

الوضع الراهن لإدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام في دبي: تقييم وتوصيات¹

امحمد بييطان وخالد اليحيى

مقدمة:

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها «عملية منهجية تعمل على تحديد المعلومات والمعارف التي يمكن للناس استخدامها في الابتكار والمنافسة والتحسين. وجمعها. ونقلها» (المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة 2000 APQC). وكذلك تشكل المعرفة. كما يوضحها تقرير المعرفة العربي 2009، عاملاً محورياً يخدم النمو والتطور. ومن هنا، فالإدارة الفعالة للمعرفة تعدّ وسيلة ضرورية لتحقيق وتعظيم مقومات المعرفة. نحو أداء مستدام في المؤسسات العاملة. كما في المجتمع ككل.

لقد أحدث تراكم عائدات النفط وفيرة. وما تبعها لاحقاً من اعتماد خطط تنمية طموحة. تغييراً كبيراً في شكل اقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي: إذ أفضى إلى الاعتماد المكثف على الموظفين الوافدين في تشغيل المؤسسات والهيئات المهتمة. ومنذ أواخر الثمانينيات. دخلت دولة الإمارات العربية المتحدة. وغيرها من دول الخليج بصفة عامة. في موجة غير مسبوقه من تحرير السوق. وبناء دول حديثة. وبنية أساسية على أعلى مستوى من التطور. وجذب المؤسسات المالية الأجنبية لتأسيس فروع لها في هذه البلدان. بيد أن دول مجلس التعاون الخليجي. التي تفتقر إلى ما يكفي من رأس المال البشري المحلي ذي المهارات اللازمة لتشغيل هذه المؤسسات. اعتمدت إلى حد كبير على خبرات ومعارف المستشارين والخبراء الأجانب. إلا أن هذا الاعتماد المكثف على الخبرات الوافدة انطوى على احتمال فقدان خبرات ومعارف ثمينة إذا ما غادر هؤلاء الأفراد البلاد عند انتهاء عملهم. وبالتالي. تفقد الاقتصادات المحلية المعارف والخبرات الكبيرة التي كان يمكن نقلها وحفظها وإعادة نشرها في المؤسسات المحلية. لذلك. فقد اكتسبت المعرفة وإدارة المواهب بأهمية حيوية بالنسبة لهذه البلدان. وخاصة بعد الأزمة المالية العالمية. وما تبعها من رحيل أعداد كبيرة من الموظفين المهرة.

¹ هذا هو الجزء الثاني من سلسلة موجز سياسات تتناول إدارة المعرفة. تعتمد هذه الموجز على البيانات الأولية التي تم جمعها من حكومة دبي. حيث أجريت أولاً مجموعة مقابلات معمّقة شبيهة بمنظمة في العديد من الهيئات الكبرى. بما في ذلك هيئة كهرباء ومياه دبي. ومحاكم دبي. وهيئة المعرفة والتنمية البشرية. وهيئة الطرق والمواصلات. وشرطة دبي. ثم جرى ثانياً تطوير أداة استبيان شامل وُزعت على جميع الهيئات الحكومية في دبي. بعدد استجابة 66%. بما فيها تلك التي سبق أن تمت مقابلتها. وتعدّ هذه هي المرة الأولى التي يتم فيها إجراء دراسة عن إدارة المعرفة بهذا الحجم في دبي وفي دولة الإمارات العربية المتحدة. على حدّ علم المؤلفين.

المؤسسات التي شملها الاستبيان هي: 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 دبي للتجارة والصناعة. هيئة الطرق والمواصلات. دائرة التنمية الاقتصادية. دائرة الرقابة المالية. جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية. مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. إسعاف دبي. مؤسسة محمد بن راشد للإسكان.

ملخص تنفيذي

يتناول هذا الموجز الوضع الراهن لإدارة المعرفة في القطاع العام في إمارة دبي. فيحدّد أولاً اتجاهات التوظيف الأخيرة. وآثارها المترتبة على سبل جمع المهارات والمعارف من قوى عاملة متنقلة باطراد. وتوثيقها. بما يخدم الغايات المؤسساتية. وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة آلية وقائية للحفاظ على المعرفة والخبرة التي يمتلكها الموظفون. ووسيلة للإبقاء عليهما. يحاول هذا العدد ثانياً أن يقيّم مصدر المعرفة المؤسساتية. والأساليب التي تستخدمها الهيئات الحكومية للحصول على معارف موظفيها. ومن ثم جمعها. وتبادلها. وحفظها. وأخيراً. يقدم الموجز توصيات لصانعي السياسات ولديري أقسام إدارة المعرفة. لمساعدتهم في مساعيهم الرامية إلى اتباع نهج أكثر انتظاماً وأشدّ فعالية في إدارة المعرفة.



يمكن لتنقل الموظفين ومغادرتهم وظائفهم أن يتسبب بفقدان المعارف

تواجه المزيد من مخاطر فقدان المعارف. لأن موظفيها لا يمتلكون دافعاً أو حافزاً كبيراً لتبادل المعارف ونقلها. وكذلك لأنهم أقل انتماءً للمؤسسة. وتلك هي بعض من أهم العوامل التي حفز العاملين للعب دور رئيسي في نجاح برامج إدارة المعرفة.

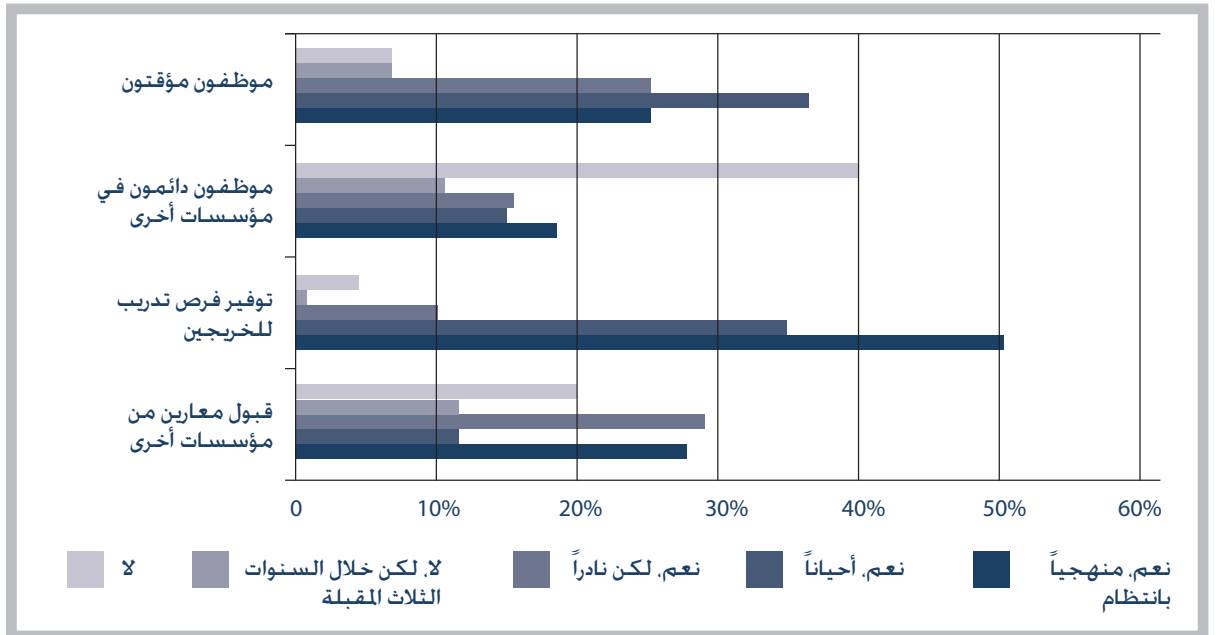
تعتمد دولة الإمارات العربية المتحدة عموماً، وإمارة دبي بشكل خاص، اعتماداً كبيراً على الخبراء الاستشاريين الدوليين لشؤون التطوير والتشغيل. يؤكد الشكل (2) هذه الحقيقة. إذ أن 49% من الموظفين المؤقتين في القطاع العام في دبي هم استشاريون. وهم يضطلعون بدور أساسي في توفير «المعرفة المستأجرة». لكنهم إذا غادروا من دون توثيق تجاربهم توثيقاً سليماً، تتعرض المؤسسات لخطر فقدان معارف مكلفة للغاية، وهدر كميات كبيرة من الموارد المستثمرة في الخدمات الاستشارية.

