

التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة

المطالب الأساسية وتوقعات الأداء

نجم عبود نجم

أستاذ إدارة الاعمال المشارك

جامعة الزيتونة / الأردن



مقدمة:

إن إدارة المعرفة في المؤسسات العامة لا بد من النظر إليها وكأنها موجة جديدة أو جيل جديد من الاصلاحات في القطاع العام . وكما كانت إدارة المعرفة منذ بداية عقد التسعينات الماضي هي المشروع الذي تتسابق في تبنيه جميع شركات الأعمال في بيئة حيث " المؤكد الوحيد فيها هو عدم التأكد " (Nonaka, 1991) ، فإن إدارة المعرفة منذ بداية الألفية هي المشروع الأكثر الحاحا على المؤسسات العامة . وإذا كانت موجة الإدارة العامة الجديدة (NPA) في التسعينات قد ركزت على تبني ممارسات آليات العمل الكفوءة في قطاع الأعمال ، فإنها لم تول اهتماما كبيرا بإدارة المعرفة التي كانت تتقدم بشكل سريع في قطاع الأعمال تحول أفرادها إلى عمال المعرفة ، وموارده إلى أصول معرفة ، ورأس ماله إلى رأس مال فكري ، وطرق كفاءته ونتاجيته المادية إلى معايير إنشاء القيمة تقوم على رافعة وإنشاء المعرفة .

اليوم فإن الفرصة مؤاتية من أجل تحول المؤسسات العامة (التي تستثمر موارد ضخمة في تكنولوجيا المعلومات وتضم القاعدة البشرية الأوسع والأكثر تنوع في المعارف والخبرات في المجتمع) إلى مؤسسات عامة قائمة على المعرفة الكثيفة .

إن هذه الورقة تهدف إلى تقديم رؤية ومنهجية لكيفية تحقيق هذا التحول بالإعتماد على توفير بيئة حكومية قائمة على أصول المعرفة ورأس المال الفكري الحكومي والتحديات التي تواجه هذا التحول والمطالب الأساسية لهذا التحول التي تتمثل في : التوجه الاستراتيجي نحو إدارة المعرفة ، إنشاء الوحدات المتخصصة والمسؤولة عن إدارة المعرفة في المؤسسات وإيجاد حزمة وظائف مهيكلة لإدارة المعرفة ، إعتماد ميزانية لمشروعات إدارة المعرفة ، وتبني وتطوير طرق ومعايير لتقييم أداء إدارة المعرفة .. الخ .

إن تبني وتنفيذ هذه المطالب يمكن ان يقدم الضمانة الكبيرة في تحسين توقعات الأداء على المستوى الداخلي في علاقات وتداؤبات وقدرات على إنشاء المعارف والخبرات عالية القيمة وعلى المستوى الخارجي تحسين العلاقات مع جميع أصحاب المصالح (Stakeholders) وتحسين الخدمات والمنتجات والخبرات المقدمة للمواطنين في جميع المجالات التي تغطيها الحكومة وتطوير علاقاتها البيئية على أساس تقاسم المعارف والخبرات وتداؤبات فرق العمل المشتركة .

المعرفة وإدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة التي إكتسبت منذ بداية التسعينات زحما غير مسبوق تمثل في تبني منظمات الأعمال لنوعين من المشروعات بطريقة لا تخلو من حمى أو دورة الإدمان (Hype Cycle) هما :

أولا : مشروعات إدارة المعرفة : أن منظمات كبيرة مثل البنك الدولي وسبي بنك وبوينغ و(3M) وغيرها الكثير تبنت مشروعات إدارة المعرفة من أجل تحسين القدرة الإبتكارية في سوق سريعة التغير وشديدة المنافسة (Cataline and Lemons,2003) .

ثانيا : المشروعات الإلكترونية حيث كل شيء الإلكتروني : فقد تحولت الأعمال في فورة إندفاع غير مسبوقة إلى الأعمال الإلكترونية . وإن مجلة فورتشن (Fortune) تحت وطأة هذا الإندفاع وضعت شعارا يقول (كن إلكترونيا أو توكّل Be E Or Be Eaten) ، إما أن توصل أعمالك إلى الوب أو قل لأعمالك مع السلامة (Joens et al,2000,p25) . كما أن البعض وفي غمرة الإعجاب بالعصر الرقمي الإلكتروني تحدث عن رقمته كل شيء بالقول بتفاؤل : مرحبا عصر كل شيء إلكتروني (E-Everything) (Rayport and Sviokla,1995,p75) .

وبعد ... فما هي المعرفة ؟ وما هي إدارة المعرفة ؟ وما هي أبعاد التحول إلى إدارة المعرفة ؟ ولماذا التأكيد على إدارو المعرفة في المؤسسات العامة والتحول إليها . أن المعرفة ليست جديدة فقد كانت مع الإنسان منذ البدء , كما أن الشركات منذ وقت مبكر إهتمت بالمعرفة بوصفها الخبرة المختزنة بصيغة قواعد وإجراءات وأنظمة مساعدة في إدارة العمل . وأن طريقة العمل المثلى الوحيدة (One best way) التي تحدث عنها فردريك تايلور (F.W.Taylor) منذ قرن كانت تمثل نمطا من المعرفة الإدارية الت ساهمت في تحسين الكفاءة في العمل . وأن مخطط جانت (Gantt Chart) الذي طرح عام (1910) ويمثل معرفة تخطيطية - رقابية في جدولة المشروعات . فما الجديد في طرح المعرفة في الفترة الأخيرة ؟ . والإجابة يمكن أن نضعها في جانبين أساسيين هما :

الأول : أن الشركات منذ الثورة الصناعية كانت تركز على الأصول المادية وإدارة الاشياء والآلات التي تبقى في الشركة بعد إطفاء أضوائها في نهاية يوم العمل . اما العناصر الأخرى بما في ذلك المعرفة فكانت لا تمثل إلا أهمية ثانوية . لهذا فإن المرحلة الصناعية ورمزها الآلة كانت أكثر أهمية في كشوفات الشركة المالية ونتائج اعمالها . ولكن هذا كله قد تغير بعد ان تحول العمال اليدويين إلى الموظفين من ذوي الياقات البيضاء ومن ثم الى عمال ومهنيي المعرفة من ذوي الياقات الذهبية (Golden Collar Workers) لفئة جديدة من العاملين في عصر المعلومات والمعرفة وشبكات الاعمال والإنترنت .

ثانيا : إن المعرفة اصبحت هي الأصل ذو العائد الحدي الأعلى بالمقارنة مع كل الأصول الأخرى . وأن رأس المال الفكري هو الأعلى نسبة في القيمة الكلية للشركة وهذا ما كشف عنه باول ستراسمان (P.Strasmann) عندما قام بإحتساب رأس المال المعرفي لمايكروسوفت مقدرًا إياه بأنه يتراوح ما بين (67) إلى (91.6) بليون دولار . وإن من

الشركات الأخرى التي تحقق أفضل تقييم وتوليد لرأس المال المعرفي هي شركة كوكاكولا . وحسب ستراسمان فإن هذه الشركة تباع الماء والسكر وقليل من الفقاعات ، ولكن معرفتها الحميمة في السوق وإسم علامتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع هي التي تنشئ في الحقيقة قيمتها العليا (Housel and Bell,2001,p24) .

والمعرفة (Knowledge) في العمل سواء في مؤسسات القطاع العام او منظمات الاعمال ، نوعان أساسيان هما : المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) التي يمكن ان نجدها في أدلة وأنظمة إجراءات العمل التي تحتوي على خبرة الشركة القابلة للتحديد والتدريب والنقل ، والمعرفة الضمنية (Implicit K.) وهذه المعرفة متجذرة في ثقافة الشركة وتفاعلات الأفراد وفرق العمل في الشركة وتظل بعد العمل في رؤوس الأفراد . وهذه المعرفة لا يمكن وضعها بسهولة في أدلة وأنظمة العمل ، كما أنها لا يمكن تحديدها بدقة وتعليمها أو تدريبها ونقلها وإنما فقط يمكن تقاسمها وتعلمها من خلال تشارك في العمل والمعايشة والحوار والممارسة . أن المعرفة الصريحة هي خبرة الشركة المكتوبة في حين ان المعرفة الضمنية هي خبرة الشركة الحية والمجموعة الذهنية المتقاسمة (Shared Mindset) . كما ان المعرفة الصريحة هي أقرب للماضي في التذكر والصياغة والإستخدام في حين ان المعرفة الضمنية هي الأقرب للمستقبل في التنشئة والإبتكار وتكوين الجدارات الجديدة . وحسب نموذج ايكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) فإن المعرفة المرشحة هي اقرب للتفكير الغربي الذي يسعى لأن تكون المعرفة رسمية قياسية ، نظامية ، صلبة ومعبره عنها . في حين ان المعرفة الضمنية هي المعرفة الغير الرسمية هي أقرب للتفكير الشرقي وتتسم بالذاتية ، ويعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وهي غير القابلة للنقل والتعليم . والمعرفة الضمنية تسمى المعرفة المتصقة لأنها توجد في عمل الأفراد والطرق داخل الشركة (Nonaka,1991,p96) . وفي ضوء هذا التمييز بين المعرفة الصريحة والضمنية يمكن أن تقدم تعريفين للمعرفة :

أولاً : منظور المعرفة الصريحة حيث يمكن تعريف المعرفة بأنها المعلومات التي تستخدم في معالجة مشكلة معينة ، أو هي الخبرة المصاغة في قواعد وإجراءات الشركة ، هي المعلومات المحللة والمطبقة لمعالجة مشكلة معينة والقابلة للإستخدام والتعليم والنقل . وهذه المعرفة هي أكثر إتصاف بالقواعد والأنظمة والأدلة . وبسبب هذه الخصائص توصف المعرفة الصريحة بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها الى خارج الشركة وتقليدها واستخدامها من قبل الشركات المنافسة . كما يمكن ان تتحول الى معرفة علمية في نطاق عام تستخدم من قبل الجميع .

ثانياً : المعرفة من منظور المعرفة الضمنية : وهذه المعرفة هي ما يوجد في عقل صاحب المعرفة (Knower's Mind) ، وهي حسب نوناكا وكونا فإنها تكون معرفة ذات معنى ودلالة في سياق معين خاص ، وإذا ما أخرجت من هذا السياق فإنها تتدهور وتراجع الى مجرد معلومات (Nonaka and Konna,1998,p40) . وهذا يعني ان المعرفة الصريحة يمكن أن تكون معرفة عامة - كونية وهي أقرب الى تكنولوجيا المعلومات والذكاء وقاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة . في حين أن المعرفة الضمنية لا تكون إلا معرفة سياقية معينة ، وهي أقرب الى الأفراد والفرق المدارة ذاتيا والتفاعل البشري والحوار والسياق المتقاسم في الشركة .

وعلى أساس المعرفة الصريحة والضمنية يمكن أن نقدم تعريفين لإدارة المعرفة : الأول : التعريف القائم على المعرفة الصريحة حيث إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة . وهذا التعريف يقوم على القياسية (Standardization) وتكرار إستخدامها بطريقة كفوءة تتميز بها على الشركات الأخرى . والثاني : إن إدارة المعرفة هي عملية

إضافة أو إنشاء القيمة من خلال إنشاء المعرفة الجديدة أو المزج والتركيب والتداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية جديدة . وهذا التعريف هو أقرب إلى التنوع والإستخدامات الجديدة للمعرفة الحالية وإنشاء المعرفة الجديدة لحل المشكلات أو تطوير منتجات وخدمات جديدة .

