

الى السيدة مدير عام الدائرة المحترمة

م/تقرير ورشة

حياطة
الغنية لاهتمامك
تحية طيبة ..

اشارة الى كتاب دائرة التعاون الدولي الذي العدد ١١٠٥٥/٤/١ بتاريخ ٢٠٢٢/٤/٢٠ المرافق طياً بخصوص الترشيحات للبرامج التدريبية التفاعلية الالكترونية عن بعد التي ينفذها المعهد العربي للتخطيط /الكويت خلال شهر حزيران /٢٠٢٢، نرافق لكم طياً تقرير ورشة حول(ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية) في يوم الاثنين الموافق ٢٠٢٢/٦/٦ .

نبذة مختصرة عن ادارة المعرفة

نظرا للتغيرات الجذرية الواسعة التي شهدتها العالم خلال العقدين الماضيين تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية في كافة النواحي الاقتصادية ، والتطور والتحول في ادارة الموارد البشرية واعتباره كمدخل استراتيجي لمؤسسات الاعمال المعاصرة عجل بالتحول من الاقتصاد المادي الى اقتصاد المعرفة والذي ادى الى تغير المفاهيم المتعلقة بالادارة ، ولا يتحقق ذلك الا من خلال وجود عنصر مهم الا وهو المورد البشري الذي يعد الركيزة الاساسية في اطار اقتصاد المعرفة ، حيث اصبحت الاستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية والابداع وتدريب العاملين وتحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الاداء الجيد ومنحهم فرص المبادرة وتوجيههم بالشكل الجيد الذي يولد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي .

اولا: معلومات عن البرنامج التدريبي

عنوان البرنامج	ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية
طبيعة البرنامج	ورشة تدريبية افتراضية
البلد	الكويت
الجهة المنظمة	المعهد العربي للتخطيط
مدة البرنامج	يوم واحد (٢٠٢٢/٦/٦)
عدد المشاركين	٢٢٨ مشارك
معد البرنامج/المحاضر	د.محمد باطويح

ثانيا: اهداف الورشة

- نشر ثقافة ادارة المعرفة
- ابراز اهمية ومبررات ادارة المعرفة في المؤسسات.
- تمكين المشاركين من تحليل عناصر ومتطلبات ادارة المعرفة في المؤسسات العامة .
- التعرف على الاطار العام لاعداد استراتيجيات ادارة المعرفة في المؤسسات العامة .
- الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال سياسات واستراتيجيات ادارة المعرفة في المؤسسات .

ثالثاً: محاور الورشة

- المعرفة وادارة المعرفة: مفاهيم عامة
- اهمية ادارة المعرفة ومبررات تبنيها في المؤسسات العامة .
- تحليل البيئة المعرفية في المؤسسات العامة .
- تحليل عناصر ومتطلبات ادارة المعرفة في المؤسسات العامة .

رابعاً : ابرز مواضيع الورشة

- 1- ماهي ادارة المعرفة ؟
- 2- اهمية ادارة المعرفة وتأثيرها على المؤسسة
- 3- تحليل عناصر ومتطلبات البيئة المعرفية في المؤسسات الحكومية
- 4- معايير تحليل ادارة المعرفة في المؤسسات
- 5- سياسات وبرامج ادارة المعرفة في المؤسسات
- 6- الاطار العام لاعداد استراتيجية ادارة المعرفة في المؤسسات (المراحل- الخطوات- المتطلبات)

خامساً : ابرز الاسئلة والنقاشات

- 1- كيف يمكن تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة
- 2- هل مؤسساتنا توفر قواعد البيانات في الوقت المناسب ؟
- 3- هل المعلومات والبيانات متاحة لكل موظف دون الاستعانة بالآخرين ؟
- 4- هل نجحت ادارة المعرفة في زمن الجائحة ؟
- 5- هل تم الاستفادة من خبرات المتقاعدين في المؤسسة قبل التعاقد ؟
- 6- هل تستعين المؤسسات الحكومية بالتجارب الدولية في مواجهة التحديات ؟

الدروس المستفادة

- ✚ ان ادارة المعرفة هي إحدى الميادين الحديثة نسبياً، وهي التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد.
- ✚ ان تطبيق إدارة المعرفة يوفر إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، و قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، ونظاماً دقيقاً وفعالاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم .
- ✚ ان نجاح اي مؤسسة في اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصورة فاعلة وكفاءة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية.

