



الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية

هيئة اتحادية | Federal Authority

٢٣ فبراير ٢٠١٧



"المعرفة هي أقصر طريق للفوز"

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



مقدمة



الدليل الاسترشادي
لإدارة المعرفة
في الحكومة الاتحادية

المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة

- رؤية الإمارات ٢٠٢١ "متحدون في المعرفة"
- القانون الوطني للقراءة
- جائزة الإمارات للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية

www.fahr.gov.ae

هيئة اتحادية | Federal Authority





مقدمة

مفهوم «البيانات» و «المعلومات» و «المعرفة»

الأسئلة التي تجيب عنها كل مرحلة:

كيف؟

المعرفة
Knowledge

من؟ ماذا؟
أين؟ متى؟

المعلومات
Information

البيانات
Data

مثال: كيف انجز دورة تقييم الأداء بفاعلية؟

مثال: متى تأسست الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية؟

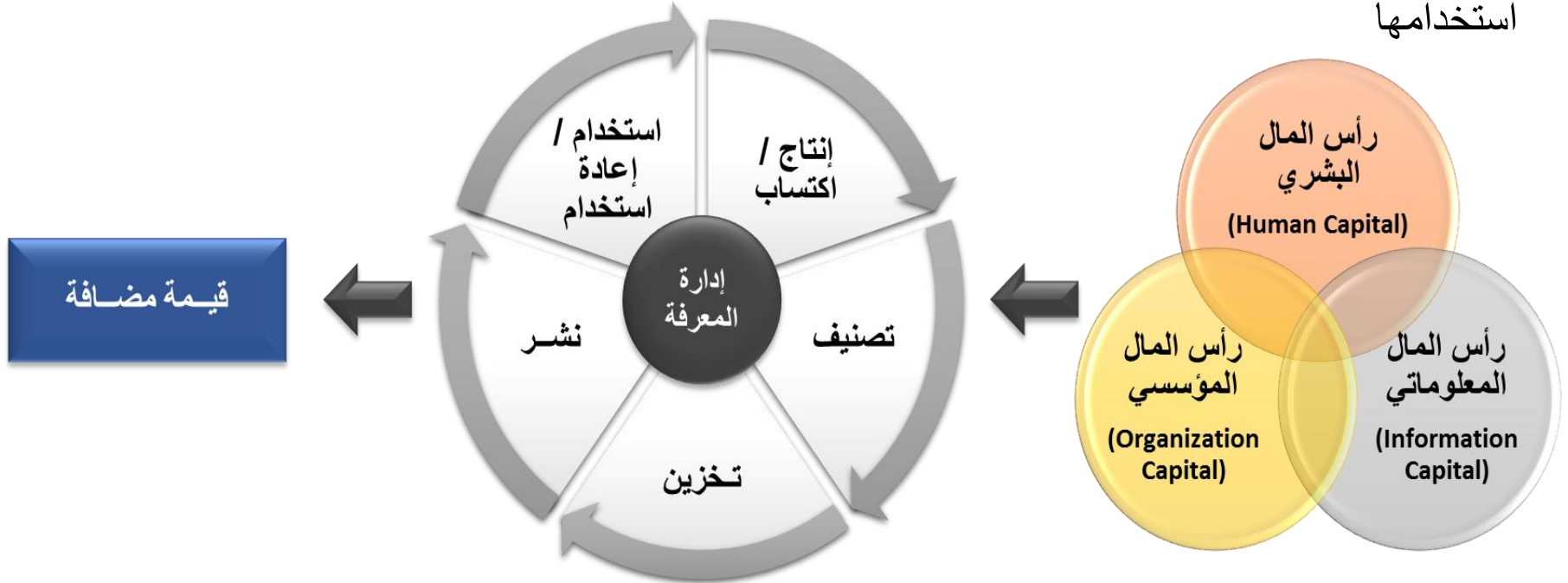
مثال: بيانات الموظفين، مسمياتهم الوظيفية

هرم المعرفة



مفهوم إدارة المعرفة

الإدارة المنظمة للأصول المعرفية في الجهة (مثال: قواعد البيانات وبراءات الاختراع) بهدف خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية؛ وتشمل إدارة المعرفة كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على إنتاج واكتساب المعرفة وتصنيفها وتخزينها ونشرها واستخدامها / إعادة استخدامها





أنواع المعرفة

أمثلة:

- الذكاء العاطفي
- اجراء المقابلات الوظيفية الفعالة

المعرفة
“الضمنية”

المعرفة
الصريحة

أمثلة:

- المواقع الالكترونية للجهات الاتحادية
- النشرة الاحصائية للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية

انواع
المعرفة

أمثلة:

- وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة
- الدليل الاسترشادي للصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل



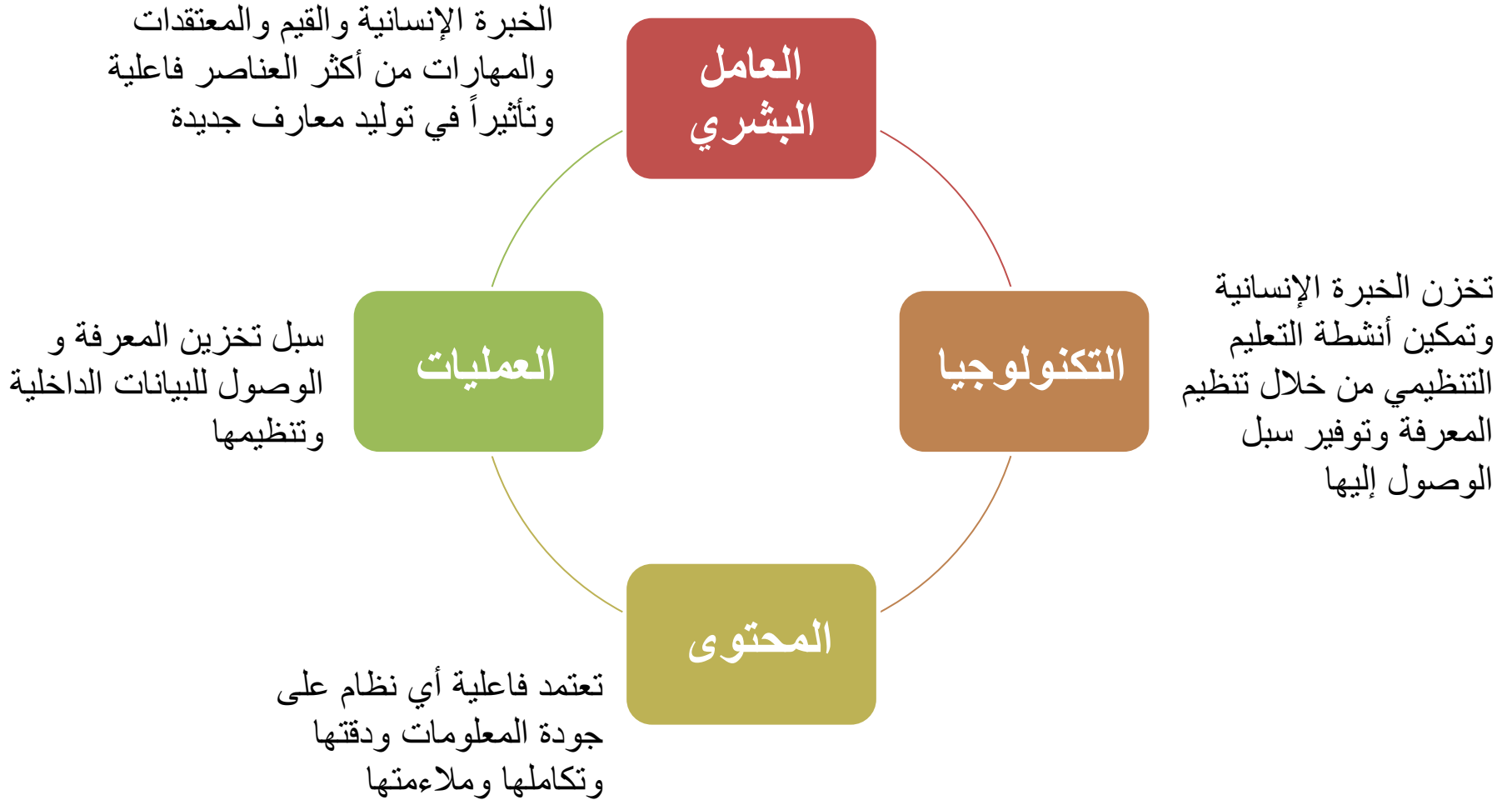
دورة تطوير المعرفة

- **إنتاج المعرفة:** هي العملية التي يتم خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين الموظفين. (مثال: التوجيه والإرشاد)
- **تحويل المعرفة:** يتم خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وذلك عن طريق التواصل والحوار والتفكير الجماعي. (مثال: العروض التقديمية، ورش العصف الذهني)
- **دمج المعارف المختلفة:** يتم خلالها إنتاج معرفة جديدة عن طريق مزج المعارف بنوعيتها 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).





