

نماذج نضج إدارة المعرفة ودورها في نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة

أ.د. حسن عواد السريحي

أستاذ علم المعلومات
بجامعة الملك عبد العزيز

عادل حبيب الله عبدالعزيز

باحث دكتوراة
قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز

تاريخ الاستلام: 20 فبراير 2024 | تاريخ القبول: 10 إبريل 2024

استعراض نماذج مثل نموذج المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة American Productivity and Quality Center / APQC ونموذج منظمة الإنتاجية الآسيوية Asian Productivity Organization / APO كنماذج عملية يسهل تطبيقها. استخدمت هذه الدراسة المنهج المقارن حيث تم خلالها مقارنة عدد من النماذج من ناحية الهدف والعناصر والمراحل والاستخدام. حيث تم توضيح أهم مزايا وخصائص كل نموذج والتي من خلالها يتم الاستفادة من هذه النماذج بالشكل الأمثل للتأكد من اختيار النموذج المناسب. من نتائج هذه الدراسة هو معرفة وفهم معنى وأهمية وقيمة نماذج نضج إدارة المعرفة للمنظمات وعلاقتها بإستراتيجية إدارة المعرفة حتى تتمكن من تطبيقها بأفضل الطرق والخطوات وتلافي سلبيات ومعوقات التطبيق لتحقيق أهداف المنظمة. وختُمت الدراسة من خلال استعراض عدد من التوصيات المهمة للمنظمات الراغبة في اختيار نموذج نضج إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: نماذج نضج إدارة المعرفة، إستراتيجيات إدارة المعرفة.

مستخلص:

تواجه العديد من المنظمات تحديات في تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة. فالمعرفة أصبحت عاملاً مهماً وأساسياً في نجاحها واستمراريتها، بحيث أصبح الاعتماد على المعرفة من أهم العوامل المؤثرة في إستراتيجيتها. ومن أهم التحديات التي تُواجهها المنظمات في هذا السياق، فهم ومعرفة واقعا الحالي وقابلية أو تنفيذ إدارة المعرفة وما تهدف اليه من تصميم وتطبيق إستراتيجية لإدارة المعرفة. يأتي هنا دور قياس نضج المعرفة والنماذج المتاحة لقياس نضج إدارة المعرفة والتي تُساعدنا وتساهم في معرفة وفهم الواقع الحالي من ممارسات ومفاهيم إدارة المعرفة ومن ثم إعداد خارطة طريق تنقلها من وضعها الحالي الى الوضع المطلوب لتحقيق وتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة. لذلك هدفت هذه الدراسة الى استعراض مفهوم نماذج نضج إدارة المعرفة وفوائدها وأهميتها للمنظمات ومدى حاجتها الى استخدام وتطبيق هذه النماذج كمرحلة مُهمة في رحلتها إلى إعداد وتنفيذ إستراتيجية لإدارة المعرفة. وتطرقت أيضاً الى تصنيفات ونماذج نضج إدارة المعرفة وتناولتها بشكل من التفصيل، حيث تم

المقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة من الممارسات والمفاهيم واسعة الإنتشار بين المنظمات (Hubert & Lemons, 2019). وبالرغم من ذلك، تُعاني بعض تلك المنظمات كيفية قياس الفائدة من إدارة المعرفة. نجد تساؤلات من أصحاب القرار في المنظمات مثل: هل نحن جاهزون للتطبيق وأين نقاط الضعف، وكم ينبغي أن نستثمر في إدارة المعرفة، ماهو المردود منها، هل يكفي هذا الإستثمار أم أنه قليل أو كثير؟ وغيرها من التساؤلات التي تبحث عن إجابات مبنية على حقائق. وكون أن المعرفة شيء غير ملموس، يظن البعض أيضاً أن ممارسات ونتائج تطبيق إدارة المعرفة تكون أيضاً غير ملموسة. لذلك، تتضح أهمية وضرورة قياس ممارسات وعمليات إدارة المعرفة من خلال الأدوات المناسبة ومعرفة مدى نُضج المنظمات حتى تتمكن من إعداد وعمل الخطط اللازمة لتحسن وتتطور وتنتقل من مرحلة الى أخرى من خلال تطبيق إستراتيجية لإدارة المعرفة. حيث نجد في دراسة سابقة قام بها رودى راجليس شملت حوالي (431) شركة حول إدارة المعرفة، كشفت الدراسة أن التحدي الثاني الأصعب التي تُواجهها المنظمات هي مُرتبطة بقياس إدارة المعرفة وهي ما أكدته (43%) من الشركات، (Ruggles, 1998).

واليوم، ونحن في عالم يعتمد على المعرفة كأصل من الأصول الأساسية وعامل مُهم من عوامل النجاح والإستدامة، أصبح من الضروري أن يكون لكل مُنظمة إستراتيجية إدارة معرفة تُساعدها على تحقيق أهدافها وعلى أن تتميز وتُحقق الإستمرارية. ولكن من أهم الخطوات والمراحل حتى تُحقق ذلك، هو المعرفة وفهم الواقع الحالي لإدارة المعرفة وكيفية تطوير وتحسين الإجراءات والممارسات للوصول الى مرحلة نُضج إدارة المعرفة. لذلك، فإن المعرفة هي المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة كما أكد نوناكا. (Nonaka, 2007).

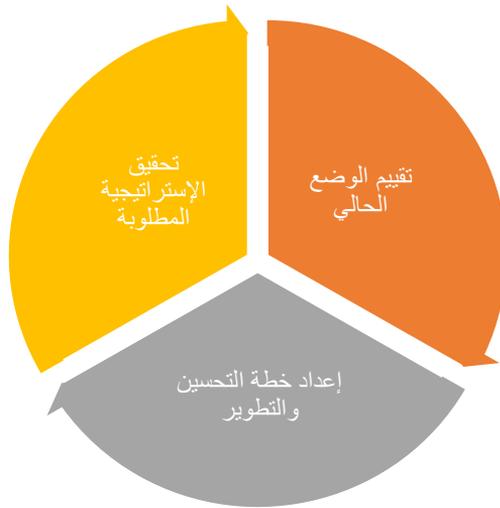
كما أن معرفة وقياس مُستوى نُضج إدارة المعرفة لكل مُنظمة يُساعدها في التعرف على نقاط قوتها والنقاط التي تحتاج الى تطوير وتحسين ويُساعدها أيضاً في إعداد تصور وبلورة إستراتيجية المنظمة بشكل عام. (Yavarzadeh et al., 2015). فعملية القياس هي أولى خطوات التطوير والتحسين، فلا يُمكن تحسين وتطوير ما لا يُمكن قياسه. (Kulkarani & Louis, 2003). حيث نجد أن من أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة تطوير وتحسين عمليات المنظمات

ومُساعدتها على اكتساب الميزة التنافسية في مجالها، وتُعتبر من أهم الإستراتيجيات المطلوبة في كل منظمة لإحداث التطوير والتغيير المطلوب. (الحسون والرابعي، 2021).

في هذه الدراسة، نتناول بعض نماذج نُضج إدارة المعرفة ونتعرف الى أهم الفروقات بينها. ولكن من المهم معرفة عدم وجود نموذج مُحدد مُفضل عن غيره، حيث يعتمد ذلك على ظروف وأهداف كل مُنظمة. وتُختم الدراسة بطرح مجموعة من التوصيات المهمة في مجال نماذج نُضج إدارة المعرفة وخصوصاً في العالم العربي.

التعاريف (الماهية والمصطلحات)

النُضج في إدارة المعرفة عبارة عن مُستوى فعالية إدارة أصول المعرفة داخل المنظمة (Bougoulia and Glykas, 2022). وفي تعريف آخر لنُضج إدارة المعرفة، هي معيار ومقياس قُدرة وإمكانية المُنظمة في إدارة المعرفة وتطويرها، حيث يتم تعريف جودة وفعالية إجراءات وعمليات إدارة المعرفة في المنظمة (Wibowo and Waluyo, 2015). ومن تعاريفها أيضاً أنها آلية مُمنهجة لتطبيق إدارة المعرفة (Kuriakose et al., 2010). كما تم تعريفها على أنها وصف لمراحل تطور ونمو مبادرات إدارة المعرفة في المنظمة (Pee & Kankanhalli, 2009). ومن أشمل التعاريف أنها الإدارة المستمرة لأصول المعرفة خلال مراحل مُختلفة الى الوصول الى مرحلة منهجية لتعريفها، إدارتها، تطويرها وتقديم نتائج للمنظمة طبقاً لأهدافها (Teah et al., 2006). نلاحظ من هذه التعاريف وإن اختلفت صياغتها، أنها تتطرق وتتشارك في نفس المفاهيم. فنجد أن جميع هذه التعاريف شملت على مفهوم الفعالية والقياس والتطبيق والتدرج وهي من أساسيات محاور نماذج نُضج إدارة المعرفة والتي تهدف إلى معرفة وفهم الواقع الحالي بمزاياه وسليبياته حتى يتم عمل الخطوات والإجراءات التحسينية والتطويرية اللازمة للوصول الى النُضج المعرفي المطلوب. من وجهة نظرنا، نرى أن التعريف المناسب أنها آلية منهجية لمستوى نجاح المنظمة في إدارة المعرفة وتحسينها وتطويرها من مرحلة الى أخرى وذلك لهدف المساهمة في تحقيق أهدافها.