لا شك أن الاستشاريين والمتعاقدين الذين يتم توظيفهم على أساس مؤقت يزيدون حكومة دبي بنسبة كبيرة من المعرفة والخبرة وتكشف بيانات استطلاع الهيئات الحكومية في دبي عن أن 45% من الموظفين المؤقتين يتألفون من مستشارين، و44% من متعاقدين، وأن 55% من التدريب يجري لموظفين غير متفرغين. وعلى الرغم من التداخل الكبير بين الفئات، حيث سُمح للهيئات المشاركة في الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة، تشير الأرقام إلى اعتماد مكثف على الموظفين المؤقتين، بعبقود عمل محدودة. وهكذا، تواجه حكومة دبي مخاطر كبيرة من حيث فقدان كفاءات هؤلاء الأفراد ما لم يتم نقلها كما ينبغي، وإدماجها إدماجاً صحيحاً في المؤسسات الحكومية.

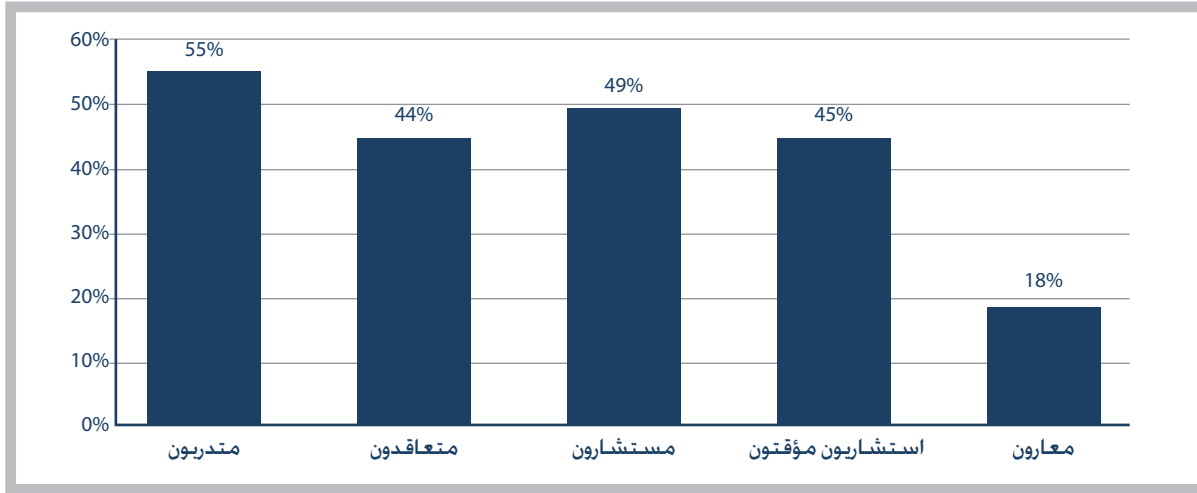
طراً منذ أواخر الثمانينات تحول في نمط إدارة القطاع العام، ابتعد بموجبه عن النموذج التقليدي للإدارة الحكومية (public administration) نحو نموذج إدارة عامة (public management) مرن قائم على السوق. جلب النموذج الجديد للإدارة العامة معه موجةً من الأفكار والممارسات الجديدة، اشتملت على مرونة في التنظيم والتوظيف، فضلاً عن لامركزية إدارية. وفي حين حسنت هذه التغييرات الأداء وعززت الكفاءة، فقد أسفرت أيضاً عن تحديات ومخاطر جديدة، فقد حذر الخطر بالذاكرة المؤسساتية وبرأس المال الفكري جزاء انتقال الموظفين من مؤسسة إلى أخرى، أو من قطاع إلى آخر. من دون توثيق ونقل خبراتهم ومعارفهم على النحو الملائم.

وأضافت الظروف المالية الأخيرة ضغوطاً جديدة على الهيئات الحكومية لتوظيف مزيد من الموظفين بدوام جزئي، من أجل خفض التكاليف. وقد أوضحت الدراسة التي أجريتها داخل الدوائر الحكومية في دبي (الشكل (1)) أن 24% من الهيئات المشاركة في الاستبيان أشارت إلى أنها تعين بانتظام موظفين مؤقتين، وأشارت 37% منها إلى أنها تلجأ أحياناً إلى تعيين موظفين مؤقتين. فيما أشارت نسبة تقارب 50% من الهيئات المشاركة إلى أنها توفر بانتظام تدريباً للخريجين الجدد، لكن 27% فقط منها قالت أنه هناك دوماً موظفين معارين من مؤسسات أخرى يعملون لدى مؤسساتها، في الواقع، فالمؤسسات التي تملك عدداً أكبر من الموظفين المؤقتين

الشكل (1): مرونة تعيين الموظفين في القطاع العام بدبي



الشكل (2): الموظفون المؤقتون، المعينون لفترة محدودة لدى الهيئات التابعة لحكومة دبي (2010-2009)



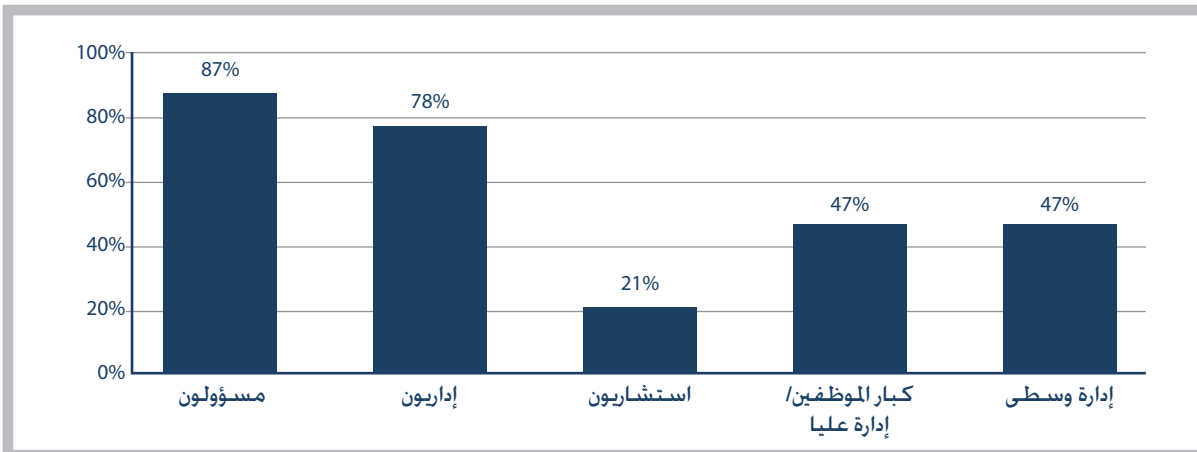
ملاحظة: سُمح للهيئات المشاركة في الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة.

استراتيجيات حماية المعارف المؤسسية

إدارة المعرفة كأولوية: نظراً لهذه المستويات العالية من تغيير الموظفين لوظائفهم، ولتضاؤل الموارد المالية اللازمة لتطوير المواهب الجديدة أو جذبها، ينبغي للقطاع العام في دبي تنفيذ استراتيجيات للحفاظ على معارف الموظفين وخبراتهم بطريقة منهجية وفي المتناول. واحدة من الخطوات الأولى للتصدي للتحدي المتمثل في إدارة المعرفة هي ترسيخ إدارة المعرفة كأولوية قصوى للمؤسسة. إلا أن الشكل (4) يوضح أن أقل من نصف مؤسسات حكومة دبي التي شملها الاستبيان تنظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها إحدى أولوياتها الخمس الأولى. فيما أشارت حوالي 52% من المؤسسات التي