ركائز ادارة المعرفة





مصادر المعرفة



المصادر الخارجية

- العملاء
- الموردون
- المكتبات
- شبكة الإنترنت
- مراكز الأبحاث
- المؤسسات التعليمية
- الشراكات الاستراتيجية مع مختلف المؤسسات



المصادر الداخلية

- الأدلة الإرشادية
- الإجراءات والعمليات الداخلية
- التقارير والمراسلات / الخطابات
- براءات الاختراع الداخلية
- الاجتماعات الداخلية
- قواعد البيانات... الخ





فوائد إدارة المعرفة

- ✓ **زيادة الفعالية والإنتاجية** وذلك عبر الاستفادة من الحلول المجربة وتجنب تكرار الأخطاء السابقة؛
- ✓ **تحسين وتسريع عملية اتخاذ القرار** بسبب توفر الممارسات الأنسب؛
- ✓ **تسريع عملية نقل المعرفة** وذلك بالتركيز على فئة الموظفين الجدد عند انضمامهم للجهات من خلال تنفيذ "البرنامج التعريفي للموظفين الجدد"
- ✓ **حصر المعارف الصريحة والضمنية** ذات الأهمية الاستراتيجية والتشغيلية وتوثيقها وحفظها وتحديثها لضمان أداء المهام بفعالية؛
- ✓ **تحقيق استراتيجية الجهة وبناء الذاكرة المؤسسية "Institutional Memory"**؛
- ✓ **تشجيع الابتكار والإبداع** من خلال العمل الجماعي؛
- ✓ **زيادة التناغم الوظيفي ورضا الموظفين** عبر رفع مستويات التحفيز والمشاركة والولاء المؤسسي بالإضافة إلى تطوير الكفاءات والمهارات مما يقلل نسب الدوران
- ✓ **زيادة رضا العملاء** عبر تقديم خدمات ذات جودة وكذلك من خلال التواصل الفعال؛
- ✓ **تحسين الأداء المالي** عبر زيادة الإيرادات المالية والتوفير في النفقات



الأدوار والمسؤوليات على مستوى الجهات الاتحادية

- 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؛

- 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.

- إعداد وتطوير وتحديث استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة
- إعداد وتطبيق وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة؛
- تصميم وتطبيق المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة ومراقبة مستوى إنجازها
- الاطلاع على أفضل الممارسات المحلية والعالمية بهدف تحديث وتطوير أسلوب العمل؛
- إجراء عمليات تقييم إدارة المعرفة للوقوف على نواحي القوة ومجالات التحسين؛
- خلق ثقافة إدارة المعرفة والقراءة باستخدام منهجيات مختلفة بالتعاون مع الوحدات التنظيمية الأخرى