شكل 1 - "انفوجر افيكس معطيات تعريف نماذج نضج إدارة المعرفة" (من إعداد الباحث)

أهمية وفوائد نماذج نضج إدارة المعرفة:

بعد التطرق الى مفهوم وتعريف نماذج نضج إدارة المعرفة، نستعرض بعضاً من فوائد نماذج نضج إدارة المعرفة ومنها ما ذكره (مسروة، 2022):

1. وجود إستراتيجية عمل واضحة: حيث تُمكن وتُوضح هذه النماذج الواقع الفعلي للمعرفة ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة والتحديات التي تُعيق تحقيق الأهداف لإيجاد الحلول المناسبة لها. كما أنها تُفيد في توجيه الإستراتيجية وتصحيح مسارها ومعرفة مُعدل الإنحراف ومُعدل التغيير داخل المنظمة مع تحديد الجدول الزمني لكل مرحلة.
2. معيارية إدارة المعرفة: تُستخدم المنظمات نتائج التقييم بعد تحليل البيانات في مراجعة وتوجيه إستراتيجيتها في مجال إدارة المعرفة مع تقنين إجراءات الحوكمة والعمليات والأدوات والمناهج داخل المنظمة، بحيث يكون هناك معيارية واضحة للجميع.
3. وجود معيار قياس مرجعي للواقع الحالي: من المهم والضروري قياس ومعرفة وفهم الواقع الحالي من ممارسات وإجراءات وعمليات إدارة المعرفة للحصول على تقييم أولى يُحدد

نقطة البداية يُستخدم كمعيار للقياس الحالي والتقدم المستقبلي المطلوب والذي يُسهل تحديد التوقعات والأهداف المُستقبلية.

4. جمع البيانات والمعلومات: حيث تسمح هذه البيانات من إعطاء تصور واضح حول أداء وتأثير مُبادرات إدارة المعرفة داخل المنظمة، حيث يتم توفير تغذية راجعة مُهمة من خلال إتمام حُطوات التقييم.

5. الحصول على دعم الإدارة: تُعتبر وسيلة مُهمة للتواصل وإقناع إدارة المنظمة ببناءً على معلومات وحقائق وإحصائيات عن أهمية ودور إدارة المعرفة في المنظمة وتأثيرها على إستراتيجيتها.

ونجد أيضاً أن من أهداف وغايات نماذج نُضح إدارة المعرفة ما يأتي (Bagheri et al., 2013):

- معرفة محاور التطوير والتحسين.
 - مُشاركة الخبرات والتجارب السابقة للتعلم والإستفادة منها.
 - معرفة وتحديد الوضع الحالي للإجراءات والعمليات.
 - تحديد ومعرفة الفروقات بين الوضع الحالي والمستهدف.
- وفي دراسة أخرى، تطرقت إلى أهمية وضرورة نماذج نُضح إدارة المعرفة للأسباب الآتية: (Serenko et al., 2016)

- تُستخدم كأدوات تُساعد توزيع صلاحيات إدارة المعرفة داخل المنظمات وهي مُهمة كونها آلية لتوجيه وقيادة برامج ومُمارسات إدارة المعرفة.
- التطبيق الصحيح لممارسات وبرامج إدارة المعرفة يتطلب آلية ومنهجية لتطوير وإطلاق وقياس وضمن التحسين المُستمر للإجراءات والعمليات.
- المُساعدة على التعرف على التحديات والصُعوبات المُتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة وإيجاد الحلول المناسبة.
- تُساعد المنظمات على التخطيط للمدى القصير والبعيد في تحقيق أهدافها.

ومن المهم أن تفهم وتُدرك المنظمات وأصحاب القرار أهمية وفوائد نماذج نُضح إدارة المعرفة. فهذا يُساعد كثيراً في نجاح تطبيق النموذج وتحقيق الأهداف المرجوة. بخلاف عدم فهم ومعرفة فوائدها والذي يُعد من أسباب معوقات نجاح تطبيق النموذج.

خصائص ومزايا نماذج نُضج إدارة المعرفة:

حتى تتم الاستفادة من النموذج بطريقة مُثلى، من المهم أن يكون النموذج قابلاً للتطبيق على أرض الواقع لضمان موثوقيته وفعاليته. كما من الضروري أن يستوفي النموذج المحاور الأساسية المُختلفة مثل العمليات والأفراد والإجراءات والتقنية وغيرها من عوامل. (مسروة، 2022).

نستعرض الخصائص الآتية في نماذج نُضج إدارة المعرفة (Bougoulia and Glykas, 2022):

1. تقسيم أي من عوامل وعناصر النموذج الى مستويات أصغر من النضج.
2. أن تكون المستويات مُعرفة ومُحددة.
3. تعريف المستويات بشكل واضح من أقل مستوى الى أعلى مستوى.
4. التطوير والتحسين يكون من خلال التدرج لكل مستوى وليس أكثر من مستوى في نفس الوقت.
5. إمكانية تطبيق العوامل على مُستوى المنظمة أو الإدارات أو الأقسام.
6. وجود معايير كمية ونوعية يُمكن قياسها.
7. المرونة وسهولة التعديل.

ومن خصائص نماذج نُضج إدارة المعرفة المرونة، حيث تقوم بوصف التطور والتحسين خلال فترات زمنية مختلفة مُتنقلة بين المستويات المُختلفة في كل مرحلة وهو ما يتطلب المرونة (Wibowo and Waluyo, 2015). و نرى أن فهم خصائص و مزايا نماذج نُضج إدارة المعرفة يُساعد كثيراً في إختيار النموذج المناسب لكل منظمة. فكل مُنظمة تحتاج الى معرفة مزايا وقدرات وعيوب كل نموذج قبل الإختيار حتى تتأكد من صحة إختيار النموذج المناسب لها ولتطلباتها مما يزيد من فُرص نجاح تطبيق النموذج.

تصنيف نماذج نُضج إدارة المعرفة

هناك العديد من النماذج والمدارس الفكرية حول هذا الموضوع تتنوع بين الجزء النظري والعملي وذلك بحكم الاستخدام والتطبيق لها. سنستعرض عدداً من النماذج المُختلفة وأهم الفروقات بينها.

بشكل عام، تم تقسيم نماذج نُضح إدارة المعرفة الى قسمين هما: (مسروة، 2022).

1. النماذج القائمة على نموذج نُضح القدرة CMM – Capability Maturity Model

2. النماذج غير القائمة على نموذج نُضح القدرة.

يُلاحظ أن أغلب النماذج ركزت على العناصر الأساسية في إدارة المعرفة وهي الأفراد – الإستراتيجية – العمليات – التقنية، بينما توزعت مُستويات نُضح في هذه النماذج بين 4 الى 8 مُستويات مُترابطة مع بعض. يبقى أن لكل مُنظمة ما يخصها من عوامل داخلية وخارجية يُؤثر ويُحدد على إختيار وتحديد النموذج الأصح لها ليتم تطبيقه عملياً والإستفادة منه.

