

كتاب باختصار

سلسلة ملخصات لإصدارات علمية تصدر عن
البرنامج الوطني للتدريب عن بعد (إراثي)

إدارة المعرفة

كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في
الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة
العربية السعودية: دراسة ميدانية



تأليف: د. طارق عطية عبد الرحمن

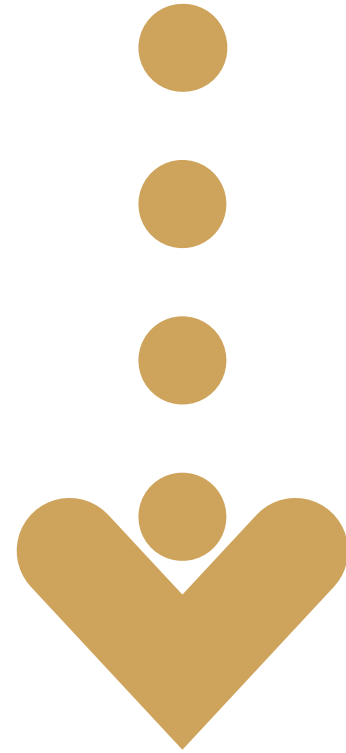
المقدمة

ويعتبر موضوع إدارة المعرفة في الأجهزة والمؤسسات الحكومية موضوعاً حديثاً نسبياً؛ لذا فإن المعلومات المتوافرة عنه قليلة إلى حد ما. وقد ذكر الباحثون والكتاب أن إدارة المعرفة يمكن أن تقوم بمجموعة من الأدوار المهمة في الأجهزة الحكومية منها أنها تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وتساعد على بناء مجتمع لديه القدرة على المنافسة باستخدام رأس المال الفكري، كما أن إدارة المعرفة تساهم في تطوير قوة عمل معرفية، ودعم الإدارة العامة، وتمكين المجتمع لتحقيق النجاح والنمو وأن يكون مجتمع أكثر حيوية، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة بهذه الطريقة سوف تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة للناس داخل المجتمع.

والمؤسسات والأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بصفة عامة في حاجة إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة لتتمكن من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها. وتعتبر إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من أهم هذه الأساليب، إذ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات أفضل، حيث تمتلك الأجهزة الحكومية قاعدة من المعلومات المتراكمة والمخزنة والخبرات التي من الممكن أن تكون نماذج يستعان بها في تلك المجالات المعرفية، كما يمكن أن تستخدم إدارة المعرفة في مساعدة هذه الأجهزة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتي بدورها تساهم في رفع مستوى أدائها التنظيمي ورفع كفاءة وإنتاجية منسوبيها.

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بإدارة المعرفة، حيث جاء في الاستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٥هـ) أن المملكة العربية السعودية، واحدة من الدول الناهضة اقتصادياً، تدرك أن التحول إلى مجتمع المعرفة قد أصبح ضرورة، تملحها متطلبات النمو في المملكة والظروف والتطورات الدولية، والتي تغير فيها مفهوم المنافسة العالمية، لتصبح المعرفة أساس المزايا التنافسية بين الدول، مع ضعف تأثير المزايا النسبية أو التفاضلية. وأن هذا التحول يتطلب التركيز على تطوير العنصر البشري وتوجيهه ليكون مبدعاً وأكثر إنتاجية.

لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة المنظمات والمجتمعات، بل أصبح المحدد الأهم هو القدرات العلمية وامتلاك المعرفة بسبب تأثيرها في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية والثقافية. وتعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في العلوم الاجتماعية والإدارية، والتي تزايدت أهميتها بعد إدراك اعتماد الميزة التنافسية على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز الإبداع المستمر، الأمر الذي أدى إلى تبني المشروعات والمبادرات ذات الصلة بإدارة المعرفة، خاصة أن هذا يتوافق مع تعبيرات أشمل تتمثل في الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وأن المعرفة تمثل أساس عمليات الإبداع والرشد الإداري، وتحقيق الكفاءة والفعالية.



الفرق بين المعرفة والبيانات والمعلومات

تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتتدرج إلى البيانات (Data) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom) والتي تعدّ أساساً فاعلاً للإبداع. ويوجد فرق بين البيانات والمعلومات؛ فالبيانات هي «مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات، في حين أن المعلومات هي بيانات خضعت لتفسير وتحليل حتى أصبحت ذات مدلول ومعنى مفيد، أي أنها البيانات التي خضعت لعمليات إدارية وفنية فأصبحت معلومات. وأشار دافت (Daft) إلى أن أهم اختلاف بين المعرفة وكل من البيانات والمعلومات هو دور الإنسان في بناء المعرفة، وللتوضيح أكثر فإن الكتب تحتوي على المعلومات ولكنها تتحول إلى معارف حالما يقرأها شخص ما ويستوعب المعلومات لكي تصبح معرفة جديدة يكتسبها ويضيفها إلى رصيده الثقافي والمعرفي.