التحديات والتوصيات

- ✚ هناك نقصاً معرفياً في المؤسسات الحكومية وقصور في إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وكيفية تطبيقها، وذلك بسبب العديد من التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات والتي تحول دون وصولها إلى مستوى فكري ومعرفي راقى ومتطور.
 - ✚ ان مقاومة الموظفين للتغيير هي أكبر عائق أمام التغيير الناجح في المؤسسات الحكومية، حيث يجب معالجة قضايا إدارة التغيير كمارسات عمل جديدة، وتقديم طرق جديدة للمعالجة وتنفيذ المهام من خلال تقديم حوافز للموظفين للتعلم والتطور المعرفي؛ ووضع خطط جيدة تضم مشاركة الموظفين في جميع مراحل عملية التغيير.
 - ✚ من أجل تطوير أداء الأجهزة والمؤسسات الحكومية وزيادة الانتاجية، يجب على المؤسسات زيادة كفاءة كوادرها التي تعمل على تقديم الخدمات العامة من خلال ربط إداراتها المختلفة بأنظمة معلوماتية متجددة ومبتكرة، للاستفادة من قاعدة معرفية أوسع، قادرة على توفير التكامل بين الأهداف المرسومة والسياسات المطبقة.
 - ✚ تحتاج المؤسسات الحكومية أيضاً، وبهدف تحسين إدارة المعرفة فيها إلى تطوير أنظمة المساءلة، وتخفيف المخاطر من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة وحل المشكلات بشكل أسرع، مدعومةً بالحصول على معلومات متكاملة عبر جميع أطرها التنظيمية.
 - ✚ يتعين على المؤسسات الحكومية وضع برامج تعليمية مختلفة لإدارة المعرفة، لذا يتطلب من المدراء فهم كيفية إدارة وتحسين مستويات المعرفة في إداراتهم ومدى العلاقة الهامة بين ذلك وبين تحسين مخرجات أداء المؤسسات الحكومية، وهذا بدوره سيقودهم إلى دمج تلك السياسات مع سياسات تنفيذ مبادرات الحكومة الإلكترونية.
 - ✚ إطلاق برامج تثقيفية لموظفي الخدمة المدنية بشأن كيفية تحسين إدارة المعرفة بشكل فعال ودمج استخدامها في إطار الوظائف الحكومية القائمة، وتقديم فرص للموظفين للمشاركة في عملية التطوير تلك، من خلال إشراكهم في لقاءات العصف الذهني، وتعزيز إمكانية وصولهم السهل للإدارات العليا، بهدف تقديم مقترحاتهم ومبادراتهم دون عوائق.
- للتفضل بالاطلاع، مع التقدير ..

ضي سامي جسام
بالتاريخ
٢٠٢٢/٦/١٤

السيد مديرنا، الدائرة العامة
تفضلتم بالاطلاع مع التقدير ..
والله
والله
مدير قسم سياسات التنمية الاجتماعية
٦/١٤

اطلعت
مديرنا رفق بنفوذ ح تقارير الابتداء
المعينة في الدائرة العامة
٦/١٤



وزارة التخطيط
دائرة التعاون الدولي



إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية

تقرير ورشة تدريبية

ادارة المعرفة

هي التقنيات والادوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع
وادارة ونشر واستثمار المعرفة في مؤسسة ما



وزارة التخطيط
دائرة التعاون الدولي

اولا : معلومات المشارك

اسم المشارك	ضي سامي جسام
التحصيل الدراسي والاختصاص	ماجستير خدمة اجتماعية
العنوان الوظيفي	باحث اقدم
اسم الجهة الحكومية	دائرة التنمية البشرية /وزارة التخطيط
البريد الالكتروني	yoyodhay@gmail.com