على سبيل المثال، نجد نموذج Knowledge Process Quality Model - KPQM والذي ظهر عام 2002 ويتكون من خمسة مراحل هي: البداية، الفهم، التكوين، معايير نوعية، التحسين. لكن من أهم عيوب هذا النموذج عدم وجود المنهجية والآلية بشكل واضح وهي من أهم خصائص أي نموذج حتى ينجح. كما نجد أن المحاور الأساسية في هذا النموذج هي ثلاثة محاور: التقنية، الأفراد، المنظمة. (Paulzen et al., 2002). كما ظهر في عام 2000 نموذج آخر وهو Knowledge Management Maturity Model – KMMM والذي يتكون من خمسة مراحل أيضاً وهي: القصور، رد الفعل، الإدراك، القناعة، المشاركة، والمحاور الأساسية في هذا النموذج هي: الأفراد – الإجراءات – التقنية. (Kochikar, 2000). بينما نجد أن نموذج Knowledge Management Capability Assessment Model – KMCA ظهر في عام 2004 ولكن في ستة مُستويات وهي: صعب، قابل للتحقيق، مُشجع، مُمكن، مُدار، تحسن مستمر. يعتمد هذا النموذج على المنهج التجريبي Empirical Approach وتتكون المحاور الأساسية لهذا النموذج من: الخبرات، الدروس المستفادة، أوراق المعرفة، البيانات. (Kuriakose et al., 2010). وبناءً على ما ذكره (Rasula et al., 2008)، نجد أن أغلب الباحثين يعتمدون على خمسة مراحل يُمكن تمثيلها في الجدول الآتي:

جدول 1 - مراحل نُضج إدارة المعرفة

الوصف	المرحلة	المستوى
تقوم المنظمة بعدد قليل من عمليات إدارة المعرفة.	البداية - Start Up	الأول
تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة.	الإطلاق - Take Off	الثاني
زيادة عدد مُبادرات إدارة المعرفة وحل المعوقات والمخاطر.	التوسع - Expansion	الثالث
أداء مُتطور ومُشجع ونُضج أكثر في المنظمة.	التدرج - Progressive	الرابع
إدارة المعرفة أصبحت جزء أساسي من ثقافة المنظمة وتأثيرها كبير على أداء وإستراتيجية المنظمة.	الإستدامة - Sustainability	الخامس

المرجع: (Rasula et al., 2008)

في دراسة أخرى نجد أن أنواع نماذج النضج هي الآتي: (Yavarzadeh et al., 2015)

- Capability Maturity Model Integration CMMI :

حيث يُركز هذا النموذج على النواحي الهندسية، هندسة البرمجيات، تطوير الإجراءات والموردين، كما يُقدم هذا النموذج توجيهات مُتعلقة بإدارة المشاريع وإدارة الإجراءات.

- People Capability Maturity Model P-CMM :

يُساعد هذا النموذج المنظمات للتعرف على إحتياجات المنظمة وتطوير وتحسين نُضج العاملين لديها، حيث يتم في هذا النموذج تصنيف درجة نُضج مُمارسات العاملين وإعداد خُطة للتطوير والتحسين المستمر وتحديد أولويات تطوير الإجراءات والربط بين تطوير العاملين مع تطوير العمليات والإجراءات لخلق بيئة من التميز. هذا النموذج هو نموذج لإدارة التغيير ويُقدم خارطة للمُنظمة للتغييرات المطلوبة في المنظمة من خلال التحسين والتطوير المستمر للعاملين لديها.

- Decision Making Capability Maturity Model DMCMM

الهدف من هذا النموذج هو تحسين وتطوير القدرة على إتخاذ وصُنع القرار داخل المنظمة ويتعامل هذا النموذج مع محورين ويمكن تخيص هذا النموذج في الجدول الآتي:

جدول 2 - نموذج DMCMM

المحاور	المستويات	العمليات
مستويات نضج متعلقة بالقدرة على إتخاذ القرار	1. غير المخطط لها Ad hoc	1. تعلم المعرفة
	2. المخطط لها Planned	2. تخزين المعرفة
	3. المعرفة Defined	3. تقييم المعرفة
	4. المستمر Sustained	4. إسترجاع واستخدام المعرفة
	5. المتحكم Controlled	
مستويات متعلقة بنضج إدارة المعرفة	1. القدرة على إستقبال المعرفة الفردية.	
	2. تنظيم وتطوير المعرفة.	
	3. تقييم المعرفة.	
	4. إعادة الإستفادة من المعرفة.	

المرجع: (Yavarzadeh et al., 2015)

- General Knowledge Management Maturity Model GKMMM

يتم في هذا النموذج تقسيم نضج المنظمة الى المستويات الآتية:

1. البداية Initial
 2. الوعي Awareness
 3. المعرفة Defined
 4. المؤسس Established
 5. المشاركة Sharing
- وتتمحور هذه المستويات حول العناصر الآتية: العمليات، والإجراءات، والتقنية، والمنظمة.

أياً كان تصنيف نماذج نُضج إدارة المعرفة، على كل مُنظمة أن تختار وتُطبق النموذج المناسب لها بعد دراسة وفهم الخيارات المتاحة لها من نماذج. تنوع وتعدد تصنيف نماذج نُضج إدارة المعرفة نراه أمراً إيجابياً حيث تتعدد الخيارات المتاحة للمنظمات لئتم إختيار ما هو مناسب لها بدلاً من أن تكون الخيارات محدودة ولا تتناسب مع إحتياجات ومُتطلبات المنظمات.

تقييم مستوى نُضج إدارة المعرفة:

حتى تتم الاستفادة من نماذج مستوى نُضج إدارة المعرفة بشكل فعلي، من الضروري وجود أدوات وآليات لقياس ومعرفة الواقع الحالي والذي يُعتبر أساس نُقطة البداية والتغير. من هذه الأدوات التي تقيس درجة نُضج إدارة المعرفة هي الاستبانات والتي تتضمن على مجموعة من الأسئلة مُتنوعة وموزعة على العوامل الأساسية التي تُؤثر على إدارة المعرفة (الافراد، الإستراتيجية، العمليات، التقنية)، بحيث تكون موزعة على كل مُستوى من مُستويات النضج المستخدمة. (مسروة، 2022).

نماذج نُضج إدارة المعرفة:

نماذج نُضج إدارة المعرفة كثيرة ومُتنوعة ويصعب حصرها في عدد محدود، وذلك لتنوع واختلاف المفاهيم والتطبيقات والاستخدامات المرتبطة بها، حيث لا يُمكن تعميم نموذج واحد على جميع المنظمات. فلكل مُنظمة إحتياجات مُختلفة ومواطن قوة وضعف مُتنوعة وعناصر تختلف من مُنظمة لأخرى.

وهذا ما أكدته المنظمة الدولية للمعايير (الأيزو) الى أن إدارة المعرفة ليس لها نموذج مُوحد، ولكن يوجد أدوات مُختلفة ومُتنوعة يُمكن إستخدامها لعمل نموذج مُحدد ومُناسب لكل مُنظمة طبقاً لما يُفيدها ويُحقق أهدافها. كما أطلقت الأيزو معياراً لإدارة المعرفة (30401:2018) والهدف منه وضع أسُس ومبادئ وإحتياجات إدارة المعرفة كإرشاد للمُنظمات الراغبة في تطوير وتحسين القيمة المعرفية لها. (إطار إدارة المعرفة لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الخيرية، 2020).

نستعرض بعضاً من نماذج نُضج إدارة المعرفة وهي:

جدول 3 - بعض من نماذج نُضج إدارة المعرفة

اسم المنظمة	تاريخ التأسيس	المجال	الدولة	التركيز
وكالة ناسا الفضائية	1958 م	أبحاث وعلوم الفضاء	الولايات المتحدة الأمريكية	تحديد مجالات للمعرفة المستهدفة والترابط بينها وكيفية تطويرها
الخدمات الصحية البريطانية	1948 م	الخدمات الصحية	المملكة المتحدة	وضع مراحل لتطبيق نظام إدارة المعرفة يشمل العمليات المترابطة.
المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC	1977 م	الخدمات الإستشارية	الولايات المتحدة الأمريكية	تقديم خارطة طريق لتطبيق وإستدامة إدارة المعرفة
شركة آرتردي لتل	1886 م	الخدمات الإستشارية	الولايات المتحدة الأمريكية	تصنيف مجالات المعرفة الى 6 مجالات مترابطة قابلة للقياس وموجهة للأهداف.
منظمة الإنتاجية الآسيوية	1959 م	الخدمات الإستشارية	اليابان	التأكيد على ضرورة الإنطلاق من الرؤية والتوجه نحو النتائج المطلوبة.

