



الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية

www.fahr.gov.ae



الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية

حقوق الطبع © 2017 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا الدليل، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.



www.fahr.gov.ae

info@fahr.gov.ae

@FAHR_UAE

ص.ب 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف +971 2 4036000
فاكس +971 2 6266767
PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

ص.ب 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف +971 4 2319000
فاكس +971 4 2959888
PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates



“يجب التزود بالعلوم الحديثة والمعارف الواسعة والإقبال عليها
بروح عالية ورغبة صادقة على طرق مجالات العمل كافة حتى تتمكن
دولة الإمارات العربية المتحدة خلال الألفية الثالثة من تحقيق نقلة
حضارية واسعة”

صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان

رئيس الدولة «حفظه الله»



“المعرفة هي أقصر طريق للفوز”

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»



“إن اعتمادنا على العلم والمعرفة لتحقيق التنمية الشاملة هو السبيل
الوحيد للوصول بدولتنا إلى مرحلة الإنتاج النوعي الذي لا يعتمد
النفط أساساً لدخلنا، وهو ما أثبتته تجارب دول ليس لديها تلك الموارد
الطبيعية التي تذكر”

صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان
ولي عهد أبوظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة

40	7.1 رؤية ورسالة الجهة بخصوص إدارة المعرفة
42	7.2 تحليل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات (SWOT)
44	7.3 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة
45	7.4 المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة
46	7.5 خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة
47	8. تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة
47	8.1 الأبعاد المتعلقة باستراتيجيات إدارة المعرفة
50	8.2 الأدوار والمسؤوليات
52	8.3 التحديات والحلول المقترحة للتغلب عليها
59	9. أدوات وأساليب إدارة المعرفة
60	9.1 أدوات وأساليب إنتاج / اكتساب المعرفة
67	9.2 آليات الحفظ والنشر
72	10. قياس إدارة المعرفة وتقييمها
75	11. خاتمة
76	الملحق «أ»: نموذج استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة
86	الملحق «ب»: أسئلة شائعة
88	الملحق «ج»: المراجع

12	حول الدليل
13	التعريفات
14	1. مقدمة
14	1.1 المعرفة والقراءة في دولة الإمارات العربية المتحدة
15	1.2 مفهوم «البيانات» و«المعلومات» و«المعرفة»
18	1.3 مفهوم إدارة المعرفة
20	2. أنواع المعرفة
21	2.1 المعرفة الضمنية
22	2.2 المعرفة الضمنية النظامية
22	2.3 المعرفة الصريحة
23	3. دورة تطوير المعرفة
25	4. مصادر المعرفة
25	4.1 مصادر داخلية
26	4.2 مصادر خارجية
30	5. فوائد إدارة المعرفة
34	6. تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة
40	7. استراتيجية إدارة المعرفة

التعريفات

إدارة المعرفة —————: الإدارة المنظمة للأصول المعرفية في الجهة بهدف خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية؛ وهي تشمل كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على إنتاج واكتساب المعرفة وتصنيفها وتخزينها ونشرها واستخدامها / إعادة استخدامها.

البيانات —————: حقائق أو قياسات أو مشاهدات يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل؛ وعادة تكون على شكل أرقام أو كلمات أو رموز أو أشكال / صور متعلقة بموضوع معين.

المعرفة —————: هي حصيلة امتزاج المعلومات بالخبرة الشخصية والمدرجات الحسية.

المعرفة الصريحة —————: المعرفة التي يمكن تحديدها والتعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز، كما يمكن تخزينها بشكل إلكتروني أو كتابي، بالإضافة إلى إمكانية نشرها والرجوع إليها بسهولة.

المعرفة الضمنية —————: المعرفة الموجودة في عقول الناس والتي يصعب نقلها من شخص إلى آخر عن طريق الكتابة أو التعبير اللفظي.

المعرفة الضمنية النظامية —————: المعرفة الكامنة في الأنظمة والأعمال الروتينية "Routines" لجهة العمل. وهي تتشكل من خلال العلاقات التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والأدوار الوظيفية والإجراءات الرسمية والأعمال الروتينية ضمن منظومة العمل المؤسسي.

المعلومات —————: هي البيانات التي تمت معالجتها عبر تصنيفها، وتنظيمها، وتحليلها بهدف استخدامها لأغراض معينة وفق السياق الذي ترد فيه.

حول الدليل

يهدف «الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية» إلى مساعدة الجهات على التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها.

ويتطرق الدليل إلى أنواع المعارف، ومراحل تطويرها، بالإضافة إلى مصادرها الداخلية والخارجية. كما يظهر الدليل الفوائد العديدة التي تعود بالنفع على الجهات التي تتبنى مفهوم إدارة المعرفة، ويدعمها عبر توفير شرح وافٍ حول تقييم مستوى نضج المعرفة لديها وكذلك حول مكونات استراتيجية إدارة المعرفة. ولكي تتمكن الجهات من التطبيق الفعال للمفهوم، فقد أشار الدليل للأدوار والمسؤوليات ذات الصلة كما استعرض عدداً من التحديات التي قد تواجهها الجهات مع اقتراح حلول مناسبة لها. هذا وقد طرح الدليل عدداً من الأدوات والأساليب التي من شأنها المساهمة في إنتاج واكتساب المعارف وحفظها ونشرها وكذلك في قياسها وتقييمها.

وقد عرض الدليل عدداً من الحالات العملية المبنية على أساس أفضل الممارسات بحيث تسهم في توضيح الأفكار المطروحة؛ كما أشار إلى المراجع التي تم الاستناد إليها أثناء تطويره وذلك لتيسير العودة إليها والاستئناس بها في حال الحاجة إلى تفاصيل إضافية من قبل القارئ.

1. مقدمة

1.1 المعرفة والقراءة في دولة الإمارات العربية المتحدة

لقد كانت دولة الإمارات العربية المتحدة ولا تزال سباقاً في مجال التشجيع على المعرفة والقراءة وذلك إيماناً منها بأهمية هذه العناصر في صناعة التغيير الإيجابي الذي يدعم تقدم المجتمع ونموه.

هذا وقد أدركت الدولة بأن النمو الاقتصادي في العصر الحالي لن يتحقق دون تبني مفهوم اقتصاد المعرفة الذي يسهم في تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ومتميزة؛ مما حدا بها إلى أن تفرد له مكاناً خاصاً في «رؤية الإمارات 2021» تحت عنوان «متحدون في المعرفة» وأن تخصص له مؤشرات تضمن الالتزام بتطبيقه ومنها على سبيل المثال تحقيق مراكز متقدمة على مؤشر الابتكار العالمي وزيادة نسبة «عاملي المعرفة» من إجمالي العاملين في الدولة.

أما فيما يخص القراءة فقد حظيت باهتمام كبير في دولة الإمارات العربية المتحدة حيث انتشرت المكتبات العامة التي تتوفر فيها أمهات الكتب بالإضافة إلى أحدث

الإصدارات والترجمات منذ ثلاثينيات القرن العشرين. كما حرصت القيادة الرشيدة على تعزيز التعلم الذاتي والاستقاء من المعارف والعلوم المختلفة فأطلق صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، «حفظه الله» مبادرة «عام 2016.. عام القراءة» لترسيخ ثقافة العلم والمعرفة والإطلاع. ولضمان تطبيق الاستراتيجية الوطنية للقراءة وجني ثمارها الإيجابية فقد وُضع «مؤشر القراءة» الذي يقيس الوضع العربي على خارطة القراءة ومستويات التنمية الثقافية في المنطقة ورصد مكانة المطالعة وطبيعة ممارساتها في مختلف فئات المجتمع عربياً. كما أقر سموه «القانون الوطني للقراءة» وهو الأول من نوعه من حيث وضع الأطر التشريعية والبرامج التنفيذية والمسؤوليات الحكومية المحددة لترسيخ القراءة في دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل مستدام. هذا وقد قامت وزارة الثقافة وتنمية المعرفة بإطلاق «جائزة القراءة ثقافة وإبداع» التي تستهدف كافة الفئات العمرية من مواطنين ومقيمين على أرض الدولة.

هذا وتسهم الجهات العاملة في الدولة بمختلف قطاعاتها في تعزيز التوجه نحو المعرفة والقراءة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتأهل الجهات الاتحادية في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز ضمن أفضل الجهات في مجال الابتكار الذي يمكن الجهات من تحقيق الاستدامة، حيث تركز المنظومة على التطور المستمر للقدرة بناءً على التعلم من نتائج الأداء وباستخدام أساليب مبتكرة لإدارة المعرفة، كما يتيح للجهات كذلك الترشح ضمن فئة أفضل الممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة ضمن فئات جائزة الإمارات للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية التي يتم من خلالها تكريم الجهات المتميزة في هذا المجال.

1.2 مفهوم «البيانات»، و«المعلومات»، و«المعرفة»

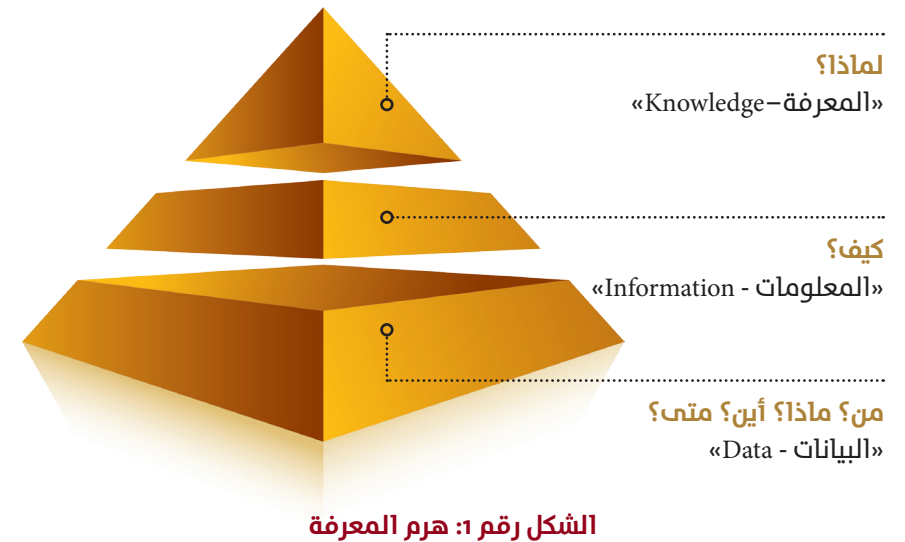
يستخدم البعض مصطلحات «البيانات» و«المعلومات» و«المعرفة» للدلالة على ذات المعنى إلا أنها مفاهيم مختلفة بالرغم من ترابطها، وذلك كما هو موضح أدناه:

- **«البيانات - Data»** هي حقائق أو قياسات أو مشاهدات يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل؛ وعادة تكون على شكل أرقام أو كلمات أو رموز أو أشكال / صور متعلقة بموضوع معين. ومن الأمثلة عليها بيانات الموظفين (الأسماء، والأعمار، والمسميات الوظيفية، إلخ).
- **«المعلومات - Information»** هي البيانات التي تمت معالجتها عبر تصنيفها، وتنظيمها، وتحليلها بهدف استخدامها لأغراض معينة وفق السياق الذي ترد فيه. وفي أغلب الأحيان توفر المعلومات أجوبة للأسئلة التي تبدأ بأسماء

الاستفهام التالية: «من؟»، و«ماذا؟»، و«أين؟»، و«متى؟». مثلاً، «متى تأسست الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟».

- **المعرفة – Knowledge** هي حصيلة امتزاج المعلومات بالخبرة الشخصية والمدرجات الحسية؛ وهي التي تُجيب من خلالها على «كيف؟». مثلاً، كيف أستفيد من معلومات معينة للوصول إلى قرار سليم؟ أو كيف يمكن إنجاز مشروع محدد؟.

الأسئلة التي تجيب عنها كل مرحلة:

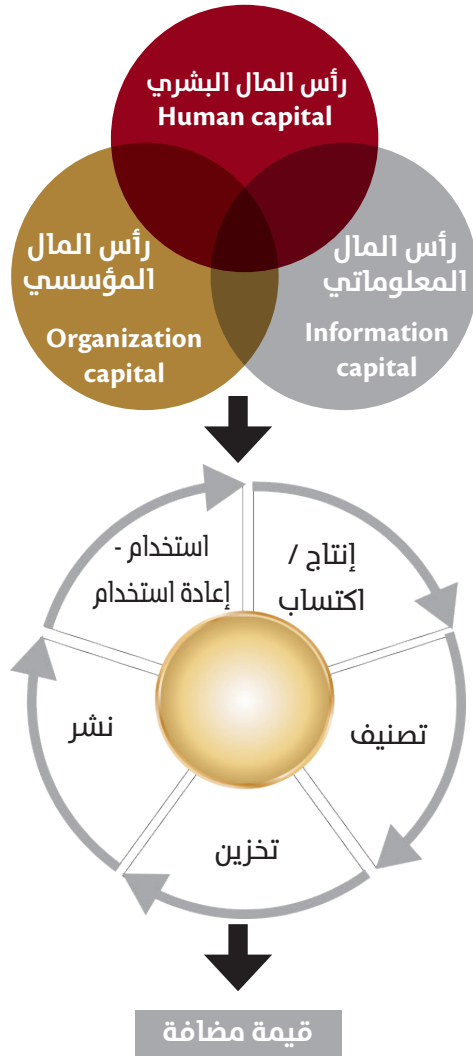


الشكل رقم 1: هرم المعرفة

وتدعم المعرفة عملية اتخاذ القرار بناءً على معايير أو قيم واضحة تتصل بالمستقبل.

ولمزيد من التوضيح فإن الجدول التالي يُبين الفروقات بين «حصر البيانات وتخزينها»، و«إدارة المعلومات»، و«إدارة المعرفة»:

إدارة المعرفة	إدارة المعلومات	حصر البيانات وتخزينها
• تدعم التحسين والابتكار • يتم تطويرها عبر التفاعل البشري	• تدعم العمليات القائمة • يمكن استخراجها من الأنظمة الإلكترونية • يمكن نسخها أو نقلها	• تعتمد على جودة الأنظمة والعمليات المتوفرة • هي عرضة للخطأ البشري • لا يمكن أن تضيف قيمة إن توفرت وحدها
• يتم تدقيق المعلومات واختيارها وتفسيرها من خلال ما تقرره فرق العمل في الجهة	• تنقل المحتوى المتوفر فقط (دون تدقيق وتحليل).	• تعكس صورة فترة زمنية محددة (مثلاً من 1 مارس وحتى نهاية السنة المالية)
• تتطلب المعرفة تقديم المساهمات والتغذية الراجعة بشكل مستمر	• تؤخذ المعلومات من المصدر ولا تتطلب تغذية راجعة من أطراف أخرى.	• هي أرقام أو إحصائيات أو مستندات جامدة تحتاج إلى خبير كي يترجمها إلى معلومات
• تتعدد أشكال المعرفة (فمنها الضمني والصريح) وبالتالي تحتاج عملية حصرها إلى بعض الوقت والجهد	• تقوم على فرضية أنه بالإمكان وضع المعلومات في قالب نمطي واحد كما يمكن أتمتها	• تنتهي صلاحية البيانات مباشرة بعد حصرها وتعتبر من الماضي • عادة يتم حصر البيانات بشكل آلي



الشكل رقم 2: إسهام إدارة المعرفة في خلق قيمة مضافة

إن التغير السريع في مناخ الأعمال، والتطور التكنولوجي، والمنافسة الشرسة، وحاجة المؤسسات إلى خفض التكاليف وتقليص أعداد القوى العاملة تسبب بضياع المعارف وكذلك بضيالة الوقت المتوفر لإنتاج واكتساب الجديد منها. وقد أدنى كل هذا إلى الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها من قبل المختصين في "علم الإدارة" الذين اعتبروا "إدارة المعرفة" هي المرحلة النهائية من الفرضيات ذات الصلة بنظم المعلومات، وكذلك تنبؤوا بأن أداء جهات العمل سيرتبط بشكل مباشر بصناع المعرفة "Knowledge Workers" ممن يساهمون في إضفاء القيمة المضافة عبر معالجة المعلومات المتوفرة لإنتاج معارف جديدة تسهم في تطوير العمل وتوفير منتجات وخدمات مبتكرة.

