بحيث من الممكن تطويعه بإضافة أو تجميد بعض المؤشرات بحسب حال المنظمة موضوع التقييم.

يستطيع المديرون تنفيذ عملية التقويم في الوقت والمكان المناسب حيث لا يستلزم تنفيذ عملية التقويم لمتخصص ذو خبرة عالية في إدارة المعرفة.

يساعد تصميم المقياس على إشراك جميع العاملين في المنظمة وتنفيذه ورقياً أو إلكترونياً.

يضع المقياس المديرون التنفيذيون مباشرة أمام نقاط الضعف ومراكز القوة في المنظمة لتحديد ما يجب عمله لرفع المستوى المعرفي في المنظمة.

المراجع : References

- قنديلجي، عامر، العلي، عبدالستار، العمري، غسان . (2012) . المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- العمري ، هاني . (2008م) . مذكرة مادة دراسات إدارية معاصرة . جدة: مكتبة الأمين.
- ياسين، سعد غالب. (2007) . إدارة المعرفة : المفاهيم النظم والتطبيقات . عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد ؛ مرزوق ، عبدالعزيز. (2010م) . دراسات إدارية معاصرة . جدة: الحارثي للطباعة.
- باتريك تونسيند، جون جيهاردت. (1998). كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا (الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة، 1998) ص 205.
- حسن، حسين عجلان. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- مركز الدراسات الإستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز. (2012). تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة. ع 38.

Drucker, Peter F. (1993). Post-Capitalist Society. New York: HarperCollins.

Dixon, Nancy. (2009). Knowledge Eras. Retrieved October 8, 2015, from <http://www.nancydixonblog.com/2009/03/welcome-to-conversation-matters.html>

Smith, M. K. (2003) 'Michael Polanyi and tacit knowledge', the encyclopedia of informal education, <http://infed.org/mobi/michael-polanyi-and-tacit-knowledge> . Retrieved: (02 Oct. 2014).



Wenger, Etienne & Beverly.(2015). Introduction to communities of practice: A brief overview of the concept and its uses. Retrieved October 8, 2015, from <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>

Douglas W. Hubbard, 2007, "How to Measure Anything: Finding the Value of 'Intangibles' in Business," Wiley; third edition, 2014

ملحق (1) نموذج ثلاثي الأبعاد لقياس نضج المنظمات في تبني إدارة المعرفة (سلم المعرفة)

| تسلسل | البيان | موافق بقوة | موافق | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------|--|------------|-------|-----------|----------------|
| إدارة المعلومات | | | | | |
| 1 | يتوفر عدد مناسب من الحاسبات الالكترونية الحديثة، | | | | |
| 2 | يتوفر برامج التشغيل الحديثة، | | | | |
| 3 | يتوفر شبكة فعّالة للاتصالات الداخلية (انترانت)، | | | | |
| 4 | يتوفر شبكة فعّالة للاتصالات الخارجية (انترنت)، | | | | |
| 5 | يتوفر إدارة لتقنية المعلومات والاتصالات، | | | | |
| 6 | يتوفر قواعد للبيانات، | | | | |
| 7 | يتوفر نظام حماية ضد التهديدات الداخلية، | | | | |
| 8 | يتوفر نظم حماية ضد التهديدات الخارجية، | | | | |
| 9 | يتوفر الأنظمة الذكية (نظم دعم القرارات)، | | | | |
| 10 | يتوفر وسائل فعّالة للبحث عن المعلومات ، | | | | |
| | | | | | |
| 11 | قدرة العاملين على التعامل مع الحاسبات، | | | | |
| 12 | معرفة العاملين باستخدام برامج التشغيل، | | | | |



| | | | | | |
|--|--|--|--|----|---|
| | | | | 13 | معرفة العاملين باستخدام التطبيقات اللازمة، |
| | | | | 14 | معرفة العاملين بوسائل البحث المتاحة، |
| | | | | 15 | معرفة العاملين بمواقع البحث عن المعلومات المطلوبة، |
| | | | | 16 | قدرة العاملين للوصول للمعلومات المطلوبة، |
| | | | | 17 | قدرة العاملين على الحصول على المعلومات في الوقت المطلوب، |
| | | | | | |
| | | | | 18 | تتوفر بنية تحتية للمعلومات، |
| | | | | 19 | تتوفر بنية تحتية للاتصالات، |
| | | | | 20 | دعم البنية التحتية للمعلومات والاتصالات، |
| | | | | 21 | وضوح رؤية ورسالة المنظمة لدى العاملين، |
| | | | | 22 | وضوح التسلسل الإداري والصلاحيات، |
| | | | | 23 | تنتشر ثقافة التعلم الشخصي بين العاملين، |
| | | | | 24 | يحصل العاملون على دورات تدريبية لتحسين أداءهم، |
| | | | | 25 | تحفيز العاملين للتعلم والبحث عن المعلومات، |
| | | | | 26 | وضع قواعد لإلزام العاملين بالقراءة والاطلاع قبل تنفيذ مهامهم. |
| | | | | | |
| | | | | 27 | هل مصادر المعلومات موثوقة، |
| | | | | 28 | هل المعلومات المتاحة دقيقة؟ |
| | | | | 29 | هل المعلومات المتاحة كافية؟ |
| | | | | 30 | هل المعلومات المتاحة محدّثة؟ |
| | | | | 31 | هل المعلومات المتاحة ملبية للحاجة؟ |
| | | | | 32 | هل يوجد معيار لتنظيم المعلومات؟ |