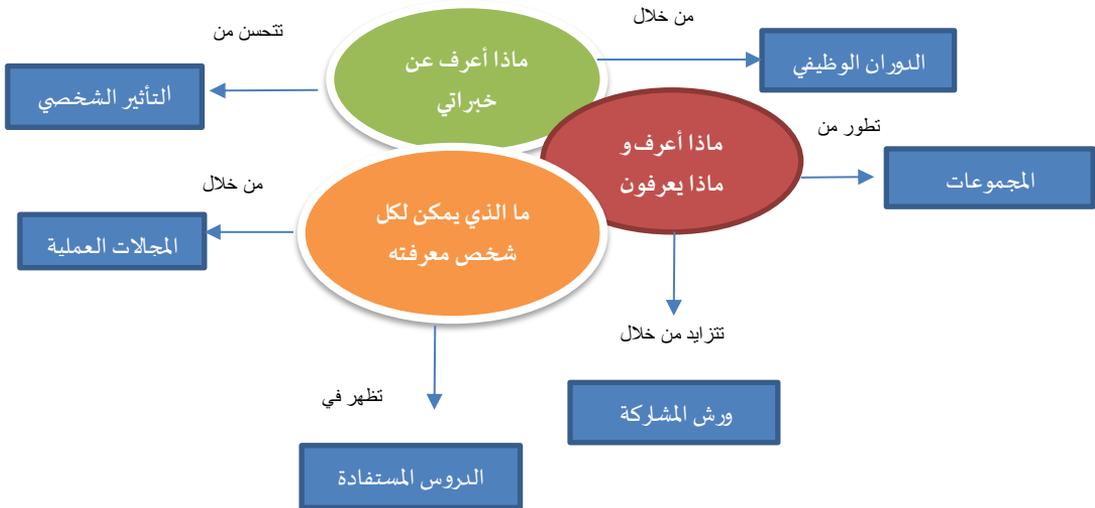
المرجع: إطار إدارة المعرفة لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الخيرية، 2020

فيما يلي نستعرض بشي من التفصيل هذه النماذج:

النموذج الأول: وكالة ناسا الفضائية:

وهي جهة غير هادفة للربح وهي الجهة المسؤولة عن برامج وأبحاث ودراسات الفضاء. طورت ناسا نموذج إدارة المعرفة من أجل وصول المنظمة الى مُستوى المنظمة المتعلمة Leaning Organization والتي من خصائصها أن تُدرك كيفية مُعالجة المعرفة وتقدير قيمتها ونمو مُعارفها بصورة أفضل بعد كل عملية ونشاط. من التحديات والصعوبات التي واجهتها ناسا للوصول الى هذا الهدف هو الكيفية وماهي الآلية التي ستوصلها الى النتائج المرغوبة. حيث

وجدت أنها في حاجة الى إيجاد أفضل تنظيم للتعليم يستهدف المجموعات والأفراد ومُستويات التنظيم وتطوير وتحسين الآلية التي تُدير بها ناسا المعرفة لإضافة قيمة لأكبر عدد من المستفيدين وتحديث وتحسين طرق جديدة لمشاركة ونقل الخبرات. كما كان من تحديات ناسا أنها كانت تُمارس المعرفة بشكل تلقائي وليس في إطار رسمي منهجي مما زاد من صعوبة توثيق وتنظيم المعرفة الضمنية المحصورة لدى العاملين الذين عايشوا التجارب، حيث كانت هذه المعرفة الضمنية تزول بمجرد إنتقال أو مُغادرة من يحملها. ومن هنا أتت أهمية وضرورة وجود نظام معرفي يستخلص المعارف الضمنية والصريحة ويوثقها ويخزنها ويُنظمها ونشرها لضمان الفائدة منها. نجد أن ناسا ركزت على ما تحتاجه وفق هدفها الى تدوير ونشر المعرفة بين الموظفين، وهذا تأكيد لما تم مناقشته سابقاً أن لكل مُنظمة إحتياجات مُختلفة والذي بدوره يؤثر على إختيار النموذج المُستخدم. يُوضح الشكل التالي الإطار المستخدم من قبل ناسا لتكون مُنظمة مُتعلمة:



شكل 2 "نموذج ناسا"

(إطار إدارة المعرفة لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الخيرية، 2020)

- ونستعرض بعضاً من الدروس المستفادة من تجربة ناسا وهي كالآتي:
- أهمية تحديد رؤية واضحة من خلال وضع هدف إستراتيجي تهدف للوصول إليه وهو تحقيق المنظمة المتعلمة.
 - وجود رغبة وإحتياج للتطوير والتحسين الى مُستويات أفضل من الأداء من خلال الإستفادة من المعرفة. وهذا الطموح من أهم دوافع وعوامل النجاح.
 - التعرف وتحديد العوامل المؤثرة على تحقيق الهدف وكيفية التعامل معها:
 - تحديد آلية لتناقل ونشر المعرفة بين المجموعات والأفراد.
 - تصنيف وتنظيم المعارف وألية ترابطها وتفاعلها.
 - تطبيق ممارسات لإدارة المعرفة تُسهل تحقيق الهدف.
 - إعداد الهيكل المناسب لمشاركة وتدفق المعرفة.

النموذج الثاني: الخدمات الصحية البريطانية:

هي جهة غير هادفة للربح تقوم على تشغيل خدمات نظام الرعاية الصحية، كما تُشارك في العديد من الأبحاث والأوقاف الطبية. يهدف نموذج إدارة المعرفة المطور الى تعزيز ودعم العاملين على الاستفادة من إدارة المعرفة في جميع أنشطة وإجراءات أعمالهم وذلك من خلال ثلاثة مراحل هي:



شكل 3 "مراحل نموذج الخدمات الصحية البريطانية"

(إطار إدارة المعرفة لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الخيرية، 2020)

نجد أن هذا النموذج يتمحور حول ثلاثة نطاقات تحتوي على عمليات وأنشطة مترابطة ومُصنفة تم تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول 4 – نطاقات نموذج الخدمات الصحية البريطانية

التعلم بعد	التعلم أثناء	التعلم قبل	النطاق
إعادة مناقشة التساؤلات أو الدروس المستفادة	قد تظهر تساؤلات خلال عملية التعلم	الإستفادة من الأشخاص الذين سبق أن مارسوا نفس النشاط من قبل.	التعليم الميسر
التوسع في أنشطة التعاون والاستزادة في الحصول على المعارف.	ظهور إحتياج معرفي للتواصل مع المهتمين	تحديد المهتمين لنفس النشاط للتواصل والتعاون معهم	التعاون
تطوير الأصول المعرفية	النخطيط الأولي لتكوين أصول معرفية جديدة	التركيز على تحديد وإيجاد المصادر ذات العلاقة للإستفادة منها عند الحاجة	الأصول المعرفية

المرجع: (إطار إدارة المعرفة لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الخيرية، 2020)

النموذج الثالث: المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC

يُصنف هذا المركز كجهة مرجعية في مجال قياس الأداء وتطوير الإجراءات وإدارة المعرفة مع توفير البيانات والتقارير والدراسات التي تحتاجها المنظمات للعمل بشكل أفضل لتحقيق أهدافها.

نموذج هذا المركز يعتمد على أربع مراحل لكل منها أنشطة مُختلفة مُوجهة بنتائج معينة. وما يميز هذا النموذج أن الإنتقال بين هذه المراحل يُحقق التطوير المستمر في دورة مُستمرة تُساعد على تعزيز وتكوين وتطوير نظام مرن لإدارة المعرفة يتجاوب ويتأقلم مع الظروف المُستجدة التي تُؤثر على المنظمة، وهو ما نجده في الشكل الآتي:

النتائج	إنطلاقة مشروع إدارة المعرفة			
تحقيق الأهداف تحديد الوجهة	تحقيق القبول	موائمة إدارة المعرفة مع أهداف المنظمة	تحديد المعارف المهمة	استكشاف مكاسب المعرفة
النتائج	تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة			
إستراتيجية إدارة المعرفة خارطة إدارة المعرفة	تحديد مجال و أولويات الفرص عمل خطة و ميزانية المشروع	تأسيس إطار الحوكمة تصميم مراحل خطة التطبيق	تحديد الوضع الحالي	
النتائج	تصميم و تطبيق قدرات إدارة المعرفة			
خطة مفصلة للمشروع. ميزانية مفصلة. تطبيق إدارة المعرفة.	إعتماد الخطة والميزانية	تصميم نموذج الموارد والقدرات تطوير وتحسين تقنية المعلومات. تطوير مقاييس الأداء.	تكوين فرق تصميم العمليات. تصميم عمليات تدفق المعرفة. تصميم منهجيات إدارة المعرفة.	
النتائج	نمو وإستدامة			
برنامج مرن لإدارة المعرفة متصل بالمنظمة.	إستدامة الوعي والمشاركة.	التأكد من مواكبة أهداف وإحتياجات المنظمة	تطوير قدرات إدارة المعرفة	

دورة التحسين المستمر

شكل 4 "نموذج المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة"
(إطار إدارة المعرفة لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الخيرية، 2020)

ونتطرق فيما يلي الى بعض التفاصيل بخصوص المراحل الأربعة لمزيد من الفهم والوضوح (Tress, 2015):

انطلاق مشروع إدارة المعرفة

الهدف من هذه المرحلة هو تجهيز وتهيئة البيئة المناسبة في المنظمة لإنطلاق مشروع إدارة المعرفة وذلك من خلال معرفة الفوائد المتوقعة من هذا المشروع. بعد ذلك يتم تحديد المحاور المعرفية المرتبطة بطبيعة المنظمة والتي تُشكل أهمية وقيمة للمنظمة ومن ثم ربط توجه إدارة المعرفة بما يُحقق أهداف المنظمة. وأخيراً تُختتم هذه الأنشطة بتحقيق القبول لدى منسوبي المنظمة والمستفيدين.

