كلية دبي للإدارة الحكومية
موجز سياسات
موجز السياسات - رقم 24
يناير 2012

إدارة المعرفة في القطاع العام لإمارة دبي: الفرص والتحديات

امحمد بيجطان وخالد اليحيى

ملخص تنفيذي

يهدف هذا الموجز إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة والعوامل التي تؤثر على تنفيذه في إطار مؤسسات القطاع العام. باستخدام حالة القطاع العام في دبي، هذه الدراسة تقيِّم مدى وضوح مفهوم إدارة المعرفة في دوائر القطاع العام، وقابلية هذه القطاعات لجمع وحفظ المعرفة، والأسباب والفوائد المتوقعة من تطبيق برامج إدارة المعرفة. وتم رفع مجموعة من التوصيات إلى صناع السياسات ورؤساء الإدارات المسؤولين عن إدارة المعرفة في إمارة دبي، ولجميع الإمارات الأخرى في دولة الإمارات العربية المتحدة والمنطقة. وتؤكد هذه الدراسة أنه من مصلحة دولة الإمارات العربية المتحدة والهيئات الحكومية في دبي على وجه التحديد التركيز ليس فقط على تطوير المعرفة ولكن على إدارة المعرفة أيضا. هذا يتطلب مراجعة وتعزيز استراتيجياتهم لجمع وتوثيق ونشر معرفة القوى العاملة لديهم من أجل تحقيق أداء مؤسسي أفضل وضمان بقاء معرفة الخبرات والكفاءات المتميزة داخل المؤسسة حتى بعد مغادرة مصادرها للمؤسسة.

مقدمة للسلسلة إدارة المعرفة

هذا هو أول إصدار في سلسلة من إصدارات موجز السياسات الخاصة بإدارة المعرفة. تعتمد هذه الإصدارات على بيانات أولية تم جمعها من حكومة دبي. أولا، تم إجراء مقابلات شبه منظمة ومتعمقة في العديد من الهيئات الحكومية الرئيسية في دبي، بما فيها هيئة كهرباء ومياه دبي، محاكم دبي، هيئة المعرفة والتنمية البشرية، هيئة الطرق والمواصلات، وشرطة دبي. ثانيا، تم تطوير أداة استبيان شامل وتوزيعها على جميع الجهات الحكومية في دبي. وكان معدل الاستجابة 66%. وقام موظفو 19 من 29 مؤسسة بالإجابة على الاستبيان بما في ذلك الأفراد الذين تم مقابلتهم في السابق. وتعد هذه أول دراسة حول إدارة المعرفة بهذا الحجم في دبي والإمارات العربية المتحدة.

مقدمة:

أثارت مشكلات الأداء الاقتصادي العالمي والمؤسسي الأخيرة الكثير من الجدل حول قدرات الجهات الحكومية وشركات القطاع الخاص على حد سواء على تطوير ودمج وإدارة رأس المال البشري والموارد المعرفية بطريقة أكثر استراتيجية وبشكل مستدام. ومنذ وقت طويل، واجهت دول مجلس التعاون الخليجي تحديات عديدة فيما يتعلق بتكوين وإدارة المعرفة: النقص في المهارات الوطنية والمصادر المعرفية، واستمرار الحاجة للاستثمار في هذه المصادر، والاعتماد على أعداد كبيرة من العمال الأجانب والشركات الأجنبية لملء فجوة مهارات المعرفة الوطنية، وتنفيذ أهداف التنمية الاقتصادية، بشكل جزئي، تمكنت المنطقة من تحمل الأعباء الناجمة عن هذا الاعتماد بسبب وفرة الموارد المالية، وتحسّن ظروف العمل والمعيشة، وزيادة الاندماج في الاقتصاد العالمي.

ولكن، في الآونة الأخيرة تغيرت الظروف، فقد تم تقليص مخصصات الميزانية الرئيسية الخاصة بمشروعات توسيع وتطوير الموارد البشرية والكفاءات، وتم رحيل الكفاءات من العديد من القطاعات، وكان التوجه نحو السعي في توطين القوى العاملة وفرص العمل للمواطنين. ويسلط ذلك الضوء على القيود المفروضة على النهج السابق لتنظيم وإدارة التنمية والأنشطة المعتمدة من قبل القطاعين العام والخاص في دول مجلس التعاون الخليجي (اليحيى 2010، 2009). وتثير هذه الظروف الجديدة الكثير من التساؤلات حول طرق جمع المعرفة - بأشكالها المختلفة ومصادرها - وتنظيمها ونشرها واستخدامها لتحقيق الأهداف التنموية

1 المنظمات التي شملها الاستقصاء هي: هيئة تنمية المجتمع، جمارك دبي، المجلس التنفيذي، هيئة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، هيئة الطيران المدني، وزارة المالية، شرطة دبي، بلدية دبي، النيابة العامة، الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، غرفة دبي للتجارة والصناعة، هيئة الطرق والمواصلات، دائرة التنمية الاقتصادية، دائرة الرقابة المالية، جامعة حمدان بن محمد الالكترونية، مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إسعاف دبي، مؤسسة محمد بن راشد للإسكان.

كلية دبي للإدارة الحكومية
DUBAI SCHOOL OF GOVERNMENT

الاستراتجية. وكما يوضح تقرير المعرفة العربي لسنة 2009، المعرفة هي أداة محورية فعالة في خدمة النمو والتنمية. وبالتالي، الإدارة المعرفية الفعالة أداة ضرورية ومهمة لفهم الإمكانيات المعرفية والاستفادة منها بشكل تام ومستدام في العمل، وداخل المؤسسات، وفي المجتمع ككل.

ولإدارة المعرفة الاستراتيجية أهمية كبرى بالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي. فقد استثمرت هذه الحكومات بشكل سخي في تنمية أو اجتذاب رأس المال البشري ومصادر المعرفة في كل من التعليم والبحوث والتدريب. وبالرغم من هذا التوسع في مصادر رأس المال البشري، تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى انخفاض عائد جمع ونقل المعرفة، وكذلك تحسين الأداء. ولقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات وجود معدلات عالية من عدم الاستفادة من الخبرات والمهارات في كل من المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان والإمارات العربية المتحدة (اليحيى 2009). ويشير ذلك إلى عدم استخدام سوى ما يقرب من نصف المهارات والمعرفة (والتحفيز) بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المؤسسية. وعلاوة على ذلك، كانت دول مجلس التعاون الخليجي موفقة في جذب الخبرات والمواهب من مختلف أنحاء العالم، بحيث مكنت المنطقة من بناء بنيتها الأساسية.

يهدف هذا الموجز إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة والعوامل التي تؤثر على تطبيقها ضمن إطار المؤسسات العامة. ومن خلال استخدام حالة القطاع العام في دبي، تُقيِّم هذه الدراسة مدى وضوح مفهوم مصطلح إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام، وقدراتها على جمع وحفظ المعرفة، وأسباب تطبيق برامج إدارة المعرفة والفوائد المترتبة على ذلك. وقد تعتبر الدروس المستفادة من هذه الدراسة بمثابة مبادئ توجيهية لمبادرات أو برامج مستقبلية لإدارة المعرفة.

