

العوامل المساعدة أو المعرّقة لإدارة المعرفة الفعالة: حالة القطاع العام في دبي¹

امحمد بيجطان وخالد اليحيى

مقدمة

برزت إدارة المعرفة مؤخراً كمسألة هامة في السعي لأداء أكثر استدامة في الهيئات العامة والخاصة. بالإضافة إلى تنمية وتطوير مجتمعات دول الخليج ككل. وقد أثارت المشكلات الاقتصادية والمشكلات المرتبطة بالأداء المؤسسي جدلاً واسعاً حول قدرات كل من الهيئات الحكومية وشركات القطاع الخاص لتطوير ودمج وإدارة موارد رأس المال البشري بأسلوب أكثر استراتيجية واستدامة. تواجه دول مجلس التعاون الخليجي مشكلات إضافية تتضمن تطوير وتوظيف الكفاءات المحلية، والاعتماد على معرفة الوافدين واحتمال فقدان هذه المعرفة عند تركهم للشركات المحلية. والحاجة لإعداد المزيد من المؤسسات الفعالة القادرة على خدمة الجمهور. وتعتبر فعالية إدارة المعلومات ضرورة للاستفادة من إمكانيات رأس المال البشري للأداء المستدام في مؤسسات العمل والمجتمع بصفة عامة.

العوامل المهمة لنجاح إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عملية مستمرة وهادفة وتتطلب المثابرة. فهي تمكن المؤسسات من إيجاد المعرفة واختيارها وتنظيمها والحفاظ عليها ونشرها ونقلها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويعتمد نجاح مبادرات إدارة المعرفة بشكل قوي على بعض العوامل المهمة التي يجب وجودها في المؤسسات المنفذة. وقد حددت مجموعة واسعة ومتزايدة من الكتابات حول الموضوع ثلاث مجموعات عريضة من العوامل التي تُحدد مصير مشروع إدارة المعرفة بشكل مباشر أو غير مباشر. وهناك عوامل مؤثرة تتعلق بالمديرين والموارد والبيئة. (هولسابل وجوشي 2000). ويتكون كل من هذه العوامل الرئيسية، كما هو موضح في الشكل 1، من العديد من المكونات التي تساهم في عملية إدارة المعرفة الإجمالية. ويطبق الموجز هذا الإطار على سياق القطاع العام في دبي.

¹ هذا هو الموجز الثالث في سلسلة من الأعمال حول إدارة المعرفة. ويعتمد كل موجز في هذه السلسلة على بيانات أولية تم جمعها من حكومة دبي. أولاً تم إجراء مقابلات شبيهة مخططة ومطولة في العديد من الهيئات الكبرى بما فيها هيئة كهرباء ومياه دبي، محاكم دبي، هيئة المعرفة والتنمية البشرية، هيئة النقل والمواصلات، وشرطة دبي. ثانياً تم إعداد أداة استبيان شامل وتم تطبيقها في جميع الهيئات الحكومية في دبي. وكان معدل الاستجابة لها 66% بما يتضمن هؤلاء الذين سبق إجراء مقابلات معهم، وعلى حد معرفة المؤلفين، هذه هي المرة الأولى التي تجرى فيها دراسة حول إدارة المعرفة بهذا الحجم في دبي والإمارات العربية المتحدة.

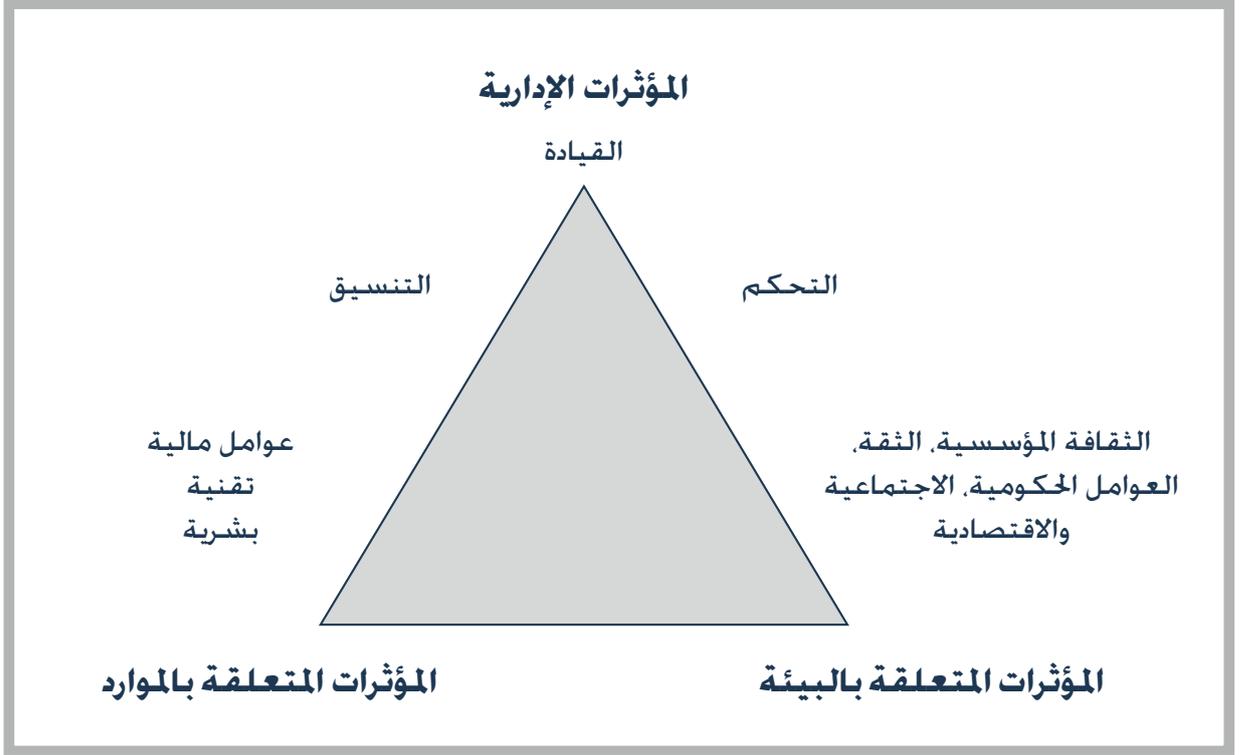
وقد شمل الاستبيان المؤسسات التالية: هيئة تنمية المجتمع، جمارك دبي، المجلس التنفيذي، هيئة المعرفة والتنمية البشرية، محاكم دبي، الهيئة العامة للطيران المدني، دائرة المالية، شرطة دبي، بلدية دبي، النيابة العامة، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، غرفة تجارة وصناعة دبي، هيئة الطرق والمواصلات، دائرة التنمية الاقتصادية، دائرة الرقابة المالية، جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إسعاف دبي، ومؤسسة محمد بن راشد للإسكان.