ولفهم «إدارة المعرفة» بشكل واضح، فقد ظهرت تعريفات عديدة لها إلا أن الأشمل منها هو تعريف جاي ليبوويتز (Jay Liebowitz): «الإدارة المنظمة للأصول المعرفية في الجهة بهدف خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية؛ وهي تشمل كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على إنتاج واكتساب المعرفة وتصنيفها وتخزينها ونشرها واستخدامها / إعادة استخدامها».

تنتج القيمة المضافة في جهة العمل عن طريق الاستفادة من المعارف المتعلقة بالعناصر التالية:

1. رأس المال البشري: ويشمل مهارات الموظفين، ومواهبهم، ومعارفهم
2. رأس المال المعلوماتي: ويشمل قواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
3. رأس المال المؤسسي: ويشمل الثقافة المؤسسية، والقيادة، والعمل الجماعي، والالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية

2.1 المعرفة الضمنية "Tacit Knowledge"

تعتبر «المعرفة الضمنية» ذات قيمة وأهمية كبيرة فهي المعرفة الموجودة في عقول الناس والتي يصعب نقلها من شخص إلى آخر عن طريق الكتابة أو التعبير اللفظي. وتشمل المعرفة الضمنية المهارات الفطرية والأفكار والخبرات المكتسبة، بالإضافة إلى المعتقدات الثقافية والسلوكيات والنماذج الفكرية*.

تنشأ المعرفة الضمنية عبر الممارسة والتجربة والمحاكاة والملاحظة، وتنتقل بفعالية من خلال الاتصال الشخصي والتفاعل المنتظم والثقة. ومن الأمثلة عليها الذكاء العاطفي «Emotional Intelligence» (الذي يُمكن الشخص من قراءة وفهم العواطف بهدف التأثير على مخرجات موضوع ما)، وكذلك تفسير إحصائية، وتشخيص وإصلاح خلل فني يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، وفن إجراء المقابلات الوظيفية الفعالة.

2.2 المعرفة الضمنية النظامية "Embedded Knowledge"



تشير المعرفة الضمنية النظامية إلى المعرفة الكامنة في الأنظمة والأعمال الروتينية "Routines" لجهة العمل. وتتشكل من خلال العلاقات التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والأدوار الوظيفية والإجراءات الرسمية والأعمال الروتينية ضمن منظومة العمل المؤسسي. تجدر الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية النظامية توجد في اللوائح، والإجراءات، والأدلة، والثقافة المؤسسية، والوثائق المتعلقة بالممارسات الأخلاقية (مثل «وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة»)، وغيرها.

لقد أشار خبراء الإدارة إلى أن مفهوم المعرفة يقوم على ثلاث فرضيات: الأولى الاكتشاف الحقيقي للمعرفة لا يمكن الوصول إليه أو تحديده من خلال مجموعة من القواعد، والثانية أن المعرفة عامة وشخصية في آن واحد، وتبين الثالثة أن جذور المعرفة الصريحة توجد دائماً في المعرفة الضمنية. هذا وقد صُنفت المعرفة إلى ضمنية، وضمنية نظامية وصريحة كما يلي:

* تم تعريف مفهوم «النموذج الفكري» في مقال منشور في مجلة سوزان كاري للعلوم والمعرفة وتعليم العلوم عام 1986 على أنه كيفية فهم الشخص للعالم المحيط (مثلاً، كيفية عمل شيء ما). وتستند النماذج الفكرية على الحقائق غير المكتملة، والتجارب الماضية، والتصورات البديهية، وهي تعطي لسلوك الإنسان شكلاً محدداً، كما تؤثر على قراراته في كيفية حل المشكلات وفهمها.

المعرفة الصريحة هي تلك التي يمكن تحديدها والتعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز، كما يمكن تخزينها بشكل إلكتروني أو كتابي، بالإضافة إلى إمكانية نشرها والرجوع إليها بسهولة. ومن الأمثلة عليها قواعد البيانات، وأشرطة الفيديو. والاستفادة من المعرفة الصريحة على أكمل وجه، يتوجب على الجهات ضمان وصول موظفيها إليها بيسر وكذلك العمل على مراجعتها وتحديثها بشكل مستمر وفي الوقت المناسب.

حالة عملية:

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية:

يتميز الموقع الإلكتروني للهيئة الاتحادية للموارد البشرية (<http://www.fahr.gov.ae>) بعرضه للكثير من مصادر المعارف الصريحة مثل نظام “بياناتي” الذي يساعد في إدارة الموارد البشرية وتقديم إحصاءات عامة ودقيقة عن الموارد البشرية. هذا ويُعد النظام واحداً من أفضل الممارسات التي تم توظيفها لخدمة وتطوير إدارات الموارد البشرية في الوزارات والجهات الاتحادية والارتقاء بأدائها حيث يسهل الإجراءات الإدارية والعمليات المالية، كما يساعد في أتمتة إجراءات الموارد البشرية والأجور والرواتب في هذه الجهات منذ تعيين الموظف وحتى تقاعده.

بياناتي
Bayanati
نظام إدارة معلومات الموارد البشرية
في الحكومة الاتحادية

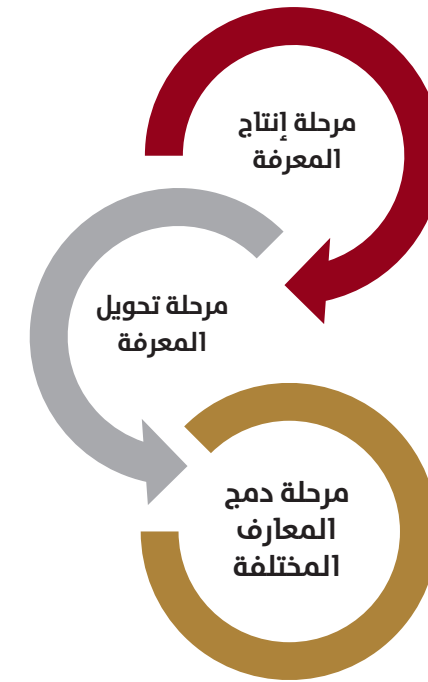
كما يعرض الموقع عدداً كبيراً من المراجع التي تقع تحت مظلة المعرفة الصريحة، مثل «اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية»، و«الدليل الاسترشادي للصحة والسلامة المهنية في الحكومة الاتحادية»، وغيرها.

(لمزيد من التفاصيل، برجاء الاطلاع على موقع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: <http://www.fahr.gov.ae>).

3. دورة تطوير المعرفة

ترتكز دورة تطوير المعرفة على التفاعل الاجتماعي بين الموظفين والمستفيدين «Stakeholders» بحيث ينعكس الأمر إيجاباً عبر ظهور معارف جديدة يمكن التشارك فيها ونقلها بشكل مستمر مما يدعم عملية اتخاذ القرار. وتتألف الدورة من المراحل التالية:

1. **مرحلة إنتاج المعرفة:** هي العملية التي يتم خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين الموظفين.
2. **مرحلة تحويل المعرفة:** يتم خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وذلك عن طريق التواصل والحوار والتفكير الجماعي.
3. **مرحلة دمج المعارف المختلفة:** يتم خلالها إنتاج معرفة جديدة عن طريق مزج المعارف بنوعها الصريح والضمني. حيث من الممكن أن تنتج معرفة ضمنية جديدة عبر تأثير المعرفة الصريحة بالطابع الشخصي للفرد عندما يضيف عليها فهماً خاصاً (مثال: الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفهيًا).



الشكل رقم 3: دورة تطوير المعرفة

4. مصادر المعرفة

تنقسم مصادر المعرفة إلى داخلية وخارجية كما هو مشار إليه أدناه.

4.1 مصادر داخلية

تنشأ مصادر المعرفة الداخلية في جهة العمل عبر الدروس المستفادة والنتائج المترتبة على الخبرات والقرارات التي تقوم باتخاذها خلال ممارسة عملياتها ومشاريعها، وكذلك اعتماداً على القدرات الفكرية والتجارب المختلفة لموظفيها.

ومن مصادر المعرفة الداخلية على سبيل المثال لا الحصر:

1. الأدلة الإرشادية
2. الإجراءات والعمليات الداخلية
3. أنشطة البحث والتطوير
4. براءات الاختراع الداخلية
5. الاجتماعات الداخلية
6. قواعد البيانات
7. التقارير والمراسلات / الخطابات
8. النشرات الداخلية
9. جلسات العصف الذهني
10. البوابة الداخلية الإلكترونية للموظفين (Intranet)

وتجدر الإشارة إلى أن من أهم فوائد وجود مصادر للمعرفة الداخلية هو القدرة على الوصول إليها بسهولة وسرعة، بالإضافة إلى توفرها بتكلفة زهيدة أو بالمجان، مما يتيح فرصاً أفضل لجهة العمل من ناحية تطوير الخدمات والمنتجات ضمن إطار زمني مناسب.

4.2 مصادر خارجية

قد تلجأ الجهات لمصادر المعرفة الخارجية بغرض سد فجوة معرفية بحيث تتم معالجة مشكلة معينة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة. وتتنوع مصادر هذه المعرفة لتشمل على سبيل المثال لا الحصر:

1. العملاء
2. الموردون
3. المكتبات
4. شبكة الإنترنت
5. مراكز الأبحاث
6. المؤسسات التعليمية (مثل الجامعات، والكليات، والمعاهد، إلخ)
7. شبكة معارف الموظفين

8. الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات القطاع العام والخاص

9. منصة السياسات الحكومية (مبادرة وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل)

إن القدرة على الوصول إلى مصادر المعرفة الخارجية في الوقت المناسب يساعد في الحصول على ميزة تنافسية ويعمل على تقليل المخاطر المؤسسية. هذا وتقوم بعض الجهات بالمشاركة في برامج تبادل المعارف مما يساهم في تطوير أدائها ورفع كفاءة موظفيها.

حالة عملية :

منصة السياسات الحكومية

(مبادرة وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل):

أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، "رعاه الله" منصة السياسات الحكومية في عام 2015. وقد أُنشئت لإطلاق المنصة تماشياً مع أهداف الحكومة في تحقيق التحول الرقمي الكامل في كافة جهات ومرافق دولة الإمارات العربية المتحدة وكذلك في بناء اقتصاد قائم على المعرفة.

تتيح المنصة مجالاً للتدريب والنقاش والتفاعل بشأن القضايا المتعلقة بالعمل الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة وهي تضم خصائص وأقسام مختلفة مثل "الخبرات الحكومية" و"دليلك للاحترافية"، و"أسأل الخبير". وتوفر خاصية "الخبرات الحكومية" مجموعة متنوعة من الدراسات الاستراتيجية التي أعدها الجهات الاتحادية بالتعاون مع أبرز بيوت الخبرة وقد تم تقسيمها حسب القطاعات. أما خاصية "دليلك للاحترافية" فتعرض أدلة إرشادية ومجموعة من الأدوات التطبيقية العملية والتدريبية وسلسلة من ملخصات أهم الكتب ذات الصلة بصناعة القرار والقيادة وصياغة السياسات. وفيما يتعلق بخاصية "أسأل خبير" فهي تتيح فرصة التواصل مع مجموعة من الخبراء من كبريات الشركات الاستشارية وبمختلف الاختصاصات بحيث يقدمون خبراتهم للأعضاء بشكل فوري ودون أي محدود مادي.

حالة عملية:

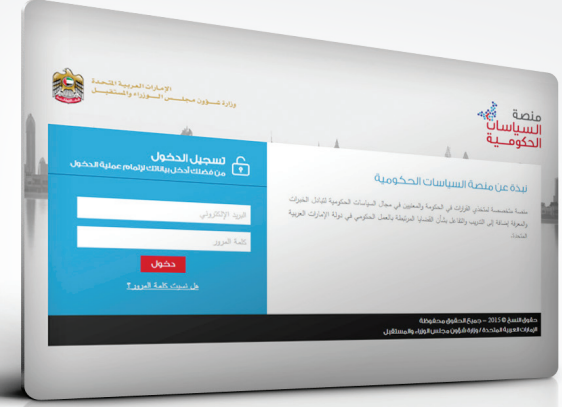
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

(مبادرة معارف):

أطلقت الهيئة مبادرة "معارف" وذلك لإيمانها بأن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعلمية بطريقة تمكن الموظف والجهة من مواجهة التحديات التي يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل. وتمثل هذه المبادرة أحد المصادر الخارجية للمعرفة، والتي تقوم على أساس الشراكة الفاعلة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يتم من خلالها حصر قائمة بأفضل مزودي خدمات التدريب في الدولة بهدف تنمية وتمكين رأس المال البشري في الحكومة الاتحادية.



لمزيد من التفاصيل، يُرجى الاطلاع على موقع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: <http://www.fahr.gov.ae>



هذا وتوفر المنصة خدمة بحث تُعرف باسم "المستشار الإلكتروني" الذي يساعد الأعضاء على تصفح الموقع والعثور على المعلومات المطلوبة بشكل سريع وسهل، أو الاستعانة بالأدوات التي تساعد في إعداد السياسات وذلك إما بالبحث العام أو المتخصص قطاعياً.

لمزيد من التفاصيل، برجاء الاطلاع على موقع:

<https://policy.net.moca.gov.ae>

* محتويات المنصة متوفرة فقط لصناع القرار والمعنيين في مجال السياسات الحكومية من موظفي الحكومة الاتحادية.

على مستوى الموظف

- تحسين وتسريع عملية اتخاذ القرار بسبب توفر الممارسات الأنسب
- زيادة الفعالية والإنتاجية وذلك عبر الاستفادة من الحلول المجربة وتجنب تكرار الأخطاء السابقة
- تسريع عملية نقل المعرفة وذلك بالتركيز على فئة الموظفين الجدد عند انضمامهم للجهات من خلال تنفيذ «البرنامج التعريفي للموظفين الجدد» الذي يساهم في توفير فرص الوصول للمعرفة ضمن إطار زمني أقصر
- زيادة التناغم الوظيفي ورضا الموظفين عبر رفع مستويات التحفيز والمشاركة والولاء المؤسسي بالإضافة إلى تطوير الكفاءات والمهارات مما يقلل نسب الدوران الوظيفي

على مستوى الجهة

- تحقيق استراتيجية الجهة وبناء الذاكرة المؤسسية «Institutional Memory»
 - تشجيع الابتكار والإبداع من خلال العمل الجماعي
 - حصر المعارف الصريحة والضمنية ذات الأهمية الاستراتيجية والتشغيلية وتوثيقها وحفظها وتحديثها لضمان أداء المهام بفعالية
 - زيادة رضا العملاء عبر تقديم خدمات ذات جودة وكذلك من خلال التواصل الفعال
 - تحسين الأداء المالي عبر زيادة الإيرادات المالية والتوفير في النفقات
- وفقاً لدراسة نشرتها كلية دبي للإدارة الحكومية في ديسمبر 2010 بعنوان "إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في إمارة دبي: الفرص والتحديات"، فإن الجهات الحكومية في إمارة دبي قد جنت عدداً من الفوائد عبر تطبيق مبادرات إدارة المعرفة

إن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة له فوائد عديدة تتواءم مع استراتيجية جهة العمل وتساهم في تحقيق أهدافها. ومن هذه الفوائد على سبيل المثال:

وزارة المالية في سنغافورة:

كانت المؤسسات السنغافورية سباقة إلى تنفيذ المخاطر المترتبة عن عدم وجود وتطبيق إطار لإدارة المعرفة لديها، ومنها مثلاً وزارة المالية. تعتبر الوزارة إحدى مؤسسات الخدمة المدنية في سنغافورة، ويقع على عاتقها بذل الجهود اللازمة لجعل سنغافورة مركزاً مالياً عالمياً من خلال ضمان توافق قوانينها مع المعايير العالمية ومع أفضل الممارسات وبالذات فيما يخص معايير المحاسبة ومبادئ الحوكمة المؤسسية.

