



الجزء التطبيقي الخاص
بمجموعة الفصل الثالث
مادة إدارة المعرفة والإبتكار
(تطبيقات المعرفة)



فريق العمل

أحمد يحيى كمال الغباوى

قسم إدارة الأعمال
الدكتوراه المهنية
المستوي الرابع
(إدارة أعمال)

دعاء عبدالباسط عبدالسميع

أحمد إبراهيم أحمد التوم

إيمان عبدالقوي إسماعيل

تحت إشراف
الأستاذ الدكتور

محمد أبو القمصان عبدالوهاب

المثال الأول (1)

إدارة المعرفة في مدينة القاهرة (الوضع الحالي ومدى توافر متطلبات التطبيق)

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM، وإعادة الهندسة Re-engineering، وإعادة الهيكلة Re-structuring.

ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماماً كبيراً للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها. وفي هذا الإطار، برز مفهوم "إدارة المعرفة Knowledge Management".

➤ وتشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. ويتميز مجتمع المعرفة – مجتمع ما بعد الرأسمالية- بان المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس راس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج.

➤ ولتطبيق إدارة المعرفة، قامت بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وكذلك بعض المدن في استراليا وانجلترا باتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة والوصول إلى المنظمة المعرفية أو التعليمية Learning Organization.

ومن هذه الإجراءات الضرورية تغيير الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والاستراتيجية، وتشجيع التعلم والتغيير، والابتكار. ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق. كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة. وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوفر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم.

وعلى الرغم من شيوع مفاهيم إدارة المعرفة ومدن المعرفة ومجتمعات المعرفة في المنظمات الإدارية في العديد من دول العالم، إلا أن هناك نقصاً معرفياً في المدن العربية، حيث تواجهها العديد من التحديات التي تؤثر على تحول هذه المدن إلى مدن معرفة. ومن هنا، فإن التساؤل الرئيسي هنا هو ما متطلبات تحول المدن إلى مدن معرفة؟ وما مدى توافر هذه المتطلبات في المدن العربية خاصة مدينة القاهرة؟

إدارة المعرفة في مدينة القاهرة (الوضع الحالي ومدى توافر متطلبات التطبيق)

مدينة القاهرة هي عاصمة جمهورية مصر العربية، ويطلق عليها المحافظة ذات المدينة الواحدة .
وللتعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، فإن ذلك يستلزم تحليل ما يلي:

الهيكل التنظيمي

النمط القيادي

الثقافة التنظيمية

تكنولوجيا المعلومات

الهيكل التنظيمي لمحافظة القاهرة



1- الهيكل التنظيمي:

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمدينة القاهرة يتبين أنه يتسم بما يلي :

أ- التخصص وتقسيم العمل:

يوضح الهيكل التنظيمي لمدينة القاهرة أن هناك تقسيماً للعمل، حيث توجد هيئات عامة تتبع المحافظ مباشرة مثل الهيئة العامة لنظافة وتجميل القاهرة، وهيئة النقل العام بالقاهرة، والهيئة العامة لمرفق مياه القاهرة الكبرى، والهيئة العامة لمرفق الصرف الصحي بالقاهرة. وإلى جانب ذلك، هناك المديرية الخدمية. كما يلاحظ على هذا التنظيم التركيز على الخدمات الأساسية التي تهم المواطن، خاصة في مجالات الصحة، والتعليم والشباب والرياضة.. الخ.

ب- الجمع بين التنظيم الجغرافي والوظيفي: يلاحظ من الهيكل التنظيمي

لمدينة القاهرة أنه يجمع ما بين التنظيم الجغرافي (تقسيم المدينة إلى

أحياء) والوظيفي (المديريات الخدمية والهيئات العامة). كما انه يشمل

عناصر التنفيذ المتمثلة في المديريات والتقسيمات الإدارية المسؤولة عن

تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم والمدينة مباشرة (المديريات الخدمية والهيئات

العامة)، والعناصر المعاونة المسؤولة عن مساندة الأنشطة الرئيسية، من

خلال ما تقدمه من خدمات أو مشورة.

ج - الارتباط بالنظام السياسي: كما هو واضح من الهيكل التنظيمي فإن التنظيم الإداري للمدينة يرتبط بالحكومة المركزية، ابتداء من رئيس الجمهورية ومرورا بمجلس الوزراء. فمن خلال ملاحظة الهيكل التنظيمي للمدينة، يتبين أن هناك علاقات تربط المحافظة (المحافظ - المجلس الشعبي المحلي للمحافظة - رؤساء الأحياء) بالحكومة المركزية.