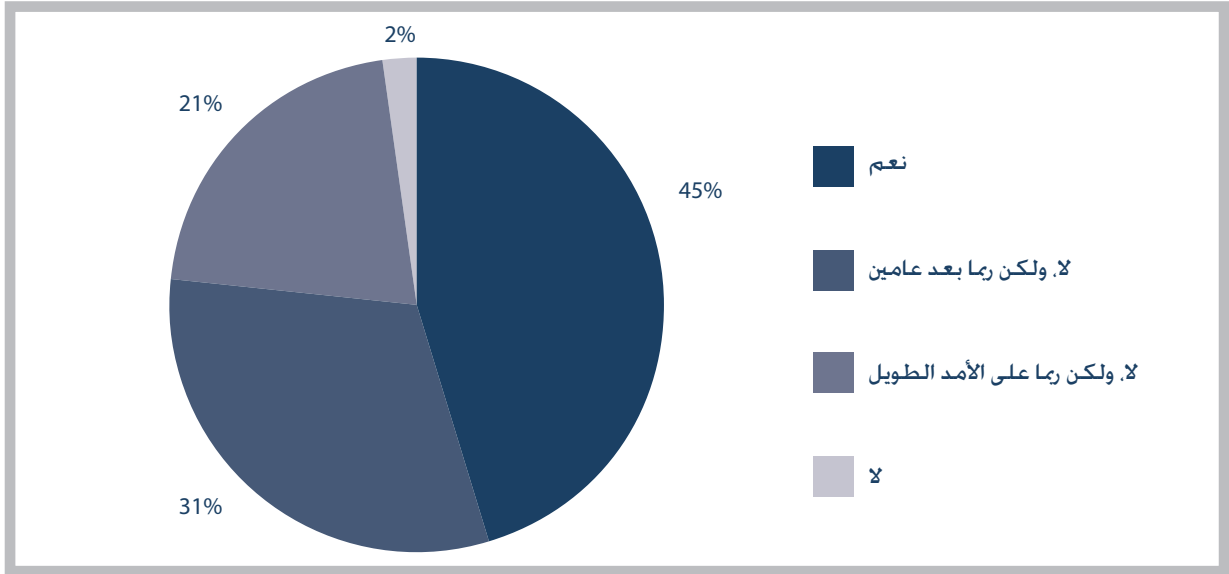
وتتجلى إحدى تبعات الأزمة المالية العالمية الأخيرة في ارتفاع معدل تغيير الموظفين لوظائفهم. يوضح الشكل (3) أن الهيئات الحكومية في دبي فقدت جزءاً كبيراً من إدارتها العليا والوسطى. فمن أصل 43 جهة شملها الاستبيان، أشارت 47% من الإجابات إلى أن مؤسساتها فقدت بعضاً من كبار موظفيها. كما فقدت حوالي 21% منها بعض استشارييها. في حين فقدت 87% منها بعضاً من مسؤوليها. ربما انتقل بعض هؤلاء الموظفين إلى مؤسسات أخرى في دبي أو في الإمارات الأخرى. فيما غادر البعض الآخر البلاد بحثاً عن فرص أخرى. ومن هنا، وفي مناخ للتوظيف كهذا، يمكن لاستراتيجيات وبرامج المعرفة أن تعالج المخاطر المرتبطة برحيل مصادر المعرفة. كما يمكن أن تساعد في تحفيز الموظفين على تبادل المعرفة. وبالتالي ضمان أداء مستدام.

الشكل (3): الفئات الوظيفية التي تخرج من مؤسسات دبي الحكومية

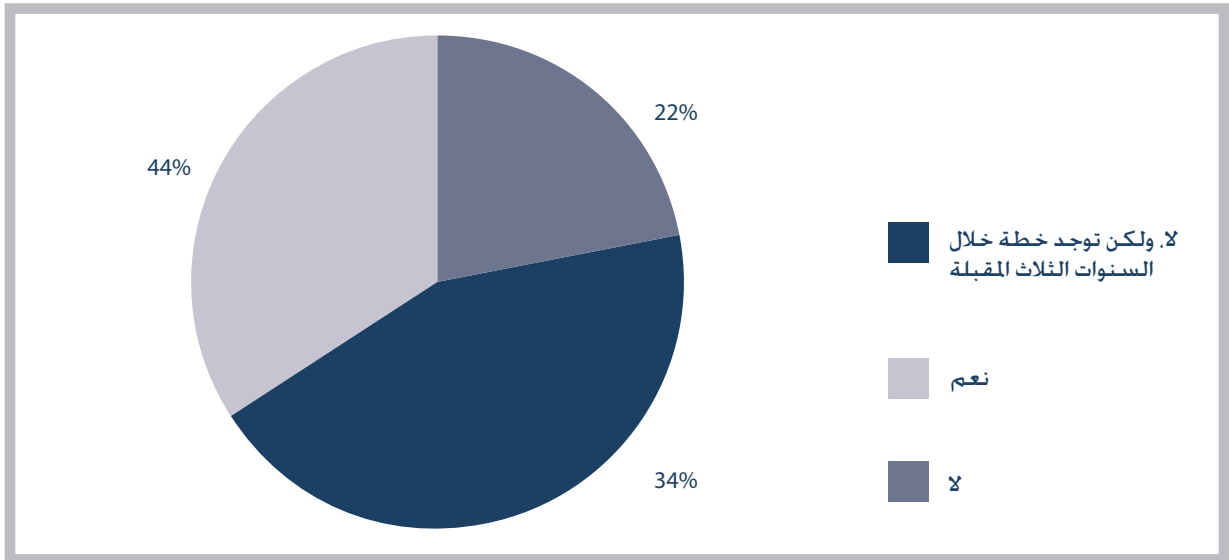


ملاحظة: طُلب من الهيئات التي شملها الاستبيان تحديد فئات الموظفين الذين تركوا مؤسساتهم في العام 2009. وسمح لها باختيار أكثر من إجابة واحدة.

الشكل (4): إدارة المعرفة هي واحدة من الأولويات الخمس العليا للمؤسسة



الشكل (5): وجود سياسة أو استراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة

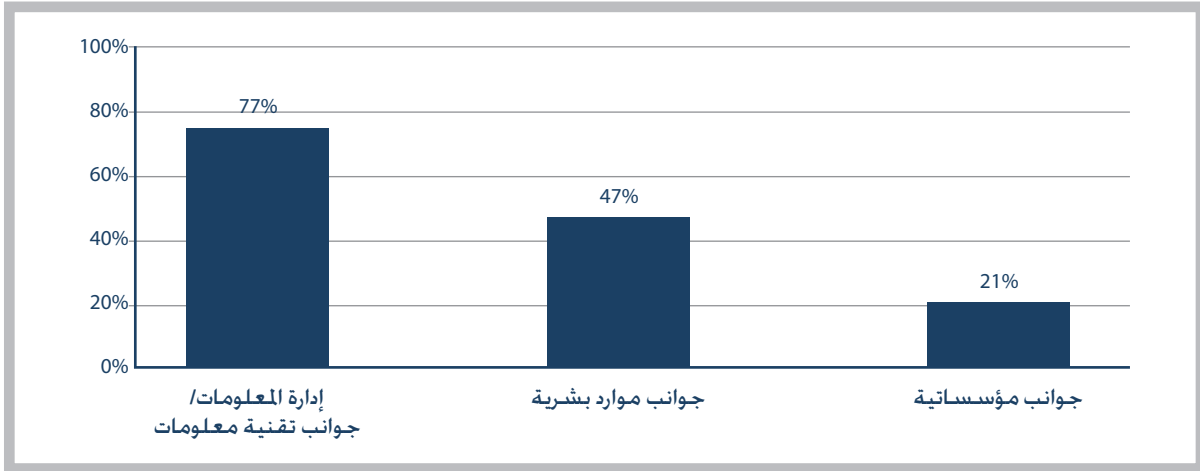


المعرفة ورقمنتها. وكانت إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات هي المجالات الرئيسية التي اختارتها بدايةً معظم الهيئات الحكومية في دبي لتأسيس برامج إدارة المعرفة لديها. وتطوير سياساتها في هذا الشأن. ويؤكد تكرار هذا النمط واحدةً من أكثر المشاكل شيوعاً في فهم وتنفيذ إدارة المعرفة. ألا وهي محدودية تعريفها. وحصراً في بُعد تقني فحسب. فقصرت المؤسسات تطبيقها على استخدام نظم المعلومات والأتمتة. تُظهر الأبحاث أن أي تعريف وتنفيذ لإدارة المعرفة ينبغي أن يأخذ في الاعتبار تأثيرات ثقافة المؤسسة وهيكلتها. فضلاً عن حقيقة أن المعرفة تتسم بطابع حيوي واجتماعي. وهي جزء لا يتجزأ من خبرات الأفراد الاجتماعية وتفاعلاتهم.