موجز تنفيذي

يعتمد نجاح أو فشل برامج إدارة المعرفة على وجود عوامل عديدة. ويعتبر إعداد موارد رأس المال البشري السليمة (المعرفة، المهارات والقدرات) وتوفير الأدوات الضرورية، واتباع العمليات النظامية وتهيئة بيئة صحية من الشروط الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة. ويقدم هذا الموجز تقييماً لأداء برامج إدارة المعرفة في القطاع العام بدبي عن طريق تحديد العوامل المساعدة والمعرّقة لإدارة المعرفة. ويطبق الموجز إطار عمل أعدته هولسابل وجوشي (2000) لتقييم مدى تنظيم الاتجاهات والممارسات الحالية في المؤسسات العامة بدبي لإدارة المعرفة الفعالة. هذا وسوف يتم توجيه توصيات السياسات للمسؤولين ومديري إدارة المعرفة لتحديد مواطن الضعف في برامجهم الحالية وعلاجها.



الشكل 1: العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة



المصدر: مأخوذ من هولسابل وجوشي 2000

توفر الأدوات المطلوبة وتعمل وفقاً لاحتياجات المؤسسة. وتقدم بيانات الاستبيان صورة واضحة للدور الذي يلعبه القائد في برامج إدارة المعرفة في القطاع العام بدبي. وفي دراستنا للقطاع العام بدبي، طلبنا من المؤسسات تحديد ما إذا كان أي من تلك العوامل متوفراً. كما يوضح الشكل 2. 47% من المؤسسات التي شملتها الدراسة ليس لديها وحدة مركزية لبرامج إدارة المعرفة. وكذلك ليس لدى 53% مسؤول تنفيذي كبير لشؤون إدارة المعرفة ولا يوجد رائد لإدارة المعرفة في 62% من المؤسسات. ومع الأسف، أظهرت هذه النتائج عدم وعي الهيئات الحكومية في دبي بشكل كامل بالدور المهم الذي تلعبه القيادة في دفع برامج إدارة المعرفة للأمام وإيجاد المناخ المناسب الذي يتيح لها العمل بشكل فعال.

أشارت بعض المؤسسات أثناء المقابلات إلى تمتعها بالتوجه الواضح بفضل القيادة الفعالة. على سبيل المثال، يوجد لدى هيئة الطرق والمواصلات تسعة من رواد المعرفة الذين يقودون تنفيذ عمليات تشارك المعرفة. ويتولى هؤلاء الرواد تطبيق تلك

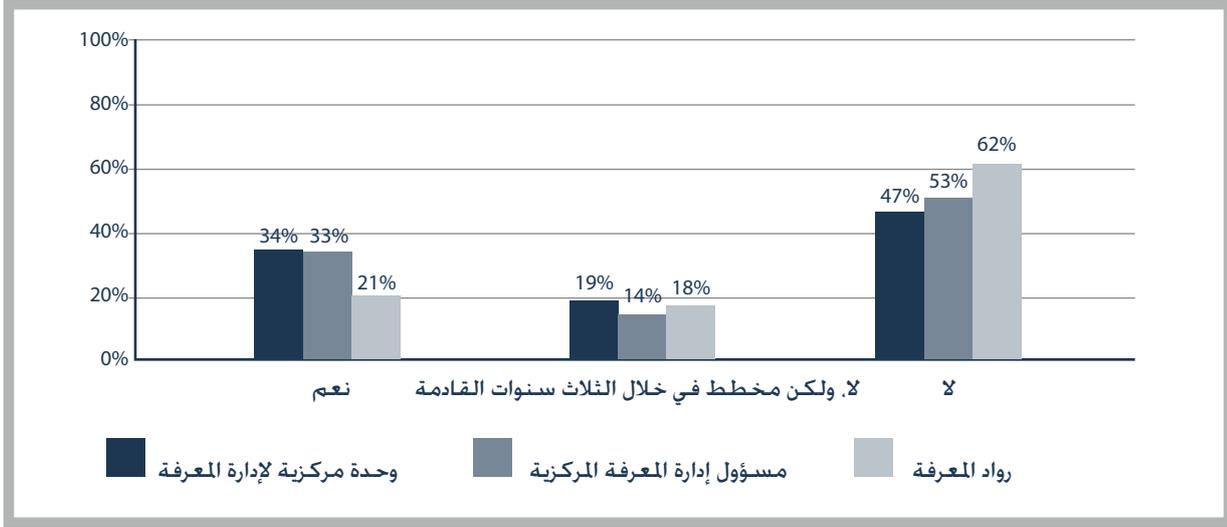
العوامل المرتبطة بالمديرين المؤثرة على إدارة المعرفة

العوامل المؤثرة المرتبطة بالمديرين هي العوامل الحيوية التي تحرك تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة وتمارس الدور القيادي في العملية. وتتكون تلك العوامل المؤثرة من ثلاث عوامل والتي تختلف أهميتها ووظيفتها.

القيادة

وجد أنانتامولا (2008) في دراسة أجراها أن اختيار قائد متمكن لإدارة المعرفة هي الخطوة الأولى التي يجب أن تتخذها المؤسسات، حتى قبل وضع خطة أو استراتيجية لإدارة المعرفة. ويتلخص الدور الهام الذي يقوم به القائد في الحصول على الدعم اللازم من الإدارة العليا. وإعداد البنية الأساسية البشرية والتقنية المطلوبة لمشروع إدارة المعرفة. وأيضاً يخلق القائد المناخ الذي يمكن الأفراد ويحفزهم على تشارك المعلومات مع التأكد من

الشكل 2 دور القيادة في مشروعات إدارة المعرفة بدبي



ملاحظة: تم السماح لمن أجابوا على الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة

المرتبطة بعملية إدارة المعرفة. وتعتبر المعرفة وضمان أن تعمل المؤسسة لكي تكون إدارة المعرفة جزءاً أساسياً منها. وكذلك لدى محاكم دبي 11 مديراً إدارياً يشرفون على تطور برامج إدارة المعرفة ويجتمعون سنوياً لمناقشة ما حققوه من إنجاز وتقدم.

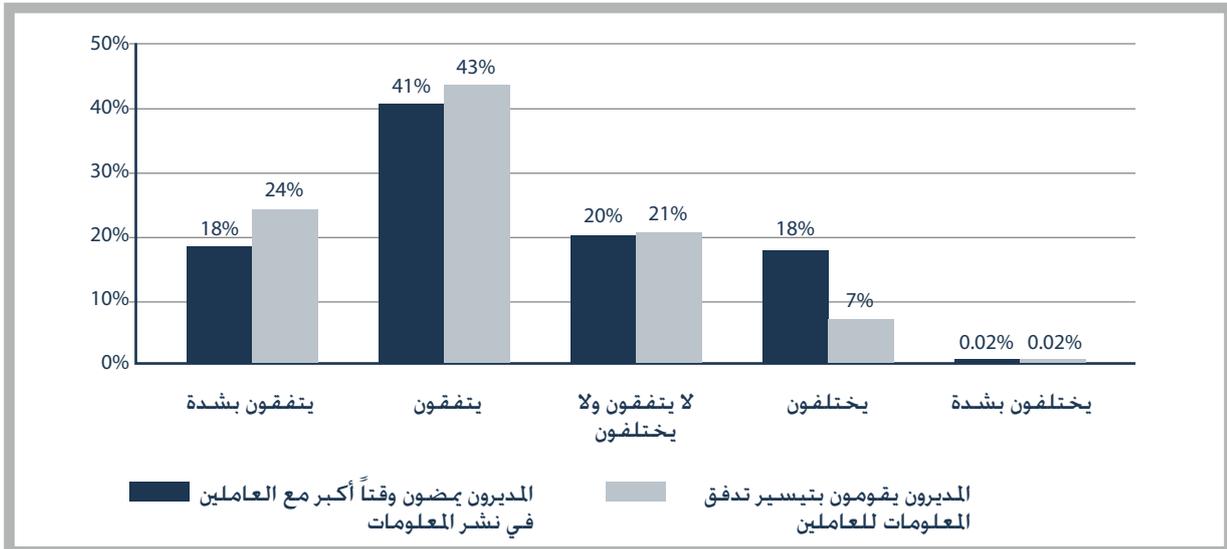
إلى العاملين إلى خلق منصة توضح رؤية المؤسسة حول عملية إدارة المعرفة لأعضائها. وكذلك يساعد هذا على تشارك المعرفة ويؤدي إلى تمكين التفاعل الإيجابي بين المديرين والموظفين.