كما أن هناك علاقات تربط المجلس الشعبي المحلي للمحافظة بالمجالس الشعبية المحلية للأحياء، وكذلك تربط المجلس التنفيذي للمحافظة بالمجالس التنفيذية للأحياء. يضاف إلى ذلك العلاقات التي تربط المحافظ بالهيئات العامة والمديريات. وعلى الرغم من أن المديريات تقع في الهيكل التنظيمي للمحافظة، إلا أنها تتبع الوزارات التي تزاوّل نوعاً كاملاً من الإشراف والرقابة على أعمالها.

2- النمط القيادي:

يوضح الهيكل التنظيمي أن هناك فصلاً بين الوظيفتين التقريرية والتنفيذية للمدينة.

□ فالوظيفة التقريرية يضطلع بها المجلس الشعبي المحلي للمحافظة.

□ أما الوظيفة التنفيذية فيضطلع بها المجلس التنفيذي

للمحافظة. ويختلف هذان المجلسان من حيث تكوينهما

واختصاصاتهما. فالمجلس الشعبي المحلي للمحافظة يتكون من

أعضاء يتم اختيارهم مباشرة بالانتخاب المباشر من المواطنين،

على أساس تمثيل الأقسام الإدارية في نطاق المدينة (360

عضواً، حيث يمثل كل قسم إداري بعشرة أعضاء).

ومما سبق ، يتبين انه ليست هناك جهة أو شخص له سلطة واضحة

في توفير المعلومات

3- الثقافة التنظيمية:

لعل من أهم سمات الثقافة التنظيمية بين العاملين في مدينة القاهرة الميل إلى المركزية وعدم التفويض، ويترتب على ذلك الميل إلى تركيز المعلومات لدى القيادة، وذلك بسبب الطبيعة الهراركية للمجالس المحلية والتنفيذية على حد سواء.

وعلى الرغم أن من حق المجلس الشعبي المحلى للمحافظة الإشراف والرقابة على المحافظ والقيادات التنفيذية في المحافظة، إلا انه لا يحق لرئيس المجلس أن يطلب بيانات ومعلومات من وحدات الخدمات والإنتاج إلا عن طريق المحافظ. كما أن هناك عدم قناعة من جانب معظم العاملين بعدم حق المواطنين في الحصول على المعلومات، وتفتقد المجالس والإدارات المحلية ثقافة التعلم والثقة وتبادل المعلومات، وقد يرجع ذلك لأسباب عديدة لعل من أهمها عدم رضاء الموظف عن ظروف المعيشة، ومن ثم عدم وجود ميل لديه للتعلم. كما أن هناك عدم جدية في التدريب - إذا وجد - سواء من جانب الإدارات والمجالس أو الموظف نفسه ، فالتدريب لا يكون في الغالب مبنيا على تحديد الاحتياجات التدريبية ولا يرتبط بحوافز معينة .

4- تكنولوجيا المعلومات:

في ضوء الخطوات التي اتخذتها معظم دول العالم في التحول إلى الحكومة الإلكترونية واللجوء إلى تطبيق بإدارة المعرفة، لم تكن مصر بعيدة عن كل هذه التطورات. فقد جاء إنشاء وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام 1999 بمثابة دفعة قوية لإطلاق برنامج الحكومة الإلكترونية، ويهدف هذا البرنامج إلى تمهيد الطريق لإقامة مجتمع مصري معلوماتي قادر علي التجاوب مع ثورة تكنولوجيا المعلومات ومحاولة لتضييق الفجوة الرقمية بين مصر والدول المتقدمة.

- ولقد بدأ مشروع الحكومة الإلكترونية في مصر عام 2000، بهدف توصيل الخدمات للمواطنين في مكان تواجدهم بالشكل والأسلوب المناسبين وبالسرعة والكفاءة المطلوبة، حيث يهدف المشروع إلى خدمة المواطنين والشركات والمستثمرين، في تحديث نظم العمل بالوزارات والهيئات.
- ولقد حدد المشروع آليات التنفيذ في: تقديم خدمات الحكومة إلكترونيا عبر الشبكة الدولية للمعلومات والتليفون، وتحديث العمل بالجهات الحكومية، من خلال ميكنة أعمال الوزارات والهيئات، وخلق شبكة اتصالات حكومية، لتبادل المعلومات، وكذلك ميكنة سجلات الدولة والعمل بنظام الأرشيف الإلكتروني.

