

استراتيجية إدارة المعرفة بالقطاع الشرطي دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة

أ. محمد مطلق العنبي

د- عبدالرحمن عبيد القرني

ملخص:

تقدم الدراسة استراتيجية لإدارة المعرفة كمقترح لشرطة منطقة مكة المكرمة، وذلك من خلال تحليل بيئة العمل، ومن ثم تحديد أهداف تلك الإدارة، والتعرف على الإجراءات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف ومن ثم تحديد مؤشرات

يمكن من خلالها تقييم تلك الإجراءات. واعتمدت الدراسة بشكل أساسي على استخدام أسلوب دلفاي. وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج والتوصيات أبرزها أن الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تعديل بحيث يدرج قسم دليل الإجراءات كوحدة تحت قسم تطبيقات الجودة، أما قسم الدعم الفني فهو من اختصاص شعبة تقنية المعلومات، مع تعديل مسمى قسم تطبيقات المعرفة إلى قسم إدارة المعرفة، كما توصلت إلى أن هناك عدة ملاحظات على الأهداف والمهام بشعبة المعرفة وتطبيقات الجودة، لذا نقترح تطبيق الأهداف والمهام التي أدرجت ضمن الإستراتيجية المقترحة، بالإضافة أن الموارد البشرية التي تعمل في شعبة المعرفة وتطبيقات الجودة غير كافية، كما تحتاج الشعبة إلى توفير نظام يخدم تطبيقات إدارة المعرفة، وقد قدمت الدراسة استراتيجية لإدارة المعرفة كنموذج مقترح.

مقدمة :

إن التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات أدت إلى تغييرات في معدلات نمو الاقتصاد العالمي، وأصبحت المعرفة تلعب دوراً كبيراً في هذا النمو، وأصبحت تضاهي أو تفوق في أهميتها رأس المال النقدي، كما أصبحت المعرفة عنصراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ولكن عند الشروع في مبادرة لإدارة المعرفة لابد من أن تتفهم المنظمة مصطلح إدارة المعرفة¹، والذي يتطلب فهم صحيح لمصطلح المعرفة كما لابد لنا من التمييز بين مفاهيم البيانات والمعلومات والمعرفة. و على المنظمات أن تدرك أن الأفراد ليسوا متشابهين، مما يتطلب إدارتهم ومكافأتهم ومعاملتهم معاملة مختلفة لنساعدهم على الابتكار والإبداع لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة².

ومما لا شك فيه أن الحكومات أصبحت تعي أكثر بأهمية إدارة المعرفة، ومع ذلك فليس من السهولة تنفيذ برنامج لإدارة المعرفة كما يتصور البعض. ولن تستفيد المنظمات من إدارة المعرفة دون دفع تكاليفها حيث ينبغي على منظمات القطاع العام المبادرة والتفكير بشكل عميق في الاستراتيجيات وخطط التنفيذ في وقت مبكر من أجل النجاح في جهود تطبيق إدارة المعرفة³. وقد ظهرت العديد من الأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية التي لفتت النظر إلى مشكلة فقد الكثير من الخبرات التي يمتلكها قدامى الموظفين بسبب بلوغهم سن التقاعد دون توثيق وحفظ هذه المعارف ليتمكن الرجوع إليها والاستفادة منها⁴.

ويؤكد الباحثان (Huseman and Goodman, 1999) في دراسة أجريت على 200 شركة من كبرى الشركات الأمريكية أن أكثر من 75 % من هذه الشركات تركز إمكاناتها وجهودها من أجل أن تكون منظمات معرفة وقد أصبحت هذه المنظمات تراعي المحددات التنظيمية التي تجعلها منظمات معرفة، ويتابع مديرو هذه المنظمات كل ما يكتب في الأدب النظري حول إدارة المعرفة. وتؤكد هذه الدراسة على أن هناك شركات كثيرة أصبحت ترسم استراتيجياتها الأساسية في ضوء نتائج قياس وتقويم مخرجات إدارة المعرفة وواقع رأس المال الفكري . وقد أظهرت نتائج البحوث والدراسات أن رأس المال الفكري له أهمية كبيرة ويلعب دوراً جوهرياً في نجاح المنافسة وتعزيز الأداء وعمليات الإبداع والابتكار وتحسين معدلات الإنتاجية والنمو⁵.

وبخلاف القطاع الخاص فإن الاهتمام بإدارة المعرفة في القطاع العام يبدو أقل من المأمول على المستوى العالمي وكذلك في القطاع العام السعودي ، فليس هناك مبادرة ناجحة بشكل صريح ومباشرة تبني مفهوم إدارة المعرفة في القطاع العام السعودي، إلا أنه يسجل له بعض المحاولات المحدودة كالمبادرات المتعلقة بالخطة الإستراتيجية الوطنية للتقنية ومبادرات الحكومة الإلكترونية وبرامجها المختلفة مثل برنامج "يسر"⁶ وغيره من المبادرات الفردية للعديد من منظمات القطاع الحكومي ومنها على سبيل المثال قطاع الأمن العام والتي تصب في إطار تطبيقات إدارة المعرفة ، وفي الغالب فإن تلك الجهات الحكومية تحاول الدخول إلى عالم إدارة المعرفة من خلال التقنية وتطبيق الحكومة الإلكترونية.

ولابد لنا من الإشارة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يواجهها تحديات كثيرة منها كيفية الحفاظ على الأسرار المعرفية للمنظمات ذات العلاقة بالجوانب الأمنية والعسكرية والشخصية للمواطنين في القطاع العام والأسرار التجارية في القطاع الخاص .

مفهوم المعرفة:

تشكل المعرفة نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الفكر والخبرة، ويعتبر أساس رأس المال هذا هو الفكر الذي يتجدد ويتطور باستمرار، وقد أصبح الاقتصاد الجديد قائماً على المعرفة بشكل أساسي، وأصبحت المعرفة القابلة للنقل والتشارك من أهم الموارد التي يجب أن تمتلكها منظمات اليوم في القطاعين العام والخاص. وقد قدمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير تعريفاً لرأس المال المعرفي على أنه يقوم على أربعة محددات، وهي: رأس المال البشري، ويتضمن: المعارف والمهارات وكفاءة العاملين في المنظمة. ورأس مال الإبداع، ويتضمن: قدرة المنظمة على الإبداع، وإنتاج منتجات جديدة، وتقديم خدمات جديدة. ورأس مال العمليات، ويتضمن: عمليات المنظمة، تقنيات المعلومات، المنظمة، نظم المعلومات، الإنفاق الفني والإداري. ورأس مال العملاء، ويتضمن: قيمة علاقات المنظمة مع عملائها⁷.

المعرفة هي كل ما يعلمه الإنسان وهي تتضمن مجموعة من الخطوات الذهنية المرتبطة بالاستيعاب والفهم والتعلم التي يجريها العقل. أما ما يوجد خارج العقل ويمكن إخضاعه لسيطرة الإنسان بأي طريقة كانت فيمكن تسميته بالبيانات. كما يطلق على تلك البيانات معلومات عندما توضع في إطار أشمل من ذلك ، ويمكن النظر للمعلومات على أنها " بيانات

منظمة" والتعامل مع المعرفة على أنها محصلة التحليل العقلي للبيانات والمعلومات بناء على التفسيرات والمعاني التي يربطها الباحث بالأنظمة المعرفية⁸.

تصنيف المعرفة:

لقد تم تصنيف المعرفة إلى عدة تصنيفات مختلفة إلا أن أغلب العلماء صنفوا المعرفة لفرعين أساسيين:

1. المعرفة الضمنية: وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهلة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.
2. المعرفة الظاهرية (الصريحة): وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب. وقد ميز (بوليني) بين هذين النوعين عندما قال "أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة، وأكبر تحدي يواجه المنظمات عموماً والخاصة منها على وجه التحديد هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية⁹.

