

عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة بشرطة منطقة مكة المكرمة

د. محمد جعفر عارف

جامعة الملك عبد العزيز

ملخص:

تسعى الدراسة للتعرف على أهم عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة بشرطة منطقة مكة المكرمة، وذلك من خلال إعداد قائمتين لعوامل النجاح الحرجة تحوي نفس العناصر، تقيس الأولى الواقع في شرطة منطقة

مكة المكرمة، في حين أن القائمة الثانية تقيس رؤية قيادات شرطة مكة المكرمة نحو أهمية تأثير هذه العوامل لإنجاح تطبيقات إدارة المعرفة في القطاع. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك غياب شبه كامل للممارسات المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة المبنية على الأنظمة واللوائح والإجراءات، بينما تكثُر الممارسات المبنية على الخبرة والعرف السائد في شرطة منطقة مكة المكرمة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاه إيجابي عام من قبل قيادات شرطة منطقة مكة المكرمة نحو عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة، مما يشكل أرضية خصبة للتطوير وإنجاح مبادرة إدارة المعرفة الناشئة في هذا القطاع.

مقدمة:

بدأت كثير من المؤسسات وخصوصاً في الدول المتقدمة تتعامل مع المعرفة بصورة منهجية مثل الكثير من الأصول الأخرى في المؤسسة، نظراً لأنه في ظل الاقتصاد المعرفي والمعرفة الرقمية أصبحت المعرفة واحدة من أهم القوى المحركة والحاسمة لنجاح الأعمال في جميع أنواع المؤسسات. وبناء عليه بدأت العديد من المؤسسات اليوم في تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحسين واستدامة قدرتها التنافسية.

ويشير الإنتاج الفكري المنشور في مجال إدارة المعرفة إلى أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال يتوقف على توفر مجموعة واسعة من عوامل النجاح الحرجة، حيث ينبغي

على المؤسسات أن تراعي هذه العوامل عند تصميم وتطبيق وتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة في مؤسساتها. ولقد طور (1979) Rockart أسلوب عوامل النجاح الحرجة بناء على الأفكار التي طرحها (1961) Danel وذلك لمساعدة كبار المديرين التنفيذيين لتحديد الاحتياجات الخاصة بهم للحصول على المعلومات حول القضايا الحاسمة للمؤسسة، بحيث يمكن استحداث نظام لتلبية تلك الاحتياجات.

ولقد عرف (1979) Rockart عوامل النجاح الحرجة بأنها "عدد محدد من المجالات التي فيما إذا كانت نتائجها مرضية، سيضمن ذلك تنافسية الأداء الناجح للمؤسسة". كما يؤكد (1979) Rochart على أن عوامل النجاح الحرجة هي مجالات النشاط التي ينبغي أن تحظى باهتمام مستمر ودقيق من قبل الإدارة العليا في المؤسسة. وهذا ما أكد عليه (1982) Thicrauf عندما أشار إلى أنه إذا كانت النتائج غير كافية في هذه المجالات فإن الجهود التي تبذلها المؤسسة في تحقيق أهدافها ستكون غير مرضية. ويرى كل من (Leidecker & Bruno 1981) أن عوامل النجاح الحرجة لها تأثير كبير على قدرة نجاح المؤسسة التنافسية. بينما يرى (1989) Saraph et al بأن عوامل النجاح الحرجة هي تلك المجالات الحاسمة في التخطيط الإداري والإجراءات التي يجب أن تمارس من أجل تحقيق الفعالية. بينما يشير كل من (1987) Pinco & Slevin إلى أن تحديد عوامل النجاح الحرجة سوف تسهم بشكل كبير في نجاح تنفيذ أي مشروع أو مبادرة في المؤسسة. ويرى (2005) Wong أن عوامل النجاح الحرجة من وجهة نظر إدارة المعرفة هي تلك الأنشطة والممارسات التي ينبغي التصدي لها من أجل ضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة. ويعتبر كل من (2005) Jennex & Zakharova أن معرفة عوامل النجاح الحرجة مفيدة لكل من الباحثين والممارسين من حيث أنها توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادرة إدارة معرفة ناجحة، وكذلك بناء نظام إدارة معرفة ناجح.

مشكلة الدراسة:

إن عدم وعي وإدراك القائمين على المؤسسات بأهمية عوامل النجاح الحرجة عند المبادرة في تطبيق إدارة المعرفة قد يحد من جهود هذه المؤسسات في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه المبادرات. وتعتبر إدارة المعرفة من التطبيقات الحديثة التي بدء العمل بها في بعض القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومنها قطاع الشرطة، حيث تم استحداث قسم خاص بإدارة المعرفة في جميع إدارة الشرطة بمناطق المملكة العربية السعودية ومنها شرطة منطقة

مكة المكرمة لتتولى مبادرة إنشاء وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في أقسام وإدارة الشرطة المختلفة. وتقوم هذه الدراسة بعمل قائمة لعوامل النجاح الحرجة في تطبيق إدارة المعرفة وقياسها بقسم إدارة المعرفة بشرطة منطقة مكة المكرمة للتعرف على الواقع الفعلي في مدى توفر هذه العوامل في تطبيقات إدارة المعرفة في هذا القطاع؟ وكذلك التعرف على رؤية قيادات شرطة منطقة مكة المكرمة على أهمية تلك العوامل، ومدى تأثيرها على نجاح تطبيقات إدارة المعرفة؟

أهمية الدراسة:

تشير الدراسات إلى أن نجاح تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام والخاص تعتمد على توفر عدد من العوامل التي يمكن من خلالها قياس نجاح هذه التطبيقات وفق رؤية تجمع بين التقنين والممارسة. وهذا يدعم أهمية هذا البحث الذي يتناول عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات العامة، ومنها القطاع الشرطي الذي لم يتم دراسته من هذا المنظور، وهذا ما يشكل أهمية خاصة لهذه الدراسة ويعطي لنتائجها وزناً يساهم في تطوير تطبيقات إدارة المعرفة في القطاع الشرطي، حيث أن إبراز عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة أمر هام لم تنطرق له الدراسات العربية. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعريف بعوامل النجاح الحرجة المؤثرة في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة.
- التعرف على مدى توفر عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة في شرطة مكة المكرمة.
- استطلاع آراء قيادة شرطة مكة المكرمة حول تأثير عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة.