كما تم تحديد السياسات اللازمة في : وضع قانون التوقيع الإلكتروني والتعاملات علي الشبكة، ووضع أسس الدفع الإلكتروني، واستكمال قواعد البيانات القومية، ووضع المواصفات القياسية لشبكة الحكومة، ومشاركة القطاع الخاص، ووضع إطار تطوير النظم والتطبيقات.

ويتكون البرنامج التنفيذي لمشروع الحكومة الإلكترونية من عدة محاور أساسية يتم تنفيذها بالتزامن هي : إنشاء البنية الأساسية وتشمل القوانين والتشريعات والقواعد والمواصفات التكنولوجية، وكذلك إنشاء موقع حكومي إلكتروني بمواصفات ملائمة. ويشمل هذا المحور أيضا إنشاء شباك portal تقدم من خلال كافة الخدمات للمواطنين والشركات والمستثمرين عبر الشبكة الدولية للمعلومات. كما يشمل المحور الثاني الدفع الإلكتروني مقابل الخدمات الحكومية مثل فواتير التليفون والكهرباء.

أما المحور الثالث ، فيشمل ميكنة الوزارات والأجهزة والهيئات التابعة لها. ويركز المحور الرابع على تخطيط الموارد وإدارتها بما في ذلك المخزون والمشتريات الحكومية والميزانيات والحسابات وشئون العاملين.

وتشمل الخدمات التي يضمها المحور الخامس والذي بدأ تنفيذه في يناير 2004 والتي شملها التطوير خدمات تؤديها قطاعات مختلفة لجهاز الدولة الإداري، وبشكل مركزي ولا مركزي في جميع محافظات مصر.

وقد بدأت المحافظة في يوليو 2005 تنفيذ برنامج تحديث وتطوير ديوان عام المحافظة والأحياء والمناطق والمديريات وربطها بمركز المعلومات لتبادل البيانات الكترونيا وإنشاء موقع تفاعلي للمحافظة على الانترنت ، وتصل تكلفة المشروع إلى 18 مليون جنيه، ويستمر تنفيذه لمدة 3 سنوات بالتعاون مع وزارة التنمية الإدارية .

ويهدف البرنامج إلى تحقيق ما يلي :

✓ توفير بنية معلوماتية حول واقع الخدمات الحالية وتوقعات

التوسع فيها وفقاً لاحتياجات الزيادة السكانية .

✓ تحسين أداء الخدمات المقدمة للمواطنين في جميع المجالات

وتسهيل طرق تعاملهم مع المحافظة .

✓ توفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لتسهيل ودقة القرار المناسب

في الوقت المناسب.

✓ ربط مراكز المعلومات ببعضها وبديوان عام المحافظة .

ولكن على الرغم من هذه الخطوات التي قامت بها الدولة ومدينة القاهرة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلا أن هناك مشاكل تواجه ذلك، لعل من أهمها: ارتفاع نسبة الأمية، والحاجة إلى تدريب العاملين وتأهيلهم لاستيعاب الأنظمة الجديدة، وصعوبة امتلاك قطاع كبير من المواطنين لأجهزة كمبيوتر.. وقد اظهر استطلاع للرأى أجراه مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء أن 27% فقط من المواطنين يعلمون يعلمون بإمكانية الحصول على الخدمات عن طريق الانترنت، وان 44,4 من الذين يستخدمون الخدمات الحكومية الالكترونية يستخدمونها في الاستعلام عن فواتير التليفونات ، و38,9 يستخدمونها في تسديد هذه الفواتير .

لقد تبين من خلال التحليل السابق أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في :-

- أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وأفقياً، وليس راسياً هرمياً، وان تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين.
- كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية. والى جانب ما سبق، يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

هناك بعض التوصيات الخاصة لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان عام محافظة القاهرة :-

- تتعين إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمدن العربية، بحيث تكون أفقية ومرنة ،ومعالجة الخلل في علاقات رؤساء ومديري المدن بالوزارات وفروعها بالمحافظات أو المقاطعات وغيرها من الوحدات المحلية .
- يجب التوسع في تفويض المحافظين في بعض سلطات واختصاصات الوزراء ، خاصة الوزارات التي لم تنقل اختصاصاتها إلى الوحدات المحلية.
- وبالنسبة لعلاقات المحافظ بفروع الوزارات، فإنه يتعين أن يكون للمحافظ سلطات فعلية على المديریات وأن يكون له دور فاعل في اختيار وكلاء الوزارات وفي تعيين وعزل العاملين المدنيين الذين يعتبر رئيسا لهم وفقا للقانون.