شملها الاستبيان إلى أن إدارة المعرفة ليست أولويةً لديها حالياً. لكن يمكن أن تصبح كذلك في المستقبل. سواء على الأمد القصير أو الأمد الطويل. ومن بين تلك المؤسسات التي اعتبرت إدارة المعرفة واحدةً من أولوياتها الخمس الأولى. لم تضع سوى 44% منها سياسات مكتوبة لإدارة المعرفة.

نطاق إدارة المعرفة: يوضح الشكل (6) فيما يخص 47% من الهيئات المشاركة في الاستبيان أن السياسات أو الاستراتيجيات التي نفذتها مؤسساتها تشتمل على جوانب تتعلق بالموارد البشرية. في حين أن 77% منها تضمّن جوانب تتصل بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات. لقد شهدت المراحل الأولى من تنفيذ برنامج إدارة المعرفة في دبي اعتماداً مفرطاً على إدارة

الشكل (6): العناصر المذكورة كمكونات لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة

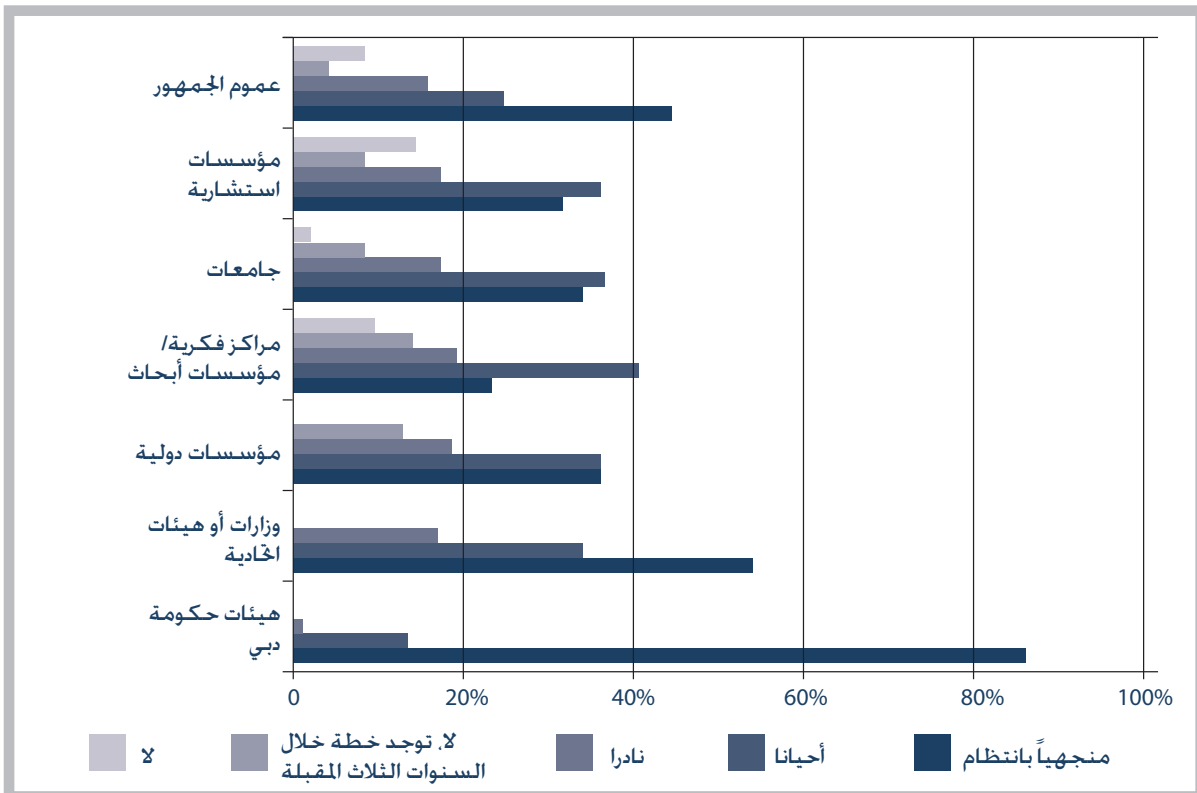


ملاحظة: سُمح للهيئات المشاركة في الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة.

ومع ذلك، أشارت المقابلات التي أجريت لأغراض هذا البحث إلى ظهور وعي لدى الهيئات الحكومية الرئيسية في دبي، يرى أن إدارة المعرفة مسألة تتعلق بالناس، وبسياسات وممارسات توجّهها إدارة الموارد البشرية باتجاه إيجاد وسيلة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تبادل المعرفة وتعزيز عملية إدارة المعرفة. لقد حوّل تركيز برامج إدارة المعرفة في دبي تدريجياً من مسألة تكنولوجيا المعلومات إلى مسألة موارد بشرية.

ومع ذلك، أشارت المقابلات التي أجريت لأغراض هذا البحث إلى ظهور وعي لدى الهيئات الحكومية الرئيسية في دبي، يرى أن إدارة المعرفة مسألة تتعلق بالناس، وبسياسات وممارسات توجّهها إدارة الموارد البشرية باتجاه إيجاد وسيلة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تبادل المعرفة وتعزيز عملية إدارة المعرفة. لقد حوّل تركيز برامج إدارة المعرفة في دبي تدريجياً من مسألة تكنولوجيا المعلومات إلى مسألة موارد بشرية.

الشكل (7): مصادر معلومات الهيئات الحكومية في دبي



ملاحظة: سُمح للهيئات المشاركة في الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة.

مصادر معارف القطاع العام في دبي وتوثيقها

وفيما يخص مصادر المعرفة، كما يوضح الشكل (8)، توافق نسبة 92% من الهيئات التي شملها الاستبيان أو توافق بشدة على أنها تحصل على معارفها من خبرات أفراد استشاريين وخبراء. تتفق هذه النتيجة مع الاستنتاجات المستخلصة من المقابلات، وغيرها من أجزاء الاستبيان، التي تقيّم مستوى الاعتماد على الخبراء والاستشاريين الخارجيين.

ومع ذلك، أشارت نسبة بلغت نحو 58% من الهيئات التي شملها الاستبيان إلى أن مصدرها الثاني من المعارف هو الوثائق والمبادئ التوجيهية وقواعد البيانات. وهذا إنما يعكس المستوى الواضح من معارف المؤسسة، كما وُجد أن 49% من المؤسسات التي شملها الاستبيان أقرت أنها تعتمد على المعرفة الموثقة من قبل موظفيها.

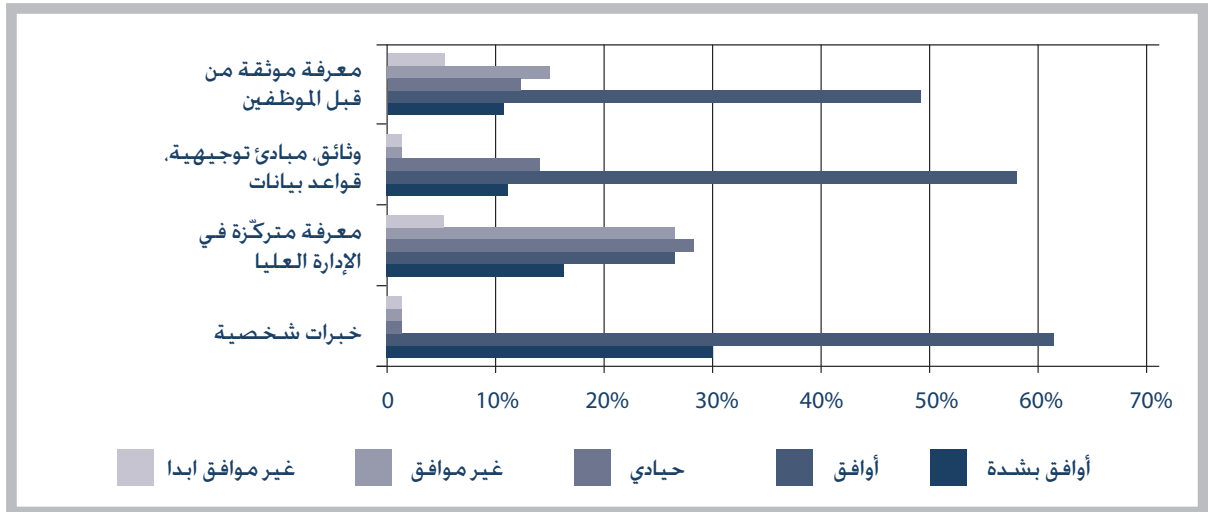
سئلت المؤسسات المشاركة في الاستبيان عما إذا تم جمع معارفها وممارساتها الجيدة، كما سئلت، إذا كان الأمر كذلك، عن شكل توثيقها، وكما يوضح الشكل (9)، تعتبر نسبة 72% من الهيئات التي شملها الاستبيان أن للمخططات التوضيحية المتعلقة بالأعمال، وللإستطلاعات، القدر ذاته من الأهمية، من حيث جمع المعرفة لدى الموظفين. وعلاوة على ذلك، ثمة مصدر مهم آخر للمعرفة المؤسساتية هو مراجعات ما بعد المشروع أو المهمة، وقد شكّل هذا المصدر 49% من إجابات الهيئات التي شملها الاستبيان. وفيما يتعلق بعملية توثيق المعرفة، فقد أشارت نسبة 74% من الهيئات المشاركة في الاستبيان إلى أنها ترجمت، وعلى نحو منهجي، المعارف التي تم جمعها إلى مبادئ توجيهية وسياسات تم تطبيقها وأسسستها داخل هذه الهيئات الحكومية. وكذلك، فقد شكلت أفضل الممارسات وقواعد البيانات الإحصائية على التوالي 47% و38% من مجموع الاستجابات.

