

"قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة طبقاً لمعايير (APQC) نموذج مقترح"

إعداد الباحث:

احمد حماد الشطيري

باحث دكتوراه بجامعة الملك عبدالعزيز / كلية الآداب والعلوم الانسانية / قسم علم المعلومات / إدارة المعرفة

العام الجامعي

1445هـ – 2024م

المُستخلص

مع انطلاقة العديد من الرؤى الاستراتيجية الوطنية لكثير من الدول في عالمنا العربي، ومن ضمنها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تدعم مبادئ التنمية المستدامة وأهدافها، التي أشارت إليها منظمة الأمم المتحدة، وقد دعم هذا التوجّه عقد (قمة المعرفة 2019)، تحت شعار (المعرفة لتحقيق الاستدامة)، عبر الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية، والتحفيز على الابتكار ونشر ثقافة إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات؛ لذلك تعدّ إدارة المعرفة في الوقت الحالي أحد العوامل الرئيسة التي تُسهم في نمو المؤسسات وتطويرها من خلال استثمار المعرفة وتنميتها لديها، حيث إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يتطلّب وجود نموذج وآلية منظمة لقياس الوضع الحالي للمؤسسة وتحديده.

ويتلخّص الهدف الرئيس من هذه الدراسة في: قياس نضج إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة طبقاً لمعايير (APQC)؛ لمعرفة مستوى النضج في المؤسسة، وتقييم الوضع الحالي لإدارة المعرفة في المؤسسة، وفهم وضع التطبيق الحالي لإدارة المعرفة، وتحديد مواطن القوة والضعف، واستنتاج الفجوة بين وضع المؤسسة الحالي ومقارنته بالمعايير العالمية، وقد أُستخدم منهج تحليل المحتوى، حيث جمع الباحث المعلومات من خلال أداة الاستبانة، وحلّل البيانات والدراسات السابقة والنماذج ذات العلاقة؛ للحصول على صورة أشمل وأوسع، بالإضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الخبراء في مجموعة التركيز تكوّنت من المتخصصين الأكاديميين في إدارة المعرفة، ومن القيادات الإدارية الأخرى؛ لمناقشة عرض النموذج المقترح، والأخذ بمقترحاتهم التي تُسهم في تشكيل النموذج المقترح، وفيما يخصّ النتائج؛ فقد تبين أن مستوى النضج لمؤسسات التعليم العالي يقع في المستوى الثالث بدرجة (3,28) حسب مقياس ليكرت الخماسي؛ ومعنى ذلك أن ممارسة عميات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم أصبح واقعاً ملموساً، ويُمثّل هذا المستوى إنجازاً، حيث إن الانتقال من المستوى الثاني إلى الثالث يُعدّ الرحلة الأطول، ويعني أن المؤسسة نجحت في تخطي تنفيذ البنية المؤسسية وتهيئتها، وأن المؤسسة تحتاج إلى المضي قدماً نحو المستوى الأعلى، ودعم إدارة مؤسسات التعليم العالي وتحفيزها، ممثلة في الإدارة العليا. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تطبيق وحدة خاصة بإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، وعقد الشراكات والتعاون مع الجهات ذات العلاقة، التي تُسهم في تطور أداء المؤسسة، والحرص على تعزيز المعرفة وتبنيها وتطويرها في مؤسسات التعليم العالي والمحافظة عليها.

الكلمات المفتاحية: نضج إدارة المعرفة، نموذج APQC ، مؤسسات التعليم العالي.

1-1 المقدمة:

تمرّ المؤسسات اليوم بمُتغيّرات اقتصادية واجتماعية ناتجة عن التطوّر التكنولوجي والمعلوماتي؛ مما أدّى إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها وخدماتها وتحسين الأداء، وأصبح من الضروري تطوير نفسها بالبحث عن المعرفة وتطويرها، وفتح مجال الإبداع والابتكار؛ حتى تستطيع مواكبة التطورات السريعة في ظل المنافسة، ولا يتحقّق ذلك إلا بتطبيق إدارة المعرفة، التي عُدّت من المداخل الحديثة التي تساعد على تطوير المؤسسات عبر التركيز على الإبداع؛ لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة، بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة؛ بهدف تحقيق أهدافها وتمكّنها من الاستمرار والبقاء (سميرة، 2022).

لذلك قامت العديد من المراكز الاستشارية والمؤسسات بتقديم العديد من النماذج التي تعرف بنماذج النضج لإدارة المعرفة (Knowledge Management Maturity Model) حيث تعدّ من أهم الأدوات والآليات المستخدمة لقياس مستويات الأداء ومعرفة

مدى نضج الممارسات في هذه المؤسسات مثل المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة American Productivity & Quality Center وشركة سيمنس Siemens' KMMM ونموذج شركة KPMG للاستشارات وغيرها.

يقوم مفهوم نماذج مستوى نضج إدارة المعرفة على نظرية دورة الحياة الواسعة الانتشار في مجالات معرفية متعددة، والتي تقدم تصور دقيق لفهم التطور المستمر للكائنات الحية عبر سلسلة من المستويات ضمن إطار زمني محدد، حيث ينتقل الكيان من نقطة انطلاق معينة إلى مرحلة لاحقة يتم تهيئتها مسبقاً في الحالة الحالية. وقد عكست هذه التصورات على مشاريع إدارة المعرفة والتي بدورها تتطور في سلسلة تراكمية مرتبطة من المستويات تنطلق من أدنى مستوى إلى أعلاها بما يساعد في معرفة مستوى نضج إدارة المعرفة بشكل دقيق. (مسروعة، 2022).

2-1 مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة والاستفادة من تجارب الآخرين وذلك لتعزيز قدراتها التنافسية خصوصاً في مجال إدارة المعرفة، من هنا فإن من الضروري النظر في حالة نضج إدارة المعرفة في المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي وصولاً إلى وضع استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة متضمنة قياس أدائها وتحديد إجراءاتها وفقاً لخطط ونماذج عالمية معتمدة في أنظمة إدارة المعرفة ومنها معايير APQC برعاية المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة American Productivity & Quality Center للخروج بنموذج مقترح لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة طبقاً لمعايير APQC.

حيث تصف هذه النماذج السلوكيات والممارسات والعمليات التي تؤدي بانتظام إلى النتائج المرجوة. حيث أن نماذج النضج هي خرائط طريق توضح الخطوات التالية التي يجب اتخاذها عند إنشاء قدرات إدارة عمليات قوية ومتطورة وقابلة للتكرار ويمكن أن تواجه المؤسسات بعض الصعوبات والعوائق خاصة التي تقتصر على الانضباط في العملية حول كيفية أن تصبح منظمة للغاية وفعالة في جوهرها وهو معيار يمكن من خلاله لمؤسسة مقارنة نفسها بأخرى عن طريق قياس أدوات إدارة العملية التي تم تنفيذها (APQC, 2015).

لأن ما يتم قياسه يتم إنجازه والمعرفة أصل غير ملموس، ولكن تأثير إدارة المعرفة قابل للقياس ويجب أن ترتبط الإجراءات باستراتيجية المؤسسة، وقد تم اختيار هذا الموضوع بالنظر إلى واقع بيئة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية التي تتميز من حيث تطبيقها وسعيها لإدارة المعرفة وللحاجة إلى صياغة خطة متكاملة للتطبيق تؤدي إلى سد الفجوة للوصول إلى الوضع المأمول بما يتلاءم مع بيئة الأعمال التعليمية، حيث يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

كيف يتم إجراء قياس فعال لنضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير APQC؟

3-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إيجاد نموذج عربي مقترح لقياس النضج في تطبيق إدارة المعرفة مبني وفق عدة اعتبارات يجب الأخذ بها بعين الاعتبار من ضمن هذه الاعتبارات ضرورة ملائمتها مع بيئة الأعمال ومؤسسات التعليم العالي وأيضاً ملائمتها للبيئة المحلية وثقافة المنطقة وهدف ورسالة ورؤية المؤسسة ورؤية المملكة 2030 لما تمثل هذه الرؤية من خطة اقتصادية سياسية اجتماعية متكاملة هادفة إلى إحداث تحول وطني، وفي هذا السياق فإن التحول والتوجه نحو المعرفة ومجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة يبدأ من قياس مستوى نضج تطبيق إدارة المعرفة في بيئة الأعمال، ليسهل على المؤسسات عملية القياس الذاتي لنضج إدارة المعرفة في المؤسسة لمساعد المؤسسة في متابعة التقدم في مشاريع تطبيق إدارة المعرفة وتحقيقاً لأهداف الدراسة ونظراً لحدثة محاور الدراسة وطابعها الجديد - وبسبب قلة التطرق إليها في الأبحاث والدراسات وخصوصاً العربية تتبع أهمية الدراسة عطفاً على ما سبق.

ومن خلال ما سبق نوجز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تساهم بعمل خارطة طريق على شكل نموذج مقترح لقياس نضج إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية طبقاً لمعايير APQC

من المأمول أن تستفيد الجامعة من هذه الدراسة في تبني النموذج المقترح في بناء خططها الاستراتيجية ومقارنة أداءها بالمؤسسات الأخرى وتطويره وتحديثه.

تكتسب الدراسة أهميتها بسبب قلة التطرق إليها في الأبحاث والدراسات وخصوصاً العربية، ونظراً لحدثة محاور الدراسة وطابعها الجديد.

4-1 أهداف الدراسة:

تهدف نماذج النضج بصفة عامة إلى قياس الوضع الحالي لإدارة المعرفة في المؤسسة وتقييمه، وفهم وضع التطبيق الحالي لإدارة المعرفة، وتحديد مواطن القوة والضعف، واستنتاج الفجوة بين وضع المؤسسة الحالي ومقارنته بالمعايير العالمية؛ لتحديد قدرتها الحالية لصياغة خطة متكاملة للتطبيق، وسدّ الفجوة للوصول إلى الوضع المأمول، وبناء الإطار العام لإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث تمثل أدوات القياس والتقييم لنماذج النضج دورة الحياة من مرحلة البدء إلى مرحلة النضج والكمال، وإمداد الممارسين بأداة ليس لإضفاء الطابع المؤسسي لنجاح إدارة المعرفة فقط؛ ولكن لقياس نضج إدارة المعرفة.

وتهدف الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مُقترح لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC).

ويتفرّع منها الأهداف الفرعية الآتية:

التعرّف على مفاهيم نضج إدارة المعرفة، ونموذج (APQC)، ومستوياته ومكوناته الرئيسية، والنماذج الأخرى ذات العلاقة.

التعرّف على أهداف قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة.

التعرّف على أبرز التحديات والمُعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بالمملكة في قياس نضج إدارة المعرفة.

الخروج بنموذج مُقترح لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC).

5-1 تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في كيفية إجراء قياس فعال لنضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير APQC؟ والذي يتفرع منه الأسئلة التالية :

ماهي نماذج نضج ادارة المعرفة، ومستوياتها؟

ما هو نموذج APQC ومستوياته، ومكوناته الرئيسية؟

ماهي أهداف قياس نضج ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة؟

ماهي التحديات والمعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة في عملية قياس نضج إدارة المعرفة؟

ما هو النموذج المقترح لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC)؟

6-1 منهج الدراسة:

منهج تحليل المحتوى للتعرف على نماذج النضج وتحديد مستويات النضج وتعريف كل مستوى وتحديد الجوانب الرئيسية للنموذج.

مجموعة التركيز للأخذ بأراء الخبراء حول النموذج المقترح للدراسة ومعرفة مقترحاتهم بشكله المبدي والخروج بالشكل المعدل والنهائي.

7-1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: سوف نتناول في هذه الدراسة موضوعات نماذج نضج ادارة المعرفة ومستوياتها.

الحدود الجغرافية: ستطبق هذه الدراسة في نطاق الجهات المعنية بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى.

الحدود الزمنية: ستطبق هذه الدراسة بإذن الله في الفترة الزمنية لعام 1445هـ.

1-2 مصطلحات الدراسة:

مصطلح ادارة المعرفة (Knowledge Management):

يرى (Chou & Yaying، 2005) أن إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة الفاعلية والابتكارية من أجل إكساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء.

2-2 أنواع المعرفة:

أعتمد الباحثان مثل (Duffy 2000 و Heisig 2000) على تصنيف Polanyi (1966) الذي قسم المعرفة الى نوعين هي:

المعرفة الضمنية Knowledge Implicit:

هي معرفة مخزنة في عقول الأفراد تراكمت من خلال الدراسة والخبرة. وتتطور بعملية التفاعل مع الآخرين، وتنمو من خلال ممارسة التجربة والخطأ، والنجاح والفشل؛ لذا يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها. وهي تتضمن: الرؤى الذاتية والحدس والتخمينات كمعرفة بديهية؛ فمن الصعب التواصل بها والتعبير عنها. وتعتمد درجة المشاركة بها على قدرة، واستعداد الفرد الذي يمتلكها.

المعرفة الصريحة Knowledge Explicit:

هي معرفة مقننة؛ يتم تخزينها في المستندات وقواعد البيانات، مواقع الويب، رسائل البريد الإلكتروني وما شابه ذلك. وهي أي شيء يمكن توثيقه، وأرشفته من أصول المعرفة: كالتقارير والمذكرات، والرسومات، براءات الاختراع والعلامات التجارية،

2-3 أهداف إدارة المعرفة :

يرى Gudas (2012) ان الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة في المؤسسات يتمثل بتوفير ظروف تنظيمية لإنشاء، وتخزين، ونشر، واستعمال فعال لمعرفة المؤسسة الضرورية؛ لضمان تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة. ويبين كل Rainer, Potter and (2005) Turban، أن هدف إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة هو أن تكون مدركة للمعرفة الفردية والجماعية، حتى تتمكن من تحقيق الاستعمال الفعال للمعرفة التي تمتلكها. (بن طاطا ، 2017 ص 49)

2-4 عمليات إدارة المعرفة Knowledge management processes:

يشير (الرشدي، 2020) أن عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية تعد أساس لتسيير العملية التعليمية وإدارتها بصورة متوازنة لتحقيق الفلسفة التعليمية التي تهدف للتفاعلية والتشاركية البعيدة عن الروتين الإداري الذي تعاني منه البيئات التعليمية، لتعزيزها بالبدل المناسب، وإحداث نقلة نوعية والتغيير المنشود في العمل المؤسسي.

2-5 عمليات إدارة المعرفة Knowledge management processes:

تشخيص المعرفة (Diagnosis of knowledge):

تعتبر مرحلة تشخيص المعرفة من المراحل الجوهرية والمهمة أي في برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها هو بما مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص (الزيادات، 2008 ص 92)

اكتساب المعرفة (The acquisition of knowledge):

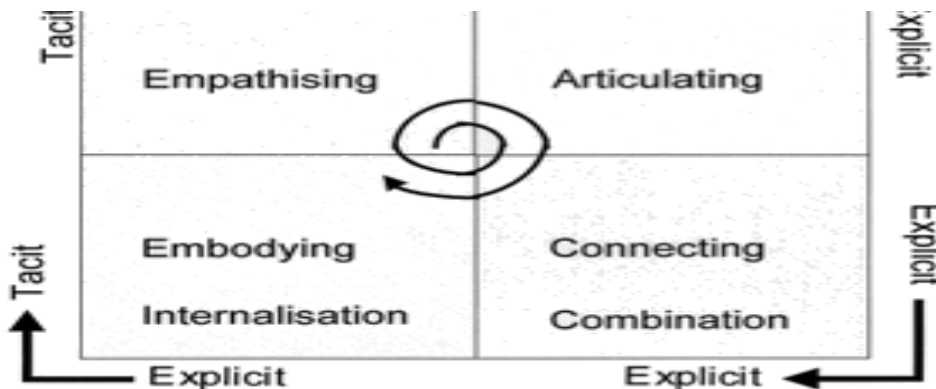
إن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات (حسن، 2008، ص 27)

توليد المعرفة (Knowledge generation) :

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في تصنيف المواهب والاحتفاظ بهم وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة (عليان، 2008، ص196) .

يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد، ويمكن القول أن نوع المعرفة التي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة، ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة (هيثم علي حجازي، 2005 ص 81) ، لذلك توجد هناك عدة نماذج عديدة قدمت لتوصيف وتحولات المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها لكن يبقى النموذج الذي اقترحه (نوناكا وتاكويتشي (Takeuchi And Nonaka) لعمليات توليد المعرفة من أهم هذه النماذج علي الإطلاق ومن أكثرها تأثيرا علي تطور إدارة المعرفة (ياسين، 2007 ص 94)

الشكل رقم (1-1) نموذج نوناكا وتاكويتشي



تخزين المعرفة (Knowledge storage) :

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدابة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً لاسيما للمؤسسات التي يحمل أفرادها المعرفة يغادروا لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً، حيث تعاني بعض المؤسسات من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى في مخزنة قواعدها (الزيادات، 2008 ص 99)

مشاركة المعرفة (Share knowledge) :

تعد عملية مشاركة المعرفة من العمليات البالغة الأهمية التي تتخذها المؤسسة شعاراً في إدارة المعرفة، وترتبط بالعديد من المصطلحات مثل: التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك وغيرها تعبيراً عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه وأن نشر المعرفة يتطلب هذه الأيام المقدرة على استخدام التقنية والآليات الحديثة لكي يتم تزويد الآخرين بالمعرفة، فالدافع لنشر المعرفة هو طلب سابق للمقدرة على جعل المعرفة متاحة، وإن نشر المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح هو المهمة الجوهرية لنشر المعرفة (عجام، 2007 ص 112)

تطبيق المعرفة: Knowledge application

ذكر (الزيادات، 2008 ص 103) إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة لا التي تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً هو لما متوافر لديها، فالفجوة ما بين تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال حيث إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لحل مشكلة قائمة (بو رقية وآخرون، 2019)

3-1: نضج إدارة المعرفة Knowledge management maturity

نضج إدارة المعرفة بشكل عام "النضج" هي حالة الاكتمال أو الكمال أو الاستعداد واكتمال التنمية. على العكس تمام عدم النضج"هي حالة عدم النضج أو النقص أو عدم الاكتمال. مثل أن النضج الشخصي يعني كمال الإنسان ويمكن تصور النضج الفردي والتنظيمي بالمثل، وهو ما يكمن وراء حالة الكمال في المؤسسة منظمة. وبالتالي يمكن استخدام مفهوم النضج لتحديد حالة فعالية المؤسسة أو حالة قدرته وكفاءته في إدارة العمليات أو البرامج أو المشاريع بفعالية. أثناء النضج، أصبح أداء المؤسسة أفضل، وأصبحت المؤسسة أكثر إنتاجية وفعالية، أكثر تنافسية وربحية. وفي حالة إدارة المعرفة، قد يشير النضج إلى حالة فعالية المؤسسة في الإدارة والاستفادة من أصولها المعرفية من خلال أداء فعال.

3-2: مصطلح نماذج نضج إدارة المعرفة (Knowledge management maturity models):

في البداية يمكن تعريف نماذج النضج على أنها مجموعة من المعايير والممارسات والإجراءات والعمليات لإدارة المعرفة المرتبطة بمعايير التقييم ومستويات تحديد مقياس الخطوات من البداية إلى المستوى الممتاز ويمكنهم أيضاً من توجيه وتطوير إدارة المعرفة في المؤسسة (بيريذ وإنريكي ، 2012 ؛ سينها ، 2013)

بالإضافة إلى نضج إدارة المعرفة، هو معرفة مستوى القدرات الموجودة في منظمة بأبعادها المختلفة تؤثر على عملية إدارة المعرفة . كل منظمة، كما يحكم عليها من خلال الوظائف التي أدتها في إدارة المعرفة، تكون في مستوى معين من النضج.

3-3 نماذج النضج Maturity models.

ومن أبرز نماذج النضج هرم ما سلو للاحتياجات الإنسانية (Maslow 1943) فهي تصف تطور المؤسسات عبر الزمن وتحدد المؤسسة مساراً للتطور ويمكن استخدامها للمقارنة والتقييم وتساعد في قيادة المؤسسة عبر خارطة طريق واضحة ومختصرة، وتزودها برؤية واضحة مع وصف محدد للمسار ، وقد اعتمدت نظرية دورة الحياة باعتبار أن النضج والنمو جزء أصيل من النظرية الذي لا يرتبط فقط بالكائنات الحية، وإنما يستعير النمو العضوي لتفسير التطور التنظيمي كذلك. فعادة ما يربط النضج بالنمو كارتباط الهدف (النضج) بالوسيلة (النمو)، كون أن النضج يُنظر إليه في علم النفس، هي استجابة واعية للبيئة بطريقة مناسبة، وبالتالي ما يجعله مرتبط بالتعلم. فمستوى نضج إدارة المعرفة يحدث ضمن سلسلة زمنية تستغرق من 3 - 5 سنوات، تمكن خلالها المؤسسة من تأسيس بنية متكاملة وثابتة لإدارة المعرفة.

(Kulkarni / St. Louis 2003) تم انتقاد معظم نماذج نضج (KMMMM) على أنها مخصصة في تطورها ولم يتم التحقق من صحتها تجريبياً بالإضافة إلى ذلك إن بعض الباحثين لديهم مخاوف شديدة بشأن التطبيق العملي لهذه النماذج ومدى انعكاسها لممارسة إدارة المعرفة الفعلية للشركات.

نموذج نضج القدرة Capability Maturity Model (CMM)

نموذج نضج القدرة هو علامة مسجلة بواسطة مكتب البراءات والعلامات المسجلة الأمريكي، من قبل جامعة كارنيجي ميلون وهو يشير إلى نموذج التطوير الذي تم إنشاؤه بعد دراسة البيانات التي سبق وأن جمعتها المؤسسات التي تعاقدت مع وزارة الدفاع الأمريكية لتمويل الأبحاث، وقد أصبح هذا النموذج الأساس الذي استخدمته جامعة كارنيجي ميلون لإنشاء معهد هندسة البرمجيات، فهذا النظام يعطي فكرة مجردة عن النظام القائم، (Niazi, et al., 2003 : 155 - 172)

تم تطويره في مجال تطوير البرمجيات وهذا النموذج (CMM) طور أصلاً باعتباره أداة تقييم موضوعية لقدرة' عمليات متعاقدي الحكومة لتنفيذ مشروع برنامج التعاقد (CMM) عام 1986 تعتمد على هيكلية عملية الإدراك (النضج) في كتاب «إدارة عملية البرمجيات» من جانب واتس همفري. وتم اصدار الكتاب عام 1995.

مستويات نموذج نضج القدرة Capability Maturity Model (CMM):

أولي. تكون العمليات غير منظمة ومخصصة وحتى فوضوية. من المحتمل أن يعتمد النجاح على الجهود الفردية ولا يعتبر قابلاً للتكرار. وذلك لأن العمليات لم يتم تعريفها وتوثيقها بشكل كافٍ لتمكين تكرارها.

قابل للتكرار .على المستوى القابل للتكرار، يتم إنشاء العمليات المطلوبة وتحديدها وتوثيقها .ونتيجة لذلك، يتم إنشاء التقنيات الأساسية لإدارة المشروع ، ويمكن تكرار النجاحات في مجالات العمليات الرئيسية.

مُعرفه .على المستوى المحدد، تقوم المؤسسة بتطوير عملية تطوير البرمجيات القياسية الخاصة بها .تتيح هذه العمليات المحددة اهتمامًا أكبر بالتوثيق والتوحيد والتكامل.

المدارة. على المستوى المُدار، تقوم المؤسسة بمراقبة ومراقبة عملياتها الخاصة من خلال جمع البيانات وتحليلها.

المحسن. وهو المستوى الأمثل، حيث يتم تحسين العمليات باستمرار من خلال مراقبة ردود الفعل من العمليات وإدخال عمليات ووظائف مبتكرة.

نموذج نضج قدرات التكامل (CMMI Capability Maturity Model Integration)

يتميز هذا النموذج بدمج الوظائف التنظيمية المنفصلة تقليدياً ويحل محلها نموذج نضج القدرات (CMM)، ويهدف إلى تحسين عملية تحديد الأهداف والأولويات للمؤسسة وتقديم التوجيه اللازم لجودة العمليات وتوفير نقطة مرجعية لتقييم العمليات الحالية.

بينما تم تصميم CMMI في الأصل للبرامج، إلا أن الإصدار الأخير أقل تحديدًا. اليوم، يمكنك تطبيق CMMI على تطوير الأجهزة والبرامج والخدمات في جميع الصناعات. يتيح النموذج للمؤسسات قياس وبناء وتحسين القدرات لتحسين الأداء العام (Stephen Watts، 2020) تم تطوير CMMI لدمج العديد من نماذج نضج الأعمال في إطار واحد. ولدت من طراز Software CMM الذي تم تطويره بين عامي 1987 و1997. تم إصدار CMMI الإصدار 1.1 في 2002، تلاه الإصدار 1.2 في 2006 والإصدار 1.3 في 2010؛ تم استبدال V1.3 بـ V2.0 في مارس. (Sarah K. White، 2021)

مستويات نموذج نضج قدرات التكامل (CMMI Capability Maturity Model Integration)

مستوى النضج 1: الأولي لا يمكن التنبؤ بها ورد الفعل .يكتمل العمل ولكنه غالبًا ما يتأخر ويتجاوز الميزانية.

مستوى النضج 2: مُدار تدار على مستوى المشروع .يتم تخطيط المشاريع وتنفيذها وقياسها والتحكم فيها.

مستوى النضج 3: محدد استباقية، وليس رد الفعل .توفر المعايير على مستوى المؤسسة إرشادات عبر المشاريع والبرامج والمحافظة.

مستوى النضج 4: تدار كمياً يتم قياسها والتحكم فيها .تعتمد المؤسسة على البيانات مع أهداف تحسين الأداء الكمي التي يمكن التنبؤ بها وتتوافق مع احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

مستوى النضج 5: التحسين مستقرة ومرنة .تركز المؤسسة على التحسين المستمر وهي مبنية على التركيز على الفرص والتغيير والاستجابة لها .يوفر استقرار المؤسسة منصة للسرعة والابتكار (Kim, & Grant. (2010)

نموذج شركة سيمنس للاتصالات (Siemens' KMMM)

يساعد هذا النموذج في تحليل جميع المجالات الرئيسية ذات الصلة بإدارة المعرفة، مثل بيئة المؤسسات، والثقافة التنظيمية، والاستراتيجية، وغيرها من المجالات لتحديد وضع المؤسسة الحالي والاتجاهات المستقبلية التي ينبغي أن تتخذها. وتوزع هذه المستويات وفق ما يلي:

المستوى الأولي: أي أن إجراءات إدارة المعرفة تكون مستقلة عن العمليات اليومية، كما لا يوجد هناك تحديد للقطاعات التي تمثل المعرفة الضمنية ومصادر توليد المعرفة داخل المؤسسة. ويتسم هذا المستوى بضعف تأثير المعرفة على الأعمال الأساسية للمؤسسة.

المستوى الثاني التكرار: يكون هناك اعتراف رسمي ببرنامج إدارة المعرفة حيث أنها لم تعد خيار بل أصبحت ضرورة ملحة ويستنتج من هذا الأمر تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بشكل ورسمي ومكرر، بحيث يتم اختبارها بشكل دوري ومستمر.

المستوى الثالث مستوى تحديد أدوار إدارة المعرفة: يتم دعم عمليات إدارة المعرفة بالأنشطة الإدارية اليومية داخل المؤسسة من خلال إيجاد أدوار ذات وصف وظيفي محدد ومقنن ورسمي لجوانب إدارة المعرفة على جميع المستويات الإدارية والتنظيمية.

المستوى الرابع إدارة المعرفة: وتقوم بنفس عمليات وإجراءات المرحلة السابقة ولكن بفارق أن تلك العمليات تتم بشكل مقنن ومعياري على جميع مستويات المؤسسة. كما يتم قياس فعالية ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي للمؤسسة على المستويات المختلفة (الفردية والتنظيمية). إلى جانب إعداد إجراءات لتشارك المعرفة والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة وتكاملها ضمن إجراءات عملها مما يؤدي إلى التعاون الجماعي الذكي على المستوى التنظيمي.

المستوى الخامس الأمثل: حيث أن هذا المستوى يكون هو التحكم الجيد في ممارسات إدارة المعرفة وتنفيذها بشكل فعال، حيث تصل المؤسسة إلى المرونة الكبيرة والاستعداد الواعي لتقبل التغيير الداخلي والتكيف مع المتغيرات الخارجية، كما تصبح المعرفة من ضمن أصولها الأساسية ويتم استغلالها في تحسين وتجويد الأعمال الأساسية والرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة. (سرورة، 2022)

النموذج الأخير هو نموذج APQC (American Productivity & Quality Center)

قدم هذا النموذج مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي عام (1993) ويعتبر هذا النموذج خارطة طريق للانتقال من أنشطة إدارة المعرفة الغير متناسقة والغير ناضجة إلى مدخل منضبط وناضج وبما يتماشى مع ضرورات الأعمال الاستراتيجية (Goonesekera, 2012). يعد APQC (المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة) السلطة الأولى في العالم في مجال قياس الأداء وأفضل الممارسات وتحسين العمليات والأداء وإدارة المعرفة. تأسست شركة APQC في عام 1977 على يد قائد الأعمال والمبتكر جاك غرايسون، وهي توفر المعلومات والبيانات والرؤى التي تحتاجها المؤسسات للعمل بشكل أكثر ذكاءً وأسرع وبثقة أكبر.

وهي منظمة غير ربحية، ونقدم أبحاثاً وبيانات مستقلة وغير متحيزة ومعتمدة لأكثر من 1000 عضو مؤسسي في 45 صناعة حول العالم. يتمتع أعضاؤنا بإمكانية الوصول الحصري إلى أكبر مجموعة من البيانات القياسية في العالم، والتي تضم أكثر من 4,000,000 نقطة بيانات.

وحدد هذا النموذج خمس مستويات أيضاً (Lemons, 2012: 2; Hubert & Lemons, 2012)

المستوى الأول: التهيئة أو البدء: السمة الرئيسية للمؤسسة. في هذا المستوى هي تبادل المعرفة ونقلها بشكل عشوائي وغير رسمي وهذا بدوره لا ينتج منه أي تأثير على الأعمال.

يعتبر المستوى الأساسي للنضج والمكان الذي تبدأ فيه معظم المؤسسات رحلاتها في إدارة المعرفة. على هذا المستوى تقتصر المؤسسة إلى عمليات أو ممارسات متسقة لتحديد المعرفة الأساسية والنقاطها ومشاركتها ونقلها وتطبيقها بنجاح. السمة الرئيسية لمنظمة المستوى الأول هي تبادل المعرفة ونقلها بشكل عشوائي وغير رسمي، وهذا بدوره لا يؤدي إلى أي تأثير على الأعمال. من أجل التحرك بسرعة عبر هذا المستوى من نضج إدارة المعرفة، يجب توصيل الأهداف التالية والعمل على تحقيقها.

1. اشرح إدارة المعرفة بطريقة يمكن أن يرتبط بها القادة والآخرين في مؤسستك.

2. قم بإنشاء صورة مقنعة لما يمكن تحقيقه فيما يتعلق بنتائج الأعمال.

3. توسيع الاهتمام والتفاهم بين أصحاب المصلحة الرئيسيين.

4. ابحث عن مجالات المشروع التي ستستفيد منها أكثر وتساهم من تحسين تدفق المعرفة.

المستوى الثاني التطوير: يتم الدعم مهم لإنشاء المساءلة التنفيذية من أداء أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسة ورماية استراتيجية إدارة المعرفة وبرنامج لتحسين عمليات المؤسسة.

التركيز الأساسي خلال هذا المستوى الثاني هو إنشاء التكرار الأول لاستراتيجية إدارة المعرفة. ويجب أن ترتبط الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويجب أن تحدد فرص العمل لتطبيق مناهج تبادل ومشاركة المعرفة ونقلها. وينبغي تقييم الفرص وقيمة تلك الفرص وتوثيقها بوضوح بحيث يجب أن توضح عائد الاستثمار المتوقع والآثار الثانوية، بما في ذلك الاستثمارات وتقييم الفوائد المفترضة التي يمكن قياسها من خلال تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة التي تركز على عمل المؤسسة

تتضمن أهداف إنشاء قدرة هذه المستوى على ما يلي:

1. تطوير القيادة الفكرية لإدارة المعرفة وتوليد التأييد لها.

2. إنشاء وبناء الدعم لاستراتيجية إدارة المعرفة المتكاملة.

3. اختيار وتأمين فرص العمل لاختبار أساليب وأدوات إدارة المعرفة.

4. إيجاد الموارد اللازمة لدعم مبادرات إدارة المعرفة الأولية.