➤ التنسيق بين الجهات المشتركة في تقديم خدمة أو عملية معينة أو التي لديها المعلومات ، وتبسيط الهياكل التنظيمية وإعادة تأهيل الموارد البشرية ، وتمكين المواطنين من التعامل مع الحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات ، بحيث يكونون ملمين بالقراءة والكتابة، وعلى معرفة بطرق التعامل الإلكتروني ، وان يمتلك المواطن حاسبا آلياً .

➤ يجب التأكيد على أهمية التحول من المركزية وتعدد المستويات التنظيمية في النمط الهرمي إلى اللامركزية وتعدد مراكز اتخاذ القرار وتقليص المستويات الرأسية.

ومن هنا يمثل المواطنون الذين يعانون من الأمية أو عدم امتلاك حاسبات شخصية مشكلة ينبغي التصدي لها تحقيقا لديمقراطية وعدالة تقديم الخدمات للمواطنين ، بغض النظر عن اختلاف قدراتهم. ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تيسير إنتاج وبيع حاسبات آلية بأسعار معقولة، مع اتصافها بالموصفات المناسبة لتجعلها مفيدة لمن يمتلكونها، وتتعمق هذه المشكلة في ظل وجود 30% من سكان العالم العربي تحت خط الفقر، كما يتطلب ذلك أيضا زيادة وعي وثقافة المواطنين وتقبلهم لاستخدام الحكومة المحلية الإلكترونية، وتطوير التشريعات، بما يتفق مع الحكومة الإلكترونية، ويعد الأمن المعلوماتي من أهم مقومات نجاح وقيام الحكومة الإلكترونية والتعامل الإلكتروني بصفة عامة في أي مكان حول العالم .

انتهى الجزء الأول



المثال الثاني (2)

تجربة واقعية لتطبيق المعرفة في المؤسسات

تجربة أمانة عمان الكبرى في تبني وتطوير مفاهيم إدارة المعرفة لديها

انطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة في بناء التميز المؤسسي فقد سعت أمانة عمان إلى تبني هذا المفهوم و إلى تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة ضمن خطة وضعتها لترسيخ هذا المفهوم وتطبيقه وتطويره بهدف الوصول إلى بناء مؤسسة متعلمة مميزة و مبدعة عبر المشاركة الفاعلة والشاملة .

وقد تم تبني معيار إدارة المعرفة ضمن خمس معايير شكلت هرم التميز في علاقة متبادلة وهذه المعايير هي :

- معيار القيادة
- معيار الأفراد
- معيار العمليات
- معيار المالية

معيار المعرفة

وقد ارتكز العمل في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة على أربع محاور :

أولاً : المحور الأول : الوعي والالتزام :

يعتبر هذا المحور القاعدة والأساس الذي يبنى عليه العمل في إدارة المعرفة داخل المؤسسة، حيث أن العمل بإدارة المعرفة عمل جماعي تشاركي يستلزم الوعي والمعرفة أولاً ثم القناعة الشخصية والرغبة إلى أن يصبح هذا ثقافة عامة سائدة داخل المؤسسة. ثم يأتي توكيدها بالالتزام من قبل الإدارات بالتشجيع عليها والتحفيز عليها وتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل بها ، وعليه فقد قامت أمانة عمان بخطوات عملية تجاه تحقيق الوعي بإدارة المعرفة وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة نذكر منها :

أ - إشراك عدد كبير من الموظفين بكافة المستويات الإدارية من مدراء ، رؤساء أقسام ، موظفين بدورات متخصصة بإدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم إدارة المعرفة وطالبت كافة المشاركين بالتوعية لبقية الموظفين ونقل المعرفة المكتسبة إليهم .