ما معنى إدارة المعرفة؟

يخلق عدم وجود تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة الكثير من الغموض والالتباس حول معناه وأهميته. وحتى الآن لا يوجد توافق في الآراء حول المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة (تسونغ، شياو مينغ وباندیا 2004). ومع ذلك، تتفق التعريفات المختلفة على أن إدارة المعرفة عملية ثابتة ومستمرة وهادفة تساعد المؤسسات على خلق واختيار وتنظيم وحفظ ونشر ونقل المعرفة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويقدم المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة تعريفاً شاملاً يدمج فيه عناصر عملية إدارة المعرفة: «إدارة المعرفة هي العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد وجمع ونقل المعرفة والمعلومات التي يمكن للأفراد استخدامها للإبداع والتنافس والتقدم» (APQC 2000). ويعد إحدى أوجه قصور فهم وتطبيق إدارة المعرفة هو قصر معناه على الشق التقني وحسب، حيث تقوم بعض المؤسسات بتقليص استخداماته ليشمل فقط نظم المعلومات. ولذلك، لا ينبغي تعريف إدارة المعرفة ليمثل مصطلح تقني فقط، بل ينبغي لأي تعريف أن يأخذ بعين الاعتبار حقيقة أن المعرفة هي عملية حيوية واجتماعية عند الأفراد، وتعد جزءاً لا يتجزأ من تجاربهم وتفاعلاتهم الاجتماعية.

أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للقطاع العام:

إدارة المعرفة ليست ظاهرة جديدة بحد ذاتها، إلا أنها لم تبرز إلا مؤخراً كأداة فعالة لإدارة المعرفة المؤسسية، وموضوع جديد قابل للنقاش من قبل كل من الأكاديميين والممارسين على حد سواء (ويج 1997). وقد قامت الحكومات في البلدان المتقدمة، منذ أوائل عام 2000، خصوصا الدول أعضاء منظمة التعاون والتنمية - بتطبيق العديد من المبادرات لتشجيع الاستفادة من المعرفة واستخدامها في مؤسساتها. كما قامت هذه البلدان أيضا بإجراء دراسات استقصائية سنوية لمؤسساتها في القطاعين العام والخاص، ووجدت بأن إدارة المعرفة هي المحرك الرئيسي للأداء المؤسسي الفعال، وتلعب دوراً رئيسياً في تعزيز القدرة التنافسية، فضلا عن كونها وسيلة فعالة لمعالجة المشكلات الاقتصادية بما فيها الخسائر المتعلقة بارتفاع معدل تنقل القوى العاملة بين الوظائف، والتقاعد على حد سواء.

وقد اكتشفت المنظمات التي درست بجدية استخدامها ومشاركتها للمعرفة وجود الكثير من المعرفة لديها لدرجة فاقت توقعاتها (OECD 2003).

توضح تجارب بلدان منظمة التعاون والتنمية أن إدارة المعرفة أصبحت أداة أساسية ومطلوبة لتحسين فعالية واستجابة القطاع العام. وتم إدماج العديد من التقنيات الإدارية - معظمها تابعة لنظرية «الإدارة العامة الجديدة» - بهدف تحسين كفاءة وجودة اتخاذ القرارات ومعدل الاستجابة للجمهور، وتحقيق أداء مبني على النتائج كمحرك رئيسي للتمييز التنظيمي والمؤسسي. وعليه، أكد المديرون على نحو متزايد أنه

الجدول رقم 1: أسباب تطبيق إدارة المعرفة في الهيئات الحكومية في دبي والنتائج المرجوة

هيئة مياه وكهرباء دبي	هيئة المعرفة والتنمية البشرية	هيئة الطرق والمواصلات	محاكم دبي	شرطة دبي
الوفاء بمتطلبات برنامج دبي للتميز الحكومي (DGEP) تم ترشيحها من قبل شركة استشارية خارجية لتحسين الأداء تحسين الأداء الداخلي، والإنتاجية والكفاءة في تقديم الخدمات	الوفاء بمتطلبات برنامج دبي للتميز الحكومي (DGEP) تيسير نشر المعرفة بين جميع الموظفين تجنب التداخل في أداء بعض الواجبات وضع سياسات فعالة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات الداخلية وزيادة الشفافية	قامت الإدارة العليا بطرح إدارة المعرفة من أجل: -جمع المعرفة من خلال الدراسة، والتدريب وأفضل الممارسات -تبادل ومشاركة المعرفة فيما بين موظفي هيئة الطرق والمواصلات تصنيف، وفهرسة، وحفظ واسترجاع المعرفة	(إدارة المعرفة مطبقة في محاكم دبي منذ زمن طويل، وذلك بعد أن قام أحد الأعضاء من داخل المحكمة بطرحها عليهم) تعزيز نقل المعرفة وخلقها تحقيق الجودة المؤسسية زيادة الإنتاجية ونوعية وجودة الخدمات المقدمة	خلق، ونقل، وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة تسهيل مبادرات حكومة دبي الالكترونية والاستفادة من أفضل الممارسات داخل المؤسسة تسهيل الاتصالات والتواصل بين موانئ دبي وحكومة دبي

تم ملاحظة المزيد من الانجازات المتميزة (WIIG 2000). وبالإضافة لذلك، لعبت كل من تكنولوجيا المعلومات واستخدام أجهزة الحسوب دوراً مهماً في إفشاء النظام وتحسين أداء المؤسسات العامة. والآن، ونتيجة لأسباب عدة - بما في ذلك عوامل اقتصادية وصناعية وثقافية، فضلا عن موجات العولمة وتحول العالم إلى «اقتصاد معرفة» أو «مجتمع معرفة» (تقرير المعرفة العربي 2009 (WIIG 1997, 2000;-تحوّل الاهتمام إلى إدارة المعرفة باعتبارها شرطا أساسيـــا للتميز المؤسسي.

ما سبب أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للقطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

فرضت التطورات الأخيرة التي شهدتها حكومة دبي، مثل تقليص مخصصات الميزانية، ومغادرة الكثيرمن أصحاب المواهب والكفاءات، والسعي نحو توطين القوى العاملة ومنح فرص العمل للمواطنين، ضغوطا كبيرة على القدرة البيروقراطية للقطاع العام وعرقلة عمله. ومن بين المؤسسات التي شملتها الدراسة في دبي، وافق 66% من الموظفين الذين شاركوا في الدراسة على أنهم يفقدون كفاءات عليا عندما يقرر موظفوهم الانتقال إلى مؤسسات أو أقسام أخرى. والأهم من ذلك، تعتمد دبي بشكل كبير على خبرة الخبراء الاستشاريين الذين يقدمون «المعرفة المستأجرة» إلى مختلف الهيئات الحكومية والخاصة. هذه المعرفة غالبا ما تفقد بسبب عدم وجود نظام جيد التخطيط ومتطور لإدارة المعرفة.

يؤدي تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العامة في دبي إلى خلق الفرص والمنافع على الصعيدين الشخصي والمؤسسي. فعلى المستوى الشخصي، يتمكن الموظفون من مشاركة خبراتهم ومعرفتهم، والتعلم من أخطاء بعضهم البعض، وبالتالي يتمكنون من تحسين آدائهم وتعزيز مهاراتهم. وعلى المستوى المؤسسي، تشمل النتائج التي تحققت زيادة الكفاءة والجودة والإنتاجية وتحسين عملية اتخاذ القرارات. وتشهد المؤسسات تشهد تحسينات كبيرة من حيث جودة وتكلفة عملياتها، وتكسب رضا الجمهور (Cong, Xiaoming and Pandya 2004).