لقد واجهت الوزارة تحديات كبيرة نتيجة عدم وجود طريقة منهجية لتنظيم المعلومات، وعدم وجود آلية لإدارة قواعد البيانات الكبيرة والبحث فيها، بالإضافة إلى ضياع الذاكرة المؤسسية (institutional memory) مع مرور الزمن وخاصة في ظل ارتفاع معدل الدوران الوظيفي فيها. ونتيجة لعدم وجود سياسة معينة لأرشفة وتخزين رسائل البريد الإلكتروني والمستندات المهمة، خضعت العمليتين لتقدير الموظفين دون توجيه فكانوا يحفظون النسخ الإلكترونية من المستندات في أماكن متعددة مثل الشبكة الداخلية والبريد الإلكتروني والأقراص الصلبة. أدت كل هذه العوامل مجتمعة إلى هدر الوقت وإزدواجية الجهد المبذول وتدني مؤشرات الفعالية في العمل وشعور الموظفين بالتذمر مما حدا بالوزارة إلى التفكير ملياً بتطبيق إطار واضح لإدارة المعرفة.

وبناءً عليه، قامت الوزارة بتشكيل "لجنة إدارة المعرفة" بعضوية كبار مسؤوليها بهدف تطوير إطار متكامل لإدارة المعرفة ووضع خطط عمل ذات صلة. وكان من ضمن الجهود المبذولة تعزيز ثقافة التعلم، ومكافحة الفرق التي تطرح وتنفذ أفكاراً تطويرية جديدة وتنشر ما تعلمته من أخطائها في مرحلة التنفيذ، وكذلك تطبيق نظام ربط إلكتروني.

الموارد البشرية والثقافة المؤسسية

- تقوم الإدارة العليا بتشجيع التواصل وكذلك النقاش البناء والتعلم
- تنتهج الوزارة مبدأ التوازن بين الحياة والعمل مما يعطي الموظف مجالاً للتفكير الإبداعي.
- تشجيع الوزارة موظفيها على تقديم المقترحات وعلى المشاركة في النقاشات ذات الصلة بالتطوير المؤسسي

العمليات

- جلسات العصف الذهني في المقر الرئيسي لوزارة المالية بهدف تطوير الاستراتيجية وتعريف الموظفين بالتوجيهات الاستراتيجية
- آليات نشر المعرفة: وتشمل اجتماعات الموظفين، الشبكة الإلكترونية للوزارة، النشرة الداخلية «أخبار الوزارة».

النواحي التنظيمية

- تطبيق النظام الإلكتروني للمعرفة المؤسسية (Knowledge Enterprise System) الذي يمكن الموظفين من الحصول على المواد التي يحتاجونها لأداء مهامهم

ونتيجة لذلك جنت الوزارة فوائد عديدة منها، على سبيل المثال، التميز في خدمة العملاء، زيادة الفعالية والإنتاجية، حفظ المعارف والوصول إليها بشكل سريع.

6. تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة

إن القيام بتقييم مستوى نضج مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الجهة يعتبر عاملاً من عوامل نجاح المبادرات ذات الصلة. والجدير بالذكر أنه ليس من الضروري أن تكون هذه العملية باهظة التكاليف، ولكنها يجب أن تكون منهجية.

يتضمن الدليل في الملحق "أ" نموذج استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة، حيث يوفر وسيلة عملية تستطيع الجهة من خلالها تحديد مستوى نضج إدارة المعرفة لديها، مما يساعدها على تطوير استراتيجية وأولويات إدارة المعرفة خاصة بها.

ومن المعايير التي يمكن الاستفادة منها في تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة والتي تناولها نموذج الاستبيان سالف الذكر:

معيار القيادة:	يُعنى هذا المعيار بوضع رؤية واستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وكذلك بتوفير الموارد اللازمة لضمان تحقيقها ونجاحها. كما يتطرق المعيار إلى تعزيز الدور الذي يلعبه قادة الجهة في مجال إدارة المعرفة من ناحية التشجيع على نشر المعارف.
معيار العمليات:	يُعنى هذا المعيار بمواءمة العمليات الداخلية مع رسالة الجهة وأهدافها الاستراتيجية بما يحقق التميز في الأداء.
معيار الموارد البشرية:	يُعنى هذا المعيار بوضع وتنفيذ برامج التعلم و التدريب بهدف رفع كفاءة الموظفين. كما يُشجع الجهة على تطبيق برنامج توجيهي للموظفين الجدد، وتشكيل الفرق الداخلية، وامتلاك قاعدة بيانات للكفاءات التي يتمتع بها الموظفون.
معيار التكنولوجيا:	يُعنى هذا المعيار بقيام الجهة بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا فيها (مثل الإنترنت، والشبكة الداخلية، والموقع الإلكتروني) بحيث تتواءم مع استراتيجية إدارة المعرفة الخاصة بها.
معيار التعلم والابتكار:	يُعنى هذا المعيار بقيام الجهة بتعزيز قيم التعلم والابتكار، وتمكين الموظفين، وتوفير حوافز تشجيعية للعمل على نشر المعرفة والمعلومات.

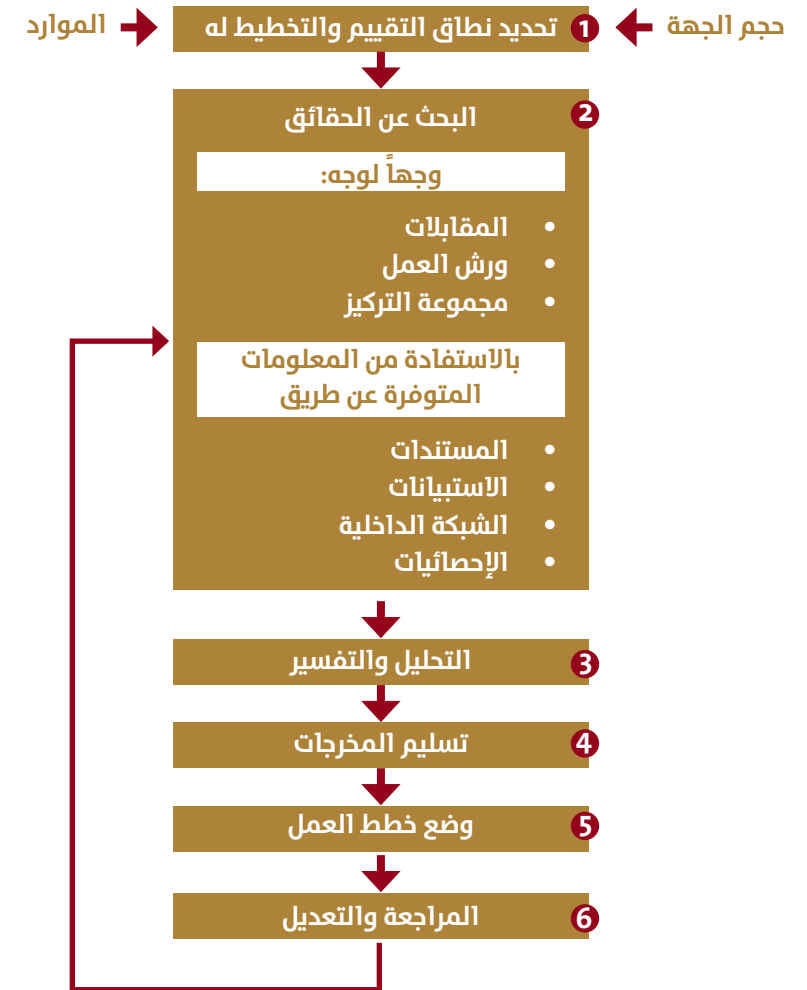
هذا ويساعد تقييم المعرفة على «معرفة ما تعرفه الجهة» و«معرفة ما يتوجب أن تعرفه». ومن أهم مميزات التي تنعكس إيجابياً على الموظفين والجهات:

1. تحديد الاحتياجات المعرفية خاصة فيما يتعلق بالعمليات الرئيسة وابتخاذ القرارات المهمة
2. التعرف على الفجوات المعرفية التي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف ونجاح الجهة
3. تقييم جودة مصادر المعرفة والمعلومات (بما في ذلك مدى سهولة الوصول إليها، ومدى ملاءمتها لغرض الاستعمال، ومدى إمكانية إعادة استخدامها)
4. التعرف على التحديات التي تعرقل تدفق المعرفة ووصولها لمن يحتاجها

5. تحديد الفرص التي من شأنها أن تقلل تكاليف الأنشطة ذات الصلة بالمعرفة (مثلاً، تجنب ازدواجية الجهود في الوصول إلى المعارف وإنتاجها وتحديثها)

إن أنسب وقت للقيام بتقييم المعرفة هو قبل الشروع بإعداد استراتيجية الجهة ومبادراتها المتعلقة بإدارة المعرفة حيث سيساعد ذلك على تحديد الأولويات، كما سيوفر قاعدة مرجعية يمكن العودة إليها لقياس التقدم المحرز.

ويوضح الشكل التالي الخطوات التي يُنصح باتباعها للقيام بتقييم المعرفة:



الشكل رقم 4: خطوات تقييم مستوى المعرفة

تتطلب الخطوة الأولى «تحديد نطاق التقييم والتخطيط له» بحيث تتضح النواحي التي سيغطيها وكذلك قدر الجهد الذي سيبدل. ومن ثم تبدأ مرحلة «البحث عن الحقائق» والتي تشمل جمع البيانات حول الاحتياجات المعرفية وحول سهولة الوصول إلى المعارف وجودتها بالإضافة إلى مسار تدفقها وأي عراقيل تعترضها. أما مرحلة «التحليل والتفسير» فتتعلق بتحديد المعارف المهمة التي تتطلب اهتماماً أكبر وتحديد الفجوات المعرفية وأي ازدواجية ملاحظة. ومن بعدها يتم «تسليم المخرجات» والنتائج بحيث يبدأ العمل على «وضع خطط عمل فعالة» بخصوص إدارة المعرفة. ولضمان التطوير المستمر فيجب «مراجعة نتائج خطط العمل وإجراء أي تعديلات»، كما يلزم، بشكل دوري.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود عدد كبير من الطرق التي يمكن استخدامها للبحث عن الحقائق وجمعها ومنها:



حالة عملية:

مكتب المدعي العام في سنغافورة:

بدأ مكتب المدعي العام في سنغافورة مشروعاً تجريبياً لإدارة المعرفة تحت رعاية الحكومة السنغافورية في عام 2002. انطلق المشروع بالتعاون مع أحد بيوت الخبرة التي قامت بتقييم مستوى نضج مفهوم إدارة المعرفة من خلال معايير تتعلق بـ: (أ) القيادة والثقافة المؤسسية، (ب) عمليات إدارة المعرفة، (ج) القياس، وأخيراً (د) التكنولوجيا وذلك عن طريق إجراء تدقيق داخلي على عملية إدارة المعرفة وكذلك عبر رسم خرائط تدفق البيانات والمعلومات. استمرت عملية التقييم مدة ستة أشهر وقد بينت النتائج: ضياعاً للمعرفة بسبب ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، ووجود عمليات توثيق غير مكتملة، وإزدواجية في المعلومات المتوفرة. هذا وقد ظهر بأن الوحدات التنظيمية ليست على معرفة بالمبادرات والمشاريع التي تقوم بها الوحدات الأخرى. وبينما تم الاحتفاظ بالقرارات النهائية المتخذة في الملفات إلا أنه لم يتم العثور على الآلية التي تم الاستناد عليها للوصول إليها أو حتى البدائل التي كانت متاحة للنقاش. ومن أخطر النتائج التي جعلت المكتب مهتماً بإدارة المعرفة هو إعطاء نصائح متضاربة حول نفس الموضوع للعملاء.

وبناءً على النتائج، تم عقد ورشة عمل لوضع رؤية تتعلق بإدارة المعرفة بمشاركة القيادة العليا وممثلي إدارة المعرفة من مختلف الوحدات التنظيمية. كما شارك القياديون في إعطاء المقترحات المتعلقة بتحسين مشاريع إدارة المعرفة وفي نشر قصص النجاح ذات الصلة بنشر المعارف. لم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل قام المدعي العام نفسه بالمشاركة في الزيارات الميدانية لعدد من المؤسسات القانونية لعرض التجارب المستفادة من إدارة المعرفة في جهته ونشرها تعميماً للفائدة.

المستندات

يتضح من خلال المستندات الكثير من الأمور مثل أهداف الجهة وخططها وعملياتها وغيرها. كما يدل وجود بعض المستندات أو عدم وجودها على مستوى ثقافة المعرفة في الجهة.

أنظمة تكنولوجيا المعلومات

إن تحليل محتويات الشبكة الداخلية ورسائل البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى التعرف على مدني جدواها، ينتج عنه مؤشرات تدل على فعالية أداء الجهة.

أما فيما يخص المخبرات، فيمكن عرضها أو تسليمها بطرق متعددة. ومن أكثر الطرق استخداماً ما يلي:

التقارير الرسمية: تتضح من خلالها النتائج الرئيسية وقد تكون مقسمة وفقاً لنتائج الإدارات كل على حدا.

قواعد البيانات: تكون على شكل بيانات مجدولة تشير إلى مصادر المعلومات واستخداماتها.

الوسائل الإيضاحية للمعرفة: هي عبارة عن تمثيل بصري لنطاقات المعرفة وفق تدفقها في الجهة ويمكن من خلالها التعرف على العقبات وفرص التحسين التي تضمن الوصول للمعارف الدقيقة في وقت زمني مناسب (مثال: خرائط المعرفة "Knowledge Process Maps").

إن أفضل النتائج هي تلك التي توفر مخرجات مفيدة تتمثل في:

- تحديد أكثر المعارف أهمية من ناحية ضرورة إدارتها
- تحديد مصادر المعرفة التي يؤدي خسارتها إلى تضرر الجهة
- التكاليف الخفية الناتجة عن ضياع وقت الموظفين أثناء البحث عن معارف معينة يحتاجونها لإنجاز مهامهم
- تحديد الفرص المتاحة للحصول على المعارف بسهولة (مثال: هل يمكن الحصول عليها أثناء قيام الموظفين بمهامهم الوظيفية اليومية)
- توفير أساس للمقارنة المعيارية بحيث يتم قياس مدني تطور مبادرات إدارة المعرفة وتقييمها بناءً عليه

7. استراتيجية إدارة المعرفة

عند تطوير استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة، على الجهة أن تتأكد من مواءمتها مع استراتيجيتها العامة. كما يتوجب عليها أن تأخذ المكونات التالية بعين الاعتبار:

- رؤية ورسالة الجهة بخصوص إدارة المعرفة
- تحليل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات (SWOT)
- الأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة
- المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة
- خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة

7.1 رؤية ورسالة الجهة بخصوص إدارة المعرفة

إن الرؤية هي بيان مُلهم يشرح التصور المستقبلي الذي تصبو الجهة للوصول إليه في مجال إدارة المعرفة؛ بينما الرسالة هي بيان بالعمل الذي تقوم به الجهة وهو ما يميزها عن غيرها من الجهات.

مثال توضيحي:

وزارة العدل الأردنية

الرؤية: وزارة فاعلة ومتميزة في إدارة واستثمار المعرفة لتحقيق أهدافها والارتقاء بالأداء المؤسسي على مستوى القطاع العام الأردني.

الرسالة: إرساء نظام لإدارة المعرفة في الوزارة لتحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال توظيفها في التخطيط الاستراتيجي وصنع واتخاذ القرارات لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

(لمزيد من التفاصيل، يُرجى الاطلاع على موقع وزارة العدل الأردنية: <http://www.moj.gov.jo>)



7.2 تحليل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات (SWOT)

يعتبر تحليل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات جزءاً من تحليل البيئة الداخلية (Environmental Scanning) الذي تقوم به الجهة للتعرف على العوامل التي توفر مدخلات مهمة لعملية وضع الأهداف الاستراتيجية الملائمة.