ب- وإلتزاماً من الإدارة بتحقيق هذا المفهوم فقد تم تشكيل فريق متخصص معني بإدارة المعرفة مع توفير الإمكانيات اللازمة له وتدريبه وتسهيل مهمته لدى دوائر الأمانة بحيث يتولى هذا الفريق ومسؤولية وضع الأسس لتطبيق إدارة المعرفة وصياغة الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة ومتابعتها وتقييمها وقد قام الفريق بإدارة الحملة التوعوية لتوضيح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي كما باشر بالعمل ضمن خطة عمل واضحة تتضمن مهمات أساسية في كافة المحاور الأربعة بالتعاون والتنسيق مع المختصين ونذكر من هذه المهمات :-

1- إعداد نشرة متكاملة عن إدارة المعرفة ,مفهومها , أهميتها , علاقتها بتحقيق الأهداف وفائدتها على المستوى الفردي والمؤسسي وتعميمها على كافة الموظفين العاملين .

2- تم إعداد استبيان استطلاعي لعينة ممثلة للموظفين لقياس الفهم لمفهوم إدارة المعرفة ومدى ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة في أعمالهم وتم اعتماد هذا الاستبيان كمرجع لبناء الخطط ووضع الأهداف المقاسة .

3- تم القيام بزيارات ميدانية إلى كافة الدوائر والمناطق حيث التقى الفريق مع كافة الموظفين المعنيين وفق جدول معلن وموضح فيه الهدف من الزيارة والأشخاص المعنيين بالاجتماع كما تم في الزيارات شرح مفهوم إدارة المعرفة بشكل مبسط وإسقاط هذا المفهوم على واقع العمل ضمن الدائرة وفائدة العمل به للفرد والمؤسسة .

4- تم إعداد وسائل تعليمية دعائية تساند ترويج هذا المفهوم وتوضح أهميته وذلك بشكل لطيف يتضمن قبوله و التفاعل معه ودعمه وتم تعميم هذه البوسترات الدعائية وتعليقها بكافة مناطق والدوائر .

5- تم تسمية ضباط ارتباط من كافة الدوائر والمناطق بمؤهلات جامعية معينين بمتابعة برامج إدارة المعرفة كل من في دائرته وتم تدريبهم بدورات متخصصة وإعداد برنامج لقاءات دورية معهم للتواصل ومتابعة تحقيق برامج إدارة المعرفة في كافة المناطق والدوائر ، وهؤلاء ضباط الارتباط هم الساعد الأول للفريق ويعتمد الفريق عليهم بصورة رئيسية في تطبيق الخطط والبرامج الموضوعية واستقبال التغذية الراجعة بصورة موسعة.

6- تم تأسيس ما سمي بركن المعرفة في كل دائرة ومنطقة حيث تم جمع الموجودات المعرفية والمتعلقة بعمل الدائرة وفهرستها ومن ثم الإعلان عنها وتعميمها والتشجيع على الاستفادة منها.

7- تم الاستفادة من شبكة الانترنت الداخلية وموقع الأمانة الالكتروني لعمليات نقل وتبادل المعرفة حيث تم إضافة العديد من المعارف الضرورية اللازمة لإطلاع الموظفين أو متلقي الخدمة على الصفحات الرئيسية لموقع الأمانة وإفساح المجال أمامهم لتقديم التغذية الراجعة أو تبادل المعرفة من خلال الاتصال الالكتروني .

8- قام الفريق بالترويج للسلوك الجيد بالمشاركة بالمعرفة من خلال النشرات والبوسترات الدعائية كما تم التنسيق مع الإدارة والمعنيين للتشجيع على تبادل المعرفة وترويج هذه الثقافة وذلك من خلال :

- وضع نظام خاص بالحوافز التشجيعية للمشاركة بالمعرفة.
- تم إقرار المشاركة بالمعرفة كأحد المفاهيم الأساسية المعرفية في بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الموظفين.
- تم إضافة بند المشاركة بالمعرفة ضمن نماذج التقييم السنوية كأحد البنود الرئيسية التي يتم التقييم عليها .
- تم إفساح المجال والتشجيع على عقد المحاضرات وورش العمل الداخلية والالتحاق بالندوات الخارجية لتبادل ونقل المعرفة .
- تم إقرار إقامة مركز تدريب داخلي لموظفي الأمانة للاستفادة من خبرات الداخلية الضمنية والتشجيع على نقلها .