المستوى الثالث التوحيد (المعيارية): ينصب التركيز الأساسي في هذا المستوى على إدارة استراتيجية وإدارة المعرفة والعمليات والأساليب المحددة في المستوى الثاني (التطوير).

خلال هذا المستوى الثالث، غالباً ما يتطور فريق إدارة المعرفة إلى مورد مشترك مع مسؤوليات إشرافية على مناهج إدارة المعرفة والعمليات.

لماذا يعتبر التوحيد أو المعيارية مهم؟ لأنه يتيح استخدام الأساليب والعمليات القياسية (والقابلة للتكرار) للمؤسسة من خلال دمج أفضل الممارسات من مناهج وعمليات إدارة المعرفة المستخدمة بالفعل وتعزيز النتائج مع أفضل الممارسات الخارجية لسد أي فجوات. تشمل الأنشطة الرئيسية خلال هذا المستوى الثالث على ما يلي:

1. إدارة مناهج وعمليات إدارة المعرفة بحيث تكون موحدة وقابلة للتكرار.
2. تصميم وتنفيذ الفرص التجريبية.
3. استخلاص الدروس المستفادة لتسهيل التحسين المستمر للمنهجيات.
4. التواصل وتسويق منهجيات إدارة المعرفة.

المستوى الرابع التحسين: في هذا المستوى يتم وضع أسس إدارة المعرفة وتوحيدها ويتضمن المستوى الرابع توسيع مبادرات إدارة المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة من خلال الاستفادة من مناهج وعمليات إدارة المعرفة الموحدة المتوافقة مع استراتيجية إدارة المعرفة. لذلك يجب أن تعمل أساليب وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة معاً لخلق قدرة تنظيمية قوية. الهدف الأساسي في هذا المستوى هو تحسين وتطوير وتسويق استراتيجية شاملة تستفيد من عمليات وأساليب إدارة المعرفة الموحدة وتشمل الأنشطة الرئيسية للمستوى الرابع وهي كما يلي :

1. تطوير استراتيجية توسع تتضمن الاستفادة من منهجيات إدارة المعرفة القياسية في جميع أنحاء المؤسسة والتوسع في أقسام أو مجالات وظيفية جديدة.
2. إدارة جهود التوسع والسيطرة على أي مخاوف أو ارتباك ينتج عن الاستفادة من منهجيات إدارة المعرفة المعمول بها في جميع أنحاء المؤسسة.
3. الاستمرار في التواصل والتحسين وتسويق منهجيات إدارة المعرفة لجمهور أوسع وأكثر تنوعاً داخل المؤسسة.

المستوى الخامس والابتكار: الهدف الأساسي في هذا المستوى الخامس من النضج هو تحسين العمليات الأساسية من خلال تحسين مناهج وعمليات إدارة المعرفة المعيارية وتضمينها في بيئة الأعمال، من البداية إلى النهاية ضمن العمليات من أجل تحقيق نتائج الأعمال المرجوة والابتكار ومراقبة صحة منهجيات إدارة المعرفة، ومواءمة عمليات تقييم أداء الموظفين وتقديرهم مع الإجراءات والسلوكيات اللازمة لدعم استراتيجية إدارة المعرفة وتحقيق التوازن بين إطار إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة مع المرونة اللازمة لتلبية الاحتياجات والظروف الفريدة في أجزاء مختلفة من المؤسسة (Cindy Hubert and Darcy Lemons. 2019)

جدول يوضح النماذج ومستوياتها:

م	النموذج	اختصاره	مستوياته
---	---------	---------	----------

1	نموذج نضج القدرة Capability Maturity Model	CMM	خمس مستويات: أولي قابل للتكرار مُعرفه المدارة. المحسن
2	نموذج نضج قدرات التكامل Capability Maturity Model Integration	CMMI	خمس مستويات الأولي مُدار محدد تدار كميا التحسين
3	نموذج شركة سيمنس للاتصالات (Siemens')	KMMM	خمس مستويات الأولي التكرار مستوى تحديد أدوار إدارة المعرفة إدارة المعرفة الأمثل
4	نموذج المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة	(APQC)	خمس مستويات التهيئة او البدء التطوير

التوحيد (المعيارية)		
التحسين		
الإبداع والابتكار		

التعقيب على النماذج السابقة:

يرى الباحث ومن خلال مراجعة النماذج السابقة، أن جميع النماذج السابقة تظهر عملية نضج إدارة المعرفة في المؤسسات على مراحل أو يسميها البعض مستويات ، والمؤسسات في البداية غير مهتمة أو غير مدركة لأهمية إدارة المعرفة بالنسبة لها ، ثم مع مرور الوقت وبسبب الحاجة والمنافسة والتطوير والحدثة تتحول هذه المؤسسات تدريجياً نحو تبني أفكار أو خطط وعمليات تساهم في الاستفادة من هذه المعرفة بحيث يمكن إدارتها لضمان بقائها بالتركيز على من يملك هذه المعرفة وبناء منظمة تؤمن بأهمية التجديد والابتكار وإنشاء منظمة تعليمية. واعتمدت على نموذج نضج إدارة المعرفة العامة لأنه يمكن استخدامه مع جميع أنواع المؤسسات على الرغم من بيئاتها المختلفة، حيث تقوم المؤسسات بتقييم برامج إدارة المعرفة لمجموعة متنوعة من الأسباب، من أهمها التخطيط والمراقبة وتتبع التطوير والقياس المعياري.

وهناك العديد من المدارس الفكرية التي قدمت تصورات مختلفة، بعضها نظري وآخر عملي بحكم تطبيقاته في سياقات تنظيمية متعددة، حيث يوفر أدوات للتقييم مما يجعلها أكثر صلابة ودقة في التطبيق. وتحليل هذه النماذج نجد أن معظمها يركز على المكونات الأساسية في إدارة المعرفة (الاستراتيجية، الأفراد، العمليات، التكنولوجيا) والتي تتفاعل فيما بينها لتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات. ومعظم نماذج مستوى نضج إدارة المعرفة المعروفة تتوزع فيها عدة مستويات للنضج وتشترك في أنها تسلسلية تراكمية ترابطية، إلا أن كل نموذج يستخدم مصطلحات خاصة به بناء على افتراضات ومنطلقات وأهداف محددة

الدراسات السابقة:

تشير أدبيات الموضوع إلى قلة الدراسات التي تم إجراؤها لنماذج النضج لإدارة المعرفة بالإنتاج الفكري العربي مقارنة بالدراسات الأجنبية وسوف نحاول استعراض الإنتاج الفكري في مجال النضج لإدارة المعرفة حسب التسلسل الزمني من الأقدم فالأحدث.

الدراسات السابقة:

تشير أدبيات الموضوع إلى قلة الدراسات التي أجريت لنماذج النضج لإدارة المعرفة في الإنتاج الفكري العربي مقارنة بالدراسات الأجنبية، ويستعرض الباحث الإنتاج الفكري في مجال النضج لإدارة المعرفة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

1- الدراسات العربية:

دراسة كاظم وآخرين (2022)، وعنوانها: (أثر نضج إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي)، التي هدفت إلى التعرف على أثر نضج إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بالشركة العامة لتجارة الحبوب/ فرع الديوانية، وقد تبني البحث منهجاً وصفيًا وتحليليًا لمُتغيّرات البحث، وتكوّنت عينة البحث من مجموعة من موظفي الشركة العامة لتجارة الحبوب/ فرع الديوانية بلغ عددهم (191) موظفًا، وأُستخدمت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات، واستخدم البحث العديد من الوسائل الإحصائية كالانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، ونمذجة المعادلة الهيكلية بمساعدة البرامج الإحصائية (SPSS.var.24; AMOS.var.24)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن نضج إدارة المعرفة لها تأثير معنوي في الأداء المؤسسي.

وهدف دراسة علي وعباس (2021)، وعنوانها: (دور نضج إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية في جامعة بابل) إلى بيان دور نضج إدارة المعرفة المتمثلة بـ(الأفراد، والعمليات، والمهارات التكنولوجية) في الأداء المؤسسي المتمثل في: (رضا العاملين، وتحسين الإنتاجية، والنمو)، وقد أُختيرت عينة من القيادات العليا لجامعة بابل والبالغ عددهم (58) قياديًا؛ للتعرف على مستوى توافر نضج إدارة المعرفة، والاهتمام بالأداء المؤسسي؛ الأمر الذي يعني ضرورة بيان الأدوات التي تُستعمل من أجل بيان النتائج التي تتوصل إليها الدراسة. وتتمثل أشهر الأدوات الإحصائية التي أُستعملت لهذا الغرض في: (معادلة النمذجة الهيكلية، ومُعامل ألفا كرونباخ، والتوزيع الطبيعي المتمثل في اختباري Kolmogorov-Smirnov، Shapiro-Wilk) والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومُعامل ارتباط بيرسون، ومُعاملات الارتداد التي أُستخرجت بواسطة برنامج "AMOS.V.24"، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين نضج إدارة المعرفة والأداء المؤسسي للجامعة؛ الأمر الذي يتعين على العينة أن تعمل على استثمار إمكاناتها المعرفية لتطوير أدائها المؤسسي وتحسينه.

أما دراسة حميدان (2019)، وعنوانها: (نموذج قياس نضج المؤسسات في تبني إدارة المعرفة ضمن بيئة الأعمال السعودية)، فهدفت إلى بناء نموذج لقياس مدى نضج المؤسسات السعودية في تبني إدارة المعرفة ضمن "إطار عمل نموذج قياس النضج"، والمكون من ست خطوات، وهي: تحديد مجال تطبيق النموذج، وتصميمه، وتحديد مكوناته، واختباره، واستخدامه، وأخيرًا تحديثه وتطويره، واكتفى الباحث في هذه الورقة بالخطوات الثلاث الأولى؛ لضيق الوقت ونقص الإمكانيات حسب إفادته، وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال حاجة المؤسسات في المملكة العربية السعودية إلى مقياس يحدّد مدى نضجها في إدارة المعرفة، ويوضّح مراكز قوتها، ومكامن

القصور في الجانب المعرفي فيها؛ مما يمهد الطريق للتخطيط والعمل لنقل المؤسسات إلى مستويات متقدمة معرفياً. وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي من خلال جمع المعلومات الثانوية من المراجع والكتب والدراسات العلمية والأبحاث المتاحة؛ لتعيين محددات النموذج المستهدف ومؤثراته، ومن ثم استخدم أسلوب جماعة التركيز في تنقيح تلك المؤشرات المستنبطة، وأتبع ذلك بتحكيم صدق المقياس والاستفادة من المعلومات المرتدة، وأفرزت الدراسة مقياس (سلم المعرفة) القائم على ثلاثة محاور، وهي: إدارة المعلومات، وإدارة الخبرات، وإدارة الأفكار، وكان إجمالي عدد مؤشرات المقياس (67) مؤشراً.

وقد هدفت دراسة أبي ناصر وآخرين (2016)، وعنوانها: (قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الأداء: دراسة تطبيقية في جامعة الأزهر بفلسطين) إلى تقييم نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؛ لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في إدارة المعرفة، التي تُعزز الأداء الكلي للمنظمة، وقد طبقت الدراسة على جامعة الأزهر في قطاع غزة، واعتمد على نموذج منظمة الإنتاجية الآسيوية الذي يستخدم لتقييم نضج إدارة المعرفة، وقد طُوّر البُعد الثاني لتقييم الأداء العالي من قبل المؤلفين، وبلغت العينة الضابطة (364) فرداً، وأُستخدم العديد من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، بما في ذلك ارتباط الموثوقية باستخدام ألفا كرونباخ، "ANOVA"، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار الحكيم، وتُشير النتائج الإجمالية للدراسة الحالية إلى أن نضج إدارة المعرفة مناسب للقياس، ويؤدي إلى تعزيز الأداء العالي، ويظهر تقييم نضج إدارة المعرفة أن مستوى النضج الجامعي في المستوى الثالث، كما تدعم النتائج الفرضية ومن أبرز العوامل التي تؤثر في الأداء العالي: العمليات، وقيادة إدارة المعرفة، والأشخاص، ونتائج إدارة المعرفة، وعملية المعرفة. وتعدّ الدراسة أول دراسة طبقت في مؤسسة التعليم العالي بفلسطين تستكشف وضع نضج إدارة المعرفة باستخدام نموذج الإنتاجية الآسيوي.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Oliveira, & Pedron, 2014)، بعنوان: Maturity model for knowledge management and strategic benefits نموذج النضج لإدارة المعرفة والفوائد الإستراتيجية.

الهدف الرئيس من الدراسة اقتراح نموذج نضج إدارة المعرفة، الذي يربط إدارة المعرفة بالفوائد الإستراتيجية، من حيث القدرة الاستيعابية والابتكار والأداء التنظيمي، ويستند نموذج نضج إدارة المعرفة الذي طُوّر في هذه الدراسة على تحليل نماذج النضج المنشورة سابقاً في المجالات العلمية. وقد أخذت التحليل في الحسبان لعدد المستويات، والعوامل الرئيسة في كيفية تطبيق النموذج، وربط إدارة المعرفة بالفوائد الإستراتيجية، حيث إن النموذج المقترح يتكوّن من خمسة مستويات وأربعة عوامل رئيسة، وهي: البيئة الداخلية (دعم الإدارة العليا، والمعلومات والتكنولوجيا)، والمحتوى (المعرفة الضمنية والصريحة)، والعمليّة (الإنشاء/التخزين والمشاركة)، والخارجية: البيئة (العملاء والشركاء والموردين)، ويأخذ النموذج المقترح في الحسبان العلاقة بين العوامل الرئيسة في نموذج نضج إدارة المعرفة والقدرة الاستيعابية والابتكار والتنظيمية في الأداء. وكان من نتائج هذا النموذج: أنه يمكن تقييم الشركة والمقارنات بين الشركات فيما يتعلّق بإدارة المعرفة، وتقييم الفوائد الإستراتيجية لإدارة المعرفة.

دراسة ماكنين وآخرين (Maqnun et al., 2020)، بعنوان: The Enhancement of E-learning for the Boring Process to Leverage the Knowledge Management Maturity نضج إدارة المعرفة.

حيث هدفت إلى تصميم تعزيز التّعلّم الإلكتروني للعملية المملة، ومراجعة نضج إدارة المعرفة للشركة، وأستردت عملية تحويل المعرفة إلى واحد وثلاثين معرفة ضمنية، وتحويلها كجزء من أفضل الممارسات والمحتوى المعرفي للتّعلّم الإلكتروني، وبعد ذلك بدأت عملية تطوير البرمجيات لتطوير تعديل هيكل التّعلّم الإلكتروني والميزات الجديدة المطلوبة، وكشفت المراجعة عن أن التّعلّم الإلكتروني أسهم في نجاح الشركة، ونضج إدارة المعرفة بالمستوى الثالث عبر تقييم نضج إدارة المعرفة، حيث يمكن للشركة تحديد تحسينات المبادرات اللازمة للاستفادة من ممارسة إدارة المعرفة.

دراسة فان لار وآخرين (Van Laar et al., 2020)، بعنوان: Measuring knowledge management maturity in U.S. Army headquarters
Army headquarters قياس نضج إدارة المعرفة في مقرات الجيش الأمريكي.

حيث هدفت الدراسة إلى بيان تطبيق نموذج نضج إدارة المعرفة (KM3)، الذي طوره مكتب دعم إدارة المعرفة التابع للجيش الأمريكي، وصُمم على غرار نموذج نضج مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي (APQC)، ويقيس نموذج (KM3) مدى النضج داخل المؤسسة لمكونات إدارة المعرفة لتصوّر أداء المهمة وتحقيقه، وتُقدّم الدراسة التدابير التي تعمل محددات لأداء المهمة الأمثل للمؤسسات العسكرية، والسؤال البحثي: هل هذه التدابير مناسبة وقابلة للقياس ومستدامة مع مرور الوقت؟ وقد فُحصت إحدى عشرة منظمة تابعة لمقر الجيش الأمريكي؛ لتقييم مستوى نضج إدارة المعرفة لكل منظمة، وأُستخدام (KM3) أداة للتقييم الذاتي، وقُيِّمت كل منظمة نضجها في إدارة المعرفة باستخدام البيانات المستمدة من أخذ العينات الهادفة من خلال مجموعات التركيز النوعية، وكشفت نتائج هذه الدراسة عن ضرورة توافر بعض الدعم بأن نموذج (KM3) مناسب وقابل للقياس، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسة لتحديد ما إذا كان مستداماً.