وفي ضوء هذين التعريفين يمكن القول أن هناك نوعين من الشركات (والمؤسسات العامة) ، الشركات القائمة على إقتصاديات الحجم والإنتاج الواسع والخدمة الواسعة (Mass Service) . وهذه تقوم على المعرفة الصريحة والمحددة والقياسية والمتكررة في كل مرة . والشركات القائمة على إقتصاديات النطاق في الإنتاج والتنوع والخدمة الزبونية . وهذه تقوم على المعرفة الضمنية التي تتجدد في كل مرة وفي إستخدام جديد غير متكرر .

إدارة المعرفة في المؤسسات العامة:

لا بد من التأكيد على ان المؤسسات الحكومية العامة تتمتع بموارد كبيرة مالية وتكنولوجية وخبرات إدارية وبإعداد كبيرة جدا من العاملين بإختصاصات كثيرة ومتنوعة بما يجعلها في كل بلد هي المؤسسة الأكبر على الإطلاق . وفي المقابل وربما بسبب هذه الموارد الضخمة وخصائص السيطرة والرقابة التي تتمتع بها الحكومة ، فقد تحولت الحكومة في أغلب دول العالم إلى مجموعة مؤسسات بيروقراطية تتسم بعدم الكفاءة وسوء إستخدام الموارد وبطئ الإجراءات مما يؤدي إلى تدمير المواطنين منها ومن طرق وقيم العمل السائدة فيها . ومما يزيد من معضلة ضعف الاداء الحكومي هو وجود منظمات الأعمال التي تقدم نماذج للمقارنة والتقييم والمعايرة لغير صالح المؤسسات العامة عادة . والواقع أن البيروقراطية في المؤسسات الحكومية قد إنتقدت منذ الثلاثينات من القرن الماضي ولأسباب عديدة : لكونها مؤسسة رسمية تحد من الكفاءة والفاعلية ، تفتقر إلى قدر ملائم من التنسيق ، تقوم على سلطة إحادية الجانب ضمن هرمية حكومية ، والموظفون المليون فيها يركزون على النفقات دون التركيز على المنافع والتكاليف الإجتماعية لبرامج الحكومة ، أنها موجهة نحو تقييد العمل بدلا من التوجه نحو رسالة المؤسسة بل أن بعض الأنظمة الحكومية لا تبدو في حالات معينة أنها تعمل ضمن الحس أو الصالح العام (Barzlay and Armajani,1992,p6) .

أن هذه الصورة النمطية المنتشرة عبر العالم عن المؤسسات العامة جعلت فكرة الإصلاح شائعة فيها ، وإن القادة السياسيين والمصلحين الإداريين والمواطنين وحتى الموظفين الحكوميين ينادون بضرورة إصلاح الجهاز الإداري الحكومي . ولعل هذه الحاجة المشتركة للإصلاح هي التي جعلت الحكومة من فترة لأخرى تواجه تحديات كبيرة من أجل التغيير . لهذا فإن الدعوة إلى تبني مشروع إدارة المعرفة في المؤسسات العامة يمكن أن يواجه مقاومة تغيير كبيرة وصعوبات ناجمة عن السمات التنظيمية لهذه المؤسسات مثل الهرمية والمركزية والرقابة على مجالات عملها . في حين إدارة المعرفة لكي تكون ناجحة وفعالة تكون بحاجة كبيرة إلى أشكال تنظيمية أفقية أكثر مما هي عمودية ونظم إتصالات مفتوحة من أجل التشارك والعلاقات الشكبية موجهة نحو تبادل وتقاسم المعلومات داخل المؤسسة الواحدة ومع المؤسسات الأخرى . أن المعرفة خلاف الأشياء تتسم بالتوالد الذاتي عند الإستخدام ، وتتحقق رافعتها عند تقاسمها على نطاق أوسع ، وتكون أكثر فاعلية في التميز والتفوق عند مشاركة أكبر عدد فيها . لهذا فإن مشروع إدارة المعرفة وبناء المؤسسة العامة القائمة على المعرفة بحاجة إلى معالجة متأنية وأبعاد متعددة لا بد من مراعاتها من اجل تحقيق النتائج المرجوة .

ولا بد من التأكيد على أن هناك رؤيتين مختلفتين في التعامل مع الإدارة والمؤسسات العامة ، الأولى : تقوم على أن الإدارة واحدة في كل القطاعات ، وإن الإدارة العامة هي إدارة الاعمال يتم تطبيق مفاهيمها وأساليبها في مؤسسة حكومية عامة . إن الإدارة العامة (Public Administration) هي إدارة المؤسسات الحكومية العامة ، وهذا هو المدخل الوظيفي الذي يرى أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال (Business Management) تتشابهان في الوظائف والمبادئ ويتكاملان ضمن علم الإدارة . والثانية تؤكد حسب مدخل النظم على وجود اختلافات جوهرية بين الاثنين (خشيم،1990، صص 9-47) . وهذا ما أكدته الدراسة الرشيمية المهمة التي قدمها بوزمان وبرتسشيدر (Bozeman & Bretschaeider) عام (1986) اثبتا فيها الاختلافات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في القطاعين (Cited in Pavlicehev and) (Garson 2007,pp798-9) .

وإذا كان التخصص في البحث وفي التعليم الأكاديمي يتجه بكلا الفرعين نحو المزيد من التكوين والتمييز في البنية العلمية ، فإن الممارسة لوظائف وأنشطة كل منهما تتجه نحو التماثل والتشابه . ويتفق توم بيترز (T.Peters) مع الرأي القائل : إن نفس مبادئ النجاح تسود على حد سواء في القطاعين العام والخاص ، ويقول : نعم إنها نفس المبادئ بل أن اللغة التي يتحدثها بها الممتازون في القطاعين هي نفس اللغة ، بمعنى ان الزبون يتحدد ويتخذ مركزا تدور حوله جميع الشؤون سواء كان في خيرة المدارس أو كان في إدارة المدن أو في الهيئات الحكومية (بيترز،1995،ص68) . وفي سياق تبني المؤسسات العامة لمشروع إدارة المعرفة فإن الأسباب الداعية إلى تبني إدارة المعرفة يمكن تحديدها فيما يأتي :

وفي سياق تبني المؤسسات العامة لمشروع إدارة المعرفة فإن الأسباب الداعية إلى تبني إدارة المعرفة يمكن تحديدها فيما يأتي : أولا : الحاجة الضرورية إلى إدارة المعرفة : إن المؤسسات العامة لا يمكن أن تعمل خارج تيار التطور الأساسي الذي يجري في كل القطاعات في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد القائم على المعرفة والخبرة ورأس المال الفكري ، ومن إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة وأفراد المعرفة ، ومن الأصول المادية الملموسة إلى الأصول اللاملموسة الجديدة . ولا بد من القول أن هذا التحول هو القوة المحركة اليوم لزيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء وإنشاء القيمة والثروة وتحقيق التميز .

ثانيا : الإصلاحات في الإدارة العامة : إن الإدارة العامة في المؤسسات الحكومية لأسباب عديدة تتعلق بالهياكل والعمليات والأساليب التقليدية البيروقراطية ، كانت تواجه دعوات الإصلاح ليس فقط من القادة السياسيين أو دعاة الإصلاح الإداري أو من المديرين داخلها وكذلك تواجه الضغوط القوية من حركة الإصلاح الإداري في العالم في ظل العولمة وسعي الحكومات لإيجاد مقاربات بين مؤسساتها العامة وما يجري في المؤسسات المناظرة في الدول الأخرى . إن موجة الإدارة العامة الجديدة بوصفها مجموعة التغيرات الحديثة التي جرت في القطاع العام في بريطانيا سرعان ما انتقلت إلى الولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا ومن ثم إلى الدول الإسكندنافية والكثير من الدول الأوروبية الأخرى (Lane,2000,p3) . وحسب كرستوفر بوليت (C. Pollitt) إن الإدارة العامة الجديدة إنتقلت حدثت في الكثير من الحكومات تحت تأثير التقارب بين الدول (Pollitt,2003,p26) . وهذا

ما يمكن أن ينطبق على إدارة المعرفة التي أصبحت مركز إتمامات الأمم المتحدة (دراسة مالهوترا G. Malhotra) والمنظمات الإقليمية (كالأوسيد والإتحاد الأوروبي) وكذلك في الوطن العربي في " تقرير التنمية البشرية 2003 " حول مجتمع المعرفة) .

ثالثا : تحسين أداء المؤسسات العامة : إن المؤسسات العامة التي توسم عادة بضعف الأداء وبطئ الإجراءات وعدم الإستجابة للتغيرات .. إلخ ، يمكن أن تجد في إدارة المعرفة محركا جديدا للتغيير وتحسين الأداء وإضفاء السمة العصرية الجديدة على هيكلها وعملياتها وقيم العمل لعمل الجديدة فيها . فقد ساهمت إدارة المعرفة ساهمت في إحداث تغييرات كبيرة في شركات الأعمال ، ويمكن أن تقدم فرصة كبيرة للمؤسسات العامة وقادتها ومديريها لإجراء التغييرات الواسعة في الهياكل (من عمودية إلى المزيد من الأفقية بين النظراء من ذوي الاختصاص او الإهتمام المشترك) والعمليات (من عمليات تركز على المدير وتنفيذ التعليمات إلى عمليات تقوم على المدير - الخبير لتطوير الأساليب والإجراءات لتحسين الأداء) وثقافة المؤسسة (من ثقافة تقوم على سرية وإكتناز المعلومات والخبرات إلى تقاسم المعرفة والمعلومات والخبرات في فرق العمل) . وتظل هناك تأثيرات الحكومة الإلكترونية (التي هي وجه العملة الأخر لإدارة المعرفة في المؤسسات العامة) فقد كشفت التجارب الكثيرة في هذا المجال على أنها تساهم في تحسين الكفاءة الحكومية وجودة الخدمة وزيادة فاعلية السياسات ، والمساهمة في الإصلاح السياسي ، زيادة مشاركة المواطنين وتحسين ثقتهم بالمؤسسات العامة (OECD,2003,p27) .

رابعا : المحافظة على أفراد المعرفة في المؤسسات العامة : إن تسرب أفضل العاملين (مديرين أو مختصين متميزين وحتى فنيين ذوي خبرة) من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، تكاد تكون ظاهرة عامة تعاني منها المؤسسات العامة في كل دول العالم . ولقد تحدث البعض عن هذه المشكلة بصيغة أزمة تعيشها المؤسسات العامة . فهذه المؤسسات تخسر أفضل أفرادها وخاصة المديرين الجديين ، تجد صعوبة كبيرة في الإستقطاب مديرين جيدين غيرهم (Thomas,1999,p2) . وقد تسرب أفضل العقول والخبرات من القطاع العام إلى القطاع الخاص لأسباب عديدة بعضها إقتصادية تتعلق بالأجور وبعضها إدارية تتعلق بالعلاقات الرسمية والهرمية وعدم المرونة ، ومن هذه الأسباب هو ضعف فرص التطور المرتبطة بالإختصاص والعمل المعرفي . ومع إدارة المعرفة التي تقوم بالدرجة الأولى على مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن تتوفر الفرص والإمكانات من أجل مسارات مهنية (Careers) محفزة وفعالة من أجل المحافظة على أفراد المعرفة .