أسئلة الدراسة:

تركز أسئلة الدراسة في التساؤلات البحثية الآتية:

- ما هي عوامل النجاح الحرجة المؤثرة في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة؟
- إلى أي مدى تتوفر عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة بشرطة منطقة مكة المكرمة؟

- ما هو تقييم قيادة شرطة مكة المكرمة حول تأثير عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة؟

منهج الدراسة:

تقوم منهجية الدراسة الحالية على النقاط الآتية:

- مراجعة الإنتاج الفكري الخاص بعوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة واستخلاص أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة.
- تطوير قائمة بأهم عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة وذلك من خلال مراجعة الإنتاج الفكري، حيث تم الاعتماد بشكل أساسي على القائمة التي طورها Wong (2005) لأنها تمثل المحاور الرئيسة لعوامل النجاح الحرجة التي طرحها الإنتاج الفكري. كما تم الاعتماد على العديد من الدراسات الأخرى لتطوير عوامل النجاح الحرجة الفرعية تحت كل محور من المحاور الرئيسة لهذه العوامل.
- تم مراجعة قائمة عوامل النجاح الحرجة التي تم تطويرها وتحكيماها من قبل اثنين من المتخصصين وتم عمل التعديلات اللازمة قبل استخدامها.
- تم إعداد قائمتين لعوامل النجاح الحرجة تحوي نفس العناصر تقيس الأولى الواقع في شرطة منطقة مكة المكرمة، وتمت الإجابة عليها من قبل مسؤول إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة. في حين أن القائمة الثانية تقيس رؤية قيادات شرطة مكة المكرمة نحو أهمية تأثير هذه العوامل لإنجاح تطبيقات إدارة المعرفة في القطاع. وقد تمت الإجابة عليها من قبل القيادات التي تمثل شرطة منطقة مكة المكرمة.

مراجعة الإنتاج الفكري:

تشير أدبيات الموضوع إلى قلة الدراسات التي تم إجراؤها لتحديد عوامل النجاح الحرجة في مجال إدارة المعرفة إذا ما قورنت بغيرها من المجالات، كما أن الإنتاج الفكري العربي في هذا المجال يعتبر نادراً أو شبه معدوم، لذلك سوف يعتمد الباحث على الإنتاج الفكري الأجنبي بشكل أساسي، وسوف يقوم الباحث بتلخيص واستعراض الإنتاج الفكري في مجال عوامل النجاح الحرجة في تطبيق مشاريع إدارة المعرفة حسب تسلسلها الزمني.

تعتبر دراسة كل من Skyrme & Amidon (1997) من أوائل الدراسات التي تعرضت لأهمية عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة، حيث قام الباحثان بدراسة خبرات وممارسات الشركات القيادية في مجال إدارة المعرفة، وأبرزت الدراسة سبع عناصر لعوامل النجاح لحرجة تتضمن الآتي: صلة قوية بأهداف المؤسسة، رؤية مقنعة، القيادة، ثقافة خلق ومشاركة المعرفة، التعلم المستمر، بنية تقنية جيدة، منهجية عمليات المعرفة التنظيمية. كما قام Davenport et al (1998) بدراسة 31 مشروعاً في 24 شركة لتقييم عوامل النجاح الحرجة في مشاريع إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل النجاح المشتركة التي حددت من بين المشاريع الناجحة في إدارة المعرفة هي: دعم الإدارة العليا، وضوح الغرض والأهداف، والربط مع الأداء الاقتصادي، وقنوات متعددة لنقل المعرفة، وحوافز تشجيعية لمستخدمي إدارة المعرفة، وثقافة المؤسسة، وبنية تحتية جيدة لتقنية المعلومات، وأخيراً هيكل معرفي مرن.

وفي دراسة أجراها كل من Alavi & Leidner (1999) على المدراء التنفيذيين المشاركين في تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة وجدوا أن أهم عوامل النجاح الحرجة التي وجدت من قبل المشاركين تتمثل في القضايا التنظيمية، والثقافية، وتحفيز المستخدمين لنقل المعرفة. بينما قام كل من Ginsburg & Kambil (1999) باستكشاف قضايا متعلقة بتصميم وتطبيق مشاريع إدارة معرفة فاعلة من خلال بناء نظام إدارة معرفة مبني على مراجعة الإنتاج الفكري، ومن ثم قاموا بتطبيق هذا النظام في دراسة ميدانية. وقد خلصت الدراسة إلى أن العوامل المتعلقة بالتقنية مثل: تمثيل المعرفة، والتخزين، والبحث والاسترجاع، والتصور، ومراقبة الجودة تعتبر من عوامل النجاح الرئيسية في مشاريع إدارة المعرفة. وقد اقترح Liebowitz (1999) في دراسته التي أجراها على أوائل الشركات التي قامت بتطبيق إدارة المعرفة ستة عوامل نجاح حرجة تتلخص في الآتي: استراتيجية لإدارة المعرفة مدعومة من قبل الإدارة العليا، وجود مسئول للمعرفة، وبنية تحتية لإدارة المعرفة، ومستودعات وأنطولوجيا المعرفة، ونظم وأدوات المعرفة، وثقافة مشاركة المعرفة. وقد قام كل من Holsapple & Joshi (2000) بدراسة العوامل التي أثرت في إدارة المعرفة في المؤسسات باستخدام أسلوب دلفي على 31 باحث وممارس في مجال إدارة المعرفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التزام القيادة ودعم الإدارة العليا، والمصادر، والبيئة، من أهم عوامل نجاح مشاريع إدارة المعرفة.

بينما يؤكد كل من (Holsapple & Joshi (2001) إلا أن تأثير المصادر مثل وجود دعم مالي كافي، ومستوى مهارة العاملين، وتحديد مصادر المعرفة من عوامل النجاح المهمة. ويرى (Koskinen (2001) من خلال دراسة أجراها على 11 شركة صغيرة في مجال التقنية أن عوامل مثل القدرة على تحديد التقاط ونقل المعرفة الضمنية من أهم عوامل نجاح مشاريع إدارة المعرفة.

وفي دراسة أجراها كل من (Ryan & Prybutok (2001) اقترحوا خمسة عوامل نجاح حرجة لتطبيق إدارة المعرفة تشمل: ثقافة تنظيمية مفتوحة، والقيادة والتزام الإدارة العليا، واشتراك الموظفين، والعمل الجماعي، وبنية تحتية لنظم المعلومات.

بينما يشير (Hasanali (2002) إلى أن نجاح مبادرات إدارة المعرفة تعتمد على العديد من العوامل، بعضها ضمن سيطرة المؤسسة، والبعض الآخر خارج السيطرة، ولكن يمكن إدراج عوامل النجاح الحرجة ضمن التصنيفات الآتية: القيادة، الثقافة، الهيكل والقواعد والمسؤوليات، وبنية تحتية لتقنية المعلومات، والقياس.

وقد قام (Bixler (2002 بتطوير أربعة نماذج داعمة تصف عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة المعرفة، تتمثل في القيادة، والتنظيم، والتقنية، ودعم التعلم.

كما قام كل من (Davenport & Probst (2002 بإعداد قائمة واسعة من عوامل النجاح الحرجة لتطبيق مبادرات إدارة المعرفة تشمل: القيادة، وقياس الأداء، والسياسات التنظيمية، وتقاسم المعرفة واقتنائها، وهيكل نظم المعلومات، والمقارنة المرجعية، والتدريب.

وقد عرضت دراسة (Moffett et al. (2003 قائمة اشتملت على عشرة عوامل نجاح حرجة لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في الآتي: ثقافة تنظيمية، والقيادة والتزام الإدارة العليا، وإشراك الموظفين، وتدريب الموظفين، والعمل الجماعي، وتمكين الموظفين، والبنية التحتية لنظم المعلومات، وقياس الأداء، والمقارنة المرجعية، وهيكل المعرفة.

بينما أشار (Hung et al. (2005 في دراسته إلى وجود سبعة عوامل نجاح حرجة تؤثر على نجاح تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية تتمحور في الآتي: المقارنة، الثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، ومشاركة العاملين وتدريبهم، والقيادة، وبيئة تعليمية، وتقييم التدريب المهني وفرق العمل.

