



الجمعية الخيرية لتحفيظ

القرآن الكريم بالقنفذة

تحت إشراف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
بشهادة التسجيل رقم (3230)



دليل إدارة المعرفة بجمعية سمو



تم الاعتماد في اجتماع مجلس الإدارة رقم ٢ لعام ٢٠١٩ م

مقدمة

تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة التقنيات، والأدوات، والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستغلال المعرفة لخدمة أهداف مؤسسة معيّنة وتحقيقها، كما أنّها المهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي تستند إلى المعرفة، وعادةً ما يرتبط الهدف من إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسات، ومن المهم أن تنتج المؤسسة قيمة مضافة من إدارة المعرفة وذلك عن طريق الاستفادة من المعارف في العناصر التالية:

- ◆ رأس المال البشري: ويشمل مهارات ومعارف ومواهب العاملين.
- ◆ رأس المال المعلوماتي: ويشمل قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- ◆ رأس المال المؤسسي: ويشمل الثقافة المؤسسية، والقيادة، والعمل الجماعي، والالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

١. أنواع المعرفة داخل جمعية سمو:

- **المعرفة الضمنية:** وهي المهارات الفطرية والمعرفة والأفكار والخبرات المكتسبة بالإضافة إلى السلوكيات والتي يتمتع بها كل فرد من العاملين.
- **المعرفة الضمنية النظامية:** وهي المعرفة التي توجد في اللوائح والأنظمة والإجراءات ومنهجيات العمل مثل (دليل العمليات والإجراءات - لائحة تنظيم العمل - لائحة الموارد البشرية - دليل الموظف - الميثاق الأخلاقي والمهني للعاملين).
- **المعرفة الصريحة:** وهي كل ما يمكن كتابته وتخزينه بشكل ورقي أو إلكتروني 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 سمو:

الموقع الإلكتروني للجمعية <https://smoo.org.sa/> يتميز الموقع الإلكتروني للجمعية لكافة مصادر المعرفة الصريحة للجمعية حيث يتم عرض كافة اللوائح والأنظمة والأدلة الإجرائية والبحوث والدراسات التي قامت بها الجمعية، والمطبوعات وتقارير نتائج قياس الأداء الربعية والسنوية والتقارير المالية.

٢. مصادر المعرفة :

تنقسم مصادر المعرفة داخل الجمعية إلى قسمين :

▪ مصادر داخلية وتشمل التالي :

- ◆ الأنظمة واللوائح .
- ◆ دليل العمليات والإجراءات .
- ◆ البحوث والدراسات .
- ◆ التقارير الدورية (تقارير قياس الأداء □ التقارير المالية) .
- ◆ قواعد البيانات .
- ◆ القرارات الإدارية / النشرات والتعاميم الداخلية .
- ◆ الاجتماعات (جمعية عمومية □ مجلس الإدارة □ الإدارة التنفيذية □ اجتماعات الشركاء) .

▪ مصادر خارجية وتشمل التالي :

- ◆ المستفيدون
- ◆ شبكة الإنترنت
- ◆ الشراكات الاستراتيجية مع الداعمين.
- ◆ المواقع الإلكترونية للوزارات الحكومية ذات العلاقة.
- ◆ مراكز البحوث والدراسات
- ◆ الجامعات والمعاهد

٣. استراتيجية إدارة المعرفة

- تحليل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات (SOWT)
- الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة
- المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة
- خطط العمل المتعلقة بإدارة المعرفة

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات :

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none">▪ ضعف الوعي بمفهوم المعرفة	<ul style="list-style-type: none">▪ وجود خطة استراتيجية للجمعية تحتوي على مبادرات تعنى بإدارة المعرفة .▪ الموقع الإلكتروني للجمعية والذي يحتوي على المعلومات والمعارف المختلفة.▪ وجود معارف موثقة مثل : (أدلة العمل والعمليات والإجراءات والمنهجيات المنظمة للعمل) .
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)

الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة :

1. بناء استراتيجيات لتعليم القرآن الكريم .
2. تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية والمالية
3. تطوير برنامج إلكتروني يحقق الترابط والتكامل بين الخدمات وسهولة تقديمها للمستخدمين والعمل عن بعد.
4. تطوير فريق العمل بالجمعية

المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة :

الهدف الاستراتيجي	بناء استراتيجيات لتعليم القرآن الكريم
المبادرات	1. بناء دليل لاستراتيجيات لتعليم القرآن الكريم (تدرسية) .
	2. إصدار دليل للاستراتيجيات الوقائية .
	3. إصدار دليل للاستراتيجيات التدبير والفهم .
	4. إصدار دليل للاستراتيجيات التربوية .