تطوير استراتيجية إدارة المعرفة

هذه المرحلة تبدأ من خلال معرفة وتحديد الوضع الحالي بناءً على المعلومات والمعطيات الحالية حيث تقوم بعدها المنظمة بتأسيس إطار لحوكمة المشروع وتصميم مراحلها العامة لتنفيذه دون تفاصيل، وهي المرحلة الآتية. وفقاً لذلك، يتم حصر الفرص حيث يتم ترتيبها حسب الأولويات ويُساعد هذا في عمل خطة عامة وميزانية أولية للمشروع. المخرجات المهمة من هذه المرحلة هي عبارة عن صياغة إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وخارطة استرشادية لإدارة المعرفة.

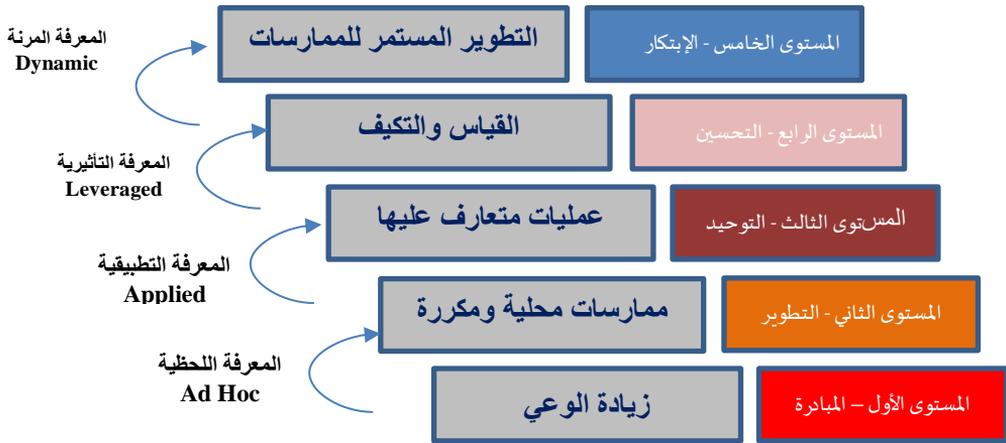
تصميم وتطبيق قدرات إدارة المعرفة

تبدأ المنظمة في الإجراءات و الخطوات التفصيلية من خلال إعداد فرق العمل التي تبدأ في تصميم العمليات لتحديد تدفق المعرفة و مناقشة وإختيار المنهجيات المناسبة لإدارة المعرفة، حيث يتم بعد ذلك تصميم نموذج يشمل المواد والقدرات التي تحتاجها المنظمة لإدارة المعرفة إضافة الى إستغلال الإمكانيات المرتبطة بتقنية المعلومات وتطويرها كونها عامل مُهم لإدارة المعرفة، ومن ثم يتم إختيار وصياغة مقاييس أداء لمراقبة مدى التطور في إدارة المعرفة والتنبؤ بخطة وميزانية تفصيلية لمشروع إدارة المعرفة وهي عبارة عن المخرجات الأساسية لهذه المرحلة إضافة الى التطبيق العملي لإدارة المعرفة.

نمو واستدامة إدارة المعرفة

بعد التطبيق العملي لإدارة المعرفة، تهدف المنظمة الى تحسين وتطوير الإمكانيات والقدرات اللازمة لإدارة المعرفة والمراجعة المستمرة للتحقق والتأكد من أن نظام إدارة المعرفة يُحقق أهداف المنظمة وغاياتها. إضافة الى توسعة مجال المشروع وأهدافه عند الضرورة لتلبية أي احتياجات جديدة ومُتزايدة. المُخرج الأساسي من هذه المرحلة هو أن يكون لدى المنظمة نظام إدارة معرفة مرن يكون جزءاً من المنظمة ذو قيمة مضافة.

ونتناول هذا النموذج بشي من التفصيل ومزيد من الإيضاح من خلال دراسة أخرى، حيث نجد أن دراسة النضج Maturity Study المتبناة من قبل APQC – American Productivity & Quality Center تعتمد على خمسة مُستويات هي: "Using APQC's Levels of KM Maturity" (2017).



شكل 5 – مستويات نضج إدارة المعرفة طبقا APQC

المرجع (2017) "Using APQC's Levels of KM Maturity"

نجد أن مستويات نُضح إدارة المعرفة حسب منهجية APQC اعتمدت على ربط الوضع الحالي لإدارة المعرفة وإجراءات المعرفة الداخلية وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:

- تقييم العمليات الحالية للمعرفة Knowledge flow process
- تقييم مدى نُضح الأدوات والموارد المستخدمة.
- تحديد أهداف تطوير وتحسين الإجراءات من خلال تدفق المعرفة.
- توجيه التغيير المؤسسي Organizational change
- الاستفادة من التجارب والجهود المشابهة من داخل المنظمة وخارجها.

مُستويات نُضح إدارة المعرفة طبقاً لمنهجية APQC تُعرّف وتُبين ماذا تتوقع المُنظمات من كل مستوى وذلك حسب الآتي:



في هذا المستوى، المنظمة لديها مُشكلة في الحفاظ على ومشاركة المعرفة ويتم قياس الآتي:

- الوضع القائم لمشاركة المعرفة.
- التقنيات والأدوات الحالية التي يُمكن تحسينها وتطويرها.
- التحديات والصعوبات المحتملة لمشاركة المعرفة والتحديات المصاحبة.



في هذا المستوى، أساسيات وسائل ومفاهيم المعرفة موجودة والتركيز على تعزيز الممارسات المحلية. حيث تُوجد فرص للتحسين والتطوير ويتم تكوين فرق عمل من إدارات مُختلفة لمناقشة الإستراتيجيات وتقوم هذه المجموعة بما يلي:

- القيام بدراسة الاحتياج بالتعاون مع جميع الإدارات Needs assessment
- تطوير معايير قياس الأداء للعوامل الأولية لإدارة المعرفة KPIs
- تزويد الخرائط المعرفية للمُساعدة في تحديد الإحتياجات والثغرات.



في هذا المستوى، عمليات تدفق المعرفة موحدة والتركيز على إستيفاء مُتطلبات و احتياج العمل، حفظ النتائج وتطوير وتحسين البنية التحتية. أيضاً في هذه المرحلة، المنظمة بدأت عمليات تدفق المعرفة وإستخدام أدوات ومناهج مُختلفة وبدأت في التعامل مع نتائج يُمكن قياسها. البنية التحتية للمنظمة تُساهم وتدعم مبادرات إدارة المعرفة.

القياس والتكيف

المستوى الرابع - التحسين

في المستوى الرابع يتم ربط مبادرات إدارة المعرفة مع أهداف المنظمة والتركيز يكون على تعزيز وتحسين وتطوير أصول المعرفة الأساسية في كامل المنظمة. مبادرات وقدرات إدارة المعرفة تُساعد وتُساهم المنظمة في تحقيق أهدافها حيث يتم التعامل مع إدارة المعرفة على أنها عملية أساسية في المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة مُرتبطة بإستراتيجية المنظمة. كما أن مهام ومُسئوليات إدارة المعرفة تكون ضمن أهداف ومعايير الأفراد وجزء من تطوير وتدريب العاملين والمدراء.