كما اقترح (Wong (2005 إحدى عشر عامل من عوامل النجاح الحرجة عند تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في الآتي: دعم القيادة الإدارية، والثقافة،

وتقنية المعلومات، والاستراتيجيات والأهداف، والقياس، والبنية التحتية للمنظمة، والعمليات والأنشطة، والتحفيز، والمصادر، والتدريب والتعليم، وأخيراً إدارة الموارد البشرية. وقام Jafari et al. (2009) بدراسة مسحية للإنتاج الفكري لموضوع عوامل النجاح الحرجة في إدارة المعرفة وخلصت دراسته بتحديد اثني عشر عامل تشمل الآتي: بنية تقنية، استراتيجية للمعرفة، وهيكل المعرفة، والتحفيز، وثقافة تنظيمية، ودعم الإدارة العليا، والقياس، ووضوح الرؤية والأهداف، وتعلم المنظمة، واستخدام سهل للمعرفة، والعمليات، وأمن المعرفة. وفي دراسة قام بها Cristina (2009) أشار إلى إحدى عشر عنصر تمثل عوامل النجاح الحرجة في تطبيق مشاريع إدارة المعرفة تتضمن الآتي: تدريب الموظفين، وإشراك الموظفين، والعمل الجماعي، وتمكين الموظفين، والتزام القيادة العليا، والقيود التنظيمية، والبنية التحتية لنظم المعلومات، وقياس الأداء، والثقافة، والمقارنة المرجعية، وهيكل المعرفة. وحدد Akhavan et al. (2009) في دراسته عن عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات إدارة المعرفة في مراكز البحث الأكاديمية الإيرانية خمسة عوامل تشمل: إدارة الموارد البشرية، ومعمارية إدارة المعرفة، وتخزين المعرفة، والمقارنة، ومسؤول إدارة المعرفة. كما قام Theriou et al. (2011) باستعراض خمسة عوامل نجاح حرجة تؤثر على فعالية تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات المتوسطة والكبيرة تتمثل في الآتي: القيادة، وثقافة المنظمة، واستراتيجيات إدارة المعرفة، وتقنية المعلومات، والأفراد. ويتضح من استعراض الدراسات السابقة في مجال عوامل النجاح الحرجة في إدارة المعرفة بأنه لا يوجد اتفاق محدد على عدد ونوع عوامل النجاح الحرجة التي يمكن أن تؤثر على تطبيقات إدارة المعرفة. ولكن من الواضح أن هناك اتفاق على أن تطبيقات إدارة المعرفة ونجاحها يعتمد على توفر مجموعة من عوامل النجاح الحرجة، وأن عدد ونوع هذه العوامل قد يتحدد بناء على نوع وطبيعة المؤسسة.

شرطة منطقة مكة المكرمة:

صدرت في عام 1395هـ بعض التشكيلات الإدارية من مديرية الأمن العام وكان مسمى شرطة منطقة مكة المكرمة من ضمنها. أحدث ذلك المسمى بموجب القرار الإداري الصادر من مديرية الأمن العام رقم 40 في 1395/4/25هـ الذي حدد الواجبات والاختصاصات الخاصة بهذا المرفق. وتضمنت المادة الثالثة من القرار بأن ترتبط مديريات شرطة العاصمة المقدسة

والتي (أسست عام 1343هـ) وشرطة الطائف وشرطة جدة والتي (أسست عام 1344هـ) بمدير شرطة منطقة مكة المكرمة من النواحي الإدارية والمالية والفنية وكل ما كان قائماً من قبل مع مديرية الأمن العام، وعلى أن يكون مقر شرطة منطقة مكة المكرمة في مدينة جدة. وكانت المديرية الثلاث في السابق ترتبط مباشرة بالأمن العام وكان القرار الإداري المذكور يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والرغبة في تحسين وتطوير الأعمال الجنائية والإدارية والفنية ولتسريع البث في القضايا من قبل مدير شرطة المنطقة الذي أعطيت له بعض صلاحيات مدير الأمن وأعطيت له ميزانية مصغرة لتأمين متطلبات المديرية الثلاث من السيارات والتجهيزات العسكرية والاتصالات وتأمين جميع المتطلبات الضرورية حسب الحاجة ومنحه صلاحيات أكثر في الإشراف المباشر على المديرية الثلاث.

حدود الإشراف:

تُشرف شرطة منطقة مكة المكرمة حالياً على عدد (13) من شرط ومراكز شرط المحافظات بما فيها قيادة قوة أمن المسجد الحرام وهي على النحو الآتي:

- 1- شرطة العاصمة المقدسة. 2- شرطة محافظة جدة. 3- شرطة محافظة الطائف 4- القيادة الخاصة لقوة أمن المسجد الحرام. 5- شرطة محافظة القنفذة. 6- شرطة محافظة الليث. 7- شرطة محافظة رابغ. 8- مركز شرطة محافظة تربه. 9- مركز شرطة محافظة رنية. 10- مركز شرطة محافظة الخرمة. 11- مركز شرطة محافظة الكامل. 12- مركز شرطة محافظة خليص. 13- مركز شرطة محافظة بحره.

كما تُشرف إدارياً على فروع القوات والإدارات العامة بمنطقة مكة المكرمة وهي على النحو الآتي:

- 1- إدارة المشاريع والصيانة. 2- قيادة قوة الطوارئ الخاصة. 3- قيادة قوة أمن الطرق. 4- إدارة الشئون القانونية. 5- إدارة دوريات الأمن. 6- إدارة أنظمة الاتصالات. 7- إدارة الأمن والحماية. 8- إدارة المرور.
- الخدمات التي تقدمها:

تركز خدمات شرطة منطقة مكة المكرمة على المحاور الرئيسة الآتي:

- 1- محاولة منع الجريمة قبل وقوعها وضبطها بعد الوقوع.
- 2- تحقيق أهداف التنمية الشاملة من خلال تحقيق الأمن والاستقرار.



الهيكل التنظيمي للمساعد للتخطيط والتطوير الذي تتبعه شعبة المعرفة

تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث اعتماداً على الإنتاج الفكري بتطوير أدواتي قياس لعوامل النجاح الحرجة تقيس الأولى مدى توفر هذه العوامل، بينما تقيس الثانية درجة تأثيرها في تطبيقات شرطة منطقة مكة المكرمة، وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نستعرض تحليل نتائج هاتين الأدوات.