ثانيا : - معلومات عن البرنامج التدريبي

عنوان البرنامج	ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية
طبيعة البرنامج	ورشة تدريبية افتراضية
البلد	الكويت
الجهة المنظمة	المعهد العربي للتخطيط
مدة البرنامج	يوم واحد
تاريخ البرنامج	(٢٠٢٢/٦/٦)
عدد المشاركين	٢٢٨ مشارك
معد البرنامج/المحاضر	د.محمد باطويح
البلدان المشاركة	العراق ، تونس ، مصر ، السودان ، لبنان ، سوريا ، الكويت ، الاردن

ثالثا: محاور ومواضيع البرنامج التدريبي

- ١- مفهوم ادارة المعرفة
- ٢- اهمية ادارة المعرفة وتأثيرها على المؤسسة .
- ٣- تحليل عناصر ومتطلبات البيئة المعرفية في المؤسسات الحكومية .
- ٤- معايير تحليل ادارة المعرفة في المؤسسات .
- ٥- سياسات وبرامج ادارة المعرفة في المؤسسات .
- ٦- الاطار العام لاعداد استراتيجية ادارة المعرفة في المؤسسات (المراحل- الخطوات- المتطلبات)

رابعاً :- البرنامج التدريبي والمواصفات التخصصية
المنهاج التدريبي

ادارة المعرفة هي

كافة المبادرات والعمليات
والنظم التي تعمل على
انتاج واكتساب المعرفة
وتصنيفها ونشرها واعادة
استخدامها

مجموعة من
الاستراتيجيات
التي تستخدم داخل
المنظمات والشركات
لتعزيز النتائج .

الإدارة المعنية
بتنظيم الاصول
المعرفية في
المؤسسة بهدف
خلق قيمة مضافة
وتلبية الاحتياجات
الاستراتيجية

الفروق التي تحدثها ادارة المعرفة في المؤسسة

عناصر العمل	تقليدي	حديث (ادارة المعرفة)
وصف العمال	فرد واحد، عمل منفرد ، انعزالية	فرق، عمل جماعي، تكامل
الهيكل التنظيمي	ضيق وطويل	قصير وواسع
الترقية والمكافأة	زيادة منتظمة	تبعا لكفاءة الاداء
صنع القرار	من الاعلى الى الاسفل	مشترك
الاشراف	مراقبة ، وتصعيد الاخطاء	تنسيق وتذلل الصعاب
التدريب	دون تخطيط	متصل بمستجدات العمل
المستفيدين	تدخل وتشويش	اساس العمل
التنافس	تخاصم	تعاون مثمر
التشارك بين الموظفين	لايوجد	تشارك في المعرفة

اهمية ادارة المعرفة

اولا : على مستوى المؤسسة

- تحقيق استراتيجية المؤسسة وبناء الذاكرة المؤسسية
- تمكين المؤسسة بعناصر التميز والميزة التنافسية المستدامة .
- زيادة رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة وشركائها .
- تشجيع الابتكار والابداع من خلال العمل الجماعي .
- حصر المعارف الصريحة والضمنية ذات الاهمية الاستراتيجية والتشغيلية وتوثيقها وحفظها وتحديثها
- لضمان اداء المهام بفعالية.
- تحسين الاداء المالي للمؤسسة .

ثانيا : على مستوى الموارد البشرية بالمؤسسة

- تسريع عملية نقل المعرفة ، وذلك بالتركيز على منتسبي المؤسسة للاسهام في توفير فرص الوصول للمعرفة ضمن اطار زمني اقصر .
- زيادة الفعالية والانتاجية ، وذلك من خلال الاستفادة من الحلول المجربة وتجنب تكرار الاخطاء السابقة
- تحسين وتسريع عملية اتخاذ القرار بسبب توفر الممارسات الانسب .
- زيادة التناغم الوظيفي ورضا الموظفين عبر رفع مستويات التحفيز والمشاركة والولاء المؤسسي الى تطوير الكفاءات والمهارات .