المعرفة التنظيمية

من خلال مراجعة التعريفات المتعددة للمعرفة والمعرفة التنظيمية يمكن القول أن المعرفة التنظيمية هي ما يعرفه الموظفون حول العملاء، والمنتجات والخدمات، والعمليات، والأخطاء والنجاحات. وتتواجد المعرفة التنظيمية في قواعد البيانات أو من خلال تبادل ومشاركة الخبرات وأفضل الممارسات، أو من خلال المصادر الأخرى سواء الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وتتراكم المعرفة التنظيمية عبر الزمن وتمكن المنظمات من تحقيق مستويات أعمق من الفهم والإدراك والتي تؤدي إلى المهارة والفتنة في أداء الأعمال وإنجاز المهام.

ويعرف مركز دراسات الحكومة الإلكترونية (٢٠٠٩) المعرفة الحكومية بأنها «مجموعة من المعلومات والبيانات والإجراءات التي تتعامل معها الحكومة من أجل تقديم خدماتها للجمهور وإدارة أنظمتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية، وعادة ما تكون هذه المعرفة على شكل أصول معرفية مادية موجودة في الوثائق والمستندات المختلفة أو تأخذ شكل المعرفة غير المحسوسة والمتمثلة بالخبرة والحكمة التي اكتسبها رجال الحكمة والموظفون خلال مراحل عملهم في القطاع العام.

أنواع المعرفة التنظيمية

في مسح لأنواع المعرفة تبين وجود (٢٥) نوعاً من المعرفة استخدم تسمياتها (٣٠) باحثاً للفترة ما بين ١٩٤٩م إلى ٢٠٠١م. وقد اتضح أن أكثر الأنواع شيوعاً هي المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة؛ إذ استخدم الباحثون الأولى (١٧) مرة، واستخدموا الثانية (١٥) مرة. بينما لم تستخدم التسميات الأخرى إلا في حدود ضيقة تراوحت بين حد أعلى قدره (٤) مرات وحد أدنى قدرة مرة واحدة.

(١) المعرفة الضمنية: هي المعرفة المعقدة المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع. فالمعرفة الضمنية تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. فالمعرفة الضمنية هي المعرفة الشخصية التي يمتلكها الفرد بمستوى عال من المهارات، فهي غير معلومة وغير متاحة للآخرين وتتعلق بالمهارات (Know-How) وتوجد داخل عقل وقلب كل فرد ولا يتم نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة.

(٢) المعرفة الصريحة (الظاهرة): يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة التي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازاناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها، ويمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة. وقد أشار الباحثون إلى إمكانية حدوث عمليات تحويل المعرفة التنظيمية فيما بين نمطيهما الصريح والضمني، وحددوا أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين أعلاه، وهذه العمليات تشمل:

- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.
- عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

أنماط عملية التحويل للمعرفة بين الصنفين

• عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.

• عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

• عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

• عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيق المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية. وتكمن تحديات إدارة المعرفة في النمطين الآخرين اللذين يتطلبان إدارة الابتكار وتشجيعه معاً.

تكوين المعرفة التنظيمية

أشار بعض الباحثين إلى أنه لفهم كيفية تكوين معرفة المنظمة لابد من الربط بين البيئة والمصادر الداخلية للمعرفة التي يمثلها صانعو المعرفة ومديرو المعرفة، والبيئة الخارجية للمعرفة، والتي تتمثل في إدارة البناء الخارجي للمنظمة، والتي تعتبر مصدراً أساسياً لمعرفة متعددة وضرورية للتعرف على الفرص والتهديدات، ولإنشاء قيمة ذات عائد حدي أعلى مما يجعلها مصدراً فعالاً للميزة التنافسية. فمديرو المعرفة هؤلاء هم المسئولون عن الاهتمام بإدارة المعرفة، وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، وهؤلاء هم الذين يكتشفون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري، والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة، وخارج المنظمة بوصف المعرفة هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى، وهم الذين يستوعبون الغرض المعرفي وهم الخبراء في التعامل مع فجوات المعرفة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية. في حين أن صناع / عمال المعرفة هم الباحثون والمصممون ومحللو النظم والمبرمجون وغيرهم، وهم مسئولون عن توليد المعرفة الجديدة وتطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة، فهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمديري المعرفة، وهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتطبيقها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام. لذا فإن صناع المعرفة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بتنفيذ ما يطلب منهم مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم. أما إدارة معرفة العملاء فهي تتمثل في إدارة البناء الخارجي للمنظمة، وتعتبر عن معرفة الأطراف الخارجية الأكثر تأثيراً في المنظمة وهم الزبائن، الموردون، المنافسون، الشركاء، فهي إدارة تهدف إلى اكتساب المعرفة الموجودة عند هؤلاء الأطراف وإدخالهم كشركاء في المعرفة وتقاسمها معهم وتحقيق الفائدة لهم وللمنظمة على حد سواء.