دراسة كيشافارز وآخرين (Keshavarz et al., 2015)، بعنوان: The Strategic Factors of Knowledge Management Success in Achieving Organizational Agility on the Model (APQC) (Case study: Automotive-Related Companies (2015) العوامل الإستراتيجية لنجاح إدارة المعرفة في تحقيق المرونة التنظيمية على النموذج (APQC) دراسة حالة: الشركات المرتبطة بالسيارات.

حيث ذكرت الدراسة نماذج مختلفة في مجال عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة، وأُختيرت جودة أمريكا وكفاءتها عن طريق نموذج (APQC)، الذي يشمل خمسة عوامل لثقافة تبادل المعرفة، ومنظور الإدارة العليا، والتعليم والتّعلّم، وتقنيات المعلومات، ووثائق صيانة الخزان؛ للتحقق من حالة المرونة التنظيمية في تنظيم المبادئ التوجيهية المقّدمة في هذا السياق، وأُستخدمت الاستبانة في هذه الدراسة لجمع المعلومات، وتُحقّق من موثوقية الاستبانة من خلال ألفا كرونباخ، وحُصل على موثوقية استبانة خفة الحركة التنظيمية وبلغت (0.946)، وبلغت موثوقية استبانة إدارة المعرفة (0.989)، وكان مجتمع الدراسة من المديرين والخبراء والموظفين بالشركة (أ) في صناعة السيارات، وبلغ عدد أعضاء الشركة (1400) عضو، وأُختير (91) شخصاً عينة بطريقة أخذ العينات، ووُزعت الاستبانة التي قدّمها النموذجان بشكل عشوائي، وأظهر تحليل الانحدار أنه في علاقة منفصلة مع مرونة هذه العوامل، كانت العوامل الخمسة فعّالة في تحقيق المرونة التنظيمية، ولكن في الوقت نفسه فُحصت هذه العوامل وكان هناك ثلاثة عوامل أدت دوراً لذلك، وهي: وجهات نظر الإدارة العليا، والتّعلّم ووثائق الحاوية، وسرعة التنظيم الفعّال. وكشفت الدراسة عن ضرورة أن تقوم كل منظمة - وفقاً لمواردها الخاصة- بالنظر بشكل عام وشامل لجميع العوامل في تنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسة؛ لاستخدامها لتحقيق الرشاقة التنظيمية، التي بدورها يمكن أن تكون موضوعاً لمزيد من البحث في المستقبل.

دراسة بروسيدة (Procedia, 2015)، بعنوان: Knowledge Management Capability Level Assessment of the Higher Education Institutions: Case Study from Mongolia (2015) تقييم مستوى القدرة على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة من منغوليا.

الغرض الرئيس من هذه الدراسة إجراء تقييم لقدرة إدارة المعرفة (KM)، وتحديد الوضع الحالي لنضج إدارة المعرفة في إحدى مؤسسات التعليم العالي بمنغوليا، وقد استخدمت الدراسة مجالات القدرة المعرفية التنظيمية لكولكارني وفريز (2004)، ونموذج تقييم القدرة على إدارة المعرفة (KMCA) من أجل التقييم، وأشارت النتائج إلى أن مستوى نضج القدرة الحالية على إدارة المعرفة بالجامعة ككل؛ يقع في المستوى الأول من نضج إدارة المعرفة، وأن مجالات القدرة المعرفية التنظيمية ونموذج (KMCA) الذي اقترحه كولكارني وفريز (2004) قابلان للتطبيق في سياق التعليم العالي.

دراسة تايسكرون وآخرين (Tissayakorn et al., 2013)، بعنوان: Management Model of Organization Knowledge (Maturity)

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نضج إدارة المعرفة؛ لمساعدة المؤسسات على تحديد الوضع الحالي لإدارة المعرفة، وتحسين الإجراءات والعمليات لإدارة المعرفة التنظيمية، وقد حلّلت وناقشت نموذج نضج إدارة المعرفة، وإدارة المعرفة في المؤسسة وأهدافها وعملياتها، ونصّت الدراسة على أن مشاريع إدارة المعرفة لها ستة أهداف رئيسية، وهي: الحفاظ على رأس مال المعرفة للمؤسسة، وتحقيق عوائد أفضل، وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة ذكية، وبناء ثقافة تنظيمية، وجعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع بيئة العمل، وحددت الدراسة خمس عمليات: اكتساب - تخزين واسترجاع - عمليات إدارة المعرفة من خلال توليد النقل - وطوّرت الدراسة من خلال تقديم نموذج نضج إدارة المعرفة يتكوّن من خمس مراحل رئيسية (الفوضى - الأولوية - المعيار - التنظيم القياسي - القياس والتحكّم الرقمي - التطوير والتحسين المستمر)، وحددت المجالات الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة في بناء نموذج النضج لإدارة المعرفة، والتي تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة كالاتي: (الإستراتيجية - الإجراءات - تقنية المعلومات - الموارد البشرية الثقافة التنظيمية).

دراسة إيستنهزين وآخرين (Esterhuizen et al., 2012)، بعنوان: A knowledge management framework to grown innovation capability maturity إطار إدارة المعرفة لتنمية نضج القدرة على الابتكار.

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار لإدارة المعرفة يُمكن من القدرة على الابتكار، وقد قيّم خمسة خبراء في الصناعة ونظرية الموضوع إمكانية تطبيق الإطار وسهولة استخدامه، وأفاد جميع الخبراء أن الشركات يمكنها استخدام أدوات إدارة المعرفة وظروف التسهيل التنظيمية للسماح بنمو نضج القدرة على الابتكار، وتكمن أهمية الإطار في أنه يقدّم مبادئ توجيهية لاستخدام إدارة المعرفة؛ بوصفها وسيلة لزيادة نضج القدرة على الابتكار، وأن الاستنتاج يحدّد ما إذا كانت الظروف التنظيمية للمؤسسات وأدوات إدارة المعرفة كافية للحفاظ على نضج قدرتها على الابتكار أو تنميتها، حيث لا توجد مبادئ توجيهية رسمية لاستخدام إدارة المعرفة؛ لتنمية نضج القدرة على الابتكار.

وكشفت الدراسة عن أن القصد من الإطار الذي تقدّمه المقالة ليس الحل الشامل والنهائي لتمكين النمو في الابتكار لنضج القدرات، ولا نيتها تقديم خطوة بخطوة لتكامل إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة، وقد هدف الباحثون إلى التحقيق التنظيمي للدعم، باستخدام أدوات الأعمال؛ لتنمية القدرة على الابتكار والنضج. وتكمن مساهمتها البحثية الفريدة في أنها توفّر رابطاً ملموساً بين مجالات المعرفة

لنضج القدرة على الإدارة والابتكار. وبالتالي قيم خمسة خبراء في الصناعة من مختلف المجالات أن عيوب البحث: أنه لم يسمح بذلك التنفيذ العملي للإطار؛، وتلقى المؤلفون ردوداً مشجعة على قابلية التطبيق العملي وسهولة الاستخدام للإطار من عدد خمسة أفراد تمت مقابلتهم.

دراسة كاتبان وآخرين (Khatibian et al., 2010)، بعنوان: Measurement of knowledge management maturity level within organizations قياس مستوى نضج إدارة المعرفة داخل المؤسسات.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس مستوى نضج إدارة المعرفة في المؤسسات (التصميم/المنهجية/النهج)، واستخلاص العوامل والمؤشرات الفعالة في إدارة المعرفة، واقترحت مخططاً لتحديد الأولويات، وتحديد وزن كل عامل ومتغير، ومسح وتقييم نماذج إدارة المعرفة الحالية وتقديم نموذج لنضج إدارة المعرفة مع عوامل ومتغيرات محددة.

وكشفت النتائج عن تحديد واستخلاص ثمانية عوامل و(42) متغيراً تؤثر في إدارة المعرفة، ومن ثم تطوير نموذج نضج إدارة المعرفة، حيث إن نموذج هذه الدراسة عملي، ويساعد على تحديد موقف نضج المؤسسة في إدارة المعرفة من خلال تحديد الوضع الحالي للعوامل والمتغيرات، وتحديد أولويات العوامل والمتغيرات التي تُمكن المؤسسة من تحسين ملفها الشخصي. ولزيادة تعميم النموذج، فيجب أن يستخدم مستقبلاً النموذج في منظمات أخرى بصناعات متنوعة، حيث إن الأصالة/القيمة بهذا النموذج الأساسي لهذا البحث هو (CMMI)، بدلاً من (CMM)، وبدلاً من (KPAs)؛ لذلك نستخدم عوامل النجاح الحرجة، وقياس موقف نضج المؤسسة باستخدام الاستبانة، ويمكن استخدام نموذج البحث نموذجاً بديلاً مقارنة بالنماذج الموجودة

التعقيب الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ ندرة بالانتاج الفكري التي تطرقت لنضج إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي وخاصة بالدراسات العربية حيث لم يتطرق لها حسب علم الباحث فقط دراسة أبي ناصر وآخرين (2016)، والتي تطرقت لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الأداء ودراسة (Procedia, 2015)، بعنوان: Knowledge Management (2015) Capability Level Assessment of the Higher Education Institutions: Case Study from Mongolia تقييم مستوى القدرة على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كاظم وآخرين (2022) و دراسة علي وعباس (2021)، ودراسة (Maqnun et al., 2020) على أن قياس نضج إدارة المعرفة وتقييمها لها تأثير في تحسين الأداء المؤسسي، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة حميدان (2019) حيث هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لقياس مدى نضج المؤسسات السعودية في تبني إدارة المعرفة، والاختلاف يكمن في عدم توصل الباحث إلى نتائج وتوصيات للدراسة يمكن الاستفادة منها بشكل كبير في الدراسة الحالية.

وافقت الدراسة الحالية مع دراسة فان لار وآخرين (Van Laar et al 2020) حول الحرص على تطوير وتبني ودعم النموذج المقترح وإجراء العديد من الدراسات لتحديد ما إذا كان مستداما.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Oliveira, & Pedron, 2014) من حيث عدد مستويات النضج في النموذج المقترح والتي تكونت من 5 مستويات ولكن تختلف المستويات بين الدراسة الحالية دراسة (Oliveira, & Pedron, 2014) في المسمى الخاص

بالمستوى والتي ترجع بحسب اهداف المؤسسة والثقافة التنظيمية بها، وتم التطرق في دراسة (Oliveira, & Pedron, 2014) بأمر في غاية الأهمية والتي تمت الاستفادة منها بشكل كبير والتي تمثلت في دعم الادارة العليا بالمؤسسة لتعزيز ادارة المعرفة والمحافظة عليها من خلال الدعم والتوجيه والرقابة والتحفيز والتهيئة داخل المؤسسة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبي ناصر وآخرين (2016)، والتي تطرقت لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الأداء واعتمد على نموذج منظمة الإنتاجية الآسيوية الذي يستخدم لتقييم نضج إدارة المعرفة ومع دراسة (Procedia, 2015)، بعنوان: Knowledge Management Capability Level Assessment of the Higher Education Institutions: (Case Study from Mongolia) (2015) تقييم مستوى القدرة على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي واستخدمت نموذج تقييم القدرة على إدارة المعرفة (KMCA) الذي اقترحه كولكارني وفريز (2004)، حيث أن الدراستين التي ذكرت تم أجزاها مع مؤسسات التعليم العالي والتي تتفق مع الدراسة الحالية ولكن تميزت الدراسة الحالية في تطبيق نموذج مقترح تم تصميمه من قبل الباحث وتم عرضه على مجموعة مختلفة من الخبراء لضرورة ملاءمتها مع بيئة الأعمال ومؤسسات التعليم العالي، وملاءمتها للبيئة المحلية وثقافة المنطقة، وهدف المؤسسة ورسالتها ورؤية المملكة 2030، وهذا الأمر يتفق مع دراسة كيشافارز وآخرين (Keshavarz et al., 2015) بضرورة أن تقوم كل مؤسسة وفقاً لمواردها الخاصة - وذلك بالنظر بشكل عام وشامل لجميع العوامل في تنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسة.

اتفقت هدف هذه الدراسة الحالية مع هدف دراسة تايسكرون وآخرين (Tissayakorn et al., 2013) ودراسة (Khatibian et al., 2010) بأن الهدف هو قياس الوضع الحالي لإدارة المعرفة في المؤسسة وتقييمه، وفهم وضع التطبيق الحالي لإدارة المعرفة، وتحديد مواطن القوة والضعف، واستنتاج الفجوة بين وضع المؤسسة الحالي ومقارنته بالمعايير العالمية؛ لتحديد قدرتها الحالية لصياغة خطة متكاملة للتطبيق، وسدّ الفجوة للوصول إلى الوضع المأمول، وبناء الإطار العام لإدارة المعرفة في المؤسسة بالإضافة إلى أن دراسة تايسكرون وآخرين (Tissayakorn et al., 2013) استخدمت المجالات الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة في بناء نموذج النضج لإدارة المعرفة، والتي تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة كالآتي: (الاستراتيجية - الإجراءات - تقنية المعلومات - الموارد البشرية الثقافة التنظيمية) والتي تتشابه إلى حد كبير المجالات الأساسية التي أعتمد عليها الباحث في دراسته.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Maqnun et al., 2020) بضرورة تحديد المؤسسات المبادرات اللازمة للاستفادة من ممارسة إدارة المعرفة وعقد الشراكات والتعاون مع الجهات ذات العلاقة، التي تسهم في تطور أداء المؤسسة والتي تسهم في زيادة نضج ادارة المعرفة بها.

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Esterhuizen et al., 2012) من خلال واقع التطبيق الفعلي والعملي حيث ان الدراسة الحالية تم تقييم النموذج وعرضها على مجموعة خبراء مجموعة التركيز من اصحاب المعرفة والخبرات في ادارة المعرفة والعلوم الاخرى ذات الاختصاص وإمكانية تطبيقه على أرض الواقع وتبنيه من قبل المؤسسة حيث أن دراسة (Esterhuizen et al., 2012) قيم خمسة خبراء في الصناعة من مختلف المجالات أن عيوب البحث: أنه لم يسمح بذلك التنفيذ العملي للإطار.

اتفقت الدراسة الحالية بشكل كبير مع دراسة (Khatibian et al., 2010) بأن من الممكن استخدام نموذج البحث نموذجاً بديلاً مقارنة بالنماذج الموجودة وهذا الأمر استفاد منه الباحث بتصميم نموذج مقترح لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي طبقاً لمعايير (APQC) حيث تمت الاستفادة من النموذج في تطوير وتقديم النموذج المقترح في هذه الدراسة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات والنماذج السابقة في أهمية وجود نموذج مثالي لقياس نضج إدارة المعرفة في المؤسسات؛ يُمكنها من متابعة تطبيق إدارة المعرفة بها لتشمل عدة مجالات أساسية وفرعية، وقد أسهمت الدراسات والنماذج السابقة في حصر نماذج النضج وعمليات إدارة المعرفة، وبناء الإطار النظري، وبناء أداة لقياس النموذج، والمساهمة بشكل كبير في تصميم النموذج المقترح.

الإطار المنهجي.

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإطار المنهجي للدراسة وأجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى ومجموعة التركيز لبحث مشكلة الدراسة، حيث أن الجمع بين منهج ومجموعة التركيز يزيد من قوة الدراسة بالاستفادة لتقييم بالنموذج وكما أن من الممكن أن يقوي أي نقاط ضعف ويمكن أن يؤدي إلى نتائج أكثر ثراءً وأكثر موثوقية وفيما يلي تفصيل لذلك.

منهج وأساليب الدراسة:

منهج تحليل المحتوى : (العساف، 1989) وهو: تعريف بيرلسون (عبارة عن طريقة بحث يتم تطبيقها من أجل الوصول إلى وصف كمي هادف ومنظم لمحتوى أسلوب الاتصال).

يتضح من التعريف أن هناك عدة عناصر لتحليل المحتوى يمكن إيجازها فيما يلي:

تحليل المحتوى لا يجري بغرض الحصر الكمي لوحدة التحليل فقط وإنما يتعداه لمحاولة تحقيق هدف معين مثل:

أنه يقتصر على وصف الظاهر وما قاله الإنسان أو كتبه صراحة فقط دون اللجوء إلى تأويله .

أنه لم يحدد أسلوب اتصال دون غيره ولكن يمكن للباحث أن يطبقه على أي مادة اتصال مكتوبة أو مصورة .

