

المملكة العربية السعودية
وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية
الجمعية الخيرية لحفظ القرآن الكريم ولد حملي
مسجلة برقم 3153



سياسة
ادارة المعرفة
٢٠٢٢هـ-١٤٤٤م
رقم الإصدار : ١



hbb

المحتويات

3	(مقدمة) : مفهوم إدارة المعرفة:
3	1 - أنواع المعرفة داخل جمعية البر الخيرية:
4	2- مصادر المعرفة :
4	1/2 : مصادر داخلية وتشمل التالي :
4	2/2 : مصادر خارجية وتشمل التالي :
5	3- استراتيجية إدارة المعرفة :
5	1/3 : تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات :
5	2/3 : الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة :
5	3/3: امبلادات المتعلقة بإدارة المعرفة :
6	4- مدخلات ووسائل المعرفة في جمعية البر:
6	1/4 - الاستبيانات
6	2/4 - ورش العمل
6	3/4 - امستندات
6	4/4 - أنظمة تكنولوجيا المعلومات
9	5- مخرجات المعرفة :
10	6 - الأدوار والمسؤوليات:
10	1 - تقنية المعلومات لإدارة المعرفة:
10	2 - إدارة التميز المؤسسي (فيما يخص إدارة المعرفة):
10	3 - إدارة الموارد البشرية (فيما يخص إدارة المعرفة):
11	4 - الإدارات الأخرى (فيما يخص إدارة المعرفة):

(مقدمة): مفهوم إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة التقنيات، والأدوات، والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستغلال المعرفة لخدمة أهداف مؤسسة معينة وتحقيقها، كما أنها المهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي تستند إلى المعرفة، وعادة ما يرتبط الهدف من إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسات، وهذه الإدارة أصبحت مجالاً مستقلاً منذ عام 1991م من خلال الدورات والمناهج التي تدرس في مجال إدارة الأعمال، ونظم المعلومات، والإدارة العامة، وإدارة المكتبات، وفي الفترة الأخيرة أصبح هناك العديد من المجالات الأخرى التي ساهمت في بحوث إدارة المعرفة، كوسائل الإعلام بأنواعها، وعلم الحاسوب والسياسة والصحة.

ومن المهم أن تنتج المؤسسة قيمة مضافة من إدارة المعرفة وذلك عن طريق الاستفادة من المعرفة في العناصر التالية:

- 1 - **رأس المال البشري**: ويشمل مهارات و المعارف و مواهب العاملين
 - 2 - **رأس المال المعلوماتي**: ويشمل قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، البنية التحتية لـ تكنولوجيا المعلومات.
 - 3 - **رأس المال المؤسسي**: ويشمل الثقافة المؤسسية، القيادة، والعمل الجماعي، والالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 1 - **أنواع المعرفة داخل جمعية حافظ**

1/1 : **المعرفة الضمنية** : وهي المهارات الفطرية والمعرفة والأفكار والخبرات المكتسبة بالإضافة إلى السلوكيات والتي يتمتع بها كل فرد من العاملين.

2/1 **المعرفة الضمنية النظمية** : وهي المعرفة التي توجد في اللوائح والأنظمة والإجراءات ومنهجيات العمل مثل (لائحة تنظيم العمل لائحة الموارد البشرية شؤون العاملين الميثاق الأخلاقي والمهني للعاملين).

3/1 **المعرفة الصريحة** : وهي كل ما يمكن كتابته وتخزينه بشكل ورقي أو الكتروني مثل (قواعد بيانات ذوي المصلحة العقود الأدلة الإجرائية الملفات وغيرها) ويجب أن يكون الوصول إليها بكل سهولة ويسرويتها مراجعتها وتحديثها بشكل دائم ومستمر وفي الوقت المناسب حتى يتم الاستفادة منها.

من أمثلة المعرفة الصريحة في جمعية حافظ بطي :

الموقع الإلكتروني للجمعية : يتميز الموقع الإلكتروني للجمعية qh.org.sa بعرضه لكافة مصادر المعرفة الصريحة للجمعية حيث يتم عرض كافة اللوائح والأنظمة والأدلة الإجرائية ، والمطبوعات وتقارير الإعلامية الريعية والسنوية والتقارير المالية.