تحليل عناصر ومتطلبات البيئة المعرفية في المؤسسات





متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات :

- يتطلب تطبيق ادارة المعرفة تهيئة المؤسسة للوصول الى اقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث تكون بيئة مشجعة على الادارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة فان هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الاتية : هياكل تنظيمية ملائمة لادارة المعرفة ، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك ، وتكنولوجيا المعلومات ، وفيما يلي شرح موجز لهذه المتطلبات :

متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسات			
تكنولوجيا المعلومات	دور القيادة	الثقافة التنظيمية	الهياكل التنظيمية
توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وتحسين عمليات اتخاذ القرار وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة.	القاد يجب أن يتصف بالقدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون .	أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار والتعلم وإدارة المعرفة. وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.	التركيز على التحول إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي وإلى اللامركزية لتدفق المعلومات إلى كل المستويات.

- يمكن قياس ادارة المعرفة من مصادر خارجية بعدد التقارير او قاعدة البيانات المعرفية من الموظفين الذين يحضرون الندوات والمؤتمرات، او مقدار روابط تبادل المعرفة مع المنظمات الخارجية .
- تعتمد الكثير من الدراسات على اسلوب الاستبيان كأحد طرق قياس ادارة المعرفة في المؤسسات ، حيث تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الاحصائية وبمساعدة البرامج الاحصائية المتعارف عليها .
- يمكن توضيح ذلك من خلال النماذج التالية التي تقيس مجموعة من المعايير والمؤشرات الخاصة بإدارة المعرفة في المؤسسات .



معايير تحليل ادارة المعرفة في المؤسسات

اولا : ممارسات ادارة المعرفة التنظيمية

لا	يصعب التحديد	نعم	الفقرات
			١ لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة لادارة المعرفة التنظيمية
			٢ توفر المؤسسة مصادر داخلية وخارجية للحصول على المعرفة التنظيمية
			٣ تستخدم المؤسسة المعرفة التنظيمية في تطوير هيكلها ووحدات الاعمال
			٤ تقوم المؤسسة بنشر المعرفة الحديثة في كافة وحدات الهيكل التنظيمي
			٥ تطور المؤسسة اجراءاتها التنظيمية في ضوء نتائج المعرفة
			٦ تضع المؤسسة مؤشرات قياس ومتابعة لاداء استراتيجية المعرفة التنظيمية
			٧ تساعد المعرفة المستخلصة في تطوير وتسهيل تدفق اجراءات المؤسسة
			٨ يوجد في هيكل المؤسسة ادارة مسؤولة عن المعرفة المتعلقة بالتنظيم الاداري
			٩ تتخذ المؤسسة قرارات وسياسات لتفعيل ادارة المعرفة التنظيمية بادارة المعرفة في المؤسسات .

ثانيا: ممارسات ادارة المعرفة الوظيفية البشرية

لا	يصعب التحديد	نعم	الفقرات
			١ تعمل المؤسسة على تحديد المعرفة المرتبطة بالاداء الوظيفي للعاملين بها
			٢ تضع المؤسسة استراتيجية تتعلق بالمعرفة لدى العاملين
			٣ تقيس المؤسسة مستويات المعرفة لدى العاملين
			٤ تطور المؤسسة بطاقات الوصف الوظيفي لتعزيز ممارسات ادارة المعرفة الوظيفية
			٥ تهتم المؤسسة ببناء رأس المال الفكري من خلال ممارسات ادارة المعرفة الوظيفية
			٦ يوجد بالمؤسسة وظائف تتعلق بممارسات ادارة المعرفة
			٧ توفر المؤسسة بيئة عمل للابتكار في انتاج المعرفة الحيوية من الموظفين
			٨ تتخذ المؤسسة اجراءات تحفيزية لاستخلاص المعرفة الضمنية من الموظفين
			٩ توظف المؤسسة المعرفة الضمنية لدى الموظفين لتطوير اداءهم



ثالثاً: ممارسات ادارة المعرفة التكنولوجية

لا	يصعب التحديد	نعم	الفقرات	
			توفر المؤسسة انظمة الانترنت التي تساعد على البحث واداء المهام الوظيفية	١
			الموقع الالكتروني للمؤسسة يلبي احتياجات المستفيدين	٢
			تعتبر التكنولوجيا خيارا استراتيجيا للمؤسسة في تحقيق التمكين والريادة	٣
			التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المؤسسة تلبي احتياجات العمل وتدقق المعرفة	٤
			توفر المؤسسة برامج حماية كافية للمعلومات والوثائق	٥
			يتوفر لدى المؤسسة انظمة متطورة لتخزين ومشاركة المعرفة	٦