خامسا : التوجه نحو المواطن - الزبون : أنها تعبير عن الإتجاه الجديد في علاقة المؤسسة بالمواطنين ليكون المواطن - الزبون هو نقطة البدء في تفكير المؤسسة وبالتالي الإستجابة الفعالة لحاجاته عن طريق تحويل مخرجاتها (التي كانت تقدم حسب متطلبات نظامها الإداري) إلى نتائج أو حصيلات (Outcomes) حسب متطلبات المواطن - الزبون . إن العلاقة بين المؤسسة العامة والمواطن في كثير من المجالات ضعيفة وتتسم بالسلبية جراء عدم فسح المجال للمشاركة من قبل المؤسسة العامة وضعف الخدمات . ويمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في إعادة النظر والتصحيح لهذه العلاقة عن طريق تبني مشروع إدارة المعرفة . وهذا يعود إلى أن إدارة المعرفة تجد في علاقتها مع أصحاب

المصلحة (Stakeholders) عموماً ومع المواطن - الزبون أحد مواردها الأساسية فيما يعرف برأس المال الزبوني (Customer Capital) . وهذا ما يجعل إدارة المعرفة بمثابة مراجعة للمفاهيم والعلاقات من أجل مؤسسات حكومية أكثر حداثة وواقعية من جهة وأكثر فاعلية (تحقيق أهداف الحكومة العامة) وكفاءة (تحسين استخدام الموارد) من جهة أخرى .

أن هذه الأسباب الداعية لتبني إدارة المعرفة تقف في مواجهتها بعض الملاحظات والإعتراضات التي يمكن أن نوردها فيما يأتي :

أ. إخفاق الحكومة : أن الإقتصاديين يرون أن تدخل الدولة غير مرغوب إلا ما لا يقدم عليه قطاع الأعمال (الخاص) ويضعون كل ذلك تحت عنوان عريض هو إخفاق الحكومة (Government Failure) . والواقع أنه في مقابل هذا الإخفاق (التأثيرات السلبية لتدخل الحكومة على الكفاءة الإقتصادية) هناك قصور آليات السوق وقوانينه عن حل المشكلات الإقتصادية الناجمة عن أعمالها ، وهذا ما يسيمه الإقتصاديون أنفسهم بإخفاق السوق (Market failure) .

أن إخفاق الحكومة يظهر عندما يسبب التدخل الحكومي التخصيص غير الكفوء للسلع والموارد بكشل أكبر مما يتحقق من عدم الكفاءة في حالة عدم التدخل . ومع إن البعض يعتقد أن إخفاق السوق (كما حدث في الأزمة المالية الأخيرة مثلاً) يستدعي التدخل الحكومي ، إلا أن الإقتصاديين يرون أن هذا ليس هو الحل لأنه يؤدي إلى إخفاق الحكومة .

وخلاف الإقتصاديين هناك فئات كثيرة مثل دعاة تدخل الدولة والتنمية الإجتماعية والبيئيين يرون إن مثل هذا التدخل الذي قد يؤدي إلى إخفاق الحكومة ، ولكن هذا الإخفاق ينتج مزيجاً إجتماعياً مفضلاً من المخرجات أكثر مما ينتج عن إخفاق السوق الذي يؤدي إلى معضلات إنسانية وإجتماعية متفاقمة لا يوقفها إلا التدخل الحكومي (Sowell,2009,p6 and Kingma,2001,pp53-55) .

ومع تبني إدارة المعرفة يمكن أن تثار نفس المشكلة في إخفاق الحكومة مع موارد إضافية تستخدم في المشروع الجديد . وهذا يمكن الرد عليه ببساطة هو أن هذا المشروع هو يمكن أن يجد من إخفاق المؤسسات العامة من خلال المعرفة التي هي رافعة قوية لتحسين الأداء والإرفقاء بها للحد من سوء استخدام الموارد .

ب. المشكلة البيروقراطية : أن الاصل في هذه المشكلة يتمثل في قدرة البيروقراطية على البقاء وإيجاد الأسباب التي تدعم هذا البقاء حتى في أشكالها السلبية ، وبالتالي وحسب نبال سنكلير (N.Sinclair) لا يمكن تغييرها ومن الصعب إكتشافها إنها تعمل دون مستوى الرادار على حد قوله (Sinclair,2006,pxi) .

وأن تبني مشروع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية يمكن أن يساهم في تفاقم المشكلة البيروقراطية من خلال ما توفر من مصادر قوة جديدة لمهنيي المعرفة الذين يميلون إلى المعرفة المهنية المتخصصة التي سرعان ما تطرح مشكلة العلاقة بين الإدارة والإختصاصي أو المدير والخبير . ومع المعرفة المتخصصة فإن الكفة لا بد أن تميل لصالح المهني والإختصاصي والخبير على حساب المدير والإداري . وإن دراسة كوين وزملاؤه (Quinn et al.) الشهيرة بعنوان " إدارة المفكرين

المهنيين " الذي كشف فيه عن القوة الجديدة للمهنيين (البيروقراطيين الجدد) الذي عبر عن ذلك على لسان أحد المديرين التنفيذيين الذي كان يقول للإختصاصيين : يا رؤسائي (Quinn,1996,p76) إعترافا بقوتهم ودورهم . أن تنامي قوة المهنيين في إدارة المعرفة متوقع بقدر كبير ، ومع ذلك فإن أفراد المعرفة ليسوا فنيين فقط بل هم أيضا إستراتيجيو المعرفة ، تنفيذيو المعرفة ، ومديرو المعرفة مما يعني أن إدارة المعرفة ستكون إرتقاء بجميع أفراد إدارة المعرفة . وأن القرار يظل قرارا إداريا في كل قضية أساسية وليس قرارا فنيا وهذه هي المهمة الأولى للإدارة .

وفي مواجهة البيروقراطية المهنية يمكن أن نشير إلى رؤية بيتر دراكر (P.F.Drucker) الذي لا يرى أن الإدارة ستظل تقود وهي في ذلك لا تدير التكنولوجيا وإنما تقود الأفراد . وإن المدير قد يتقن العمليات الحسابية والإحصائية ولكن يجب أن يتقن بدرجة أولى وأهم الحب والتعاون والإنصاف والضحك ومساعدة الآخرين . بل إنه يزيد على ذلك بالقول إن الإنترنت تؤثر في الإقتصاد والصناعة والتجارة ولكن لن تؤثر على الإدارة . إننا بحاجة إلى إدارة مختلفة لأن كثيرا ما توجد الإدارة ولا توجد الثقافة القائمة على الإدارة ، وكثيرا ما يوجد المديرون ولا توجد النتائج . وإن القلب النابض في الأخير لأي دولة أو إقتصاد ليس التكنولوجيا وإنما المنظمة المدارة .

ج. السلطة المعرفية مقابل السلطة البيروقراطية : أن مما يرتبط بالنقطة السابقة هو ما يتعلق بالسلطة المعرفية . إن إدارة المعرفة يمكن أن تطرح مفهوم جديد مقابل للبيروقراطية أو سلطة المكتب (Bureaucracy) هو السلطة المعرفية (Knowcracy) بعد أن تم طرح مفهوم السلطة المعلوماتية (Infocracy) . أن إدارة المعرفة في المؤسسة العامة يمكن أن تساعد على :

- إعادة توزيع علاقات السلطة القائمة على المعرفة والمعلومات ومن ثم ترشيد السلطة وتحويلها من كونها سلطة مركز إداري إلى كونها سلطة أدوار ووظائف وإنجاز حقيقي .

- التمكن الإداري للعاملين من خلال تقاسم المعرفة بلا من التركيز البيروقراطي لهذه المعرفة والمعلومات في أيدي قلة قليلة من الإداريين في المواقع الأعلى .

- الإتصالات في كل الإتجاهات وليس فقط إتصالات أعلى - أسفل (القرارات) وأسفل - أعلى (المعلومات) وإنما أيضا تبادل الآراء والخبرات والمعلومات فبقيا بين النظراء ف بالإختصاص الواحد ولاإختصاصات المتعددة .

- العلاقات البينية داخل المؤسسة وخارجها مع المؤسسات الأخرى ووالاهم مع أصحاب المصالح التي تعزز قدراتهم وأهميتهم من خلال قيمة العلاقات الناشئة .

- أن المعرفة والمعلومات المتاحة للعاملين والموظفين تساهم في تغيير مستوى حرية التصرف .

د. التغيير الحكومي : إن تجارب التغيير الحكومي تشير إلى أن التغيير الذي تيم فرضه من الأعلى يكون قليل التأثير على أدوار الأفراد وكذلك على مستوى الأداء المتحقق مقارنة بالأداء المتوقع . وقد يقول حسب الخبرة الماضية أن التغيير المترافق مع إدارة المعرفة لن يضيف الكثير لتجارب التغيير السابقة . ومع ذلك فإن ثمة فرصة عظيمة من أجل التغيير الذي يترافق مع إدارة المعرفة . والسؤال الذي يطرح نفسه ، لماذا ؟. والإجابة نقدمها تقوم على أن إدارة المعرفة بنوعيتها الصريحة (الأقرب إلى تكنولوجيا المعلومات IT) والضمنية (الأقرب إلى الأفراد) هي أولا وقبل كل شيء عملية

إدارية وليس فنية . ولأنها عملية إدارية وليست فنية صرفة فهذا يعني على الأقل ثلاثة أمور أساسية : أنها عملية شاملة لكل المؤسسة العامة وليس محدودة بحدود مهنة معينة أو قسم معين ، وإنها ذات بعد إنساني يتعلق بالأفراد وليس عملية فنية تكنولوجية يمارس أفراد معينين ذوي مؤهلات خاصة دون غيرهم ، وأخيرا أنها ذات طابع إنتشاري (لأن تعلم المعرفة يخضع لمباراة المجموع الإيجابي ربح - ربح ولس لمفهوم مباراة المجموع الصفري ربح - خسارة) . وإنها ليست ذات طابع حصري كما يحدث في العمل المهني المتخصص .

لهذا كله نقول أن التغيير الحكومي القائم على إدارة المعرفة لا بد من النظر إليه وكأنه نمط جديد من التغيير يتسم بالإنتشار والتوسع في دورات حلزونية متصاعدة . وهذا هو جوهر نموذج نوناكا (I.Nonaka) ذي المراحل الأربعة (SECI Model) مع فارق واحد أن نوناكا طرح نموذج في الشركات الخلاقة للمعرفة وبالتالي هو نموذج إبتكاري لإنشاء المعرفة الجديدة ، في حين إننا نطرح فكرة التغيير القائم على إدارة المعرفة كنموذج لتقاسم المعرفة من قبل الأفراد . وإن هذه المعرفة في حركة مستمرة من أجل التمكين الإداري للأفراد الذي يؤدي بدوره لإيجاد ظروف الثقة والتحفيز من أجل تغيير لاحق .

بعض تجارب الإصلاح في الإدارة العامة:

إن إصلاح المؤسسات العامة كان ولا يزال مشروعاً لدى جميع الحكومات وهذا يعود إلى نوعين من الضغوط هما :
الأول : الضغوط الداخلية : وهذه تتعلق بسعي الجهات المختلفة كالبرلمان والحكومة وغيرها إلى الحد من البيروقراطية القوية وأكد أقول المراجعة التي كانت دائما منيعة حيث تشير التجارب الكثيرة إلى أن الإصلاحات تمضي ولكن البيروقراطية باقية .