أولاً: تحليل الأداة التي تقيس درجة توفر عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة في شرطة مكة المكرمة:

تم اعداد قائمة بعوامل النجاح الحرجة مصنفة في احدى عشر محور رئيس، وتحت كل محور رئيس تم وضع مجموعة من العوامل الفرعية، وقام بالإجابة عليها مسؤول إدارة المعرفة في القطاع مجال الدراسة، حيث طلب استخدام مقياس محدد للإجابة عليها، وكان مفتاح المقياس كالآتي:

- متوفر بشكل كبير: يعني وجود أنظمة ولوائح وإجراءات تدعم هذه الفقرة ويتم ممارستها.
 - متوفر بشكل متوسط: يعني وجود أنظمة ولوائح وإجراءات تدعم هذه الفقرة ولكن لا يتم ممارستها بشكل دائم.
 - متوفر بشكل نادر: يعني لا توجد أنظمة أو لوائح أو إجراءات تدعم هذه الفقرة، ولكن يوجد عرف متعارف عليه لممارستها.
 - غير متوفر على الإطلاق: يعني لا توجد أنظمة أو لوائح أو إجراءات أو أي شكل من أشكال الممارسة.
- وقد جاءت الإجابات كما يبرزها الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

مدى توفر عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة

عوامل النجاح الحرجة				
على الإطلاق غير متوفر	بشكل نادر متوفر	بشكل متوسط	بشكل كبير متوفر	
أولاً: القيادة				
		√		1 دعم الإدارة العليا لمبادرات إدارة المعرفة
		√		2 الإدارة العليا تعمل كمحفز لتطبيق إدارة المعرفة
	√			3 تعمل الإدارة العليا على تهيئة الظروف الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة
			√	4 تشجع الإدارة العليا على خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها
		√		5 تعترف الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة في نجاح الأعمال
	√			6 توضح الإدارة العليا إلزامها بتطبيق إدارة المعرفة
√				7 تحديد القيمة المتوقع تحقيقها من تطبيق إدارة المعرفة
ثانياً: الاستراتيجية والأهداف				
√				1 وجود رؤية ورسالة واضحة لإدارة المعرفة
		√		2 وجود أهداف محددة لإدارة المعرفة
√				3 وجود استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة
√				4 موائمة استراتيجيات إدارة المعرفة مع استراتيجيات المؤسسة

ثالثاً: الثقافة التنظيمية	
1	ثقافة تقدر أهمية الحصول على المعرفة وحل المشكلات
2	مستوى عالي من الثقة بين العاملين لتشارك وتبادل المعرفة
3	مشاركة الأخطاء علناً دون الخوف من العقاب
4	وجود تعاون بين العاملين
5	تشجيع العمل الجماعي بين العاملين
6	تمكين العاملين لاستكشاف حلول جديدة
7	تشجيع العاملين على السؤال
8	قبول فكرة مشاركة المعرفة (وليس اكتنازها) كمصدر للقوة
رابعاً: البنية التنظيمية	
1	وجود مسئول عن إدارة المعرفة
2	إنشاء فرق أو مجموعات المعرفة
3	وضوح الأدوار والمسئوليات المحددة لمهام إدارة المعرفة
4	إنشاء وإدارة مستودعات المعرفة
5	دعم الإجراءات التي تساعد على خلق ومشاركة المعرفة
6	وجود نظام اتصال فعال بين العاملين
7	ضمان صلاحية وملائمة المعرفة
خامساً: البنية التقنية	
1	استخدام نظم إدارة معرفة ملائمة
2	سهولة استخدام نظم إدارة المعرفة من قبل العاملين
3	ملائمة نظم إدارة المعرفة لاحتياجات العاملين
4	وجود دعم فني
5	وجود نظام أمني لحماية الأصول المعرفية من السرقة أو الاطلاع عليها من قبل الأشخاص غير المصرح لهم
سادساً: العمليات والأنشطة	
1	خلق أفكار ومعرفة جديدة
2	توثيق المعرفة والخبرات المكتسبة
3	عمليات فعالة لتصنيف المعرفة وتخزينها
4	عمليات فعالة للبحث عن المعرفة المطلوبة
5	مشاركة المعرفة باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقليدية
6	تواصل فعال بين العاملين

سابعاً: التدريب والتعليم				
√				1 تدريب العاملين على مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة
√				2 بناء الوعي بمفهوم إدارة المعرفة بين العاملين من خلال التدريب
	√			3 تدريب العاملين على استخدام تطبيقات نظم إدارة المعرفة
	√			4 تدريب العاملين على ممارسة أدوار ذات صلة بالمعرفة
		√		5 تشجيع التعلم المستمر على جميع المستويات الإدارية
		√		6 تدريب العاملين على تنمية مهارات مثل التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، وبناء فرق العمل، والتواصل...ألخ
ثامناً: القياس				
√				1 قياس الفوائد المتوقعة من تطبيق إدارة المعرفة
√				2 قياس سير تطور مبادرة إدارة المعرفة
√				3 وضع مؤشرات أداء لقياس إدارة المعرفة
√				4 تقييم تأثير إدارة المعرفة على الأداء المالي
√				5 قياس قيمة رأس المال الفكري
تاسعاً: التحفيز				
	√			1 تقديم الحوافز المناسبة لتشجيع السلوك الصحيح نحو إدارة المعرفة
		√		2 تحفيز العاملين للحصول على المعرفة
√				3 تكريم واضح للعاملين الذين يقومون باستخدام ومشاركة المعرفة
	√			4 تكريم العاملين مع التركيز على الأداء الجماعي
√				5 ربط أسلوب التحفيز مع نظام تقييم الأداء الوظيفي
عاشراً: المصادر أو الموارد				
		√		1 الأخذ في الاعتبار توفر الموارد اللازمة عند الاستثمار في إدارة المعرفة
	√			2 وجود ميزانية وموارد مالية كافية لتطبيق إدارة المعرفة
	√			3 وجود موارد مالية كافية لبناء نظم تقنية لإدارة المعرفة
	√			4 وجود موارد بشرية مؤهلة لدعم تطبيق إدارة المعرفة
	√			5 اعطاء الوقت الكافي للعاملين لإداء أنشطة ذات علاقة بالمعرفة

				إحدى عشر: إدارة الموارد البشرية
1		√		تجنيد القوة البشرية اللازمة لملاء الفراغ المعرفي
2		√		تعيين أو توظيف الأشخاص الذين لديهم تصور إيجابي نحو المعرفة

القراءة الأولية والعامية للجدول رقم (1) عن مدى توفر عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة في شرطة مكة المكرمة يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (2)

ملخص مدى توفر عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة

التكرار	المقياس
4	متوفر بشكل كبير: يعني وجود أنظمة ولوائح وإجراءات تدعم هذه الفقرة ويتم ممارستها.
16	متوفر بشكل متوسط: يعني وجود أنظمة ولوائح وإجراءات تدعم هذه الفقرة ولكن لا يتم ممارستها بشكل دائم.
24	متوفر بشكل نادر: يعني لا توجد أنظمة أو لوائح أو إجراءات تدعم هذه الفقرة، ولكن يوجد عرف متعارف عليه لممارستها.
14	غير متوفر على الإطلاق: يعني لا توجد أنظمة أو لوائح أو إجراءات أو أي شكل من أشكال الممارسة.
58	مجموع العناصر

يوضح الجدول رقم (2) وجود الأنظمة واللوائح والإجراءات في عشرين عاملاً من عوامل النجاح الحرجة، أربعة منها فقط (6.9%) تمارس وفق هذه الأنظمة واللوائح والإجراءات، في حين أن ستة عشر عاملاً (27.6%) من عوامل النجاح الحرجة يوجد لديها أنظمة ولوائح وإجراءات تشرع لها أو تضبطها، إلا أنها لا تمارس بشكل دائم أو تغيب الممارسات عنها. وعلى الجانب الآخر تشيع الممارسات المبنية على العرف المتبع في شرطة مكة المكرمة كمؤسسة واعتماد منسوبها على خبراتهم وتواتر ممارساتهم حتى أصبحت عرفاً سائداً، حيث يتضح أن 24 عاملاً (41.4%) من عوامل النجاح الحرجة لا تعتمد في ممارستها على أنظمة ولوائح