تجدر الإشارة إلى أن عوامل القوة والضعف هي عوامل داخلية، أما الفرص والتهديدات فهي عوامل نابعة من البيئة الخارجية التي تعمل بها الجهة، وللتعرف على هذه الجوانب، على الجهة أن تجيب على الأسئلة التالية:

نواحي القوة	نواحي الضعف
• ما الذي يميز الجهة؟ • ما الذي تقوم به الجهة أفضل من غيرها؟ • ما الموارد المتوفرة لدى الجهة؟	• ما الذي يمكن تحسينه في الجهة؟ • ما الذي يجب تجنب القيام به في الجهة؟ • ما الأمور التي من الممكن أن يعتبرها المستفيدون (Stakeholders) نقاط ضعف؟
الفرص	التهديدات
• ما الفرص المتاحة في سوق العمل؟ • قد تكون الفرص متاحة عبر: • التغييرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا • المستجدات المتعلقة بالقوانين والتشريعات • التغييرات في الأنماط الاجتماعية وفي نمط حياة الأفراد • الفعاليات المحلية	• ما العوائق التي تواجهها الجهة؟ • ما الذي يقوم به المنافسون؟ • هل طرأت تغييرات على معايير الخدمات المقدمة؟ • هل يهدد التقدم التكنولوجي مستقبل الجهة؟ • هل تواجه الجهة مشاكل مالية؟

مثال توضيحي:

هيئة حكومية

نقاط القوة	نقاط الضعف
• وجود خطة استراتيجية للهيئة تحتوي على مبادرات تعنى بإدارة المعرفة (كإعداد الدراسات والتقارير، وإعداد استراتيجية لإدارة المعرفة) • وجود البوابة الداخلية على مستوى الهيئة ووجود عدد من الملفات المشتركة التي تحتوي على المعلومات والمعارف المختلفة • وجود بعض أنواع المعارف الموثقة في الهيئة (مثل مجلة دورية وأدلة العمل والسياسات) • دعم الإدارة العليا وتبنيها لفكرة إعداد استراتيجية لإدارة المعرفة	• ضعف الوعي بمفهوم المعرفة • عدم وجود آلية محددة لحصر المعرفة الصريحة والضمنية في الهيئة • عدم وجود ممارسات منتظمة وموثقة لعمليات نقل ونشر المعرفة
الفرص	التهديدات
• الاستفادة من برنامج الإمارات للتميز الحكومي في مجال المعرفة • الاطلاع على تجارب وخبرات الوزارات والهيئات في مجال إدارة المعرفة	• التغييرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وارتفاع تكاليف بعض الأنظمة الإلكترونية التي تساهم في تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة

7.3 الأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة

على الجهة أن تضع أهدافاً استراتيجية لضمان تنفيذ استراتيجيتها بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها، ومن المهم أن تكون هذه الأهداف ذكية (SMART):

- محددة (Specific)
- يمكن قياسها (Measurable)
- يمكن تحقيقها من خلال المهارات والموارد المتاحة (Attainable)
- واقعية (Realistic)
- لها إطار زمني محدد (Time-Bound)

مثال توضيحي:

وزارة المياه والري الأردنية

الهدف الاستراتيجي الأول:

نشر الوعي لدى جميع الموظفين بالأنظمة والتعاملات الخاصة بالوزارة خلال أربع سنوات (ابتداءً من سنة 2007)

الهدف الاستراتيجي الثاني:

حصول جميع الموظفين الذين تستوجب طبيعة عملهم استعمال الكمبيوتر على رخصة قيادة دولية على الأقل خلال السنوات الأربع المقبلة (ابتداءً من سنة 2007)

الهدف الاستراتيجي الثالث:

حصر الموجودات المعرفية الصريحة بشكل كامل خلال أربع سنوات (ابتداءً من سنة 2007)

الهدف الاستراتيجي الرابع:

إيجاد أنظمة حماية إلكترونية على الأجهزة والبرامج والبيانات خلال الأربع سنوات المقبلة (ابتداءً من سنة 2007)

(لمزيد من التفاصيل، يُرجى الاطلاع على موقع وزارة المياه والري الأردنية: <http://www.mwi.gov.jo>)

7.4 المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة

المبادرات هي برامج ستقوم الجهة بتطبيقها عبر مجموعة من الأنشطة ذات الصلة في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مثال توضيحي:

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

الهدف الاستراتيجي:	تفعيل برنامج معرفي يدعم تحقيق استراتيجية الهيئة (2014-2016)
المبادرات	الأنشطة المرتبطة بها
إطلاق وتفعيل مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة في الهيئة	1.1 إطلاق جائزة المعرفة في الهيئة
	1.2 نادي الموارد البشرية
	1.3 ملتقى أفضل ممارسات الموارد البشرية الحكومية
	1.4 مجلة الموارد البشرية
	1.5 النشرات الدورية (بياناتي، هل تعلم، عين على)
	1.6 إطلاق المسابقة المعرفية

7.5 خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة

تشمل خطة العمل المتعلقة بتنفيذ أهداف إدارة المعرفة على اسم المبادرة ومجموعة الأنشطة ذات الصلة، بالإضافة إلى الإطار الزمني لكل نشاط، والجهة المنفذة، ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تشير إلى التقدم الحاصل في التطبيق.

مثال توضيحي:

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

المبادرة	النشاط	2016				الجهة المنفذة	مؤشرات الأداء الرئيسية
		الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع		
إطلاق وتفعيل مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة داخل الهيئة وخارجها	إطلاق جائزة المعرفة في الهيئة				4	إدارة الموارد البشرية والخدمات + إدارة الاستراتيجية والمستقبل	عدد المكرمين بناءً على نتائج جائزة المعرفة (موظف، قائد، إدارة)
	ملتقى أفضل ممارسات الموارد البشرية الحكومية		1			قطاع سياسات الموارد البشرية وقطاع البرامج	عدد الملتقيات
	إصدارات مجلة الموارد البشرية		6		6	الاتصال الحكومي	عدد الإصدارات

8. تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة

8.1 الأبعاد المتعلقة باستراتيجية إدارة المعرفة

لضمان نجاح استراتيجية إدارة المعرفة، هناك أبعاداً مهمة يتوجب على الجهة دراستها، وتحديد أي فجوات تخصصها، ومن ثم العمل على سدها من خلال خطط عمل واضحة، وتشمل هذه الأبعاد التالية:

القيادة	• تركيز القيادة على إدارة المعرفة كأولوية استراتيجية: • وضع رؤية وتوقعات واضحة للموظفين فيما يخص إدارة المعرفة؛ • تطوير ومراجعة وتحديث استراتيجية لإدارة المعرفة من ثم اعتمادها بهدف تخطيط الأنشطة وتحديد الأهداف الخاصة بالمعرفة على مستوى الجهة؛ • توفير الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجية ومبادرات إدارة المعرفة. • التزام القيادة العليا بالجهود المبذولة فيما يتعلق بإدارة المعرفة: • المساهمة بفعالية في الأنشطة المتعلقة بإنتاج/ اكتساب المعارف وتصنيفها وتخزينها ونشرها واستخدامها/ إعادة استخدامها؛ • استخدام الأصول المعرفية في دعم عملية اتخاذ القرارات.
---------	---

الثقافة	• خلق فكر يتبنى ثقافة إدارة المعرفة: • تمكين الموظفين من المشاركة في الأنشطة ذات الصلة بإدارة المعرفة ومكافأة من يدعم تطبيقها وتطويرها؛ • تعزيز وتشجيع الإبداع والابتكار في الجهة. • تطوير قدرة الجهة على تقبل التغيير والتعلم منه: • نشر الوعي بأهمية التغيير وأثره الإيجابي على الجهة عبر قنوات مختلفة منها على سبيل المثال: الورش التحريية، والاجتماعات الدورية، وغيرها؛ • استخدام الموارد والأصول المعرفية المتوفرة لإدارة عملية التغيير؛ • شرح أي تغييرات/ تعديلات متعلقة بعمليات إدارة المعرفة للموظفين والمتعاملين والمعنيين؛ • تقييم أثر التغييرات/ التعديلات التي تطرأ على عمليات إدارة المعرفة ومدى تحقيقها للنتائج المستهدفة.
---------	---

النواحي التشغيلية والإدارية	• تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات ذات الصلة بإدارة المعرفة: • لمزيد من التفاصيل، برجاء الإطلاع على "8.2 - الأدوار والمسؤوليات" من هذا الدليل. • وضع وتطبيق وتحديث سياسات وإجراءات وعمليات واضحة بخصوص إدارة المعرفة.
-----------------------------	---

الموارد المؤسسية	• تصميم التكنولوجيا وتطوير قواعد بياناتها بحيث تتميز بالتالي: • القدرة التشغيلية العالية؛ • القدرة على التكامل بين الأنظمة والبرمجيات المختلفة؛ • سرعة الأداء؛ • سهولة الوصول إليها. • تطوير كفاءة الموارد البشرية بحيث تعيش ثقافة إدارة المعرفة: • تحديد وتصنيف معارف ومهارات الموارد البشرية وتوظيفها وفق احتياجات الجهة؛ • توفير فرص التدريب والتطوير المتعلقة بإدارة المعرفة وقياس العائد منها؛ • توفير البيئة الملائمة التي تشجع الموارد البشرية على تحسين الأداء من خلال اكتساب المعارف ونشرها على مستوى الجهة. • توفير الدعم المالي لتصميم برامج وتنفيذ مشاريع خاصة بإدارة المعرفة: • دراسة الانعكاسات المالية للمشروعات والاستثمارات في الأصول عبر استخدام أدوات ومعايير مالية تضمن التمويل الفعال لأنشطة إدارة المعرفة.
------------------	--

التحسين المستمر	• وضع مؤشرات أداء ذات صلة بإدارة المعرفة، والعمل على مراجعتها بشكل دوري للتأكد من فعاليتها وكذلك لقياس مدى التقدم الحاصل في تحقيق الأهداف. • يمكن أن تشمل النتائج المستهدفة المؤشرات التالية والمرتبطة بالمعرفة: • نسب المشاركة وتبادل المعرفة؛ • نسبة حصر المعارف في الجهة؛ • مدى سهولة الوصول للمعارف في الجهة. • التعرف على ممارسات التبادل المعرفي وفرص التطوير المستقبلية للأنشطة ذات الصلة بإدارة المعرفة.
-----------------	---

إن حجم الجهة ومدى نضجها من ناحية إدارة المعرفة له تأثير كبير على عملية تحديد الأدوار والمسؤوليات ذات الصلة. قد تقوم بعض الجهات بتأسيس وحدة تنظيمية تختص بإدارة المعرفة وحينها قد تتوزع المسؤولية بينها وبين إدارة التخطيط الاستراتيجي والمستقبل، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تقنية المعلومات، والوحدات التنظيمية الأخرى مع وضوح دور كل منها حسب الاختصاص. بينما قد تقوم جهات أخرى بتشكيل فريق يختص بإدارة المعرفة - Knowledge Management Champions بحيث يتألف من 5 إلى 7 أعضاء من مختلف الوحدات التنظيمية في الجهة (يعتمد عدد الأعضاء على نطاق العمل وحجمه).

بغض النظر عن الهيكل التنظيمي للجهة، فإن الأدوار والمسؤوليات عادة ما تتمحور حول التالي:

1. فريق إدارة المعرفة:

- إعداد وتطوير وتحديث استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى أهداف ومؤشرات أداء رئيسية ذات صلة، بحيث تتواءم مع استراتيجية وأهداف الجهة؛
- إعداد وتطبيق وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة؛
- تصميم وتطبيق المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة ومراقبة مستوى إنجازها (مع مراعاة عوامل عدة منها، على سبيل المثال لا الحصر، مستوى نضج مفهوم إدارة المعرفة في الجهة، وتوفر الموارد، وغيرها)؛
- الاطلاع على أفضل الممارسات المحلية والعالمية في مجال إدارة المعرفة بهدف تحديث وتطوير أسلوب العمل؛
- إجراء عمليات تقييم إدارة المعرفة (Knowledge Assessments) للوقوف على نواحي القوة ومجالات التحسين؛
- خلق ثقافة إدارة المعرفة والقراءة آخذين بعين الاعتبار أفضل الممارسات محلياً وعالمياً وذلك باستخدام منهجيات مختلفة منها، على سبيل المثال لا الحصر: ورش العمل، النشرة الشهرية للجهة، وغيرها؛
- التعاون مع الوحدات التنظيمية الأخرى لضمان تحقيق الأهداف ضمن الأطر الزمنية والمخصصات المالية المحددة.

2. إدارة الاستراتيجية والمستقبل (فيما يخص إدارة المعرفة):

- التأكد من مواءمة الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة مع الخطة الاستراتيجية للجهة؛

- مراجعة الأهداف ومؤشرات الأداء المتعلقة بإدارة المعرفة للتأكد من دقتها وفعاليتها؛
- متابعة نتائج مؤشرات الأداء ومراجعة تقارير الإنجاز المتعلقة بإدارة المعرفة لضمان التحسين المستمر؛
- المشاركة مع الوحدات التنظيمية الأخرى داخل الجهة لمراجعة وتعديل أي عمليات تطويرية.

3. إدارة الموارد البشرية (فيما يخص إدارة المعرفة):

- إعداد وتطبيق وتحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية بما يخدم الخطط التشغيلية لإدارة المعرفة (مثلاً نظام التدريب والتعلم والتطوير، وسياسة الاستقطاب والتعليم، نظام إدارة الأداء الوظيفي، إلخ)؛
- التأكد من فعالية عمليات الاستقطاب والتعيين بحيث يتم توظيف المرشحين الأكفاء والذين يتبنون ثقافة إدارة المعرفة والقراءة؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية لكافة موظفي الجهة بالتعاون مع الوحدات التنظيمية (ومن بينها فريق المعرفة) وضمان تلبية الاحتياجات ضمن الإطار الزمني المحدد، بالإضافة إلى متابعة تطبيق الإجراءات الخاصة بنشر المعرفة؛
- تأسيس وتطوير وتحديث قاعدة بيانات الموظفين بحيث توضح الكفاءات والمهارات والمعارف المختلفة التي يتمتعون بها وبالتالي إمكانية الاستفادة منهم عند الحاجة (بنك المهارات)؛
- المساهمة في بناء ثقافة المعرفة في الجهة من خلال وضع مبادرات تتعلق بتشجيع ومكافأة الموظفين على نقل المعرفة (مثلاً موظف الشهر المتميز، إلخ).

4. إدارة تقنية المعلومات (فيما يخص إدارة المعرفة):

- التنسيق مع فريق المعرفة للتعرف على الاحتياجات التقنية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- ضمان توافق وتكامل الأنظمة التقنية والبرمجيات لأغراض حفظ الموارد؛
- توفير الدعم التقني للمبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة وذلك ضمن الإطار الزمني المحدد والمخصصات المالية؛
- تسهيل وصول الموظفين إلى التقنية التي يمكن من خلالها الحصول على المعارف التي تساعد على إنجاز مهامهم؛

5. الوحدات التنظيمية الأخرى (فيما يخص إدارة المعرفة):

- تقديم الدعم اللازم لفريق المعرفة في سبيل تطبيق سياساتها وإجراءاتها بشكل فعال؛
- تشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة والقراءة.

هذا ويجب ألا تغفل الجهة عن الدور المهم الذي يلعبه الموظف في إنتاج وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة وبالتالي فإن الموظف، في مختلف الفئات الوظيفية والوحدات التنظيمية، شريك أساسي في خلق وتبني ثقافة المعرفة مما يعود بالنفع على نتائج الأعمال.

8.3 التحديات والحلول المقترحة للتغلب عليها

قبل تطبيق إطار لإدارة المعرفة، على الجهة أن تقوم بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية للوقوف على التحديات التي يمكن أن تواجهها في هذا المجال، ووضع خطط عمل مناسبة للتغلب عليها بناءً على النتائج والأولويات. يمكن استخدام عدد من الأدوات منها على سبيل المثال: استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة (ملحق "أ")، أو تحليل «SWOT» (نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات)، أو غيرها.