الثاني : ضغوط البيئة الخارجية : وهذه الضغوط تتعلق في سعي الحكومات لتبني المعايير والأساليب الدولية المتعلقة بأنظمة العمل الحكومي . إن مفهوم الإدارة العامة الجديدة (NPM) يمثل إتجاها إصلاحيا تطور في الدول الانجلو-سكسونية والمنظمات الدولية مثل الأوسيد (OECD) من أجل تبني نوعا من الإصلاح الذي ينبغي أن يصبح منتشرا ومنهجيا في العالم (Christenson and Laegried, 2007, pp4-5) . إن هذا الإتجاه يجد نظيره في المجالات المختلفة تحت تأثير عوامة الشركات والتكنولوجيا والمنتجات والخدمات ومواصفات الجودة والبيئة .. الخ . والواقع أن هناك اعتراضات كثيرة للحد من تأثير هذه الضغوط ، وهذا ما نجده ف بالإعتراضات ضد العوامة بالصيغة القياسية (حجم واحد للجميع او كما يقول توم بيترز عصير واحد ل: 200 دولة) والتأكيد في مجال الإدارة العامة على مدخل التكيف الذي يراعي خصائص البيئات والثقافات المختلفة لدول العالم .

وحيث أن الإدارة العامة والقطاع العام في كل بلد هو نتاج تقاليد تاريخية وثقافية وخصائص فريدة ، لهذا فإن الإصلاحات يجب أن تتم في هذا السياق وضمن خصائصه الفريدة . والواقع أن هذا ما تم طرحه في سياق نقد الإدارة العامة الجديدة التي تقوم على أن يتم اصلاح من خلال نقل مفاهيم وأساليب قطاع الاعمال الناجحة إلى المؤسسات العامة . فقد تحدث كونج وبانديا (Cong and Pandya) عن نقد جيل الإدارة العامة الجديدة بالتأكيد على أن هناك اختلافات جوهرية في إدارة الموارد ، الأخلاقيات ، وعمليات القرار العامة عن نظيرتها في القطاع الخاص

(Cong and Dandya, 2007, p28) مما يتطلب التكيف وعدم التحريد والتبني للصيغ القياسية. أن مشروعات الإصلاح القائمة على المعرفة تؤكد أن تبني إدارة المعرفة لم يتم بالصيغة الواحدة وإنما الخصائص والاهداف الخاصة كانت تلقي ظلالات واضحة عليها.

ويمكن أن تشير بعجالة إلى بعض مشروعات إدارة المعرفة وكالاتي:

أ- مشروع أوروبا عام (2010) (i2010) : وهذا المشروع يندرج ضمن سياسة الإتحاد الأوربي من أجل تقريب الدول الأوربية وصولا إلى الوحدة الأوربية . وقد حمل ثلاثة أهداف مطلوب تحقيقها في سنة الهدف (2010) : فضاء معلوماتي أوربي واحد ، أداء المستوى العالمي في البحث والإبتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) ، إنجاز مجتمع المعلومات الأوربي الشامل (Divielsen, 2005,p) .

ب. مبادرة الحكومة الإلكترونية الأمريكية : إن التجربة الأمريكية تتسم بالخصائص الريادية التي تعمل على الحفازات النهائية للتطور ، هذا إلى جانب الرؤية التكنولوجية التي تسود القسم الأكبر من مشروعات الإصلاح والتطوير الأمريكية فيما يشبه الهوس التكنولوجي . لهذا فإن إدارة المعرفة وفق منظور مايكروسوفت هي إدارة المعرفة الإلكترونية (نجم ، 2008، صص 196 و 221) .

فيلى جانب المشروع الكبير للحكومة الإلكترونية عام 2000 ، الذي سنتحدث عنه لاحقا ، كانت هناك مبادرات عديدة حول دور إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية كما هو الحال في الهيئات الفدرالية مثل ناسا ووزارة الدفاع والقوات الجوية وفي المنظمات الخدمة المدنية كإدارة الخدمة العامة ووكالة حماية البيئة .. الخ (Motseniyou and Young, 2002,p1) .

إن هذه المشروعات كانت تستهدف تحسين أداء مؤسسات الخدمة العامة وتقاسم المعلومات بين الهيئات الفدرالية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات ومهنيي إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات.

ج. التجربة الاسترالية : لقد اعتمدت الحكومة الاسترالية في تجربتها الإصلاحية على استيراد الإهتمامات الدولية الأكثر جاذبية بإدارة المعرفة ، لهذا فقد سعت جاهدة إلى إدخال إدارة المعرفة من خلال تقريب القطاع العام من القطاع الخاص ومفاهيمه وأساليبه (Aulich, et al, 2001, p18) .

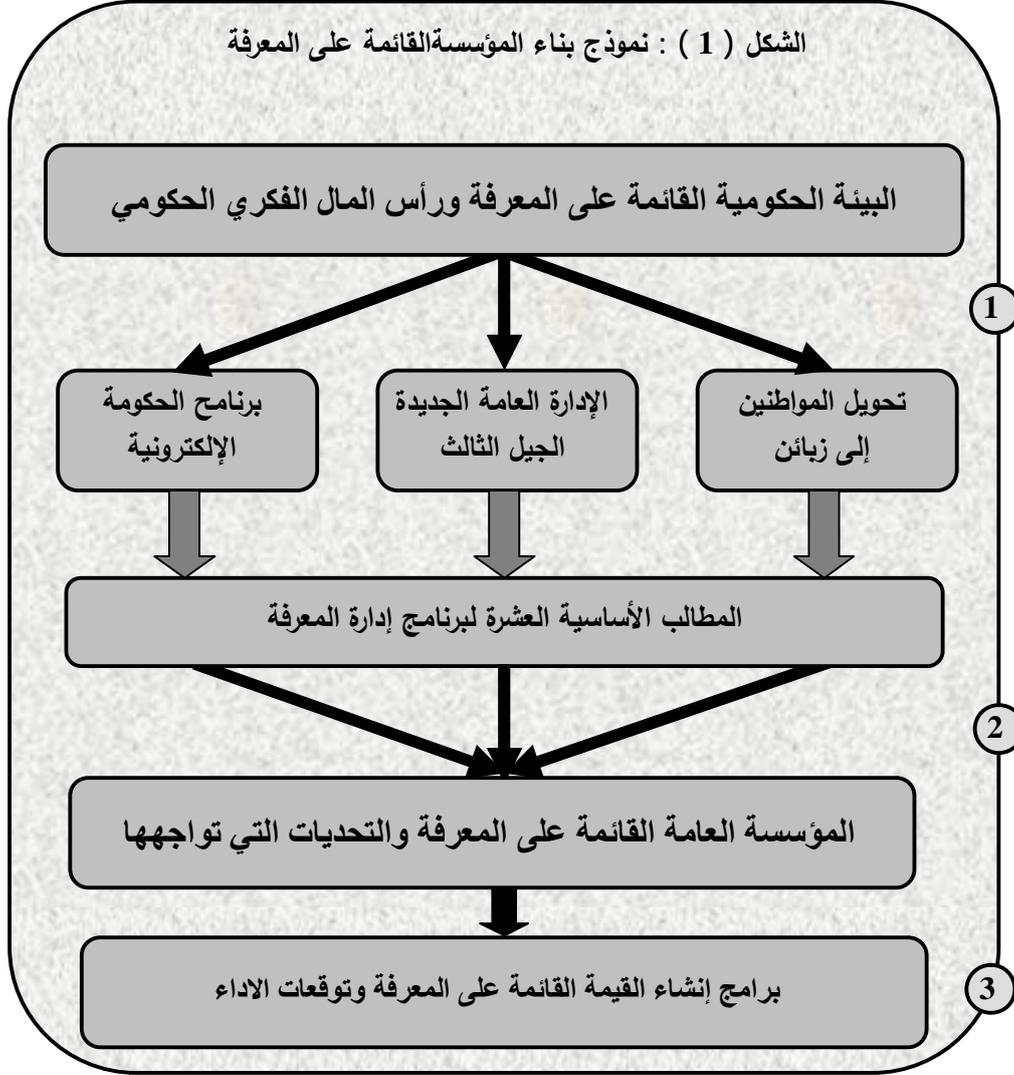
وبدون الاسترسال في إيراد الأمثلة عن هذه المشروعات نقول أن إدارة المعرفة أصبحت خيارا أساسيا لا بد منه من أجل النهوض بالمؤسسات العامة من أجل تحسين مستويات أدائها وإنتاجية أفرادها وتعظيم منافع أصولها المعرفية وتقاسم المعلومات والمعارف والخبرات على مستوى المؤسسة الواحدة والقطاع الواحد وعلى مستوى الحكومة كلها .

النموذج المقترح للمؤسسة العامة القائمة على إدارة المعرفة

أن الهدف النهائي لمشروع إدارة المعرفة هو أن نصل إلى نمط جديد من المؤسسات هي المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة. وسنحاول في هذه الفقرة أن نقدم نموذج من أجل هذا التحول الكبير . أن النموذج المقترح يتكون من ثلاث مراحل (أنظر الشكل 1) . ونعوض فيما يأتي لهذه المراحل:

المرحلة الأولى : البيئة الحكومية القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري الحكومي

إن البيئة الحكومية تشير إلى سياق معين من السياسات والتشريعات وإتجاهات وقيم العمل السائدة في كل بلد . وإن رأس المال الفكري الحكومي وكما تكون كل بيئة حكومية هي نتاج الظروف الجغرافية والتاريخية التي تتسم بالتميز والتفرد (Uniqueness) .



كذلك فإن رأس المال الفكري الحكومي هو نتاج التجربة الحكومية الطويلة (GIC) في كل بلد ، هو جزء من رأس المال الفكري الوطني (National IC) . ورأس المال الفكري الوطني هو مجموعة الموارد الوطنية اللاملموسة التي تتمثل في الأفراد والقدرات التنظيمية والملكية الفكرية في بلدها . وحسب البنك الدولي فإن الدول المتقدمة تتوزع ثروتها الكلية على رأس المال الطبيعي الذي يمثل (2%) ورأس المال الإنتاجي أو الصناعي (17%) ورأس المال الفكري أو اللاملموس (80%) ، في حين تكون هذه النسب في الدول منخفضة الدخل على التوالي : (26%) ، (16%) ، (59%) (World Bank, 2006,p4) .

إن رأس المال الفكري الوطني أصبح مقياسا يستخدم على نطاق واسع من خلال مؤشرات معتمدة . كما إن الاستثمار في المعرفة في الحسابات الدولية يمثل مؤشرا تركيبيا مصمما للمقارنة بين نفقات الدول على قاعدتها المعرفية التي تستهدف تحقيق عوائد مستقبلية . والدول تتباين في استثماراتها في المعرفة حيث بلغ هذا المؤشر حوالي (6.5%) من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في الولايات المتحدة و(5.6%) في فنلندا و(4.3%) في فرنسا و (3.9%) في ألمانيا و(3.5%) في بريطانيا في عام (2004) . (OECD, 2009, p166) . إن تباين هذا الاستثمار من دولة لأخرى يؤدي إلى تباين مساهمة رأس المال الفكري الوطني في الناتج المحلي الإجمالي . حيث يصل هذا التباين ما بين (2-7%) من الناتج المحلي الإجمالي (Edvinsson, 2005, p20) .