وإجراءات تؤطر لها، وإنما ممارسات كعرف وخبرات تراكمية في القطاع أصبحت عرفاً ممارساً. نتيجة أخرى مهمة أفرزتها الإجابات، هي تلك التي تشير إلى غياب الأنظمة واللوائح والإجراءات وايضاً الممارسات في القطاع بنسبة (24.1%) وهذا يعني تغييب كاملاً لتلك العوامل، مما يحتاج إلى دراسة ومراجعة وتحليل من قبل أصحاب القرار. وفي تحليل لعوامل النجاح الحرجة ضمن المحاور الرئيسية تتضح بعض المؤشرات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار نجد الآتي:

أولاً: القيادة:

يشير (Holsapple & Joshi 2000) إلى أن القيادة في إدارة المعرفة تعني التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيقات إدارة المعرفة وخلق الظروف الملائمة لجميع عمليات وأنشطة إدارة المعرفة. كما أن القيادة تلعب دوراً مهماً كمحفز للآخرين في تطبيق إدارة المعرفة وتشجيع خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها (Wong 2005). ومن خلال الجدول رقم (1) يتضح وجود أنظمة ولوائح وإجراءات في بعض عوامل النجاح الحرجة الفرعية تحت العامل الرئيس القيادة ولكن لا يتم ممارستها إلا في عامل تشجيع الإدارة العليا على خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها. وهذا يعني أنه بالرغم من وجود الأنظمة واللوائح والإجراءات إلا أن غياب الممارسات الخاصة بمحور القيادة بشكل دائم قد يضعف تطبيقات إدارة المعرفة ويحد من نجاحها، خصوصاً أن عنصر القيادة ودعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة تعتبر جزءاً جوهرياً في نجاح هذه المبادرات (Alazmi & Zairi, 2003; Horak, 2001; Ribiere & Sitar, 2003).

ثانياً: الاستراتيجية والأهداف:

تشير الدراسات في مجال الاستراتيجيات الخاصة بإدارة المعرفة إلى مجموعة من القضايا التي يجب الأخذ بها عند وضع استراتيجيات إدارة المعرفة من أهمها أن تعكس استراتيجية إدارة المعرفة القدرة التنافسية (Hansen et al. 1999) وأن تتواءم استراتيجيات إدارة المعرفة مع استراتيجيات المؤسسة ككل (Lam & Chua, 2005). ويوضح جدول رقم (1) أن هناك غياب شبه كامل لوجود الأنظمة واللوائح والإجراءات والممارسات لاستراتيجيات وأهداف إدارة المعرفة، مما يعني غياب الرؤية الواضحة والأهداف التي تقود العمل وترسم منهجه، وهذه نقطة ضعف واضحة يجب التعامل معها لرسم تطبيقات فاعلة لإدارة المعرفة في شرطة

منطقة مكة المكرمة، حيث يشير (Liebowitz 1998) أن إحدى العوامل الرئيسة لإنجاح تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات هو وجود استراتيجيات واضحة ومعلنة لإدارة المعرفة.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة هو وجود ثقافة تشجع على مشاركة وتبادل المعرفة داخل المؤسسة بالشكل الذي يؤدي إلى نجاح تطبيقات إدارة المعرفة (Alazmi & Zairi, 2003). ويتضح من الجدول رقم (1) وبشكل جلي وعلى الرغم من وجود الأنظمة واللوائح والإجراءات لأربعة عوامل في هذا المحور إلا أن الممارسات تتم بشكل جزئي وبشكل غير دائم. كما أن الأنظمة واللوائح والإجراءات وحتى الممارسات تغيب في أربعة عوامل أخرى ضمن إطار الثقافة التنظيمية، وهذا يعني في المجمل غياب الثقافة التنظيمية التي تقدر أهمية الحصول على المعرفة وتخلق الثقة بين العاملين لمشاركة المعرفة وتبادلها وتحت على التعاون بين العاملين وتشجيع البحث والسؤال عن المعرفة. ويشير (Goh 2002) إلى أن وجود ثقافة تنظيمية تعاونية من أهم الشروط لحدوث عملية نقل ومشاركة المعرفة بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم. كما يؤكد كل من (Lee & Choi 2003) إلى أن عدم وجود درجة من ثقة بين العاملين غالباً ما يجعل العاملين يتحفظون على معرفتهم ويحجمون عن مشاركة المعرفة.

رابعاً: البنية التنظيمية:

تعتبر البنية التنظيمية أحد الجوانب المهمة في إنجاح تطبيقات إدارة المعرفة، حيث تعني البنية التنظيمية بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات التي توضح المهام والمسؤوليات المحددة لإدارة المعرفة (Wong 2005) ومع وجود مسؤول عن إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة كما يبين جدول رقم (1) وهذا مؤشر إيجابي إلا أنه يتضح عدم وجود وضوح في الأدوار وغياب الأدوات وتقييم لصلاحية وملائمة المعرفة ووجود فرق أو مجموعات المعرفة. ومع هذا فإن هناك نظام اتصال فعال بين العاملين كنظام ويتم ممارسته، ولكن بشكل غير دائم. وهذا يشير إلى ضعف البنية التنظيمية ويدعو إلى ضرورة تطويرها وتحسين الممارسات وفق الأنظمة واللوائح والإجراءات لرفع مستوى أداء تطبيقات إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة.

خامساً: البنية التقنية:

مما لا شك فيه أن توفر البنية التحتية لتقنية المعلومات هي جزء أساسي في تطبيقات إدارة المعرفة ولا يمكن إغفالها، حيث تلعب البنية التحتية لتقنية المعلومات دوراً جوهرياً وحيوياً في دعم جميع عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسة (Lee & Alavi & Leidner, 2001; Hong, 2002). كما يؤكد Wong (2005) على أهمية أن تأخذ في الاعتبار عند تطوير نظم إدارة المعرفة سهولة استخدامها، وملائمتها لاحتياجات المستخدمين. وبين الجدول رقم (1) أن هناك غياب للأنظمة واللوائح والإجراءات إضافة إلى الممارسات المطبقة في هذا المحور باستثناء وجود نظام أمني لحماية الأصول المعرفية من السرقة أو الاطلاع غير المرغوب به. وهذا يعني أن البنية التقنية تشكل عنصراً غائباً في شرطة منطقة مكة المكرمة، وهي من العناصر المهمة في تطبيقات إدارة المعرفة ومن الضروري الاهتمام بها للسير قدماً في تطبيقات صحيحة لإدارة المعرفة.