مفهوم إدارة المعرفة:

رغم الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة إلا أنه لا يوجد إجماع على تعريف موحد لها نتيجة لاختلاف المنهجيات التي ينطلق منها الكتّاب والباحثون فيوجد من الكتّاب من يركز على المنهج الوثائقي في إدارة المعرفة وهناك من ينطلق من البعد التقني، وثالث يعتبر إدارة المعرفة طريقة للتفاعل الاجتماعي، وهناك من يرى أن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري واستخلاص القيمة المضافة¹⁰، وهنا سنستعرض بعض التعاريف لإدارة المعرفة على النحو التالي:

حيث يرى Wiig أن إدارة المعرفة هي: تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية؛ لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها

المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات وغيرها¹¹.

ويرى Delong بأن إدارة المعرفة هي: منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. بمعنى آخر: إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة¹².

وذكر Rastogi بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة¹³.

وعرفها (سليمان) بأنها هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي¹⁴.

كما تعني إدارة المعرفة في الأجهزة الأمنية ذلك المنهج الإداري المتكامل الذي يتكون من العديد من العناصر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية لكافة الأجهزة الأمنية لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم الإداري لهذه الأجهزة وزيادة كفاءة العاملين في هذه الأجهزة من خلال التحسين المستمر لنظام العمل فيها¹⁵.

ويمكن للباحث اقتراح تعريف مبسط لإدارة المعرفة بأنها "التدابير التي تضمن استخلاص الخبرات وتوثيقها والمحافظة عليها والاستفادة منها".

عمليات إدارة المعرفة:

يمكن إيجازها في النقاط التالية:¹⁶

1. تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها.
2. اكتساب المعرفة.
3. تنظيم و تخزين واسترجاع المعرفة.

4. نشر وتوزيع المعرفة.
5. تطبيق المعرفة.

مراحل إدارة المعرفة:

وتشتمل¹⁷.

1. المشاركة و النشر.
2. تنمية و توليد المعرفة .
3. ترميز و تخزين المعرفة.
4. توظيف المعرفة والاستفادة منها.
5. تحديث وتطوير المعرفة.

و تجدر الإشارة أن للمعرفة دورة حياة تشبه إلى حد بعيد مراحل إدارة المعرفة وهي على النحو التالي:¹⁸

1. توليد المعرفة.
2. توثيق المعرفة.
3. نشر المعرفة.
4. توظيف المعرفة.

لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة :

على الرغم من تعدد الكتابات عن المعرفة على مر العصور والإسهامات المبكرة لبعض الكتاب والباحثين أمثال ميشيل بولاني ، وبيتر دركر حول أهمية المعرفة ، ودورها في الأداء، إلا أن الاهتمام بتطبيقات إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية والخاصة لم يبدأ إلا في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نتيجة للدراسات التي قام بها كارل سفيبي في الثمانينات الميلادية حول ما يعرف بالأصول غير المموسة والتأكيد على أنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول التقليدية. بالإضافة إلى إسهامات "نونكا" في هذا المجال من خلال دراسته عن "الشركات الخلاقة للمعرفة" خلال الفترة 1991 – 1995 م . وكذلك المفهوم الذي قدمه "روبرت كابلان" ، و"ديفد نورتن" لبطاقة الأداء المتوازن في مقالهما بصحيفة "هارفارد للأعمال" عام 1995 ، وتركيزهما على بعد التعلم والنمو كأحد الأبعاد الرئيسية لقياس الأداء. كما كان لانعقاد أول

مؤتمر لإدارة المعرفة عام 1994 تحت رعاية "Ernst and Young" تأثيره الكبير في انتشار مفهوم إدارة المعرفة، الذي تبعه مؤتمر آخر عام 1995 تحت رعاية "Arthur Andersen" والمركز الأمريكي للجودة والإنتاج. ومن ذلك الوقت بدأت موجات قوية من التجريب والاكتشاف والتعلم، ولا تزال مستمرة حتى الوقت الراهن.¹⁹

وفي رواية أخرى يذكر بأن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي وتنبأ بأنها المرحلة النهائية في تطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "بيتر دركر" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناعات معرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم وللعلماء لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها. وقد أشار (Turban,etal,2001,338) إلى أن العديد من المديرين اعتبروا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية مؤكدين أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات.²⁰

وبالإمكان اختصار تطور مفهوم إدارة المعرفة حسب العقود التالية على النحو التالي :
ففي السبعينات من القرن الماضي ساهم عدد من المنظرين في تطور إدارة المعرفة ، حيث أشار "بيتر دركر" إلى المعلومات والمعرفة والموارد التنظيمية ، كما تحدث بيتر سنج عن "المنظمة المتعلمة" ، وقام "ليونارد بارتون" بدراسة إستراتيجية لإدارة المعارف لشركة للصلب. أما في الثمانينيات كانت المعرفة والتعبير عنها بالكفاءة المهنية كأصول تنافسية واضحة ، وكذلك كانت إدارة المعرفة تعتمد على العمل المنجز في مجال الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة ، وبدأ ظهور مقالات في المجلات والكتب ذات الصلة بإدارة المعرفة.²¹

وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 م ، أشار "ادوارد فراينبوم" إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة Knowledge is Power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت وظيفية جديدة هي "مهندس المعرفة". ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 م عندما قامت شركة بي كارد هولت " Packard Hewlet " الأمريكية بتطبيقها ، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال ، حتى أن " وول ستريت " أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ

الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد أهتم بها بعد ذلك. ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989م²².

وفي التسعينيات، هناك عدد من شركات الاستشارة الإدارية التي بدأت في تطبيق برامج إدارة المعرفة، وانتشرت الكتابة عن إدارة المعرفة في الصحافة الشعبية. والعمل الأكثر قراءة في هذا المجال هي دراسة "نونكا" و"هيروتاكا تاكوشي" في مجال الشركات الخلاقة للمعرفة: كيف يمكن للشركات اليابانية الابتكار (1995). كما ظهرت الشبكة الدولية لإدارة المعرفة (IKMN) على الإنترنت في عام 1994. كما تبنت عدة شركات تطبيق إدارة المعرفة مثل "ارنست ويونغ، آرثر أندرسن، وشركة بوز ألن أند هاميلتون"²³.

بشكل عام، مرت منظمات القطاع العام خلال القرن المنصرم بأربع من مراحل التطور تركت أثراً واضحاً على مؤسسات القطاع العام. المرحلة الأولى هي مرحلة فقد موظفي الخبرات والمعارف الذين يعتبرون المخزن الحقيقي للمعلومات والمعارف التي تديرها المنظمة. والمرحلة الثانية هي مرحلة الضغط العالمي المتسارع على منظمات القطاع العام لاستخدام الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها، والمرحلة الثالثة هي محاولة المنظمات الحكومية البحث عن الحلول المناسبة للتعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة للمنظمة مما جعل بعض الحكومات تضع بعض القيود والإجراءات لشراء وتوطين الأنظمة المعلوماتية التي تستخدمها المنظمات الحكومية مما يساعد على المزيد من تطوير قدرتها على الانسجام والتواصل مع بعضها البعض، أما المرحلة الأخيرة فهي تعظيم الاستفادة من الخدمات المتاحة من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين أداء المنظمات الحكومية وخاصة عن طريق إنشاء أنظمة خاصة بخدمات إدارة المعرفة المعتمدة على الإنترنت. وقد أفرزت هذه المراحل مفهوماً حديثاً هو إدارة المعرفة، وهذا ما جعل الكثير من الحكومات تشكل اللجان وفرق العمل لتطوير أنظمة العمل اللازمة للقطاع العام ومن بينها المملكة العربية السعودية حيث نتج عن ذلك تبني خطة إستراتيجية وطنية للتقنية والحكومة الإلكترونية، وكان منتصف التسعينات نقطة انطلاق لتطور إدارة المعرفة حيث شهدت انتشار كم هائل من المطبوعات المتعلقة بإدارة المعرفة، كما تم عقد ما يزيد على ثلاثين مؤتمراً تتعلق بحقل إدارة المعرفة خلال الفترة بين عامي 1996-1997م. وقد اهتمت المنظمات بهذا المفهوم حيث يرى 89% من قادة منظمات الأعمال في أوروبا أن المعرفة