أن تعظيم رأس المال الفكري الوطني (ببعدي الخاص والعام) هو من المهام الأساسية للحكومة في دولة من دول العالم في ظل التحولات المتسارعة نحو اقتصاد المعرفة . وقد تجلّى ذلك في إصدار الحكومات في الدول المتقدمة توجيهات تتعلق برأس المال الفكري وتوصيف مكوناته والإفصاح عن المعلومات المتعلقة به وتطوير طرق قياسه وإدارته وحمايته . واليوم تحفل المنظمات الدولية كالبنك الدولي والإقليمية كالأوسيد (OECD) والدول بالجهود الواسعة في هذا المجال وذلك بإصدار التوجيهات والمبادئ المرشدة للتعامل مع رأس المال الفكري من قبل المؤسسات والشركات . أن دراسة جونسون وزملائه (Johnson, et al.) قدمت مقارنة بين ثلاثة من هذه التوجيهات الخاصة بالأصول المعرفية والفكرية هي : توجيهات الحكومة اليابانية المتعلقة بالإفصاح عن معلومات رأس المال الفكري ، وتوجيهات الحكومة الدانماركية المتعلقة بكشف رأس المال الفكري عام (2000)، ومشروع الاتحاد الأوروبي المعروف بمشروع ميريتوم (Meritum) حول : قياس اللاملموسات لفهم وتحسين إدارة الابتكار " عام (1998) . (Johnson, et al, 2006, p479)

ويشير إصدار هذه التوجيهات بوضوح إلى أن من مسؤولية الحكومة في كل بلد تطوير البيئة العامة للاقتصاد والمجتمع ، وضمن ذلك بناء وتطوير البيئة الحكومية من أجل التحولات الجديدة القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري .

وفي النموذج المقترح فإن هذه البيئة الحكومية الجديدة تستند على ثلاثة توجهات أو مرتكزات أساسية هي :

أولا : الجيل الجديد للإدارة العامة : إن فكرة الجيل استخدمت في المجالات المختلفة كما هو الحال في الأجيال في العمل (Zemek,2000,) والأجيال في إدارة المعرفة (نجم، 2008، 126) ، وأجيال الإدارة العامة الجديدة (NPA) ، حيث الجيل الأول قام على إستيراد المؤسسات العامة للعمليات الإدارية المتبعة في القطاع الخاص والافتداء بأساليبه الناجحة ، في حين أن الجيل الثاني قام على تأكيد الاختلافات الجوهرية بين القطاعين وتأكيد خصوصية القطاع العام (Cong and Pandya, 2003, p88) . والجيل الجديد في الإدارة العامة كما طرحه في هذه الورقة هو جيل الإدارة العامة القائمة على المعرفة التي من أبرز خصائصها إن المعرفة هي المورد الأعلى قيمة والنشاط الأكثر أهمية وهي مصدر الكفاءة والتحسين المستمر وإنشاء القيمة . ومن أجل تحقيق ذلك فإن على الحكومة أن تتبنى إدار وثيقة توجيهات خاصة بأصول المعرفة ومكوناتها وما هو مطلوب من المؤسسات العامة ومنظمات الاعمال القيام به من أجل تطويره وتبادل الخبرات ولا معلومات عنه .

ثانياً : تحويل المواطنين إلى زبائن : إذا كان الهدف النهائي للإدارة العامة هو تقديم أفضل الخدمات العامة لأكبر عدد من المواطنين ، فإن هذا الهدف لا يتعارض مع أن أي مواطن (وهذا مبدأ المساواة بين المواطنين) يحصل قدر الإمكان على أفضل الخدمات حسب حاجاته . إن شركات الأعمال استطاعت أن تحقق مزايا كثيرة في التوجه نحو الزبون كما هو الحال في : إنتقال التركيز من داخل الشركة ومن النظام التشغيلي ومن الإنتاج من أجل الإنتاج ، إلى التركيز على خارج الشركة والزبون والإنتاج والخدمة من أجل التسويق وغثارة الكلب عليها . كما أن هذا التوجه يحقق رشاقة الشركة بالارتباط بالسوق وسرعة حركة ولاإستجابة لحاجات ومطالب المواطنين - الزبائن فيه . وقد تكون المؤسسات الحكومية التي توسم عادة بالبيروقراطية وبطئ التغيير في السياسات والاجراءات وعدم الاستجابة للبيئة التي تعمل فيها ، هي الأكثر حاجة إلى تبني التوجه الجديد ، مع التأكيد على أن هذا لا يعني النزعة التجارية التي لا تنسجم مع أهداف المؤسسات العامة . أن الدراسات الحديثة أخذت تطرح هذا التوجه بطريقة جدية واقعية فقد تحدث البعض عن التطور في أجيال دور المواطن في عمليات الإدارة العامة من الجيل القديم (المواطن مجرد موضوع) ليتدرج هذا الدور (إلى ناخب ، زبون ، شريك) وصولاً إلى دور المالك في الجيل الجديد (Vigora- Gadot,2004,p35) . في أكدت البعض آخر على أن مثل هذا التوجه لا يخدم المواطن - الزبون فقط وإنما يحقق منافع حقيقية للمؤسسة (انظر الجدول رقم 2) .

ثالثاً : الحكومة الإلكترونية : تعتبر الحكومة الإلكترونية اليوم من أكثر المشروعات الطموحة التي تتبناها الإدارة العامة . وهذا يعود إلى النتائج المتوقعة والقابلة للتحقق منها. فهذا المشروع يمكن أن يكون (Browning,2002 and Lim, et al, 2009) :

- وسيلة من وسائل معالجة مشكلة البيروقراطية الحكومية .
- مدخلاً شمولياً لتقاسم المعلومات بين جميع مؤسسات العامة الحكومية .
- وسيلة لتحسين فاعلية وكفاءة المؤسسات العامة في تقديم الخدمات وتحسين علاقاتها بالمواطنين .
- تنويع أشكال العلاقات الشبكية فائقة السرعة كما هو الحال في علاقات حكومة - حكومة (G2G) ، حكومة - زبون (G2C) ، وعلاقة حكومة - أعمال (G2B) .
- وسيلة لإثراء العلاقات الديمقراطية فيما يعرف بالديمقراطية الإلكترونية (E-Democracy) .
- سهولة تقديم الخدمات الحكومية للمناطق النائية بما يحسن مفهوم المواطنة في كل أنحاء البلد والحد من الأقلمة (De-territorialization) في تقديم الخدمات العامة للمواطنين .

الجدول (2): منافع مدخل المواطن كزبون	
المنافع للمواطن - الزبون	المنافع للمؤسسة العامة
1. تحقيق مستويات أعلى من خدمة ورضا الزبون	1. تحسيد أفضل لمقولة المؤسسة العامة في خدمة المواطن .
2. جراء المرونة ، فهم التفضيلات ، حل الشكاوي ، خفض وقت الاستجابة... إلخ .	2. وتحقيق فهم أفضل لحاجات وتفضيلات المواطن- الزبون .
3. تحسين فرص مشاركة المواطن- الزبون في أعمال المؤسسات العامة.	3. فهم الحاجة للتغيير والاستجابة الفعالة والسريعة لها .
4. مشاركة أفضل للمواطنين - الزبائن في تقييم العاملين والمدبرين من قبل .	4- تقييم الأداء للمؤسسة والأفراد يكون أكثر سهولة .
5. ظروف أفضل لتطوير أدوار جديدة للمواطنين - الزبائن كشركاء .	5. إعتداد المنافسة والمعايرة التنافسية بين الأقسام والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء .
6. إنخراط المواطنين - الزبائن في عمليات المؤسسة العامة	6. فرص أفضل لتعاون المواطنين - الزبائن من أجل الحد من الفساد الإداري العام .
7. المواطن - الزبون لا يكون معرضا للمفاجأة بالسياسات والإجراءات الجديدة .	7. حرص أكبر للمواطنين - الزبائن على أصول وممتلكات المؤسسات العامة .
8. الزبون يكون أكثر إهتمام بتقدم المقترحات بدلا من الشكاوي من أجل التحسين حسب حاجاته .	8. . الإنتقال من الإدارة العامة الصلبة المترتبة التي فيها المدبرون هم المسؤولون عن كل شيء إلى الإدارة العامة الناعمة التشاركية .
* الجدول من إعداد الباحث بإستثناء النقاط الثلاث الأولى من هذا الجدول إقتبست من المصدر التالي: McDonald, N. (2006): Think Paper5: Is Citizen-Centric The Same as Customer-Centric, i2010 and ECOTEC,p3-4.	

إن الإنترنت أتاح أمام الحكومات ما يمكن اعتباره فرصة ذهبية للإرتقاء بمستوى وأشكال الخدمات الحكومية . وهي تمثل من منظور العرض مجموعة الحلول الإدارية والفنية للإرتقاء بكفاءة الحكومة في إستخدام موارد تكنولوجيا المعلومات . ومن منظور الطلب (المواطن) فإنها تمثل الحلول لمعاناة المواطنين من المشكلات البيروقراطية وبطئ الإجراءات بما يؤدي إلى تدمير وعدم رضاهم عن هذه الخدمات .

ومن أحل الوقوف على أبعاد وتطبيقات الحكومة الإلكترونية نعرض فيما يأتي بإيجاز للتجربة الأمريكية ، حيث ان الحكومة الفدرالية تنفق حوالي (70) بليون دولار سنويا على خدمات وسلع (IT) .

في عام (2000) أطلق الرئيس الأمريكي بيل كلينتون (B.Clinton) مبادرة الحكومة الإلكترونية كمشروع لتكنولوجيا المعلومات (IT) وليتم تطويره وتعميمه على المستوى الفدرالي في عام (2002) فيما يعرف بهيكلية المشروع الفدرالي (Federal Enterprise Architecture : FEA) . أن هذه الهيكلية هي بمثابة وسيلة أساسية في تحويل الحكومة الفدرالية لكي تكون حكومة مرتكزة على المواطن ، كما أنها تمثل أداة إدارية بيد الحكومة الفدرالية لتحسين كفاءة الأداء والحد مما يسمى أنابيب المواقد (Stove Pipes) التي تشير إلى تقسيم الشركة القائمة إلى أقسام مستقلة ووظائف متخصصة التي سرعان ما تتحول إلى قبائل وظيفية متعادية (Pavitt,1990,p17) . ليلعب هذا مشروع

الحكومة الإلكترونية ذروته في نظام إدارة هيكلية المشروع الفدرالي (Federal Enterprise Architecture Management system: FEAMS) في عام (2003) . وهذا النظام سعى إلى تحسين عمليات الحكومة الفدرالية وتقاسم المعلومات عموديا وأفقيا والتشارك البيئي للمؤسسات في المعلومات (McNabb,2007,p12 and) (Seifert,2008,p1) . أن مبادرة الإدارة الإلكترونية الأمريكية في معالجة مشكلات الإدارة العامة اعتمدت ثلاثة مبادئ (US, 2003, p3) .

- المؤسسة العامة المرتكزة على المواطن وليس على البيروقراطية أو المؤسسة نفسها .

- المؤسسة العامة الموجهة للنتائج : لتحقيق تحسينات قابلة للقياس من أجل المواطنين .

- المؤسسة العامة القائمة على السوق : لتعزيز الابتكار الحكومي بشكل فعال .

أن الحكومة الإلكترونية ستظل مشروع كبيرا ليس فقط لتقديم خدمات شاملة للمواطنين وفرصة لتحويلهم إلى مواطنين - زبائن يتم تفريد خدمات حسب حاجاتهم . كما أنها تمثل وسيلة في تحقيق حكومة تشاركية لامركزية فعالة وكفوءة وذات شفافية عالية بدلا من الصورة النمطية كمؤسسات شديدة الهرمية والمركزية البيروقراطية تشيع عنها صور الفساد الإداري . كما أنها يمكن ان تتحول بسهولة إلى مؤسسات قائمة على المعرفة وعمليات إنشاء المعرفة ومولدة للابتكارات الإدارية والفنية لخدمة مواطنيها .