سياسات وبرامج ادارة المعرفة في المؤسسات

١- سياسات وبرامج للاستثمار الامثل لرأس المال الفكري بالمؤسسة

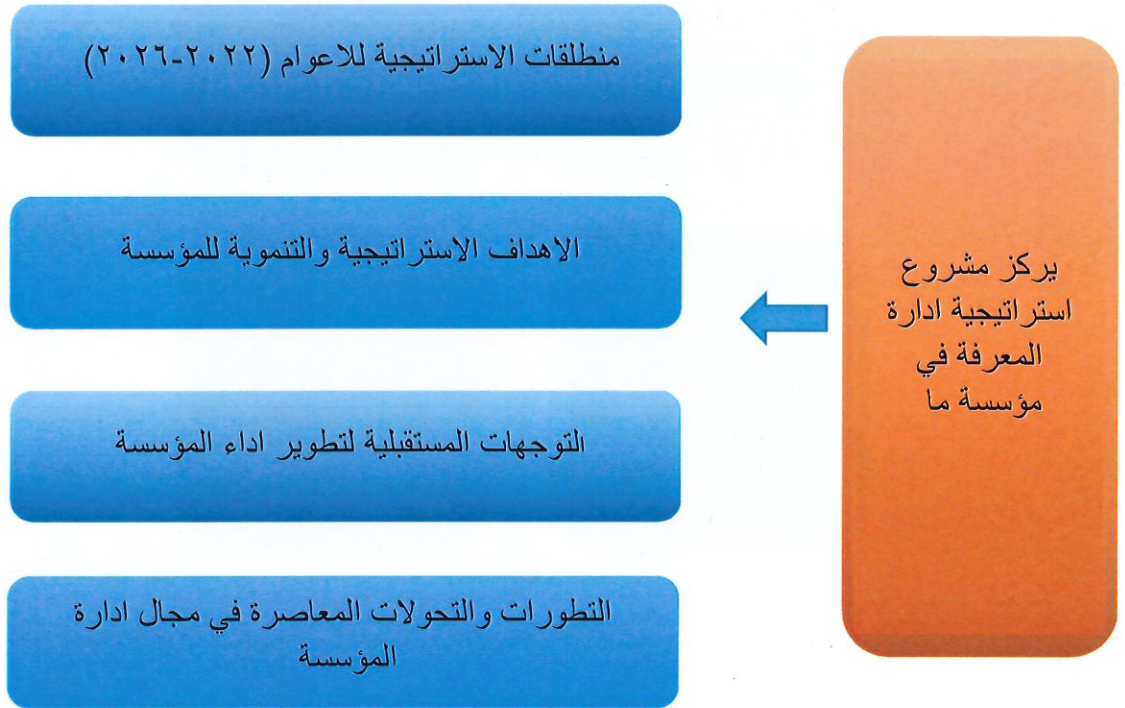
- تطوير قاعدة معلومات للموارد والخبرات البشرية المتوفرة في المؤسسة .
- توفير عدد ميين الخدمات الالكترونية للعاملين بما يسمح لهم الحوار والمناقشة والتعلم الذاتي والتراسل الالكتروني (خدمة الانترنت والانترانت) .
- تخصيص يوم ثقافي شهري أو فصلي بحسب رؤية الإدارة العليا لمناقشة الافكار داخل المؤسسة واستضافة خبراء من خارج المؤسسة ذو علاقة بعمل المؤسسة.
- تنظيم برامج تدريبية وندوات وفعاليات مختلفة الخاصة بادارة المعرفة والمشاركة بها.
- المشاركة بالمؤتمرات المحلية والدولية المتعلقة بإدارة المعرفة .
- توفير المراجع والدوريات الخاصة بالمعرفة.