سادساً: العمليات والأنشطة:

تمثل عمليات إدارة المعرفة مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بخلق وإنشاء وتصنيف المعرفة ومن ثم تخزينها واسترجاعها ومشاركتها (Marshall et al., 1997; Bhatt, 2000; Alavi & Leidner, 2001; Wong & Aspinwall, 2003). ومن خلال الجدول رقم (1) يتضح وجود خلق للأفكار والمعرفة الجديدة، إلا أنه يلاحظ الغياب الكامل للأنظمة واللوائح والإجراءات التي تدعم توثيق المعرفة وتصنيفها وتخزينها وعمليات البحث عنها ومشاركتها، وهذا الغياب لعمليات وأنشطة إدارة المعرفة بالشكل المهني والعلمي المنظم يشكل عقبة في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة في شرطة مكة المكرمة مما يدفع إلى ضرورة المراجعة الشاملة للتقييم والتحسين. وهذا ما يؤكد عليه Wilhelmij & Schmidt (2000) من أن نجاح أنشطة وعمليات إدارة المعرفة تعتمد على استخدام المعرفة داخل المؤسسة بشكل فعال وكفاءة عالية.

سابعاً: التدريب والتعليم:

يشير Butler, et al. (2007) إلى أن أهمية تدريب العاملين لإنجاح تطبيقات إدارة المعرفة ظهرت في العديد من الدراسات، حيث تعتبر الموارد البشرية هي الميزة التنافسية المهمة لأي مؤسسة وللإبقاء على هذه الميزة يجب تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر

(Cristina, 2009). ويمكن القول من خلال الجدول رقم (1) أن هناك اتجاه عام لدى قيادة شرطة منطقة مكة المكرمة لتشجيع التدريب والتعليم بمفهوم العام، إلا أنه الاهتمام بتدريب العاملين في مجالات ذات صلة مباشرة بإدارة المعرفة مثل بناء وعي بمفهوم إدارة المعرفة، واستخدام التطبيقات وممارسة الأدوار ذات الصلة بإدارة المعرفة غير موجودة على الإطلاق. وهذا يعني أن الشكوك في استمرارية ونمو أداء العاملين وتطور الممارسات في مجال إدارة المعرفة قد يتوقف نتيجة لضعف التدريب والتعليم. وهذا يدفع إلى التوصية بقوة إلى ضرورة اعتماد وجود أنظمة ولوائح وإجراءات تقن وتدعم عملية التدريب والتعلم المستمر في شرطة منطقة مكة المكرمة لمواكبة التطورات والمستجدات ودعم نجاح تطبيقات إدارة المعرفة. ويشير (2002) Hasanali إلى أهمية وضرورة تدريب وإرشاد وتعليم العاملين على استخدام نظم إدارة المعرفة لدعم نجاح تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة.

ثامناً: القياس:

بناء على (2002) Arora فإن قياس تطبيقات إدارة المعرفة أمر ضروري للتأكد من أن الرؤية والأهداف التي وضعت من أجل إدارة المعرفة تم تحقيقها. كما يشير (Ahmed et al., 1999; 2002) Coukos-Semmel، إلى أن القياس أمر ضروري وحتمي لضبط، وتقييم، وتطوير ممارسة المعرفة في المؤسسة لضمان أن تطبيقات إدارة المعرفة تسير في الاتجاه الصحيح. ومن الواضح كما هو مبين في جدول رقم (1) غياب هذا المحور بشكل كامل من فكر الإدارة العليا بشرطة منطقة مكة المكرمة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود رؤية وأهداف واضحة أصلاً تتعلق بإدارة المعرفة يمكن قياسها. عموماً لا يمكن التطور في ظل غياب قياس الأداء في أي مؤسسة أو تطبيق من التطبيقات، ولا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه (2005) Womg.

تاسعاً: التحفيز:

يشير (2001) Hauschild et al. إلى أن تطبيق إدارة معرفة ناجحة تتطلب وجود نظام تحفيز للعاملين يرغمهم في التعامل مع الأصول المعرفية بالمؤسسة بشكل إيجابي. ومن الملاحظ كما يظهر الجدول رقم (1) أن هناك غياب للفكر المؤسسي القائم على الأنظمة واللوائح والإجراءات التي تقن وتدعم أعمال التحفيز مثل تشجيع السلوك الصحيح نحو إدارة المعرفة والحصول على المعرفة وتكريم العاملين وربط نظام التحفيز مع نظام تقييم الأداء الوظيفي. وهذا الغياب لنظام التحفيز قد لا يشجع العاملين على المشاركة والتميز والإسهام الإيجابي في تطبيقات إدارة المعرفة.

عاشراً: المصادر أو الموارد:

توفر المصادر أو الموارد المالية والبشرية والزمنية أمر حتمي لإنجاح مبادرات تطبيقات إدارة المعرفة (Migdadi 2009). وكما هو ظاهر في جدول رقم (1) لا توجد ميزانية وموارد مالية وبشرية وزمنية بشكل منظم تدعم تطبيقات إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة، وذلك بالرغم من وجود الإيمان بأهمية توفر الموارد اللازمة عند الاستثمار في إدارة المعرفة. ونقص الموارد المهمة دائماً ما يشكل عنصراً سلبياً في التطبيقات ويضعف الممارسات ويزرع الخلل في المؤسسة.

أحدى عشر: إدارة الموارد البشرية:

أشارت مجموعة من الدراسات على أهمية إدارة الموارد البشرية في إنجاح تطبيقات إدارة المعرفة وتم التركيز على قضايا تتعلق بالاستقطاب والتعيين والتطوير (Soliman & Spooner, 2000; Garavan et al., 2000; Brelade & Harman, 2000) ويلاحظ من الجدول رقم (1) وجود رغبة لدى شرطة منطقة مكة المكرمة في استقطاب موارد بشرية مؤهلة لسد الفراغ في إدارة المعرفة. إلا أن ذلك يشهد غياباً في التعيين والتوظيف، ولا يكفي الرغبة وإنما لا بد من سد الحاجة وتعيين واستقطاب المؤهلين للدفع بتطبيقات إدارة المعرفة نحو الاتجاه الصحيح. ثانياً: استطلاع آراء القيادات نحو عوامل النجاح الحرجة وتأثيرها على نجاح تطبيقات إدارة المعرفة

في هذا الجزء الاستشراقي تم استطلاع رؤية قيادات شرطة منطقة مكة المكرمة لمعرفة رؤيتهم لأهمية عوامل النجاح الحرجة التي قدمتها الدراسة مصنفة في إحدى عشر محوراً رئيساً ومدى تأثيرها في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة في القطاع الذي يعملون به. وكان الهدف من استشراف رؤيتهم هو معرفة اتجاهاتهم نحو تلك العوامل، فكلما كانت رؤيتهم إيجابية وتدعم تلك العوامل، فإن ذلك سيساعد على سد الفجوات بين الواقع والمستقبل الذي تسعى الجهة إلى تحقيقها من خلال إنشاء قسم لإدارة المعرفة، ومن ثم يكون المتوقع أنهم سيدعمون القضية والممارسات وفق هذه العوامل.