أكدت كل المقابلات التي أجريت مع كبار الهيئات الحكومية في دبي والتي أدرجت إدارة المعرفة في دوائرها، مثل هيئة مياه وكهرباء دبي، وهيئة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، وهيئة الطرق والمواصلات، ومحاكم دبي، وشرطة دبي الفوائد التي تم ذكرها أعلاه، وكشفت أيضا عن معلومات مهمة أخرى.

كما يوضح الجدول رقم 1، لدى المؤسسات الخمسة التي تم الإشارة إليها دوافع متشابهة لتطبيق برامج إدارة المعرفة. فجميعها تسعى نحو تعزيز أدائها المؤسسي، وتحسين الكفاءة الداخلية، وتسهيل التواصل بين الأفراد والإدارات داخل أو خارج مؤسساتهم، وحفظ رأس مالها من المعرفة باستخدام الآليات المناسبة. وكانت هيئة الطرق والمواصلات، ومحاكم دبي، وموانئ دبي على دراية تامة بأهمية إدارة المعرفة في مؤسساتها، لذلك قامت بتطبيقها. لكن، قامت هيئة مياه وكهرباء دبي، وهيئة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بتطبيق البرنامج ليس فقط لأسباب مؤسسية، بل أيضا تلبية لمتطلبات برنامج جائزة دبي للتميز الحكومي، والذي يعتبر وجود أدوات إدارة المعرفة من أحدى المتطلبات الرئيسية للفوز بالجائزة. ويبدو بأن برنامج جائزة دبي للتميز الحكومي نجح في تشجيع المؤسسات العامة في دبي على تبني أفضل الممارسات لتعزيز فعاليتها وتقديم أفضل الخدمات.

مدى وضوح مفهوم إدارة المعرفة في هيئات القطاع العام في دبي

يتوقف التنفيذ الناجح لبرامج إدارة المعرفة على وضوح هذا المفهوم بالنسبة لجميع الموظفين العاملين في المؤسسات. وتعد إحدى العقبات الرئيسية التي واجهت الهيئات الحكومية أثناء تفعيلها لبرامج إدارة المعرفة في دبي هو غموض معناه عند الجمهور، وهذه الحقيقة أكدها جميع الأشخاص الذين تم مقابلتهم وشاركوا في الدراسة الاستقصائية. على سبيل المثال، أكدت محاكم دبي صعوبة شرح معنى ومفهوم إدارة المعرفة لموظفيها، كما كان من الصعب أيضا اتخاذ قرار بشان تحديد القسم المسئول عن هذه العملية. فإدارة المعرفة مفهوم جديد، والموظفون في محاكم دبي في بادئ الأمر لم يتلقوا أي تدريب حول كيفية تطبيق برامج إدارة المعرفة أو كيفية التعامل مع إدارة المعرفة. كل ذلك خلق صعوبات في تنفيذ البرنامج. لكن من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية والمحاضرات تمكنت محاكم دبي من توضيح معنى إدارة المعرفة بشكل أفضل. وبالمثل، أكدت شرطة دبي غموض مفهوم إدارة المعرفة بالنسبة لمعظم العاملين في المؤسسة، على الرغم من الجهود المتواصلة لتوضيح المفهوم. وتقوم شرطة دبي بتنظيم ورش العمل والدورات التدريبية لإطلاع موظفيها على أهمية ومعنى إدارة المعرفة، وهي واثقة بأن جهودها ستؤدي إلى النتائج المرجوة في المستقبل القريب.

توضح نتائج بيانات الدراسة الاستقصائية أن 30% من المجيبين «يوافقون بشدة» بينما «وافق» 36% على أن افتقار الوعي وعدم فهم معنى إدارة المعرفة يعد من العقبات الرئيسية التي واجهتها مؤسساتهم عند محاولتها تطبيق برامج إدارة المعرفة (الشكل رقم 1). وعلاوة على ذلك، «وافق بشدة» 19% من المجيبين و«وافق» 53% على أن قلة المعرفة حول كيفية استخدام أدوات إدارة المعرفة كانت تشكل تحدياً آخرا.

في الواقع، تعد أغلبية الجهات الحكومية في دبي على علم بإدارة المعرفة، لكنها تطلق عليها تسميات مختلفة ومتغيرة. فالشكل رقم (2) يوضح بان أربع مسميات تستخدم من قبل هذه الهيئات في استراتيجياتها ووثائق إداراتها العامة. وقد طُلِبَ من المجيبين تحديد المصطلحات التي يستخدمونها، وسمح لهم باختيار أكثر من إجابة واحدة على كل سؤال. وأفادت النتائج بأن 51 % من المجيبين أكدوا بأنهم يستخدمون عبارة «إدارة المعرفة» وأكد 46 % بأنهم يستخدمون عبارة «مشاركة أو تبادل المعرفة»، بينما أكد 41 % أنهم يستخدمون مصطلح «إدارة المعلومات» و«تنمية القدرات».

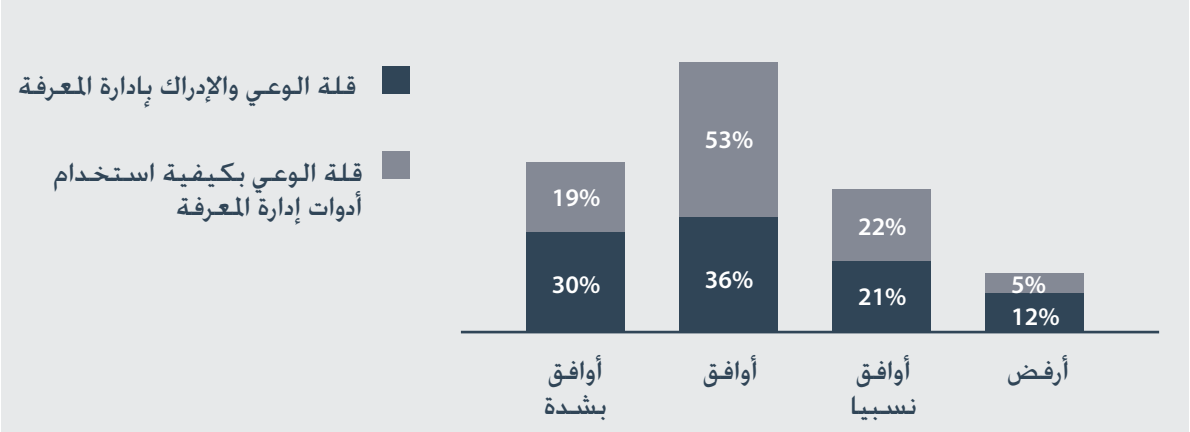
وفي الواقع، قد يؤدي استخدام هذه المصطلحات المختلفة بهذه الطريقة إلى زيادة الغموض في صفوف الموظفين ويعرقل محاولات المؤسسة في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة. وبناءً عليه، من المهم للغاية توضيح معنى إدارة المعرفة وجميع المصطلحات التي تشير إليها.

