

منهجية إدارة المعرفة بالجمعية

رقم الإصدار

(1.0)

مع المحتاج حتى لا يحتاج

مالك الدليل

المدير التنفيذي للجمعية

مراجعة

فريق التخطيط

اعتماد

مجلس إدارة الجمعية

تاريخ الإصدار: ١٤٤١/٧/١هـ



سياسة إدارة المعرفة معتمدة

بناء على محضر الاجتماع الثالث لمجلس الإدارة للعام المالي (٢٠٢٠)

بتاريخ : ١٩/٠٩/١٤٤١هـ الموافق : ١٢/٠٥/٢٠٢٠م

المحتويات

٣	(مقدمة): مفهوم إدارة المعرفة:
٣	١ - أنواع المعرفة داخل جمعية البر الخيرية:
٣	٢- مصادر المعرفة :
٤	١/٢ : مصادر داخلية وتشمل التالي :
٤	٢/٢ : مصادر خارجية وتشمل التالي :
٤	٣- استراتيجية إدارة المعرفة :
٥	١/٣ : تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات :
٥	٢/٣ : الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة :
٥	٣/٣ : المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة :
٦	٤- مدخلات ووسائل المعرفة في جمعية البر :
٦	١/٤ - الاستبيانات
٦	٢/٤ - ورش العمل
٦	٣/٤ - المستندات
٦	٤/٤ - أنظمة تكنولوجيا المعلومات
٩	٥- مخرجات المعرفة :
١٠	٦ - الأدوار والمسؤوليات:
١٠	١ □ تقنية المعلومات لإدارة المعرفة:
١٠	٢ - إدارة التميز المؤسسي (فيما يخص إدارة المعرفة):
١٠	٣ - إدارة الموارد البشرية (فيما يخص إدارة المعرفة):
١١	٤ - 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 أذها المهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي تستند إلى المعرفة، وعادةً ما يرتبط الهدف من إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسات، وهذه الإدارة أصبحت مجاًلاً مستقلاً منذ عام ١٩٩١ م من خلال الدورات والمنهج التي تدرس في مجال إدارة الأعمال، ونظم المعلومات، والإدارة العامة، وإدارة المكتبات، وفي الفترة الأخيرة أصبح هناك العديد من المجالات الأخرى التي تساهم 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 المعارف في العناصر التالية:

١ - رأس المال البشري: ويشمل مهارات ومعارف ومواهب العاملين

٢ - رأس المال المعلوماتي: ويشمل قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

٣ - رأس المال المؤسسي: ويشمل الثقافة المؤسسية، والقيادة، والعمل الجماعي، والالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

١ - أنواع المعرفة داخل جمعية البر الخيرية:

١/١ : المعرفة الضمنية : وهي المهارات الفطرية والمعرفة والأفكار والخبرات المكتسبة بالإضافة إلى السلوكيات والتي يتمتع بها كل فرد من العاملين.

٢/١ المعرفة الضمنية النظامية: وهي المعرفة التي توجد في اللوائح والأنظمة والإجراءات ومنهجيات العمل مثل (لائحة تنظيم العمل □ لائحة الموارد البشرية - دليل الموظف □ الميثاق الأخلاقي والمهني للعاملين).

٣/١ المعرفة الصريحة: وهي كل ما يمكن كتابته وتخزينه بشكل ورقي أو الكتروني مثل (قواعد بيانات ذوي المصلحة □ البحوث والدراسات □ الأدلة الإجرائية □ الحقائق التدريبية) ويجب أن يكون الوصول إليها بكل سهولة ويسر ويتم مراجعتها وتحديثها بشكل دائم ومستمر وفي الوقت المناسب حتى يتم الاستفادة منها.
من أمثلة المعرفة الصريحة في جمعية البر:

الموقع الإلكتروني للجمعية : يتميز الموقع الإلكتروني للجمعية www.birhafer.org.sa بعرضه لكافة مصادر

المعرفة الصريحة للجمعية حيث يتم عرض كافة اللوائح والأنظمة والأدلة الإجرائية ، والمطبوعات وتقارير الإعلامية الربعية والسنوية والتقارير المالية.

٢- مصادر المعرفة :

تنقسم مصادر المعرفة داخل الجمعية إلى قسمين :

١/٢ : 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).

٢/٢ : مصادر خارجية وتشمل التالي :

- المستفيدون
- شبكة الإنترنت
- الشركات الاستراتيجية مع الداعمين.
- المواقع الإلكترونية للوزارات الحكومية ذات العلاقة.
- الجامعات والمعاهد

فجمعية البر إيماناً منها بأهمية إدارة المعرفة قامت بتوفير خدمات التسجيل الإلكتروني للمستفيدين و خدمات التسجيل في الدورات التدريبية عبر الموقع الإلكتروني ، وكذلك تفعيل تقييم الخدمات .