إن معظم التحديات التي قد تواجهها الجهة نابعة عن غياب أحد أو كل الأبعاد التي تطرقنا لها أعلاه. وبالتالي يجب على كل جهة التعامل مع التحدي وفقاً لأولوياتها وإمكاناتها.

العامل	التحدي	الحل المقترح
القيادة	عدم تبني مفهوم وتطبيقات إدارة المعرفة في الجهة وعدم اعتبارها ذات أهمية استراتيجية.	عرض النتائج الإيجابية التي ستعكس على الجهة من ناحية الإنتاجية والربحية وذلك عبر القيام بتحليل التكلفة والفائدة (Cost-Bene-fit Analysis) على سبيل المثال.
الثقافة	إن منظومة القيم والمعايير والممارسات السائدة في الجهة لا تؤمن بمفهوم إدارة المعرفة، وتحول دون تطبيقه، وذلك حرصاً على احتكار المعرفة أو خوفاً من التغيير، أو لعدم معرفة الهدف والفائدة المرجوة.	• نشر الوعي حول مفهوم إدارة المعرفة والقراءة والأهداف والفوائد المرجوة من تطبيقه وذلك باستخدام أساليب كثيرة منها على سبيل المثال: ورش العمل، والنشرة الداخلية، وغيرها. • وضع برنامج متكامل للتغيير المتعلق بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، على أن يكون الموظفون وعلى رأسهم القادة مشاركين في العملية. • توفير فرص التعلم والتطوير للموظفين بحيث تزيد كفاءتهم مما يعود إيجاباً على الممارسات والعمليات الداخلية في الجهة. • وضع نظام لمكافأة وتقدير السلوكيات التي تدعم ثقافة إدارة المعرفة والقراءة، بالإضافة إلى نشر قصص النجاح.
النواحي التشغيلية والإدارية	• عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المعرفة. • عدم وجود هيكل تنظيمي مناسب لخلق ثقافة إدارة المعرفة. • عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة وموثقة فيما يتعلق بإدارة المعرفة.	• توضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بعملية إدارة المعرفة آخذين بعين الاعتبار حجم الجهة وطبيعتها واحتياجاتها. • إتاحة عملية نقل المعارف عند وجود العديد من الموظفين ضمن فرق عمل المشاريع المتعددة. • وضع سياسات وإجراءات واضحة وموثقة لتصنيف المعرفة وكذلك لحفظها ونشرها.

فيما يلي مثال عملي حول التحديات التي واجهت إحدى المؤسسات عند التطبيق وكيفية تغلبها عليها:

حالة عملية:

هيئة المواصلات الهندسية (جمهورية الصين الشعبية):

تأسست هيئة المواصلات الهندسية عام 1984 وتملك حالياً مصانع في عدد من الدول الآسيوية ومنها اليابان وكوريا وماليزيا. تقوم الهيئة بتصنيع الدوائر الإلكترونية المتكاملة ليس فقط لأغراض الاستخدام المنزلي بل كذلك لاستخدامها في عمليات التصنيع المتعلقة بمجال الطيران والمركبات الفضائية.

خلال الأعوام من 2002 إلى 2005، استحوذت الهيئة على عدد من المصانع في آسيا مما أدى إلى زيادة حجمها بشكل كبير وإلى إعادة هيكلتها بشكل مستمر. وقد ترتب عليه استقطاب عدد كبير من الموظفين الجدد وكذلك خسارة عدد مماثل من الموظفين ذوي الخبرة. ونتيجة لذلك شرع بعض المهندسين بالنظر جدياً في موضوع تأسيس نظام لإدارة المعرفة. كانت الجهود الأولى عشوائية ومبنية على أساس التطوع حيث قاموا بالبحث عن بعض البرمجيات التي تساعد في بناء منصة لإدارة المعرفة. ولكن في ظل غياب الدعم من القيادة العليا والتوجيه المناسب لتنظيم عملية استخدام المنصة والتأكد من معرفة الموظفين بوجودها، أصبحت المنصة مجرد مستودع لبعض التقارير والمستندات التي يصعب تصنيفها أو الرجوع إليها عند الحاجة.

في العام 2006، قرر مدير القطاع الهندسي الاستثمار في تأسيس نظام مركزي لإدارة المعرفة بناءً على دراسة داخلية للوضع الحالي في الشركة. وذلك بتكلفة وصلت إلى 189 ألف دولاراً أمريكياً. هذا وقد تم تعيين 6 موظفين بنظام الدوام الكامل للعمل على المشروع.

وبالتالي فإن التفكير بتأسيس نظام لإدارة المعرفة وتطبيقه قد مر بثلاث مراحل كما هو موضح في الجدول التالي:

العامل	التحدي	الحل المقترح
الموارد المؤسسية	• محدودية القدرة التشغيلية للتكنولوجيا وبطء الأداء، والاختراقات الأمنية. • عدم وجود تكامل بين الأنظمة والبرمجيات المختلفة. • صعوبة الوصول إلى التكنولوجيا وتقنية المعلومات. • ضعف كفاءة الموارد البشرية. • عدم توفر الموارد المالية لتصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بإدارة المعرفة.	• الاستثمار في تأسيس وتحديث بنية تحتية متينة وأمنة لتقنية المعلومات. • التأكد من وجود نسخ احتياطية لكافة المواد المحفوظة إلكترونياً لضمان استمرارية العمل وعدم توقف الخدمات. • التأكد من إمكانية ترقية الأنظمة والبرمجيات والقدرة على ربطها بغيرها مستقبلاً. • توفير الوصول لموارد تكنولوجيا المعلومات (مثل توفير اسم مستخدم وعنوان بريد إلكتروني لكافة الموظفين، وغيرها). • تطوير كفاءة الموارد البشرية من خلال عمليات التدريب والتعلم والتطوير ذات الصلة. • في حال عدم توفر الموارد المالية، القيام بتصميم البرامج والمشاريع الخاصة بإدارة المعرفة وتنفيذها عبر الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (مثلاً بالاعتماد على كفاءة الموظفين عوضاً عن الاستعانة بالشركات الخارجية، وغيرها).
التحسين المستمر	• عدم وضع مؤشرات أداء مناسبة أو وضع مؤشرات كثيرة لا تركز على ما يجب قياسه. • عدم مراجعة ومتابعة مؤشرات الأداء في الوقت المناسب، والتأخر في تعديلها.	• وضع مؤشرات أداء رئيسية تقيس الأمور المهمة التي تؤثر على مسار تنفيذ المبادرات ذات الصلة. • ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للجهة لتوضيح العائد من الاستثمار في إدارة المعرفة. • وضع آلية لمراقبة مؤشرات الأداء وجدول زمني واضح للمراجعة؛ وكذلك القيام بتعديل ما يلزم منها.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
الوضع في الشركة		
- كان الموظفون يستخدمون حواسيبهم الخاصة لحفظ المستندات. - كانت الشبكة الداخلية عبارة عن قاعدة بيانات غير منظمة. - كان المهندسون يستغرقون وقتاً طويلاً ويبدلون جهداً كبيراً للوصول إلى المعارف التي يحتاجونها. - عند استقالة أحد المهندسين، كان المهندسون الجدد يجدون صعوبة في أداء المهام الوظيفية لعدم وجود أدلة استرشادية أو أي نوع من أنواع التدريب في مكان العمل. - بالرغم من وجود تقارير تشرح مشاكل المشاريع الماضية إلا أن صعوبة الوصول إليها أدت إلى الوقوع في نفس المشاكل أثناء تنفيذ مشاريع جديدة.	- واجهت الهيئة تحديات عند تطبيق نظام إدارة المعرفة، ومنها: - تردد المهندسين في تحميل المستندات التي تحوي المعارف نتيجة لعدم وجود سياسة تتعلق بالحماية الفكرية؛ - إمكانية الاختراق الأمني للشبكة الداخلية؛ - عدم وجود خطة صيانة دورية للشبكة الداخلية. - تم تأسيس وحدة تنظيمية لإدارة المعرفة كما تم تعيين مدير وفريق عمل ذي خبرة. - وُضعت خطة عمل متكاملة بعد دراسة احتياجات الهيئة والتحديات التي واجهتها خلال المرحلة الأولى وبدايات المرحلة الثانية.	- حققت المرحلة الثانية نجاحاً على مستوى المهندسين إلا أن الشكاوى بدأت تظهر من قبل المستخدمين، مما استدعى مراجعة فعالية نظام إدارة المعرفة المطبق حتى حينه. - بما أن المدراء هم السلطة المخولة للتدقيق على جودة المستندات وكذلك على إمكانية حفظها من عدمه دون وجود معايير واضحة لذلك، فقد بدأ هذا يؤثر على سير العمل. - نتيجة لاتباع كل إدارة طريقة مختلفة عن الأخرى في حفظ المستندات، فقد نشأ عن ذلك قيام بعض الموظفين بكتابة تقارير تفصيلية كثيرة وحفظها دون تصنيف مما أدى إلى صعوبة البحث عن موضوع معين.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
الوضع في الشركة		
- كانت الشبكة الداخلية معرضة للاختراق الأمني لأنه من الممكن الوصول إليها من قبل أي شخص لديه حساب إلكتروني في الهيئة. - بمجرد عملية التطبيق بشكل تجريبي ومرحلي ليشمل في البداية إدارة البحوث والتطوير وبعض الأقسام في الإدارة الهندسية. - شملت خطوات التطبيق تأسيس موقع إلكتروني (باستخدام مزود خدمات مجاني) لكل إدارة بحيث تنظم فيه المعارف الموجودة لديها بشكل منهجي وبحيث لا يتمكن أحد من دخوله إلا عبر الحصول على إذن مسبق من المعنيين. - وجهت القيادة العليا بوضع هدف سنوي يتعلق بإدارة المعرفة لكل موظف بحيث يكون الجميع مسؤولاً ومشاركاً.	- لقد تبين للمعنيين بأن المواقع الإلكترونية المجانية التي أنشئت في المرحلة الثانية من التطبيق تحتاج إلى تكاليف عالية جداً لتحديثها وتطويرها بغرض التغلب على الصعوبات الجديدة. - قررت القيادة العليا، ممثلة بمدير القطاع الهندسي، الاستثمار في تطوير نظام مركزي لإدارة المعرفة بالتعاون مع أحد بيوت الخبرة، بالإضافة إلى تعيين موظفين بنظام الدوام الكامل للعمل على المشروع.	- تقارير حول الزيارات الميدانية للمدراء - تقارير حول ضبط جودة المشاريع - مواد تدريبية متعلقة ببعض الوظائف - مواد تدريبية متعلقة ببعض الوظائف - تقارير حول الزيارات الميدانية للمدراء - تقارير حول ضبط جودة المشاريع - مواد تدريبية متعلقة ببعض الوظائف - تقارير حول ضبط جودة المشاريع - مواد تدريبية متعلقة ببعض الوظائف - مصادر معرفة خارجية - مستندات توثق المعارف الشخصية للموظفين.
مستندات المعرفة التي توفرت		
- تقارير حول الزيارات الميدانية للمدراء - تقارير حول ضبط جودة المشاريع - مواد تدريبية متعلقة ببعض الوظائف - مصادر معرفة خارجية - مستندات توثق المعارف الشخصية للموظفين.	- تقارير حول الزيارات الميدانية للمدراء - تقارير حول ضبط جودة المشاريع - مواد تدريبية متعلقة ببعض الوظائف - مصادر معرفة خارجية - مستندات توثق المعارف الشخصية للموظفين.	- تقارير حول الزيارات الميدانية للمدراء - تقارير حول ضبط جودة المشاريع - مواد تدريبية متعلقة ببعض الوظائف - مصادر معرفة خارجية - مستندات توثق المعارف الشخصية للموظفين.

9. أدوات وأساليب إدارة المعرفة

هناك أدوات وأساليب متنوعة ومحددة لإنتاج المعرفة واكتسابها وتصنيفها وتخزينها ونشرها واستخدامها وإعادة استخدامها وذلك وفقاً لمدى نضج الجهة فيما يتعلق بهذا الخصوص (أنظر ”الملحق أ“)، ومع مراعاة الالتزام بما ورد في ”الدليل الإرشادي لمواصفات البيانات المفتوحة للجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة“، و«قرار مجلس الوزراء (21) لسنة 2013 بشأن لائحة أمن المعلومات في الجهات الاتحادية»، و«إطار تنظيم نشر وتبادل البيانات».

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
تصنيف المستندات		
• لم يكن متاحاً	• لم يكن متاحاً	• متاح
تعيين الخبراء		
• لا يوجد	• لا يوجد	• يوجد
مسؤولية إدارة حسابات الموظفين		
• المسؤولية غير واضحة ويقوم بتحملها من يتطوع لذلك.	• مستوى ضبط متدن: يتم فتح حساب للموظفين الذين يتقدمون بطلب ويوجد عدد لا محدود من الحسابات لكل موظف.	• مستوى ضبط عال: تمت مواءمة حسابات الموظفين مع قاعدة البيانات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية بحيث يتوفر حساب واحد فقط لكل موظف. كما لا يُسمح لغير الموظفين بالوصول إلى نظام إدارة المعرفة.

ومع هذا القرار، بدأت الجهود المبذولة بجني ثمارها من خلال وصول المعرفة لعدد أكبر من موظفي الهيئة في مختلف مواقعها التشغيلية، وتحسن مؤشرات التدريب والتطور الوظيفي للموظفين، وارتفاع ثقة الموظفين بجهة عملهم وكذلك تحسن بيئة العمل الداخلية.

9.1.1 منتديات المعرفة – Knowledge Café (بما تشمله من جلسات للعصف الذهني ومختبرات الابتكار)



قد ينشغل الموظفون بتحقيق أهدافهم الوظيفية ويفتقدون فرصة العودة والتفكير ملياً بالمناقشات التي تُطرح أثناء لقاءات فرق العمل أو جلسات العصف الذهني؛ مما يؤدي إلى ضياع الفائدة التي قد تجنيها الجهة من جراء جمع المعارف والخبرات التي تحملها النقاشات والحوارات بين طياتها. وهنا يأتي دور منتديات المعرفة (Knowledge Café).

منتدى المعرفة هو طريقة لتحفيز الموظفين بهدف مناقشة وإنتاج أفكار ورؤى مجدية وقابلة للتطبيق، حيث يجلس المشاركون في حلقة ويقوم "مدير الحلقة – facilitator" بتوضيح هدف الجلسة وموضوعها ومن ثم يقوم بطرح سؤال أو سؤالين. على سبيل المثال، إن كان موضوع الجلسة يتعلق بإدارة الكفاءات والمواهب في المؤسسات، قد يكون السؤال الموجه للمجموعة: "كيف يمكن استقطاب الكفاءات والمواهب؟ وكيف يمكن الحفاظ عليها وتحفيزها؟".

بعد طرح الأسئلة، تقسم المجموعة إلى مجموعات صغيرة تتألف كل منها من حوالي خمسة موظفين، وتقوم كل مجموعة بمناقشة الأسئلة لمدة تقارب 45 دقيقة. هذه النقاشات لا يديرها مدير الحلقة ولا يتم تحضير أي ملخص للنقاش الذي جرى لغرض عرضه على المجموعة الكبيرة.

بعد انقضاء الوقت المحدد، تعود المجموعات الصغيرة للحوار ضمن المجموعة الكبيرة

بقيادة الموجه وذلك لمدة 45 دقيقة أخرى. في هذه المرحلة يقوم المشاركون بالاستماع للأفكار التي تطرحها كل مجموعة والتفكير فيها بهدف المشاركة برأيهم وملاحظاتهم حول ما سمعوه.