ثانياً : المحور الثاني- التخطيط والتنفيذ :

ترافق إعداد الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة الخطوات العملية التي ابتدأها الفريق ضمن خطة العمل الخاصة به بحيث تم الاستفادة بشكل واضح من الاستبيانات واللقاءات والجولات الميدانية والدراسات لوضع إستراتيجية ذات أهداف واقعية وعملية وقد تم تكليف الفريق بإعداد الإستراتيجية مع توفير الخبرات والاستشارات الخارجية المطلوبة ولإطلاع على الممارسات العالمية بهذا الخصوص للوصول للوصول إلى بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في أمانة عمان . وقد تم اعتماد الخطوات التالية لدى إعداد الإستراتيجية :

1- تحليل الوضع القائم -

باعتداد نظرية SWOT تم تحليل الوضع الحالي داخل الأمانة وبيان نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات للاستفادة من هذا التحليل عند صياغة الأهداف في الإستراتيجية .

2- تحليل الفجوات :- Gap analysis

حيث تم حصر الموجودات و المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات إن وجدت وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها ومن الجدير بالذكر أن تحليل الفجوات تناول المحاور الأربع الذي ارتكز عليها العمل في إدارة المعرفة وتبين نقصاً واضحاً في عمليات التخطيط وكذلك التقييم والمتابعة ، كذلك تبين وجود فجوات واضحة في إعداد خرائط المعرفة الضمنية والصريحة كان تحليل الفجوات منطلقاً رئيسياً في تحديد الأهداف وبناء خطط العمل .

3- تحديد المخاطر :-

حيث تم تحديد المخاطر المتعلقة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة ومن ثم تقييمها من حيث إمكانية الحدوث والأثر المترتب عليها وترتيبها وفق الأولويات للخروج إلى إيجاد خطة إدارة المخاطر المتعلقة بالمعرفة وكيفية مواجهتها والتعامل معها وقد تناولت هذه خطة المخاطر المتعلقة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتمت دراسة السبل والإجراءات الكفيلة بالحد منها وخاصة ما يتعلق بالمعرفة الضمنية والتي تواجه خطر فقدان باستمرار إما بسبب ترك الموظف الوطن لعملة سواء بالاستقالة أو التقاعد أو بسبب عزوف صاحب الخبرة عن نقلها والمشاركة بها، وتم اقتراح الوسائل والأساليب المناسبة لمواجهة هذا الخطر وتضمينها ضمن الإستراتيجية.

4- المراجعة والتقييم :-

وتعتبر هذه النقطة ركيزة أساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام إلا أنه فيما يختص بإدارة المعرفة تعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية ذلك أنه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام وعليه فقد تم دراسة هذا الأمر بصورة علمية ودراسة التجارب العالمية في هذا المجال للوصول إلى بناء قاعدة لتقييم أثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق الأهداف وعليه تم اقتراح آلية للمراجعة و اقتراح معايير التقييم المناسبة و لازل البحث جارياً نحو استخدام الطريقة الأنسب للتقييم و تحديد مؤشرات الأداء .

5- كما تم تحديد آليات للمراجعة والتقييم من خلال تطوير نظام خاص لمؤشرات الأداء ومعايير التقييم .

المحور الثالث : نشر وتعميم المعرفة :-

ولتحقيق هذا المحور فقد تم العمل على وضع النظم والإجراءات للمشاركة بالمعرفة ونشرها وتعميمها وذلك من خلال :-

1 - إعداد خارطة مرنة للمعرفة تتضمن :-

إيجاد خارطة المعارف الضمنية داخل الأمانة .

حصر قائمة الموجودات المعرفية في الأمانة .

تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها وحصر المعلومات الصريحة والضمنية وتعميمها ونشرها .

دعمها بوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات .

المراجعة والتحديث المستمر للمعرفة .

وعليه فقد تم تطوير نظام حديث لإدارة الوثائق وحفظها (نظام الأرشفة الالكترونية) يتضمن

فهرسة الوثائق المعلنة وتحديد نظام تسمية واسترجاع الوثائق والبدء بالعمل به وتعميمه .

كما تم العمل على إيجاد فهرس المعرفة الضمنية من خلال البدء بعمل قاعدة بيانات للخبرات

والمعارف الضمنية للعاملين داخل الأمانة وتعميمه والعمل على الإعلان عنه بوسائل مناسبة

للاستفادة من هذه الخبرات.