الهدف الاستراتيجي	تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية والمالية
المبادرات	1. تطبيق معايير الحوكمة والشفافية الواردة من الوزارة
	2. تطبيق معيار الاستدامة المالية

الهدف الاستراتيجي	تطوير برنامج إلكتروني يحقق الترابط والتكامل بين الخدمات وسهولة تقديمها للمستخدمين والعمل عن بعد.
المبادرات	١. أتمتة العمليات الداخلية وفق نظام الكتروني واحد يربط الجمعية بمكاتبها الاشرافية ومستخدميها.
	٢. إيجاد أنظمة حماية إلكترونية على الأجهزة والبرامج والبيانات
	٣. منصة تعليمية (تطبيق سمو للتعليم)

الهدف الاستراتيجي	تطوير فريق العمل بالجمعية
المبادرات	نسبة اكمال تحقق المهارات المطلوبة من فريق العمل

٤. مدخلات ووسائل المعرفة في جمعية سمو :

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

١. **الاستبيانات:** تجمع الاستبيانات معلومات حول أنواع المعارف التي تحتاجها الجهة وكذلك حول الوضع الحالي لمصادر المعرفة المختلفة. * يرجى للاطلاع على نموذج لاستبيان تقييم نضج إدارة المعرفة.
٢. **المقابلات:** تجمع المقابلات معلومات حول كيفية قيام الموظفين بأعمالهم وحول طبيعة المعارف التي يستخدمونها عند اتخاذهم القرارات. هذا وقد تتضح أثناء المقابلات معلومات مهمة حول عوامل قد تؤثر على تطبيق مبادرات إدارة المعرفة مثل الثقافة المؤسسية.
٣. **ورش العمل:** حيث تعتبر ورش العمل فعالة في الحصول على الكثير من البيانات والمعلومات في وقت قصير.
٤. **مجموعات التركيز:** يتم استخدامها عادة للحصول على أفكار أعمق فيما يخص مواضيع وممارسات محددة في مجال إدارة المعرفة.
٥. **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.
٦. **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 لقيس مستوى النضج من ناحية :

إدارة المعرفة والتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين.

١	٢	٣	٤	٥
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

الدرجة					المعيار الأول : القيادة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العناصر
١	٢	٣	٤	٥	
					١ قامت الجمعية بنشر التطلعات الاستراتيجية المرتبطة بشكل قوى برؤيتها ورسالتها وأهدافها؟
					٢ تم تخصيص الموارد المالية اللازمة لإدارة المعرفة
					٣ وضعت الجمعية سياسة لحماية الحقوق الفكرية مثل (حقوق الطبع.....)
					٤ يمثل المدراء القدوة الحسنة في نشر المعرفة والتعاون ويقومون بنشر المعلومات بين موظفين ؟
					٥ تقوم الإدارة بتقدير ومكافأة الممارسات المتعلقة بتحسين الأداء، والتعلم على مستوى الموظفين والجمعية؟
					إجمالي المجموع الفرعي