يتطلب الفهم الواضح لإدارة المعرفة في دبي، بالضرورة، معرفة مصادر استقاء الهيئات الحكومية لمعلوماتها ومعارفها، فضلاً عن معرفة كيفية توثيقها هذه المعلومات وتلك المعارف.

يوضح الشكل (7) أن نسبة 86% من الهيئات المشاركة في الاستبيان يعتمدون بانتظام على دوائر وجهات أخرى تابعة لحكومة دبي، من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها. وكان ثاني أهم مصدر للمعلومات هو الوزارات أو الهيئات الاتحادية، والتي تستفيد منها 54% من مؤسسات حكومة دبي استفادة منهجية للحصول على معلومات. تعتمد الهيئات الحكومية إلى تعميم المعلومات فيما بينها، وإلى مشاركة الجمهور نوعاً ما، إذ أشارت نسبة 46% من الهيئات التي شملها الاستبيان إلى أن الجمهور يعدّ مصدراً قيماً للمعلومات، باعتبار أن اقتراحاته وآرائه وتوصياته تلقى الترحيب من خلال قنوات الإنترنت. ومن خلال وسائل الإعلام أيضاً، التي تعبّر عن همومه.

أما استخدام المؤسسات البحثية والأكاديمية فمخفض جداً، إذ تعتمد نسبة 23% فقط من المؤسسات التي شملها الاستبيان اعتماداً منهجياً على مؤسسات البحوث أو مراكز الخبرة من أجل الحصول على المعلومات، فيما تعتمد 35% منها على الجامعات. يتفق هذا الاستنتاج مع الاستنتاجات المستخلصة من المقابلات التي أجريت مع الهيئات الحكومية الرئيسية، مثل المجلس التنفيذي، وهيئة كهرباء ومياه دبي، ومحاكم دبي، وهيئة الطرق والمواصلات.

الشكل (8): مصادر معارف الهيئات الحكومية التابعة لحكومة دبي



2 جرى تعريف المعلومات هنا بأنها مجموعة منظمة ومتسقة من البيانات، وأن المعرفة هي مزيج من التقييمات التي يجريها الفرد، وخطواته للمعلومات التي يعاينها.

وسائل تبادل المعارف ونقلها

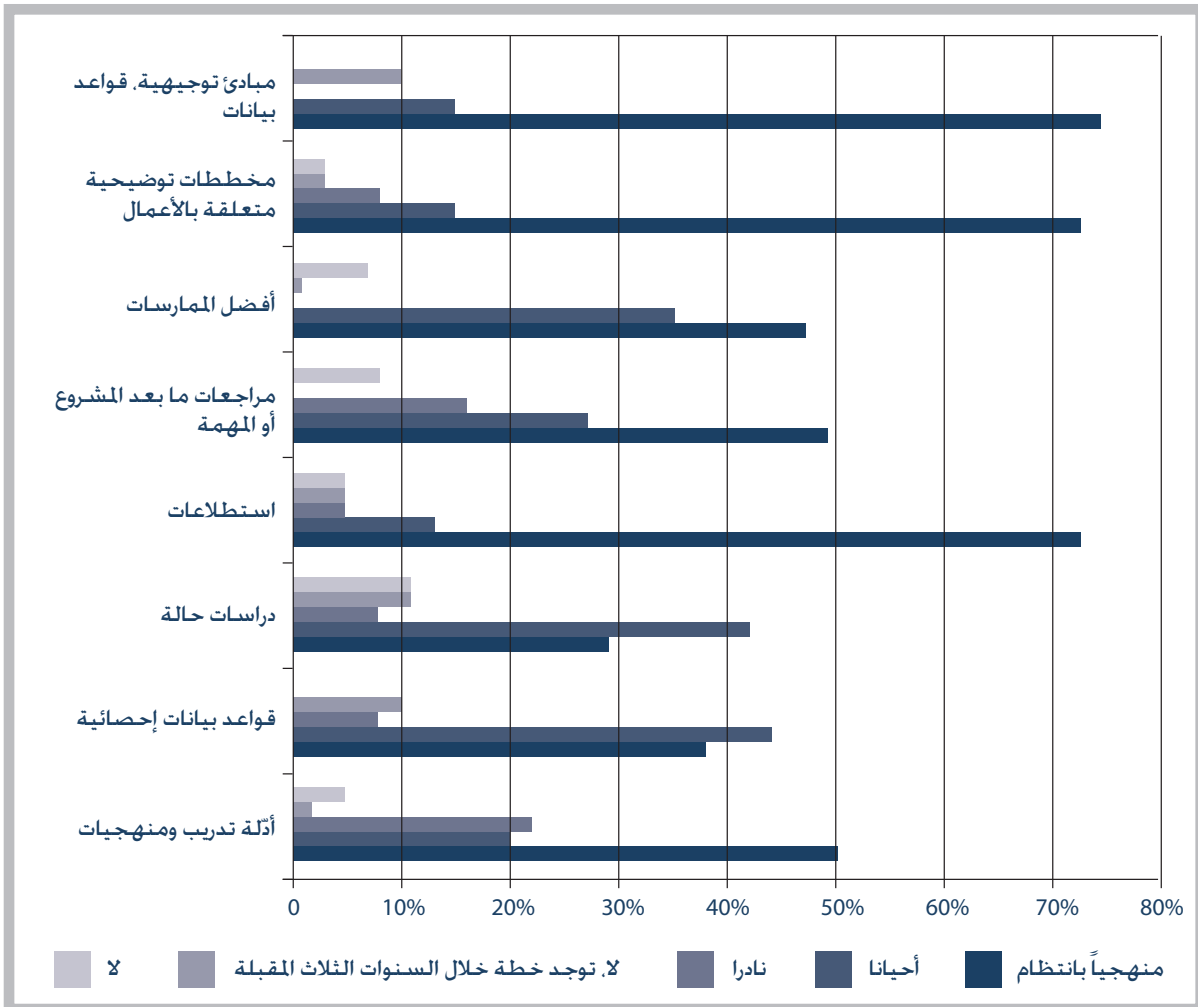
الوسائل الأخرى، مثل المؤتمرات المرئية أو الهاتفية، التي تنتشر فيها المعارف الضمنية، فهي لا تستخدم كثيراً كوسيلة لتبادل المعرفة. وينطبق الأمر نفسه على قواعد بيانات الدروس المستفادة، والتي تمثل 14% فقط. تتسق هذه الاستنتاجات مع الاستنتاجات المستخلصة من المقابلات. فعلى سبيل المثال، أشارت هيئة كهرباء ومياه دبي، وهيئة الطرق والمواصلات، ومحاكم دبي إلى أنها طبقت منهجية تتمحور على نظام وضعته شركات تكنولوجيا المعلومات لتشغيل برامج إدارة المعرفة.