أنه يعتمد على الرصد التكراري المنظم لوحدة التحليل المختارة. (العساف، ١٩٨٩، ٢٣٥)

مجموعة التركيز : هي طريقة بحث تجمع مجموعة صغيرة من الأشخاص للإجابة على الأسئلة في بيئة خاضعة للإشراف. يتم اختيار المجموعة بناءً على سمات ديموغرافية محددة مسبقاً، وتم تصميم الأسئلة لإلقاء الضوء على موضوع مثير للاهتمام، لأخذ آراء الخبراء حول النموذج المقترح للدراسة بشكله المبدئي للخروج بالشكل المعدل والنهائي له

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة).

ولبناء الاستبانة قام الباحث الرجوع إلى الأدبيات وعدد من الدراسات السابقة وبعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بموضوع الدراسة المتمثل في قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC)، حيث قام الباحث بحصر المحاور التي تكشف عن دور قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC) وذلك بهدف عرضها على المحكمين للاسترشاد بأرائهم حول قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC) حيث قام الباحث بعرض الاستبانة في المرحلة الأولى، حيث أبدى المحكمين آرائهم تجاهها

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي) بالإنجليزية (Likert scale) هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت. يستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما. وهو الأسلوب الأكثر استخداماً في تقييم الردود في الأبحاث المسحية، حتى أن المصطلح (أو المقياس النوعي ليكرت) يستخدم في بعض الأحيان بشكل متبادل مع مقياس التقييم، على الرغم من وجود أنواع أخرى من مقاييس التقييم.

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995م، 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001م، 179)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1)، والأساتذة من جامعة طيبة قسم المعلومات ومصادر التعلم - ومن جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية كلية علوم الحاسب قسم تقنية المعلومات ومن جامعة أم القرى بقسم علم المعلومات ومن جامعة الملك عبدالعزيز قسم نظم المعلومات بالإضافة إلى عرضها على سعادة المشرف الرئيسي والمشرف المساعد وطُلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة، وإبداء رأيهم فيها، من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه الأستاذ المحكم لازماً، وتمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

وبناء على ملاحظات المشرف والمحكمين وآرائهم تم اختيار (3) محاور، وقد اتفق معظم المحكمين على أن هذه المحاور تقيس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC)، جاءت كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد الدراسة مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - العمر - مقر العمل).

القسم الثالث: يحتوي على محاور الدراسة وجاءت كما يلي

المحور الأول: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة، ويشمل على 5 أبعاد ويحتوي على (21) عبارة.

المحور الثاني: واقع تطبيق المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية، وتشمل على 4 أبعاد ويحتوي على (20) عبارة.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة لقياس نضج إدارة المعرفة وتحتوي على (8) عبارات.

بعد الإجراءات والخطوات التي قام بها الباحث يكون قد توصل إلى الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، وصدق محتواها، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وعلى مدى انتماء العبارات للمحاور التي صُنفت فيها بعد التعديل والحذف والإضافة التي خضعت لها الأداة، استجابةً لآراء المحكمين، وأصبحت الاستبانة جاهزة، وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على الصورة المبدئية أصبحت الاستبانة تتكون من (49) عبارة، وللتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طُبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بلغت (5) أفراد، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب مُعامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة من العبارات مع المحور/ البُعد الواردة فيه باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع المجال/البُعد الواردة فيه وفيما يلي عرض لمحاور وأبعاد أداة الدراسة:

جدول رقم (1) معاملات إرتباط بيرسون لفقرات محور الاول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالدرجة الكلية للمحور

تكوين المعرفة		تخزين المعرفة		مشاركة المعرفة	
الفقرة	معامل الإرتباط بيرسون للعبارة بالمحور	الفقرة	معامل الإرتباط بيرسون للعبارة بالمحور	الفقرة	معامل الإرتباط بيرسون للعبارة بالمحور
1	0.868**	1	0.921**	1	0.929**
2	0.869**	2	0.981**	2	0.909**
3	0.702**	3	0.971**	3	0.869**
4	0.840**	4	0.971**	4	0.766**
5	0.858**	استثمار المعرفة		تطبيق المعرفة	
1	0.838**				
2	0.838**				
3	0.657**				
4	0.894**				
5	0.938**				

** دال عند مستوى 0.01

تُشير النتائج في جدول (1) إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات محور واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.612-0.971**) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$ فأقل) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

جدول رقم (2) معاملات إرتباط بيرسون لفقرات محور الثاني (المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية) بالدرجة الكلية للمحور

التكنولوجيا		إدارة المحتوى		الموارد البشرية		الاستراتيجية	
معامل الارتباط بيرسون للعبارة بالمحور	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون للعبارة بالمحور	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون للعبارة بالمحور	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون للعبارة بالمحور	الفقرة
0.703**	1	0.921**	1	0.982**	1	0.512**	1
0.914**	2	0.738**	2	0.935**	2	0.918**	2
0.872**	3	0.877**	3	0.535**	3	0.491**	3
0.872**	4	0.647**	4	0.786**	4	0.742**	4
				0.732**	5	0.813**	5
				0.655**	6		
				0.724**	7		

** دال عند مستوى 0.01

تُشير النتائج في جدول (2) إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات محور المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.491** - 0.982**) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$ فأقل) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس مستوى المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية.

جدول رقم (3) معاملات إرتباط بيرسون لفقرات محور الثالث (التحديات التي تواجه إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة لقياس نضج إدارة المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بيرسون للعبارة بالمحور	الفقرة
0.978**	1
0.978**	2
0.972**	3
0.905**	4

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون للعبارة بالمحور
5	0.904**
6	0.945*
7	0.972**
8	0.978**

** دال عند مستوى 0.01

تُشير النتائج في جدول (3) إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارة محور مستوى التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة لقياس نضج إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.904-0.978**) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فأقل) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس مستوى التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة لقياس نضج إدارة المعرفة.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995، ص430)، وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، والجدول رقم (4) يوضح معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
تكوين المعرفة	4	0.417
تخزين المعرفة	5	0.979
مشاركة المعرفة	4	0.972
تطبيق المعرفة	5	0.862
استثمار المعرفة	3	0.700

0.896	21	الدرجة الكلية للمحور الأول	
0.679	5	الاستراتيجية	المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية
0.833	7	الموارد البشرية	
0.803	4	إدارة المحتوى	
0.972	4	التكنولوجيا	
0.920	20	الدرجة الكلية للمحور الثاني	
0.986	8	التحديات التي تواجه إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة لقياس نضج إدارة المعرفة	
0.930	49	الدرجة الكلية للاستبيان	

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.886-0.969) كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.974) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

مجتمع وعينة البحث وإجراءات تطبيق الدراسة:

مجتمع البحث يعرف بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، لذلك فقد تم إرسال الاستبانة إلى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وتم ذلك خلال العام 1445هـ، حيث قام الباحث بتحويل الاستبانة إلكترونياً وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من عينة الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من العمداء والوكلاء والمستشارين ومدراء الوحدات بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وبعد فحص الاستبانة حصل الباحث على عدد (70) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي للإجابة على الأسئلة الخاصة بقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (5) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الفئة	مدى المتوسطات	درجة الموافقة
الأولى	من 1.00 إلى 1.80	غير موافق بشدة
الثانية	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
الثالثة	من 2.61 إلى 3.40	محايد
الرابعة	من 3.41 إلى 4.20	موافق
الخامسة	من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم للعبارة الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
 - تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة للمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
 - تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.
 - قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة؟

للتعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد واقع

تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز
وجامعة أم القرى، وجاءت النتائج كما يلي:

يتضح أن أفراد الدراسة جاءت بدرجة محايد حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى بمتوسط (2.79)، وتفسر هذه وعي العاملين في مؤسسات التعليم العالي بدور إدارة المعرفة في إثراء الأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق زيادة قدراتهم على التعلم وتدريبهم بشكل أكثر إيجابية وتنظيمية أكثر من المؤسسات التي يغيب عنها عمل إدارة المعرفة وعملياتها، فهي تعطي للأفراد سمة العمل الديناميكي ضمن بيئة العمل، وسرعة الاستجابة للظروف الاستثنائية التي يمر فيها منحنى العمل، وهذا ينعكس إيجاباً على العاملين بالمؤسسات حيث يشعر بأهميته لاكتسابه المعرفة التي تعزز من مهاراته وتجعله مشاركاً في الجانب المعرفي مع زملائه الأمر الذي يقلل من معدلات دوران العمل ليعطي العمل نتائج إيجابية ويرى الباحث أن عمليات إدارة المعرفة تمثل القاعدة الأهم في عمل المؤسسات والمؤسسات على مختلف أنواعها، وهي نمط إداري فعال يتميز بانتهاجه الأسلوب الحديث للإدارة، وهي من المفاهيم التي تشكل بيئة تنتج المعرفة المناسبة وتطبيقها على نحو يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة وتزيد من مستوى التنافسية في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ومن خلال النتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة على عبارات واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على البُعد ما بين (3.97 إلى 2.37) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة والثانية من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (موافق-محايد-لا أوافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

البعد الأول: تكوين المعرفة:

جاءت العبارة رقم (1) وهي "تعتمد إدارة مؤسسات التعليم العالي في تكوين المعرفة على مصادر المعرفة المختلفة" بالمرتبة الأولى من بين عبارات بُدع تكوين المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.97)، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة مؤسسات التعليم العالي تعمل على تكوين المعرفة من مصادر مختلفة للمعرفة.

جاءت العبارة رقم (2) وهي "يتفاعل العاملون بإدارة مؤسسات التعليم العالي مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للعقبات المطروحة وتكوين أفكار جديدة". بالمرتبة الثانية من بين عبارات بُدع تكوين المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.79). وتفسر هذه النتيجة بأهمية التفاعل والتشارك بين العاملون بالمؤسسة لإيجاد الحلول لكل العقبات التي يواجهونها والمساهمة في وضع الحلول المقترحة وصناعة واتخاذ القرارات الصائبة.

جاءت العبارة رقم (4) وهي "تستخدم إدارة مؤسسات التعليم العالي أسلوب البحث العلمي لتكوين المعرفة المتعلقة بالأهداف والخطط طويلة المدى" بالمرتبة قبل الأخيرة من بين عبارات بُدع تكوين المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (2.63). وتفسر هذه النتيجة وتوّه على أهمية أسلوب البحث العلمي في خلق المعرفة الحديثة وتطويرها والاستفادة من الطاقات العقلية والمعرفية وتطويرها مما لديهم القدرة على البحث والاستقراء والتأمل ثم الاستنتاج لتكوين معرفة أو لحل مشكلة أو صنع واتخاذ القرارات.

جاءت العبارة رقم (3) وهي "تشجع إدارة مؤسسات التعليم العالي على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت" بالمرتبة الأخيرة من بين عبارات بُعد تكوين المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط (2.43) وتشير إلى النتيجة إلى أهمية أن تعمل إدارة مؤسسات التعليم العالي على تشجيع العاملين من خلال عمل أنظمة للحوافز والمكافآت التي تحفزهم على الإبداع وابتكار المعرفة، حيث يعد تحفيز الإبداع والابتكار أمراً بالغ الأهمية لنجاح ونمو المؤسسات، الابتكار هو شريان الحياة لأي مؤسسة، وخاصة بالنسبة بالمؤسسات التي تهدف إلى النمو المستمر. ومن خلال الابتكار والإبداع المستمر يمكن للمؤسسات البقاء في الطليعة، والتكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة، واغتنام الفرص الجديدة.

البعد الثاني: تخزين المعرفة:

جاءت العبارة رقم (2) وهي "تستخدم إدارة مؤسسات التعليم العالي أجهزة وأدوات وأنظمة حاسوبية وبرامج إلكترونية حديثة وفعالة لتخزين المعرفة لديها مثل تقنية التخزين السحابي Cloud Computing وغيرها" بالمرتبة الأولى من بين عبارات بُعد تخزين المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (3.21)، وتفسر هذه النتيجة وعي إدارة مؤسسات التعليم العالي بأهمية استخدام برامج تخزين للمعرفة وتكون حديثة وفعالة وأمنة تمكنهم من الاسترجاع الفعال.

جاءت العبارة رقم (1) وهي "تعمل إدارة مؤسسات التعليم العالي على تنظيم المعرفة إلكترونياً" بالمرتبة الثانية من بين عبارات بُعد تخزين المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (3.16). وتفسر هذه النتيجة بضرورة تخزين المعرفة إلكترونياً في قواعد المعلومات المختلفة لكي تسهل على العاملين والمستفيدين من إيجاد حلول لمشكلاتهم، أو إجابات على أسئلتهم، أو الحصول على توضيح.

جاءت العبارة رقم (3) وهي "تهتم إدارة مؤسسات التعليم العالي بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم مصادر معرفية متميزة لأعمالها". بالمرتبة قبل الأخيرة من بين عبارات بُعد تخزين المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (3.10). وتفسر هذه النتيجة بضرورة الوعي من قبل مؤسسات التعليم العالي بأهمية المعرفة الضمنية المتمثلة في الخبرات السابقة الموجودة في عقول الخبراء وإمكانية استثمارها في تحسين إجراءاتها وخدماتها

جاءت العبارة رقم (4) وهي "تقوم إدارة مؤسسات التعليم العالي بتحديث مستمر للمعرفة المخزنة لديها" بالمرتبة الأخيرة من بين عبارات بُعد تخزين المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط (2.59) وتشير إلى النتيجة إلى ضرورة أن تعمل إدارة مؤسسات التعليم العالي على تحديث المعرفة المخزنة بشكل مستمر ودوري.

ويرى الباحث أن المؤسسات تواجه خطراً لاسيما أصحاب الخبرات والمعرفة الضمنية ومغادرتهم لسبب أو لآخر للمؤسسة. ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جداً للمؤسسة، حيث أن مشاركة معارفهم وخبراتهم مع بعضهم البعض يمكن أن يساعد في سد الفجوات الناتجة عن مغادرة الموظفين. ويمكن أن يساعد تشجيع تبادل المعرفة أيضاً في بناء ثقافة التعلم والتعاون داخل المؤسسة.

البعد الثالث: مشاركة المعرفة:

جاءت العبارة رقم (1) وهي " تهتم إدارة مؤسسات التعليم العالي بتوفير شبكة معلومات داخلية تسمح بإتاحة المعلومات والمعرفة لجميع عاملها " بالمرتبة الأولى من بين عبارات بُعد مشاركة المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (2.64)، ويرى الباحث أن توفير شبكة معلومات داخلية تساهم في توفير وإتاحة المعلومات والمعرفة للعاملين في مؤسسات التعليم العالي مما يسمح بنقل ومشاركة المعرفة بين العاملون بكل يسر وسهولة.

جاءت العبارة رقم (3) وهي " تحرص إدارة مؤسسات التعليم العالي على عقد جلسات عمل واجتماعات بين العاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها " بالمرتبة الثانية من بين عبارات بُعد مشاركة المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي (2.46). ويرى الباحث أن عقد جلسات لتبادل ومشاركة المعرفة بالمؤسسة أمر مهم وحاسم لنجاح العمل، لأن المعرفة الجماعية التي يمتلكها جميع الأعضاء داخل المؤسسة هي أحد الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة. فهي تمكّن العاملين من أداء عملهم بشكل جيد وتضمن سير العمليات بسلاسة وفعالية. كما أنها توفر للمؤسسة ميزة تنافسية وتقدم القيمة للمستفيدين.

جاءت العبارة رقم (4) وهي " تقوم إدارة مؤسسات التعليم العالي بالتعاون مع الجهات المختلفة في الجامعة لدعم عمليات نقل وتبادل المعرفة فيما بينهما " بالمرتبة قبل الأخيرة من بين عبارات بُعد مشاركة المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي (2.43). وتفسر هذه النتيجة بضرورة أن تتشارك المؤسسات بما لديها من معارف وخبرات من أجل مواجهة متطلبات العصر لتعمل بفاعلية من أجل تحقيق التنمية الشاملة المحلية والإقليمية والعالمية معاً، ومن أهم مقومات نجاح هذه المؤسسات قدرتها على اللحاق بأحدث التطورات والحفاظ على قدرتها على المنافسة في سوق العمل في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات.

جاءت العبارة رقم (5) وهي " تحرص إدارة مؤسسات التعليم العالي على عقد ورش عمل وإقامة الندوات لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية " بالمرتبة الأخيرة من بين عبارات بُعد مشاركة المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي (2.37) وتشير هذه النتيجة إلى وعي العاملين في مؤسسات التعليم العالي بدور ورش العمل والندوات في المساهمة في نقل المعرفة الظاهرة والضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة تساهم في تحقيق الابتكار.