التطوير المُستمر للممارسات

المستوى الخامس - الإبتكار

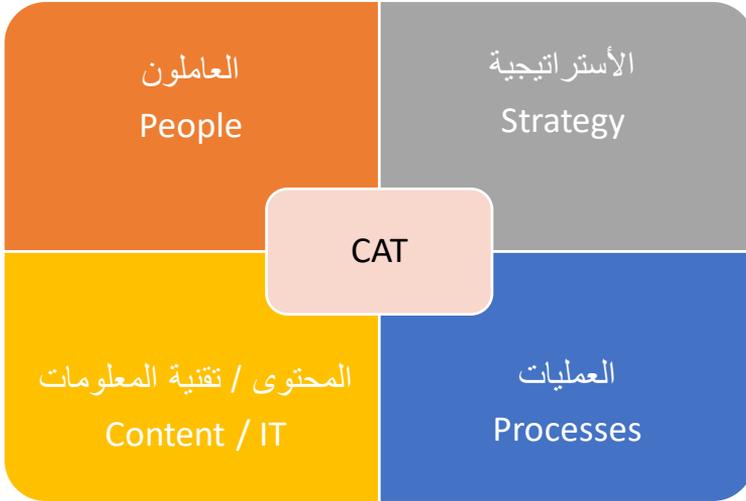
في هذا المستوى، تكون عمليات إدارة المعرفة جزء لا يتجزأ من عمليات المنظمة ويكون التركيز على قدرات المنظمة. تدفق المعرفة يُساهم ويُساعد على الإبتكار والتحسين المستمر. مجموعات عمل إدارة المعرفة تعمل مع الموردين والمجموعات الداخلية المسؤولة عن إدارة القدرات وتطوير القادة وتطوير السياسات والإجراءات والتعليم المؤسسي وذلك من أجل تطوير وإيجاد استخدامات جديدة ومُطورة لمخرجات إدارة المعرفة والتي من دورها تحسين تطور ورفع إنتاجية وكفاءة المنظمة.

إن مستويات نُضج إدارة المعرفة تُساهم وتُساعد المنظمات من خلال الآتي:

1. آلية عمل مُحددة للوصول الى مُستوى النضج المطلوب للمنظمة.
2. توضيح ما يُمكن الوصول اليه وتحقيقه من خلال إستراتيجية إدارة المعرفة.
3. تقييم واضح للفروقات بين الوضع الحالي والوضع المرغوب الوصول إليه.
4. معايير واضحة لإستمرار قياس برامج وعمليات إدارة المعرفة التي تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

في عام 2010، تمكنت APQC من تطوير أداة تقييم القدرات Capability Assessment Tool CAT وذلك حتى تتمكن المنظمات من قياس نُضج إدارة المعرفة لنفسها بشكل ذاتي "How Mature is Your KM Program?" (2011)

تعتمد هذه الأداة على المحاور الآتية:



شكل 6 – مكونات CAT

المرجع (2011) "How Mature is Your KM Program?"

ومع المزيد من البحوث والدراسات، ظهر إحتياج لتفصيل أكثر لهذه المحاور الأربعة، حيث تتفرع إلى الآتي:

المحتوى / تقنية المعلومات	العمليات	العاملون	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> آلية إدارة المحتوى Content management process تقنية المعلومات Information Technology 	<ul style="list-style-type: none"> معرفة تدفق العمليات Knowledge Flow process أدوات إدارة المعرفة KM tools المعايير Measurements 	<ul style="list-style-type: none"> الموارد Resources القيادة leadership إدارة التغيير Change Management التواصل Communication 	<ul style="list-style-type: none"> الأهداف Objectives إحتياج فعلي Business Case ميزانية Budget

شكل 7 – المكونات الفرعية لعناصر CAT

المرجع (2011) "How Mature is Your KM Program?"

ونتناول بشي من التفصيل هذه المحاور الفرعية:

الإستراتيجية:

- الأهداف Objectives: وهي من الخطوات الأولية في إعداد برنامج إدارة المعرفة حيث يتم التعامل مع تساؤلات مثل: لماذا ترغب المنظمة في أن يكون لديها إستراتيجية إدارة معرفة / ماذا تتوقع المنظمة من تطبيق هذه الإستراتيجية. في المراحل الأولية للنضج، لا تكون الأهداف واضحة، إنما تكون أوضح في مستويات النضج المتقدمة.
- الإحتياج الفعلي Business Case: للحصول على الدعم المستمر، لا بد من وجود إحتياج فعلي لبرامج وإستراتيجيات إدارة المعرفة. في مراحل النضج الأولية، تبدأ المنظمات في تحليل أسباب إحتياجها بينما في مراحل النضج المتقدمة، تُقدم المنظمات دراسة جدوى كاملة مع توضيح دور وتأثير إدارة المعرفة والعوائد والمخاطر ذات العلاقة.

- الميزانية Budget: من الصعب لأي منظمة تطبيق أي إستراتيجية لإدارة المعرفة دون تخصيص ميزانية لذلك. في المنظمات الأقل نُضجاً، الميزانية والموارد تكون مُخصصة ومُحددة لمشاريع ومبادرات مُحددة. بينما في المنظمات الأكثر نُضجاً تكون الميزانية أكثر تفصيلاً حسب البُؤد التفصيلية ومُترابطة مع الميزانية العامة للمنظمة والعوائد المالية لكل مشروع.

العاملون:

- الموارد Resources: من المهم أن تسمح المنظمات لعاملها بتخصيص أوقات لإدارة المعرفة، وذلك من خلال التشجيع لأي مُبادرة / فريق عمل في مجال إدارة المعرفة. بينما في المنظمات الأكثر نُضجاً، تكون الممارسات مُختلفة تماماً حيث يكون هناك مُمارسات مُتقدمة على سبيل المثال بطل إدارة المعرفة وعاملين مُختصين لإدارة المعرفة. في المنظمات الأعلى نُضجاً، تكون إدارة المعرفة مُرتبطة مع الأهداف والمعايير الخاصة لكل قسم أو وظيفة والتي تُساهم جميعاً في تحقيق أهداف المنظمة.

- القيادة Leadership: في بداية كل مشروع مُتعلق بإدارة المعرفة، يكون لقيادات المنظمة تجارب أولية للتحقق من جدوى هذه البرامج ومع الوقت وزيادة النُضج، يتم تكوين لجان مُتخصصة وربط مُخرجاتها مع أهداف المنظمة.

- إدارة التغيير Change Management: إشراك العاملين في برامج وخطط إدارة المعرفة يتطلب التعامل مع إدارة التغيير. حيث نجد في المنظمات الأقل نُضجاً أنها تبدأ في تقييم الثقافة الداخلية لها وتحديد التحديات والعوائق المحتملة وتطوير إستراتيجية للتعامل مع هذه التحديات. مع مرور الزمن وتطور المنظومة، يتم عمل برامج تدريبية لمعالجة هذه التحديات. المنظمات الأعلى نُضجاً تربط هذه المبادرات مع برامجها الأخرى مثل Six Sigma وإستراتيجيات رأس المال البشري للمنظمة.

- التواصل Communication: للتواصل دور مهم في رفع الوعي والنضج في المنظمات. في المستويات الأولية للنُضج، تقوم المنظمات بشرح الفوائد والمنافع لإدارة المعرفة، بينما تقوم المنظمات الأكثر نُضجاً بمبادرات وممارسات رسمية من إجتماعات ومطبوعات وبرامج مُتنوعة أكثر تخصصاً.

العمليات:

- معرفة تدفق العمليات Knowledge Flow Process: حيث يتم تعريف كيف يتم تكوين المحتوى في المنظمات وتعريفه وجمعه ومراجعته ومشاركته واستخدامه. في المنظمات الأقل نُضجاً، يتم التعامل مع هذه العمليات من خلال مبادرات فردية بينما في المنظمات الأكثر نُضجاً يوجد لديها معايير ونماذج أكثر منهجية كجزء من الإجراءات والعمليات. العمل كما يجب أن يتم هو منهج العمليات في المنظمات الأعلى نُضجاً.
- أدوات إدارة المعرفة KM Tools: نقل المعرفة في مستويات النضج الأولية يكون لحظي في حينه ويعتمد على الأفراد بينما في المنظمات الأكثر نُضجاً يكون من خلال إجراءات وعمليات منهجية وموحدة و برامج و تطبيقات مُخصصة.
- المعايير Measurements: من المهم أن تتمكن المنظمات من قياس برامج ومخرجات إدارة المعرفة ومقارنتها مع عوائدها لهدف التحسين المستمر. مستويات النضج الأولية تُركز على المردود في الفترة الحالية والمدى القصير ومع زيادة مستوى النضج، تُركز المنظمات أكثر على توحيد معايير قياس الأداء واحتساب عائد الإستثمار.