هي المفتاح إلى قوة الأعمال، بينما يرى 85% من المنظمات بأن هناك قيمة تتولد عن استخدام المعرفة، كما يوضح 90% من تلك المنظمات أن لديها خططاً لاستحداث إدارة المعرفة.²⁴

وبحلول عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا عام 1989م في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994، وتزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.²⁵

ويمكن تلخيص المراحل التاريخية التي مر بها تطور إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الجدول التالي:

جدول (1) المراحل التاريخية لتطور إدارة المعرفة وتطبيقاتها

التاريخ	الحدث
السبعينات	ساهم عدد من المنظرين بتطور إدارة المعرفة، حيث أشار بيتر دركر إلى المعلومات والمعرفة والموارد التنظيمية، كما تحدث بيتر سنج عن "المنظمة المتعلمة"، وقام ليونارد، بارتون بدراسة إستراتيجية لإدارة المعارف لشركة للصلب.
1980م	أطلق ادوارد فراينوم عبارته الشهيرة المعرفة قوة Knowledge is Power، في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي.
بداية الثمانينيات	أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو (Don Marchand).
الثمانينات	الاهتمام بتطبيقات إدارة المعرفة نتيجة للدراسات التي قام بها كارل سفيبي حول ما يعرف بالأصول غير الملموسة.
1991م	ظهرت واحدة من أوائل الأوراق العلمية المنشورة في الدوريات وهي (Harvard Business Review) وقد نشرت بواسطة نونكا وتاكيوشي.
1993م	قام ويج بنشر واحد من أوائل الكتب في إدارة المعرفة (Knowledge Management Foundation).
1994م	أول مؤتمر في إدارة المعرفة (Knowledge Management Network)، تحت رعاية Ernst and Young.
1994م	ظهر أول مكتب استشاري يوفر خدمة إدارة المعرفة لعملائه.
1999م	خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة إيجاباً أو سلباً:

الأبعاد الأساسية المؤثرة في فعالية إدارة المعرفة:

تشير الدراسات في مجال العوامل المؤثرة في فعالية إدارة المعرفة إلى وجود ثلاثة أبعاد أساسية يتوقف على توافرها وكفاءة إدارتها والتعامل معها ومدى فعالية إدارة المعرفة بالمنظمات. وتتمثل هذه الأبعاد في التالي:²⁶

- **البعد التكنولوجي:** إن أي نظام لإدارة المعرفة يستلزم بطبيعة الحال وجود نظم معلومات تكنولوجية متقدمة ومتكاملة يسهل الربط بينها وتتيح للمستخدمين إمكانية الوصول السريع للمعلومات في الوقت المناسب. وفي غياب مثل هذا النوع من التكنولوجيا يصبح التعامل مع المعلومات والمعرفة أمراً غير ذي جدوى.
- **البعد الاجتماعي:** رغم أهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة إلا أن العنصر البشري والبعد الاجتماعي لا يقل أهمية عنه. فقد كان التكامل بين التكنولوجيا والذكاء الإنساني في العقود القليلة الماضية هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال وتقدم المجتمعات. وكما أشارا "دي لونج وفاهي" (De Long and Fahey, 2000) أن التكنولوجيا وحدها لا تجعل الفرد أكثر ذكاءً، بل أن التكنولوجيا المتقدمة تحتاج إلى قدرات عقلية عالية لفهمها والتعامل معها والاستفادة منها. والتكنولوجيا ما هي إلا نتاج طبيعي لما يحدث في العقل البشري. ولذلك يجب أن يكون العنصر البشري مدرباً وقادراً على فهم واستخدام الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لديه، وتوظيفها بأفضل ما يمكن حتى يستطيع تحقيق الاستفادة القصوى منها.
- **البعد الثقافي:** تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة. وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة. وبصفة عامة يوجد أربعة طرق تؤثر فيها الثقافة في سلوكيات إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمات وهي:
 1. إن ثقافة المنظمة هي التي تصنع الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمة.

2. إن ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية.
3. إن ثقافة المنظمة تخلق سياقاً للتفاعلات الاجتماعية.
4. إن الثقافة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة.
- 5.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في العالم ، وفي السعودية بشكل خاص:

يواجه القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات التي تعيق تحول المنظمات الحكومية إلى منظمات معرفية. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:²⁷

• الثقافة السائدة في الأجهزة الحكومية:

- عدم توفر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها.
 - إن الثقافة المؤسسية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
 - قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.
- ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تتشكل الثقافة التنظيمية من كل القيم الداعمة للإبداع والابتكار والتجديد، وأن تكون مشجعة لروح فريق العمل الواحد، وهذا ما لا يتوافر حالياً في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

• الكفاءة المهنية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية:

تشير الإحصاءات الرسمية لوزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية إلى أن عدد العاملين في الدولة الخاضعين لنظام الخدمة المدنية، الذين يحملون شهادة الثانوية العامة فما دون في العام المالي 1427-1428 هـ بلغ 321727 موظفاً، أي ما نسبته 38.8% من مجموع العاملين في الدولة. كما أن هناك 77682 موظفاً يحملون الشهادة الابتدائية فما دون، أي ما نسبته 9.4% من المجموع الكلي للعاملين بالدولة الخاضعين لنظام الخدمة المدنية، وهذه النسب المرتفعة تشير إلى ضعف التأهيل العلمي للعاملين في الدولة، الأمر الذي ينعكس بدوره على مدى قدرة هؤلاء العاملين على أن يصبحوا صنّاع معرفة وفقاً للتصور الذي طرحه

"بيتر دركر" عن صنّاع المعرفة ، الذين تتوافر لديهم المؤهلات العالية، والثقافة الرفيعة، والمهارات المهنية العالية، والاحترافية في الأداء.

وفي جانب آخر هناك دراسة قام بها "يوسف الهميلي" عن واقع الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية ، وأكد 88% من مجتمع الدراسة عن وجود نقص في الكوادر الوطنية المؤهلة للعمل في مجال الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية في المملكة، وهذا بدوره يؤثر على قدرة الأجهزة الحكومية على تحقيق أهدافها المتعلقة بتقنية المعلومات، وعلى توفير الدعم اللازم للوحدات الإدارية والعاملين في تلك الجهات للتحويل إلى منظمة المعرفة التي تعتمد بشكل كبير على تقنية المعلومات.

• التنظيم البيروقراطي في الأجهزة الحكومية:

إن التنظيم البيروقراطي يقضي على المحاولات التطويرية نظراً للدخول في إجراءات تفصيلية تعيق المشاريع التطويرية، وتصيب العاملين بالإحباط، كما أنه لا يتيح المرونة الكافية للانطلاق بحرية، ولا يسمح باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالتغيير، وبناء منظومة المعرفة دون موافقات مسبقة من الإدارة العليا بالمنظمة ، خاصة فيما يتعلق بالموارد المالية والميزانيات، واختيار وتعيين الكفاءات البشرية المؤهلة، وتحفيزهم لكي يصبحوا صنّاعاً للمعرفة في منظماتهم.