2- مصادر المعرفة :

تنقسم مصادر المعرفة داخل الجمعية إلى قسمين :

1/2 : مصادر داخلية وتشمل التالي :

- الأنظمة واللوائح
- دليل العمليات والإجراءات
- الأدلة الإرشادية
- التقارير الدورية (التقارير المالية)
- قواعد البيانات
- القرارات الإدارية / النشرات والتعاميم الداخلية
- الاجتماعات (جمعية عمومية □ مجلس الإدارة □ الإدارة التنفيذية □ اجتماعات الشركاء □ اجتماعات اللجان □ اجتماعات الإدارات).

2/2 : مصادر خارجية وتشمل التالي :

- المستفيدين
- شبكة الإنترنت
- الشركات الاستراتيجية مع الداعمين.
- الواقع الإلكترونية للوزارات الحكومية ذات العلاقة.
- الجامعات والمعاهد

فجمعية حافظ إيمانا منها بأهمية إدارة المعرفة قامت بتوفير خدمات التسجيل الإلكتروني للمستفيدين وخدمات التسجيل عبر الموقع الإلكتروني ، وكذلك تفعيل تقييم الخدمات وغيرها من المنصات الإلكترونية الخادمة للمستفيد.

3- استراتيجية إدارة المعرفة :

1- تحليل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات (SOWT)

2- الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة

3- المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة

4- خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة

1/3 : تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات :

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none">• الوعي العالي والتام بمفهوم المعرفة	<ul style="list-style-type: none">• الموقع الإلكتروني للجمعية والذي يحتوي على المعلومات والمعرفة المختلفة.• وجود معارف موثقة (مثل سلسلة أدلة ومنهجيات العمل بالجمعية).
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none">• التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وارتفاع تكاليف بعض الأنظمة الإلكترونية والتي تساهم في تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة.	<ul style="list-style-type: none">• الاطلاع على تجارب وخبرات الجهات الأخرى في إدارة المعرفة (أفضل الممارسات)

2/3 : الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة :

- تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية والمالية
- تطوير برنامج إلكتروني يحقق الترابط والتكامل بين الخدمات وسهولة تقديمها للمستفيدين والعمل عن بعد.
- فريق عمل متكامل لديه الخبرة في تقديم الخدمات.

3/3: المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة :

الهدف الاستراتيجي	المبادرات
تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية والمالية	<ul style="list-style-type: none">• تطبيق معايير الحوكمة والشفافية وفق معايير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

<p>تطوير برنامج إلكتروني يحقق الترابط والتكامل بين الخدمات وسهولة تقديمها للمستفيدين والعمل عن بعد.</p> <ul style="list-style-type: none"> • أتمتة العمليات الداخلية وفق الأنظمة الكترونية وتفعيل منصات وتطبيقات تخدم المستفيد • إيجاد أنظمة حماية إلكترونية على الأجهزة والبرامج والبيانات . 	الهدف الاستراتيجي المبادرات
<p>فريق عمل متكامل لديه الخبرة في تقديم الخدمات.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تطوير وتمكين كفاءات العمل داخل الجمعية بشكل مستمر بما يحقق أفضل نتائج للمستفيدين. 	الهدف الاستراتيجي المبادرات

4- مدخلات ووسائل المعرفة في جمعية حافظ :

تستخدم الجمعية مجموعة من الوسائل للبحث عن الحقائق وجمع المعلومات والمعرفة وهي:

1/4 - **الاستبيانات**: تجمع الاستبيانات معلومات حول أنواع المعارف التي تحتاجها الجهة وكذلك حول الوضع الحالي لمصادر المعرفة المختلفة¹.

2/4 - **ورش العمل**: حيث تعتبر ورش العمل فعالة في الحصول على الكثير من البيانات والمعلومات في وقت قصير.

3/4 - **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 الجمعية.

4/4 - **أنظمة تكنولوجيا المعلومات**: إن تحليل محتويات الشبكة الداخلية ورسائل البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى التعرف على مدى جدواها، ينتج عنه مؤشرات تدل على فعالية أداء الجمعية.

نموذج استبيان تقييم نضج إدارة المعرفة، وهو عبارة عن (7) معايير لقياس مستوى النضج من ناحية: إدارة المعرفة والتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين.

¹ يرجى للاطلاع على نموذج لاستبيان تقييم نضج إدارة المعرفة.