البعد الرابع: تطبيق المعرفة:

جاءت العبارة رقم (3) وهي " تتوفر في إدارة مؤسسات التعليم العالي جميع المستلزمات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة " بالمرتبة الأولى من بين عبارات بُعد تطبيق المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.13)، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة مؤسسات التعليم العالي تتوفر بها جميع المستلزمات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة فيها.

جاءت العبارة رقم (4) وهي " تقوم إدارة مؤسسات التعليم العالي بإعادة النظر في السياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق إدارة المعرفة " بالمرتبة الثانية من بين عبارات بُعد تطبيق المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي (2.57). وتفسر هذه النتيجة بضرورة الاهتمام من والمبادرة وزيادة الوعي من قبل إدارة مؤسسات التعليم العالي بأهمية تطبيق المعرفة والتغلب عن التحديات والصعوبات التي حالت دون ذلك.

جاءت العبارة رقم (5) وهي "تقوم إدارة مؤسسات التعليم العالي بالتغذية العكسية الراجعة لتقييم عملية تطبيق إدارة المعرفة." بالمرتبة قبل الأخيرة من بين عبارات بُعد تطبيق المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي (2.46). وتفسر هذه النتيجة إن التغذية الراجعة لها تأثير كبير جدًا على نتائج سير المؤسسة لمعرفة تقييم عملية تطبيق المعرفة، فمن الممكن أن تكون أثناء التعلم أو بعده مباشرة أو بعده بفترة محددة، فهي توفر معلومات مهمة وضرورية لمعرفة أي العوائق والتحديات قد تواجهها مؤسسات التعليم العالي، وتوفير معلومات كافية لاقتراح حلول لهذه العوائق والتحسين المستمر.

جاءت العبارة رقم (2) وهي "تتمكّن إدارة مؤسسات التعليم العالي عاملها من توظيف المعرفة الجديدة التي يحصلون عليها في تطوير عملياتها وخدماتها." بالمرتبة الأخيرة من بين عبارات بُعد تطبيق المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط (2.43) وتشير إلى النتيجة إلى أن تمكين المعرفة الجديدة للعاملين في إدارة مؤسسات التعليم العالي يساهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها.

وتفسر هذه النتائج إن تطبيق المعرفة هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة لا التي تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها حيث إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت والمكان المناسب.

البعد الخامس: استثمار المعرفة:

جاءت العبارة رقم (2) وهي "تخصص إدارة مؤسسات التعليم العالي جزءاً من ميزانيتها في استثمار المعرفة الجديدة." بالمرتبة الأولى من بين عبارات بُعد استثمار المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي (2.56).

جاءت العبارة رقم (1) وهي "تحفز إدارة مؤسسات التعليم العالي على إجراء البحوث والدراسات التي تساهم في استثمار المعرفة" بالمرتبة الثانية من بين عبارات بُعد استثمار المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي (2.41).

جاءت العبارة رقم (3) وهي "تخصص إدارة مؤسسات التعليم العالي ميزانية خاصة لتدريب العاملين على مختلف عمليات إدارة المعرفة." بالمرتبة الأخيرة من بين عبارات بُعد استثمار المعرفة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط (2.40).

وتفسر هذه النتائج إلى ضرورة أن تقوم إدارة مؤسسات التعليم العالي باستثمار المعرفة، وتتعرّض مظاهر استثمار إدارة مؤسسات التعليم العالي للمعرفة من خلال الإنفاق والحوافز ووضع ميزانية خاصة للتعليم والتدريب والتطوير في المؤسسة، وأن نجاح المؤسسات يعتمد كثيراً على فعاليتها في جمع المعرفة واستثمارها لرفع الإنتاجية وتوليد سلع وخدمات جديدة، ويتأتى ذلك من خلال توليد المعرفة ونقلها وإدارتها ونشرها، كما أن استثمار المعرفة من أهم الآليات التي تحقق حالة التحول المعرفي في مجتمعات المعرفة التي ينبغي الحرص عليها. لذا أن استثمار المعرفة يعتبر مرحلة من مراحل التحول المعرفي وهنا يمكن تسميتها بمرحلة الحصاد عندما يتم استثمار المعرفة في المؤسسة عبر نشاطات البحث والتطوير العلمي والابتكار. هنا نتحدث ببساطة عن استثمار المخرجات الابتكارية والإبداعية للمؤسسة وإعادة ضخها لدعم الاقتصاد الوطني.

السؤال الثاني: ما واقع تطبيق المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى:

للتعرف على واقع تطبيق المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور واقع تطبيق المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى، وجاءت النتائج كما يلي:

أن استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة محايد على محور واقع تطبيق المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى بمتوسط حسابي (3.10)، ويرى الباحث أن ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول محور واقع تطبيق المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (4.03 إلى 2.34) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (موافق - محايد - غير موافق) بأداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة حول محور واقع تطبيق المجالات الرئيسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفية من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد الدراسة كالتالي:

المجال الأول: الاستراتيجية:

جاءت العبارة رقم (5) وهي " تحرص إدارة مؤسسات التعليم العالي على تنفيذ خطة إجرائية واضحة لتحقيق اهدافها ورؤيتها ورسالتها" بالمرتبة الأولى من بين عبارات مجال الاستراتيجية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.86).

جاءت العبارة رقم (3) وهي " تحرص إدارة مؤسسات التعليم العالي على تطوير رؤيتها ورسالتها بما يدعم الاستثمار والابداع والابتكار" بالمرتبة الثانية من بين عبارات مجال الاستراتيجية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (3.37).

جاءت العبارة رقم (1) وهي " يوجد وعي بإدارة مؤسسات التعليم العالي بأهمية إدارة المعرفة" بالمرتبة قبل الأخيرة من بين عبارات مجال الاستراتيجية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي (2.51).

جاءت العبارة رقم (2) وهي " تعمل إدارة مؤسسات التعليم العالي في استراتيجيتها على الشراكة مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة في تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة" بالمرتبة الأخيرة من بين عبارات مجال الاستراتيجية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط (2.41).

وتفسر هذه النتائج بأن عدم وجود استراتيجية واضحة ورؤية وأهداف محددة بالمؤسسة يقلل من مهام وتطبيق استراتيجية إدارة المعرفة، وتتركز استراتيجيات إدارة المعرفة على دورها في استعادة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة لاستثمار الفرص المواتية وتجنب التهديدات المحتملة في بيئتها لتعزيز القدرة الاستيعابية للمؤسسة وتطوير الأداء وبناء قاعدة تنافسية أكثر مرونة، ويرى الباحث بضرورة اعتماد المؤسسة في استراتيجيتها على إدارة المعرفة وأن تكون انعكاساً لاستراتيجية المؤسسة التنافسية، حيث أن بناء المؤسسات

لاستراتيجيات إدارة المعرفة المتوائمة مع استراتيجياتها يجسد سعيها لتحقيق أهدافها بفاعلية. وبناء شبكة سلسلة العلاقات المستندة على الثقة من خلال هيكل التفاعل الاجتماعي لتقاسم المعرفة،

المجال الثاني: الموارد البشرية:

جاءت العبارة رقم (1) وهي " تحرص إدارة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للعاملين لضمان حقوقهم الوظيفية" بالمرتبة الأولى من بين عبارات مجال الموارد البشرية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (3.34).

جاءت العبارة رقم (5) وهي " تتناسب مؤهلات العاملين بإدارة مؤسسات التعليم العالي مع الوظائف الموكلة لهم" بالمرتبة الثانية من بين عبارات مجال الموارد البشرية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (3.17).

جاءت العبارة رقم (6) وهي " تخصص إدارة مؤسسات التعليم العالي ميزانية كافية لتطوير وتدريب العاملين" بالمرتبة قبل الأخيرة من بين عبارات مجال الموارد البشرية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي (2.54).

جاءت العبارة رقم (2) وهي " يتوفر لدى إدارة مؤسسات التعليم العالي نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت" بالمرتبة الأخيرة من بين عبارات مجال الموارد البشرية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط (2.43).

تفسر هذه النتائج بضرورة الاهتمام من قبل المؤسسات بمواردها البشرية والمحافظة عليهم وتنميتهم من خلال إكسابهم المعرفة والقدرات والمهارات التي تمكنهم من قيامهم بالأعمال المنوطة بهم وتحفيزهم ومعالجة أوضاعهم وتدريبهم وتحفيزهم وتوظيفهم التوظيف الأمثل الذي يلبي احتياجاتهم وفق رؤية وأهداف المؤسسة، لذلك يعتبر رأس المال الفكري هو الأصول التي تمتلكها المؤسسة ولا تظهر في ميزانيتها ويجب على إدارة المؤسسات الاهتمام بهم لما يملكون من خبرات ومعرفة وكفايات ومهارات تعطي المؤسسة القدرات لتحقيق أهدافها ورؤيتها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

المجال الثالث: إدارة المحتوى:

جاءت العبارة رقم (4) وهي " المعلومات الأساسية مصنفة ومنظمة يمكن الوصول إليها (بيانات العملاء -البيانات المالية والمحاسبية)" بالمرتبة الأولى من بين عبارات مجال إدارة المحتوى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.74).

جاءت العبارة رقم (3) وهي " تتوفر في إدارة مؤسسات التعليم العالي قاعدة بيانات معرفية سهلة الوصول والإتاحة لتحسين معلوماتها في جميع الأنشطة " بالمرتبة الثانية من بين عبارات مجال إدارة المحتوى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.61).

جاءت العبارة رقم (2) وهي " تستخدم إدارة مؤسسات التعليم العالي التكنولوجيا الحديثة "أنظمة إدارة محتوى مميزة" في تصنيف وتخزين المعرفة واسترجاعها" بالمرتبة قبل الأخيرة من بين عبارات مجال إدارة المحتوى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.43).

جاءت العبارة رقم (1) وهي "توثق إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفة الجديدة المكتسبة" بالمرتبة الأخيرة من بين عبارات مجال إدارة المحتوى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط (2.60).

تفسر هذه النتائج أن أنظمة إدارة المحتوى وأنظمة إدارة المعرفة تضمن تدفقاً سلساً للمعلومات داخل المؤسسة يساعدها على تقليل التكرار وتحسين الكفاءة. وتحسن التعاون بين العاملون بالمؤسسة عن طريق تقديم منصة للمشاركة والوصول للمعلومات بسهولة.

وتساعد على تقليل تكاليف التشغيل عن طريق أتمتة مهام متعددة متعلقة بإنشاء المحتوى، والتوزيع، والتخزين وتوثق المعرفة الحديثة والمكتسبة التي تساعد المؤسسة في الحفاظ على السجلات والمستندات وفقاً للمتطلبات الرئيسية وتقدم للمستفيدين معلومات دقيقة بوقت مثالي وبأقل وقت وجهد ممكن.

المجال الرابع: التكنولوجيا:

جاءت العبارة رقم (3) وهي "تعمل إدارة مؤسسات التعليم العالي على حماية شبكة الإنترنت وتحديثها باستمرار" بالمرتبة الأولى من بين عبارات مجال التكنولوجيا من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.03).

جاءت العبارة رقم (4) وهي "توفر إدارة مؤسسات التعليم العالي أنظمة حديثة للأرشيف والتصنيف والذكاء الاصطناعي ويمكنها إيجاد علاقات في كميات كبيرة من البيانات" بالمرتبة الثانية من بين عبارات مجال التكنولوجيا من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (2.80).

جاءت العبارة رقم (2) وهي "وجود أنظمة تدعم التواصل لتبادل المعرفة ومشاركتها" بالمرتبة قبل الأخيرة من بين عبارات مجال التكنولوجيا من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة محايد بمتوسط حسابي (2.77).

جاءت العبارة رقم (1) وهي "تقدم إدارة مؤسسات التعليم العالي خدمات إلكترونية وأنظمة معلومات فعالة لأداء العمل والحصول على المعرفة بشكل سريع ومناسب" بالمرتبة الأخيرة من بين عبارات مجال التكنولوجيا من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة غير موافق بمتوسط (2.73).

تفسر هذه النتائج بأن تكنولوجيا المعلومات إحدى الأدوات المهمة التي تساهم في تطبيق عمليات المعرفة وتحقيقها، وهي من الدعائم الهامة والاساسية للمؤسسة، وهي بمثابة المصدر الرئيسي لإثراء المخزون المعرفي وتسريع وتيرة الابتكار والابداع للمؤسسة، لذلك اسهمت التطورات في التكنولوجيا إلى تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة، مما جعلها عملية سهلة وأقل تكلفة ويمكن الوصول إليها، ومساهمتها في خلق البيئة المناسبة ودعم التفاعل بين الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة والحصول عليها بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن.

لذا يرى الباحث أن التكنولوجيا بالمؤسسات تساهم بشكل فعال في تسهيل وتسريع وتبسيط جميع عمليات إدارة المعرفة مثل إنشاءها وتحليلها وتخزينها ومشاركتها ونقلها وتطبيقها واسترجاعها، حيث توفر التكنولوجيا والبنية التقنية ووسائل اتصال حديثة سهلت إقامة الورش والاجتماعات المشتركة بين العاملين بالمؤسسة ولعل جائحة كورونا خير مثال على ذلك وكيف ساهمت التكنولوجيا في استمرار العملية التعليمية دون توقف أو إخلال بالعملية.

السؤال الثالث: ما التحديات التي تعيق دور قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC):

للتعرف على التحديات التي تعيق دور قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC) من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور التحديات التي تعيق دور قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC) من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى، وجاءت النتائج كما يلي:

يتضح أن استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة موافق على التحديات التي تعيق دور قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC) بدرجة موافقة بشدة ومتوسط حسابي (3.97)، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول محور التحديات التي تعيق دور قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (4.34 إلى 3.77) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة - موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة حول محور التحديات التي تعيق دور قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC)، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

جاءت العبارة رقم (5) وهي "عدم وجود فريق إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي بإدارة مؤسسات التعليم العالي يعوق من تطبيق وقياس نضج إدارة المعرفة بها بشكل فعال" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.34).

جاءت العبارة رقم (8) وهي "عدم إدراك بعض القيادات العليا لدور إدارة المعرفة في تميز وتطور أعمال إدارة مؤسسات التعليم العالي" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.17).

جاءت العبارة رقم (1) وهي "عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وقلة الوعي بأهمية إدارة المعرفة بإدارة مؤسسات التعليم العالي" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.96).

جاءت العبارة رقم (7) وهي "عدم تبني إدارة مؤسسات التعليم العالي ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة في المعرفة تحد من الاستفادة من المعرفة المتوفرة فيها" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.94).

جاءت العبارة (3) وهي "ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة يعيق من إمكانية قياس نضج إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي" بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (3.86).

جاءت العبارة رقم (4) وهي "ضعف البنية التقنية في إدارة مؤسسات التعليم العالي يحد من عملية قياس نضج إدارة المعرفة" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.77).

تفسر هذه النتائج بضرورة الاهتمام من قبل ادارة مؤسسات التعليم العالي باستراتيجية ادارة المعرفة وزيادة الوعي بأهميتها والاهتمام بالبنية التحتية التنظيمية مثل نوع الهيكل - شكل الفريق - والأنشطة - عملية الاتصال - والبيئة، وتوفير التكنولوجيا الملائمة والفعالة مثل قواعد البيانات - البرامج والبرمجيات والمنصات التفاعلية مع ضرورة أن تتبنى ثقافة المؤسسة التحفيز وتشجع على التعاون ومنح الثقة للعاملين بها وتوفير التعليم والتدريب والتوجيه المناسب لهم وفق احتياجاتهم ويجب ان يكون هناك دعم من قبل ادارة مؤسسات التعليم العالي متمثلة في دعم الادارة العليا لهذا الأمر ووضع الحوافز والمكافآت المناسبة لهم وحثهم وتشجيعهم على نقل ومشاركة المعرفة حيث أن توفير وتهيئة ودعم كل ما ذكر أعلاه تساهم وبشكل كبير في زيادة النضج بإدارة المعرفة بالمؤسسة

فقد تبين من خلال النتائج أعلاه أن مستوى النضج لمؤسسات التعليم العالي بهذه الدراسة يقع في المستوى الثالث بدرجة (3,28) حسب مقياس ليكرت الخماسي؛ ومعنى ذلك أن ممارسة عميات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم أصبح واقعاً ملموساً، ويُمثل هذا المستوى إنجازاً، حيث إن الانتقال من المستوى الثاني إلى الثالث يُعدّ الرحلة الأطول، ويعني أن المؤسسة نجحت في تخطي تنفيذ البنية المؤسسية وتهيئتها، وأن المؤسسة تحتاج إلى دعم إدارة مؤسسات التعليم العالي متمثلة بالإدارة العليا لتحفيزها وتشجيعها للمضي قدماً نحو المستوى الأعلى.