كذلك يؤدي التنظيم البيروقراطي إلى الحد من تدفق المعلومات، نتيجة للهيكل التنظيمية الجامدة والالتزام بشبكات الاتصال الرسمي والمرجعيات المباشرة، والاعتماد على الاتصال الكتابي، مما يعقّد مهمة العاملين في التواصل والاتصال لنقل البيانات والمعلومات وتبادل الخبرات.

• البنى التحتية لتقنية المعلومات في الأجهزة الحكومية:

إن الأجهزة الحكومية تواجه مشكلات حقيقية فيما يتعلق بتوفير وتملك واستخدام الأجهزة، والبرمجيات، وأنظمة الاتصال عن بعد، والشبكات، والخدمات المتعلقة بتناقل المعرفة عبر الإنترنت. مما يعنى عجزها عن الوفاء بتطلعات المستفيدين من خدماتها في المقام الأول، ثم تكوين رأس المال الفكري، وتحقيق قيمة تنافسية مع المنظمات الأخرى، واستثمار تفوقها المعرفي للانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وهو ما يمثل مستوى متقدم من مستويات المعرفة. وبخلاف تلك التحديات هناك تحديات أخرى مثل:²⁸

- نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
- عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة.
- نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.
- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.
- نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.

عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

- من المهم عرض جوانب القصور في أي منظمة والتي تؤثر سلباً في إدارة المعرفة وذلك للعمل على تجنبها. فهناك عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة، وهو:²⁹
1. عدم القدرة على التحديد العملي للمعرفة، وتحديدًا الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
 2. الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، خاصة المعرفة الجديدة.
 3. التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
 4. تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار الأفكار المشتركة عبر الحوار.
 5. عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
 6. عزل المعرفة عن استعمالها.
 7. ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في صياغة التفكير والاستنتاجات العقلانية وفق الافتراضات والمعتقدات السائدة.
 8. التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.
 9. إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري أي الحوار المباشر وجهًا لوجه.
 10. السعي نحو المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.
 11. عدم كفاية تنسيق الجهود بين تقنية المعلومات وقدرات الموارد البشرية.
 12. البدء بمشروع قليل التكاليف لا يوفر فرصة التمويل لمشاريع أكبر.
 13. عدم تغيير نظام الحوافز والأجور والمكافآت لفريق العمل ليتوافق مع إدارة المعرفة.

14. عدم اتخاذ إجراءات تنفيذية لبناء قاعدة واقعية للمعرفة.
15. الاستعانة بشخص خارجي لقيادة مسئولية التغيير، لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى قائد ومسؤول للتغيير في الداخل.

عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي:

ليس هناك مدخل موحد لتبني تطبيقات إدارة المعرفة، وتختلف المداخل باختلاف طبيعة المنظمة وإمكاناتها وما يتوفر لديها من موارد. إلا أن هناك دراسة علمية لـ (Jennex & Olfman) بعنوان، "Knowledge Management Success Factors & Models" توصلت إلى عدة عوامل تساعد على تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة. وقد تم التوصل إلى تلك العوامل بعد دراسة ومراجعة ومقارنة وتقييم لـ (78) مشروعاً طبق نظام إدارة المعرفة. وفيما يلي عرضاً لتلك العوامل مرتبة حسب درجة تكرارها في الدراسات النظرية والمشاريع التطبيقية:

- إستراتيجية لإدارة المعرفة تحدد المستخدمين، المصادر، العمليات، إستراتيجية الحفظ والتخزين التي توصل للمعرفة، وإن إدارة المعرفة عملية مستمرة طويلة المدى، تتضمن العديد من المراحل والأنشطة وتحتاج إلى العديد من الأدوات، تبدأ بوضع هدف إستراتيجي لإدارة المعرفة، وتنتهي بعملية المتابعة والتقييم المستمر والتطوير.
- توفير بنية تقنية تحتية متكاملة، تتضمن: الشبكات، قواعد المعلومات، مستودعات الحفظ، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، وخبراء في أنظمة إدارة المعرفة. مع ضرورة توفير الأدلة والدعم الفني المطلوب لتسهيل استخدام نظام إدارة المعرفة للجميع، ولابد من أن يخضع نظام إدارة المعرفة إلى فترة تجربة، مع الملاحظة والتقييم المستمر لأداء النظام من خلال استقصاء آراء المستفيدين، وإجراء التعديلات المطلوبة لتحقيق أقصى درجة من الفعالية.
- ثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها.
- بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل.
- دعم الإدارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام، وتوفير التدريب.

- ضرورة الاهتمام بوضع نظام للحوافز لتشجيع الأفراد على المساهمة بما لديهم من معرفة وخاصة عند بداية تطبيق المشروع إلى أن تصبح عملية المساهمة أمراً تلقائياً.
- عند التفكير في تطبيق إدارة المعرفة فإنه من المهم الاستفادة من التجارب السابقة، وأفضل الممارسات المتوفرة على المستوى المحلي والعالمي، للبدء من حيث انتهى الآخرون والاستفادة من أخطاءهم .
- أن تتصف المنظمة بكونها منظمة متعلمة.
- وجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة.
- وجود مقاييس أو معايير لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم اكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي.
- إن وظائف البحث والاسترجاع التي يقوم بها نظام إدارة المعرفة تدعم سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها.
- إعادة تصميم العمليات المختلفة بحيث تتكامل مع عمليات اكتساب المعرفة واستخدامها.
- وجود نظام لحماية وأمن المعرفة.
- كما حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة، حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم. ويمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة في النقاط الآتية:³¹
- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد .
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع والمكافأة على روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- توجيه وتطوير القادة لبناء ودعم نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.

- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ابتكار المنظمة غير المحدودة (Boundary less) والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون تقييد.

خطوات نحو تأسيس منظمات مبنية على المعرفة في المجتمعات العربية:

- في إطار إعادة التفكير في كيفية تأسيس منظمات مبنية على المعرفة، قدم زاك (Zack,2003) مجموعة من الإرشادات يمكن الاستفادة منها في تأسيس منظمات مبنية على المعرفة في المجتمعات العربية. فالمديرين الذين يرغبون في تحويل منظماتهم إلى منظمات مبنية على المعرفة يجب عليهم التركيز على مجموعة من العوامل والقيام بعدد من الإجراءات هي: (33.32)
1. أن يتم بناء إستراتيجية وطنية لصناعة جيل جديد من القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية لتحويل هذه الأجهزة إلى منظمات معرفية، من خلال إنشاء مراكز لصنع القادة، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية يتطلب قيادات إدارية واعية، تعمل بمهنية واحترافية عالية، وتتوفر فيها خصائص القيادة التحويلية.
 2. إنشاء وحدات إدارية تنظم جهود إدارة المعرفة في كل جهاز حكومي، وأن تكون مستقلة مرتبطة بالإدارة العليا، أو تلحق بإدارة التطوير الإداري؛ إذا ما تم تمكين إدارات التطوير الإداري مالياً وإدارياً، ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة؛ لأن الوضع الحالي لإدارات التطوير لا يمكنها من الإشراف على أنشطة المعرفة في الأجهزة الحكومية.
 3. إعادة تأهيل مراكز الوثائق والحفظ، وتحويلها إلى أنظمة الحفظ الإلكتروني، وتسهيل الوصول إلى الوثائق، ونشرها وتوزيعها عند الحاجة.
 4. إعادة صياغة رسالة المنظمة وأهدافها من منظور المعرفة.
 5. تعريف الصناعة التي تنتج إليها المنظمة وتحديد مركزها التنافسي فيها من منظور المعرفة.