إدارة المعرفة التنظيمية

يمكن التمييز بين أربعة مداخل في تعريف إدارة المعرفة ودراساتها، وهذه المداخل هي: المدخل الاقتصادي، والمدخل الاجتماعي، والمدخل التقني، والمدخل الإداري. ويمكن القول إن المدخل الإداري في تعريف ودراسة إدارة المعرفة هو المدخل الأكثر شمولاً حيث يتضمن المداخل الثلاثة الأخرى، فإدارة المعرفة كأسلوب إداري تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال المعرفة كأحد الموارد التنظيمية (المدخل الاقتصادي) وتوجيه التفاعل بين العاملين بالمنظمة من مختلف المستويات من خلال أنشطة اجتماعية تتعامل مع العنصر البشري (المدخل الاجتماعي) اعتماداً على تقنية المعلومات (المدخل التقني).

وعلى الرغم من تعدد تعريفات إدارة المعرفة، إلا أن معظمها تركز على العمليات الخاصة بإدارة المعرفة من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق واستخدام المعرفة بهدف تحقيق قيمة مضافة للمنظمة تحقق الاستمرارية والنمو. ومن خلال استعراض عدد كبير من التعريفات لمفهوم إدارة المعرفة يمكن تعريفها بأنها «أسلوب إداري يهدف إلى التعامل مع جميع أنواع المعرفة في بيئة المنظمة وتوفيرها وإاحتها في الوقت والكيفية الملائمة لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها، وذلك من خلال إيجاد بيئة محفزة لتسهيل عمليات اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها والانتفاع بها بما يؤدي إلى تحسين القدرات التنظيمية وزيادة الإبداع الفردي والتنظيمي وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة».

وتختلف إدارة المعرفة في القطاع الحكومي عنها في القطاع الخاص، من حيث النطاق والغاية. فمن حيث النطاق، يُعد نطاق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي أوسع عن القطاع الخاص، حيث تعمل أكثر المنظمات الخاصة ضمن نطاق ضيق ومحدود كالمتخصص في صناعة معينة أو خدمة شريحة معينة من الأفراد، مما يساعدها في تحديد قاعدة العملاء وتوجهاتهم بسهولة. بينما العمل الحكومي يرتبط بجميع أوجه الحياة وله علاقة بكافة المواطنين في الدولة، بالإضافة إلى أن دور القطاع العام يشمل توفير كافة السلع والخدمات التي لا يقدمها القطاع الخاص -أو لا يستطيع تقديمها- ويحتاجها المواطن، وهذا يتطلب استغلال المعرفة بمستويات أعلى في المنظمات الحكومية. أما من ناحية الغاية، فبالإضافة لغايات الفاعلية والكفاءة كأحد أهداف إدارة المعرفة في القطاع الحكومي، وبخلاف منظمات القطاع الخاص؛ يجب على القطاع العام ألا تقتصر جهوده في إدارة المعرفة عند هذا الحد، وإنما لابد أن تعمل المنظمات الحكومية على خلق بيئة تمكن جميع الأطراف من الاستفادة والمساهمة في تطوير شبكة لإدارة المعرفة الوطنية. ولأن الحكومة أحد أكبر المنتجين والمستهلكين للمعلومات والمعرفة، ونظرًا لقيامها بأدوار صناعة السياسات العامة للدولة وتعزيز المعرفة لتنمية الموارد البشرية، فإنه بإمكانها أن تلعب دور «وسيط المعرفة» والذي لا يمكن للقطاع الخاص أن يلعبه نظرًا لمحدودية إمكانياته ومجال عمله.

أهمية ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة

أهمية ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة

أكدت أدبيات الإدارة على الدور الكبير للمعرفة في دفع المنظمات نحو تحقيق أهدافها، وأن أهمية المعرفة تكمن في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني التراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية. كما أشار أحد الباحثين إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى تبني فكرة الإبداع والابتكار عن طريق تدفق الأفكار بحرية، وتحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بميثلتها، وإيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة. وتتمثل أهداف إدارة المعرفة في المؤسسات في تنمية وتحسين نوعية القرارات، والمساعدة في التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل، والمساعدة في حل المشكلات والتنبؤ بها، والمساهمة في رفع كفاءة الأداء والفاعلية، وتحفيز الابتكار والمبادرات،

وتشجيع التشارك في المعرفة بين العاملين، وأخيراً تشجيع نشر ثقافة التعلم بين أفراد المؤسسة.