إدارة تقنية المعلومات



إدارة الاستراتيجية والمستقبل



فريق المعرفة



تابع: لأدوار والمسؤوليات على مستوى الجهات الاتحادية

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



الوحدات التنظيمية

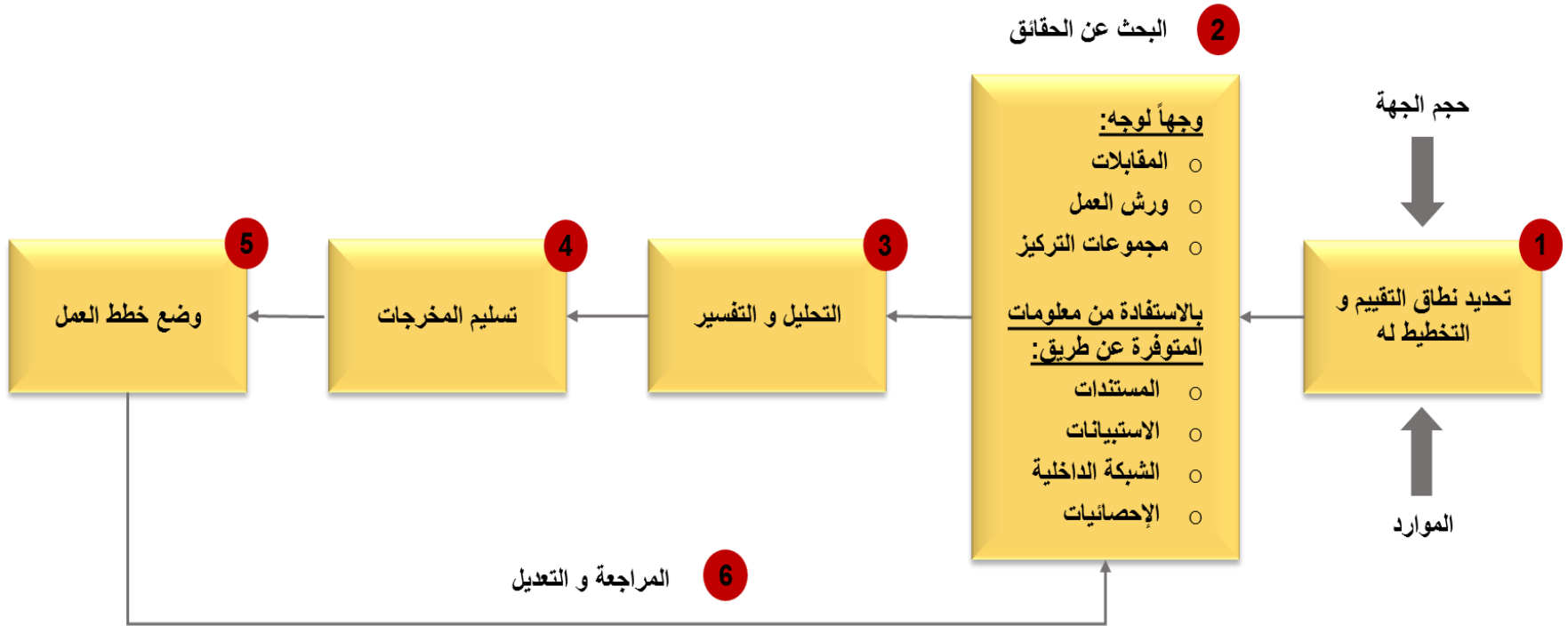
- إعداد وتطبيق وتحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية بما يخدم الخطط التشغيلية لإدارة المعرفة
- التأكد من فعالية عمليات الاستقطاب والتعيين بحيث يتم توظيف المرشحين الأكفاء والذين يتبنون ثقافة إدارة المعرفة والقراءة؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية لكافة موظفي الجهة بالتعاون مع الوحدات التنظيمية وتبليتها ضمن الإطار الزمني المحدد، ومتابعة تطبيق الإجراءات الخاصة بنشر المعرفة؛
- تأسيس وتطوير وتحديث بنك المهارات لموظفي الجهة
- تبني مبادرات تتعلق بتشجيع ومكافأة الموظفين على نقل المعرفة