٣- استراتيجية إدارة المعرفة :

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

٢ - الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة

٣ - المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة

٤ - خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة

١/٣ : تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات :

نقاط القوة	نقاط الضعف
- الموقع الإلكتروني للجمعية والذي يحتوي على المعلومات والمعارف المختلفة. - وجود معارف موثقة (مثل سلسلة أدلة ومنهجيات العمل بالجمعية).	ضعف الوعي بمفهوم المعرفة
الفرص	التحديات
الاطلاع على تجارب وخبرات الجهات الأخرى في إدارة المعرفة (أفضل الممارسات)	التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وارتفاع تكاليف بعض الأنظمة الإلكترونية والتي تساهم في تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة.

٢/٣ : 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.

٣/٣ : المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة :

الهدف الاستراتيجي	تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية والمالية
المبادرات	تطبيق معايير الحوكمة والشفافية وفق معايير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

الهدف الاستراتيجي	تطوير برنامج إلكتروني يحقق الترابط والتكامل بين الخدمات وسهولة تقديمها للمستفيدين والعمل عن بعد.
المبادرات	- أتمتة العمليات الداخلية وفق نظام إلكتروني واحد يربط الجمعية بفروعها ومستفيديها. - إيجاد أنظمة حماية إلكترونية على الأجهزة والبرامج والبيانات .

الهدف الاستراتيجي	فريق عمل متكامل لديه الخبرة في تقديم الخدمات.
المبادرات	تطوير وتمكين كفاءات العمل داخل الجمعية بنسبة ٢٥ ٪ سنوياً بما يحقق أفضل نتائج للمستفيدين.

٤- مدخلات ووسائل المعرفة في جمعية البر:

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

١/٤ - **الاستبيانات**: تجمع الاستبيانات معلومات حول أنواع المعارف التي تحتاجها الجهة وكذلك حول الوضع الحالي لمصادر المعرفة المختلفة^١.

٢/٤ - **ورش العمل**: حيث تعتبر ورش العمل فعالة في الحصول على الكثير من البيانات والمعلومات في وقت قصير.

٣/٤ - **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.

٤/٤ - **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 (٧) معايير لقياس مستوى النضج من ناحية إدارة المعرفة والتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين.

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

^١ يرجى الاطلاع على نموذج لاستبيان تقييم نضج إدارة المعرفة.

				لا يتم القيام به
--	--	--	--	------------------

الدرجة	المعيار (١) القيادة	م
	قامت الجمعية بنشر التطلعات الاستراتيجية المرتبطة بشكل قوى برؤيتها ورسالتها وأهدافها؟	١
	تم تخصيص الموارد المالية اللازمة لإدارة المعرفة .	٢
	يمثل المدراء القدوة الحسنة في نشر المعرفة والتعاون ويقومون بنشر المعلومات بين موظفين ؟	٣
	تقوم الإدارة بتقدير ومكافأة الممارسات المتعلقة بتحسين الأداء، والتعلم على مستوى الموظفين والجمعية؟	٤
	إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة	المعيار (٢) العمليات	م
	تقوم الجمعية بتصميم أنظمة عملها وعملياتها الرئيسية بطريقة تضمن إضافة قيمة للمستفيدين وتحقيق التميز في الأداء؟	٥
	تملك الجمعية نظاماً لإدارة الحالات الطارئة والأحداث غير المتوقعة بما يضمن عدم تعطيل العمليات .	٦
	تنفذ الجمعية وتدير إجراءات العمل الرئيسية بما يلبي احتياجات المستفيدين ويحقق النتائج المرجوة؟	٧
	تقوم الجمعية بتقييم إجراءات العمل وتحسينها بشكل مستمر وذلك تحقيقاً لأداء أفضل ولتحسين الخدمات ؟	٨
	إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة	المعيار (٣) الموارد البشرية	م
	برنامج التعليم والتدريب والتطوير المهني للجهة يبني معارف ومهارات وكفاءات الموظفين، كما يدعم تحقيق الأهداف العامة، ويسهم في تحقيق أداء أعلى	٩
	لدى الجمعية إجراءات وعمليات موثقة.	١٠
	تملك الجمعية قاعدة بيانات للكفاءات التي يتمتع بها موظفوها .	١١
	يتم تشكيل فرق عمل مثل (فرق الجودة □ فرق التميز -) للعمل على حل مشاكل العمل.	١٢
	إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة	المعيار (٤) التقنية	م
	قامت الإدارة بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا (مثل الإنترنت، والشبكة الداخلية، والموقع الإلكتروني) والكفاءات ذات الصلة لضمان فعالية الجهود المتعلقة بإدارة المعرفة.	١٣
	كافة الموظفين لديهم قدرة الوصول إلى الإنترنت / الشبكة الداخلية كما أن لديهم بريدًا إلكترونيًا.	١٤