وأشار تقرير صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP، ٢٠٠٧) أنه من خلال نظم إدارة المعرفة يمكن تحقيق التالي:

- تجنب تكرار أخطاء الماضي.
- تمييز الممارسات الناجحة لأن تكون مكررة في نواحٍ أخرى.
- جعل العمل أكثر أهمية وذو فاعلية عالية.
- مقارنة التجارب واستخلاص القضايا والتحديات المشتركة.
- تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال الاشتراك في التجربة.
- المساعدة في تطوير شبكات قوية بين الأشخاص.
- ولما كان تسرب الموارد البشرية يمثل أحد أهم المخاطر التي ينبغي على المنظمات الحد منها، لأنها تؤثر على رأس مالها المعرفي، فإن هناك هدفاً مهماً لإدارة المعرفة يتمثل في حفظ المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، وخصوصاً ذوي القدرات العالية الذين قد يتركون العمل بالمنظمة دون الاستفادة من خبراتهم وتسجيلها ونقلها إلى من خلفهم في العمل، لأن هذا يمثل خسارة معرفية وثقافية ومهنية كبيرة للمنظمة.

حاجة مؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية إلى إدارة المعرفة

معها من المواطنين والتي تحدد مدى فعالية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها.

- الدعوة إلى اتباع منهجيات القطاع الخاص في إدارة الأجهزة الحكومية.

- توجهات المملكة نحو التحول والتطور في الأجهزة الحكومية وتبني برامج ومبادرات تحقيق النمو الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل.

- توجه المملكة نحو قياس أداء الأجهزة الحكومية وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (١٧) وتاريخ ١٤٣٧هـ.

- تأثير وسائل التواصل الاجتماعي وزيادة التواصل مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية.

لا يختلف القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية في متطلباته المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة وما يتبع ذلك من إجراءات عن غيره من القطاعات الحكومية في دول العالم، وعلى الرغم من أنه لم يكن هناك مبادرة ناجحة بشكل صريح ومباشر تبني مفهوم إدارة المعرفة في القطاع العام السعودي، إلا أن الكثير من المبادرات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية الوطنية للتقنية ومبادرات الحكومة الإلكترونية وبرامجها المختلفة مثل برنامج المعاملات الإلكترونية (يسر) وغيره من المبادرات الفردية للعديد من منظمات القطاع الحكومي تصب في إطار تطبيقات إدارة المعرفة بشكل غير مباشر.

وهناك عدد من الأسباب التي تجعل الأجهزة والمنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية بحاجة أكثر إلى تبني إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي منها:

- كبر حجم المنظمات الحكومية وتوزيع وظائفها الإدارية بين السلطات الثلاث للدولة: التنفيذية، القضائية، والتشريعية.

- اتسام أهداف المنظمات الحكومية بجمودها، وعدم تطويرها بين وقتٍ وآخر بما في ذلك الأنظمة التي تتحكم في القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها، بالإضافة إلى عدم استجابتها

لظروف التطور الاجتماعي، والاقتصادي، والإداري والتقني.

- ضرورة استجابة المنظمات الحكومية لمتطلبات المتعاملين



عمليات إدارة المعرفة

تعرف عمليات إدارة المعرفة بأنها تلك الوسائل التي يتم من خلالها إضافة القيمة إلى المعرفة الخام (المدخلات) وذلك بهدف خلق أو إبداع معرفة معالجة (المخرجات). كما يمكن تعريف عمليات إدارة المعرفة بأنها مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازمة لتوليد المعرفة، وقد تختلف هذه العمليات حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من نظم إدارة المعرفة.

ومن خلال استعراض آراء الكتاب والباحثين في عمليات إدارة المعرفة نجد أنها متعددة ومتشعبة، واختلف الكتاب بشأن تحديد هذه العمليات التي تراوحت من ثلاث عمليات في حدها الأدنى وثمانى عمليات في حدها الأعلى. كما يلاحظ أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على بعض عمليات إدارة المعرفة مثل: اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة في حين يوجد اختلاف بين الباحثين حول العمليات الأخرى لإدارة المعرفة. كما أن هناك اتفاقاً على أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها.

1- اكتساب المعرفة: تحصل المنظمات على المعرفة بعدة طرق اعتماداً على نوع المعرفة التي تبحث عنها، فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الإنترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة، وأحياناً تخلق المنظمات المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل التقارير والآراء القانونية والبحوث العلمية والإحصاءات الحكومية.