المفاهيم وتوضيحها للموظفين. وتيسير تشارك المعرفة وضمان أن تعمل المؤسسة لكي تكون إدارة المعرفة جزءاً أساسياً منها. وكذلك لدى محاكم دبي 11 مديراً إدارياً يشرفون على تطور برامج إدارة المعرفة ويجتمعون سنوياً لمناقشة ما حققوه من إنجاز وتقدم.

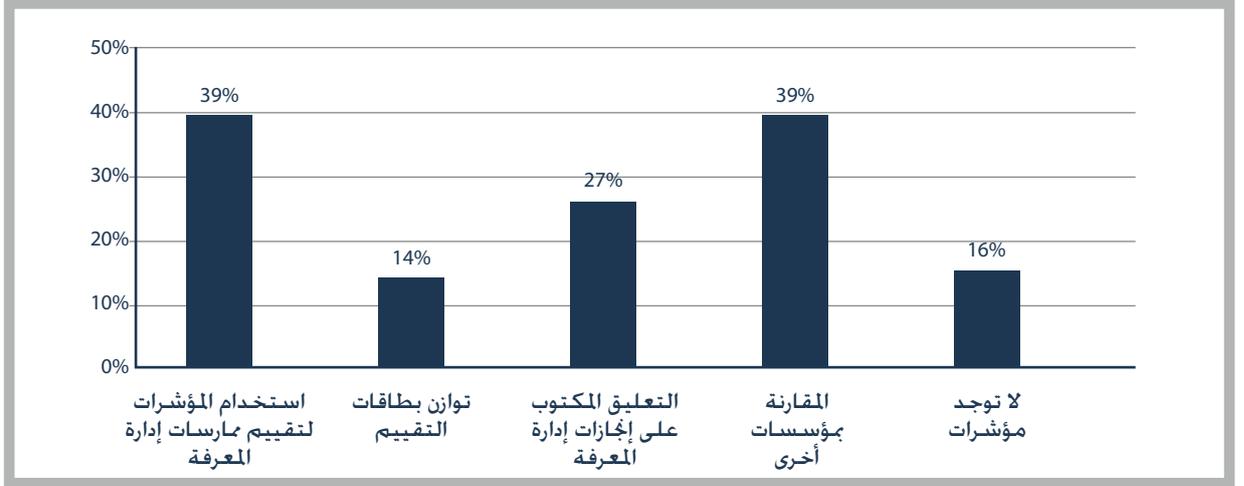
التنسيق

يؤدي التنسيق الفعال إلى تبسيط العمليات وإقامة النظام بين الأنشطة المختلفة والموارد

الشكل 3: دور المديرين في تنسيق مشروعات إدارة المعرفة



الشكل 4: تقييم أداء إدارة المعرفة في القطاع العام بدبي



ويجب حمايتها من الضياع وحفظها بأسلوب يجعلها متاحة للاستخدام مع حمايتها في نفس الوقت من الاستخدام غير المسموح به.

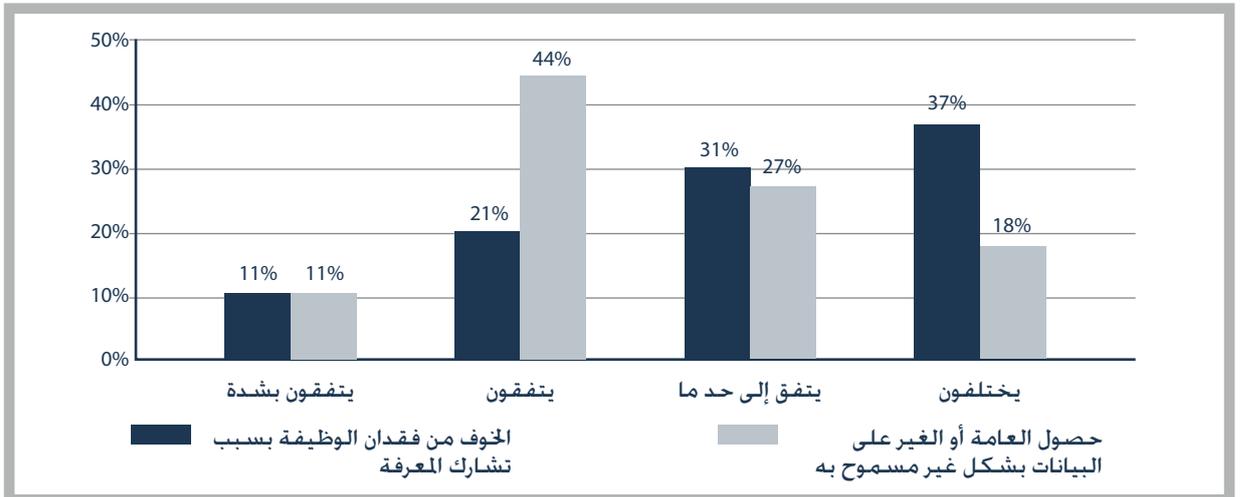
ولذلك يجب أن يخضع أداء برامج إدارة المعرفة للتقييم المستمر. تستخدم الهيئات الحكومية في دبي أدوات مختلفة لتقييم أداء برامجها الخاصة بإدارة المعرفة. وقد أشارت حوالي 39% من الإجابات إلى استخدام مؤشرات أفضل ممارسات إدارة المعرفة لتقييم ممارسات مؤسساتهم ومقارنة أدائهم بأداء المؤسسات الأخرى. وعلاوة على ذلك، أفاد 27% من الذين أجابوا على الاستبيان أنهم يعتمدون على ردود الأفعال المكتوبة حول إنجازات إدارة المعرفة بينما يستخدم 14% فقط بطاقات النتائج (balance scorecard) لهذا

كما يوضح الشكل 3، تتفق 43% من الإجابات بشدة مع قضاء المديرين وقتاً أكثر في نشر المعرفة بين موظفيهم، وتتفق 41% من الإجابات مع تسهيل المديرين لتدفق المعرفة للعاملين معهم. وذلك يشير إلى أن تلك المؤسسات تخطط للتنسيق.