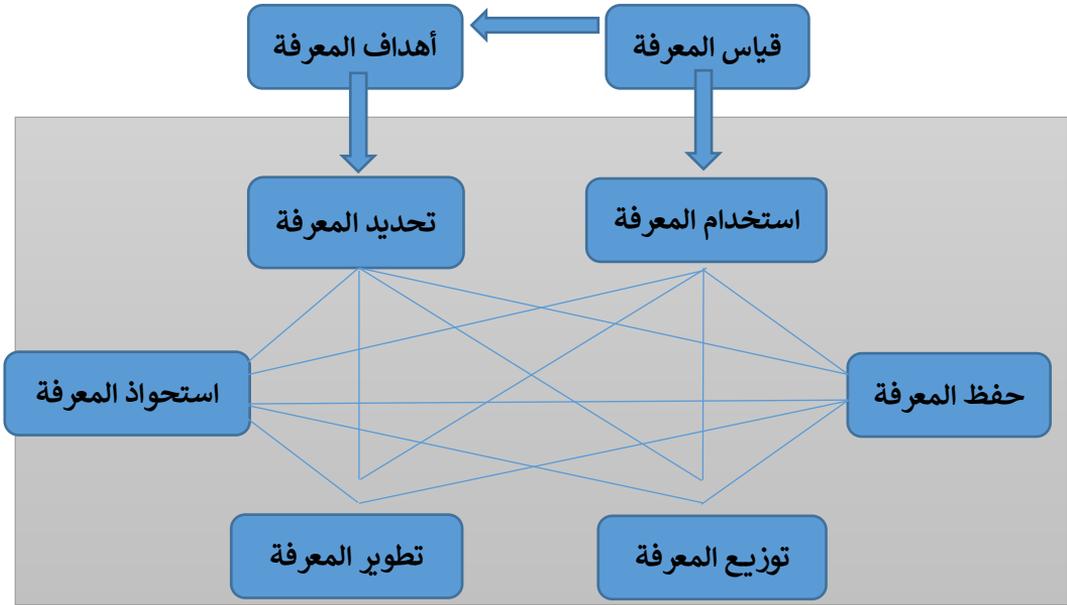
المحتوى وتقنية المعلومات:

- آلية إدارة المحتوى Content Management Process: في بداية أي منظمة في إدارة المعرفة، يكون التركيز على إدارة المستندات، ولكن مع زيادة مستوى النضج، يكون التركيز أكثر على توحيد التصنيفات وإجراءات العمل.
- تقنية المعلومات Information Technology: من الصعب جداً نجاح تطبيق لإدارة المعرفة من غير إدارة تقنية المعلومات. يُستخدم العاملون في المنظمات الأقل نُضجاً بعض الأدوات الأولية مثل البريد الإلكتروني والهاتف وخلافه لمشاركة المعرفة. مع زيادة مستوى النضج، يتم استخدام برامج وتطبيقات مُخصصة لمشاركة المعرفة كجزء من إستراتيجية تقنية المعلومات.

النموذج الرابع: شركة آرثري لتل

هي شركة استشارات دولية أسسها أحد علماء الكيمياء في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. في هذا النموذج، يتم تحديد وتصنيف أنشطة المعرفة إلى ست مجموعات قابلة للقياس ومُوجّهة بأهداف المنظمة. هذه المجموعات تتميز أنها مُتفاعلة بشكل مُستمر ولا يتوجب أن

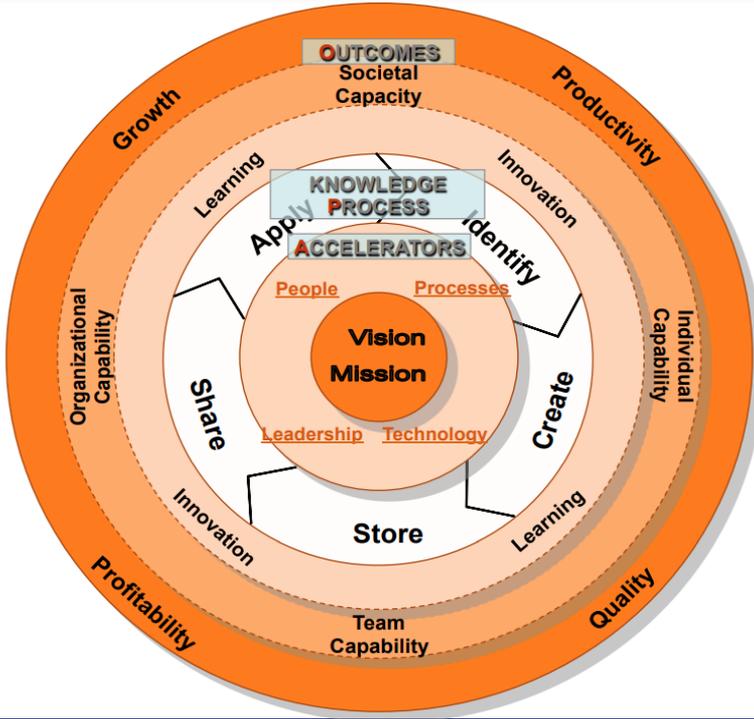
تكون مُتسلسلة بنفس الترتيب، حيث من المفترض أن تتواجد هذه المجموعات في أي نظام معرفي. وحتى تسير إدارة المعرفة وفقاً لما الخطة، من المهم أن يكون هناك أدوات مُحددة للقياس مُرتبطة بأهداف معروفة مُسبقاً ومُوائمة لأهداف المنظمة ويتم مراجعتها بشكل مُستمر.



(إطار إدارة المعرفة لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الخيرية، 2020)

النموذج الخامس: المنظمة الآسيوية للإنتاجية

هي مُنظمة حكومية دولية تهتم بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة من خلال إعداد الدراسات وتقديم الاستشارات. النموذج المرجعي المستخدم عبارة عن ثلاثة محاور أساسية تبدأ من المُسرعات ثم عملية المعرفة وأخيراً المخرجات.



شكل 9 - "نموذج المنظمة الآسيوية للإنتاجية"

"Knowledge Management Tools and Technique Manual" (2020)

يؤكد هذا النموذج على أهمية البدء من رؤية ورسالة المنظمة ولتحقيق الفوائد المرجوة من إدارة المعرفة، يوجد عدد من المُسرعات تشمل الأفراد والقيادة والعمليات والتقنية ويشمل على المراحل الآتية:

- تحديد نطاقات المعرفة المستهدفة المرتبطة بنشاط المنظمة.
- تكوين أصول معرفية لإستثمار النطاقات المعرفية المطلوبة.
- حفظ مُخرجات المعرفة وإتاحتها للجميع.
- نشر ومُشاركة المعرفة بجميع الوسائل المتاحة لتحقيق أقصى دوران معرفي وفائدة.
- تطبيق المعارف من خلال الاستفادة منها في تطوير وتحسين الإجراءات ودعم القرار.

لهذا النموذج مُخرجات مُستهدفة قُسمت إلى ثلاث مجموعات: مجموعة الابتكار والتعلم والقدرات والتي تتكون من قدرات فريق المنظمة والأفراد والمجتمع. أما المخرجات النهائية فهي عبارة عن تحسين مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الجودة وربحية المنظمة مما يُحقق إستدامة ونمو المنظمة.

بعد إستعراض هذه النماذج، نجد أن لكل نموذج ما يُميزه عن الآخر من خصائص ومزايا وإستخدامات والتي على المنظمات دراسة وتحليل وفهم واختيار ما يناسبها ويحقق أهدافها.

جدول 5 - مقارنة بعض من نماذج نُضج إدارة المعرفة

اسم المنظمة	التركيز
وكالة ناسا الفضائية	تحديد مجالات للمعرفة المستهدفة والترابط بينها وكيفية تطويرها
الخدمات الصحية البريطانية	وضع مراحل لتطبيق نظام إدارة المعرفة يشمل العمليات المترابطة.
المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC	تقديم خارطة طريق لتطبيق وإستدامة إدارة المعرفة
شركة آرثردى لتل	تصنيف مجالات المعرفة إلى 6 مجالات مترابطة قابلة للقياس وموجهة للأهداف.
منظمة الإنتاجية الآسيوية	التأكيد على ضرورة الإنطلاق من الرؤية والتوجه نحو النتائج المطلوبة.

التوصيات:

- مما سبق استعراضه، هذه بعض التوصيات بخصوص نماذج نُضج إدارة المعرفة:
- أهمية ضرورة وجود رؤية واضحة وإستراتيجية للمنظمة، حيث توجد علاقة قوية بين إستراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
 - أهمية فهم ومعرفة الوضع الحالي للمنظمة والإعتراف بذلك حتى تسهل عملية التحسين والتطوير.
 - دعم وموافقة إدارة المنظمة والمتمثل على سبيل المثال في توفير الموارد والميزانية اللازمة وحضور الإجتماعات والإقتناع بأهمية المشروع له دور كبير في نجاحه.
 - إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة من بداية المشروع يُساعد ويُساهم في إنجاحه وتقليل المقاومة والتغير.