جدول رقم (3)

مرثيات قيادات شرطة منطقة مكة المكرمة حول تأثير عوامل النجاح الحرجة في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة

عوامل النجاح الحرجة		بشكل كبير	متوسط	مؤثر بشكل نادر	مؤثر بشكل إطلاق	غير مؤثر على
أولاً: القيادة						
1	دعم الإدارة العليا لمبادرات إدارة المعرفة	80%	20%			
2	الإدارة العليا تعمل كمحفز لتطبيق إدارة المعرفة	60%	40%			
3	تعمل الإدارة العليا على تهيئة الظروف الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة	80%	20%			
4	تشجع الإدارة العليا على خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها	60%	40%			
5	تعترف الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة في نجاح الأعمال	60%	20%	20%		
6	توضح الإدارة العليا التزامها بتطبيق إدارة المعرفة	40%	60%			
7	تحديد القيمة المتوقع تحقيقها من تطبيق إدارة المعرفة	20%	6%	20%		
ثانياً: الاستراتيجية والأهداف						
1	وجود رؤية ورسالة واضحة لإدارة المعرفة	60%	40%			
2	وجود أهداف محددة لإدارة المعرفة	80%	20%			
3	وجود استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة	40%	40%	20%		
4	موائمة استراتيجيات إدارة المعرفة مع استراتيجيات المؤسسة	40%	40%	20%		
ثالثاً: الثقافة التنظيمية						
1	ثقافة تقدر أهمية الحصول على المعرفة وحل المشكلات	60%	40%			
2	مستوى عالي من الثقة بين العاملين لتشارك وتبادل المعرفة	60%	40%			
3	مشاركة الأخطاء علناً دون الخوف من العقاب	40%	40%	20%		
4	وجود تعاون بين العاملين	60%	40%			
5	تشجيع العمل الجماعي بين العاملين	60%	40%			

		%40	%60	6	تمكين العاملين لاستكشاف حلول جديدة
	%40	%20	%40	7	تشجيع العاملين على السؤال
		%60	%40	8	قبول فكرة مشاركة المعرفة (وليس اكتنازها) كمصدر للقوة
رابعاً: البنية التنظيمية					
		%40	%60	1	وجود مسئول عن إدارة المعرفة
	%20	%40	%40	2	إنشاء فرق أو مجموعات المعرفة
		%20	%80	3	وضوح الأدوار والمسئوليات المحددة لمهام إدارة المعرفة
	%20	%60	%20	4	إنشاء وإدارة مستودعات المعرفة
		%40	%60	5	دعم الإجراءات التي تساعد على خلق ومشاركة المعرفة
		%20	%80	6	وجود نظام اتصال فعال بين العاملين
	%20	%20	%60	7	ضمان صلاحية وملائمة المعرفة
خامساً: البنية التقنية					
		%20	%80	1	استخدام نظم إدارة معرفة ملائمة
		%20	%80	2	سهولة استخدام نظم إدارة المعرفة من قبل العاملين
		%40	%60	3	ملائمة نظم إدارة المعرفة لاحتياجات العاملين
		%40	%60	4	وجود دعم فني
			%100	5	وجود نظام أمني لحماية الأصول المعرفية من السرقة أو الاطلاع عليها من قبل الأشخاص غير المصرح لهم
سادساً: العمليات والأنشطة					
		%40	%60	1	خلق أفكار ومعرفة جديدة
		%40	%60	2	توثيق المعرفة والخبرات المكتسبة
	%20	%20	%60	3	عمليات فعالة لتصنيف المعرفة وتخزينها
	%20	%20	%60	4	عمليات فعالة للبحث عن المعرفة المطلوبة
		%40	%60	5	مشاركة المعرفة باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقليدية
		%40	%60	6	تواصل فعال بين العاملين
سابعاً: التدريب والتعليم					
		%20	%80	1	تدريب العاملين على مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة
		%40	%60	2	بناء الوعي بمفهوم إدارة المعرفة بين العاملين من خلال التدريب
		%40	%60	3	تدريب العاملين على استخدام تطبيقات نظم إدارة

				المعرفة	
		40%	60%	تدريب العاملين على ممارسة أدوار ذات صلة بالمعرفة	4
	20%	40%	40%	تشجيع التعلم المستمر على جميع المستويات الإدارية	5
		40%	60%	تدريب العاملين على تنمية مهارات مثل التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، وبناء فرق العمل، والتواصل...ألخ	6
				ثامناً: القياس	
		40%	60%	قياس الفوائد المتوقعة من تطبيق إدارة المعرفة	1
	20%	40%	40%	قياس سير تطور مبادرة إدارة المعرفة	2
		40%	60%	وضع مؤشرات أداء لقياس إدارة المعرفة	3
		40%	60%	تقييم تأثير إدارة المعرفة على الأداء المالي	4
	20%	80%		قياس قيمة رأس المال الفكري	5
				تاسعاً: التحفيز	
		40%	60%	تقديم الحوافز المناسبة لتشجيع السلوك الصحيح نحو إدارة المعرفة	1
		20%	80%	تحفيز العاملين للحصول على المعرفة	2
		60%	40%	تكريم واضح للعاملين الذين يقومون باستخدام ومشاركة المعرفة	3
		60%	40%	تكريم العاملين مع التركيز على الأداء الجماعي	4
		40%	60%	ربط أسلوب التحفيز مع نظام تقييم الأداء الوظيفي	5
				عاشراً: المصادر أو الموارد	
		20%	80%	الأخذ في الاعتبار توفر الموارد اللازمة عند الاستثمار في إدارة المعرفة	1
		40%	60%	وجود ميزانية وموارد مالية كافية لتطبيق إدارة المعرفة	2
		20%	80%	وجود موارد مالية كافية لبناء نظم تقنية لإدارة المعرفة	3
		20%	80%	وجود موارد بشرية مؤهلة لدعم تطبيق إدارة المعرفة	4
		40%	60%	اعطاء الوقت الكافي للعاملين لإداء أنشطة ذات علاقة بالمعرفة	5
				إحدى عشر: إدارة الموارد البشرية	
		40%	60%	تجنيد القوة البشرية اللازمة لملء الفراغ المعرفي	1
		40%	60%	تعيين أو توظيف الأشخاص الذين لديهم تصور إيجابي نحو المعرفة	2

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن هناك اتجاهات إيجابية من قبل قيادات شرطة منطقة مكة المكرمة نحو تأثير عوامل النجاح الحرجة في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة في القطاع، مما يشكل بعداً إيجابياً من جانب هذه القيادات في دعم تطبيقات إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة، وتأمل الدراسة انعكاس هذا التوجه الإيجابي على الواقع تنظيمياً وممارسة بفاعلية أكبر تتجاوز من خلالها العقبات التي اتضحت من خلال تحليل الواقع الفعلي.

نتائج الدراسة:

- قامت الدراسة باستطلاع الإنتاج الفكري وخلصت إلى قائمة بعوامل النجاح الحرجة المؤثرة في تطبيقات إدارة المعرفة ونقحتها وقامت بتطبيقها في الدراسة وهو ما يجب على تساؤل الدراسة الأول.
- هناك غياب شبة كامل للممارسات المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة المبنية على الأنظمة واللوائح والإجراءات.
- شيوع الممارسات المبنية على الخبرة والعرف السائد في شرطة منطقة مكة المكرمة أكثر من المبنية على الأنظمة واللوائح والإجراءات.
- النتيجة الثانية والثالثة تجيبان على تساؤل الدراسة الثاني.
- هناك اتجاه إيجابي عام من قبل قيادات شرطة منطقة مكة المكرمة نحو عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة، مما يشكل أرضية خصبة للتطوير وإنجاح مبادرة إدارة المعرفة الناشئة في هذا القطاع. وهو ما يجب على تساؤل الدراسة الثالث.