التصور العام حول النموذج المقترح.

يرى (Kruger & Johnson, 2011, 270) إن نموذج النضج يعد مدخل تطوري شامل يصف التطور لكيان ما عبر مرور الزمن، وفيه يكون التقدم من خلال المستويات المختلفة للنضج نحو الحالة المثالية لذلك الكيان. وهو أداة تستخدم لتقييم وقياس نضج إدارة المعرفة في المؤسسات.

يهدف هذا النموذج إلى توفير إطار عمل يساعد المؤسسات على فهم مستوى تطورها في إدارة المعرفة وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف وتعيين الخطوات التالية لتحسين أدائها في هذا المجال.

في بناء نموذج حدد الباحثون العديد من المتطلبات التي يجب الوفاء بها والتي أخذ بها الباحث في بناء النموذج وهي :

أولاً: يجب أن يكون النموذج قابلاً للتطبيق على سبيل المثال المؤسسات ككل، أو الوحدة التنظيمية، أو الأنظمة ويقترح ms (Langen and Perc Paulzen 2002) أن إحدى الطرق لتحقيق ذلك هي التركيز على العمليات بدلاً من موضوع محدد للتحليل.

ثانياً: يجب أن يأخذ النموذج في الاعتبار آراء مختلف المشاركين 2002 (Ehms and Langen) على وجه التحديد يقترح Paulzen and Perc 2002 أن الموظفين بحاجة إلى المشاركة في تقييم نضج إدارة المعرفة .

ثالثاً: يجب أن يوفر النموذج نهجاً منظماً ومنظماً يضمن الشفافية والمعالجة الموثوقة لإجراءات التقييم ms and Langen 2002 بصورة مماثلة، شدد بولزن وبيرك (2002) أيضاً على أهمية القياس والتوحيد القياسي.

رابعاً: يجب أن يوفر النموذج نتائج كمية ونوعية (Ehms and Langen 2002)

خامساً: وأخيراً، يجب أن يدعم النموذج التعلم والتحسين المستمر. (Paulzen and Per 2002)

حيث أن نماذج النضج لها الخصائص التالية (Kuriakose، 2010)

يتم تبسيط تطوير كيان واحد ووصفه بعدد محدود من مستويات النضج (عادة من أربعة إلى ستة مستويات)

تتميز المستويات بمتطلبات معينة يتعين على المنشأة تحقيقها على هذا المستوى.

يتم ترتيب المستويات بالتسلسل، من المستوى الأولي إلى مستوى الكمال النهائي.

أثناء التطوير، يتقدم الكيان من مستوى إلى آخر، ولا يمكن تخطي أي مستوى من المستويات.

التصور المقترح للنموذج

يحدد النموذج مراحل من النضج المعروف في مجال إدارة المعرفة والتي من المتوقع أن تمر بها المؤسسة في طريق تحسين ممارستها التي تعتمد بصفة أساسية على المعرفة مثل العمليات الإدارية وبالتالي تحسين الأداء العام. وتساعد إدارة المعرفة المؤسسية على تحديد واختيار ونشر المعلومات التي تشكل جزء من ذاكرة المؤسسة مما يتيح حلولاً جذرية وفعالة للمشكلات التي تواجه المؤسسة وتسهيل عمليات التعليم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

تصف نماذج النضج تطور الكيان بمرور الوقت. يمكن للكيان أن يكون أي شيء يثير الاهتمام. يمكن أن يكون إنساناً أو منظمة أو تقنية أو منتجاً أو عملية وما إلى ذلك. يعطي نموذج النضج طريقاً للتحسين. يمكن أيضاً استخدام نموذج النضج كأساس للمقارنة (Klimko، 2001)

من فوائد نماذج النضج المؤسسي:

أنها تصف الممارسات التي يجب أن تنفذها المؤسسة لتحسين عملياتها.

كما أنها توفر معياراً لقياس التحسن في الأداء بشكل دوري.

وأيضاً يتم تقييم ممارسات المؤسسة بالمقارنة مع النموذج لتحديد المستوى الذي بلغته المؤسسة حالياً، ولذا فالنموذج يشير إلى نضج المؤسسة في نقاط معينة.

كما يوضح الممارسات التي يجب على المؤسسة التركيز عليها، وزيادة العائد على الاستثمار وتحقيق الابداع والابتكار. (مركز الدراسات الاستراتيجية الجامعة الملك عبد العزيز، (2012)

يساعد في تقييم أداء المؤسسة في إدارة المعرفة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير ومعرفة نقاط القوة والضعف.

ويوفر رؤية شاملة لنضج إدارة المعرفة ويمكن للمؤسسة تحديد أولوياتها وتوجيه جهودها بشكل أفضل .

يمكن للمؤسسة تحديد المشكلات الحالية والمستقبلية وتحديد الفرص التي يمكن استغلالها لتطوير إدارة المعرفة.

يوفر نموذج نضج إدارة المعرفة أساساً للبناء على خارطة طريق لا يظهر النموذج طول المدة لكل مستوى نضج. قد تختلف المدة التي تبقى فيها المؤسسة في مستوى معين من منظمة إلى أخرى

يوفر معلومات قيمة حول الإجراءات المناسبة التي يجب على المؤسسة اتخاذها للوصول إلى مستوى النضج التالي فيما يتعلق بتطوير إدارة المعرفة .

متى يجب استخدام نموذج نضج إدارة المعرفة؟

يجب استخدام نموذج نضج إدارة المعرفة عندما يريد القائمون على إدارة المؤسسة فهم مستوى نضج ممارسات إدارة المعرفة خاصة بها. ولمعرفة مستوى نضج المؤسسة وتبين مجالات القوة ومجالات تحسين ممارسات إدارة المعرفة للمؤسسة. وتوفر نتائج التقييم معلومات للمؤسسة لفهم مستوى نضج المعرفة بالنسبة للنموذج. وبالتالي، فإن نموذج النضج يوفر معلومات مفيدة في تقييم حالة إدارة المعرفة في المؤسسة وتحديد خطوات محددة لتطوير ممارسات إدارة المعرفة الخاصة به.

نطاق تطبيق النموذج المقترح:

ان واقع التطبيق الذي يستهدفه هذا النموذج هي مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية والذي يقع تطبيقه على كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وذلك من اجل قياس نضج ادارة المعرفة بها

المجالات الرئيسة للنموذج المقترح

لقياس النضج وجد الباحث أن أكثر الدراسات ركزت على ثلاثة مجالات أساسية وبعضها ركز على خمس ولذا فهناك تباين في عدد مجالات الأساسية وقام الباحث بحصر تلك النماذج وتحديد المجالات الأكثر تكراراً لاستخدامها بالنموذج وهي بالجدول التالي:

التحديات في إدارة مؤسسات التعليم العالي لقياس نضج إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية				واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي	مستوى نضج إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي
	التكنولوجيا	إدارة المحتوى	الموارد البشرية	الاستراتيجية		
يتوفر الكادر المؤهل لأداء مهام وظائف إدارة المعرفة. والتشجيع من قبل ثقافة المؤسسة على المشاركة في عمليات المعرفة. والتحفيز على الابتكار والإبداع الكافي لفوائد إدارة المعرفة، ومفهومها، وعملياتها. وجود المعايير الضرورية؛ لقياس أداء العاملين على المستويين: الجماعي، والفردى، وتتوفر أهداف، ورؤية، وغايات محددة، وواضحة وتوفر الوقت الكافي الذي يساعد العاملين في الحصول على المعرفة، ونشرها، وتعلمها، بالإضافة إلى التدريب اللازم لإدارة المعرفة التي توفرها القيادة العليا التي تدعم عمليات إدارة المعرفة. وتوفر التكامل بين تعزيز التعلم التنظيمي، ونشاطات المؤسسة ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة. ووجود البنية التحتية الملائمة والتركيز على الفرص التسويقية وجود الحافز والتدريب اللازم والدعم من قبل القيادات العليا بالمؤسسة	تتوفر البنية التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات. والأنظمة الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتنقيب في البيانات وغيرها عند المؤسسات وتوجد صالة فعالة بين الموظفين والتكنولوجيا. ويوجد تفاعل بين الموظفين والتكنولوجيا وتوجد شراكات قوية بين الوحدات التنظيمية، وممثلي إدارة المعرفة في المؤسسة، والموظفين.	في هذا المستوى تقوم المؤسسة باستخدام إدارة المعرفة، وتركز عمليات إدارة المحتوى على استخدام الأنظمة الحديثة مثل التخزين السحابية وغيرها لإدارة المستندات الأساسية بشكل فعال وبمنهجية عالية وتعد عملياتها الأكثر نضجاً ولديها تصنيفات موحدة وسير العمل. في أعلى مستويات النضج، يمكن استخدام عمليات إدارة المحتوى لتسهيل التعاون والكشف عن الابتكارات التي تحدث داخل الأعمال	يبحث الموظفون عن فرص لوجود أشخاص قد يستفيدون من معارفهم ويتطوعون لتقديم هذه المعرفة دون مقابل لتحقيق الإبداع والابتكار للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.	تقوم استراتيجية المؤسسة على تضمين منهجيات إدارة المعرفة القياسية في نموذج الأعمال، مراقبة سلامة منهجيات إدارة المعرفة ومواءمة تقييم الأداء والاعتراف مع استراتيجية إدارة المعرفة وموازنة إطار إدارة المعرفة التنظيمي بالرقابة المحلية؛ يبدأ القادة في الاعتماد على قدرات إدارة المعرفة لدعم استراتيجية المؤسسة لتحقيق الإبداع والابتكار	هناك عمليات فعالة لإدارة المعرفة في المؤسسة وتدار بشكل مثالي ومنظم	المستوى الخامس (الابتكار والابداع Creativity and Innovation) إن إدارة المعرفة سائدة في المؤسسة

استخدام عمليات إدارة المحتوى لتسهيل التعاون والكشف عن الابتكارات التي تحدث داخل الأعمال ودعم اتخاذ القرارات، واستخدام التقنية الحديثة لإدارة المحتوى						
هناك تحسن ملحوظ بالكادر لتأهيلهم لأداء مهام، ووظائف إدارة المعرفة. وأصبح هناك تشجيع من قِبل ثقافة المؤسسة على البحث على مشاركة المعرفة. وأصبح هناك إدراك عالي لفوائد إدارة المعرفة، ومفهومها، وعملياتها.	تتم مراجعة البنية التحتية للتكنولوجيا بشكل مستمر وذلك لضمان المواءمة مع استراتيجية إدارة المعرفة وتحسينها.	تدار المعلومات بشكل فعال على مستوى المؤسسة ويتم الاستفادة من المعرفة والخبرات ومشاركتها وإعادة استخدامها وهي في طور التحسن المستمر	يتم تقييم آليات عمليات إدارة المعرفة ومشاركتها والتعاون بشكل دوري لأغراض التحسين المستمر.	الاستفادة من مناهج وعمليات إدارة المعرفة المعيارية (المتوافقة مع استراتيجية إدارة المعرفة). في هذا المستوى، يجب أن تعمل مناهج وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة معاً لإنشاء قدرة تنظيمية قوية. الهدف الأساسي في هذا المستوى هو تحسين وتسويق استراتيجية للتوسع والاستفادة من عمليات ونهج إدارة المعرفة الموحدة بشكل عرضي، وستحتاج المؤسسة أيضاً إلى إدارة النمو الناتج عن هذا التوسع	تتم مراجعة العمليات بشكل مستمر ويتم مقارنة معيارياً مع الجهات الأخرى لأغراض التحسين المستمر.	المستوى الرابع: التحسين المستمر Continuous improvement يتم تقييم إدارة المعرفة بشكل مستمر لأغراض التحسين المستمر
يتوفر الكادر المؤهل ولكن بحاجة إلى توحيد جهودهم لأداء مهام، ووظائف إدارة المعرفة بشكل أفضل. والتشجيع من قِبل ثقافة المؤسسة على المشاركة في عمليات المعرفة أصبح بشكل أفضل. وأصبح هناك نوعاً إدراك لفوائد إدارة المعرفة.	استخدام لتقنية المعلومات في بعض النواحي وعدد كبير من الموظفين لديه مقدرة الوصول إلى الإنترنت /	تمتلك المؤسسة نظام فعال لإدارة الوثائق والمعلومات ولكن بحاجة إلى	يقوم الموظفون بتبادل المعرفة بصورة أكبر حتى خارج وحداتهم التنظيمية. يوجد تعاون متزايد بين	ينصب التركيز الأساسي في على إدارة استراتيجية وتوحيد إدارة المعرفة والعمليات والأساليب المحددة، يتطور فريق إدارة المعرفة غالباً إلى	توجد عمليات منهجية للمعرفة على مستوى المؤسسة بدأ الموظفون باستخدام المعرفة	المستوى الثالث توحيد الجهود والممارسات Unifying efforts and

مفهومها، وعملياتها.	الشبكة الداخلية يمكن الوصول للمعارف والمعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم في كل الأوقات وفي كل الأماكن.	تنظيم وتوحيد الجهود للوصول إليها وإدارتها بشكل جيد	الوحدات التنظيمية وتوحيد الجهود عند تنفيذ الأنشطة والمشاريع	مركز امتياز لإدارة المعرفة مع مسؤوليات الإشراف على مناهج وعمليات إدارة المعرفة. يشمل الإشراف تحديد الفرص لتطبيق مناهج وعمليات إدارة المعرفة المختارة، وتأمين التمويل والموارد، وتنفيذ استراتيجية إدارة التغيير، وتنتج نهج وعمليات إدارة المعرفة في منبهات قياسية قابلة للتكرار. لماذا التوحيد مهم؟ يسمح استخدام الأساليب والعمليات القياسية (والقابلة للتكرار) للمؤسسة و سيتم تحقيق التوحيد القياسي من خلال دمج أفضل الممارسات من مناهج وعمليات إدارة المعرفة المستخدمة بالفعل وتعزيز النتائج بأفضل الممارسات الخارجية لسد أي ثغرات	المكتسبة عبر المشاركة والنشر لأغراض تحسين طرق قيامهم بالأعمال وتوحيد الجهود	practices توحيد ممارسات الأداء واختيار الأدوات والسيطرة على عمليات إدارة المعرفة
بدأت تتضح وتتواجد المعايير الضرورية: لقياس أداء العاملين على المستويين: الجماعي، والفردى. ومعرفة أهداف، ورؤية المؤسسة بشكل أفضل وأصبحت هناك غايات محددة وواضحة. بالإضافة إلى بدأ الاهتمام من القيادات العليا بالمؤسسة بالتدريب اللازم لإدارة المعرفة والاهتمام بالتكامل بين تعزيز التعلم التنظيمي، ونشاطات المؤسسة ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة. الاهتمام بالبنية التحتية والتركيز على إتاحة الفرص التسويقية، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وجود الحافز والتدريب بشكل أفضل من ذي قبل والدعم من قبل القيادات العليا بالمؤسسة	تتم عملية فهم دور تقنية المعلومات في إدارة المعرفة. يتم إنشاء بنية تحتية للتكنولوجيا بما يواءم مع الأهداف الاستراتيجية. ويتم تطوير كفاءات أعضاء فريق تقنية المعلومات	يوجد وعي بأهمية إدارة المعرفة والخبرات والتجارب ولكن تفتقد المؤسسة القدرة على إدارتها وهي بحاجة إلى التطوير لكي تتمكن المؤسسة من إدارة المحتوى	تم نشر المعرفة ولكن طوعاً فقط عندما يسأل الموظف وذلك ضمن نطاق وحدته التنظيمية. يتم تدريب الموظفين، بما فيهم المدراء، على أساليب إدارة المعرفة بغرض التطوير	تم وضع استراتيجية ورؤية للمعرفة بغرض توجيه المؤسسة نحو مبادرات إدارة المعرفة ينصب التركيز الأساسي خلال هذا المستوى الثاني على إنشاء التكرار الأول لاستراتيجية إدارة المعرفة. يجب أن ترتبط استراتيجية إدارة المعرفة ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات وأهداف الأعمال الخاصة بالمؤسسة ويجب أن تحدد فرص العمل لتطبيق مناهج تبادل المعرفة ونقلها. يجب تقييم	يتم البدء بتطوير وتنفيذ عمليات لإنتاج المعرفة وتنظيمها ونشرها وتطبيقها	المستوى الثاني التدريب والتطوير training and development تحديد فرص التطوير المتاحة لتفعيل مشاركة ونقل المعرفة، مع تقييمها وتوثيقها