وبالرغم من أن التكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في نجاح برامج إدارة المعرفة، قد تصبح عائقاً أيضاً إذا ما تجاهلت المؤسسات الجوانب الإنسانية والهيكلية، وأفرطت بدلاً من ذلك في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات. الأهم من ذلك، هو أن نقل المعرفة الضمنية يتم في كثير من الأحيان من خلال تبادل القرارات رسمياً، وبشكل غير رسمي من خلال المناقشات (إما هاتفياً أو عبر مناقشات واجتماعات ودية)، وليس بالضرورة من خلال أدوات تقنية رسمية كالتي نوقشت أعلاه.

بعد إيجاد المعارف وتوثيقها، تأتي مهمة تبادلها مع الآخرين، ونقلها لهم، سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها. لقد أدى ظهور الشبكة المعلوماتية وتوافر أجهزة الكمبيوتر إلى جعل عملية تبادل المعارف أسهل بكثير وأبسط مما مضى. لكن لا بد من إدراك أن الأدوات التكنولوجية ليست سوى وسيلة لتسهيل الحصول على المعارف وتقاسمها، وأنها لا تمثل إدارة المعرفة تمثيلاً تاماً. وتوجد في الواقع وفرة من الآليات والأساليب المؤسسية والتكنولوجية والشخصية التي تسهل نقل المعرفة.

يوضح الشكل (10)، أن نسبة 72% من الهيئات التي شملها الاستبيان أشارت إلى أنها تعتمد اعتماداً منهجياً على نظم إدارة الوثائق، مثل المجلدات الإلكترونية المشتركة، فيما أنشأت 65% من هذه الهيئات شبكات إنترنت داخلية، وأشارت حوالي 62% منها إلى أنها استخدمت الإنترنت لتبادل المعارف. في الحقيقة، فمن الواضح أن هذه الهيئات الحكومية تعتمد اعتماداً مكثفاً جداً على الأتمتة والرقمنة؛ أما

الشكل (9): طرق جمع المعارف، وأشكال توثيقها



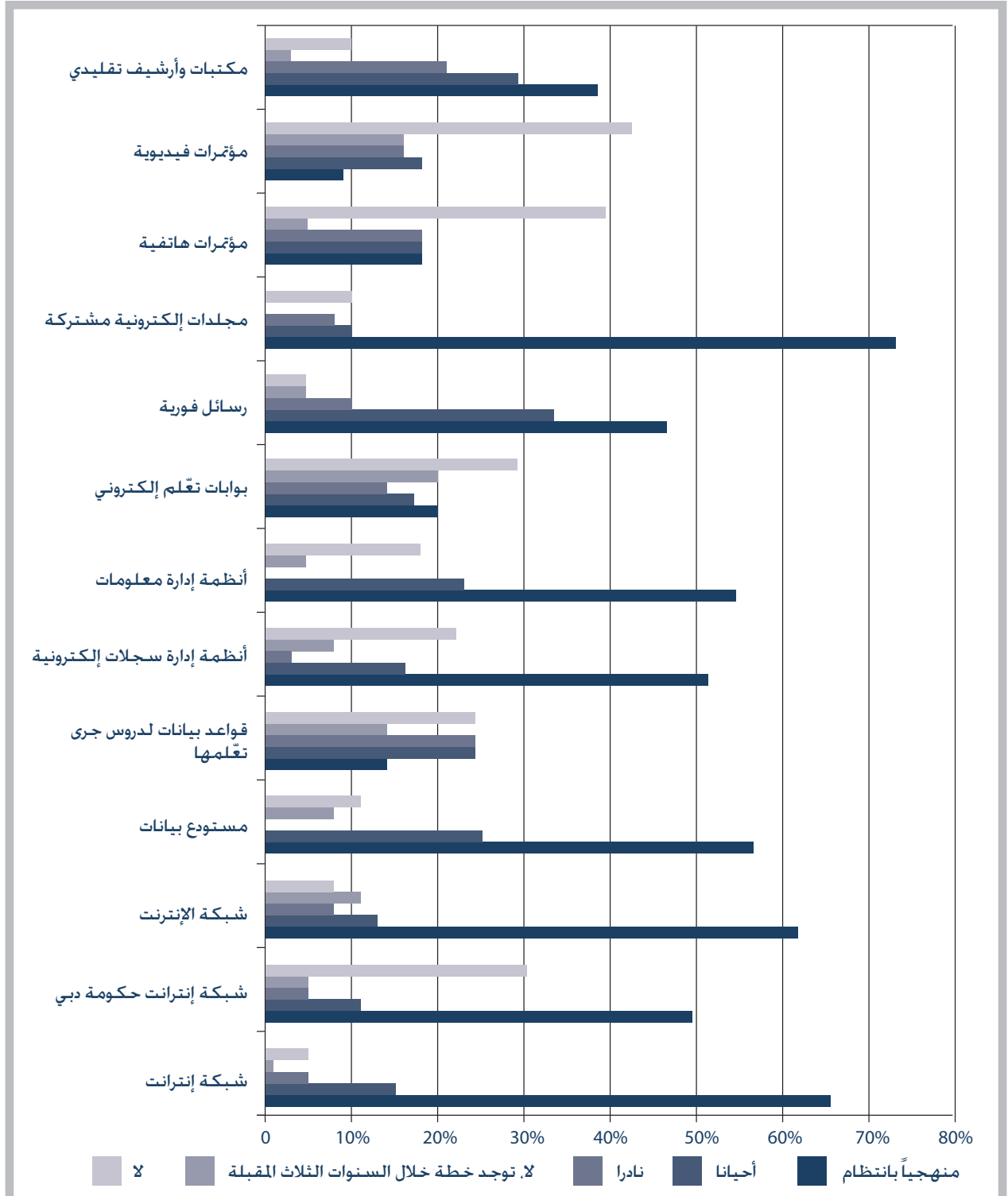
هيئة حكومية. وقارنت أهداف تطبيق «إدارة المعرفة» مع مستوى النجاح الذي حققته.

تبين نتائج الدراسة أن الفعالية، وزيادة الإنتاجية، وتقديم الخدمات من خلال تبادل المعرفة بأسلوب أكثر منهجية، كانت الأهداف الرئيسية لإنشاء برامج إدارة معرفة داخل القطاع العام بدبي. أشارت نسبة تبلغ حوالي

أهداف تأسيس برامج إدارة المعرفة في القطاع العام بدبي

لتقييم نتائج برامج إدارة المعرفة في القطاع العام في دبي. من الضروري أن نسلط الضوء على الأهداف المعلنة من إنشائها منذ البداية. ركزت هذه الدراسة على 19