إدارة الموارد البشرية

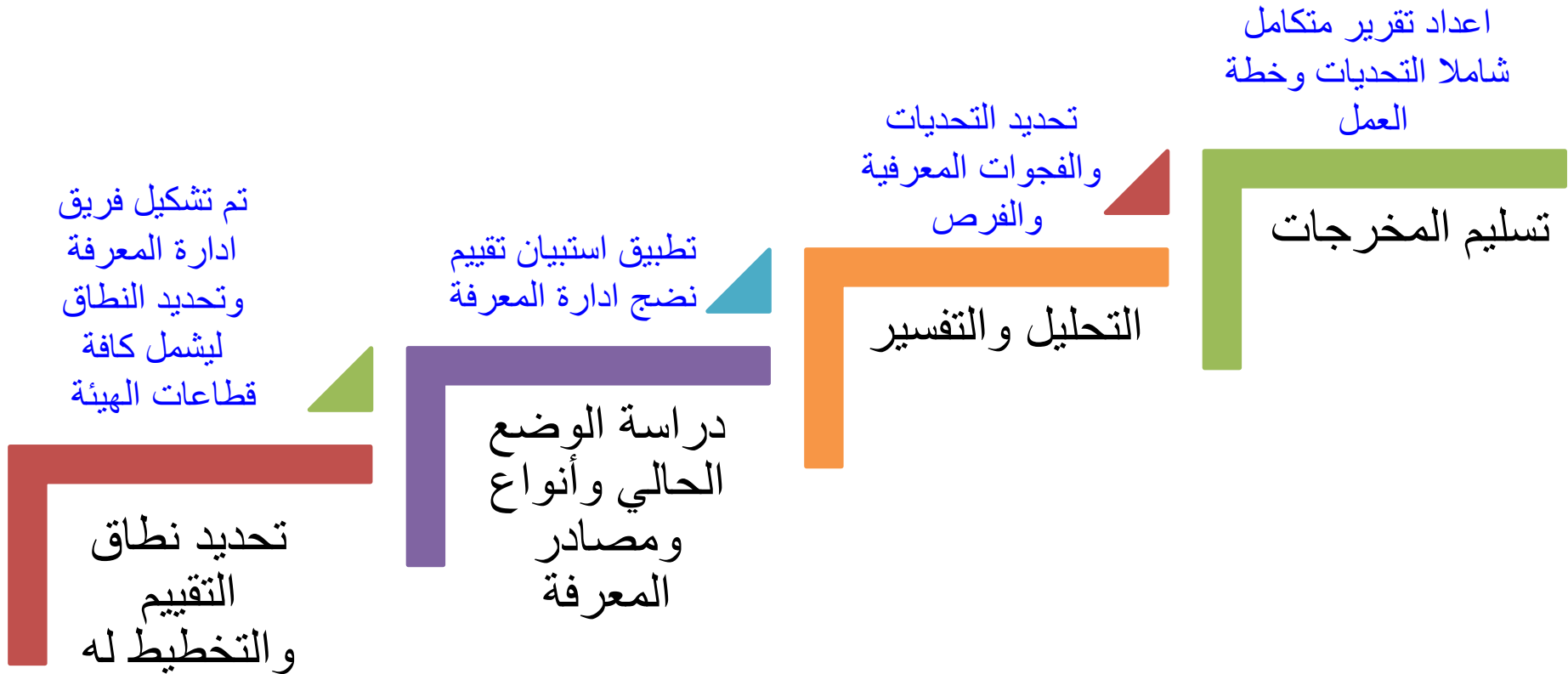


تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة





مثال توضيحي: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية وكيفية تطبيق ادارة المعرفة





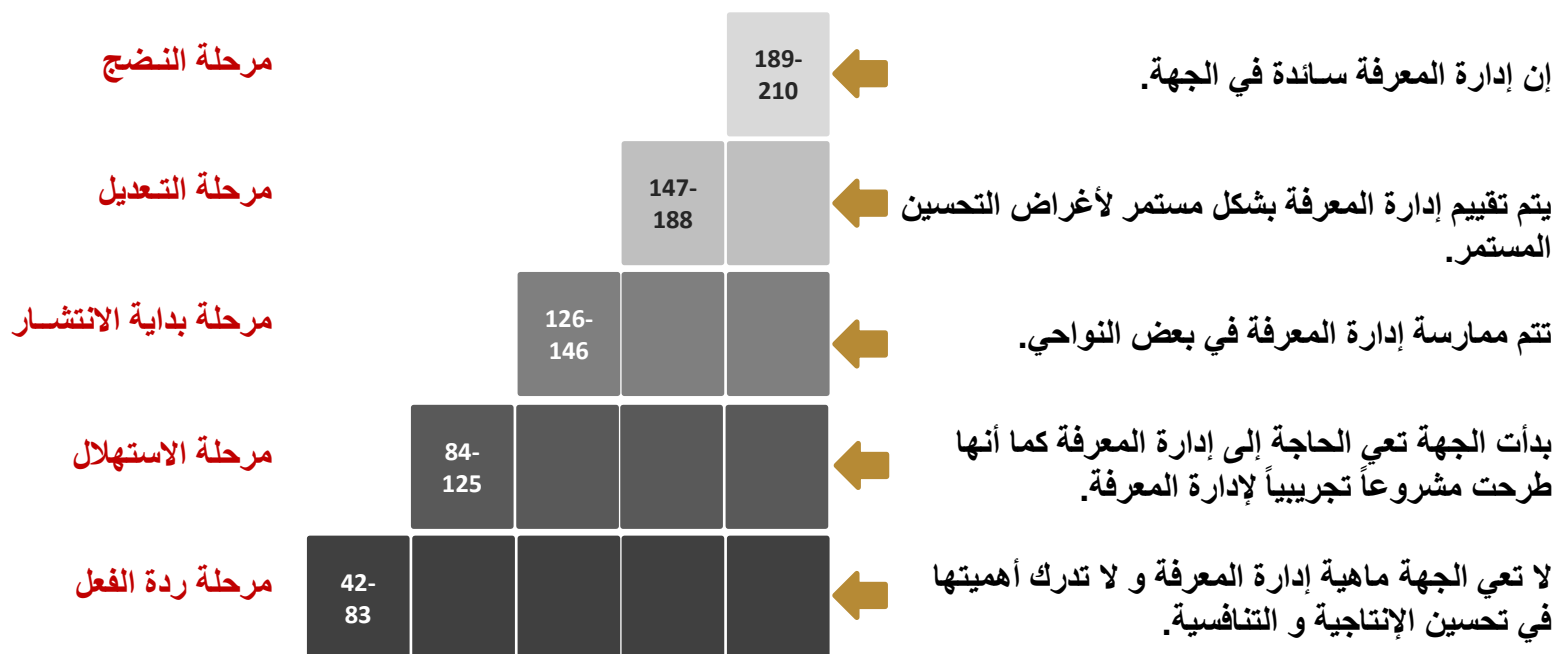
استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة

(٣)	(٢)	(١)
الترتيب (١ - ٧)	النقاط القصوى	العلامات ذات الصلة بالمعايير وفق التقييم
	٣٠	المعيار ١: القيادة (الأسئلة من ١ إلى ٦)
	٣٠	المعيار ٢: العمليات (الأسئلة من ٧ إلى ١٢)
	٣٠	المعيار ٣: الموارد البشرية (الأسئلة من ١٣ إلى ١٨)
	٣٠	المعيار ٤: التكنولوجيا (الأسئلة من ١٩ إلى ٢٤)
	٣٠	المعيار ٥: العمليات المتعلقة بالمعرفة (الأسئلة من ٢٥ إلى ٣٠)
	٣٠	المعيار ٦: التعلم والابتكار (الأسئلة من ٣١ إلى ٣٦)
	٣٠	المعيار ٧: مخرجات إدارة المعرفة (الأسئلة من ٣٧ إلى ٤٢)
	٢١٠	المجموع الكلي

٥	٤	٣	٢	١
يتم القيام بالأمر بشكل جيد جداً	يتم القيام بالأمر بشكل جيد	يتم القيام بالأمر بشكل ملائم	يتم القيام بالأمر بشكل ضعيف	يتم القيام بالأمر بشكل ضعيف جداً / لا يتم القيام بالأمر



كيفية تحليل نتائج استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة





تفسير نتائج استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة

مخرجات إدارة المعرفة	التعلم والابتكار	العمليات المتعلقة بالمعرفة	التكنولوجيا	الموارد البشرية	العمليات	القيادة	مستوى استعداد الجهة لإدارة المعرفة	الدرجة المجموع
تحتفظ الجهة على مستويات أداء ممتازة كما تظهر لديها أنماط أداء إيجابية.	تُنفذ عملية التقييم بشكل منهجي، وهناك عمليات تحسين وعمليات تعلم وابتكار مستمرة على مستوى الجهة.	هناك عمليات فعالة لإدارة الجودة في الجهة. مرت العمليات/ الإجراءات بعدة مراحل لتنقيحها وتعديلها.	توجد صلات فعالة بين الموظفين والتكنولوجيا. توجد شراكات قوية بين الوحدات التنظيمية، وممثلي إدارة المعرفة في الجهة، والموظفين.	يبحث الموظفون عن فرص لوجود أشخاص قد يستفيدون من معارفهم ويتطوعون لتقديم هذه المعارف دون مقابل.	توجد عمليات منهجية ممتازة ولا توجد أي فجوات.	تمثل القيادة العليا القدوة فيما يتعلق بنشر المعرفة والتعاون. تحقق الجهة القيمة المضافة من خلال المعرفة المؤسسية.	المستوى الخامس: إن إدارة المعرفة سائدة في الجهة.	189 - 210
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.	يتم استخدام الأدوات الإدارية مثل التقييم والتحسين المنهجي والتعلم المؤسسي (بما فيه الابتكار) بشكل دوري. يتم التعديل كنتيجة للتحليل ومشاركة المعارف على مستوى الجهة.	تتم مراجعة العمليات بشكل مستمر ويتم مقارنتها مع معاييرها مع الجهات الأخرى لأغراض التحسين المستمر. لقد تم تعديل العمليات على الأقل مرة واحدة.	تتم مراجعة البنية التحتية للتكنولوجيا بشكل مستمر وذلك لضمان المواءمة مع استراتيجية إدارة المعرفة وتحسينها بناءً عليه.	يتم تقييم آليات نشر المعرفة والتعاون بشكل دوري لأغراض التحسين المستمر.	تحسن العمليات المنهجية وتصبح أكثر فاعلية	تقوم الإدارة بمراجعة الأداء المؤسسي بشكل مستمر كما تستخدم النتائج لتعزيز توجه الجهة، وتحسين الخدمات، وتطوير خدمات جديدة.	المستوى الرابع: يتم تقييم إدارة المعرفة بشكل مستمر لأغراض التحسين المستمر.	147 - 188