6. صياغة إستراتيجية المنظمة من منظور المعرفة.
7. استخدام العمليات والهياكل التي تدعم بشكل مباشر المتطلبات الإستراتيجية للمعرفة.
8. تحويل المنظمة إلى منظمة تعلم إستراتيجي.
9. تقسيم الأسواق والعلاء ليس فقط على أساس المنتجات والخدمات ولكن أيضاً على أساس ما الذي يمكن أن تتعلمه منهم وما الذي يمكن أن تعرفه عنهم.
10. التعامل مع تكاليف التعلم باعتبارها استثمار وليست نفقات.
11. إعادة التفكير في نموذج الأعمال المستخدم في المنظمة.
12. أخذ إدارة الموارد البشرية بجدية.
13. تعزيز رسالة المنظمة من خلال تنسيق الاتصالات الداخلية والخارجية.
14. استحداث مراكز أبحاث داخلية.
15. عقد شراكات خارجية.
16. عقد اتفاقيات مع مراكز أبحاث و جامعات وشركات استشارية.
17. الاستثمار في رأس المال البشري.
18. تطبيق أساليب التعلم التنظيم.
19. استقطاب الخبرات في مجال المعرفة.

الاتجاهات البحثية في إدارة المعرفة :

من خلال القراءة التاريخية لبعض الدراسات في مجال إدارة المعرفة ولاحظنا تطور وتنوع باختلاف المراحل ، حيث في البداية تم التركيز على إدارة المعرفة بشكل عام ، ومن ثم تم الاهتمام بإدارة المعرفة في مجال التعليم وبالأخص التعليم العالي، وبعد ذلك تم التطرق للمعرفة التنظيمية والثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وإستراتيجيات المعرفة ، ثم طفى إلى السطح مفهوم الرأس المال المعرفي أو الفكري، ومن ثم تم الاهتمام بتطبيقات ونماذج لإدارة المعرفة في القطاع العام، وأخيراً كان هناك نوعاً من التزاوج بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

وفي سياق ربط تلك الدراسات بدراستنا فقد تم استعراض أربع دراسات قدمت نماذج مقترحة لتطبيق إدارة المعرفة اثنتان في القطاع العام والأخرى في القطاع الخاص ، أما في القطاع الأمني فقد تم استعراض دراستان اهتمت بإدارة المعرفة بالجهاز الأمني وقد ركزت على

متطلبات نجاح وإمكانية التطبيق، ولم يرسم آلية أو إستراتيجية لذلك التطبيق والتي تهتم به دراستنا .

ومن وجهة نظرنا سيستمر الاهتمام بدراسة تجارب إدارة المعرفة المطبقة في بعض الجهات والتعرف على عوامل نجاحها والتحديات التي تواجهها . وقد يتم التركيز في المستقبل على تطبيقات ونظم إدارة المعرفة الالكترونية ، مع طرح قوالب ونماذج جاهزة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية. وقد يكون للانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي نصيبه من تلك الدراسات كأدوات تساعد على تبادل المعرفة أو إدارة تلك المعرفة.

وبالبحث عن المصطلحين إدارة المعرفة ، تطبيقات إدارة المعرفة ، بالعربي والانجليزي في محرك البحث قوقل ، اتضح أن هناك أعداد كبيرة من الموضوعات ذات علاقة بالمصطلحين على النحو التالي:

جدول (2) عدد المواضيع في محرك جوجل ذات العلاقة بمصطلحي إدارة المعرفة

وتطبيقات المعرفة

المصطلح	عدد المواضيع ذات العلاقة
إدارة المعرفة	10.400.000
تطبيقات إدارة المعرفة	1.150.000
Knowledge management	222.000.000
Knowledge management applications	106.000.000

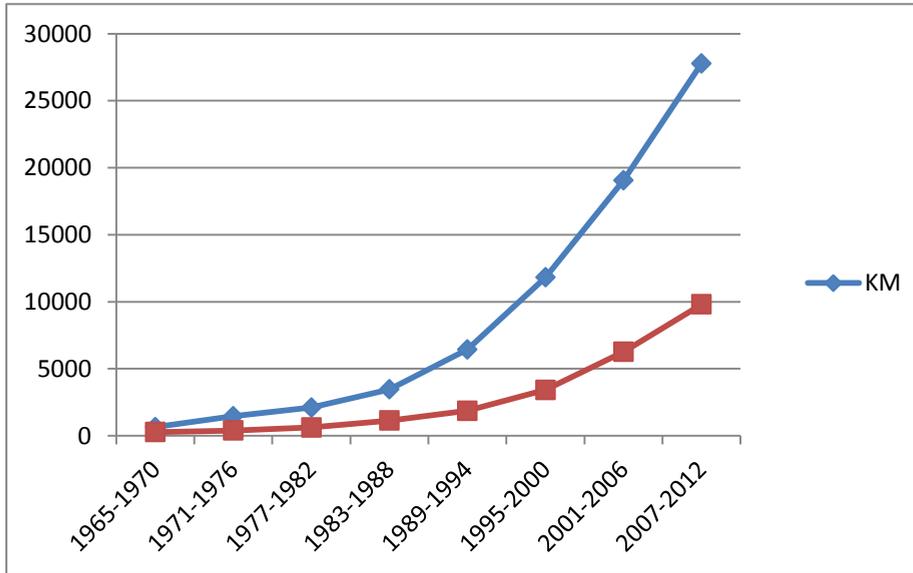
كما تم البحث عن المصطلحي (KM=Knowledge management) و (KMA=Knowledge management applications) في قاعدتين من قواعد البيانات هما (E-Emerald) و (ISI of web knowledge) على سلسلة من المراحل الزمنية ، وكان عدد المصادر التي أشارت إلى المصطلحين على النحو التالي:

جدول (3) يوضح ازدياد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وتطبيقات المعرفة في قواعد البيانات

ISI of web knowledge		E-Emerald		الفترة الزمنية
KMA	KM	KMA	KM	
19079	93100	9809	27775	م2012-2007
13171	53957	6264	19047	م2006-2001
5905	17325	3428	11819	م2000-1995
3224	7019	1871	6437	م1994-1989
1358	2894	1143	3459	م1988-1983
182	555	626	2105	م1982-1977
57	170	390	1456	م1976-1971
11	30	280	648	م1970-1965

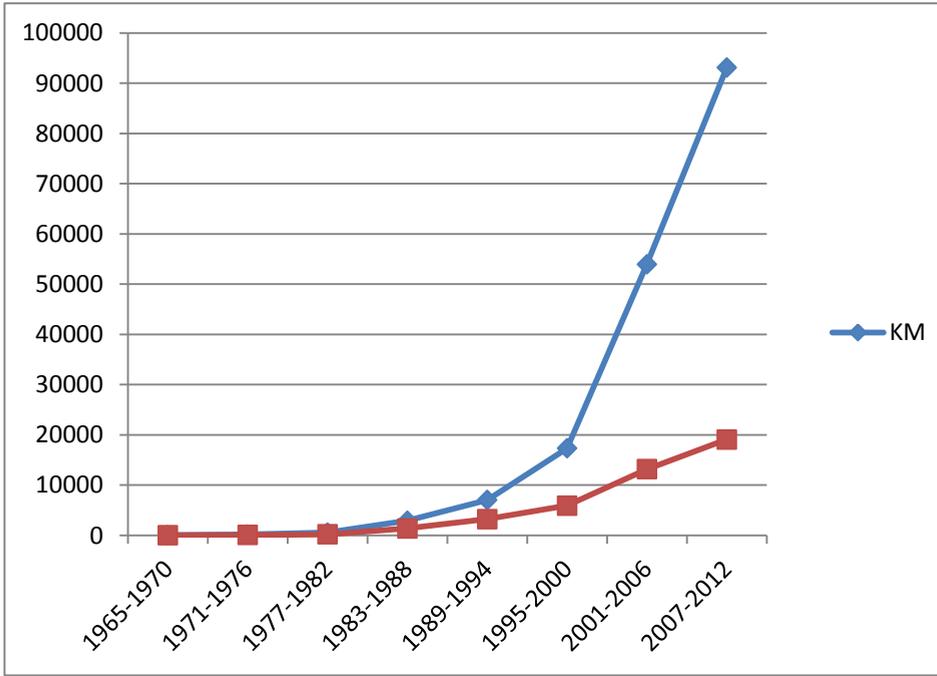
وباستعراض تطور النشر في هذين المصطلحين على شكل رسم بياني في قاعدة البيانات (E-Emerald) نجدها كالتالي :