المرحلة الثانية المطالب الأساسية العشرة

أن التحول من المؤسسة العامة التقليدية إلى مؤسسة عامة قائمة على إدارة المعرفة بقدر ما يتطلب بيئة حكومية دائمة عرضنا لأبعادها الأساسية ، فإنه يتطلب أيضا حزمة متكاملة من عناصر ومكونات نظام إدارة المعرفة يجب تجسيدها في عمليات وأنشطة المؤسسة . ويمكن إجمال هذه العناصر والمكونات في المطالب الأساسية العشرة التالية :

أولا : الرؤية الاستراتيجية

أن قيادة المعرفة أو القيادة التي تسعى لجعل المعرفة من الأنشطة الأساسية في مؤسستها ، هي الضمانة في إستمرار زخم التحول إلى مؤسسة قائمة على المعرفة . إن مشروعا كبيرا مثل مشروع إدارة المعرفة لا يمكن التعامل معه على أساس انه مشروع فني وإنما مشروع إداري ، وليس على المستوى التشغيلي ، وإنما على المستوى الاستراتيجي الذي تضطلع به قيادة المؤسسة العامة وإدارتها العليا .

إن الرؤية الاستراتيجية لمشروع إدارة المعرفة يجب أن تقدم رصد وتشخيص واقع المؤسسة الحالي (أين نحن الآن ؟) والتصور الاستراتيجي لما نسعى لتحقيقه (أين نريد أن نكون ؟) . هذا إلى جانب تحقيق التوازن بين إمكانات البيئة الحكومية القائمة على إدارة المعرفة وطموحات وأهداف المؤسسة العامة ، بين الموارد المتاحة والأعباء المفروضة جراء المشروع ، بين قدرات البيئة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية .. الخ .

ثانيا : البعد التنظيمي

إن مشروع إدارة المعرفة يفترض أن تكون هناك إدارة أو وحدة تنظيمية مسؤولة عنه كوظيفة من وظائف المؤسسة العامة وكعملية مستمرة. وهذا يعني إنشاء وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) لإدارة المعرفة شأنها شأن الوحدات التنظيمية

الأخرى . وأن يتم تحديد أهداف ومهام هذه الوحدة بشكل ينسجم مع متطلبات اعتماد المؤسسة في كل وحداتها التنظيمية عليها .

ثالثا : تخصيص نسبة من موارد المؤسسة العامة لمشروعات وبرامج إدارة المعرفة سنويا

فمن أجل تكوين وتطوير أصول المعرفة في المؤسسة وإبقاء زخم عمليات وبرامج إدارة المعرفة لا بد من أن تكون هذه النسبة تنسجم مع حجم المهام والبرامج في هذا المجال . أن النسبة يجب أن تون معروفة ومحددة وأن لا يتم تقليصها عند أية حاجات طارئة تمر بها المؤسسة بما يحولها إلى نسبة فوائض عند توفرها !.

رابعا : إيجاد حزمة الوظائف الإدارية والمهنية الخاصة بإدارة المعرفة وفي الشركات الحديثة تستخدم اليوم تخصصات وعناوين إدارية ومهنية كثيرة مثل : مسؤول الإدارة المعرفة الاستراتيجية (SKMO) ، مفكر المعرفة (K. Architect) ، استشاري إدارة المعرفة (KM Consultant) ، خبير إدارة المعرفة (KM Expert) ، إختصاصي إدارة المعرفة (KM Specialist) ، مسؤول المعرفة الرئيس (CKO) ، مسؤول التعلم الرئيس (CLO) ومسؤول البيانات الرئيس (CDO) ، عامل المعرفة (KW) ، إختصاصي تعليم وتدريب .. الخ . أن المؤسسة العامة الكبيرة تحتاج إلى استراتيجي إدارة المعرفة ومفكري ومهني واستشاري إدارة المعرفة . كما أنها بحاجة إلى تدرجات إدارية ومهنية لعناوين ووظائف إدارة المعرفة . ومن الضروري أن يتوافق ذلك مع إختيار وتطوير إختيار العاملين في هذه الوظائف وأن يكونوا من الأفراد المتميزين الفعالين ، وذوي المسؤولية الذاتية والإستعداد للعمل من أجل الصالح العام .. الخ .

خامسا : الخطط السنوية

فكما تكون هناك خطة سنوية لإدارة الموارد البشرية والخطة المالية السنوية ، كذلك لا بد من أن تكون هناك خطة سنوية لأنشطة وعمليات إدارة المعرفة .

سادسا : البرنامج التدريبي السنوي

إن إدارة المعرفة اليوم مجال متخصص واسع ومتنوع وحافل بالمفاهيم والأساليب والمعايير التي يمكن استخدامها لتحسين مستوى أداء العاملين في إنشاء المعرفة (الإبتكار) وتقاسمها وتعلمها وتحسين مجالات استخدامها وتطبيقها وكذلك حفظها واسترجاعها .. الخ .

سابعا : اعتماد مجموعة معايير الأداء المعرفة

إن هذه المعايير ينبغي اعتبارها مكملة لمعايير الأداء الإقتصادي والمالي في المؤسسة العامة . وهذه المعايير يمكن أن تصنف إلى معايير إنشاء المعرفة الجديدة ، معايير إدخال الخدمات والمنتجات الجديدة المطورة داخليا أو المكتسبة من خارج المؤسسة ، معايير تقاسم وتعلم المعرفة ، ومعايير التطبيقات والاستخدامات الجديدة للمعرفة الحالية .. الخ .

ثامنا : الجوائز والشهادات الخاصة بالتميز المعرفي

لقد حظيت الجودة والبيئة بشهادات الأيزو (2000 - 9000) و (14000) على التوالي ومن المتوقع في المستقبل أن تكون شهادة الأيزو لإدارة المعرفة هي القادم الجديد من منظمة الأيزو . كما توجد اليوم الكثير من الجوائز في مجالات مثل المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة والإبتكار . وفي المملكة العربية السعودية هناك جائزة التميز الرقمي

(www.mictt.gov) وجائزة الملك خالد للتنافسية المسؤولة التي أطلقت عام (2008) (www.accountability21.net) . وفي المملكة الأردنية هناك جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بمحاورها الخمسة (القيادة ، المالية ، الأفراد ، العمليان ، وأخيرا المعرفة) (www.kaa.jo) . إن إيجاد شهادات وجوائز تتحدى الشركات وتحفزها في مجال إدارة المعرفة في المؤسسات العامة على المستوى الوطني والإقليمي (العربي) يمثل ضرورة ملحة .

تاسعا : الثقافة القائمة على تقاسم المعرفة والتعلم

أن العامة القائمة على الهرمية الشديدة والاتصالات الصاعدة والنازلة دون السماح بالاتصالات الأفقية عادة ما تسود فيها ثقافة الإكتناز ومحدودية التداول للمعلومات وتركيز المعرفة في الأعلى . وهذه كلها تعتبر ممارسات لثقافة مضادة لإدارة المعرفة وتقاسم وتعلم المعرفة . ولقد أكد فاهي وبروساك (Fahey and Prusak) في دراسته الموسعة التي شملت (100) مشروع من مشروعات إدارة المعرفة وإمتدت لخمس سنوات أن الخطأ الأول الذي أدى إلى فشل الكثير من هذه المشروعات يعود إلى أن المديرين يشعرون بثقافة مضادة للمعرفة في شركاتهم (Fahey and Prusak , 1998, p268) . أن الثقافة الجديدة القائمة على تقاسم المعرفة جب دعمها بالقيم والتجارب والشعائر والقصص التي تنمي حس المعرفة والعمل المعرفي ولاتقدم على أساس المعرفة والحوافز الممنوحة على أساس الاداء المعرفي وغير ذلك الكثير مما يمكن إشاعته ضمن هذه الثقافة .

عاشرا : التقرير السنوي لإدارة المعرفة

أن من الممارسات المؤدية إلى تعزيز إدارة المعرفة ومفاهيمها وممارساتها وطرق ووسائل قياسها ، هو إلتزام المؤسسة العامة بإصدار تقرير سنوي لإدارة المعرفة أو رأس المال الفكري أو أية تسمية أخرى لأن المهم هو تغطية مجال عمل إدارة المعرفة . وفي هذا السياق يمكن أن نشير إلى تجربة شركة التأمين السويدية يكانديا (Skandia) التي أصدرت أو تقرير داخلي لرأس المال الفكري للشركة عام (1993) في العالم ، ثم لتصدر هذا التقرير للجمهور عام (1995) . ولتصبح اليوم رائدة العالم في إعداد مثل هذه التقارير . كما أن كارولين ستيفيل وزملاءها (Stenfel et al.) عام (1996) أصدروا أول تقرير عن رأس المال الفكري للأمم (IC of Nations) (Edvinsson, 2003,p14) لتصبح هذه التقارير للشركات والأمم شائعة ومحركا قويا للإهتمام بهذا المجال الحيوي .

إن جميع هذه المطالب عند العمل على تحقيقها في إطار زمني معين ، يجب أن تترافق مع تطور الخدمات الإلكترونية للمؤسسة بما يدعم صورتها الذهنية الحديثة ويعزز سمعتها لدى جمهورها الواسع ، كما يساعد الحضور الرقمي عملية تعزيز تقاسم المعرفة بين العاملين بغض النظر عن انتشارهم الجغرافي .

أن هذه المطالب يمكن أن تواجه مشكلات وتصطدم بتحديات كثيرة لا بد من مراعاتها . وهذا ما سنتحدث عنه في

الفقرة التالية :

تحديات إدارة المعرفة في المؤسسات العامة

إن التحول إلى الإدارة المعرفة بقدر ما أوجد موارد جديدة تتمثل في المعرفة ، فإنه بالمقابل أوجد تحديات في إمكانية فقدان الموارد المعرفية . ومن أجل الوقوف على هذه التحديات لابد أن نشير إلى تصنيف المعرفة الذي سبقت الإشارة إلى نوعين من المعرفة : الصريحة والضمنية . إن التمييز بين هذين النوعين يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق إدارة معرفة فعالة وذلك لأن المعرفة الصريحة لا تمثل إلا الجزء الأقل بمثابة قمة جبل الجليد الظاهرة ، في حين أن المعرفة الضمنية هي الجزء الأكبر المتمثل بالقسم المخفي من جبل الجليد . والأهم أن المعرفة الضمنية حسب نموذج نوناكا (I. Nonaka) هي الشكل الأول لإنشاء المعرفة الجديدة وهي التي تظل في رؤوس الأفراد وتكون صعبة التعليم . وإن آليات الحصول عليها هي الحوار والممارسة وسرد القصص وفرق العمل المدارة ذاتياً وجماعات الممارسة الداخلية والخارجية وغيرها مما يرتبط بالتفاعل الإنساني في سياق متقاسم . وخلافه المعرفة الصريحة التي نجدها في الوثائق الرسمية والمواد التدريسية وقواعد وإجراءات وأدلة العمل . إن الجدول (3) يقدم مقارنة واسعة لكلا النوعين على مستوى التفكير والمداخل والعمل المعرفي .