2- عمليات المراجعة والتقييم وذلك للسلوك المؤسسي و سلوك الأفراد حيث تم بناء نظام مراجعة يتضمن النظر إلى السلوك المؤسسي ومراجعتة وفق :-

- ✓ حاجات المؤسسة.
- ✓ الاستراتيجيات والأهداف الموضوعية .
- ✓ النظم والقدرات .
- ✓ التكنولوجيا المرافقة .

كما تم النظر إلى سلوك الأفراد ومتابعته لضمان مشاركة وفهم اكبر وعلى مستوى الأمانة وذلك من خلال:

- تقييم أداء الموظف بناءاً على المشاركة في المعرفة والاستفادة من المعرفة المكتسبة وذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية وتتضمن هذا مراجعة نماذج التقييم السنوية والفصلية .
- تقديم المكافآت على التشارك في المعرفة وذلك من خلال مراجعة نظام الحوافز والمكافآت والتأكيد على بنود المشاركة بالمعرفة وتفصيلها .

3- البنية التحتية الالكترونية اللازمة لنقل ونشر المعرفة

المحور الرابع: الاتصالات-

وقد تم النظر الى الاتصالات كمحور رئيسي وأساسي في إدارة المعرفة وتم الإشارة بوضوح لها من الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة وعليه فقد تم إعداد إستراتيجية خاصة للاتصال على شكلية الاتصال الداخلي ويشمل الاتصال ما بين الدوائر والمناطق المختلفة التابعة للأمانة بالإضافة إلى الاتصالات ما بين الموظفين أنفسهم و الاتصال الخارجي ويشمل أي اتصال مع أي جهة خارج نطاق الأمانة ومع كافة فئات متلقي الخدمة والشركاء (stake holders) :

➤ خطة الاتصال الداخلي حيث تم فيها تحديد الهدف من الاتصال وارتباطه بنشر المعرفة وسرعة نقل المعرفة بكفاءة عالية وفاعلية داخل المؤسسة وقد تم بناء خطة للاتصال ذات مرجعية مركزية حددت فيها المسؤوليات ووسائل الاتصال ووضع نظام للتغذية الراجعة كما تم تفعيل الموقع الإلكتروني الداخلي للأمانة (الانترنت) واستخدامه للاتصال الداخلي وتم العمل مرحليا على إيجاد وسيلة لكل موظف للوصول إلى الموقع واستخدامه والاستفادة منه وذلك من خلال ركن المعرفة كما تم حصر وتفعيل كافة وسائل الاتصال الداخلي في الأمانة والإعلان عنها .

➤ الاتصال الخارجي - وهذا الاتصال ضروري وهام جدا تم التركيز عليه لما له من اثر في بناء الثقة وإعطاء صورة ايجابية عن الأمانة لدى متلقي الخدمة بالإضافة إلى أن الاتصال الخارجي يساهم بصورة كبيرة في الوصول للآخرين والحصول على التغذية الراجعة .

- وقد تم إعداد خطة للاتصال الخارجي تم فيها تحديد وسائل الاتصال مبرمجة زمنياً مع توضيح المسؤوليات وتم الإعلان منها من خلال موقع الأمانة الالكتروني .
- وقد تم الاستفادة بشكل كبير من موقع الأمانة الالكتروني لعمليات الاتصال الخارجي وإيصال المعلومات والحصول على التغذية الراجعة .
- كما تم الاستفادة من وجود الأمانة طرفاً في الحكومة الالكترونية لمزيد من الاتصال والتنسيق مع الشركاء، هذا بالإضافة إلى تفعيل التقرير السنوي وتطويره من اجل مزيد من الاتصال مع متلقي الخدمة حيث تم العمل على تطويره وتوزيعه بصورة أوسع وتضمينهما يتعلق بخطة الأمانة ونسب الانجاز للأهداف ونشره على الموقع الالكتروني للأمانة إضافة إلى توزيعه بصورة أوسع واشمل .
- كما تم تأسيس شركة إذاعة الأمانة التي تقوم بالبث على موجة F.M وموجهه إلى جميع الفئات المستهدفة.

النتائج والتوصيات :-

بالرغم من ان تجربة أمانة عمان لا زالت تجربة قصيرة من حيث المدة إلا ان هناك بعض النتائج والتوصيات الأولية التي تم استقرائها والخلوص إليها من هذه التجربة واذكر منها:-

□ التدرج في العمل بإدارة المعرفة ضروري ويحقق نتائج أفضل وخاصة في المراحل الأولية حيث ان طرح المفهوم بكامله منذ البداية قد يؤدي إلى شعور لدى الموظفين بان الأمر معقد وصعب وبالتالي رفض الفكرة وعدم الرغبة بالمشاركة فيه .