شكل (1) رسم بياني يوضح ازدياد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وتطبيقات المعرفة في (E-Emerald)



وبالمثل عند استعراض تطور النشر في نفس المصطلحين على شكل رسم بياني في قاعدة البيانات (ISI of web knowledge) نجدها كالتالي :

شكل(2) رسم بياني يوضح ازدياد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وتطبيقات المعرفة في (ISI of web knowledge)



ومن الملاحظ الاهتمام المتزايد خلال الفترات المتلاحقة لكلا المصطلحين في كلتا القاعدتين وهذا مؤشراً يؤكد أن هذا العلم لازال يلقى اهتمام واتجاهات البحث تصب في صالحه.

ولذلك تم الشروع في تقديم دراستنا هذه بسبب الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة ومدى ضرورتها لقطاع مثل القطاع الشرطي ولعدم تناول الدراسات السابقة لاستراتيجيات إدارة المعرفة يمكن تطبيقها على القطاع الشرطي.

مشكلة الدراسة:

كما أشرنا في المقدمة عن مسألة فقد الخبرات مع مرور الزمن مما يحتم علينا الاهتمام بتوثيق خبراتهم للاستفادة منها ، فقد أهتم الأمن العام بهذا الجانب من خلال استحداثه شعب للمعرفة إلا أن من الملاحظ عدم توفر إستراتيجية واضحة لقيام تلك الشعب بواجباتها علماً بأن هناك مهام وواجبات أسندت لتلك الشعب إلا أن تلك المهام والواجبات سُجل عليها بعض الملاحظات ، ناهيك عن الحاجة إلى وضع إستراتيجية شاملة لإدارة تلك المعارف. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

التعرف على دور ومهام إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة وصياغة إستراتيجية مقترحة

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى التعرف على دور ومهام إدارة المعرفة في الشرطة منطقة مكة المكرمة، ومن ثم وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بشرطة منطقة مكة المكرمة تشمل رؤية ورسالة وأهداف، ويمكن لنا الوصول إلى ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على بيئة العمل الداخلية والخارجية في شرطة منطقة مكة المكرمة؟
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من شعب إدارة المعرفة بشرطة منطقة مكة المكرمة؟
 - التعرف على الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف ؟
 - تحديد مؤشرات القياس لتطبيق تلك الإجراءات ؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الجهة المدروسة والخبرات التي تتوفر لدى العاملين فيها خاصة إذا ما علمنا أن مدة خدمة العاملين في المجال العسكري بشكل عام تعتبر قصيرة قياساً بالخدمة المدنية ، ما يدعونا إلى الاهتمام بشكل أكبر للحفاظ على تلك المعارف قبل فقدها، خاصة وأن الأمن العام أصبح مدركاً وحريصاً على ذلك من خلال اعتماد شعب المعرفة وتطبيقات الجودة في الهيكل التنظيمي الجديد لإدارات شرط المناطق، بالإضافة إلى أن هذه

الدراسة ستضاف للإنتاج الفكري المتعلق بموضوع إدارة المعرفة والذي أضحى الاهتمام به متزايداً .

تساؤلات الدراسة:

حتى يمكن لنا تحقيق أهداف الدراسة واقتراح إستراتيجية لإدارة المعرفة لابد لنا من الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما هي بيئة العمل الداخلية والخارجية في شرطة منطقة مكة المكرمة ؟.
2. ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها من شعب إدارة المعرفة بشرطة منطقة مكة المكرمة؟.
3. ما هي الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف ؟.
4. ما هي مؤشرات القياس لتطبيق تلك الإجراءات ؟ .

منهج الدراسة :

بعد القراءات والدراسة النظرية من خلال الإطلاع على أدبيات موضوع الدراسة لوضع تصور نظري على الموضوع وكيفية تطوير استراتيجية له ، تم تطبيق منهجين من مناهج البحث العلمي وهما:

- منهج دراسة الحالة من خلال دراسة الوضع الحالي لشعبة المعرفة والمهام والواجبات المسندة لها وهيكلها التنظيمي ، وكذلك لتحديد مؤشرات القياس لمدى نجاح الإجراءات المقترحة في الإستراتيجية.
- منهج دلفاي من خلال استطلاع آراء مجموعة ضباط من شرطة المنطقة لوضع إستراتيجية لإدارة المعرفة .

أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات وفق عدة مراحل وبأدوات مختلفة على النحو التالي:

1. تم دراسة الوضع الحالي من خلال دراسة حالة شعبة المعرفة وتطبيقات الجودة وذلك بإجراء مقابلة مع المساعد للتخطيط والتطوير ومدير شعبة التخطيط والتطوير ومدير شعبة المعرفة وتطبيقات الجودة والعاملين في تلك الشعبة، ومناقشة الأهداف والمهام الموكلة لها.

2. تم اختيار (15) من الخبراء تم اختيارهم من مجتمع الدراسة والمكون من جميع ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة بحيث يمثلون الأنواع الثلاثة من العاملين (إداريين ، جنائيين ، ميدانيين) حيث سيخضعون لتطبيق أسلوب دلفاي ، وهو عدد مناسب لتطبيق أسلوب دلفاي³⁴ ، وقد تم أخذ موافقتهم مشكورين في التعاون على استكمال مراحل تطبيق أسلوب دلفاي من خلال اخذ آرائهم وفق استبانة تعاد لعدة مرات على أن يتولى الباحث بإعادة ترتيب الآراء والإجابات وتنظيمها وبعثها لفريق الخبراء عدة مرات للتعرف على الأهداف والإجراءات التي تحقق تلك الأهداف.
3. بعد الانتهاء من التعرف على الإجراءات التي يمكن لنا تحقيق الأهداف بها تم إجراء مقابلة مع المسؤولين في قسم تطبيقات المعرفة ومساعد مدير شرطة المنطقة للتخطيط والتطوير وتم الاتفاق على المؤشرات التي يمكن القياس عليها لمعرفة مدى تحقيق تلك الإجراءات ومن ثم الأهداف .

الاستبانة :

- تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي وتتكون من خمسة أسئلة بصيغة مفتوحة تعتمد على تساؤلات الدراسة، السؤال الخامس (عن الأهداف والاجراءات) يعتمد على إجابات الاسئلة الاربعة الأولى (عن تحليل بيئة العمل باستخدام اسلوب SWOT Analysis) .
- وزعت الاستبانة على جميع الخبراء وتم استجابتهم جميعاً.
- جمعت الإجابات وفرزت ونظمت ووضعت على شكل جدول بعد دمج المتكرر منها لأخذ موافقة الخبراء مرة ثانية.
- وزعت الاستبانة بشكلها الثاني ، وتمت الاستجابة في المرحلة الثانية.
- تم استبعاد العناصر التي تحصلت على أقل من 80% من موافقة الخبراء³⁵ مع إضافة بعض تعديلات الخبراء.
- وزعت الاستبانة للمرة الثالثة وقد تمت الموافقة عليها لجميع الخبراء بنسبة تفوق 80% لجميع فقراتها .