لضمان فعالية ونجاح منتدى المعرفة، يُنصح بالتالي:

- مشاركة 15 – 50 مشاركاً (يتفاوت العدد الأمثل وفق حجم المشاركة)؛
- حصر وقت الجلسة بين ساعة إلى ساعتين، وقضاء الوقت في المناقشة حيث لا وجود للعروض التقديمية وجلسات التغذية الراجعة عند استخدام هذه الطريقة لإنتاج واكتساب المعارف؛
- جعل المشاركة تطوعية وتلقائية.

ويعتبر العصف الذهني "Brainstorming" ومختبرات الابتكار من الأنشطة التي يمكن عقدها خلال منتديات المعرفة. وهي طرق سهلة لمساعدة مجموعة من الموظفين على إنتاج عدد كبير من الأفكار والحلول الجديدة وغير التقليدية.

هذا وتنقسم عملية ابتكار الأفكار إلى:

المرحلة الأولى - جمع الأفكار:

- طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة وغير التقليدية
- جمع الأفكار وكتابتها دون الحكم على مدى جودها

المرحلة الثانية - تقييم الأفكار:

- البحث عن الأفكار المبتكرة
- الحكم على الأفكار بشكل إيجابي
- صقل الأفكار وتحسينها

توضح الخطوات التالية كيفية الوصول إلى الأفكار الابتكارية (الإبداعية):

1. اعتماد مدير الجلسة (facilitator) الذي سيقود العملية؛
2. التأكد من معرفة كافة المشاركين بموضوع النقاش وكذلك بالتعليمات الخاصة بعملية العصف الذهني؛
3. إجماع المشاركين على المعايير التي ستستخدم لاختيار الأفكار والحلول ومن ثم طرح أفكارهم؛
4. القيام بالبحث عن الأفكار المكررة وجمعها تحت عنوان واحد؛ ومن ثم القيام بالتصويت للأفكار ذات الجدوى وفقاً للمعايير التي تم الاتفاق عليها في بداية الجلسة؛

5. اختيار الأفكار التي حصدت أعلى نسبة تصويت ومناقشة كيفية تطبيقها عبر خطة عمل واضحة.



لنجاح الجلسات، يمكن أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

- دعوة ذوي الخبرة والاختصاص لحضور الجلسات والمشاركة فيها؛
- وضع أهداف واضحة ومحددة للجلسة؛
- توفير المعلومات حول موضوع النقاش؛
- تشجيع المشاركين على طرح الأسئلة ذات الصلة والمساهمة الفعالة.

9.1.2 منصات تبادل المعرفة

تتألف من مجموعة من الموظفين الذين يجمعهم اهتمام مشترك بموضوع معين بحيث يتعلمون المزيد عنه من خلال التفاعل الدوري فيما بينهم، وتتشكل منصات تبادل المعرفة بهدف إنتاج ومشاركة المعارف والخبرات والمهارات بين أعضائها.

يمكن أن يتفاوت حجم المجموعة، التي تشكل المنصة، من عدد لا يتجاوز 5 أشخاص وقد يصل عددهم إلى الآلاف. ومن الممكن أن ينتمى الأعضاء إلى وحدة تنظيمية واحدة أو أكثر داخل الجهة، كما يمكن أن يضم أعضاء من خارج الجهة. ومن الأمثلة على منصات تبادل المعرفة: فريق الصحة والسلامة المهنية في الحكومة الاتحادية، بالإضافة إلى رؤساء السعادة والإيجابية في الجهات الاتحادية.

يجب أن تؤخذ العناصر الثلاثة التالية بعين الاعتبار عند تشكيل منصات تبادل المعرفة:

1 نطاق الاهتمام (الموضوع)

من المهم تحديد نطاق الاهتمام (الموضوع) الذي سيكون محور اهتمام جماعة / منصة تبادل المعرفة.

2 أعضاء جماعة / مجموعة الممارسة

يُشترط في أعضاء مجموعة المنصة أن يكون لديهم خبرة محددة بحيث يتناقشون ويتشاركون المعارف. كما إنه من الضروري وجود علاقة تتسم بالثقة بين الأعضاء بهدف تشجيع التفاعل فيما بينهم مما يسهل عملية إنتاج المعارف واكتسابها.

3 الممارسة

يجب أن يكون أعضاء مجموعة المنصة من أصحاب الممارسة في الاختصاص. سيساعدهم ذلك في تطوير مجموعة من الخبرات والأدوات والطرق المستخدمة لعلاج مشاكل متكررة.

أما الخطوات التي يمكن اتباعها لتشكيل منصات تبادل المعرفة والمحافظة على استدامتها:

1. خلق دافع كبير لدى مجموعة من الموظفين للانضمام إلى منصة تبادل المعرفة بسبب حاجة ملحة وقوية لاكتساب ومشاركة المعارف والخبرات.
2. دعوة الموظفين من ذوي الشغف في الموضوع المخصص لمنصة تبادل المعرفة ومن ثم طلب أفكارهم وملاحظاتهم حول التالي:
 - كيف يرتبط الموضوع باستراتيجية الجهة؟
 - ما المعارف الرئيسية التي يمكن إنتاجها واكتسابها ومشاركتها؟

- من هم المشاركون المحتملون الذين سيستفيدون من منصة تبادل المعرفة ويفيدونها؟
 - ما الأنشطة الرئيسية التي ستسهم في استدامة المشاركة بين مختلف الممارسين؟
 - ما الفوائد الرئيسية التي ستجنيها الجهة وكذلك المشاركون؟
3. إطلاق مبادرة خاصة بمنصة تبادل المعرفة خلال الفعاليات الاجتماعية للموظفين حيث يكون الجو ودياً وباعثاً على الثقة فيما بينهم.
4. عقد أنشطة رئيسية تتحقق من خلالها النتائج وكذلك تحافظ على حماس المشاركين، وتنوع الأنشطة لتشمل على سبيل المثال لا الحصر: تصنيف المعرفة الضمنية التي يوفرها الموظفون القدامى أو مشاركة الخبرات الجيدة. من المهم جداً نجاح اللقاء الأول لأعضاء منصة تبادل المعرفة والوصول إلى نتائج واضحة من خلاله للتأكيد على قيمة المثابرة على المشاركة فيه.
- وتعتبر المجموعات الافتراضية من أشكال منصات تبادل المعرفة ومنها على سبيل المثال المنتديات الإلكترونية ومجموعات الواتساب "Whatsapp".

9.1.3 القراءة / المطالعة

إن القراءة / المطالعة عملية فكرية تهدف إلى اكتساب المعرفة، والحصول على العلوم، وتطوير المهارات الفردية، وزيادة الثقافة والوعي في موضوع محدد أو مواضيع عامة. هذا وتنوع مصادر القراءة فمن الممكن أن تكون من خلال الكتب الورقية، والكتب الإلكترونية، والصحف والمجلات، والدوريات المتخصصة، والشبكة الداخلية للجهة وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن "القانون الوطني للقراءة" الذي أصدره صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة وفق المرسوم بقانون رقم 18 لسنة 2016، يُعتبر أول تشريع يدعم القراءة التخصّصية ضمن ساعات العمل الرسمية ويشترط على جهات العمل توفير مواد القراءة التخصّصية المطبوعة أو الإلكترونية المناسبة بوصف الثقافة المهنية أو التخصّصية شرطاً لتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية. كما يدعو "القانون الوطني للقراءة" إلى اتخاذ التدابير اللازمة لدعم أنشطة القراءة وتبادل المعارف والخبرات في محيط العمل، ومن فوائد القراءة على الموظف والجهة، على سبيل المثال لا الحصر:

- زيادة القدرة على التحليل: تعمل القراءة على تقوية القدرة على تحليل المعطيات والأحداث وربطها ببعضها البعض للتوصل إلى نتائج تفيد في تحسين أداء العمل.
 - العصف الذهني: تعتبر القراءة مصدراً مهماً لاكتساب المعارف في المجالات المختلفة مما يساعد القارئ على المشاركة الفعالة في جلسات العصف الذهني.
 - تقليل الضغط والتوتر: تمنح القراءة صفاءً ذهنياً يساعد الموظف على التركيز والاسترخاء بحيث ينظر إلى تحديات العمل على أنها فرص للتعلم والتطوير.
- لضمان اكتساب المعارف عبر القراءة، على الموظف أن:
- يحدد الهدف من القراءة حيث سيساعده ذلك على تحديد نوع المادة التي سيقروها
 - يقرأ ما يهمه من المواضيع بحيث تكون القراءة ممتعة لا واجباً مملاً. وليس من الضروري أن تكون قراءة المادة بشكل متسلسل، بل يمكن للموظف أن يقرأ الفقرات التي يربى بأنها ستعود عليه بالفائدة
 - يطلع على أكثر من مصدر للمعلومة بحيث يعطيه ذلك أفكاراً أكثر
- يمكن للجهات التي تسعى إلى تعزيز هذه العادة المفيدة أن تتبنى مبادرات مثل:

- عضوية المكتبات العامة والإلكترونية:



يمكن للجهة أن تستدعي ممثلي المكتبات العامة للتعريف بشروط العضوية

فيها والعمل على تشجيع الموظفين على الانضمام إليها، كما يمكن للجهة أن تدفع رسوم عضوية بعض المكتبات الإلكترونية بحيث يمكن لموظفيها الوصول إلى أحدث المراجع التي تفيدهم.

• نادي القراءة:

تقوم الجهة بتأسيس نادي للقراءة ومن ثم تقوم باختيار كتاب أو مقال منشور في دورية متخصصة وتوفير عدد مناسب من النسخ للأعضاء بحيث يتم عرض أهم الأفكار التي طرحها النص ومناقشتها خلال الاجتماعات الدورية للنادي. هذا كما يمكن للجهة دعوة المؤلف كي يدير الحوار ويعطي التوضيحات اللازمة حول المفاهيم المطروحة.

حالة عملية:

نوادي القراءة في الجهات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة:

حرصاً منها على تعزيز ثقافة القراءة ونشر المعرفة بين موظفيها، أسست العديد من الجهات الاتحادية أندية للقراءة لتشجيع الموظفين على الاطلاع والاستفادة من خبرات الآخرين، وذلك عبر تنظيم مجموعة من الفعاليات والجلسات الثقافية الدورية التي تمكنهم من توسيع مداركهم ومعارفهم وإثراء خبراتهم وتجاربهم على الصعيدين المهني والشخصي.

• ساعة القراءة:

يمكن لكل وحدة تنظيمية أن تحدد وقتاً محدداً مقداره ساعة واحدة من صباح آخر يوم خميس من كل شهر لمناقشة كتاب أو مقال ومن بعدها يتم نشر ملخص النقاش (مثلاً الأفكار الرئيسية، الدروس المستفادة، إلخ) على مستوى الجهة.

• مسابقات القراءة:

يمكن للجهة أن تختار كتاباً أو مقالاً معيناً بحيث يقرؤه ممثلون عن وحداتها التنظيمية ومن بعدها يتم تحديد موعد لإجراء مسابقة بين فرق مختلفة بحيث تطرح عليهم أسئلة ذات صلة وتوزع الجوائز على الفريق الفائز في نهاية المسابقة.

9.1.4 برنامج التوجيه الوظيفي – Mentoring Scheme

يمثل التوجيه الوظيفي علاقة عمل تربط بين موظف ذي خبرة وموظف آخر يحتاج إلى التوجيه لأداء مهامه الوظيفية بفعالية. ويتمتع الموظف ذو الخبرة بتجارب مهنية ومعارف في مجال محدد، كما أنه يمتلك مهارة تقديم النصيحة والمشورة بما يدعم عملية التطوير المهني للموظفين الآخرين.

يوفر برنامج التوجيه الوظيفي الفرصة لنقل وتبادل المعارف في أجواء غير رسمية تسودها الثقة المتبادلة بين الموظفين، حيث يقوم الموجه "Mentor" بمساعدة الموظف على فهم المشكلة التي يواجهها من جوانب مختلفة ودعمه للوصول إلى حلول مناسبة.

تقوم بعض الجهات بتطبيق برنامج التوجيه الوظيفي لمساعدة الموظفين الجدد على التأقلم مع بيئة العمل وصقل مهاراتهم وكذلك لأغراض تطوير القيادات. وبالتالي فإنها تحصد نتائج إيجابية كثيرة من بينها على سبيل المثال: رفع مستوى كفاءة الموظفين، وتحسين جودة التواصل المؤسسي، وتعزيز الصلات بين الموظفين بما يدعم العمل بروح الفريق الواحد تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية.

9.2 آليات الحفظ والنشر

9.2.1 أنظمة إدارة الأصول المعرفية / أنظمة الأرشفة

تعتبر أنظمة إدارة الوثائق (أنظمة الأرشفة) من الطرق الأكثر استخداماً في يومنا هذا لحفظ مخزون المعارف المؤسسية وتصنيفها ووصف بياناتها بحيث تسهل عملية البحث عنها والوصول إليها في وقت مناسب وعبر بديل قدر مقبول من الجهد.

تتوفر أنظمة كثيرة لأغراض إدارة الأصول المعرفية وهي تختلف من ناحية التكلفة (فمنها المدفوع ومنها المجاني)؛ كما أنها تختلف في تصميمها من حيث التعقيد والشمولية، لاختيار الأفضل من بينها، علينا أن نأخذ التالي بعين الاعتبار:

- فعالية النظام من الناحية الأمنية؛
- إمكانية إدارة الأصول المعرفية من قبل المسؤولين عنها، وكذلك إمكانية تعديل محتواها من قبل العاملين عليها، وإمكانية الاطلاع عليها (وفق الصلاحيات المتاحة)؛

حالة عملية:

محاكم دبي:

تتولى محاكم دبي عملية تنظيم المحاكم بإمارة دبي من الناحيتين المالية والإدارية والتي تشمل تحت مظلتها المحاكم الابتدائية ومحاكم الاستئناف ومحاكم التمييز.

تُعتبر محاكم دبي سباقة في مجال إدارة المعرفة وهي تستخدم "نظام القاضي الإلكتروني". يحتوي هذا النظام على شبكة من التطبيقات والأدوات الإلكترونية التي تشمل الإجراءات والآليات التي يستخدمها قضاة محاكم دبي لأداء عملهم، ومنها: نظام التواصل والمراسلات الإلكتروني، ونظام المعرفة الإلكتروني، والمكتب الإلكتروني للقاضي، ونظام الأرشيف الإلكتروني، والنظام الإلكتروني للمرافعات، والنظام الإلكتروني لإدارة القضايا، وغيرها.

في سبيل تعظيم الفائدة من النظام وضمان تحديثه يُطلب من القاضي بعد إصداره للحكم القضائي في قضية ما أن يقوم بإدخال تفاصيل القضية وكيفية الوصول للحكم في النظام. وبالتالي فإن «نظام القاضي الإلكتروني» يُشكل مورداً ومخزوناً للمعرفة التي يمكن الرجوع إليها بشكل دوري حيث تساعد القاضي على القيام بمهامه وكذلك تسهل له عملية الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها وإلى القضايا السابقة التي تم النظر والبث فيها من قبل قضاة حاليين وسابقين.

وتجدر الإشارة إلى أنه في العام 2011، تبين بأن استخدام النظام قد قلص الوقت المستخدم للانتهاء من 86% من القضايا ليصل إلى ثلاثة أشهر، بينما ما تبقى (14%) يتم الانتهاء منه خلال فترة ستة أشهر فقط.

- إمكانية الوصول إلى النظام بسهولة عبر الشبكة الداخلية للجهة أو عبر أجهزة المحمول و / أو الهاتف المتحرك؛
- إمكانية الفهرسة الأتوماتيكية للأصول المعرفية (Auto-archiving)، وكذلك حفظ الأشكال المتعددة لها (مثل الوثائق، والعروض التقديمية، والوسائط المتعددة) والبحث عنها في قواعد بيانات متطورة؛
- إمكانية التخزين الاحتياطي للأصول المعرفية بسهولة وبشكل دوري؛
- إمكانية الاحتفاظ بالنسخ القديمة من الأصول المعرفية والرجوع إليها بسهولة عند الحاجة؛
- إمكانية توفير إحصائيات محددة حول الأصول المعرفية مثل عدد المشاهدات، ومدة المشاهدة، وغيرها.