الشكل (10): وسائل تبادل المعرفة المستخدمة داخل القطاع العام في دبي

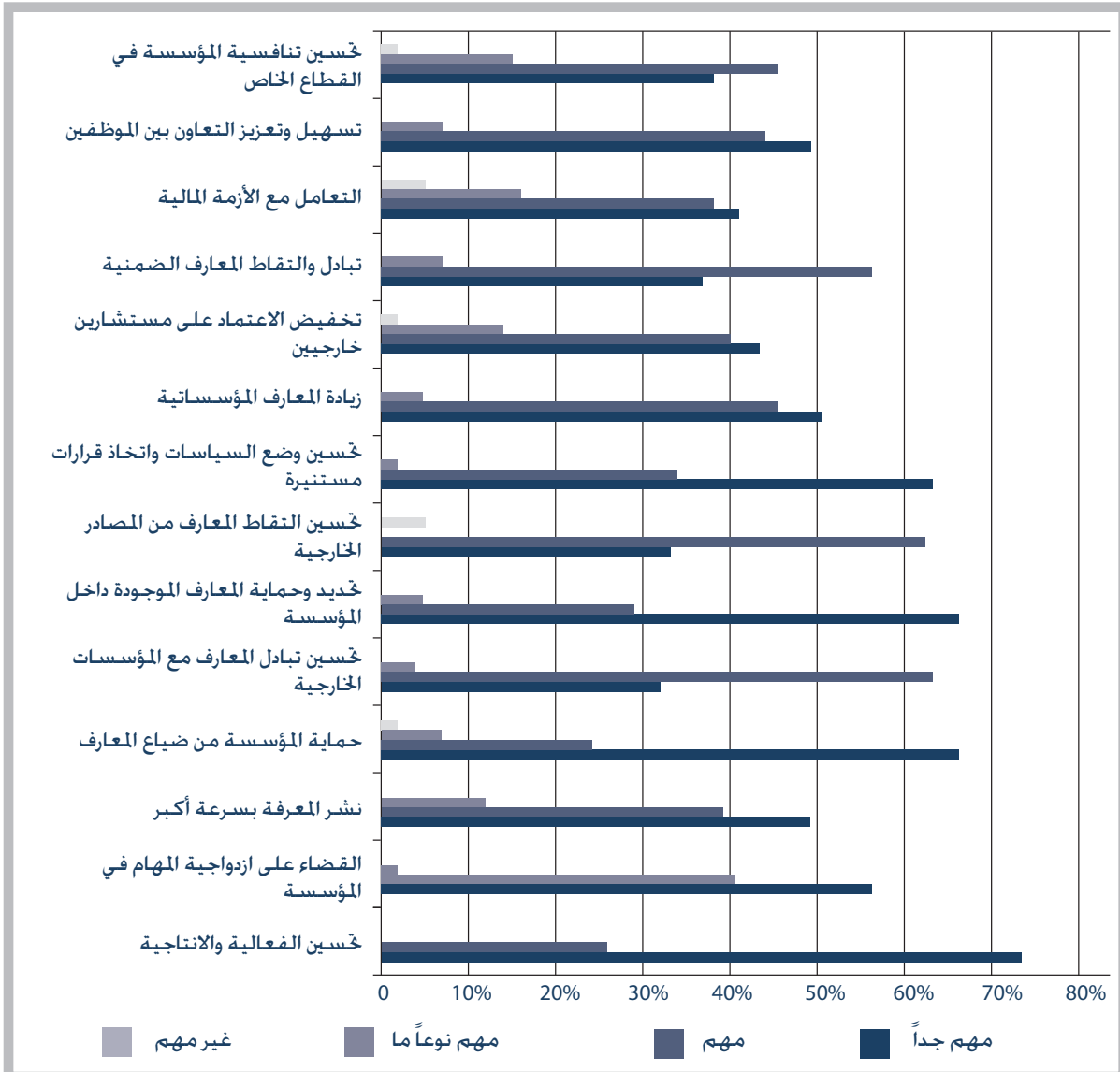


نتائج برامج إدارة المعرفة الحالية في القطاع العام بدبي

توفر هذه الدراسة نظرة معمّقة في الآثار الفعلية لإدارة المعرفة على القطاع العام بدبي. وكما ذكرنا من قبل، كان تحسين فعالية العمل وإنتاجيته هو الهدف الأهم من إنشاء برامج إدارة المعرفة لدى مؤسسات وهيئات حكومة دبي (73%). وكما يوضح الشكل (12)، فقد أشارت 23% و43% من الهيئات المشاركة في الاستبيان، على التوالي، أن مؤسساتها كانت «ناجحة جداً» و«ناجحة» في تحقيق هذا الهدف. بيد أن البرامج الراهنة المتبعة لإدارة المعرفة لم تحقق سوى نجاحات

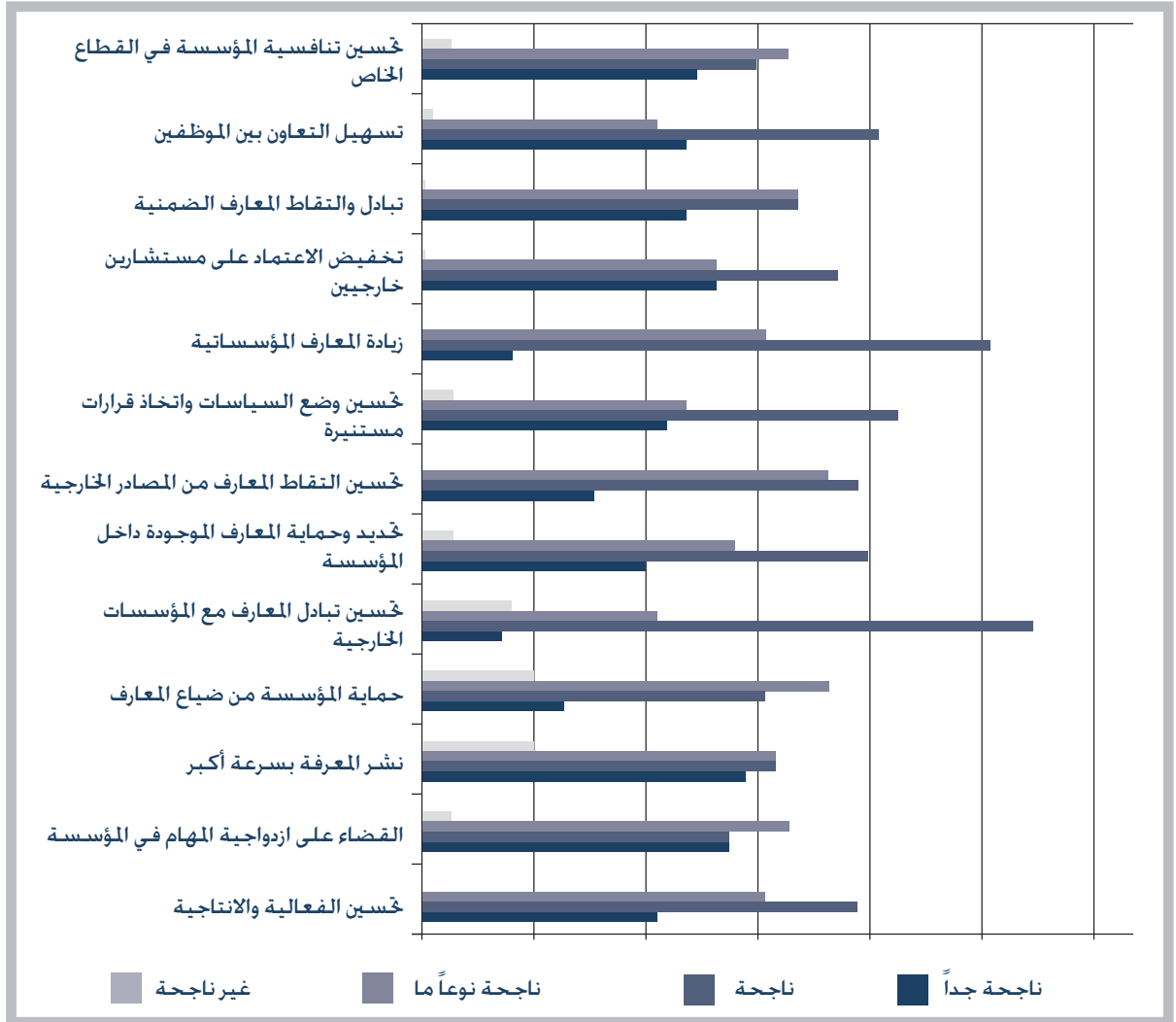
73% من الهيئات التي شملها الاستبيان (الشكل 11) أن فعالية العمل وتحسين الإنتاجية اعتُبر هدفاً «مهماً جداً» من أهداف برامج إدارة المعرفة المحددة داخل مؤسساتها. واشتملت الأسباب الأخرى «المهمة جداً» على حماية المؤسسة من ضياع المعارف بسبب رحيل الموظفين، وتحديد وحماية المعارف الاستراتيجية الموجودة حالياً في المؤسسة (كلاهما 66%). أما السبب الثالث «المهم جداً» فقد كان لتحسين وضع السياسات داخل المؤسسة واتخاذ قرارات على أساس أكثر اطلاعا. إلا أن 37% فقط من الهيئات التي شملها الاستبيان أشارت إلى أن جمع وتبادل المعارف الضمنية كانت سبباً «مهماً جداً» لتطبيق برامج إدارة المعرفة في مؤسساتهم.