من البيانات إلى المعرفة:

لفهم معنى إدارة المعرفة بشكل واضح من الضروري أن نميز بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة. أغلب الأحيان يتم استخدام مصطلحي «بيانات» و«معلومات» بشكل متبادل مع عبارة «معرفة»، مما يزيد من الغموض الذي يحيط بإدارة المعرفة.

الشكل رقم (3) يوضح عمليات «تطور البيانات إلى معرفة». البيانات هي حقائق خام، وقد تكون أرقام و/أو عبارات، لكنها لا تحمل أي معنى، وليس لها أي قيمة تذكر عند اتخاذ القرارات (سيربان ولوان 2002). حتى تكون للبيانات معنى، يجب أن يتم معالجتها في سياق معين. وهكذا نحصل على المعلومات، وتعد مجموعة من البيانات المرتبة والمنظمة.

الشكل 1: الوعي بأهمية إدارة المعرفة وأدواتها في القطاع العام لدبي

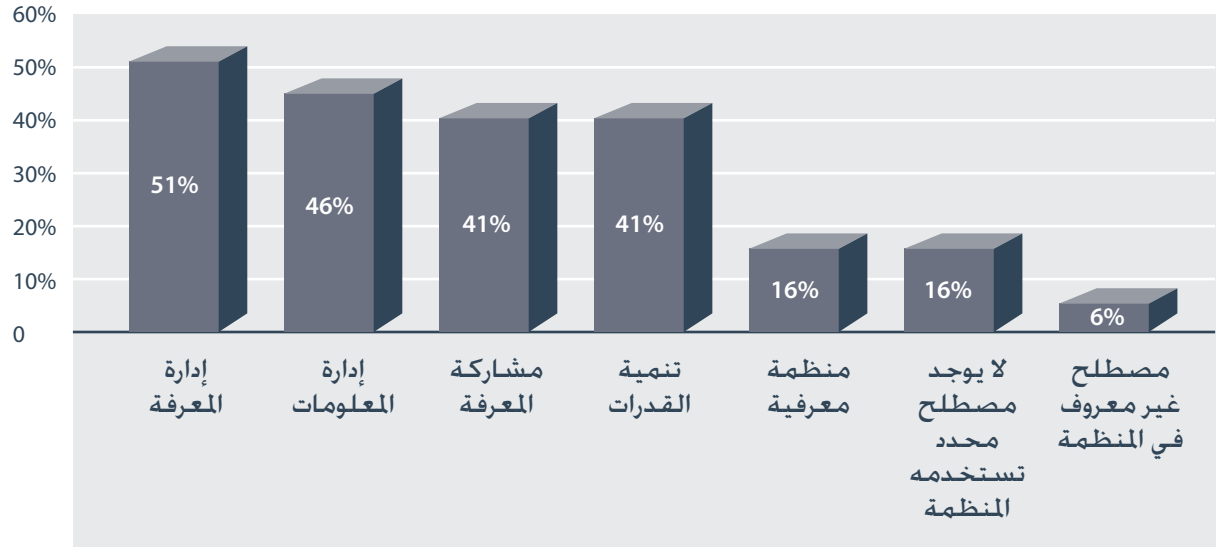


أما المعرفة، فهي «معلومات موضوعة في سياق معين» كما عرفها اوديل وآخرون سنة 1998، أو «المعنى الذي كونه العقل» (ماركاس 1990). بدون معنى واضح تصبح المعرفة مجرد معلومات أو بيانات فقط. وعليه، فالمعرفة هي مزيج من الرأي والحكم الشخصي للفرد، وتحليله للمعلومات التي وصلته. وتتحول المعلومات إلى معرفة عبر أربع عمليات تدور في عقل الشخص: المقارنة، التعاقب، الاتصال، والمحادثة (دافنبورت وبروساك 1998). المعرفة التي يتم جمعها تدفع صانع القرار إلى اتخاذ الخطوات الصحيحة للتخطيط والتنفيذ.

الأشكال الضمنية والتنظيمية والواضحة للمعرفة:

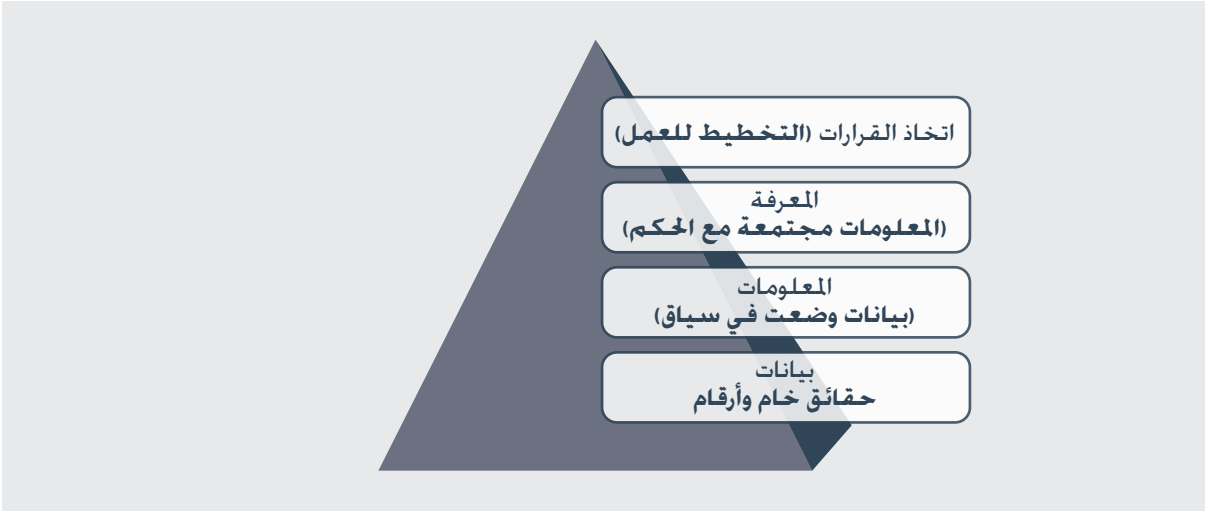
تأتي المعرفة بأشكال مختلفة. وقد تم تصنيفها بأربع فئات رئيسية هي: فردية، وهيكلية، وتنظيمية (ادفنسون ومالون 1997)، واجتماعية/ ثقافية. أما المعرفة الفردية (التي تعرف غالباً على انها معرفة ضمنية) فتتواجد في الغالب بأذهان الناس. فهي المعرفة الشخصية غير المعلن عنها لدى الأفراد والتي قد لا يتبادلها الأفراد بسهولة بين بعضهم البعض. العناصر البارزة في

الشكل رقم 2: العبارات المستخدمة للإشارة إلى إدارة المعرفة في القطاع العام في دبي



ملاحظة: سمح للمجيبين بإعطاء إجابات متعددة.