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

الدرجة	المعيار (1) القيادة	م
	قامت الجمعية بنشر التطلعات الاستراتيجية المرتبطة بشكل قوى برؤيتها ورسالتها وأهدافها؟	1
	تم تخصيص الموارد المالية اللازمة لإدارة المعرفة .	2
	يمثل المدراء القدوة الحسنة في نشر المعرفة والتعاون ويقومون بنشر المعلومات بين موظفين؟	3
	تقوم الإدارة بتقدير ومكافأة الممارسات المتعلقة بتحسين الأداء، والتعلم على مستوى الموظفين والجمعية؟	4
	اجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة	المعيار (2) العمليات	م
	تقوم الجمعية بتصميم أنظمة عملها وعملياتها الرئيسية بطريقة تضمن إضافة قيمة للمستفيدين وتحقيق التميز في الأداء؟	5
	تملك الجمعية نظاما لإدارة الحالات الطارئة والأحداث غير المتوقعة بما يضمن عدم تعطيل العمليات .	6
	تنفذ الجمعية وتدير إجراءات العمل الرئيسية بما يلبي احتياجات المستفيدين ويحقق النتائج المرجوة؟	7
	تقوم الجمعية بتقييم إجراءات العمل وتحسينها بشكل مستمر وذلك تحقيقا لأداء أفضل وتحسين الخدمات؟	8
	اجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة	المعيار (3) الموارد البشرية	م
	برنامج التعليم والتدريب والتطوير المهني للجهة يبني معارف ومهارات وكفاءات الموظفين، كما يدعم تحقيق الأهداف العامة، ويسهم في تحقيق أداء أعلى لدى الجمعية إجراءات وعمليات موثقة.	9
	تملك الجمعية قاعدة بيانات للكفاءات التي يتمتع بها موظفوها.	10
	يتم تشكيل فرق عمل مثل (فرق الجودة □ فرق التميز -) للعمل على حل مشاكل العمل.	11
	اجمالي المجموع الفرعي	12

الدرجة	المعيار(4) التقنية	م
	قامت الإدارة بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا (مثل الإنترن特، والشبكة الداخلية، والموقع الإلكتروني) والكافاءات ذات الصلة لضمان فعالية الجهود المتعلقة بإدارة المعرفة.	13
	كافة الموظفين لديهم قدرة الوصول إلى الإنترن特 / الشبكة الداخلية كما أن لديهم بريدا الكترونيا.	14
	يتم تحديث المعلومات المعروضة على الموقع الإلكتروني الشبكة الداخلية بشكل دوري.	15
	يتم استخدام الشبكة الداخلية كمصدر لجهود نقل أساسى للتواصل على مستوى الجهة وذلك دعماً للمعرفة والمعلومات	16
	إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة	المعيار(5) نشر المعرفة	م
	تمتلك الجمعية قاعدة بيانات معرفية يمكن من خلالها تحديد مصادر وموارد المعرفة على مستوى الجمعية.	17
	يتم توثيق ونشر المعارف المتعلقة بالمهام أو المشاريع المنجزة.	18
	يتم الاحتفاظ بالمعارف المهمة الموجودة لدى الموظفين الذين يتربكون العمل .	19
	تقوم الجمعية بنشر أفضل الممارسات والدروس المستفاده على مستوى الجمعية بحيث يتم تجنب الأزدواجية	20
	إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة	المعيار(6) التعلم والإبتكار	م
	تقوم الجمعية بتوضيح وتعزيز قيم التعلم والإبتكار بشكل مستمر .	21
	يتم تشكيل فرق العمل من إدارات مختلفة وذلك لحل المشاكل على مستوى الجمعية.	22
	يشعر الموظفون بالتمكين، كما يشعرون بأن الجهة تقدر أفكارهم ومساهماتهم .	23
	توفر للموظفين حواجز تشجيعية للعمل معاً ولنشر المعرفة والمعلومات .	24
	إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة	المعيار (7) مخرجات إدارة المعرفة	م
	تمكِّن الجمعية سجلاً ناجحاً في تطبيق مبادرات إدارة المعرفة وغيرها من مبادرات التغيير.	25
	توجد مقاييس لتقدير مدى تأثير مساهمات ومبادرات إدارة المعرفة على الجمعية	26
	حققت الجمعية معدلات أعلى للإنتاجية من خلال توفير في التكاليف، وتحسين الفعالية، والاستخدام الأمثل للموارد (بما فيها المعرفة)، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وزيادة معدل الابتكار.	27
	تحسنَت جودة الجمعية نتيجة لتطبيق المعرفة بهدف تحسين عمليات العمل أو علاقات المستفيدين.	28
	إجمالي المجموع الفرعي	