الرقابة

تتناول الرقابة ضرورة ضمان توفر موارد المعرفة بجودة وكمية لائقة، بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة لسلامة المعلومات. (هولسابل وجوشي 2000). وتعد برامج إدارة المعرفة مسؤولة عن إنتاج المعرفة التي تتميز بالدقة والترابط والصحة.

الشكل 5: المخاطر المعروفة لتشارك المعلومات



الموارد المالية

أثرت الأزمة المالية العالمية على حكومة دبي إلى حد كبير. ونتج عنها خفض الإنفاق الحكومي وإعادة ترتيب أولوياتها. وكانت إدارة المعرفة هي أحد المجالات التي تأثرت بخفض الميزانية. ما يؤثر على الأداء العام ونتائج البرامج. وقدمت المقابلات صورة واضحة لمشكلات الميزانية المتصلة بإدارة المعرفة التي واجهتها معظم المؤسسات العامة منذ بداية الأزمة المالية. وعلى سبيل المثال، أقرت نصف الهيئات الحكومية التي أجريت معها مقابلات أن الميزانية التي حددها لبرنامج إدارة المعرفة تم خفضها إلى حد كبير نتيجةً للقيود على الميزانية التي سببتها الأزمة. وهذا يحد من قدراتها على تنظيم ورش عمل وتقديم التدريب لموظفيها بل حتى ترجمة مواد إدارة المعرفة من اللغة الإنجليزية إلى العربية.

الموارد التقنية

بعد جمع المعلومات وتصنيفها تأتي مهمة التوثيق والحفظ. ويعد توفر الأدوات التقنية الضرورية لهذا الغرض عنصر مهم في نجاح برامج إدارة المعرفة العامة.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن الهيئات الحكومية في دبي تعتمد على نظم حديثة لتقنية المعلومات لحفظ المعرفة التي تم جمعها. وكما

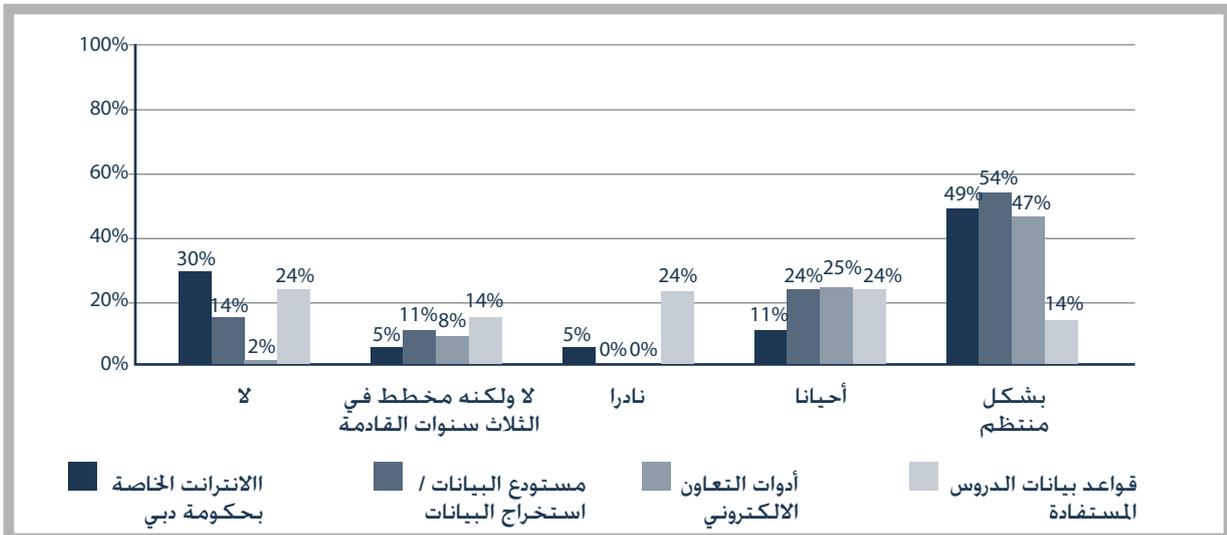
الغرض. وبالنسبة للمسائل المتعلقة بالاستعداد لتشارك المعرفة، يوضح الشكل 5 أن 11% من الذين أجابوا على الاستبيان يتفقون مع الرأي القائل بأنهم كانوا قلقين على فقدان وظائفهم كنتيجة لتشارك المعلومات. وكذلك، يتفق 11% بشدة ويتفق 44% أنهم قلقون على إمكانية وصول الجمهور أو المؤسسات المنافسة الأخرى إلى بعض البيانات غير المسموح لهم الوصول إليها.

وتضمن هذه النتائج ألا تهدد البيئة في هذه المؤسسات أمان الموظفين إذا قاموا بتشارك معلومات تتميز بالحساسية، إلا أنها لم تحدد الأدوات الضرورية لحماية بياناتهم من الاستخدام غير المسموح به.

العوامل المؤثرة على الموارد

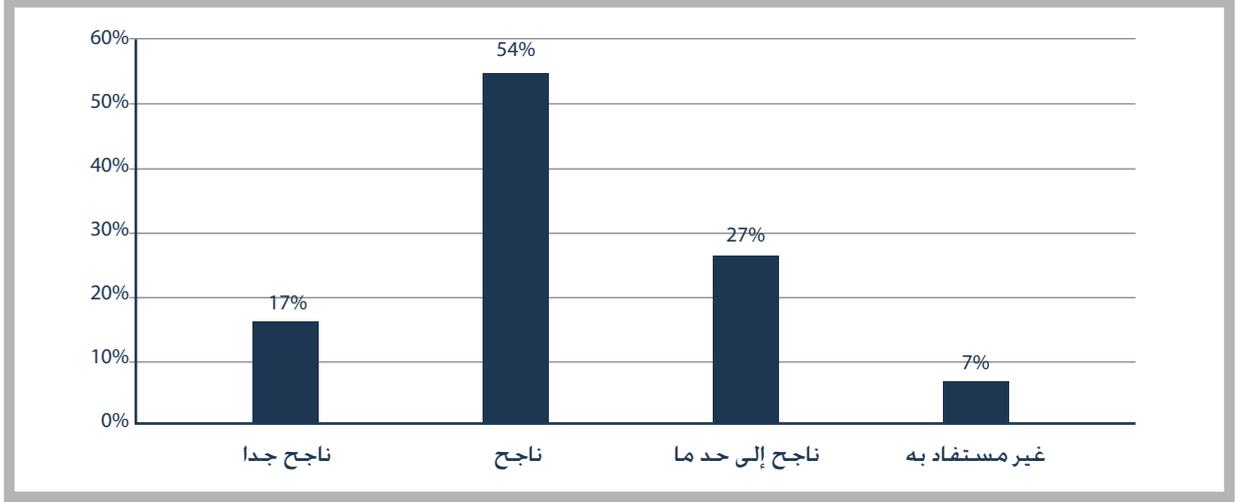
يتطلب التنفيذ الناجح لمبادرات إدارة المعرفة قدرات مالية وبشرية. وتتيح تلك المبادرات إيجاد القدرات البشرية والتقنية والمؤسسية اللازمة لبرنامج إدارة المعرفة لكي يعمل بنجاح. ولذلك يجب أن تخصص المؤسسات العامة ميزانية سنوية كافية لإدارة المعرفة. وحيث أن المعرفة هي «مورد يكمن في العقل البشري» (كيم وموبورن 1998)، من الضروري إيجاد الشروط اللازمة وتحفيز الآليات التي تشجع الأفراد داخل مؤسسة ما على تشارك معارفهم.