2- تخزين المعرفة: تشير إلى حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهان العاملين المميزين في المعرفة بالمنظمة عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو تكون في متناول أفراد المنظمة، وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة، كالدفاتر والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة. ويعد خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الأفراد للمنظمة.

3- تقاسم المعرفة: تسمى أحياناً توزيع المعرفة، أو نقل المعرفة، أو تبادل المعرفة، أو مشاركة المعرفة، وهي عملية تداول المعرفة ونقلها إلى العاملين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. كما تعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال بعضهم البعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. وقد أصبح توزيع المعرفة والتشارك بها أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة، كالإنترنت، وشبكات الاتصال المتطورة.

4- تطبيق المعرفة: تكمن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها واستخدامها. وتطبيق المعرفة هي العملية التي تشير إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة. وتوجد عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات، ومبادرات العمل، والخبير الداخلي، والتدريب، ويتوقف نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها. وتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة فالوصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تُعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.





متطلبات إدارة المعرفة

المنظمات في حاجة إلى قوة دافعة لإدارة المعرفة التي تمتلكها، وتعرف القوة الدافعة هذه باسم متطلبات أو مقومات إدارة المعرفة والتي تشير إلى العوامل المهمة التي يتعين تطويرها في منظمة ما والتي تكون بمثابة القوة الدافعة لتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة. وإدارة المعرفة تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة، هذه المتغيرات الأربعة هي الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتقنية المعلومات، والقيادة التنظيمية، بالإضافة إلى نظام الحوافز.

1- القيادة التنظيمية: يتمثل دور القيادة في إدارة المعرفة في المسح العام للمعرفة الموجودة؛ ووضع استراتيجية لإدارة المعرفة؛ وتنظيم إدارة المعرفة؛ وتقييم إدارة المعرفة.

2- الهيكل التنظيمي: لا يوجد هيكل تنظيمي محدد يمكن الأخذ به لإدارة المعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها تحقيق درجة أكبر من المرونة تمكن المنظمة من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن أكثر الهياكل ملاءمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة ومنها الهيكل المصفوفي، وهيكل الفريق، والهيكل الشبكي.

3- الثقافة التنظيمية: ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر لتسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها. ويجب على القائد الفعال أن يركز الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة؛ لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي.

4- تقنية المعلومات: تعني تقنية المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالٍ في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة.

5- نظام الحوافز: تظهر أهمية الحوافز في تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتمنع شعور الفرد بالإحباط، لأنها توفر الأجواء المناسبة مادياً ومعنوياً لدفع العاملين للمثابرة في العمل. وتتمثل أهمية الحوافز في المساهمة في إشباع حاجات الموظفين ورفع روحهم المعنوية، وتعزيز انتمائهم للمنظمة، وتنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لوجودها بين العاملين، وتنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين، كما تعتبر الحوافز عوامل جذب واستقطاب للعمل في المنظمة أو البقاء فيها، كما تدفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بأعمالهم، للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم.

الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية

يعرف الإبداع في الأجهزة الحكومية على أنه ابتكار وتنفيذ عمليات جديدة، ومنتجات أو خدمات جديدة، وطرق جديدة لتقديم وتوصيل خدمة أو منتج. فالإبداع هو تطبيق الأفكار الجديدة لتقديم أفضل للمنتجات والمخرجات. كما يعرف بأنه السعي من أجل تحقيق الابتكار أو الجديد في حل المشكلات، وتلبية الاحتياجات بما في ذلك الخدمات الجديدة، والأشكال التنظيمية الجديدة، وتحسين العمليات.

ويصنف الإبداع التنظيمي بحسب مجاله إلى نوعين هما الإبداع الإداري والإبداع التقني. حيث يشير الإبداع الإداري إلى التغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها. أما الإبداع التقني فهو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة.

وعلى الرغم من أن الأجهزة الحكومية بشكل عام لا تواجه منافسة في السوق ولا تسعى إلى توسيع نطاق عملها من أجل البقاء وتحقيق زيادة الأرباح - وذلك عكس منظمات الأعمال الربحية - باعتبارها المقدم الوحيد للخدمات العامة مما يعني ضعف دوافعها للتحسين والتطوير وبالتالي كان الاتجاه السائد ضعف اهتمام الأجهزة الحكومية بالإبداع، إلا أن الإبداع أصبح أمراً مهماً في الأجهزة الحكومية وذلك لأن القطاع العام في جميع الدول يواجه ثلاثة تحديات داخلية رئيسية وهامة تتمثل في تقديم الخدمات العامة بجودة عالية، وخضوع أجهزة الإدارة العامة للمساءلة، والاستجابة لمطالب المواطنين. من أجل هذا كله، تسعى العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم إلى تشييط إدارتها العامة وجعلها أكثر كفاءة وإبداعاً، وأكثر تركيزاً على توفير الخدمات العامة بالكفاءة والفعالية والجودة التي يطلبها المواطنون.