صدق الاستبانة :

إن منهج "دلفاي" يتميز بدرجة صدق عالية بسبب معرفة الباحث بالمبحوثين وإمكانية مراجعة إجاباتهم معهم وكذلك قلة عدم الاستجابة وفي حالة دراستنا كانوا المبحوثين متجاوبين جداً.

ثبات الاستبانة :

تم التأكد من ثبات نتائج الاستجابة بمقارنة إجابة المبحوثين في الجولتين الثانية والثالثة حيث أتضح ثبات إجابتهم بنسبة كبيرة على النحو التالي :

- 13 مبحوث من واقع 15 كانت اجابتهم متطابقة 100% ، بمعنى أن 87% من المبحوثين تطابقت استجابتهم في الجولتين.
- المبحوثين الآخرين اختلفت إجابتهم في الجولة الثالثة عن الثانية بما لا يتعدى 3% من إجمالي فقرات الاستبانة ، بمعنى أن إجابة الاثنين كانت ثابتة بما يعادل 97%.

نتائج الدراسة :

بعد إعداد الدراسة الميدانية توصلنا للنتائج التالية :

1. توصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تعديل بحيث يدرج قسم دليل الإجراءات كوحدة تحت قسم تطبيقات الجودة، أما قسم الدعم الفني فهو من اختصاص شعبة تقنية المعلومات، مع تعديل مسمى قسم تطبيقات المعرفة إلى قسم إدارة المعرفة.
2. توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة ملاحظات على الأهداف والمهام بالشعبة لذا نقترح تطبيق الأهداف والمهام التي أدرجت ضمن الإستراتيجية المقترحة.
3. الموارد البشرية التي تعمل في شعبة المعرفة وتطبيقات الجودة غير كافية.
4. تحتاج الشعبة إلى توفير نظام يخدم تطبيقات إدارة المعرفة.
5. توصل الخبراء إلى (6 نقاط) قوة تساعد الشرطة في إدارة المعرفة.
6. توصل الخبراء إلى (13 نقطة) تعتبر نقاط ضعف في الشرطة لا تساعد في إدارة المعرفة.
7. توصل الخبراء إلى (6 نقاط) كفرص في البيئة الخارجية يمكن للشرطة استغلالها لتساعدها في إدارة المعرفة.

8. توصل الخبراء إلى (7 نقاط) تعتبر مخاطر في البيئة الخارجية تهدد تطبيق إدارة المعرفة في الشرطة.
9. توصل الخبراء إلى (9) أهداف لإدارة المعرفة.
10. توصل الخبراء إلى (40) إجراء تساعد الشرطة لتحقيق الأهداف التسعة السابقة.
11. تم تحديد مؤشرات قياس لضمان تطبيق الإجراءات السابقة.
12. توصلت الدراسة إلى نموذج مقترح لإستراتيجية إدارة المعرفة في شرطة منطقة مكة المكرمة.

التوصيات :

التوصيات في النقاط التالية :

1. الاستفادة من نتائج الدراسة وتطبيقها لمدة عامين مع مراجعتها.
2. دعم إدارة المعرفة بالإمكانات البشرية والتقنية للمساعدة في تنفيذ الإستراتيجية.
3. تعديل الهيكل التنظيمي للشعبة كما هو موضح في النتائج.
4. تهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة.
5. إعطاء إدارة المعرفة الاهتمام الكافي فالاهتمام بتطبيقات الجودة يطغى على عمل الشعبة.
6. الحاجة إلى المزيد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة وخاصة في توثيق المعارف الضمنية، ونظم إدارة المعرفة، كذلك في أدوات قياس نجاح إدارة المعرفة.

نموذج الاستراتيجية المقترح:

- الرؤية : أن نكون نموذجاً للمنظمات في مجال استثمار المعارف والحفاظ عليها.
- الرسالة : توفير بيئة تساهم في المحافظة على المعارف وتسهيل الحصول عليها والاستفادة منها.
- القيم : الإخلاص ، التعاون ، الشفافية ، الصدق.
- الأهداف والإجراءات ومؤشرات القياس :

جدول (4) يوضح الأهداف والإجراءات ومؤشرات القياس

مؤشرات القياس	الإجراءات	الهدف
أربع لقاءات سنويا	عقد لقاءات تثقيفية .	1. الاهتمام بالتدريب والتعليم.
بما لا يقل عن 4% من الملاك سنويا	زيادة عدد المقاعد المخصصة للتدريب.	
أربع نشرات سنويا	إعداد نشرات تتعلق بأهمية المعرفة ونشرها على الموظفين .	
هل إنجزت الخطة بمشاركة قسم إدارة المعرفة	المساهمة بإعداد خطة تدريب للعاملين لمدة خمس سنوات.	
عدد الاستشارات ومقارنتها بالسنة السابقة على أن لا تقل عن استشارة واحدة سنويا	الاتصال بالمنظمات والجامعات وبيوت الخبرة للحصول على المعرفة المتخصصة وما لديهم من تقنيات تساعد في خلق بيئة جيدة لشعبة المعرفة.	
استقصاء مستوى فهم العاملين لإدارة المعرفة وفق إستبانات بشكل سنوي	نشر الوعي لدى جميع العاملين بأهمية إدارة المعرفة وترسيخ مفهوم الثقة المعرفية لدى العاملين في الشرطة .	
مدى تحديث الخبرات الموثقه ومدى استخدامها باستخراج تقارير من نظام المعرفة بشكل سنوي	العمل على تحديث الخبرات والمعلومات المعرفية أولاً بأول وجعلها في حركة دائمة وعدم تجميدها وذلك باستخدامها المستمر.	
مقارنة عدد فرق العمل مع السنة السابقة	تشجيع العمل الجماعي وفق فرق العمل .	2. نقل وتبادل المعلومات والخبرات التي تم الحصول عليها من الدورات التدريبية لباقي الموظفين.
التأكد من الالتزام المرشح بالتوقيع على التعهد الموجود في نموذج الترشيح للدورة.	أخذ التعهد على المتدرب بتدريب آخرين قبل ترشيحه لأي دورة.	
مقارنة عدد المنشور بعدد الدورات بشكل سنوي	نشر المادة التعليمية على شبكة الإنترنت .	