الشكل 6: نظم تقنية المعلومات لإدارة المعرفة في القطاع العام بدبي.



ملاحظة: تم السماح لمن أجابوا على الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة

الشكل 7: تطوير التدريب لمهارات ومعرفة العاملين



يزال محدوداً ولا يزال فهمهم للأمر يقتصر على أن إتباع أحدث نظم التقنية لحفظ المعرفة هو كل ما تتطلبه إدارة المعرفة مما يعني إغفال العناصر التخطيطية والثقافية والإدارية الأخرى والتي بدونها لا بد وأن يفشل أي برنامج لإدارة المعرفة في تحقيق النتائج المرجوة.

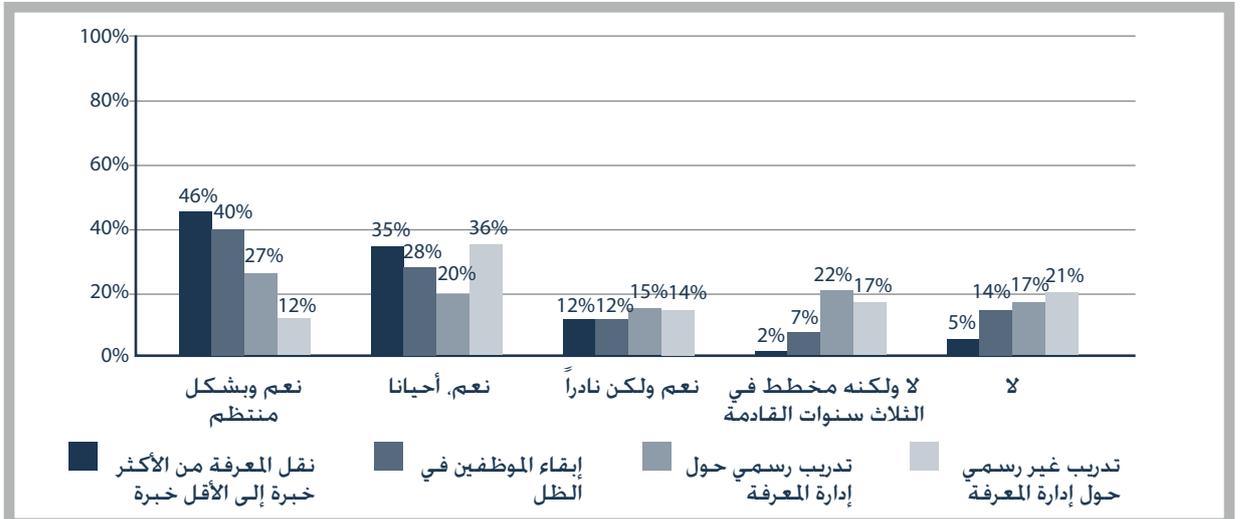
الموارد البشرية

بعد إيجاد البيئة والآليات التي تتيح للموظفين تشارك المعلومات بسهولة هو احد العوامل الرئيسية لنجاح برامج إدارة المعرفة. وفيما يتعلق بفعالية تطوير الموارد البشرية، تشير النتائج (في الشكل 7) إلى أن 54% من الإجابات تعتبر التدريب

يوضح الشكل 6. أكد 54% من الذين أجابوا على الاستبيان أنهم يستخدمون مستودعات البيانات وأدوات البحث عن البيانات لدعم حفظ وتشارك المعرفة. ويستخدم 49% منهم شبكة الانترنت الداخلية لحكومة دبي لتشارك المعرفة والاتصال. ويستخدم 47% أدوات أخرى للتعاون على الانترنت. ومع ذلك لا يستخدم 38% «قواعد بيانات الدروس المستفادة» والتي تقوم بجمع خبرات الموظفين والأساليب التي استخدموها في حل المشكلات التي واجهوها في العمل.

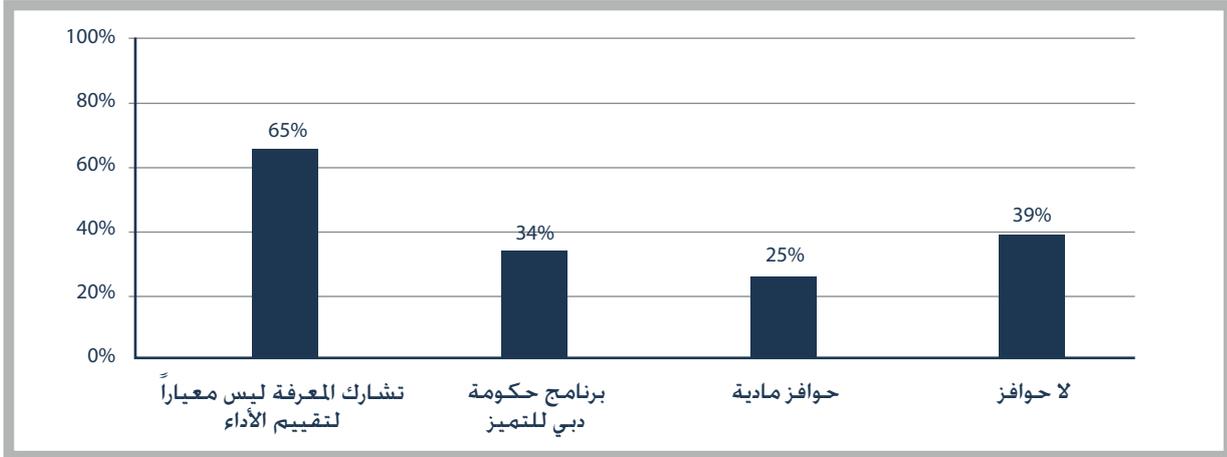
وفي الحقيقة، ترى معظم المؤسسات إدارة المعرفة على أنها مرادف لنظم إدارة المعرفة (KMS) كما أن مفهوم إدارة المعرفة لدى معظم الموظفين لا

الشكل 8: تقنيات نقل المعرفة



ملاحظة: تم السماح لمن أجابوا على الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة

الشكل 9: حوافز تشارك المعلومات داخل المؤسسة



ومع ذلك، أشار 27% و12% من أصحاب الإجابات على التوالي إلى أنهم يقومون بشكل نظامي بعقد دورات تدريبية رسمية وغير رسمية متعلقة بإدارة المعرفة. وفي الواقع، تعود قلة الوعي حول إدارة المعرفة وأهميتها، وهو أحد التحديات الهامة التي تواجهها الهيئات الحكومية، إلى نقص التدريب الرسمي وغير الرسمي.