وتوجد علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، فإدارة المعرفة تدعم الإبداع بطريقتين. الأولى تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تحديد موقع المعرفة الإبداعية في البيئة الخارجية للمنظمة، وجلب تلك المعرفة إلى داخل المنظمة ودمجها في ممارسات العمل بشكل فعال. والثانية، من خلال مساعدة المنظمات على أداء أعمالها بطريقة أكثر إنتاجية. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تساعد المنظمات في الحصول على المعرفة الإبداعية الخارجية، واستيعابها، واستخدامها.

الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة الميدانية بصفة أساسية التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد درجة إدراك القيادات الإدارية لإدارة المعرفة، ودرجة توفر متطلبات إدارة المعرفة في هذه الأجهزة، ومستوى ممارسة هذه الأجهزة لكل من عمليات إدارة المعرفة، والسلوك الإبداعي، والإبداع التنظيمي (الإداري والتقني)، والتعرف على معوقات تطبيق وممارسة إدارة المعرفة - إن وجدت - في هذه الأجهزة، وتقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في هذه الأجهزة.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة نموذج (المدخلات-العمليات-المخرجات) والذي يعتبر من النماذج التي تقدم رؤية متكاملة وشاملة للعلاقات بين مكونات المنظمة، حيث يفترض أن المدخلات تؤثر على المخرجات من خلال أنواع محددة من العمليات التفاعلية، ويفترض نموذج الدراسة أن متطلبات إدارة المعرفة كمدخلات تؤثر على الإبداع التنظيمي (التقني، والإداري) كمخرجات من خلال عمليات إدارة المعرفة. وعلى ذلك تعتبر عمليات إدارة المعرفة متغيراً تابعاً لمتطلبات إدارة المعرفة، وفي نفس الوقت تعتبر متغيراً مستقلاً للإبداع التنظيمي.

وقد تكون مجتمع الدراسة العام-الذي يمكن تعميم نتائج الدراسة عليه- من جميع القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية. أما مجتمع الدراسة المستهدف والذي أمكن التعرف عليه وسحب العينة منه فيتكون من جميع العاملين في فئات الإدارة العليا والوسطى والدنيا العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وأجريت الدراسة على (١٠) وزارات تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، بعد استبعاد ثلاث وزارات من مجموعة الوزارات ذات الطابع السيادي لخصوصية طبيعة عملها، وباستخدام المعادلات الإحصائية تم تحديد حجم عينة للدراسة ب (٣٨٥) قيادة إدارية. وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة ذات التوزيع المتساوي لاختيار القيادات الإدارية في الوزارات عينة الدراسة، وتم اختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية في كل وزارة. وبلغ عدد الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي (٣١٥) استبانة يمثلون ما نسبته (٨٢٪) من العينة المستهدفة.

واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع بياناتها، وتم تقييم جودة المقاييس المستخدمة من خلال تقدير صدق المقاييس بأسلوبين هما الصدق الظاهري، والصدق العملي باستخدام أسلوب التحليل العملي التوكيدي (CFA)، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المتغيرات. وبعد معالجة البيانات، تم تحليلها باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) منها أساليب الإحصاء الوصفي، واختبار «ت»، وأساليب تحليل المسار لبيان العلاقات السببية بين متغيرات النموذج واختبار الفرضيات البحثية.



تعريف الإبداع

ابتكار وتنفيذ عمليات، ومنتجات أو خدمات، وطرق جديدة لتقديم وتوصيل خدمة أو منتج.