- النفس البشرية مجبولة على مقاومة التغيير، لذلك إدارة التغيير والإعداد الجيد من خلال المزيد من المشاركة والتدريب وزيادة الوعي وإبراز الفوائد ومزايا وإيجابيات تطبيق وتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة وإستخدام النموذج المناسب لقياس نضج إدارة المعرفة، جميع ذلك يُساهم في تحقيق المطوب حسب الخطة والجدول الزمني.
- وجود كوادرات مُخصصة ومؤهلة في مجال إدارة المعرفة يُساعد بشكل كبير في نجاح وسرعة تطبيق نموذج نضج إدارة المعرفة مما يسهل تحقيق الوصول الى إستراتيجية لإدارة المعرفة.
- عدم التسرع في إختيار النموذج المناسب للمنظمة، حيث يُعتبر إختيار النموذج المناسب أحد أهم عناصر نجاح التنفيذ.
- لا يوجد نموذج واحد مُناسب لجميع المنظمات. فكل مُنظمة لها عواملها الداخلية والخارجية المختلفة عن بقية المنظمات. كما أن لكل مُنظمة أهداف مُختلفة عن بقية المنظمات.
- التدرج في التحسين والتطوير مُهم وضروري ويُساعد على نجاح التطبيق، عكس التسرع في الوصول الى النتائج. حيث تتطلب جميع نماذج النضج الى التسلسل والتدرج في التطبيق.
- الإستفادة من تجارب الآخرين يُساعد على فهم التحديات والعوائق وكيفية التعامل معها. كما يُساعد على التعلم من الدروس المستفادة من تجارب الآخرين مما يُسهل إعداد وتطبيق الخطوات والإجراءات.
- كلما كانت الإجراءات والممارسات بسيطة وسهلة ومباشرة ومكتوبة بلغة واضحة، كان تطبيقها أسهل وأقرب للنجاح.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العربية، حيث يفتقر هذا المجال الى توفر الدراسات العربية.
- تقديم مزيد من الدعم الحكومي - القطاع الخاص، للدراسات والأبحاث في هذا المجال بهدف إيجاد نموذج عربي المنشأ، حيث جميع المناهج الحالية غير عربية.
- التعاون بشكل أوسع بين الجامعات العربية ومراكز البحوث والتطوير العربية في هذا المجال لمزيد من الإثراء المعرفي وتبادل الخبرات والتجارب.

الخاتمة :

تطرقنا الى توضيح مفهوم نماذج نُضج إدارة المعرفة. بعد ذلك تحدثنا عن فوائد وإيجابيات نماذج نُضج إدارة المعرفة وأهمية معرفة المنظمات لها لما لها من دور في قناعة المنظمة بالقيمة المضافة للنموذج وما ينتج عنه في تسهيل الوصول وتحقيق الأهداف. ثم تناولنا مزايا وخصائص النماذج والتي لها دور مهم في اختيار المناسب منها لاحتياجات كل منظمة. كما تم أيضاً توضيح تصانيف هذه النماذج وما يتعلق بكل تصنيف من عناصره وخلافه. تحدثنا أيضاً عن بعض من النماذج المختلفة لُنضج إدارة المعرفة، حيث تم استعراض عدة نماذج مع مناقشة أهدافها وما يُميزها عن سواها من النماذج الأخرى. أخيراً، تم مشاركة عدد من التوصيات والتي نرى أنها تُضفي قيمة مُضافة في هذا المجال المهم.

على المنظمات التي تهدف الى الإستمرار والنجاح أن تستثمر وتستفيد بشتى الوسائل والطرق من المعرفة والتي هي من أهم موارد النجاح والتميز، مع أهمية وضرورة تطبيق المفاهيم والممارسات والأدوات والتي منها على سبيل المثال نماذج نُضج إدارة المعرفة والتي لها دور كبير في إستراتيجية إدارة المعرفة.

إن نماذج نُضج إدارة المعرفة من أهم عناصر نجاح الحصول والتطبيق الناجح لإستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات وما يترتب على ذلك من تحقيق أهداف المنظمة وإستدامتها. وعلى المنظمات الإستفادة من تجارب الآخرين، سواء الهيئات والجهات الوطنية أو الدولية وذلك للتعلم من تجاربهم ومعرفة تعاملهم مع التحديات وكيفية تجاوزها وذلك لإختصار الوقت والجهد المبذول وإضافة شي جديد على ما بناه الآخرون فيما يتناسب مع أهداف ومتطلبات كل منظمة.

المراجع:

- الحسون، نادية و الراغبى، ريم. (2021). عوامل الفشل الحاسمة في إستراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة. *المجلة العربية للنشر العملي*، (38)، 594-574. <https://www.ajsp.net/volume.php?vol=19#>.
- مسرورة، محمود. (2022). نماذج نضج مبادرات ومشاريع إدارة المعرفة. *التسجيلية*. <https://tasjeelah.aruc.org/%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%AC-%D9%86%D8%B6%D8%AC-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1/>
- مكتب التحسين المستمر للخدمات الإستشارية. (2020). *إطار إدارة المعرفة لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الخيرية*. <https://www.ajch.org.sa/projects/13>.
- Bagheri, M., Ali, W., Abdullah, M. & Daud, S. (2013). Effects of Project-based Learning Strategy on self-directed Learning Skills of Educational Technology Students. *Contemporary Educational Technology*, 4(1), 15-29. <https://doi.org/10.30935/cedtech/6089>
- Bougoulia, E. and Glykas, M. (2022). Knowledge Management Maturity Assessment Framework: A Proposed Holistic Approach. *Wiley*, 30(4), 355-386. <https://doi.org/10.1002/kpm.1731>
- How Mature Is Your KM Program? . (2011). In *American Productivity and Quality Center*. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/how-mature-your-km-program>
- Hubert, C. & Lemons, D., (2019). APQC's Levels of Knowledge Management Maturity. *APQC*. Retrieved on January 15, 2024, from <https://www.apqc.org/>
- Kochikar, V. (2000, November). *The Knowledge Management Maturity Model: A Staged Framework for Leveraging Knowledge*. KM World conference 2000, online.
- Knowledge Management Tools and Technique Manual. (2020). In *Asian Productivity Organization*. <https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2020/02/KM-Tools-and-Techniques-Manual.pdf>
- Kulkarani, U. & Louis, R., (2003, December). *Organizational Self-Assessment of Knowledge Management Maturity*. American Conference On Information Systems, USA.
- Kuriakose, K., Raj, B., Satya, S. & Swaminathan, P. (2010). Knowledge Management Maturity Models-a Morphological Analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3). <http://www.tlinc.com/articl232.htm>

- Nonaka, Ikujiro. (2007, July). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Paulzen, O., Doumi, M., Perc, P., and Cereijo-Roibas,. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. (2002). *ACIS*, Proceedings. 5. <https://aisel.aisnet.org/acis2002/5>
- Pee, L. & Kankanhalli, A. (2009). A Model of Organizational Knowledge Management Maturity Based on People, Process and Technology. *Journal of Information & Knowledge Management*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1632093
- Rasula, J., Vuksiae, V. & Stemberger, M. (2008). The Integrated Knowledge Management Maturity Model. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 11(2), 47-62. https://www.researchgate.net/publication/227654580_The_Integrated_Knowledge_Management_Maturity_Model
- Ruggles, Rudy. (1998). The State of the Nation: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89. <https://doi.org/10.2307/41165944>
- Serenko, A., Bontis, N & Hull, E., (2016). An Application of the Knowledge Management Maturity Model: The Case of Credit Unions. *Knowledge Management Research Practice* 14, 338–352 (2016). <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.37>
- Teah, H., Pee, L., and Kankanhalli, A. (2006). Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model. *PACIS Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/pacis2006/12>
- Trees, Lauren. (2015, April 3). Don't Let Your KM Program get Lost on a Bad Roadmap. *APQC*. <https://www.apqc.org/blog/dont-let-your-km-program-get-lost-bad-roadmap>
- Using APQC's Levels of KM Maturity. (2017). In *American Productivity and Quality Center*. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/using-apqcs-levels-knowledge-management-maturity>
- Wibowo, M., & Waluyo, R. (2015). Knowledge Management Maturity in Construction Companies. *Procedia Engineering*, (125), 89-94. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.11.014>
- Yavarzadeh, M., Salamzadeh, Y. & Dashtbozorg, M. (2015). Measurement of Organizational Maturity in Knowledge Management Implementation. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(10), 318-344. <https://ijecm.co.uk/>