توصيات الدراسة:

- من خلال المراجعة النظرية والدراسة التطبيقية التي تمت في هذا البحث تخلص الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العلمية المباشرة في الموضوع والقابلة للتنفيذ وهي كالآتي:
- وضع الأنظمة واللوائح والإجراءات المناسبة التي تدعم الممارسة الفاعلة لتطبيقات إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة.
 - تدريب العاملين في شرطة مكة المكرمة على تطبيقات إدارة المعرفة.
 - الاهتمام بإيجاد أدوات قياس مناسبة لتطبيقات إدارة المعرفة بشركة منطقة مكة المكرمة.
 - استثمار الاتجاهات الإيجابية لقيادات شرطة منطقة مكة المكرمة نحو عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة لدعم الممارسات المبنية على الأنظمة واللوائح والإجراءات.

المراجع:

1. Ahmed, P., Lim, K., & Zairi, M. (1999). Measurement practice for knowledge management. *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*. (11:8) 304-311.
2. Akhavan, P., Hosnavi, R. & Sanjaghi, M. (2009). Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*. (2:4) 276-288.
3. Alavi, M. & Leidner, D. (1999). Knowledge management system: Emerging views and practices from the field. *32nd Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society*.
4. Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*. (25:1) 107-136.
5. Alazmi, M., & Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management and Business Excellence*. (14:2), 199-204.
6. Arora, R. (2002). Implementing KM – a balanced score card approach. *Journal of Knowledge Management*. (6:3) 240-249.
7. Bhatt, G. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*. (4:1)15-26.
8. Bixler, H. (2002). Applying the four pillars of knowledge management. *KMWorld*. (11:1).
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Applying_the_Four_Pillars_of_KM.pdf [Viewed August 16, 2012].
9. Brelade, S. & Harman, C. (2000). Using human resources to put knowledge to work. *Knowledge Management Review*. (3:1) 26-29.

10. Butler, T., Heavin, C. & O'Donovan, F. (2007). A theoretical model and framework for understanding knowledge management system implementation. *Journal of Organizational and End User Computing*. (19:4) 1-21.
11. Coukos-Semmel, E. (2002). *Knowledge management: process and strategies used in United States research universities*. Unpublished academic dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.
12. Cristina, T. (2009). Critical factors to knowledge management implementation. *The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania, ICEA – FAA Bucharest, 14-15 November*.
13. Daniel, D. (1961). Management information Ccrisis. *Harvard business review*. (39:5) 111-116.
14. Davenport, T. DeLong D. & Beers M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*. (39:2) 43-57.
15. Davenport, T & Probst, G. (2002). *Knowledge management case book: Siemens best practices*. 2nd Ed, Wiley, New York: USA.
16. Garavan, T., Gunnigle, P. & Morley, M. (2000). Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*. (24:2/3/4) 65-93.
17. Ginsburg, M. & Kambil, A. (1999). Annotate: A web-based knowledge management support system for document collections. *32nd Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society Press*.
18. Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*. (6:1) 23-30.
19. Hasanali, F. (2002). Critical success factors of knowledge management. http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success-Factors-of_KM.pdf [Viewed August 16, 2012].

20. Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. (77:2) 106-118.
21. Hauschild, S., Licht, T. & Stein, W. (2001). Creating a knowledge culture. *The McKinsey Quarterly*. (1) 74-81.
22. Holsapple, C. & Joshi, K. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*. (9:2/3) 235-261.
23. Holsapple, C. & Joshi, K. (2001). Organizational Knowledge Resources. *Decision Support Systems*. (31:1).
24. Horak, B. (2001). Dealing with human factors and managing change in knowledge management: a phased approach. *Topics in Health Information Management*. (21:3) 8-17.
25. Hung, Y., Huang, S., Lin, Q. & Tsai, M. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for pharmaceutical industry. *Industrial management & Data Systems*. (105:2) 164-183.
26. Jafari, M., Akhavan, P. & Mortezaei, A. (2009). A review on knowledge management discipline. *Journal of Knowledge Management Practice*. (10:1).
27. Jennex, M. & Zakharova, I. (2005). Knowledge management critical success factors.
<http://www.management.com.ua/strategy/str110.html> [Viewed August 16, 2012].
28. Koskinen, K. (2001). Tacit knowledge as a promoter of success in technology firms. *34th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society, January*.
29. Lam, W. & Chua, A. (2005). Knowledge management project abandonment: An explanatory examination of root causes. *Communications of the Association for Information Systems*. (16) 723-743.

30. Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management*
31. *Information Systems*. (20:1) 179-228.
32. Lee, S. & Hong, S. (2002). An enterprise-wide knowledge management system Infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*. (102:1) 17-25.
33. Leidecker, J. & Bruno, A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*. (17:1) 23-32.
34. Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*. (6:1) 37-40.
35. Malhotra, Y. & Galletta, D. (2003). Role of commitment and motivation as antecedents of knowledge management systems implementation. *36th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society*.
36. Marshall, C., Prusak, L. & Shpillberg, D. (1997). Financial risk and the need for superior knowledge management. in Prusak, L. (Ed.), *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
37. Migdadi, M. (2009). Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. (109:6) 840-858.
38. Moffett, S. McAdam, R. & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management*. (7:3) 6-26.
39. Pinto, J. & Slevin, D. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. (34:1) 22-27.
40. Ribiere, V. & Sitar, A. (2003), Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*. (1:1) 39-48.

41. Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. (57:2) 81-93.
42. Ryan, S. & Prybutok, V. (2001). Factors affecting knowledge management technologies: A discriminative approach. *Journal of Computer Information Systems*. (41:3) 31-37.
43. Saraph, J. Benson, P. & Schroeder, R. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*. (20:4) 810-29.
44. Skyrme, D. & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*. (1:1) 27-37.
45. Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*. (4:4) 337-345.
46. Theriou, N. Maditions, D. & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: an empirical research of the Greek medium and large firms. *European Research Studies*. (2) 97-134.
47. Thierauf, R. (1982). *Decision Support Systems for Effective Planning and Control: A Case study Approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs: USA.
48. Wilhelmij, P. & Schmidt, R. (2000). Where dose knowledge management add value. *Journal of Intellectual apital*. (1:4) 366-380.
49. Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. (105:3) 261-279.
50. Wong, K. & Aspinwall, E. (2003). Is knowledge management equivalent to information
51. Technology? *Proceedings of the Fourth European Conference on Knowledge Management*,
52. Oxford University, Oxford. **mkIm**.

Critical Success Factors for Knowledge Management Applications in Makkah Region Police

Prof. Mohamed Aref

Abstract:

The study seeks to identify the most important critical success factors for knowledge management application in Makkah region police, through the preparation of two lists of critical success factors contain the same items. The first one measure the actual practices in Makkah region police, while the second list measure the opinions of Makkah region police leaders toward the importance of the impact of these factors for the success of knowledge management applications in the sector. The results of the study showed that there is an almost complete absence of practice on the critical success factors for knowledge management applications based on the rules, regulations and procedures, while abound practices based on experience and the norm in Makkah Region Police. Also the results of the study showed that there is a positive general trend by the leaders of Makkah Region Police about the critical success factors for knowledge management applications, which will make it fertile ground for the development and success of the emerging knowledge management initiative in this sector.