الدرجة					المعيار الثاني : العمليات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العناصر	
١	٢	٣	٤	٥		
					١	قامت الجمعية بتحديد إمكانياتها الرئيسية (الإمكانات الاستراتيجية المهمة والتي تعطيها ميزة تنافسية) كما قامت بمؤامتها مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية؟
					٢	تقوم الجمعية بتصميم أنظمة عملها وعملياتها الرئيسية بطريقة تضمن إضافة قيمة للمستفيدين وتحقيق التميز في الأداء؟
					٣	عند تصميم العمليات تؤخذ العوامل التالية في الاعتبار (التكنولوجيا، والمصادر المعرفية المنشورة والمرونة والفاعلية؟
					٤	تملك الجمعية نظاماً لإدارة الحالات الطارئة والأحداث غير المتوقعة بما يضمن عدم تعطيل العمليات
					٥	تنفذ الجمعية وتدير إجراءات العمل الرئيسية بما يلبي احتياجات المستفيدين ويحقق النتائج المرجوة؟
					٦	تقوم الجمعية بتقييم إجراءات العمل وتحسينها بشكل مستمر وذلك تحقيقاً لأداء أفضل ولتحسين الخدمات ؟
					إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة					المعيار الثالث : الموارد البشرية	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العناصر	
١	٢	٣	٤	٥		
					١	برنامج التعليم والتدريب والتطوير المهني للجهة بيني معارف ومهارات وكفاءات الموظفين، كما يدعم تحقيق الأهداف العامة، ويسهم في تحقيق أداء أعلى
					٢	تملك الجمعية برنامجاً منهجياً لتوجيه الموظفين الجدد ويشمل إحاطتهم بمفهوم إدارة المعرفة، وفوائدها، ونظام إدارة المعرفة المتبع، وأدواتها.
					٣	لدى الجمعية إجراءات وعمليات موثقة.
					٤	تملك الجمعية قاعدة بيانات للكفاءات التي يتمتع بها موظفوها.
					٥	يتم تشكيل فرق عمل مثل (فرق الجودة - فرق التميز.....) - للعمل على حل مشاكل العمل.
					إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة					المعيار الرابع : التكنولوجيا	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العناصر	
١	٢	٣	٤	٥		
					١	قامت الإدارة بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا (مثل الإنترنت، والشبكة الداخلية، والموقع الإلكتروني) والكفاءات ذات الصلة لضمان فعالية الجهود المتعلقة بإدارة المعرفة.
					٢	كافة الموظفين لديهم قدرة الوصول إلى الإنترنت / الشبكة الداخلية كما أن لديهم بريدًا إلكترونيًا.
					٣	يتم تحديث المعلومات المعروضة على الموقع الإلكتروني الشبكة الداخلية بشكل دوري.
					٤	يتم استخدام الشبكة الداخلية كمصدر لجهود نقل أساسي للتواصل على مستوى الجهة وذلك دعماً للمعرفة والمعلومات
					إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة					المعيار الخامس : نشر المعرفة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العناصر	
١	٢	٣	٤	٥		
					١	تملك الجمعية عمليات منهجية لتحديد وإنتاج وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة.
					٢	تمتلك الجمعية قاعدة بيانات معرفية يمكن من خلالها تحديد مصادر وموارد المعرفة على مستوى الجمعية.
					٣	يتم توثيق ونشر المعارف المتعلقة بالمهام أو المشاريع المنجزة.
					٤	يتم الاحتفاظ بالمعارف المهمة الموجودة لدى الموظفين الذين يتركون العمل
					٥	تقوم الجمعية بنشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة على مستوى الجمعية بحيث يتم تجنب الازدواجية
					٦	تتم المقارنة المعيارية داخل الجمعية وخارجها وتستخدم النتائج لتحسين الأداء المؤسسي وإنتاج معارف جديدة.
					إجمالي المجموع الفرعي	



الدرجة					المعيار السادس : التعلم والابتكار	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العناصر	
١	٢	٣	٤	٥		
					١	تقوم الجمعية بتوضيح وتعزيز قيم التعلم والابتكار بشكل مستمر
					٢	تنظر الجهة إلى عملية اتخاذ المخاطر وارتكاب الأخطاء على أنها 31 فرص للتعلم على ألا تتكرر بشكل مستمر.
					٣	يتم تشكيل فرق العمل من إدارات مختلفة وذلك لحل المشاكل على مستوى الجمعية.
					٤	يشعر الموظفون بالتمكين، كما يشعرون بأن الجهة تقدر أفكارهم ومساهماتهم
					٥	ترغب الإدارة بتجربة أدوات وطرق جديدة.
					٦	تتوفر للموظفين حوافز تشجيعية للعمل معاً ولنشر المعرفة والمعلومات
					إجمالي المجموع الفرعي	

الدرجة					المعيار السابع : مخرجات إدارة المعرفة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العناصر	
١	٢	٣	٤	٥		
					١	تملك الجمعية سجلاً ناجحاً في تطبيق مبادرات إدارة المعرفة وغيرها من مبادرات التغيير
					٢	توجد مقاييس لتقييم مدى تأثير مساهمات ومبادرات إدارة المعرفة على الجمعية
					٣	حققت الجمعية معدلات أعلى للإنتاجية من خلال الوفر في التكاليف، وتحسين الفعالية، والاستخدام الأمثل للموارد (بما فيها المعرفة)، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وزيادة معدل الابتكار.)
					٤	تحسنت جودة الجمعية نتيجة لتطبيق المعرفة بهدف تحسين عمليات العمل أو علاقات المستفيدين.
					إجمالي المجموع الفرعي	

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

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:

أ- فريق إدارة المعرفة:

- إعداد وتطوير وتحديث استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى أهداف ومؤشرات أداء رئيسية ذات صلة، بحيث تتواءم مع استراتيجية وأهداف الجمعية.
- إعداد وتطبيق وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة.
- متابعة المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة ومراقبة مستوى إنجازها (مع مراعاة عوام 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، النشرة الشهرية للجمعية، وغيرها) .

ب- 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.

ج- إدارة الخدمات المساندة (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 (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.

د- 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.

هـ- 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.