الترتيب (7 - 1) (1 = الأعلى) (7 = الأدنى)	الدرجة	عدد النقاط	المعيار العلامات وفق التقييم	المعيار
		20	القيادة	1
		20	العمليات	2
		20	الموارد البشرية	3
		20	التقنية	4
		20	نشر المعرفة	5
		20	التعلم والابتكار	6
		20	مخرجات إدارة المعرفة	7
		140	المجموع الكلي	

5- مخرجات المعرفة :

• التقارير الرسمية والتي يتضح منها نتائج الأداء الرئيسية وتشمل التالي:

- تقارير مؤشرات الأداء الربع سنوية والسنوية

- التقارير المالية الشهرية والربع سنوية والسنوية

- الميزانيات التقديرية

- الميزانيات السنوية

- تقرير قياس رضا ذوي المصلحة

6 - الأدوار والمسؤوليات:

1 - تقنية المعلومات لإدارة المعرفة:

- إعداد وتطبيق وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة.
- متابعة المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة ومراقبة مستوى إنجازها (مع مراعاة عوامل عدّة منها، على سبيل المثال لا الحصر، مستوى نضج مفهوم إدارة المعرفة في الجمعية، وتوفّر الموارد، وغيرها).
- الاطلاع على أفضل الممارسات المحلية والعالمية في مجال إدارة المعرفة بهدف تحديث وتطوير أسلوب العمل؛.
- إجراء عمليات تقييم إدارة المعرفة للوقوف على نواحي القوة و المجالات التحسين.
- بناء ثقافة إدارة المعرفة القراءة آخذين بعين الاعتبار أفضل الممارسات محلياً وإقليمياً وذلك باستخدام منهجيات مختلفة منها، على سبيل المثال لا الحصر: (ورش العمل، مجموعة التميز المعرفي للجمعية، وغيرها).
- ضمان تواافق وتكامل الأنظمة التقنية والبرمجيات لأغراض حفظ الموارد.
- تسهيل وصول الموظفين إلى التقنية التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم.

2 - إدارة التميز المؤسسي (فيما يخص إدارة المعرفة):

- التأكّد من موافقة الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة مع الخطة الاستراتيجية للجمعية.
- 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 الإدارات الأخرى داخل الجمعية لمراجعة وتعديل أي عمليات تطويرية.

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

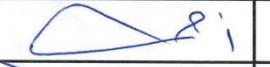
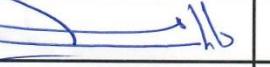
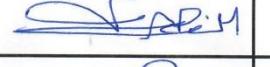
- إعداد وتطبيق وتحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية بما يخدم الخطط التشغيلية لإدارة المعرفة مثل (خطة التدريب للعاملين، وسياسة الاستقطاب ، نظام تقييم الأداء الوظيفي، إلخ).
- التأكّد من فعالية عمليات الاستقطاب والتعيين بحيث يتم توظيف المرشحين الأكفاء والذين يتبنون ثقافة إدارة المعرفة والقراءة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتعلمية لكافة موظفي الجهة بالتعاون مع الإدارات الأخرى 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 والمعرف المختلفة التي يتمتعون بها وبالتالي إمكانية الاستفادة منهم عند الحاجة .
- المساهمة في بناء ثقافة المعرفة في الجهة من خلال وضع مبادرات تتعلق بتشجيع ومكافأة الموظفين على نقل المعرفة.

4 - الإدارات 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 القراءة

الاعتماد من مجلس الإدارة في الاجتماع رقم (1)

الاسم	الصفة	التوقيع
عمر منايم محمد الفقيه	رئيس مجلس	
عبد الله عاصي المغيري	نائب رئيس	
احمد حمود القاهري	المشرف على	
احمد محمد الدريبي	عضو	
ابراهيم عبد الرحيم المغلوث	عضو	
احمد سعيد الصميري	عضو	
علي عبد الهادي علي الحسني	عضو	