الشـكـل رقـم 3: تـطـور البـيـانـات إلـى مـعـرفـة



المصدر: مأخوذ من سيربان ولوان 2002

المعرفة الضمنية هي معرفة «الكيفية - والماهية» التي يكتسبها الأفراد نتيجة سنوات خبرتهم في مؤسسة معينة، لكنه لم يتم التعرف عليها بشكل جيد، أو لم يتم جمعها أو توثيقها. عندما يغادر هؤلاء الأفراد (مبدعو المعرفة وناقلوها) المؤسسة ويلتحقون بمؤسسات أخرى، يأخذون معهم هذه المعرفة التي تراكمت لديهم على مر السنين، والتي لا تحصى ولا تقدر بثمن. وفي المقابل، توثق المعرفة الهيكلية (المعرفة الظاهرة) جيدا في مصادر عدة مثل كتيبات التعليمات، والكتب، والنشرات الإخبارية، والمجلات. ومن اليسير جمعها وتدوينها والوصول إليها ومشاركتها بسهولة بين الأفراد. الجدول رقم 2 يوضح الاختلافات بين خصائص ومصادر شكلي المعرفة.

تشير المعرفة المؤسسية إلى الأنشطة التعليمية التي تحدث داخل حدود مؤسسة معينة، وتعتبر مكوناتها الرئيسية هي الصور الضمنية والظاهرة للمعرفة. ولكن، المهمة الصعبة تكمن في تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرة. ولقد برهنت نتائج العديد من الدراسات على أن المعرفة الضمنية عنصر مهم وأساسي لجميع المؤسسات، وذلك لأن المديرين يحصلون على ثلثي معلوماتهم ومعرفتهم نتيجة لحضورهم الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية أو عن طريق المكالمات الهاتفية (دافنبورت وبروساك 1998). وعلاوة على ذلك، يوفر تبادل المعرفة الضمنية الخبرات والأفكار للموظفين حول تجاربهم الناجحة أو الفاشلة. كما تغذي ثقتهم عندما ينجزون مهمة معينة لأنهم يتعلمون من أخطاء زملائهم الآخرين ويحاولون تجنبها. وأخيرا، يشير النموذج الاجتماعي/ الثقافي للمعرفة إلى المعرفة التي يكتسبها الأفراد من غير وعي من خلال القيم الاجتماعية والثقافية لمجتمعاتهم. هذه الصورة من صور المعرفة تؤثر على طباعهم وسلوكياتهم داخل بيئة العمل، وتحدد مستوى الثقة الممنوحة لزملائهم. ومن الضروري جدا احترام هذا الشكل من أشكال المعرفة بهدف تشجيع وتحفيز الموظفين على تبادل المعرفة. وبالتالي، يؤكد دور إدارة المعرفة على ضرورة احترام المعرفة المؤسسية، وترتيبها بشكل منظم، والمحافظة عليها ومشاركتها. ويؤدي كل ذلك إلى الاستخدام الفعال لرأس المال الفكري للمؤسسة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق المعرفة الجديدة.

التحدي المتمثل في جمع المعرفة الضمنية داخل الجهات الحكومية في دبي

تختلف الهيئات الحكومية في دبي من حيث قدراتها على جمع وحفظ المعرفة الضمنية ومساعيها في هذا الشأن. ويوضح الشكل رقم 4 بأن 19 % من المشاركين في الدراسة أفادوا بأنهم «يوافقون بشدة» وأفاد 47 % بأنهم «يوافقون» على أن جمع المعرفة الضمنية تعد من الصعوبات الكبرى التي يواجهونها داخل مؤسساتهم. ويبدو أن ضيق الوقت ليس السبب وراء هذه الصعوبات، حيث أفاد 19 % فقط أنهم «يوافقون

الجدول رقم 2: الاختلافات بين خصائص ومصادر شكلي المعرفة

	المعرفة الظاهرة (موثقة)	المعرفة الضمنية (غير موثقة)
الخصائص	- يتم جمعها بسهولة بحيث يتم تدوينها - توثق بشكل جيد - يتم تبادلها ومشاركتها بسهولة - رسمية ومنتظمة - سهل الحصول عليها	- شخصية للغاية - معرفة غير لفظية ولم يتم الإفصاح عنها - يصعب جمعها ومشاركتها - غير بديهية وغير مفصّلة - تخص موضوع محدد
المصادر	- كتيبات التعليمات - إجراءات خطية وكتب - قواعد البيانات والتقارير - نتائج البحوث - أفضل الممارسات	- لقاءات ومناقشات وجها لوجه - التجارب الشخصية - محادثات هاتفية - رسائل البريد الالكتروني

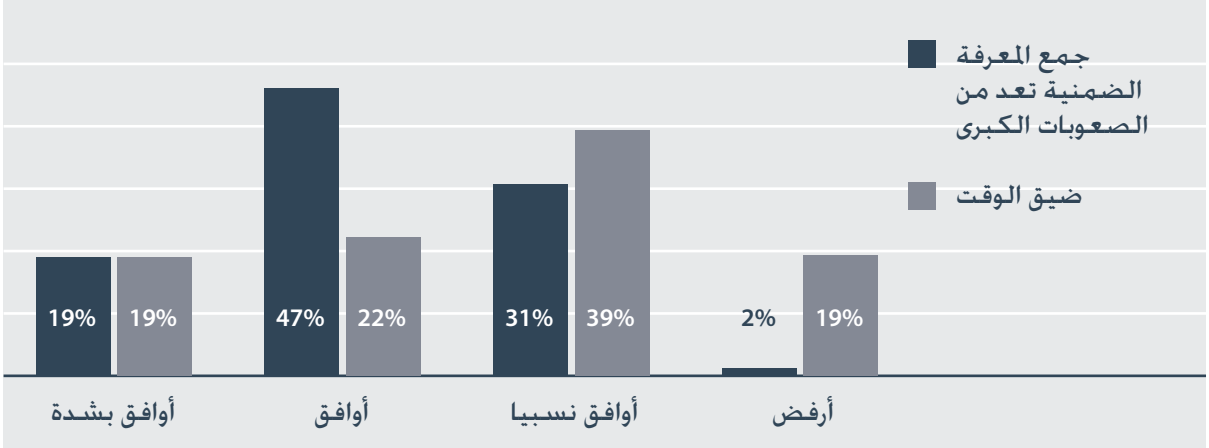
المصادر: بات 2001، سيربان ولوان 2002، كونج وباندیا 2003

بشدة» بينما أفاد 22 % بأنهم «يوافقون» على أن ضيق الوقت هو السبب وراء الصعوبات التي واجهتهم في جمع المعرفة الضمنية. وقد أكدت نتائج المقابلات مع الهيئات الحكومية نفس النتائج المستمدة من تحليل نتائج الاستبيان. وتدرك شرطة دبي أهمية المعرفة الضمنية، لذلك أنشأت الآليات اللازمة لجمعها وحفظها. فهي تتبنى النموذج الياباني في مشاركة ونقل المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل ذات إدارة ذاتية، تعمل داخل وخارج المؤسسات. كما تقوم هذه الفرق بتنظيم اجتماعات أسبوعية بين الموظفين، وعقد ورش العمل والمحاضرات التي تستهدف مهارات محددة، وتدعوا كوادر الشرطة لمشاركة خبراتهم وتجاربهم حول تعاملهم مع قضايا معينة. والأهم من ذلك، يلتقي الموظفون معا كل خميس لمدة ساعتين لمناقشة التقنيات الجديدة التي تعلموها ويقومون بشرحها للموظفين الجدد.