الجدول (3) : خصائص المعرفة الصريحة والضمنية			
الضمنية	الصريحة	الضمنية	الصريحة
رسمية	لا رسمية	رسمية	لا رسمية
قياسية	التنوع	قياسية	التنوع
المعرفة المرزومة	المعرفة الصلاتية	المعرفة المرزومة	المعرفة الصلاتية
غير سياقية في الغالب	سياقية	غير سياقية في الغالب	سياقية
النموذج القائمة على القاعدة	النموذج الإجهادي	النموذج القائمة على القاعدة	النموذج الإجهادي
معلومات معالجة	ميتامعرفة	معلومات معالجة	ميتامعرفة
الرصيد	التدفق	الرصيد	التدفق
رأس المال المادي / المالي	رأس المال البشري / الاجتماعي	رأس المال المادي / المالي	رأس المال البشري / الاجتماعي
معلومات	تحليل	معلومات	تحليل
هيكل	سلوك	هيكل	سلوك
تعليمات الفرق في الشركة	فريق مدار ذاتياً	تعليمات الفرق في الشركة	فريق مدار ذاتياً
أقرب إلى الأرقام	أقرب إلى الكلمات الإشارات ، الدلالات	أقرب إلى الأرقام	أقرب إلى الكلمات الإشارات ، الدلالات
رشيدة ، حسية	شعورية / حدسية	رشيدة ، حسية	شعورية / حدسية
* الجدول من أعداد الباحث			

إن تحديات إدارة المعرفة الحكومية يمكن وضعها في ثلاثة جوانب أساسية :

أولاً : تحديات المعرفة الصريحة : وهذه يمكن تحديدها في :

أ. عدم أو ضعف توثيق المعرفة : إن المعرفة الصريحة قابلة للتوثيق والنشر والحزن والاسترجاع . وقد تتعرض بعض المؤسسات لهذه المشكلة تحت تأثير برامج الإصلاح الإداري التي تدعو إلى "محاوية الروتين" و "الحد من الأعمال الورقية" و " لا حاجة إلى التقارير المكررة في الموضوع نفسه" . أن التجربة المثيرة للإهتمام في التوثيق الدقيق إن وكالة الفضاء الأمريكية ناسا (NASA) التي عانت من هذه المشكلة . عندما ذهب فريق وكالة ناسا الأمريكية (NASA) إلى الكونغرس للحصول على التمويل لجيل جديد من صواريخ الإطلاق ، تم طرح التساؤل التالي على الفريق : لماذا لا تعيدوا بناء صاروخ (Saturn - 5) الناجح الذي حمل كبسولة الفضاء أبولو التي تم إنزالها على القمر والذي استثمرت به ناسا (50) بليون دولار . وعندما تحقق فريق ناسا من هذا الرأي وجدوا أن أغلب مهندسي مشروع ساتورن تقاعدوا أو ماتوا . وإن الوكالة نفسها ليس لديها مجموعة متكاملة من الخطط والأدوات لحفظ مشروعاتها وتجاربها السابقة بطريقة تساعد على إستخدامها اللاحق (تذكرها) بشكل فعال (Mchshane, and Glinow,p23) .

إن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة ، وهذا ما حدث في ناسا حيث فقدت الطبقات الزرقاء لصاروخ ساتورن ضاعت معه معرفة جوهرية كثيرة شارك فيها (400) ألف مهندس الذين ساهموا في رحلة الهبوط على القمر عام (1969) والكثير من الخبرات الشخصية والمعرفة السياقية التي تم توليدها وتقاسمها بينهم في المشروع وبعد هذه الخسارة العظيمة في المعرفة والدروس المتلعة فإن ناسا أخذت الدرس لتبدأ برنامج آثار المعرفة (K. Archaeology) كمستودع معلومات بهدف الأعداد لمشروع الهبوط على كوكب الزهرة (Skyrme,2001,p5) .

ب. المبالغة في توثيق المعرفة : إن التوثيق لكل شيء في المؤسسة يمكن أن يغمر معرفتها الثمينة بكم هائل من الغث والمعلومات والتقارير غير المفيدة ، مما يضيّع المعرفة المفيدة والجوهرية .

ج. الميل إلى الحد الأدنى من المعرفة : إن العمل الحكومي أكثر ميلاً للروتين الإداري بوصفه اجراءات وقواعد عمل مكررة ، وهذه عادة ما تميل مع الوقت للإكتفاء بالحد الأدنى من المعرفة . فلا يعود للعمل المعرفي دلالة ولا للعمل جاذبية وفيما بعد لا حاجة للتطوير . مما يضعف طبيعة العمل المعرفة الموجه لتطوير وتحسين وإنشاء المعرفة الجديدة .

ثانياً : تحديات أفراد المعرفة : وهذه التحديات تتعلق بالعاملين وخاصة المديرين والمهنيين وعمال المعرفة . وهذه التحديات يمكن إجمالها في :

أ. قيادة المعرفة : أن الشركات الكبيرة والناجحة مثل تويوتا و (3M) وأنتل وهيولت بيكارد وغيرها ، بقدر ما تؤكد على أهمية المعرفة في نجاحها بعيد المدى ، فإنها تتمتع بالقيادة المعرفية . وقد أشار كافاليري وزميلاه (Cavaleri, et al.) إلى إنشاق عصر قائد المعرفة وإن وجود قيادة المعرفة أصبح م التحديات الأساسية في الشركات الحديثة (Cavaleri,)

et al.2005,p3) . أن الإدارة التقليدية تمثل عقبة حقيقية في إدارة المعرفة في حين القيادة الموجهة للمعرفة تمثل ضمانة في الرؤية الاستراتيجية والسياسات والدعم والممارسات من أجل تطوير بيئة وثقافة المعرفة .

ب. المعرفة الزائفة : وهي الصورة النمطية التي تشاع عن البعض بأنهم يملكون المعرفة والخبرة والحلول للمشكلات وهم كذلك فيما لا تحتاجه الشركة وغير ذلك فيما تحتاجه .

ج. إكتناز المعرفة : وهذا هو الإتجاه السائد في المؤسسات العامة والشركات الخاصة عند أصحاب المعرفة (Knowers) عندما يشعرون بالمنافسة والتهديد أو عدم الإعتراف بيقمهم . لهذا يميلون للإكتناز وعدم تقاسم المعرفة .

د. تسرب المعرفة : إن جميع المؤسسات العامة والشركات الخاصة على حد سواء تعاني اليوم من فقدان أفرادها عموماً وأفراد المعرفة بشكل خاص . وهذه المشكلة أصبحت تعرف في أدياننا الإدارية بالإنقطاع في إدارة المعرفة . مما دعا البعض للحديث عن "إدارة الاستمرارية Continuity Management" . ففي ظل السمة العامة للعاملين المتمثلة بالتنقلات في مواقع العمل وتبديل المهني والوظائف جراء الإنتقالة والتقاعد وإنهاء العمل وغيرها نجد مثلاً "أن 70 ٪ من العاملين في أقسام المبيعات لشركات مجلة فورشن المائة تركوا العمل ، والأهم أن معرفتهم خرجت معهم وتركت فراغاً لم يستطع خلفاؤهم من سده" (Beazley et al., 2002, p1) . وإن بعض أسباب التسرب هو جذب شركات القطاع الخاص لأفضل العاملين في القطاع العام .

هـ. الولاء للمهنة : إن القسم الكبير من أفراد المعرفة اليوم هم من المهنيين (Professionals) وهؤلاء بفعل الهرمية المهنية وسلطة المعرفة المهنية (Professional Knowcracy) ، أصبحت المهنة هي "المؤسسة الأخرى" مقارنة بغيرها من التنظيمات . وهذه الحالة جعلت تطوير المعرفة المهنية أكثر أهمية من تطوير معرفة الشركة ، والعلاقة مع النظراء المهنيين داخل الشركة وخارجها أهم من العلاقة مع الزملاء من العاملين في المؤسسة نفسها . وهذا كله يجرم المؤسسة والعاملين فيها من فرص التطور التي يمكن أن يساهموا فيها هؤلاء المهنيون . والعزاء الوحيد في هذا التحدي هو أن المعرفة المهنية تميل لأن تكون معرفة صريحة باستمرار ما يقلل من فرص اكتنازها وعدم قابلية الوصول إليها لأنها تكون متاحة في المصادر المهنية .

ثالثاً : تحديات المعرفة الضمنية : إن المعرفة الضمنية هي معرفة ثمينة ولكنها تتسم بعدم القابلية على تحويلها إلى معرفة صريحة - رسمية مكتوبة وقابلة للتدريب والتعليم . لهذا فإنها معرضة للضياع لأسباب كثيرة منها تسرب أفراد المعرفة بالإنتنقالة أو التقاعد أو التنقلات ضمن وحدات المؤسسة العامة أو إلى خارجها .. الخ . والمعرفة الضمنية التي تمثل القسم الأكبر والأثرى والأهم من معرفة المؤسسة العامة ، يمثل تسربها التحدي الأكبر أمام المؤسسات والخسارة الأعظم فيها . وإن أفضل طريقة لحمايتها هي تحويلها إلى معرفة صريحة وتوزيعها ونشرها بين العاملين . وبالنظر لأهمية المعرفة الضمنية نعرض فيما يأتي لوسائل وأدوات حماية هذه المعرفة :

- تحويل العمل الفردي إلى جماعي (فرق العمل) من خلال إشاعة أسلوب فرق العمل في معالجة مختلف المشكلات في المؤسسة العامة مع زيادة إنخراط أصحاب المعرفة المخرجة في فرق متعددة في كل مرة لضمان تقاسم هذه المعرفة مع زيادة عدد أعضاء هذه الفرق .
 - تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة مهنية : أن المعرفة المهنية في كل تخصص من التخصصات هي معرفة صريحة تتجسد في وثائق وأدلة وطرق عمل مهنية مقرة من مرجياتهم المهنية .
 - التوسع في استخدام أسلوب الرداء لأفراد المعرفة الأساسيين تضمين عقود العمل ذلك لضمان تعاون الجميع مع هذه الممارسة التشاركية في المعرفة .
 - تحفيز العاملين على التعلم : أن التعلم يعني تعدد الأفراد الذين إطلعوا على معرفة الشركة ، وإن التعلم بقدر ما يحسن بيئة العمل قدرات جديدة فإنه يساعد .
 - تضمين العقود عدم العمل لمدة ستة اشهر بعد الخروج من الشركة في أية شركة كوسيلة ردع لعدم التسرب من المؤسسة العامة
 - التسريع في عملية التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة رأس المال البشري في القطاع العام بما يعزز النظرة الإيجابية لرأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن رأس المال المالي والمادي ويجب حمايته من كل أساسب المؤدية للتسرب والإنتقال إلى خارج الشركة . .
 - التوثيق : أن التوثيق في كل المؤسسات هو الوسيلة الأكثر أهمية في المحافظة على معرفة الشركة . وأن إيجاد تعليمات تتعلق بكتابة التقارير عن كل مهمة أو مشاركة في فريق يكلف به أفراد ومناقشته ضمن الاقسام والشركة . ومن الضروري تشجيع أفراد على إعداد الدراسات المتعلقة بحل المشكلات وتحسين العمل وغيرها وفي هذا المجال لا بد من أن تخضع هذه لعملية للدراسة والتتبعي فالعاملين بأهمية تع.
 - تشجيع أفراد العرفة والمديرين على كتابة قصصهم وتجاربهم في المؤسسة
 - تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتطبيقاتها لغرض التقاسم وتوزيع الدراسات والتقارير والمشروعات المشتركة.
 - بناء الشبكة الداخلية (Intranet) التي تعتبر اليوم من أفضل وأسرع وسائل التقاسم
 - تكوين وتشجيع إنخراط العاملين في جماعات الممارسات (Communities of Practice) داخل المؤسسة وخارجها من أجل تقاسم المعرفة وتطويرها بشكل جماعي .
 - عمل الحلقات الدراسية والندوات مع كل مشروع أو تجربة جديدة كوسيلة للإشترك بالمعرفة المتاحة بطريقة وضع خرائط للمعرفة المتاحة وجعل مسارات هذه الخرائط .
- المرحلة الثالثة : برامج إنشاء القيمة وتوقعات الأداء
- إن هذه المرحلة تمثل البعد المستقبلي في نموذج بناء المؤسسة القائمة على المعرفة . وفي هذه المرحلة فإن هذه المؤسسة تكون عند العمل على تحقيق المطالب الأساسية العشرة ، ذات قدرات متنامية وقدرات متزايدة على توظيف المعرفة في المشروعات الجديدة مثل مشروعات إعادة التصميم التنظيمي لصالح الأشكال التنظيمية الجديدة التي تنسجم مع إدارة

المعرفة وتقاسمها ، مشروعات فرق العمل المدارة ذاتيا لتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة ، مشروعات المعايير التنافسية الداخلية (بين أقسام المؤسسة) والخارجية على المؤسسات الحكومية الأخرى ، مشروعات الحصول على الشهادات والجوائز المختلفة ، ومشروعات الخدمات الإلكترونية الجديدة .. إلخ . إن التقدم في تحقيق المطالب الأساسية وفي المشروعات الجديدة ينبغي أن تخضع لمعايير الأداء المعرفي المتمثلة في الآتي :

أولا : معايير المشروعات وهذه تتمثل في الأبعاد الأربعة : التكلفة ، الوقت ، النطاق ، والجودة .