| إدارة الخبرات | | | | | |
|---------------|--|--|--|----|---|
| | | | | 33 | تتبنى المنظمة مبدأ تحويل الخبرات إلى سلع وخدمات، |
| | | | | 34 | توفر المنظمة المزيد من الخبرات للموظفين في شكل تطوير احترافي، |
| | | | | 35 | توفر المنظمة المزيد من الخبرات للموظفين في شكل تطوير شخصي، |
| | | | | 36 | تتبنى الإدارة مبدأ (إدارة بالفريق)، |
| | | | | 37 | تقدر المنظمة العاملين لدى مشاركة خبراتهم، |
| | | | | 38 | تعزز المنظمة ثقافة مشاركة الخبرات في المنظمة، |
| | | | | | |
| | | | | 39 | توفر المنظمة موقع الكتروني لمشاركة الخبرات، |
| | | | | 40 | توفر المنظمة الأجهزة والبرمجيات اللازمة، |
| | | | | 41 | توفر المنظمة وسائل الاتصال الداخلية المعززة لمشاركة الخبرات، |
| | | | | 42 | توفر المنظمة وسائل الاتصال الخارجية المعززة لمشاركة الخبرات، |
| | | | | | |
| | | | | 43 | يتم عقد اجتماعات دورية لكل فريق عمل، |
| | | | | 44 | يتم عقد اجتماعات دورية للمنظمة بأكملها، |
| | | | | 45 | تُسهل المنظمة تشكيل مجموعات الممارسة، |
| | | | | 46 | يتم إدارة وتنسيق نشاط مجموعات الممارسة، |
| | | | | 47 | تستخدم المنظمة العصف الذهني التقليدي لمشاركة الخبرات، |
| | | | | 48 | تستخدم المنظمة العصف الذهني الإلكتروني لمشاركة الخبرات، |
| | | | | 49 | يتم استخدام نموذج المباريات التدريبية، |
| | | | | 50 | تقدم المنظمة للعاملين الجدد التدريب على رأس العمل، |
| | | | | 51 | تقوم المنظمة بعقد بعض ورش العمل |



| | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|----|
| | | | | تقوم المنظمة بعقد المؤتمرات والمشاركة بها، | 52 |
| | | | | يتم توثيق الخبرات والمعلومات في المنظمة | 53 |
| | | | | يتم توثيق أفضل الممارسات في المنظمة | 54 |
| إدارة الأفكار | | | | | |
| | | | | يتوفر بالمنظمة قسم (إدارة) يختص بإدارة المعرفة في المنظمة، | 55 |
| | | | | يتم تعيين متخصصين في قسم إدارة المعرفة، | 56 |
| | | | | تمنح المنظمة الصلاحيات الكاملة لأعضاء فريق إدارة المعرفة. | 57 |
| | | | | ترتبط أهداف إدارة المعرفة بأهداف المنظمة، | 58 |
| | | | | هل إدارة المعرفة من ضمن مكونات إستراتيجية المنظمة، | 59 |
| | | | | تنشر المنظمة ثقافة الابتكار بين العاملين، | 60 |
| | | | | تنشط إدارة المعرفة في جمع المعلومات والخبرات، | 61 |
| | | | | قدرة أعضاء إدارة المعرفة على تنظيم المعلومات، | 62 |
| | | | | قدرة أعضاء إدارة المعرفة على تحليل المعلومات، | 63 |
| | | | | قدرة أعضاء إدارة المعرفة على التفكير الإبداعي. | 64 |
| | | | | تقوم المنظمة بخزن معارفها. | 65 |
| | | | | تم إنشاء بنك للأفكار خاص بالمنظمة، | 66 |
| | | | | تم توثيق خرائط معرفة المنظمة (انطولوجيا المنظمة). | 67 |