علاوة على ذلك، يتم تشجيع الشرطة بشدة على الكتابة عن الحالات الجديدة التي مرت عليهم، وطريقة تعاملهم معها. كما يتم تقديم الحوافز المالية للموظفين الذين يكتبون مقالات بشكل منتظم حول تجاربهم. وفي قسم شرطة الطيران، يطلب من الطيارين توثيق تجاربهم والأخطاء التي ارتكبوها مع توضيح كيفية حلهم للمشكلات التي واجهوها. وكذلك يتم عقد ورش عمل منتظمة يتم من خلالها تعريف الطيارين بالممارسات الجديدة. ويتوجب أيضا على الطيارين استخدام بعض الكتيبات التي تجمع تفاصيل دقيقة حول التقنيات الحديثة في مجال الطيران. كل ذلك يسمح بنقل المعرفة من الأكثر خبرةً إلى الأقل خبرةً في صفوف الشرطة، ويضمن تبادل المعرفة الضمنية بين جميع الموظفين.

كما أكدت محاكم دبي على أنها تبنت ممارسات فعالة للغاية لحفظ المعلومات الضمنية لموظفيها. فعلى سبيل المثال، يطلب من القضاة عقد اجتماعات منتظمة لمناقشة القضايا التي مرت عليهم في المحكمة ومشاركة خبراتهم وآرائهم مع الآخرين، خصوصا مع القضاة الجدد. وتساعد هذه التقنية القضاة على التعلم من بعضهم البعض، والأهم من ذلك، تمكّن القضاة الجدد من التعلم من القضاة الأكبر سناً والأكثر خبرةً في محاكم دبي. وعلاوة على ذلك، عندما ينتهي أحد القضاة من قضية معينة ويُعلَن الحكم فيها، عليه حفظ تفاصيل القضية الكترونيا وشرح كيفية توصله إلى قرار معين، أو إلى هذا الحكم. وبهذه الطريقة، عندما يمر على قضاة آخرين قضية مشابهة، يتمكنون من الرجوع إلى القضايا السابقة والتعرف على كيفية

الشكل رقم 4: تحديات مشاركة المعرفة في المؤسسات العامة في دبي



توصل القاضي السابق إلى قرار الحكم، والاستفادة من هذه المعلومات للتعامل مع القضية الحالية. وهناك تقنيات أخرى لحفظ المعرفة الضمنية، مثل الندوات واللقاءات غير الرسمية، والاجتماعات الأسبوعية، وورش العمل التدريبية والكتيبات التي يقوم القضاة بتأليفها ونشرها بين الحين والآخر. ووفقاً للمقابلات التي عقدت مع مسؤولي محاكم دبي، ففي حالة ترك أحد القضاة المحكمة بشكل نهائي، يتم حفظ معرفته وخبرته بشكل صحيح بحيث يمكن الوصول إلى هذه المعلومات بسهولة من قبل القضاة الآخرين.

وقد أثارت هيئة الطرق والمواصلات نقاطاً مهمة للغاية حول الدور الجوهري للمعرفة الضمنية داخل مؤسستهم. فقد أفاد العاملون بالهيئة بأن اعتمادهم الكبير على الخبراء والاستشاريين الدوليين يجعل المعرفة الضمنية المكتسبة عرضة للخسارة حال ترك هؤلاء الخبراء الأجانب للمؤسسة. فقد يكون الخبراء الاستشاريون مصادر غنية للمعرفة المؤجرة، لكن إن لم يتم توثيق خبراتهم وتجاربهم وملاحظاتهم وتوصياتهم بشكل جيد وصحيح تتعرض المنظمة لخطر فقدان هذه المعرفة القيِّمة. وتسعى هيئة الطرق والمواصلات جاهدة لتأسيس نظام يقوم بجمع المعرفة الضمنية من هؤلاء الخبراء الاستشاريين باستخدام طرق شتى مثل عقد الاجتماعات التوجيهية، والتدريب وعقد اللقاءات غير الرسمية. ولقد تم تعيين خبراء في إدارة المعرفة بهدف تسهيل نقل المعرفة من هؤلاء الخبراء الاستشاريين إلى المؤسسة، وطُلِب منهم عقد محاضرات أسبوعية تتراوح مدتها من ساعتين إلى أربع ساعات لتعليم موظفي هيئة الطرق والمواصلات كيفية الاستفادة من المعرفة وتبادلها.

أما هيئة كهرباء ومياه دبي فقد أفادت بعدم وجود أي أنظمة أو إجراءات رسمية داخلية لجمع المعرفة الضمنية، ويعود السبب وراء ذلك إلى قلة وعي موظفيها حول أهمية هذا الموضوع. مع ذلك، تدرك المؤسسة أهمية هذه المعرفة وتنوي الاستثمار فيها في المستقبل. ونظراً لأن هيئة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ما زالت مؤسسة جديدة نسبيا، ترى الهيئة أنه لا زال عليها التركيز على تنمية القدرات والموارد البشرية لإنتاج المعرفة داخل المؤسسة. ويلي تلك الخطوة وضع الآليات المطلوبة بهدف حفظ المعرفة التي تنتج داخل المؤسسة وتأسيس برنامج متميز لإدارة المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة

تكشف برامج إدارة المعرفة عن وجود العديد من العمليات «التفاعلية» والمتشابكة التي تلعب دورا في تشكيل وبناء إدارة المعرفة. وتشمل هذه العمليات التفاعلات البشرية والتكنولوجية والتشغيلية التي تؤدي إلى إنتاج، وجمع، وتنظيم، وسهولة الوصول إلى، واستخدام المعرفة (سيربان ولوان 2002، بهات 2001). يلخص الجدول رقم 3 هذه العمليات ويحدد دور الأفراد في التعاون معا، وإيجاد، وتسهيل مشاركة المعرفة. ويشير إنتاج المعرفة إلى قدرة المؤسسة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة والفعالة (ماركاس 1990). وقد يأخذ ذلك عدة أشكال مثل اكتشاف تقنيات وأساليب جديدة في حل المشكلات، أو استعارة بعض الممارسات من خارج المؤسسة ثم إدماجها في داخلها. وتتطلب هذه العملية التعاون، والنقاش، وصياغة الجديد من المعرفة ونشرها بين الأفراد. وتتضمن الخطوة الثانية جمع هذه المعرفة وتوثيقها. وهي مسألة بالغة الأهمية

لان معظم المؤسسات تفقد هذه المعرفة إن لم تقم باستخلاصها وحفظها بشكل سليم.

وفي هذه المرحلة، يأتي دور التكنولوجيا الجوهري في تدوين المعرفة المكتسبة وحفظها رقمياً. ويساعد إنشاء البنية الأساسية التكنولوجية السليمة على تمكين المؤسسات من تنظيم وحفظ المعرفة بشكل فعال، وبالوقت ذاته تمكنها من خلق قنوات للوصول إلى هذه المعلومات وعرضها. ومع ذلك، إن رأت المنظمة بأنه من الصعب عليها العثور على المعرفة اللازمة في الوقت والشكل أو السياق المطلوب، سيكون من الصعب عليها الاستفادة من مستودع معرفتها. ومع ذلك يجادل بهات (2001) بأن المؤسسات يمكنها التغلب على هذه المشكلة من خلال تدريب موظفيها، وتحفيزهم وتعريفهم بعمليات إدارة المعرفة الكاملة، وشرح الطرق التي يمكنهم من خلالها أن يصبحوا مبدعين في المؤسسة. والعملية الأخيرة هي مشاركة المعرفة، التي يصفها بوكويتز وويليامز (1999) على أنها «أحدى أكبر المشكلات التي على المؤسسات إيجاد حل لها». وهذا هو الحال خصوصا مع المعرفة الضمنية الذي تم الإشارة إليه سابقا. بناء عليه، يتحتم على المؤسسات إيجاد بيئة تقدم المكافآت والحوافز للموظفين بحيث تشجعهم على مشاركة ما لديهم من معرفة.