المؤسسة ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة: الثبينة التحتية غير ملائمة.				إنشاء قدرة المستوى الثاني على يلي: 1. تطوير قيادة فكرية إدارة المعرفة وإثارة المشاركة; 2. خلق وبناء الدعم لاستراتيجية إدارة المعرفة المتكاملة; 3. اختيار وتأمين شراء فرص العمل لاختبار مناهج وأدوات إدارة المعرفة; 4. إيجاد الموارد لدعم مبادرات إدارة المعرفة الأولية		
غياب الكادر المؤهل: أداء مهام، ووظائف إدارة المعرفة. عدم التشجيع من قبل ثقافة المؤسسة على المشاركة في عمليات المعرفة. عدم الإدراك الكافي لفوائد إدارة المعرفة، ومفهومها، وعملياتها. الخوف من امتلاك الآخرين للمعرفة ذاتها التي يمتلكها أصحاب المعرفة. سيادة المركزية الإدارية التي تُعزل عملية تبادل المعرفة، وتُقلل الشعور بأن إشراف الآخرين في المعرفة أمر لا يؤدي إلى تحقيق المنفعة، والمصلحة. شعور العاملين بالهيد، أو المنافسة، أو عدم الشعور بقيمتهم، مما يؤدي إلى اكتسار المعرفة باعتبارها مصدراً لقوتهم. عدم وجود المعايير الضرورية: لقياس أداء العاملين على المستويين: الجماعي، والفردية. ضعف المبادرات الموجودة لدى القيادات الإدارية. عدم توفر أهداف، ورفقة، وغايات مُحددة، واضحة. انعدام الوقت الكافي الذي يساعد العاملين في الحصول على المعرفة، ونشرها، وتعلمها. غياب التدريب اللازم لإدارة المعرفة، أو ضعفه. عدم توفر القيادة العليا التي تدعم عمليات إدارة المعرفة. غياب التكامل بين تعزيز التعلم التنظيمي، ونشاطات المؤسسة ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة. انعدام الثبينة التحتية للملائمة. الخوف من تعرض المؤسسة للضرر: نتيجة تبادل المعرفة المخاطلة. ضعف توثيق المعرفة. انعدام الواقعية في الترويج لنظام إدارة المعرفة، كالترويج للإمكانيات، والقدرات غير الواقعية، مما قد يؤدي إلى التسبب في الإحباطات المتكررة. وعدم التركيز على الفُرص التسويقية، مما يؤدي إلى عدم تحقيق ميزة تنافسية	استخدام محدود للحاسب الآلي، أو للشبكة الداخلية / الإنترنت، أو الشبكات الأخرى لأغراض تحسين التواصل، وتبادل المعلومات، وبناء قواعد البيانات، إلخ. للجهات التي لديها بنية تحتية قائمة لتقنية المعلومات ("رواية القصص" أو "إرسال المعلومات وتقديم المعرفة شفها شيء شائع.	في هذا المستوى لا يوجد وفي بأهمية المعرفة والخبرات وإدارتها حيث أن المعلومات الأساسية غير منظمة وغير مصنفة ويصعب الوصول والحصول عليها وفي بحاجة للمبادرة من قبل المعنيين	يقوم الموظفون بحماية ما يمتلكون من معارف بشكل كبير أو أنهم يوفرونها متحدثين عندما يطلب إليهم ذلك. يكون نشر المعرفة، إن جدد، محدوداً وضمن نطاق محدود من الموظفين. كما أن التعلم الفردي نادراً ما يتم تحويله إلى تعلم مؤسسي. هذا ويتم خسارة المعرفة عندما يتحرك الموظفون المؤسسة	هذا هو المستوى الأساسي للنضج الذي تبدأ عنده معظم المؤسسات لرحلات إدارة المعرفة. على هذا المستوى، حيث أن الاستراتيجية في المؤسسة تفتقر إلى عمليات أو ممارسات متسقة لتحديد المعرفة الأساسية والتعاملية ومشاركتها ونقلها وتطبيقها بنجاح. السمة الرئيسية للمؤسسة في هذا المستوى هي مشاركة المعرفة ونقلها بشكل عشوائي وغير رسمي وبدون استراتيجية واضحة ومنهجية وهذا بدوره لا ينتج عنها تأثير على الأعمال والمؤسسة. ومن أجل التحرك بسرعة خلال هذا المستوى من نضج إدارة المعرفة، يجب توصيل الأهداف التالية والعمل على أساسها: 1. شرح إدارة المعرفة بطريقة يمكن أن يرتبط بها الأشخاص في مؤسسة: 2. إنشاء صورة مقنعة لما يمكن تحقيقه من حيث نتائج الأعمال: 3. توسيع الاهتمام والفهم بين أصحاب المصلحة الرئيسيين وكبار القادة. 4. ابحاث عن مجالات المشروع التي ستستفيد من تدفق المعرفة	لا تعي المؤسسة أو أنها غير مقتنعة بأهمية إدارة المعرفة وفيما في تحقيق رسالة المؤسسة. إن مبادرات إدارة المعرفة إما ضعيف أو غير موجود وتحتاج للمبادرة من قبل المعنيين والمسؤولين	المستوى الأول المبادرة (initiate) الهيئة والمبادرة وحصر المعرفة الضمنية بالمؤسسة

شكل توضيحي مبدئي للنموذج المقترح لقياس نضج ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة:



بعد استعراض نماذج النضج لإدارة المعرفة وخصائصها ومجالاتها الرئيسية، وبناء على ما توصل إليه الباحث، وبالرجوع إلى سعادة المشرف والمساعد، والأخذ بأراء الخبراء في مجموعة التركيز، ومن خلال تطبيق منهج تحليل المحتوى؛ فقد خلص الباحث إلى إعداد نموذج مُقترح لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والنموذج كما في الشكل، وبين كل مستوى من المستويات فجوات معرفية ونقاط قوة ومواطن ضعف في المؤسسة، وتختلف مدة الزمن للانتقال من مستوى إلى آخر، حيث إن كل مستوى من مستويات النضج الخمسة هذه ترتبط بسمات وحالة إدارة المعرفة التي عليها المؤسسة.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، أوميد، شعبان، فرست، وخضر، شهاب. (2021). العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 9(4)، 902-917.
- بورقبة، قويدر، سماعيل، عيسى، والجيلالي، ميسومي. (2019). قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: مؤسسة (Canapehp). مجلة التنظيم والعمل، 7(4)، 7-28.
- حجازي، هيثم علي. (2005). إدارة المعرفة: مدخل نظري. الأهلية للنشر والتوزيع.
- حسن، حسين عجلان. (2008). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في المؤسسات الأعمال. دار إثراء للنشر والتوزيع.
- ذنون، آلاء عبد الواحد، ورمو، وحيد محمود. (2018). إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تنمية النضج المعرفي لدى المدقق: دراسة تحليلية على مكاتب التدقيق في العراق. دراسات الموصلية، 71-59.
- الذهبي، أحمد حسن. (2017). تطوير نموذج لقياس نضج المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة. https://falserehi.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=306&LNG=AR&RN=68082
- الرقب، محمد أحمد. (2011). مُتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
- الزامل، ريم. (2003). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. مجلة العالم الرقمي، 16(1).
- الزيادات، محمد عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ابن طاطا، عتيقة. (2017). أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر. (Doctoral dissertation, university of tlemcen)
- طه، علاء، ورومو، وحيد. (2018). إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تنمية النضج المعرفي لدى المدقق: دراسة تحليلية على مكاتب التدقيق في العراق. 59-71. Dirasat Mosiliya.
- العتيبي، ياسر بن عبد الله، والصباغ، رمضان بن أحمد. (2007). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى. <http://search.mandumah.com/Record/531303>
- العساف، صالح محمد. (١٩٨٩). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.

علي، ابتهاج فارس، وفراس، عدنان عباس. (2021). دور نضج إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية في جامعة بابل. مجلة جامعة بابل (العلم) 3(29).
عليان، ربحي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع.

غنايم، مهاني. (2019). متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العربي في عصر اقتصاد المعرفة.

الكبيسي، صلاح الدين. (2011). إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

لوصيف، سميرة. (2022). إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/13493>

متعب، حامد كاظم، حيدر، حسين حافظ، ومحمد، يحيى حسن. (2022). أثر نضج إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة للحبوب/فرع الديوانية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 4(2)، 23-33.

مطر، سيف الإسلام. (1995). أسلوب دلفاي واستخدامه في ميدان التعليم. جامعة عين شمس.

ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة (المفاهيم - النظم - التقنيات). دار المناهج.

المراجع الأجنبية:

Anna, N. , V.(2014). Knowledge Management Implementation and Its Maturity Level.

Business. (3rd ede). , Wiley.

Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2009). A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. Journal of information & knowledge management, 8(02), 79-99.

Chen, Y., C., & Wang, Y., J. (2018). Application and development of the people capability maturity model level of an organisation. Total Quality Management & Business Excellence, 29(3-4), 329-345.

Cristea, D., & Capatina, A. (2009). Perspectives on knowledge management models. Annals of Dunărea de Jos University. Fascicle I : Economics and Applied Informatics.

De normalisation, E., & normung, K. (2004). European Guide to good Practice in Knowledge Management-Part 1: Knowledge Management Framework. CWA, European Committee For Standardization.

Demchig, B. (2015). Knowledge Management Capability Level Assessment of the Higher Education Institutions: Case Study from Mongolia. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 174, 3633-3640. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.01.1082>.

- Hubbard, D. W. (2007). How to measure anything: Finding the value of" intangibles" in business.
- Escrivão, G., & Silva, S. (2019). Knowledge management maturity models: Identification of gaps and improvement proposal. *Gestão & Produção*, 26.
- Esterhuizen, D., Csl, S., & Asa, D. (2012). A knowledge management framework to grown innovation capability maturity. <https://doi.org/10.4102/SAJIM.V14I1.495>.
- Goonesekera, T. (2012). Measuring knowledge management maturity levels in the manufacturing sector using fuzzy logic theory.
- Goonesekera, T., & Zyngier, S. (2011, January). Measuring Knowledge Management Maturity Levels in Organisation's Production Area Using Fuzzy Linguistic Variables. In 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10). IEEE.
- Hubert, C., & Lemons, D. (2010). APQC's levels of knowledge management maturity. APQC, 2010, 1-5
- Humphrey, W., S. (2002). Three process perspectives: Organizations, teams, and people. *Annals of Software Engineering*, 14(1), 39-72.
- Karapetyan, A., & Otieno, R. (2011). A study of knowledge management challenges in project management: Case of start-up projects in Swedish incubators.
- Keshavarz, S., Heydari, M., & Farsijani, H. (2015). The strategic factors of knowledge management success in achieving organizational agility on the model (APQC)(Case study: automotive-related companies). *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1), 2309.
- Khadivar, A., & Abasi, F. (2016). KM Maturity assessment in 300 top Iranian company. *Modern Research in Decision Making*, 1(3), 23-42.
- Khatibian, N., pour, T., & Jafari, H. (2010). Measurement of knowledge management maturity level within organizations. *Business Strategy Series*, 11, 54-70. <https://doi.org/10.1108/17515631011013113>.
- Kim, D., & Grant, G. (2010). E-government maturity model using the capability maturity model integration. *Journal of Systems and Information Technology*, 12(3), 230-244.
- Klimko, G. (2001). Knowledge Management and Maturity Model: Building Common Understanding. in proceeding of the (2 nd ede.) European Conference on Knowledge Management, 269-278.
- Kulkarni, U., & R. Louis, R. (2003). Organizational Self-Assessment of Knowledge Management Maturity. *Ninth Americas Conference on Information Systems*, 2542-2551.
- Kuriakose, K., Raj, B., Murty, S., & Swaminathan, P. (2010). Knowledge management maturity models—a morphological analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3), 1-10.
- Naser, S., Al Shobaki, M., & Amuna, Y. (2016a). Measuring knowledge management maturity at HEI to enhance performance-an empirical study at Al-Azhar University in Palestine.

- Naser, S., Al Shobaki, M., & Amuna, Y. (2016b). Promoting Knowledge Management Components in the Palestinian Higher Education Institutions-A Comparative Study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 73, 42-53.
- Niazi, M., K., & Wilson, D., N. (2003). A maturity model for the implementation of software process improvement. In *International Conference on Software Engineering Research and Practice*. CSREA Press.
- Oliveira, M., & Pedron, C. (2014). Maturity model for knowledge management and strategic benefits. In *European Conference on Knowledge Management-ECKM 2014, Brasil.*
- Oliveira, M., Pedron, C., Romão, M., & Becker, G. (2011). Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM³. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(4), 11-25.
- Pee, L., & Kankanhalli, A. (2009). A Model of Organizational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8 (2), 79-99.
- Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2008). The integrated knowledge management maturity model. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 11(2), 47-62.
- Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M. (2006). STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*.
- Ronaghi, M., H. (2021). Evaluating Knowledge Management Maturity by interval type 2 fuzzy sets. *Library and Information Sciences*, 24(1), 156-173.
- Surega, N. (2019). Application of People Capability Maturity Model in Business Process Outsourcing Enterprises-A Study With Reference to Tamil Nadu. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 9(1), 77-86.
- Taha, A. & Ramo, W. (2018). Training and Development Strategy and its role in the development of Knowledge Maturity of the Auditor : An Analytical Study On The Audit Offices in Iraq, 37, 334-347.
- Tissayakorn, K., Akagi, F., & Song, Y. (2013). A model of organization knowledge management maturity. *International Journal of Bioscience, Biochemistry and Bioinformatics*, 3(6), 614.
- Van Laar, D., Kitchens, M., & Koskey, J. (2020). Measuring knowledge management maturity in US Army headquarters. *Knowledge and Process Management*, 27(4), 311-321.
- Vaz, C., Selig, P., & Viegas, C. (2018). A proposal of intellectual capital maturity model (ICMM) evaluation. *Journal of Intellectual Capital*.
- Wibowo, M., & Waluyo, R. (2015). Knowledge management maturity in construction companies. *Procedia Engineering*, 125, 89-94.
- Zain, A., & Latief, Y. (2020, April). Evaluation of the maturity level and critical success factors in the implementation of knowledge management in the national private construction service company in Indonesia. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 830 (2), 022039

“Measurement of the Maturity of Knowledge Management in Saudi Higher Education Institutions according to the APQC Standards A proposed model”

Abstract

With the launch of many national strategic visions for many countries in our Arab world, including the Kingdom of Saudi Arabia’s Vision 2030, which supports the principles and goals of sustainable development, referred to by the United Nations, this trend was supported by holding the (Knowledge Summit 2019), under the slogan (Knowledge to achieve sustainability) by investing in people, building their creative capabilities, stimulating innovation and spreading a culture of knowledge management at the institutional level. Therefore, knowledge management is currently considered one of the main factors that contribute to the growth and development of institutions through investing and developing their knowledge, as the success of applying knowledge management requires the existence of an organized model and mechanism to measure and determine the current state of the institution.

The main objective of this study is to: measure the maturity of knowledge management in higher education institutions in the Kingdom according to (APQC) standards. To know the level of maturity in the organization, evaluate the current status of knowledge management in the organization, understand the status of the current application of knowledge management, identify strengths and weaknesses, and conclude the gap between the current status of the organization and its comparison with global standards. The content analysis approach was used, where the researcher collected information through the questionnaire tool. Analyze data, previous studies, and relevant models. To obtain a more comprehensive and broader picture, in addition to seeking assistance from a group of experts in the focus group consisting of academic specialists in knowledge management and other administrative leaders; To discuss the presentation of the proposed model, and to take into account their suggestions that contribute to shaping the proposed model, and with regard to the results; It was found that the maturity level of higher education institutions is at the third level with a score of (3.28) according to the five-point Likert scale. This means that the practice of knowledge management processes in educational institutions has become a tangible reality, and this level represents an achievement, as the transition from the second to the third level is the longest journey, and means that the institution has succeeded in passing the implementation and preparation of the institutional structure, and that the institution needs to move forward towards the level The highest level, and to support and motivate the management of higher education institutions, represented by senior management. The study recommended the need to adopt a special unit for knowledge management in the institution’s organizational structure, and to establish partnerships and cooperation with relevant parties that contribute to the development of the institution’s performance, and to ensure the promotion, adoption, development and preservation of knowledge in higher education institutions.

Keywords: knowledge management maturity, APQC model, higher education institutions.