9.2.2 مصادر الخبرة «أسأل خبير»

إن مصدر الخبرة (أو ما يطلق عليه «أسأل خبير») هو أداة تقنية تسمح باستخدام المعارف الحالية والنشر الفعال لها عبر ربط الموظفين الذين يحتاجون إلى معرفة محددة وآخرين ممن يمتلكون هذه المعرفة. ويساعد هذا على تجنب الوقوع في الخطأ أو تكراره، وعلى حفظ الموارد.



من الممكن أن تكون هذه الأداة على شكل صفحات صفراء إلكترونية أو على شكل أنظمة أكثر تعقيداً تدعم عملية التعرف على الخبراء وربطهم بمن يحتاجهم. إن استخدام هذه الطريقة سهل حيث يتم البحث عن كلمة معينة وبناءً عليه تظهر فوراً البيانات التعريفية للموظف صاحب الخبرة مثل الاسم، والصورة، ورقم الهاتف، وعنوان البريد الإلكتروني؛ بالإضافة إلى نواحي المعرفة الأساسية التي يتمتع بها كما هو موضح في الشكل أعلاه.

يحتاج تصميم مثل هذا النظام إلى التالي:

1. تحديد أهداف إدارة المعرفة في الجهة: يمكن استخدام "مصادر المعرفة (أسأل خبير)" كواحدة من أدوات المعرفة فقط في حال مواءمتها مع الأهداف.
2. تصميم واجهة المستخدم: يجب أن يكون التصميم سهل الاستخدام وقابلًا للتعديل عند اللزوم، كما يجب أن يُطلب من الموظفين تقديم تغذية راجعة مستمرة لأغراض تحسين وتطوير الأداة.
3. تسجيل خبرات المستخدمين ومعارفهم: تتطلب هذه المرحلة بذل الجهد في إقناع أصحاب الخبرة والمعرفة بأهمية تسجيل مواضيع المعرفة التي يتميزون بها، ولتشجيعهم على القيام بذلك يمكن للجهة أن ترصد لهم مكافآت تحفيزية وأن تنشر قصص النجاح الناتجة عن الاستفادة من معارف موظف معين.

4. المحافظة على النظام: يجب أن يتم تعيين موظف أو وحدة تنظيمية معينة لمراقبة استخدام النظام ومتابعة الملاحظات الواردة من المستخدمين حوله بحيث يتم تعديله وتطويره لزيادة فعاليته وكفاءته.

حالة عملية:

هيئة الطرق والمواصلات (دبي):

تعمل هيئة الطرق والمواصلات في دبي على تطوير أنظمة طرق ونقل متكاملة ومستدامة. وحرصاً من الهيئة على نقل وتبادل المعارف، فقد أطلقت في العام 2015 مبادرة "أسأل خبير" التي يقوم من خلالها مجموعة من الخبراء الداخليين بالإجابة على الاستفسارات التي يطرحها الموظفون بهدف مساعدتهم على أداء مهامهم الوظيفية.

وقد تم تصنيف الخبرات التي يمكن الاستفادة منها حسب معيار الخبرات، إلى خبير مجال ذهبي نتيجة خبراته الطويلة في حقله، وآخر أقل خبرة في مجاله وذلك حرصاً على توجيه الموظف السائل إلى تحديد الخبير الذي يساعده على تلبية حاجته المعرفية. هذا ويمكن للسائل المتلقي تقييم مدى استفادته من الإجابات الواردة إليه، كما تتم الأرشفة الآلية للإجابات الحاصلة على تقييم مرتفع كي تصبح مرجعاً معلوماتياً لكل من احتاجها في المستقبل.

حالة عملية:

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية:

إيماناً منها بأهمية نقل المعرفة ونشرها، قامت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بإطلاق مبادرة "أسأل الخبير القانوني" على موقعها الإلكتروني. تتيح المبادرة للجمهور التوجه باستفساراتهم للخبير القانوني في الهيئة والذي يقوم بدوره بالإجابة عليها. هذا وتتم نشر الإجابات بعد تصنيفها وفق موضوعها لتسهيل عملية الوصول إليها.

يمكن تقسيم المؤشرات الخاصة بإدارة المعرفة إلى نوعين من المؤشرات وهما:
الاستراتيجية والتشغيلية:

نوع المؤشر	مثال على المؤشر
مؤشرات استراتيجية	- العائد على الاستثمار فيما يخص مبادرات إدارة المعرفة والقراءة - معدل الحفاظ على الموظفين (retention)
مؤشرات تشغيلية	<u>مؤشرات تتعلق بالأنشطة:</u> - عدد آليات وأدوات إدارة المعرفة المستخدمة - عدد المشاركين في مبادرات إدارة المعرفة المختلفة (مثل منصات تبادل المعرفة، وجلسات العصف الذهني، وغيرها) - عدد العمليات/ الإجراءات المؤثقة - معدل الزيارات للموقع الإلكتروني الداخلي للجهة (فيما يتعلق بالأصول المعرفية) <u>مؤشرات تتعلق بالعمليات وإجراءات العمل:</u> - معدل الوقت المستخدم للرد على الاستفسارات - عدد الشهادات المعيارية العالمية التي حصدها الجهة - معدل أمن البيانات / المعلومات - مستوى دقة المحتوى <u>مؤشرات تتعلق بالمعرفة ذاتها:</u> - عدد الاستفسارات حول الأصول المعرفية - عدد الممارسات الجيدة المستخدمة - عدد منصات تبادل المعرفة المُفعلة - معدل الوقت المستخدم للوصول للأصول المعرفية <u>مؤشرات تتعلق بالموارد البشرية:</u> - نسبة رضا الموظفين عن المكافآت المتعلقة بإدارة المعرفة - عدد البرامج التدريبية والتعليمية التي عُقدت مقارنة بالخطط له <u>مؤشرات تتعلق بالعمل المؤسسي:</u> - معدل رضا المتعاملين

11. خاتمة

أصبحت إدارة المعرفة والقراءة من الأمور الأساسية التي تسهم في نجاح جهات العمل وفي قدرتها على الجذب والاحتفاظ بموظفين متميزين ومبتكرين، ولذلك من الضروري أن تتبنى الإدارة العليا هذا المفهوم وأن تتأكد من مواكبة المبادرات المتعلقة به مع استراتيجية الجهة. كما أنه من المهم دراسة وفهم العمليات الداخلية وثقافة الجهة والبنى التحتية لتقنية المعلومات بحيث يُطبق إطار إدارة المعرفة، وتوضع خطط العمل ومؤشرات الأداء، وتستخدم الآليات والأدوات التي تساعد على خلق بيئة عمل تشجع على إنتاج واكتساب المعارف وكذلك على حفظها ونشرها بشكل فعال.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة والقراءة يتطلب وقتاً ليصبح جزءاً لا يتجزأ من نسيج الجهة. وبناءً عليه، يتوجب على الجهات أن تستثمر الوقت والجهد في نشر الوعي حوله، وفي تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة، وكذلك في مكافأة السلوكيات التي تعززه.

وأخيراً، علينا ألا ننسى الفوائد الجمة التي ستحصدها الجهة على المدى القصير والطويل والتي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر: خفض التكاليف، وزيادة رضا الموظفين والمتعاملين، وتحسين العمليات، وزيادة الأرباح.

نموذج استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة

لقد صُمم هذا الاستبيان لمساعدتك في تقييم مستوى نضج الجهة من ناحية إدارة المعرفة والتعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين في هذا الصدد. يُرجى تعبئة الاستبيان عبر إعطاء علامة لكل بند من 1 إلى 5 وفقاً للتالي:

1	2	3	4	5
يتم القيام بالأمر بشكل ضعيف جداً / لا يتم القيام بالأمر	يتم القيام بالأمر بشكل ضعيف	يتم القيام بالأمر بشكل ملائم	يتم القيام بالأمر بشكل جيد	يتم القيام بالأمر بشكل جيد جداً

ر.م.	المعيار 1: القيادة	العلامة
1.	قامت الجهة بنشر التطلعات الاستراتيجية المرتبطة بشكل قوي برؤيتها ورسالتها وأهدافها.	
2.	قامت الجهة بعمل الترتيبات اللازمة فيما يخص مبادرات إدارة المعرفة (مثل، تشكيل فريق لإدارة المعرفة، وتعيين منسقين للمعرفة، وشبكات المعرفة، وفرق تحسين الجودة، ومجتمعات الممارسة، إلخ).	
3.	تم تخصيص الموارد المالية لمبادرات إدارة المعرفة.	
4.	وضعت الجهة سياسة لحماية المعرفة (مثل، حقوق الطباعة، وبراءات الاختراع، إلخ).	
5.	يُمثل المدراء القدوة فيما يتعلق بنشر المعرفة والتعاون. كما يقضون وقتاً كبيراً في نشر المعلومات بين موظفيهم ويتأكدون من انتقال المعلومات بين موظفيهم وموظفي الوحدات التنظيمية الأخرى.	
6.	تقوم الإدارة بتقدير ومكافأة الممارسات المتعلقة بتحسين الأداء، والتعلم على مستوى الموظف والجهة، ونشر المعرفة، وإنتاج المعرفة والابتكار.	
المجموع الفرعي		

ر.م.	المعيار 2: العمليات	العلامة
7.	قامت الجهة بتحديد إمكانياتها الرئيسية (الإمكانيات الاستراتيجية المهمة والتي تعطيها ميزة تنافسية) كما قامت بمواءمتها مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.	
8.	تقوم الجهة بتصميم أنظمة عملها وعملياتها الرئيسية بطريقة تضمن خلق قيمة للمتعاملين وتحقيق التميز في الأداء.	
9.	عند تصميم العمليات تؤخذ العوامل التالية في الاعتبار: التكنولوجيا، والمصادر المعرفية المنشورة في الجهة، والمرونة، والفعالية.	
10.	تملك الجهة نظاماً لإدارة الحالات الطارئة والأحداث غير المتوقعة بما يضمن عدم تعطيل العمليات وإن حدث ذلك فسرعة الرجوع إلى التشغيل.	
11.	تنفذ الجهة وتدير إجراءات العمل الرئيسية بما يضمن تلبية متطلبات المتعاملين وتحقيق النتائج المرجوة.	
12.	تقوم الجهة بتقييم إجراءات العمل وتحسينها بشكل مستمر وذلك تحقيقاً لأداء أفضل ولتحسين الخدمات، ولتواكب آخر التطورات.	
المجموع الفرعي		

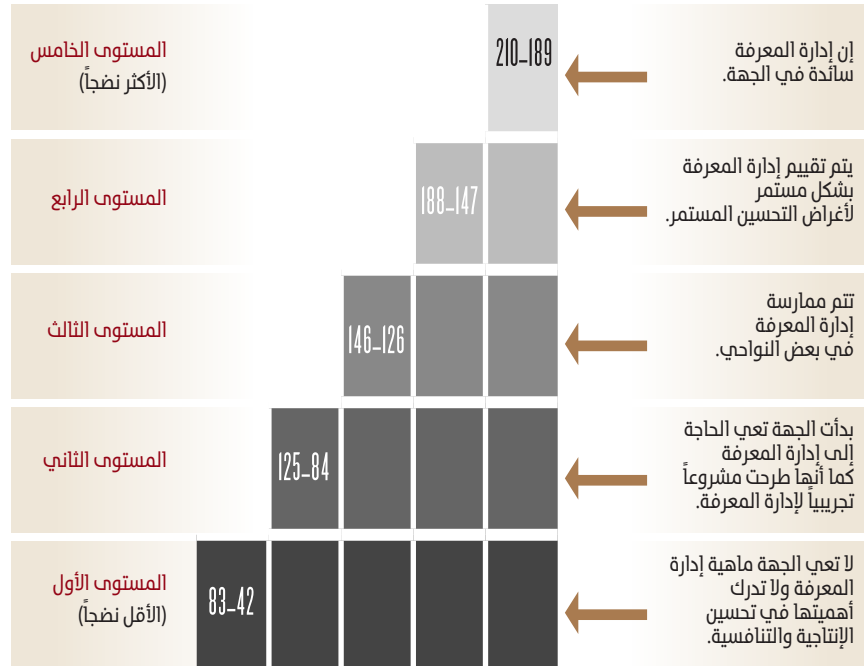
ر.م.	المعيار 3: الموارد البشرية	العلامة
13.	برنامج التعليم والتدريب والتطوير المهني للجهة يبني معارف ومهارات وكفاءات الموظفين، كما يدعم تحقيق الأهداف العامة، ويسهم في تحقيق أداء أعلى.	
14.	تملك الجهة برنامجاً منهجياً لتوجيه الموظفين الجدد ويشمل إحاطتهم بمفهوم إدارة المعرفة، وفوائدها، ونظام إدارة المعرفة المتبع، وأدواتها.	
15.	لدى الجهة إجراءات وعمليات موثقة للإرشاد والتوجيه (mentoring and coaching).	
16.	تملك الجهة قاعدة بيانات للكفاءات التي يتمتع بها موظفوها.	
17.	يتم تشكيل فرق / مجموعات عمل صغيرة (مثل حلقات الجودة، وفرق تحسين العمل، ومجتمعات الممارسة، إلخ) تعمل على حل مشاكل العمل.	
المجموع الفرعي		

ر.م.	المعيار 4: التكنولوجيا	العلامة
18.	قامت الإدارة بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا (مثل الإنترنت، والشبكة الداخلية، والموقع الإلكتروني) والكفاءات ذات الصلة لضمان فعالية الجهود المتعلقة بإدارة المعرفة.	
19.	البنية التحتية للتكنولوجيا متوائمة مع استراتيجية إدارة المعرفة الخاصة بالجهة	
21.	كافة الموظفين لديهم قدرة الوصول إلى الإنترنت / الشبكة الداخلية كما أن لديهم بريدًا إلكترونيًا.	
22.	يتم تحديث المعلومات المعروضة على الموقع الإلكتروني/ الشبكة الداخلية بشكل دوري.	
23.	يتم استخدام الشبكة الداخلية (أو أي شبكة مشابهة) كمصدر أساسي للتواصل على مستوى الجهة وذلك دعماً لجهود نقل المعرفة والمعلومات.	
المجموع الفرعي		

ر.م.	المعيار 5: العمليات	العلامة
24.	تملك الجهة عمليات منهجية لتحديد وإنتاج وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة.	
25.	تمتلك الجهة قاعدة بيانات معرفية يمكن من خلالها تحديد مصادر وموارد المعرفة على مستوى الجهة.	
26.	يتم توثيق ونشر المعارف المتعلقة بالمهام أو المشاريع المنجزة.	
27.	يتم الاحتفاظ بالمعارف المهمة الموجودة لدى الموظفين الذين يتركون الجهة.	
28.	تقوم الجهة بنشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة على مستوى الجهة بحيث يتم تجنب الازدواجية.	
29.	تُجرى أنشطة المقارنة المعيارية داخل الجهة وخارجها وتُستخدم النتائج لتحسين الأداء المؤسسي وإنتاج معارف جديدة.	
المجموع الفرعي		

ر.م.	المعيار 6: التعلم والابتكار	العلامة
30.	تقوم الجهة بتوضيح وتعزيز قيم التعلم والابتكار بشكل مستمر.	
31.	تنظر الجهة إلى عملية اتخاذ المخاطر وارتكاب الأخطاء على أنها فرص للتعلم على ألا تتكرر بشكل مستمر.	
32.	يتم تشكيل فرق العمل التي ينتمى أعضاؤها إلى وحدات تنظيمية مختلفة وذلك لحل المشاكل على مستوى الجهة.	
33.	يشعر الموظفون بالتمكين، كما يشعرون بأن الجهة تقدر أفكارهم ومساهماتهم.	
34.	ترغب الإدارة بتجربة أدوات وطرق جديدة.	
35.	تتوفر للموظفين حوافز تشجيعية للعمل معاً ولنشر المعرفة والمعلومات.	
المجموع الفرعي		

ر.م.	المعيار 7: مخرجات إدارة المعرفة	العلامة
36.	تملك الجهة سجلاً ناجحاً في تطبيق مبادرات إدارة المعرفة وغيرها من مبادرات التغيير.	
37.	توجد مقاييس لتقييم مدى تأثير مساهمات ومبادرات إدارة المعرفة على الجهة.	
38.	حققت الجهة معدلات أعلى للإنتاجية من خلال الوفر في التكاليف، وتحسين الفعالية، والاستخدام الأمثل للموارد (بما فيها المعرفة)، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وزيادة معدل الابتكار.	
39.	زادت ربحية الجهة بفعل تحسين الإنتاجية والجودة ورضا المتعاملين.	
40.	تحسنت جودة منتجات/ خدمات الجهة نتيجة لتطبيق المعرفة بهدف تحسين عمليات العمل أو علاقات المتعاملين.	
41.	حافظت الجهة على نموها بسبب زيادة الإنتاجية والربحية وجودة الخدمات.	
المجموع الفرعي		



- أكتب المجموع الفرعي الخاص بكل معيار في الخانة 1.
- قارن كل مجموع فرعي بعدد النقاط القصوى الموجود المقابل له في الخانة 2.
- اجمع كافة المجاميع الفرعية في نهاية الخانة 1 وقارنها بعدد النقاط القصوى الموجودة في نهاية الخانة 2.
- رتب المعايير من «1» إلى «7» في الخانة 3 بحيث يكون «1» أعلاها و«7» أدناها.
- قارن المجموع الكلي الذي أحرزته مؤسستك مع مستويات الاستعداد لإدارة المعرفة الموجودة تالياً.