تابع: تفسير نتائج استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة

المجموع	مستوى استعداد الجهة لإدارة المعرفة	القيادة	العمليات	الموارد البشرية	التكنولوجيا	العمليات المتعلقة بالمعرفة	التعلم والابتكار	مخرجات إدارة المعرفة
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 للتقييم والتحسين، كما يوجد بعض الممارسات الخاصة بالتعلم المؤسسي، بما في ذلك الابتكار، وذلك لأغراض تحسين فعالية العمليات الرئيسية.	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 أداء جيداً نسبياً مقابل المقارنات المعيارية.
84 - 125	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.

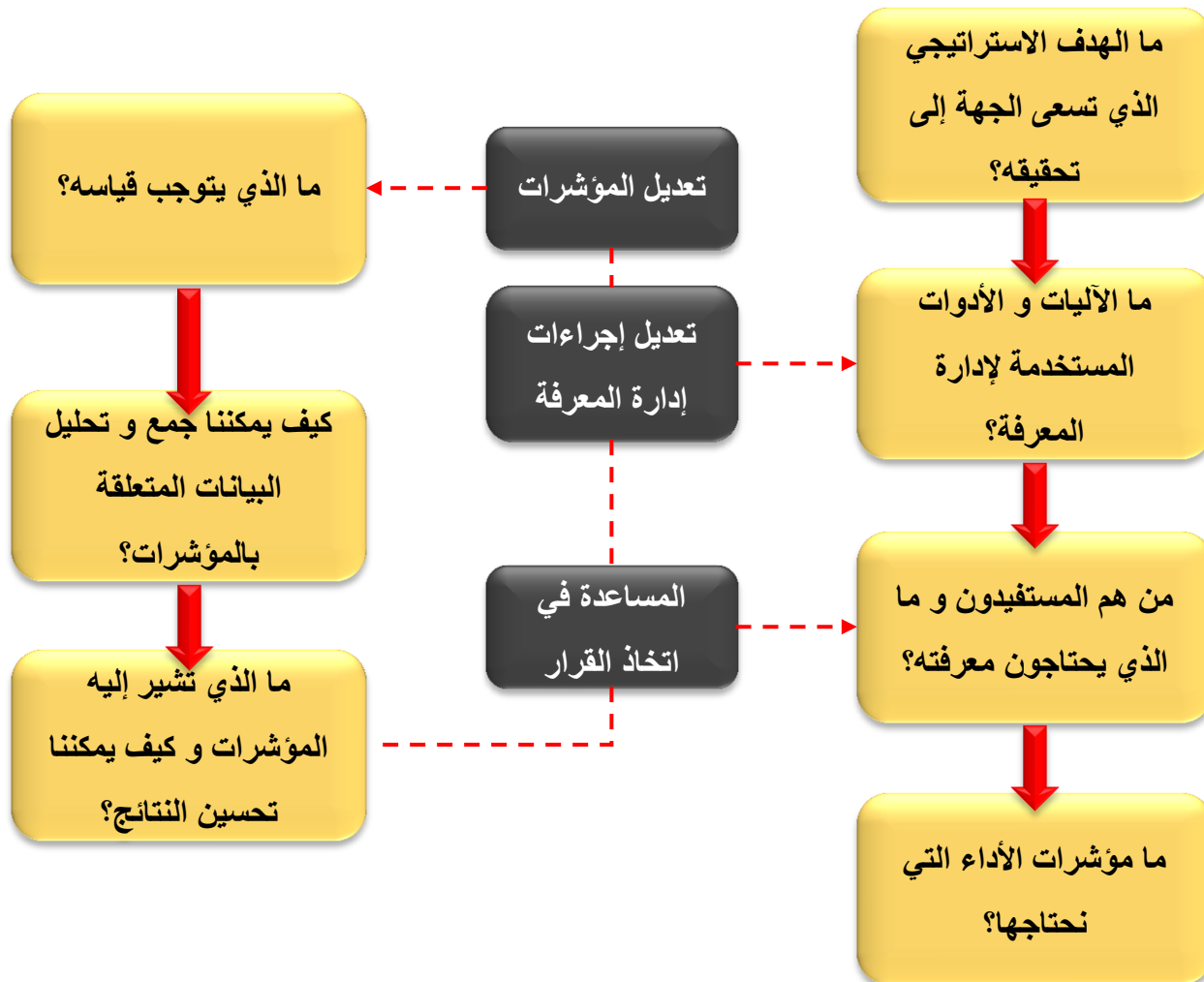


تابع: تفسير نتائج استبيان تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في الجهة

المجموع	مستوى استعداد الجهة لإدارة المعرفة	القيادة	العمليات	الموارد البشرية	التكنولوجيا	العمليات المتعلقة بالمعرفة	التعلم والابتكار	مخرجات إدارة المعرفة
42 - 83	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 شفهاً شئ شائع.	يقوم الموظفون بإعادة العمل أو تحدثت إدواجية 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 موامة على مستوى الجهة.	لا تحتفظ الجهة بالنتائج المتعلقة بنواحي الأداء المهمة لتحقيق رسالة الجهة بما في ذلك المعلومات التي جمعتها لأغراض المقارنة المعيارية.



قياس إدارة المعرفة و تقييمها





أدوات و أساليب إدارة المعرفة

• أدوات و أساليب إنتاج / اكتساب المعرفة

■ منتديات المعرفة – Knowledge Café

■ جماعة / مجموعة الممارسة –

Community of Practice

■ القراءة / المطالعة

■ العصف الذهني – Brainstorming