تطبيق عمليات إدارة المعرفة في دبي

شرط نجاح إدارة المعرفة هو وجود آليات وعمليات متطورة ومنتظمة ومتماسكة. تختلف الهيئات الحكومية في دبي فيما بينها عند تنفيذها لعمليات منظمة بهدف خلق وجمع وتنظيم ومشاركة المعرفة مما يؤثر تأثيرا كبيرا على نتائج برامج إدارة معرفتها. تعد محاكم دبي، وشرطة دبي، وهيئة الطرق والمواصلات من الهيئات الرائدة في تبني عمليات إدارة المعرفة الراسخة الفعالة. وتشجع محاكم دبي إيجاد المعرفة من خلال تحفيز القضاة والموظفين لديها على الابتكار أثناء تعاملهم مع القضايا المختلفة. ثم يُطلب منهم توثيق كيفية توصلهم إلى قرار أو حكم معين باستخدام بوابة الكترونية داخلية متطورة، التي يمكن للقضاة الوصول إليها بسهولة وبشكل مباشر. ومن خلال هذه البوابة يمكن للقضاة تحميل آرائهم أو مقترحاتهم حول القضايا الخاصة بهم والتعلم من تجارب بعضهم البعض.

وبالمثل، تتبع شرطة دبي سياسة واضحة عند تطبيقها لبرنامج إدارة المعرفة. فهي تتبع النموذج الياباني بهدف جمع وحفظ ومشاركة المعرفة عن طريق تنظيم الاجتماعات، وورش العمل بشكل منتظم، والتي يمكن للشرطة من خلالها تبادل الخبرات ومشاركة معرفتهم مع بعضهم البعض. كما يتم توثيق كل الأفكار الإبداعية والممارسات الجديدة. وبعدها تقوم شرطة دبي بنشرها في تقرير دوري يصدر كل ستة أشهر، بحيث تضمن مشاركة هذه المعرفة بين جميع الموظفين العاملين لديها بكافة الأقسام والإدارات. وهناك طريقة أخرى لإيجاد المعرفة من خلال البحوث التطبيقية التي يجريها الموظفون الذين يدرسون إلى جانب عملهم. وتشجع شرطة دبي وتدعم موظفيها على مواصلة تعليمهم العالي والمشاركة في ورش عمل تدريبية محلية أو دولية لاكتساب المهارات والمعارف، ثم تقوم بأخذ التوصيات الصادرة عن هؤلاء الدارسين من الموظفين على محمل الجد لتحسين كفاءتها وتقديم خدمات أفضل.

وقد قام فريق المعرفة لهيئة الطرق والمواصلات بإعداد إطار عمل منهجي يستند على أفضل الممارسات لإدارة المعرفة بهدف جمع وتقييم وتصنيف وتبادل المعرفة

الجدول 3: عمليات إدارة المعرفة

محتوى المعرفة				
1-الإنتاج	2-الجمع	3-التنظيم	4-سهولة الوصول	4-الاستخدام
• الاكتشاف	• التوثيق	• الهيكل	• التقديم	• النشر
• الإدراك	• الاستخراج	• التصنيف	• العرض	• التحسين
• النقاش	• الحفظ	• التحليل	• الوصف	• الأداء
• التوضيح	• التمثيل	• الفهرسة	• الإيجاد	• التعلم
التعاون	الإيجاد	التيسير	الزيادة	المشاركة

عبر المؤسسة. وكما هو الحال مع محاكم دبي وشرطة دبي، يتم جمع المعرفة داخل هيئة الطرق والمواصلات عن طريق التدريب، والاجتماعات، وورش العمل والمناقشات الشخصية. وبعدها يتم تصنيف وفهرسة المعرفة التي تم جمعها حديثا، ثم يتم حفظها ومشاركتها عن طريق النشرات الإخبارية الشهرية وبوابة الانترنت الداخلية. كما تم إنشاء نظام لإدارة البيانات بهدف تسهيل تبادل الوثائق والمعرفة بين موظفي الهيئة.

أما هيئة مياه وكهرباء دبي وهيئة المعرفة والتنمية البشرية فقد أشارت كل منهما إلى أنها لم تتخذ أية إجراءات لإضفاء الطابع المؤسسي على برامج إدارة المعرفة بعد، لكنهما أكدا في الوقت ذاته بأنهما أدرجا العديد من الممارسات لتعزيز مشاركة المعرفة بين موظفيهما مثل عقد اللقاءات الدورية وتنظيم المحاضرات وورش العمل. ومع ذلك، حتى تكون برامج إدارة المعرفة ناجحة، على كل من المؤسستين النظر في تطبيق عمليات منهجية مكثفة بحيث تتمكن جهودهما من تحقيق النجاح المطلوب.

الخلاصة والتوصيات:

أدى ظهور الأزمة المالية وتداعياتها، وخصوصا مغادرة رؤوس الأموال البشرية عالية الكفاءة، إلى ظهور إدارة المعرفة كأداة حيوية لتحقيق طموحات دبي في أن تصبح مركزا عالميا للتميز المالي والخدمي. ويرى هذا موجز أن الهيئات الحكومية في دبي تدرك تماما أهمية وفوائد إدارة المعرفة، إلا أن التطبيق ما زال في مراحله الأولى. كما تدرك هذه الهيئات أن التغيير يحتاج إلى وقت طويل، وأن برامج إدارة المعرفة ستحقق النجاحات المطلوبة بمجرد معالجة وتخطي الصعوبات المرتبطة بالتنفيذ. وعلاوة على ذلك، يحدد هذا الموجز المجالات التي يمكن للمنظمات من خلالها تركيز اهتمامها وتعزيز جهودها الرامية إلى تحسين نوعية برامج إدارة المعرفة لديها.