أهم نتائج الدراسة الميدانية

- يوجد لدى القيادات الإدارية عينة الدراسة إدراك مرتفع لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية.
- تتوفر متطلبات ومقومات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بدرجة متوسطة ولكنها بمتوسطات حسابية ليست مرتفعة. وكانت متوسطات الاستجابة بدرجة مقبولة لأربعة من هذه المتطلبات هي على الترتيب الثقافة التنظيمية، وتقنية المعلومات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي. في حين كان متوسط الاستجابة بدرجة غير مقبولة لمتطلب واحد فقط هو نظام الحوافز.
- تمارس الأجهزة الحكومية المركزية عمليات إدارة المعرفة بمستوى متوسط. كما تبين وجود اختلاف في درجة الأهمية والممارسة لهذه العمليات حيث تأتي عملية اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى، يليها عملية تخزين المعرفة، ثم عملية تطبيق المعرفة، وأخيراً عملية تقاسم المعرفة.
- كانت أهم مصادر حصول القيادات الإدارية على المعرفة اللازمة لإنجاز المهام على الترتيب هي: اللوائح والأنظمة، والخبرات الشخصية، ثم توجيهات الرئيس المباشر في العمل، ثم المهام الوظيفية، ثم البرامج التدريبية، فالزملاء والأصدقاء، ثم التقارير الدورية، وأخيراً الدراسات والبحوث العلمية.
- كان مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية متوسطاً، في حين كان مستوى الإبداع التقني مرتفعاً إلى حد ما، مما يشير إلى اهتمام هذه الأجهزة بتطبيق الإبداع التقني أكثر من الإبداع الإداري.
- بلغت نسبة الموافقة على وجود معوقات لممارسة إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية (٦٨٪)، وكانت أهم المعوقات على الترتيب هي: الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة، وعدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بإدارة المعرفة في جهة العمل، وضعف وجود محفزات إيجابية تشجع الموظفين على تطبيق إدارة المعرفة، والافتقار إلى القيادة الداعمة لإدارة المعرفة، وعدم وجود دعم مالي مخصص لإدارة المعرفة، وعدم وضوح استراتيجية وأهداف إدارة المعرفة في جهة العمل، وتجاهل أفكار الموظفين الإبداعية ومقترحاتهم، وعدم وجود الوقت الكافي لتبادل الخبرات والمعارف بين الزملاء.
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين معظم المتغيرات التي تضمنها نموذج الدراسة.



النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة

بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، تم اقتراح نموذج للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية، حيث تضمن هذا التصور بعض آليات التطبيق المقترحة التي تساعد على تنفيذ مكونات النموذج. ويوضح الشكل رقم (1) هذا النموذج.

وينطلق النموذج المقترح من أن المعرفة وإدارة المعرفة تعتبر الثروة الحقيقية وعصب نمو المنظمات باختلاف أنواعها، والعامل الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة أو فشلها. كما أن الإبداع التنظيمي يمثل أحد الضرورات المهمة في إدارة المنظمات بصفة عامة والأجهزة الحكومية تحديداً نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها لأفراد المجتمع. لذلك أصبحت إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من أهم مدخلات التطوير التي بإمكانها إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات والأجهزة، الأمر الذي يجعل هناك ضرورة لتبني إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للأجهزة الحكومية. ويتكون النموذج المقترح من أربعة مكونات هي:

1-مدخلات النموذج وتتضمن بعدين هما: البعد الثقيفي وبعد المقومات والمتطلبات الواجب توافرها.

2-عمليات النموذج وتتضمن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية.

3-مخرجات النموذج وتنقسم إلى مخرجات على المدى القصير (ممارسة السلوك الإبداعي) ومخرجات على المدى البعيد (الإبداع التنظيمي بشقيه الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية.

4-التقويم والتغذية الراجعة.

1

مدخلات النموذج وتتضمن بعدين هما: البعد الثقيفي وبعد المقومات والمتطلبات الواجب توافرها