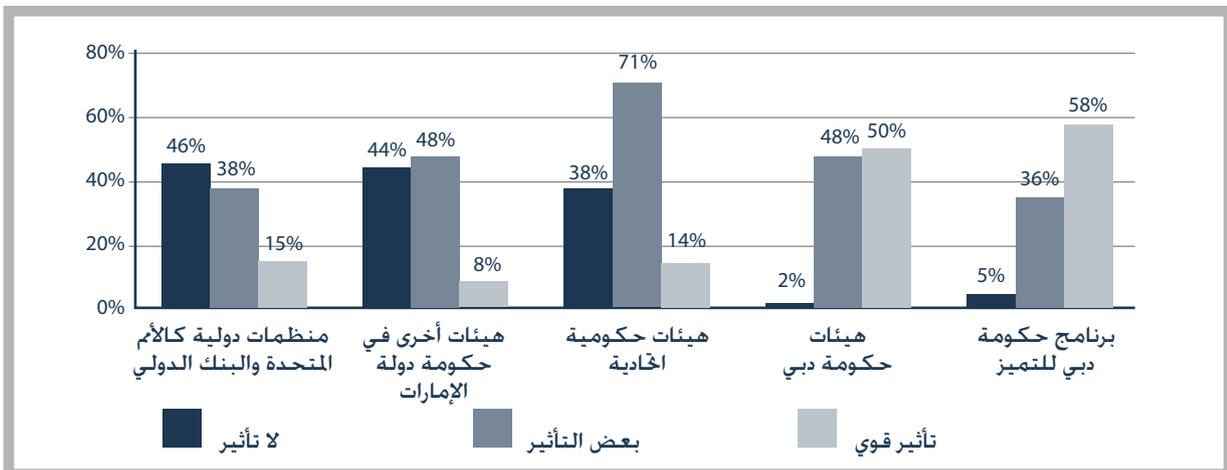
وبالنسبة لتقديم الحوافز الكافية لتشجيع الموظفين على تشارك المعرفة، وتوضح نتائج الاستبيان (الشكل 9) أن 39% من الإجابات تؤكد نقص الحوافز التي من شأنها التشجيع على تشارك المعلومات.

الأهم من ذلك، أشارت 65% من الإجابات إلى أن تشارك المعرفة لم يكن أحد معايير تقييم الأداء

وبناء القدرات الذي تقدمه المؤسسات ناجحاً وتعتبر 17% منها أنه ناجح جداً في تعزيز مهارات العاملين وقدراتهم ومعارفهم.

لنقل المعلومات وتشاركتها. تجري الهيئات الحكومية في دبي، بدرجات متفاوتة، التجارب فيما يتعلق بأساليب عديدة مثل تكوين هيئات موازية (shadow entities) وبدرجة أقل بعض الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لضمان نقل وتشارك المعرفة بين الموظفين. وعلى سبيل المثال، يوضح الشكل 8 أن 46% من الإجابات تسعى لنقل المعرفة بشكل نظامي من العاملين ذوي الخبرة إلى أولئك الأقل خبرة في حين يستعين 40% بموظفين موازين كأسلوب للحفاظ على المعرفة الضمنية والاستفادة منها.

الشكل 10: التأثير الحكومي على برامج إدارة المعرفة في دبي



ملاحظة: تم السماح لمن أجابوا على الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة

وينتشر هذا الأمر بصورة أكبر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث تتسم الحكومات بحساسية شديدة نحو تشارك المعلومات، أو تعجز عنها بسبب رداءة نظم الاتصال الداخلي بين الهيئات الحكومية وانقسامها. كما تعد البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل فيها المؤسسة عاملاً خارجياً يمكنه التأثير على ثقافة تشارك المعلومات كما سوف نفضل أدناه.

التأثير الحكومي

تتعرض إدارة المعرفة في القطاع العام بدبي إلى ضغوط من جهات وبرامج حكومية مختلفة. ومن المثير للاهتمام، وكما يوضح الشكل 10، أن 58% من الإجابات أشارت إلى برنامج حكومة دبي للتميز كمحرك أساسي للهيئات الحكومية دفعها للتفكير في برامج إدارة المعرفة. وقد خلصت المقابلات مع المؤسسات التي بدأت تجربتها مع إدارة المعرفة أيضاً إلى نفس النتائج.

ويمثل كذلك السعي لتعزيز التعاون والتنسيق مع السلطات المحلية والاتحادية كمحرك لتطبيق نظم إدارة المعرفة. ولا تبدو المؤسسات الدولية مؤثرة بشكل بارز حيث أفاد 15% من أصحاب الإجابات بأن دورها كان مؤثراً بشكل قوي وقال 38% أنها تتمتع ببعض التأثير.

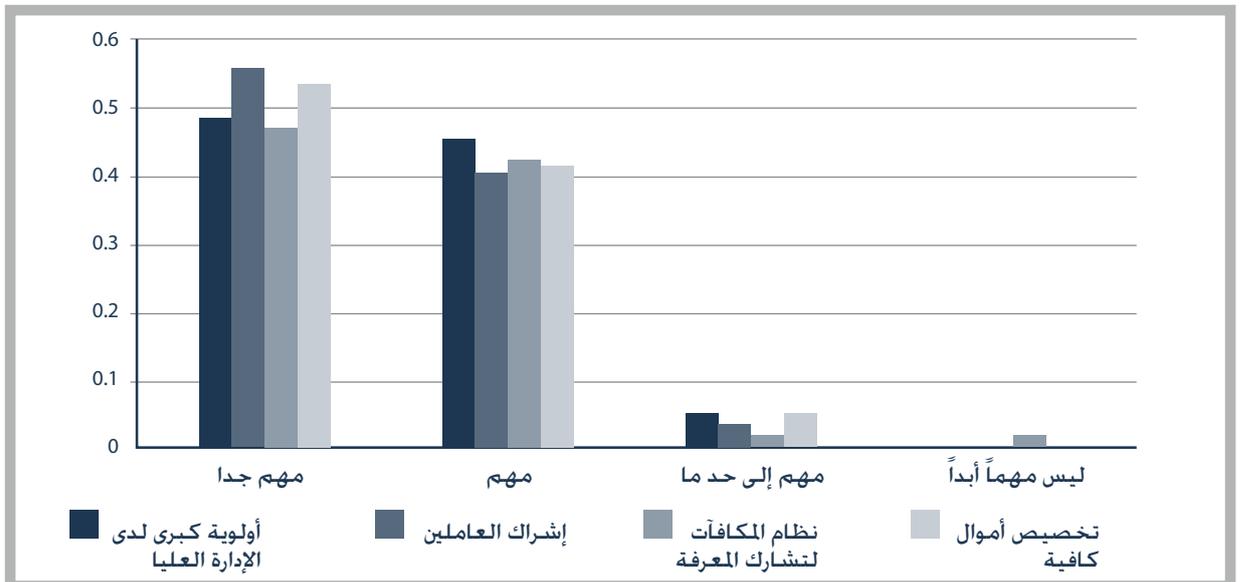
الشخصي للموظفين. ومن الواضح أن برنامج حكومة دبي للتميز له تأثير إيجابي على تشارك الموظفين للمعرفة إذ تعتبره 34% من الإجابات عاملاً محفزاً. أما بالنسبة للحوافز المادية، أشار 25% فقط إلى استخدامها كحافز على تشارك المعرفة.