<p>قياس سرعة الشبكات في أوقات الذروة</p>	<p>تسريع كفاءة الشبكات .</p>	<p>3. الاستفادة من التقنية الحديثة</p>
<p>هل تم تأمينها أم لا</p>	<p>تأمين التجهيزات الفنية من أجهزة وشبكات .</p>	<p>لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.</p>
<p>هل طور النظام أولاً، ومدى تجاوب التطوير لطلبات المستخدمين، عدد المتدربين والمستخدمين</p>	<p>تطوير نظام الإدارة المعرفية والتدريب عليه ومنح صلاحية للعاملين للاستفادة من النظام مع ربطه مع باقي النظم الأخرى .</p>	
<p>معدل استخدام نظام إدارة المعرفة وقياس مدى رضا العاملين بالاستبانات</p>	<p>تحسين أدوات نشر وتبادل المعارف داخل الشرطة.</p>	
<p>هل تم تفعيل النظام</p>	<p>تفعيل نظام الأرشيف الإلكتروني وتبادل الوثائق .</p>	
<p>معدل الدخول على الشبكة ومدى تفاعل العاملين باستخراج تقارير عن المستخدمين.</p>	<p>الاستفادة من شبكة الانترنت الداخلية في عمليات نقل وتبادل المعرفة .</p>	
<p>مقارنة ما نشر على الشبكة وما هو موجود ورقياً</p>	<p>جمع المعارف الصريحة وتنظيمها وتوثيقها ونشرها والتي تشمل (التشريعات والقوانين والأنظمة والقرارات والتعاميم محاضر الاجتماعات وتوصيات اللجان).</p>	<p>4. المحافظة على المعارف والاستفادة منها</p>
<p>مدى مشاركة العاملين بتوثيق خبراتهم على الشبكة</p>	<p>الاستفادة من الكم الهائل من المعلومات الشرطية من خلال توثيقها وتسهيل الوصول إليها.</p>	
<p>معدل تزايد المعارف المسجلة في نظام إدارة المعرفة</p>	<p>استخلاص المعارف الضمنية وتوثيقها وتنظيمها ونشرها .</p>	
<p>هل تم توثيق تلك الدورات ونشرها ومقارنة ما هو منشور بعدد البرامج المنفذة</p>	<p>توثيق مواد الدورات التي يتحصل عليها الموظفين ونشرها.</p>	
<p>هل تم ذلك</p>	<p>تحديد مصادر المعرفة حسب التخصصات وحسب الوحدات الإدارية.</p>	
<p>هل تم توفير تلك النظم وهل لقسم إدارة المعرفة دور في ذلك</p>	<p>المساهمة في توفير نظم اتخاذ القرار للاستفادة من المعارف لحل المشكلات</p>	<p>5. استثمار المعارف والاستفادة منها</p>

	والتخطيط استراتيجياً . العمل على تحويل المعرفة إلى معطيات ومؤشرات تساعد على وضع خطط أمنية للحد من الجريمة .	للتنبؤ بالمستقبل.
تقييم مدى استفادة شعبة الخطط الأمنية من نظم المعرفة في وضع خططها بشكل سنوي	هل اعتمد نظام للحوافز	6. إدارة المقدرات الفكرية والمعرفية و المحافظة عليها وتطويرها.
هل تم الإدراج	إدراج المشاركة بالمعرفة كأحد البنود الأساسية في بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الموظفين في الوحدات الإدارية.	
هل تم تفعيل ذلك	تفعيل بند المشاركة بالمعرفة ضمن نماذج التقييم السنوية كأحد البنود الرئيسية التي يتم التقييم على أساسها .	
هل تم تطوير تلك الأنظمة	تعديل الأنظمة بما يتلاءم مع تحقيق هذه الأهداف .	
هل تم التحديث وفقا للتقارير المستخرجة من نظام إدارة المعرفة	العمل على تحديث الخبرات والمعلومات المعرفية أولاً بأول وجعلها في حركة دائمة وعدم تجميدها وذلك باستخدامها المستمر .	
عدد التدوير لا يقل عن 25% من الإدارات كل 4 سنوات	تبني سياسة تدوير الأعمال (التدوير الوظيفي) لاكتساب الخبرات في مختلف المجالات.	
تقييم مدى التواصل بين قسم إدارة المعرفة وشعبة التخطيط بشأن الهياكل ومدى التحسن في ذلك سنويا	التنسيق مع شعبة التخطيط والتطوير على توفر مرونة في الهياكل التنظيمية لتعزيز الاتصالات الفعالة بين العاملين لضمان تسهيل تمرير الأوامر والأفكار لجميع الوحدات الإدارية.	
هل تم تطبيق تلك العمليات من خلال التقارير المستخرجة من النظام أو الاستبانات	تطبيق عمليات المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة واكتسابها ، تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة ، نشر وتوزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة).	7. تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة.
هل تم بناء تلك الخرائط	بناء خرائط المعرفة وتخزينها وتحديثها بشكل مستمر .	
هل تم إعداد الدليل	إعداد دليل إجراءات للتعامل مع المعرفة	

المراجع:

1 اللغة العربية:

1. أبوخضير ، إيمان سعود (1430هـ) تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات . بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) 13-16 ذو القعدة. معهد الإدارة العامة : الرياض.
2. الحارثي ، سعد عويض (1430هـ) أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية . بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) 13-16 ذو القعدة. معهد الإدارة العامة : الرياض.
3. السحيمي ، زينب عبدالرحمن (1430هـ) جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة؟ (حالة تطبيقية : جامعة الملك عبدالعزيز) . بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) 13-16 ذو القعدة. معهد الإدارة العامة : الرياض.
4. صالح ، رضا ابراهيم (2009م) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات . بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) 1-4 نوفمبر. معهد الإدارة العامة : الرياض.
5. العتيبي ، سعد (2009) ، نحو إطار لإدارة المعرفة في منظمات القطاع العام، متاح على
<http://knol.google.com/k/alotaibi/نحو-إطار-لإدارة-المعرفة-في-منظمات/v4ni7vw0ztc6/141> تاريخ الدخول 2012/2/20م
6. قاسم، راسل، إدارة المعرفة في القطاع الحكومي، متاح على
www.scribd.com/doc/37074179/إدارة-المعرفة-في-القطاع-الحكومي تاريخ الدخول 2013/2/13م.
7. القحطاني ، سالم سعيد (1430هـ) إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي : الواقع والمأمول . بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) 13-16 ذو القعدة. معهد الإدارة العامة : الرياض.
8. مسلم ، على عبدالهادي (2009م) إدارة المعرفة : مفومها وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية . بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) 1-4 نوفمبر. معهد الإدارة العامة : الرياض.

9. المسند ، طارق صالح (1431هـ) إدارة المعرفة وإمكانيات تطبيقها في دوريات الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
10. الوقداني ، عبدالله (1430هـ) البيروقراطية وإدارة المعرفة . بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) 13-16 ذو القعدة. معهد الإدارة العامة : الرياض.
11. الجضي، خالد سعد (1426هـ) الإدارة : النظريات والوظائف ، الرياض.

2- اللغة الأجنبية:

1. Uriarte, Filemeon A.(2008), Jr Introduction to Knowledge Management, National Academy of Science and Technology, Japan .
2. Introduction to Knowledge Management . from:
http://www.unc.edu/~sunnyliu/inls258/Introduction_to_Knowledge_Management.html, available :12/2/2012.
3. O'Neill, Susan, Scott, Murray and Conboy, Kieran (2009) A DELPHI STUDY ON COLLABORATIVE LEARNING IN DISTANCE EDUCATION, 17-th European Conference on Information Systems

Knowledge Management Strategy in Police Sector Applied Study on Makkah Region Police

Abstract:

The study provides a strategy for the knowledge management as a proposal to Makkah region police. It will be through analysis of work environment, then it determines the objectives of this management. It provides us to know the procedures that will help achieving these objectives, then it determines indicators which can assess these procedures. The study relied essentially on using Delphi method. The study showed a number of findings and recommendations, most notably that the organizational structure needs to be modified in order to include department procedures Guide as an independent unit under the Department of quality applications and The technical support department is Information Technology Division prerogative ,as well changing the name of the application knowledge Department to knowledge management Department, also concluded that there are several observations on the goals and tasks of the knowledge and quality applications Division, therefore we suggest apply the goals and tasks which are included within the proposed strategy, in addition the Human Resources which operate in the knowledge and application of quality Division are insufficient, also the Division need to provide a system to serve knowledge management applications, the study concluded to proposal a knowledge management strategy as a model.

**Dr.. Mohamed motlek
Alotaibi**

**Dr. Abdurrahman Obed
Alqarni**