٢-سياسات وبرامج ادارة المعرفة

- دمج الخطة التدريبية لادارة المعرفة ضمن الخطة التدريبية للمؤسسة .
- اعداد منهج خاص للتدريب على ادارة المعرفة .
- منح الحوافز على المشاركة بجميع فعاليات وانشطة المعرفة .
- تبني فكرة الابداع والابتكار عن طريق تدفق الافكار بحرية .



١- المنطلقات





٥- القيم

الابداع والابتكار والتميز

- انشاء وتطوير واكتساب معارف جديدة ، او أنشطة وممارسات جديدة وتحويلها الى منتج ذو قيمة مضافة ومنفعة ، وتنوع وسائل نشر وتجميع المعارف وايصالها للمعنيين وخلق اساليب ووسائل تحقق المعنى المراد من ادارة المعرفة .

ثقافة مشاركة المعرفة

- ان يؤمن من يملك المعرفة بأهمية مشاركتها مع الاخرين ، وعدم الاحتفاظ بها كميزة شخصية ، اي تنفيذ جهد مؤسسي منظم ومستدام لايجاد ودعم وتحسين بيئة المشاركة المعرفية داخل المؤسسة وخارجها.

التعاون المهني

- اداء المهام بروح الفريق الواحد ، والاحترام والالتزام ببذل النصيحة والمنافسة الشريفة .

الشفافية

- الايمان بحق الجميع في الحصول على المعلومات والمعرفة وحرية تدفقها وتوفيرها بمصادقية كاملة وواضحة وصحيحة .



الثقة

- شعور ايجابي وقيمة اخلاقية يفهم منها توقع نوايا جيدة مع بقية اعضاء الفريق .

الحدثة والتطوير

- الالتزام بتحديث البيانات بصورة مستمرة وبالطرق المختلفة والمناسبة .

6- الاهداف الاستراتيجية

- تعزيز وترسيخ ثقافة المعرفة .
- ادارة الاصول المعرفية واستخدامها والمحافظة عليها .
- تفعيل عمليات ادارة المعرفة ووضع برنامج معرفي يدعم تحقيق الاستراتيجية .

7- المبادرات والانشطة

- نشر ثقافة ادارة المعرفة لدى موظفي المؤسسة .
- وضع الاطار العام لعمليات المعرفة .
- حصر المعرفة الصريحة والضمنية وتوثيقها واطاحتها للاستخدام .
- تطوير بنية تحتية الكترونية داعمة لانشطة ادارة المعرفة .
- اطلاق وتفعيل مبادرات تساهم في نشر المعرفة في المؤسسة .
- تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان نشر وتبادل المعرفة .



وزارة التخطيط
دائرة التعاون الدولي

خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الاول: تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة بمؤسسة ما

مؤشرات الاداء	الجهة المتفذة	٢٠٢٦	٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	الانشطة	المبادرات
							الاطلاع على تجارب مؤسسات اخرى في مجال المعرفة تنفيذ ورش عمل تدريبية للموظفين لنشر ثقافة المعرفة التعريف بمفاهيم وادارة المعرفة اعداد مطوية وبوسترات حول المعرفة وادارتها	نشر ثقافة ادارة المعرفة لدى موظفي المؤسسة
							تضمين منصة المعرفة بنشرة دورية حول ادارة المعرفة مراجعة وتطوير منهجية ادارة المعرفة	وضع الاطار العام لعمليات ادارة المعرفة
							تشكيل فريق منسقي المعرفة	



وزارة التخطيط
دائرة التعاون الدولي

خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الثالث:

تفعيل عمليات ادارة المعرفة ووضع برنامج معرفي يدعم تحقيق الاستراتيجية

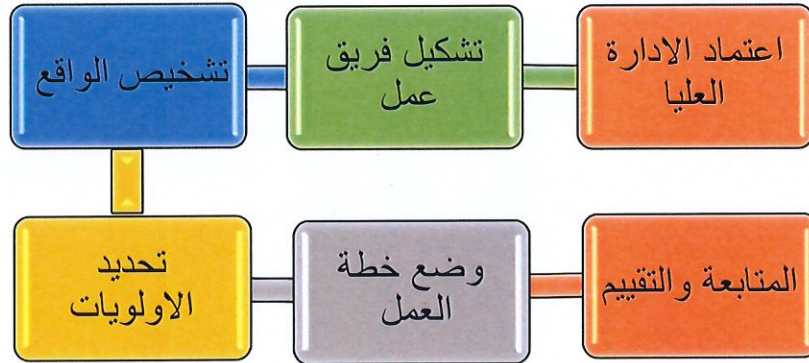
مؤشرات الاداء	الجهة المنفذة	٢٠٢٦	٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	الانشطة	المبادرات
							منتدى رواد الاعمال	
							اطلاق جائزة المعرفة في المؤسسة.	اطلاق وتفعيل مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة في المؤسسة
							النشرات الدورية	
							منصة المعرفة	
							اعداد نظام الارشفة الالكتروني وبنية لكل خدمات وانشطة المؤسسة	تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان نشر وتبادل المعرفة



متطلبات تطبيق استراتيجية ادارة المعرفة في المؤسسات



خارطة طريق لتنفيذ الخطة





عاشرا: تقييم البرنامج التدريبي

أ- الامور التقنية كانت ايجابية وجيدة .

ب- المنهاج التدريبي كان جيد لكن من المفترض عقد دورة لنفس الموضوع لمدة ٣ ايام نظرا لحدائة الموضوع ومايتضمنه من استراتيجيات وسياسات ومعايير تحليل ادارة المعرفة في المؤسسات ليتسنى للمشاركين للتدريب عن طريق تقسيمهم الى فرق عمل .

الحادي عشر: التحديات والتوصيات

التحديات :-

➤ هناك نقصاً معرفياً في المؤسسات الحكومية وقصور في إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وكيفية تطبيقها، وذلك بسبب العديد من التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات والتي تحول دون وصولها إلى مستوى فكري ومعرفي راقى ومتطور.

➤ ان مقاومة الموظفين للتغيير هي أكبر عائق أمام التغيير الناجح في المؤسسات الحكومية، حيث يجب معالجة قضايا إدارة التغيير كمارسات عمل جديدة، وتقديم طرق جديدة للمعالجة وتنفيذ المهام من خلال تقديم حوافز للموظفين للتعلم والتطور المعرفي؛ ووضع خطط جيدة تضم مشاركة الموظفين في جميع مراحل عملية التغيير.

التوصيات :-

➤ من أجل تطوير اداء الاجهزة والمؤسسات الحكومية وزيادة الانتاجية ، يجب على المؤسسات زيادة كفاءة كوادرها التي تعمل على تقديم الخدمات العامة من خلال ربط إداراتها المختلفة بأنظمة معلوماتية متجددة ومبتكرة، للاستفادة من قاعدة معرفية أوسع، قادرة على توفير التكامل بين الأهداف المرسومة والسياسات المطبقة.

➤ تحتاج المؤسسات الحكومية أيضاً، وبهدف تحسين إدارة المعرفة فيها إلى تطوير أنظمة المساءلة، وتخفيف المخاطر من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة وحل المشكلات بشكل أسرع، مدعومةً بالحصول على معلومات متكاملة عبر جميع أطرها التنظيمية.

➤ يتعين على المؤسسات الحكومية وضع برامج تعليمية مختلفة لإدارة المعرفة، لذا يتطلب من المعنيين فهم كيفية إدارة وتحسين مستويات المعرفة في إداراتهم ومدى العلاقة الهامة بين ذلك وبين تحسين مخرجات أداء المؤسسات الحكومية، وهذا بدوره سيقودهم إلى دمج تلك السياسات مع سياسات تنفيذ مبادرات الحكومة الإلكترونية.

➤ إطلاق برامج تثقيفية لموظفي الخدمة المدنية بشأن كيفية تحسين إدارة المعرفة بشكل فعال ودمج استخدامها في إطار الوظائف الحكومية القائمة، وتقديم فرص للموظفين للمشاركة في عملية تطوير تلك البرامج ، من خلال إشراكهم في لقاءات العصف الذهني، وتعزيز إمكانية وصولهم للإدارات العليا، بهدف تقديم مقترحاتهم ومبادراتهم دون عوائق.