الشكل (11): أهداف تطبيق برامج إدارة المعرفة في القطاع العام في دبي

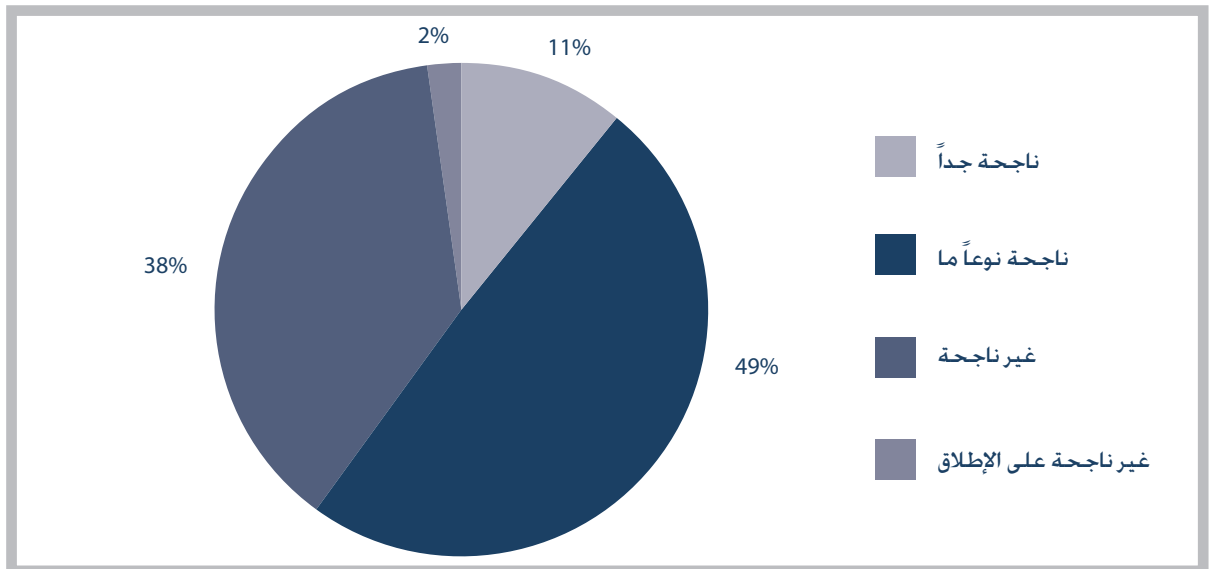


ملاحظة: سُمح للهيئات المشاركة في الاستبيان باختيار أكثر من إجابة واحدة.

الشكل (12): نتائج تطبيق إدارة المعرفة في القطاع العام بدبي



الشكل (13): نتائج تطبيق برامج إدارة المعرفة في القطاع العام بدبي



نحو إيجاد أدوات بشرية وتقنية ومؤسسية سليمة. وذلك سوف يعزز خلق المعارف وتوثيقها وتبادلها. وتهيئة الظروف المناسبة لنجاح مشروعات إدارة المعرفة.

2. **وضع نهج أكثر شمولاً وتكاملاً لإدارة المعرفة.** يتعدى مجرد استخدام تطبيقات تقنية متقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ينبغي لهذا النهج أن يشتمل على وعي بتأثيرات الثقافة المؤسسية. وبأن المعرفة تتسم بطابع حيوي واجتماعي. وتشكل جزءاً لا يتجزأ من الأفراد. وخبراتهم الاجتماعية. وتفاعلهم. إن معالجة الجانب البشري للمعرفة وإدارتها عامل رئيسي في تأسيس مؤسسات واقتصادات قائمة على المعرفة المستدامة.

3. **الإقرار الكامل بالمخاطر المرتبطة بتعيين موظفين مؤقتين.** وتطبيق آليات فعالة لحماية معارفهم وحفظها. فضلاً عن جعلها متاحة في متناول الآخرين داخل المؤسسة. وذلك حيث يفتقر العاملون بعمق مؤقتة إلى الحماس والحافز والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.

4. **وضع سياسات واستراتيجيات واضحة ومكتوبة لإدارة المعرفة.** من المهم وضع الخطوط التوجيهية والمتطلبات والالتزامات والحوافز بشكل رسمي لتشجيع الموظفين داخل مؤسساتهم على توثيق وتبادل معارفهم على حدٍ سواء.

5. **تفعيل واستخدام الطاقات المتوفرة لدى الجامعات المحلية ومراكز البحوث كمصادر للمعرفة والمعلومات.** فالهيئات الحكومية في دبي تعتمد حالياً في الأمور المتعلقة بالمعرفة. اعتماداً مكثفاً على الخبراء والمستشارين في هيئات أخرى. ولم يُعَرِّ دور الجامعات المحلية ومراكز البحوث سوى اهتمام ضئيل نسبياً. فيما في الدول الغربية. تعدّ كليات الإدارة والسياسة العامة المصدر الرئيسي للمشورة والتوجيه بشأن السياسات.

6. **التركيز على الربط بين النتائج المرجوة والنتائج المتحققة من برامج إدارة المعرفة.** يبدو أن برامج إدارة المعرفة الحالية لم تحقّق الغايات الرئيسية التي حدّدت لها. لذا، فمن المهم فهم وتحسين الظروف الهيكلية والبشرية اللازمة لنجاح هذه البرامج بغية تعظيم آثارها على استدامة المؤسسات ومرورتها.

هامشية في الهدف المهم الثاني. وهو حماية المؤسسة من ضياع المعارف بسبب رحيل الموظفين. فيما أشارت فقط 14% و34% من الهيئات التي شملها الاستبيان إلى أنها، على التوالي. كانت «ناجحة جداً» و«ناجحة» في تحقيق هذا الهدف. أما فيما يتعلق بهدف حديد وحماية المعارف الموجودة داخل المؤسسة. فقد ذكرت 22% و44% من الهيئات المشاركة في الاستبيان. على التوالي. أنّ مؤسساتها كانت «ناجحة جداً» و«ناجحة» في تحقيق هذه الغاية. أما بشأن تحسين وضع السياسات واتخاذ قرارات على أساس مطلع. فقد قالت 47% من الهيئات المشاركة في الاستبيان أنّ مؤسساتها كانت «ناجحة» في تحقيق هذه الغاية. فيما أشار 23% منها إلى أنها كانت «ناجحة جداً».

بدأت برامج إدارة المعرفة أكثر فعالية في تحقيق نتائج أخرى. فعلى سبيل المثال. أشارت 32% من الهيئات المشاركة في الاستبيان إلى أنها كانت «ناجحة جداً» في نشر وتشارك المعرفة بسرعة أكبر. وأشارت 30% منها إلى أنها كانت «ناجحة جداً» في القضاء على ازدواجية المهام بين المؤسسات والوكالات الحكومية. وكان تحسين تبادل المعارف مع المؤسسات الخارجية من بين أبرز إنجازات مشروع إدارة المعرفة الحالي. إذ أشارت نحو 60% من الهيئات المشاركة في الاستبيان إلى أنها كانت «ناجحة» في هذا الجانب. وبالمثل. أشارت 56% منها إلى أنها - من خلال البرنامج الحالي لإدارة المعرفة - كانت «ناجحة» في زيادة معارفها المؤسسية.

طلب من الهيئات المشاركة في الاستبيان تقييم نجاح برامج إدارة المعرفة بشكل عام. ويظهر الشكل (13) أنّ 11% فقط من الهيئات المشاركة في الاستبيان اعتبرت برامجها «ناجحة جداً». واعتبرت 49% منها أنّ برامجها «ناجحة إلى حد ما». فيما أقرت 38% منها أنها «غير ناجحة».

التوصيات

تقيم هذه الدراسة الوضع الراهن لإدارة المعرفة في حكومة دبي. وتطلعنا الدراسة على بعض التحديات ونقاط الضعف التي تعترض سبيل خلق المعرفة وتنمية المواهب وإدارتها. في مؤسسات القطاع العام؛ الأمر الذي يؤثر بدوره على فعالية أنشطة إدارة المعرفة وعلى نجاحها. وتشير النتائج إلى أنه يتعيّن على صنّاع القرار والمديرين النظر في التوصيات التالية:

1. **جعل إدارة المعرفة أولوية من أولى أولويات المؤسسات الحكومية.** فهذا سوف يساعد في إعادة توجيه الاهتمام والجهود التي تبذلها الإدارة

المراجع

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

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.

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

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.

قريب 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 2012

كلية دبي للإدارة الحكومية

كلية دبي للإدارة الحكومية هي مؤسسة بحثية وتعليمية متخصصة في السياسات العامة. تأسست عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي. تهدف الكلية إلى تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية على اعتماد سياسات عامة فعالة في دولة الإمارات العربية المتحدة والمنطقة.

وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، تتعاون الكلية أيضاً مع مؤسسات دولية فيما يتعلق بالبحوث وبرامج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تنظم الكلية منتديات ومؤتمرات دولية لمناقشة السياسات العامة وتيسير تبادل الأفكار واستمرار الحوار على المستويين الوطني والإقليمي.

تلتزم الكلية بإنتاج المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صناعات السياسات في الدولة والمنطقة. 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