ثانيا : المعايير المقارنة : مقارنة المشروعات مع ما يمثلها او يناظرها داخل المؤسسة الواحدة أو مع ما يناظرها مع مشروعات المؤسسات العامة أو حتى المشروعات في شركات الأعمال الخاصة .

ثالثا : المعايير التنافسية (Competitive Benchmarking) : إن ميزة المعايير أنها تجعل المؤسسة تتطلع لمعرفة الشركة ذات الأداء الأعلى في مجالها أو مجال مشروعاتها وماهي فجوة الأداء بينها وبين الشركة الأفضل من أجل إتخاذ الإجراءات لردم الهوة وتجاوزها .

رابعا : معايير القيمة الافتراضية

أن الشركات الخاصة المصنفة في سوق الأوراق المالية تستطيع إحتساب القيمة السوقية (Market Value) وعند طرح القيمة الدفترية (Book Value) للشركة يتم التوصل إلى قيمة أصول المعرفة في الشركة . وهذا ما لا تستطيع المؤسسة العامة القيام به . ولكن هذا لا يمنع أن تبذل جهدا من أجل تطوير طريقة لإحتساب قيمة لموارد وأصول المعرفة بها . وهذه يمكن أن تسمى بالقيمة الافتراضية التي قد لا تستخدم لأغراض السوق كما في الشركات الخاصة ، إلا أنها يمكن ان تستخدمها لأغراض الإدارة العليا التي من مسؤولياتها حماية موارد المؤسسة من الهدر والضياع والتسرب . إن أغلب أنشطة وعمليات ومشروعات إدارة المعرفة يمكن أن تقيم وفق هذه المعايير ، وكلما كانت المؤسسة العامة أكثر تبنيا لإدارة المعرفة كلما توفرت لها قاعدة أوسع من البيانات التاريخية (لفترات زمنية متعاقبة) والمقارنة (في نفس المؤسسة لا مخطط والمنفذ ومع شركات أخرى قابلة للمقارنة) وللمعايرة (مع أفضل المنافسين) .

الاستنتاجات:

تعتبر إدارة المعرفة من المشروعات المهمة التي يتم تبنيتها في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة على حد سواء . ففي الغقتصاد الجديد القائم على المعرفة فإن هناك تحولات أساسية في مركز الثروة وعوامل إنشاء القيمة من الموارد المادية والمالية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري . وهذا ما ينطبق على المستوى الكلي (Macro) للبلد على المستوى الجزئي (Micro) للشركة الخاصة او المؤسسة العامة . وضمن رأس المال الفكري الوطني الذي يشمل مجموع أصول المعرفة في البلد ، هناك رأس المال الفكري الحكومي الذي يمثل جزء مهما فيه . وإن الحكومات التي تكون مسؤولة عن تكوين وتطوير رأس المال الفكري الوطني ، عليها وبدرجة أكبر بناء وتطوير رأس المال الفكري الحكومي . وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال تبني مشروع إدارة المعرفة كتوجيهات لكل منظمات الأعمال ومشروعات للتطبيق في المؤسسات العامة .

أن مشروع إدارة المعرفة قد تم تقديمه في هذه الورقة كنموذج مقترح على مستوى المؤسسة العامة مكون من ثلاثة مراحل أساسية . وفي كل من هذه المراحل هناك مسؤوليات ومهام لا بد من الإضطلاع بها بشكل متكامل . وأن هذا النموذج المقترح كما طرحناه يمثل جيل الإدارة العامة الثالث القائم على إدارة المعرفة ، مؤكداً على أن عدم تبني حتى الآن لمشروع إدارة المعرفة تحت أية تسمية أو مستوى يمثل نوعاً من قصر النظر الحكومي (Government Myopia) بكل ما يعنيه ذلك من هدر للموارد وإضاعة للفرص وإطالة لأشكال القصور في المؤسسات العامة التقليدية القائمة على المفاهيم الهرمية الصارمة والمركزية وإجراءات العمل البيروقراطية . أن المطالب الأساسية العشرة التي طرحناها تمثل حزمة أساسية يمكن التعبير من خلال عن الصورة الجديدة والقابلة للمؤسسة العامة القائمة على إدارة المعرفة . ولا بد من التأكيد على أن هذه الصورة لا يمكن أن تمثل الحالة المثلى أو النهائية وإنما هي البداية القابلة للتطوير في عدد لا يحصى من المبادرات والتطورات اللاحقة . وإن التحديات التي يمكن ان تواجهها كثيرة تتعلق بالمعرفة الصريحة والضمنية والافراد المعفة . وكما أن المعرفة هي فضاء بلا حدود كذلك تطبيقات إدارة المعرفة مفتوحة على هذا الفضاء العظيم والمفعم بالفرص والإمكانات المتجددة .

المصادر:	
1.	بيترف دراكر ، إفتراضات إدارية سادت ثم إنتهت ، مصدر سابق ، صص3 و7 و8 .
2.	توم بيتز (1995) : ثورة في عالم الإدارة ، رجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع . القاهرة . الجزء الأول ، ص 68 .
3.	خشيم ،مصطفى عبد الله أبو قاسم (1990) : مبادئ علم الإدارة العامة ، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، بينغازي .
4.	نجم ، نجم عبود (2008): إدارة المعرفة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
5.	نجم ، نجم عبود (2008ب): الإدارة والمعرفة الإلكترونية ، دار البيازوري ، عمان .
6.	.Rayport, Jeffery F. and Sviokla, J.J. (1995): Exploiting Virtual Chain, HBR, Vol. (73), No. (6), Nov-Dec, pp75-85.
7.	A. Pavlicehev and G.D.Garson (2007): Five Great Ideas in public information Technology Literature, in :Jack Rabin et al.(Eds) : Handbook of Public Administration, Taylor & Francis, Boca Raton.
8.	Aulich, Chirs et al. (2001): The Public Management, in Chris Aulich et al. Australian Handbook of Public Sector Management, Allen & Unwin, Australia.
9.	Beazley H. et al. (2002): Continuity Management Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave, John Wiley and Sons, New Jersey.
10.	Browing, C.(2002): Electronic Democracy, Information Today, Inc., Medford.
11.	Cataline, L. and Lemons, D. (2003) : Using Knowledge Management to Drive Innovation, APQC, Houston.
12.	Cavaleri, S. et al.,(2005): Knowledge Leadership,Elsevier, Amsterdam.
13.	Cong, Xiaoming and Pandya, K.V.(2003): Issues of Knowledge Management in The Public Sector, Electronic Jpurnal of KM, Vol(1), Issue(2),pp25-33.
14.	Edvinsson, L. (2002) : Corporate Longitude, Financial Time/ Prentice Hall, London.
15.	Edvinsson, Leif (2005): Regional Intellectual Capital in Waiting, in : A. Bounfour and L. Edvinsson: Intellectual Capital for Communities, Elsevier, Burlington.
16.	Fahey , L. and Pursak , L. (1998) : The Eleven Deadly Sins of Knowledge Management, California , Management Review, Vol.(40) , No.(3), Spring, Pp 265-276.
17.	Housel, Thomas and Bell, A. H. (2001) : Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
18.	Joens, Don et al, (2000): E-commerce For Dummies, Hungry Minds, New York.
19.	Johnson, U. et al. (2006): The Japanese Government's Intellectual Capital Reporting Guideline, Journal of Intellectual Capital, Vol(7), No.(4), Pp474-491.
20.	Kingma,R. B. (2001): The Economics of Information, Libraries Unlimited, Ltd, Englewood.
21.	Lane, Jan-Erik(2000): New Public Management,Routlege, London,p3.
22.	Leif Edvinsson (2005): Regional Intellectual Capital in Waiting, in : A. Bounfour and L. Edvinsson: Intellectual Capital for Communities, Elsevier, Burlington.
23.	McDonald, N. (2006): Think Paper5: Is Citizen-Centric The Same as Customer-Centric, i2010 and ECOTEC.
24.	Mchshane, S.L. and Glinow, M.A.V. (2000) : Organizational Behavior, Irwin/McGraw-Hill, Boston, p23.
25.	McNabb, David E. (2007): KM in the Public Sector, M.E. Sharpe, Armonk.
26.	Nonaka, Ikujiro and N.Konna(1998): The Concept of Ba, CMR, Vol(40), No.(3), Spring, pp40-54.
27.	Nonaka, Ikujiro (1991):The Knowledge-Creating Company, HBR, Vol(68),No.(6), Nov-

	Dec ,pp96-104.
28.	OECD (2009): OECD Fact book 2009, Paris.
29.	Pavitt, Kieth (1990) : What We Know about The Strategic Management of Technology, California Management Review, Vol.(32), No.(3), Spring, pp17-26.
30.	Pollitt, Christopher (2003): The Essential Public Management, Open University Press, Maid enhead,p26.
31.	Quinn, James B. Philip Anderson and S.Finkelstein(1996): Managing Professional Intellect : Making the most of the best, HBR, Vol (74) , No. (2) March-April ,pp70-80.
32.	Rocheleau, Bruce (2006): Public Administration Information System, Idea Group Publishing, Hershey
33.	Seifert, J.W. (2008) :Federal Enterprise Architecture and E-Government, CRS Report for Congress, available at : www.fas.org
34.	Sinclair, N. (2006): Stealth KM: Winning Knowledge Management Strategies for the Public Sector, Elsevier, Burlington.
35.	Skyrme, D.J. (2001): Capitalizing On Knowledge, Butterworth Heinemann, Oxford, p5.
36.	US (2003): E-Government Strategy, Executive Office of the President of The United States.
37.	Vigora-Gadot,L.(2004): From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizen, and The Next Generation of Public Administration, in Vigora-Gadot,L. ana Cohen, A.: Citizenship and Management in Public Administration, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
38.	Zemke,R. et al (2000): Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in Your Workplace, AMACOM, New York.