□ لا بد التركيز على مرحلة نشر الوعي وإعطائها الوقت الكافي والتنوع في الأساليب المستخدمة وذلك لكسب اكبر ما يمكن من الدعم المبني على الفهم والاستيعاب .

□ من الضروري إشراك اكبر ما يمكن من الموظفين والعاملين في عمليات إدارة المعرفة وعدم اقتصار الأمر على فريق محدد توكل إليه المهمة بحيث يشعر البقية بان الموضوع لا يعنيتهم ويقتصر على الفريق فقط في حين ان النجاح في إدارة المعرفة يرتكز بالأساس على المشاركة الجماعية في عمليات إدارة المعرفة .

- برامج التدريب ذات أهمية خاصة في عمليات إدارة المعرفة وينبغي عدم اغفاله وذلك بنوعيه التدريب الداخلي والخارجي حيث ان التدريب يؤكد على أهمية الموضوع ويوضح أفضل الممارسات في هذا المجال ويفسح المجال لمشاركة الجميع في عمليات إدارة المعرفة .
- من الضروري مراجعة خطط رفع الجاهزية الالكترونية جنياً إلى جنب مع عمليات إدارة المعرفة حيث ان الجاهزية الالكترونية ذراع رئيسي لا بد من الاعتماد عليه لتحقيق إدارة المعرفة .
- من الأفكار المؤثرة حسب تجربتنا فكرة ركن المعرفة و تفعيل ضباط الارتباط ضمن الدوائر والمناطق حيث ان هذا أدى إلى نقل المفهوم إلى ارض الواقع وجعل المفهوم ذو احتكاك يومي مع كافة الزملاء داخل الأمانة .
- لا زالت عمليات نقل المعرفة الضمنية إشكاليه رئيسية وتهدد إدارة المعرفة وتشكل الخطر الرئيسي بفقدانها و يجب التفكير باستمرار بوسائل عملية ومبدعة لتناقلها ومواجهة خطر فقدانها .

□ التزام الإدارة العليا بموضوع إدارة المعرفة ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار العمل بإدارة المعرفة ويتضمن التزاما أكثر من الموظفين بالنظم والإجراءات المقترحة ضمن الإستراتيجية الموضوعية .

□ نظام الحوافز والمكافآت ذو ارتباط رئيسي بالتشجيع على المشاركة بالمعرفة وذلك بالمكافآت المعنوية أو المادية وبالطبع الهدف البعيد هو خلق ثقافة عامة من التشارك بالمعرفة داخل المؤسسات لا المشاركة بالمعرفة من اجل الحافز فقط .

□ والركن الأهم الذي تشير إليه الرؤيا المستقبلية لإدارة المعرفة هو المشاركة مع المجتمع المحيط تأسيسا لمجتمع المعرفة وهو ما تنتظر إليه الأمانة من خلال خططها و توفرالوسائل اللازمة لتشجيع المجتمع الخارجي عليه وهو ما يجب ان تنتظر إليه السياسات والاستراتيجيات حيث ان عمل البلديات بشكل خاص يرتبط بمجتمع خارجي بشكل أساسي ويعتمد في معلوماته على التغذية الراجعة ولذا لا بد من التفكير بوسائل اتصال مناسبة وشامله لتحقيق هذا الأمر .

وأخيراً اختتم بالوقوف عند هرم التميز لبيان علاقة إدارة المعرفة
باركان التميز الثلاث فأقول أن إدارة المعرفة تعزز الركائز الثلاث
للتميز من خلال :-

التركيز على المواطن :-

• تضمن إمكانية الوصول إلى المعلومات بأسلوب جاهز قابل
للاستعمال

• تكون المعلومات مناسبة زمنياً وملائمة موضوعاً ودقيقة

التركيز على النتائج :-

• تعزز عملية صنع القرار وتقدم المعلومات المناسبة في الوقت
المناسب للشخص المناسب بالشكل المناسب.

التركيز على الشفافية :-

• بناء الثقة لدى الجهات المعنية

• تضمن تعاون الموظفين



تم بحمد الله