2

عمليات النموذج وتتضمن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية

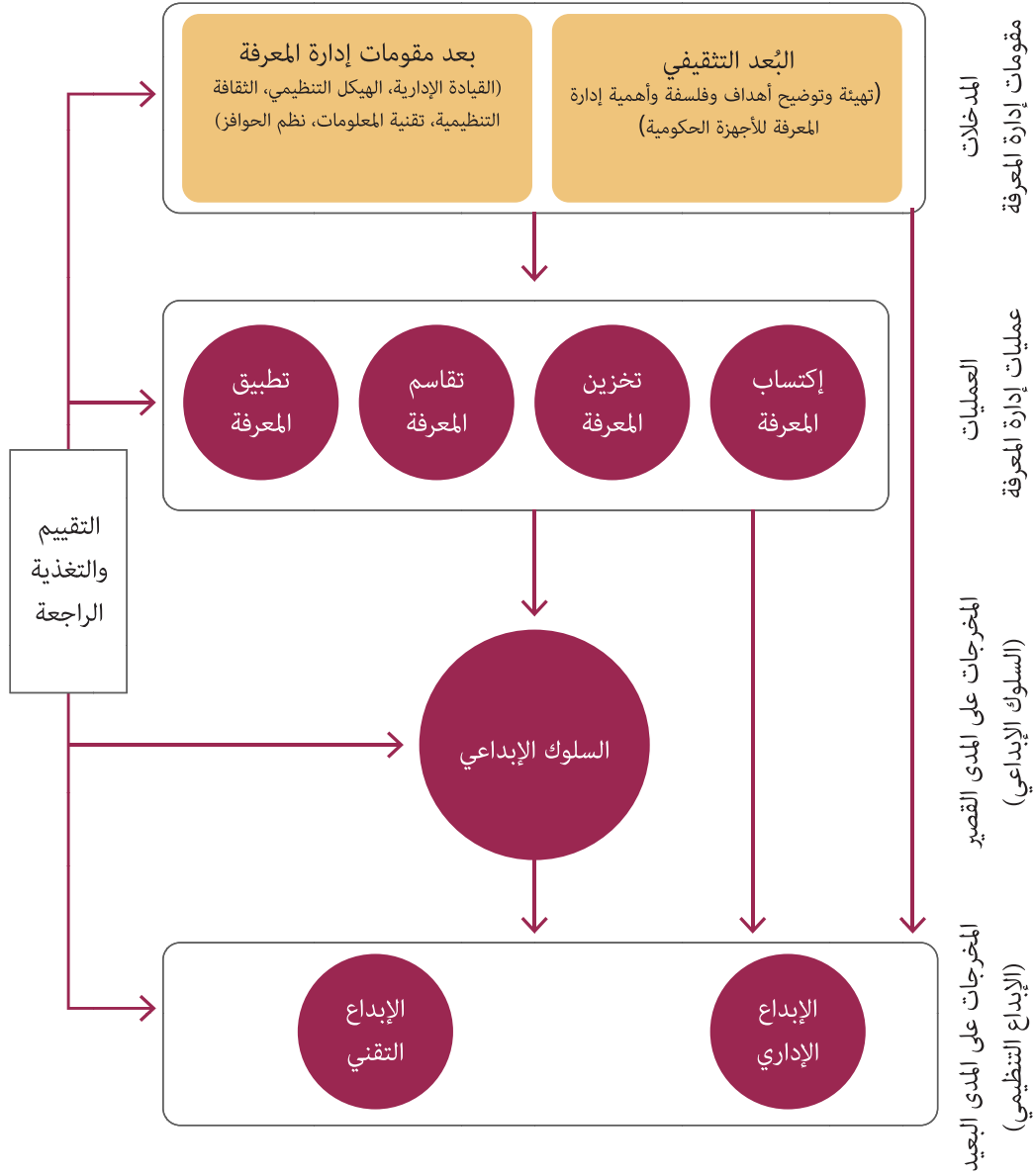
3

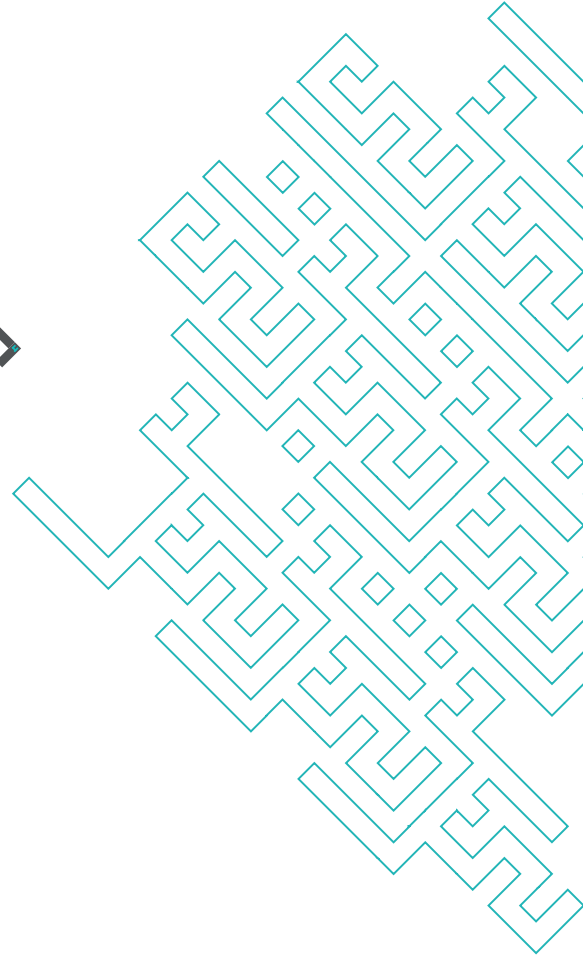
مخرجات النموذج وتنقسم إلى مخرجات على المدى القصير (ممارسة السلوك الإبداعي) ومخرجات على المدى البعيد (الإبداع التنظيمي بشقيه الإداري والتقني) في الأجهزة الحكومية المركزية.

4

التقويم والتغذية الراجعة

شكل رقم (١): النموذج المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية





سلسلة ملخصات لإصدارات علمية تصدر عن
البرنامج الوطني للتدريب عن بعد (إثرائي)