■ برنامج التوجيه الوظيفي – Mentoring

Scheme

• آليات الحفظ و النشر

■ أنظمة إدارة الأصول المعرفية / أنظمة
الأرشفة

■ مصادر الخبرة «اسأل خبير»

■ طلب المساعدة من المختصين – Peer

Assist

■ سرد القصص





نموذج مؤشرات إدارة المعرفة

نوع المؤشر	مثال على المؤشر
مؤشرات استراتيجية	- العائد على الاستثمار فيما يخص مبادرات إدارة المعرفة والقراءة - معدل الحفاظ على الموظفين (retention) مثال: ارتفاع عدد سنوات بقاء الموظفين في الجهة الاتحادية مقارنة بالأعوام السابقة لتطبيق ادارة المعرفة
مؤشرات تشغيلية	<u>مؤشرات تتعلق بالأنشطة:</u> - عدد آليات وأدوات إدارة المعرفة المستخدمة - عدد المشاركين في مبادرات إدارة المعرفة المختلفة - معدل الزيارات للموقع الإلكتروني الداخلي للجهة (فيما يتعلق بالأصول المعرفية) مثال: زيادة عدد المشاركين في ورش العصف الذهني من داخل الجهة <u>مؤشرات تتعلق بالعمليات وإجراءات العمل:</u> - معدل الوقت المستخدم للرد على الاستفسارات - عدد الشهادات المعيارية العالمية التي حصدها الجهة مثال: انخفاض الوقت المستغرق للرد على الاستفسارات المتكررة بناء على تسجيل الزمن <u>مؤشرات تتعلق بالمعرفة ذاتها:</u> - عدد الاستفسارات حول الأصول المعرفية - عدد الممارسات الجيدة المستحدثة <u>مؤشرات تتعلق بالموارد البشرية:</u> - نسبة رضا الموظفين عن المكافآت المتعلقة بإدارة المعرفة <u>مؤشرات تتعلق بالعمل المؤسسي:</u> - معدل رضا المتعاملين



الخطوات القادمة

تدريب الجهات على مفهوم ادارة المعرفة من خلال
طرح برنامج تدريب عبر «معارف خلال شهر مارس

دعم الجهات في استخدام آلية تقييم مستوى نضج ادارة
المعرفة في الجهة



شكراً