من الصعب أن نطمح لوجود برنامج فعال لإدارة المعرفة في غياب آليات محفزة. فالموظفون لن يكون لديهم دافع لتشارك ما يعرفونه إذا لم يتم تقدير جهودهم ومكافأتهم عليها. خصوصاً عندما يصاحب ذلك الخوف من فقدان الوظيفة إذا شعر أحدهم أنه يقوم بتشارك المعلومات بشكل أكبر من اللازم.

مؤثرات البيئة

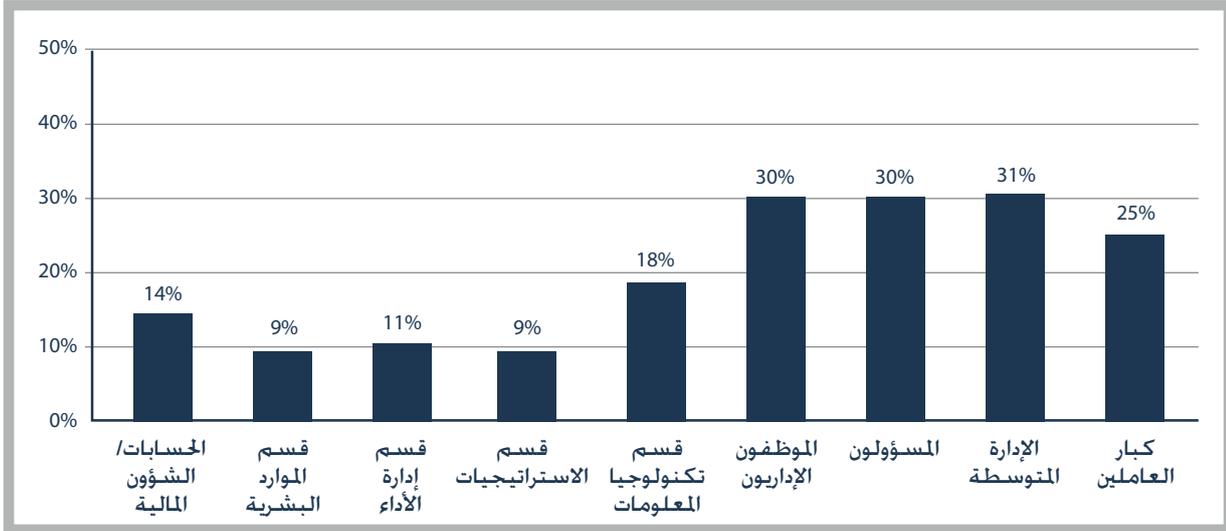
تعتبر المؤثرات الإدارية ومؤثرات الموارد عوامل داخلية تؤثر على نجاح إدارة المعرفة. ومع ذلك، فالمؤثرات البيئية عادةً ما تكون خارجية ولا تقع بالضرورة تحت السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة. في القطاع العام، قد يحد التأثير السياسي والترتيبات المؤسسية الكبرى من أفق تشارك المعلومات ويضع حداً أقصى على ما يمكن تشاركه داخل المؤسسة وخارجها.

الشكل 11 العوامل المهمة من أجل تحسين برامج إدارة المعرفة



ملاحظة: تم السماح لمن أجابوا على الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة

الشكل 12: المجموعات المقاومة لإدارة المعرفة وتشاركتها



الثقافة المؤسسية

وجدت العديد من الدراسات أن المعرفة والثقافة المؤسسية مرتبطان ولا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض. فالثقافة تشكل فهم المعرفة ونشرها داخل المؤسسات وبين المجموعات من الأفراد. ومن المؤكد أن السياق الثقافي الذي لا يؤكد على قيمة المعرفة أو يعرقل استخدامها من خلال مشاركة أكبر في صنع القرار والتفاعل الرأسي بين المجموعات الاجتماعية والمؤسسية سيواجه الكثير من المصاعب في تنفيذ برامج إدارة المعرفة والفوز بفوائدها.

وتعاني الهيئات الحكومية في دبي لكي تكون المكان الملائم لتشارك المعرفة ونشر الوعي حول أهميتها للأفراد والمؤسسة ككل. وقد أثبتت المقابلات التي أجريناها وجود مقاومة كبيرة من بعض الجماعات تجاه فكرة إدارة المعرفة من ناحية، وتشارك مع يعرفونه مع الآخرين. ويظهر من خلال الشكل 12 أن الإدارة المتوسطة والموظفون والمسؤولون الإداريون هم أعلى مصدر للمقاومة داخل المؤسسات الحكومية عن طريق تسجيل 31% و30% على التوالي.

وعلاوة على ذلك، أشار 50% من أصحاب الإجابات إلى أن ارتياحهم للوضع القائم وتخوفهم من العواقب المجهولة يمثلان مثارا للقلق الرئيسيان بالنسبة لهم ما يضعف من عزيمتهم على تجربة ممارسات جديدة قد يكون لها عواقب غير محددة. وقد ذكر موظفو هيئة كهرباء دبي وهيئة

عوامل أخرى مهمة

طلبنا من المؤسسات التي شملتها الدراسة توضيح أهمية بعض الممارسات لتحسين أداء برامج إدارة المعرفة لديهم. ويقدم ذلك صورة واضحة لما يجب أن تركز عليه الهيئات الحكومية في دبي لكي تطبق برنامج ناجح لإدارة المعرفة يفي بتوقعاتها. كما يوضح الشكل 11، اتفق الذين أجابوا على الاستبيان على أن تخصيص المال الكافي ونظم المكافآت وإشراك العاملين ودعم الإدارة والالتزام هي أهم شروط نجاح نظم إدارة المعرفة. وبشكل خاص، تعتبر المشاركة المباشرة للعاملين في تطبيق وإجراء مشروعات إدارة المعرفة هي أهم تلك الشروط إذ بلغت نسبتها 56% من الإجابات. وجاء تخصيص المال الكافي (بنسبة 53%) وإعطاء الأمر أولوية عالية من قبل الإدارة العليا كثاني وثالث أهم العوامل على التوالي.

تحديات إدارة المعرفة

يمثل الأفراد الذين يشكلون الأساس الرئيسي لإدارة المعرفة أيضاً جزءاً من العوائق أمام تطبيق إدارة المعرفة. وقد ناقش عدد كبير من الأوراق الأكاديمية وتقارير شركات الاستشارات التحديات التي تمنع تشارك المعرفة في كل من المؤسسات العامة والخاصة. وقد تم تحديد عاملين رئيسيين ولا سيما في سياق العالم العربي وهما: الثقافة المؤسسية والثقة بين الأفراد والمؤسسات. ولكل من هذه العوامل تأثير كبير على تطبيق واستخدام إدارة المعرفة.

3. المعرفة ومحاكم دبي مواجعتهم لمستويات مختلفة من المقاومة بين موظفيهم الذين كانوا مرتبطين بالطرق القديمة ويدافعون عنها. ويعتبر تغيير سلوكهم وأسلوبهم عائقاً أمام نجاح إدارة المعرفة. وأخيراً، ذكر 38% من أصحاب الإجابات أن الخلفيات الثقافية واللغوية المختلفة داخل المؤسسة الواحدة، وهي إحدى سمات القوة العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي تمثل تحدياً أمام تشارك المعرفة.