تحسين وضوح وفهم معنى إدارة المعرفة:

إحدى التحديات الرئيسية التي تواجهها الجهات الحكومية مع برامج إدارة المعرفة في دبي هو غموض معناه بالنسبة لمعظم موظفيها. وهي ظاهرة موجودة كذلك في البلدان الأخرى، لكن عاملي الوقت والاستراتجيات الدقيقة كفيلان بحل وتخطي هذه المشكلة. علاوة على ذلك، ظهرت إدارة المعرفة في منطقة الشرق الأوسط منذ فترة وجيزة، لذلك هناك حاجة للمزيد من الوقت قبل أن يتم ترسيخ المبدأ في بيئة العمل بالشكل المطلوب. ومع الاعتراف بذلك، تحتاج المؤسسات العامة لبذل المزيد من الجهود لترسيخه، مثل تنظيم ورش العمل، وعقد الدورات التدريبية وإشراك موظفيها بشكل أكبر في وضع خطط عملية حتى يتمكنوا من فهم معنى إدارة المعرفة، ودورها الحاسم في تنمية واستدامة المؤسسات. بالإضافة إلى هدف تجنب الارتباك والشك في معنى هذا المفهوم، يجب استخدام مصطلح واحد لتعريف إدارة المعرفة، بدلا من استخدام العديد من عبارات ومصطلحات بشكل متبادل. والأهم من ذلك، تتطلب إدارة المعرفة تعزيز التفاعل والتواصل بين الموظفين داخل الوحدات التنظيمية وعلى جميع المستويات. كل ذلك يدعو إلى تجنب الميل نحو اختصار معناه بحيث يتم تعريفه تقنيا، وبشكل بسيط من خلال الاعتماد على الحلول التكنولوجية الجديدة. إن إدارة المعرفة نظام حيوي واجتماعي، ونجاحه يتوقف إلى حد كبير على مدى وجودة تفاعل الموظفين، داخل أو خارج مكان العمل.

برامج فعالة ومؤثرة للمحافظة على المعرفة الضمنية:

من بين الهيئات الحكومية الخمسة الكبرى التي شملتها الدراسة، يبدو أن هيئتان فقط (شرطة دبي ومحاكم دبي) هما اللتان تمكنتا من التعامل مع قضية المعرفة الضمنية بشكل جدي، بحيث تمكنت كل من المؤسستين من جمع هذه المعرفة باستخدام الأدوات اللازمة، وتوثيقها ومشاركتها مع الآخرين. أما الهيئات الثلاثة الأخرى فما زالت بحاجة إلى اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيق الإجراءات التي تضمن جمع المعرفة بالشكل الصحيح والمطلوب بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة. تعد برامج إدارة المعرفة مصممة أساسا لحماية المعرفة الضمنية وضمان عدم خسارتها، وبقائها داخل المؤسسة حتى بعد رحيل الموظفين. بناء عليه، ينبغي للمؤسسات في دبي فهم أهميه خلق الأدوات المطلوبة لمشاركة المعرفة.

أولويات تطبيق نظم إدارة معرفة فعالة:

قامت كل من محاكم دبي، وشرطة دبي، بتطبيق نظم فعالة لإدارة المعرفة بحيث نجحت كل من المؤسستين بالتالي من جمع المعرفة الضمنية والظاهرة على حد سواء. ولكن مازالت بعض الهيئات كهيئة كهرباء ومياه دبي، وهيئة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، هيئة الطرق والمواصلات وهيئات أخرى تحتاج الى تحديد أولويات تنفيذ هذه العمليات لتطبيق برامج إدارة المعرفة الخاصة بها بشكل ناجح. ولاشك أن التواصل الفعال بين الأفراد سيحسن بشكل كبير من فرص نجاح برامج إدارة المعرفة.

المراجع

1 American Productivity and Quality Center. 2000. Knowledge Management. http://www.apqc.org/knowledge-management.

2 Al-Yahya, K. 2009. Human capital strategy in the Gulf firms: Challenges and opportunities. *Tharawat Magazine* 6: 56-61.

3 Al-Yahya, K. 2010. Challenges facing workforce nationalization in the Gulf. In *Human Resources and Development in the Arabian Gulf*. Abh Dhabi, UAE: The Emirates Center for Strategic Studies and Research.

4 Bhatt, G. 2001. Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management* 5, 1: 68-75.

5 Bukowitz, W. and R. Williams. 1999. *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Financial Times/Prentice Hall.

6 Cong, Xiaoming and V. Pandya. 2004. Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management* 1, 2: 25-33.

7 Davenport, T. H., and L. Prusak. 1998. Working Knowledge: *How Organizations Manage what they Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

8 Edvinson, L. and M.S. Malone. 1997. *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.

9 Serban, A.M. and J. Luan. 2002. Overview of knowledge management. *New Directions for Institutional Research* 113: 5-16.

10 Marakas, G.M. 1999. Decision Support Systems in the *Twenty-First Century*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

11 United Nations Development Programme and Mohammed bin Rashid Rashid Al Maktoum Foundation. 2009. *Arab Knowledge Report*.

12 O'Dell, C. and J. Grayson. 1998. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review* 40, 3: 154-65.

13 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2003. Conclusions from the Results of the Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries. GOV/PUMA/HRM(2003)2.

14 *Wiig*, K. 1997. Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications* 13, 1: 1-14.

15 Wiig, K. 2002. Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management* 6, 3: 224-239.

امحمد بيجطان: باحث مشارك في كلية دبي للإدارة الحكومية وهو متخصص في إدارة المعرفة والحوكمة والإدارة العامة.

خالد اليحيى: أستاذ مساعد في كلية دبي للإدارة الحكومية وهو متخصص في الإدارة العامة، الاقتصاد السياسي، والتطوير المؤسسي والاستفادة من رأس المال البشري.

ترجمة: سحر ساطع جواد

تحرير: هبة شعبان

الآراء الواردة في هذا الموجز تخص المؤلف ولا تعبر بالضرورة عن آراء أعضاء مجلس الأمناء ولا مسؤولي أو موظفي كلية دبي للإدارة الحكومية.

© كلية دبي للإدارة الحكومية 2012

كلية دبي للإدارة الحكومية

كلية دبي للإدارة الحكومية هي مؤسسة بحثية وتعليمية رائدة في مجال السياسات العامة في العالم العربي. تأسست عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي بالتعاون مع كلية كينيدي بجامعة هارفارد. تهدف الكلية إلى تعزيز الإدارة الحكومية عن طريق زيادة قدرات المنطقة على اعتماد سياسات عامة فعالة.

وسعياً لتحقيق هذا الهدف، تتعاون الكلية أيضاً مع مؤسسات دولية منها كلية لي كوان يو للسياسات العامة والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومعهد بروكنغز فيما يتعلق بالبحوث وبرامج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تنظم الكلية منتديات ومؤتمرات دولية لمناقشة السياسات العامة وتيسير تبادل الأفكار واستمرار الحوار في الوطن العربي.

تلتزم الكلية بإنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صناع السياسات في الوطن العربي. ومن أجل هذا الهدف، تسعى الكلية لتطوير قدراتها لدعم برامج البحوث والتدريس بما فيها:

- بحوث تطبيقية في السياسات العامة والإدارة العامة
- ماجستير في السياسات العامة والإدارة العامة
- التعليم التنفيذي لكبار المسئولين والمديرين
- منتديات المعرفة التي يقدمها الخبراء وصناع السياسات.

لضمان حصولكم على نسخة من النشرة الفصلية الخاصة بنشاطات ومطبوعات وأخبار كلية دبي للإدارة الحكومية. يُرجَى التسجيل عبر الموقع http://www.dsg.ae

كلية دبي للإدارة الحكومية
برج المؤتمرات، الطابق الثالث عشر
ص.ب. 72229 دبي. الإمارات العربية المتحدة
هاتف: 971-4-329-3290 ، فاكس: 971-4-329-3291

كليـة دبـي للإدارة الحـكـومـيـة
DUBAI SCHOOL OF GOVERNMENT