١٥	يتم تحديث المعلومات المعروضة على الموقع الإلكتروني الشبكة الداخلية بشكل دوري.
١٦	يتم استخدام الشبكة الداخلية كمصدر لجهود نقل أساسي للتواصل على مستوى الجهة وذلك دعماً للمعرفة والمعلومات
	إجمالي المجموع الفرعي

م	المعيار (٥) نشر المعرفة	الدرجة
١٧	تمتلك الجمعية قاعدة بيانات معرفية يمكن من خلالها تحديد مصادر وموارد المعرفة على مستوى الجمعية.	
١٨	يتم توثيق ونشر المعارف المتعلقة بالمهام أو المشاريع المنجزة.	
١٩	يتم الاحتفاظ بالمعارف المهمة الموجودة لدى الموظفين الذين يتركون العمل .	
٢٠	تقوم الجمعية بنشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة على مستوى الجمعية بحيث يتم تجنب الازدواجية	
	إجمالي المجموع الفرعي	

م	المعيار (٦) التعلم والابتكار	الدرجة
٢١	تقوم الجمعية بتوضيح وتعزيز قيم التعلم والابتكار بشكل مستمر .	
٢٢	يتم تشكيل فرق العمل من إدارات مختلفة وذلك لحل المشاكل على مستوى الجمعية.	
٢٣	يشعر الموظفون بالتمكين، كما يشعرون بأن الجهة تقدر أفكارهم ومساهماتهم .	
٢٤	تتوفر للموظفين حوافز تشجيعية للعمل معاً ولنشر المعرفة والمعلومات .	
	إجمالي المجموع الفرعي	

م	المعيار (٧) مخرجات إدارة المعرفة	الدرجة
٢٥	تمتلك الجمعية سجلاً ناجحاً في تطبيق مبادرات إدارة المعرفة وغيرها من مبادرات التغيير .	
٢٦	توجد مقاييس لتقييم مدى تأثير مساهمات ومبادرات إدارة المعرفة على الجمعية	
٢٧	حققت الجمعية معدلات أعلى للإنتاجية من خلال الوفرة في التكاليف، وتحسين الفعالية، والاستخدام الأمثل للموارد (بما فيها المعرفة)، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وزيادة معدل الابتكار.	
٢٨	تحسنت جودة الجمعية نتيجة لتطبيق المعرفة بهدف تحسين عمليات العمل أو علاقات المستفيدين.	
	إجمالي المجموع الفرعي	

المعيار	المعيار العلامات وفق التقييم	عدد النقاط	الدرجة	الترتيب (١ - ٧) (١ = الأعلى) (٧ = الأدنى)
١	القيادة	٢٠		
٢	العمليات	٢٠		
٣	الموارد البشرية	٢٠		
٤	التقنية	٢٠		
٥	نشر المعرفة	٢٠		
٦	التعلم والابتكار	٢٠		
٧	مخرجات إدارة المعرفة	٢٠		
المجموع الكلي		١٤٠		

٥- مخرجات المعرفة :

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

- تقارير مؤشرات الأداء الربع سنوية والسنوية

- التقارير المالية الشهرية والربع سنوية والسنوية

- الموازنات التقديرية

- الميزانيات السنوية

- تقرير قياس رضا ذوي المصلحة

- قواعد البيانات

٦ - الأدوار والمسؤوليات:

١ - تقنية المعلومات لإدارة المعرفة:

- إعداد وتطبيق وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة.
- متابعة المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة ومراقبة مستوى إنجازها (مع مراعاة عوامل عدة منها، على سبيل المثال لا الحصر، مستوى نضج مفهوم إدارة المعرفة في الجمعية، وتوفر 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 ومجالات التحسين.
- بناء ثقافة إدارة المعرفة والقراءة 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 توافق وتكامل الأنظمة التقنية والبرمجيات لأغراض حفظ الموارد.
- تسهيل وصول الموظفين إلى التقنية التي يمكن من خلالها الحصول على المعارف التي تساعد على إنجاز مهامهم.

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

- التأكد من مواءمة 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.

٣ - 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).

- 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 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 والمعارف 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.

٤ - 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 والقراءة



جمعية البر الخيرية
بحفر الباطن



013/7212226



birhafer.org.sa



birr31991@gmail.com



0564405908



013/7228133



حفر الباطن - شارع الأمير محمد بن فهد - ص.ب 533 - الرمز البريدي 31991