المعيار	(1)	(2)	(3)
المعيار	العلامات ذات الصلة بالمعايير وفق التقييم	عدد النقاط القصوى	الترتيب (1 - 7) [1 = الأعلى، 7 = الأدنى]
1	المعيار 1: القيادة (الأسئلة من 1 إلى 6)	30	
2	المعيار 2: العمليات (الأسئلة من 7 إلى 12)	30	
3	المعيار 3: الموارد البشرية (الأسئلة من 13 إلى 18)	30	
4	المعيار 4: التكنولوجيا (الأسئلة من 19 إلى 24)	30	
5	المعيار 5: العمليات المتعلقة بالمعرفة (الأسئلة من 25 إلى 30)	30	
6	المعيار 6: التعلم والابتكار (الأسئلة من 31 إلى 36)	30	
7	المعيار 7: مخرجات إدارة المعرفة (الأسئلة من 37 إلى 42)	30	
	المجموع الكلي	210	

المجموع	مستوى استعداد الجهة لإدارة المعرفة	القيادة	العمليات	الموارد البشرية	التكنولوجيا	العمليات المتعلقة بالمعرفة	التعلم والابتكار	مخرجات إدارة المعرفة
189 – 210	المستوى الخامس: إن إدارة المعرفة سائدة في الجهة.	• تمثل القيادة العليا القدوة فيما يتعلق بنشر المعرفة والتعاون. • تحقق الجهة القيمة المضافة من خلال المعرفة المؤسسية.	توجد عمليات منهجية ممتازة ولا توجد أي فجوات.	يبحث الموظفون عن فرص لوجود أشخاص قد يستفيدون من معارفهم ويتطوعون لتقديم هذه المعارف دون مقابل.	• توجد صلات فعالة بين الموظفين والتكنولوجيا. • توجد شراكات قوية بين الوحدات التنظيمية، وممثلي إدارة المعرفة في الجهة، والموظفين.	• هناك عمليات فعالة لإدارة الجودة في الجهة. • مرت العمليات/ الإجراءات بعدة مراحل لتنقيحها وتعديلها.	تُنفذ عملية التقييم بشكل منهجي، وهناك عمليات تحسين وعمليات تعلم وابتكار مستمرة على مستوى الجهة.	تحافظ الجهة على مستويات أداء ممتازة كما تظهر لديها أنماط أداء إيجابية.
147 – 188	المستوى الرابع: يتم تقييم إدارة المعرفة بشكل مستمر لأغراض التحسين المستمر.	• تقوم الإدارة بمراجعة الأداء المؤسسي بشكل مستمر كما تستخدم النتائج لتعزيز توجه الجهة ، وتحسين الخدمات، وتطوير خدمات جديدة.	تتحسن العمليات المنهجية وتصبح أكثر فاعلية	يتم تقييم آليات نشر المعرفة والتعاون بشكل دوري لأغراض التحسين المستمر.	تتم مراجعة البنية التحتية للتكنولوجيا بشكل مستمر وذلك لضمان المواءمة مع استراتيجيات إدارة المعرفة وتحسينها بناءً عليه.	• تتم مراجعة العمليات بشكل مستمر ويتم مقارنتها معيارياً مع الجهات الأخرى لأغراض التحسين المستمر. • لقد تم تعديل العمليات على الأقل مرة واحدة.	• يتم استخدام الأدوات الإدارية مثل التقييم والتحسين المنهجي والتعلم المؤسسي (بما فيه الابتكار) بشكل دوري. • يتم التعديل كنتيجة للتحليل ومشاركة المعارف على مستوى الجهة.	• تتراوح نتائج الأداء المؤسسي بين الجيد والممتاز، كما تحافظ على أنماط إيجابية مع مرور الزمن. • توجد نواحي قيادية وأداء جيد جداً بشكل نسبي مقارنة بالمقارنات المعيارية.
126 – 146	المستوى الثالث: تتم ممارسة إدارة المعرفة في بعض النواحي.	• تقوم الإدارة بقيادة الجهود المتعلقة بتنفيذ إدارة المعرفة. • يوجد نظام للمكافأة والتحفيز.	توجد عمليات منهجية ويتم تفعيلها بشكل أفضل مع الوقت	• يقوم الموظفون بتبادل المعارف بصورة أكبر حتى خارج وحداتهم التنظيمية. • يوجد تعاون متزايد بين الوحدات التنظيمية عند تنفيذ الأنشطة والمشاريع.	• استخدام متزايد لتقنية المعلومات. • عدد كبير من الموظفين لديه مقدرة الوصول إلى الإنترنت / الشبكة الداخلية. • يمكن الوصول للمعارف والمعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم في كل الأوقات وفي كل الأماكن.	• توجد عمليات منهجية للمعرفة على مستوى الجهة. • بدأ الموظفون باستخدام المعارف المكتسبة عبر المشاركة والنشر لأغراض تحسين طرق قيامهم بالأعمال.	توجد عملية منهجية للتقييم والتحسين، كما يوجد بعض الممارسات الخاصة بالتعلم المؤسسي، بما في ذلك الابتكار، وذلك لأغراض تحسين فعالية العمليات الرئيسية.	• تُظهر الجهة نتائج أداء جيدة وتشمل بعض الأنماط الإيجابية. • تُظهر الجهة أداءً جيداً نسبياً مقابل المقارنات المعيارية.

المجموع	مستوى استعداد الجهة لإدارة المعرفة	القيادة	العمليات	الموارد البشرية	التكنولوجيا	العمليات المتعلقة بالمعرفة	التعلم والابتكار	مخرجات إدارة المعرفة
125 - 84	المستوى الثاني: بدأت الجهة بالتالي: • الوعي بالحاجة إلى إدارة المعرفة. • طرح مشروع تجريبي لإدارة المعرفة.	• تم وضع رؤية واستراتيجية للمعرفة بغرض توجيه الجهة نحو مبادرات إدارة المعرفة. • تم تحديد منسق لدعم أنشطة إدارة المعرفة، كما تم تشكيل فريق لتنسيق هذه الأنشطة.	• بداية ظهور العمليات المنهجية	• يتم نشر المعرفة طوعاً ولكن فقط عندما يُسأل الموظف وذلك ضمن نطاق وحدته التنظيمية. • يتم تدريب الموظفين، بما فيهم المدراء، على أساليب إدارة المعرفة.	• تتم عملية فهم دور تقنية المعلومات في إدارة المعرفة. • يتم إنشاء بنية تحتية للتكنولوجيا بما يتواءم مع الأهداف الاستراتيجية. • يتم تطوير كفاءات أعضاء فريق تقنية المعلومات	يتم البدء بتطوير وتنفيذ عمليات لإنتاج المعارف وتنظيمها ونشرها وتطبيقها.	بداية وجود طريقة منهجية لتقييم وتحسين العمليات الرئيسية.	• يوجد عدد قليل من نتائج الأداء الجيدة وهناك بعض أنماط الأداء السلبية. • بداية جمع البيانات المعيارية لتحليل الأداء ومقارنته.
83 - 42	المستوى الأول: لا تعي الجهة ماهية إدارة المعرفة ولا تدرك أهميتها في تحسين الإنتاجية والتنافسية.	• لا تعي القيادة أو أنها غير مقتنعة بأهمية إدارة المعرفة وقيمتها في تحقيق رسالة الجهة. • إن الدعم الذي تقدمه القيادة العليا لمبادرات إدارة المعرفة إما ضعيف أو غير موجود	• إن العمليات المتعلقة بتصميم وتقديم الخدمات وكذلك بالأعمال والدعم غير منهجية	• يقوم الموظفون بحماية ما يملكون من معارف بشكل كبير أو أنهم يوفرونها مترددين عندما يُطلب إليهم ذلك. • يكون نشر المعرفة، إن وُجد، محدوداً ضمن نطاق محدود من الموظفين. كما أن التعلم الفردي نادراً ما يتم تحويله إلى تعلم مؤسسي. هذا وتتم خسارة المعرفة عندما يترك الموظفون الجهة.	• استخدام محدود للحاسب الآلي، أو للشبكة الداخلية / الإنترنت، أو الشبكات الأخرى لأغراض تحسين التواصل، وتبادل المعلومات، وبناء قواعد البيانات، إلخ (للجهات التي لديها بنية تحتية قائمة لتقنية المعلومات). • "رواية القصص" أو إيصال المعلومات والمعارف شفهيًا شائع.	• يقوم الموظفون بإعادة العمل أو تحدث ازدواجية في الجهود بشكل مستمر. • تُرتكب الأخطاء بشكل مستمر مرتين أو أكثر.	• إن ردة فعل الجهة على المشاكل ليست استباقية. • تعمل الوحدات التنظيمية في الجهة بشكل مستقل ولا يوجد مواءمة على مستوى الجهة.	لا تحتفظ الجهة بالنتائج المتعلقة بنواحي الأداء المهمة لتحقيق رسالة الجهة بما في ذلك المعلومات التي جمعتها لأغراض المقارنة المعيارية.

أسئلة شائعة

نعرض أدناه مجموعة من الأسئلة الأكثر شيوعاً مع إجاباتها المتوفرة بشكل تفصيلي في الدليل.

سؤال 1: هل هناك فرق بين مفهوم «البيانات»، و«المعلومات»، و«المعرفة»؟

نعم، هناك فرق بين المفاهيم الثلاثة:

- «البيانات - Data»: هي حقائق أو قياسات أو مشاهدات يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل.
- «المعلومات - Information»: هي البيانات التي تمت معالجتها عبر تصنيفها، وتنظيمها، وتحليلها بهدف استخدامها لأغراض معينة وفق السياق الذي ترد فيه.
- «المعرفة - Knowledge»: هي حصيلة امتزاج المعلومات بالخبرة الشخصية والمدرجات الحسية.

سؤال 2: ما أنواع المعرفة؟

تنقسم المعرفة إلى الأنواع التالية:

1. المعرفة الضمنية "Tacit Knowledge": هي المعرفة الموجودة في عقول الناس والتي يصعب نقلها من شخص إلى آخر عن طريق الكتابة أو التعبير اللفظي.
2. المعرفة الضمنية النظامية "Embedded Knowledge": هي المعرفة الكامنة في الأنظمة والأعمال الروتينية "Routines" لجهة العمل. وهي تتشكل من خلال العلاقات التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والأدوار الوظيفية والإجراءات الرسمية والأعمال الروتينية ضمن منظومة العمل المؤسسي.
3. المعرفة الصريحة "Explicit Knowledge": هي المعرفة التي يمكن تحديدها والتعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز، كما يمكن تخزينها بشكل إلكتروني أو كتابي، بالإضافة إلى إمكانية نشرها والرجوع إليها بسهولة.

سؤال 3: ما مراحل دورة تطوير المعرفة؟

ترتكز دورة تطوير المعرفة على التفاعل الاجتماعي بين الموظفين والمستفيدين بحيث تظهر معارف جديدة يمكن التشارك فيها ونقلها

بشكل مستمر. وتتألف الدورة من المراحل التالية:

1. مرحلة إنتاج المعرفة: يتم خلالها خلق معرفة ضمني.
2. مرحلة تحويل المعرفة: يتم خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
3. مرحلة دمج المعارف المختلفة: يتم خلالها إنتاج معرفة جديدة عن طريق مزج المعارف بنوعها الصريح والضمني.

سؤال 4: ما مصادر المعرفة؟

تنقسم مصادر المعرفة إلى:

1. مصادر معرفة داخلية
2. مصادر معرفة خارجية

سؤال 5: ما مكونات استراتيجية إدارة المعرفة؟

تشمل استراتيجية إدارة المعرفة المكونات التالية:

- رؤية ورسالة الجهة بخصوص إدارة المعرفة؛
- تحليل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات (SWOT)؛
- الأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة؛
- المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة؛
- خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة.

سؤال 6: ما أدوات وأساليب إدارة المعرفة؟

هناك أدوات وأساليب متنوعة لإدارة المعرفة ومنها على سبيل المثال:

- أدوات وأساليب إنتاج / اكتساب المعرفة:
- منتديات المعرفة "Knowledge Café" (بما تشمله من جلسات العصف الذهني ومختبرات الابتكار)
- منصات تبادل المعرفة
- القراءة / المطالعة
- برنامج التوجيه الوظيفي "Mentoring Program"
- آليات الحفظ والنشر:
- أنظمة إدارة الأصول المعرفية / أنظمة الأرشيف
- مصادر الخبرة («أسأل خبير»)

• القوانين والأدلة الإرشادية والقرارات:

- مرسوم بقانون اتحادي رقم (18) لسنة 2016 في شأن القراءة
- الدليل الإرشادي لمواصفات البيانات المفتوحة للجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة (الصادر عن هيئة تنظيم الاتصالات، الإصدار الثاني، سنة 2016)
- قرار مجلس الوزراء رقم (21) لسنة 2016 بشأن لائحة أمن المعلومات في الجهات الاتحادية

المراجع

• الكتب:

- A Guide to Managing Knowledge: Turning Information into Capability (Published in 2013 by the Public Sector Commission, Government of Western Australia)
- Knowledge Management for the Public Sector (Published in 2013 by the Asian Productivity Organization)
- Knowledge Management Initiatives in Singapore - Volume No.: 12 (Authors: Margaret Tan and Madanmohan Rao)
- Knowledge Management Tools and Techniques Manual (Published in 2010 by the Asian Productivity Organization)
- Knowledge Management: Facilitators' Guide (Published in 2009 by the Asian Productivity Organization)

• المواقع الإلكترونية:

- http://www.dubaicourts.gov.ae/jimage/files/Knowledge_Management_AR_2012.pdf
- <http://www.fahr.gov.ae>
- <http://www.mbrsg.ae/getattachment/1058528e-3c10-4602-a61e-99s-%80%27390b890013/Knowledge-Management-in-Dubai%E2Public-Sector-Oppo>
- <http://www.moj.gov.jo>
- <http://www.mwi.gov.jo>
- <http://www.rta.ae>
- <https://policynet.moca.gov.ae>



www.fahr.gov.ae

info@fahr.gov.ae

[@FAHR_UAE](https://www.facebook.com/FAHR_UAE)

ص.ب 2350، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف T +971 2 4036000
فاكس F +971 2 6266767 PO Box 2350 Abu Dhabi, United Arab Emirates

ص.ب 5002، دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف T +971 4 2319000
فاكس F +971 4 2959888 PO Box 5002 Dubai, United Arab Emirates

مركز الاتصال الموحد 600525524