الثقة

4. يجب وضع آليات تقييم أداء إدارة المعرفة لقياس تحقيقها للنتائج المرجوة وتحديد أوجه الضعف أو العوائق- سواء سلوكية أو مؤسسية أو تقنية. ولهذا الغرض، يجب منح المزيد من التركيز للطرق النوعية لفهم الاحتياجات المتنوعة والفريدة ودوافع مختلف العاملين، والدمج بينهم لتقييم أساليب فهم وممارسة إدارة المعرفة.
5. حالياً لا تخصص الهيئات الحكومية في دبي موارد كافية سواء مادية أو غير مادية لبرامج إدارة المعرفة. ومن المهم أن تدرس الهيئات الحكومية أولوياتها، وتعمل على زيادة ميزانيتها وليس تقليلها وغير ذلك من أشكال الدعم الممنوحة لبرامج إدارة المعرفة.
6. ربما يكون انعدام الثقة بين الأفراد وبين الموظفين والإدارة على الأرجح هو العقبة الرئيسية أمام تشارك المعرفة. وعندما يفتقد الموظفون الثقة بين الأشخاص، فهم يمتنعون عن تشارك ما يعرفونه مع بعضهم البعض، مما يعوق خطوات إدارة المعرفة إلى حد كبير. ويعد هذا الموقف ذا أهمية وصلة كبيرة في العالم العربي حيث يعتبر كسب الثقة وتأسيس العلاقات هي الخطوة الأولى قبل المشاركة في أي تبادل تعاوني ومستدام.

التوصيات

1. تفتقر الأغلبية العظمى من المؤسسات العامة في دبي إلى الوعي الكافي بالدور الهام الذي تلعبه القيادة في مشروعات إدارة المعرفة. ويؤثر غياب القيادة الفعالة سلباً على تطبيق ونجاح إدارة المعرفة كطريق للتقدم المستدام. ولذلك يجدر بالهيئات الحكومية قبل إقامة إدارة أو برنامج إدارة المعرفة اختيار عدد من القادة الأكفاء الذين يؤمنون حقاً بالقيم والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة، ويشجعونها، سواء كرؤساء للمؤسسات، أو كمديرين للأقسام الحورية بالنسبة لإدارة المعرفة كرواد للمعرفة أو المسؤولين عنها.
2. يتطلب تحسين أداء برامج إدارة المعرفة مشاركة أكبر للمديرين في نشر وتيسير تدفق المعرفة للعاملين. وحالياً، تعي المؤسسات العامة في دبي أهمية هذا العامل ولكنها يجب أن تستثمر مزيداً من الوقت والجهد لتشجيع الإدارة العليا على التفاعل عن كثب مع العاملين لتشارك ونشر المعرفة.
3. لقد طبقت الهيئات الحكومية في دبي نظم تقنية متقدمة لحفظ المعرفة المباشرة التي تم إعدادها أو الحصول عليها، ومع ذلك فالدروس المستفادة من هذه الدراسة تؤكد أن هذه الأدوات لا تقوم بالتعرف على المعرفة الضمنية التي يحتفظ بها الأفراد. ولذلك، من الضروري وضع آليات تضمن حفظ أسرار المهنة الذي يملكه الموظفون وبقائها في المؤسسة عن طريق المزيد من التركيز على تطوير الجانب البشري لعمليات إدارة المعرفة والاستفادة منه.
4. يجب على الهيئات الحكومية تشجيع موظفيهم بقوة على تشارك المعرفة من خلال وضع النظم اللازمة للمكافآت المادية وغير المادية، ومن خلال اعتبار تشارك المعرفة أحد معايير تقييم أداء الموظفين. وعلاوة على ذلك من الضروري تنظيم المزيد من الدورات التدريبية الرسمية وغير الرسمية بمعدل

بضرورة قيام هذه الهيئات بتحديد كافة أنواع المعرفة والخبرة التي يملكها موظفوها والاستفادة منها بشكل أفضل من أجل المؤسسة وأيضاً من أجل التطور الشخصي للموظفين كأفراد.

9. من المهم للغاية تعزيز ودعم الثقافة المؤسسية التي تقدر أهمية وقيمة المعرفة وتشاركها. ولذلك، يجب أن يستثمر قادة القطاع العام وقتهم وجهودهم ومواردهم في بناء ثقافة الثقة والتعاون بين الموظفين والتي تشجع الابتكار وتشارك المعرفة. وقد يؤدي ذلك إلى تحقيق المزيد من الثقة وإلى المزيد من المشاركة في تشارك المعرفة الجماعية في نهاية الأمر.

أعلى وأكثر انتظاماً. وسوف يدفعهم ذلك للمساهمة في محصلة برامج إدارة المعرفة ويساعدهم على لعب دور مهم في العملية ككل. ليس فقط في مرحلة التنفيذ ولكن أيضاً في تحليل المشكلات التي تؤثر على إدارة المؤسسات للمعرفة وتخطيط البدائل الملائمة لمعالجة هذه المشكلات.

8. لقد حققت الدورات التدريبية التي تقدمها الهيئات الحكومية في دبي لموظفيها نتائج إيجابية فيما يتعلق بتحسين مهارات ومعرفة الموظفين. ومع ذلك، فهذه الهيئات لا تقدر أو تمكن مهارات وخبرات موظفيها تماماً. وتتعرض لخسارة هذه الموارد وخسارة فرصة الاستفادة منها. وهكذا، نوصي وبشدة

المراجع

- Anantatmula, V. 2008. Leadership role in making effective use of KM. *The VINE: Journal of Information and Knowledge Management Systems* 38 (4), 445-460.
- Gonzalez, G., L. Karoly, L. Constant and H. Salem. 2008. Addressing human capital challenges: Assessing the experiences of four countries in the Arab region. Research Brief: Rand-Qatar Policy Institute.
- Holsapple, C. and K. Joshi. 2000. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems* 9, 235-261.
- Leonard, D. and L. Sensiper. 1998. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*.
- Kim, W. and R. Mauborgne. 1998. Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal* 19, 323-338.

محمد بيحطان: باحث مشارك في كلية دبي للإدارة الحكومية وهو متخصص في إدارة المعرفة والحكومة 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.

شكر وعرفان

يتقدم المؤلفان بخالص الشكر للزملاء التالية أسماؤهم لمساهماتهم القيمة في إعداد هذا العمل: الكساندر بلاندل، سمر فرح، سحر ساطع جواد وجينيش ايلات

حرير النسخة الإنجليزية: ستيفن برانون
الترجمة وإعداد النسخة العربية: 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 2011

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. وسعيًا 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 المسؤولين والمديرين
- منتديات المعرفة التي يقدمها الخبراء وصناع السياسات.

لضمان حصولكم على نسخة من النشرة الفصلية الخاصة بنشاطات ومطبوعات وأخبار كلية دبي للإدارة الحكومية، يُرجى 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



كلية دبي للإدارة الحكومية
DUBAI SCHOOL OF GOVERNMENT