



# إدارة المعرفة

السياسات واللوائح  
لجمعية العون الخيرية  
بالطائف



## قرار اعتماد اللائحة

تم تحديث هذه اللائحة (الإصدار الثالث) بتاريخ: ١٤/٠٣/١٤٤٦ هـ -  
١٧/٠٩/٢٠٢٤م بموجب قرار محضر مجلس الإدارة الثامن للعام ٢٠٢٤م وعلى  
جميع منسوبي الجمعية العمل بموجبها من تاريخه.

### أعضاء مجلس الإدارة

أ/محمد بن أحمد الغامدي  
نائب الرئيس

د. خالد بن سعيد الشهراني  
رئيس مجلس الإدارة

أ/مشعل بن مستور الحارثي  
عضو مجلس الإدارة

أ/أسعد بن سالم المالكي  
عضو مجلس الإدارة

أ/عزم الله بن أحمد<sup>سم</sup> الزهراني  
عضو مجلس الإدارة

أ/أحمد بن سليمان البار  
عضو مجلس الإدارة

أ/إسماكر بن حميد القرشي  
عضو مجلس الإدارة

## من نحن :

جمعية العون الخيرية بالطائف بالتصريح رقم ( ٦٩١ ) التابعة للمركز الوطني للقطاع الغير ربحي وتقوم على رعاية الأسر وتمكينها بالإضافة إلى تنفيذ عدد من المشاريع والبرامج التنموية طبقاً لأهدافها.

## رسالتنا :

جمعية غير ربحية ترعى الأسر المحتاجة من خلال مشاريع متنوعة مع العمل على تنميتها وتمكينها لتكون قادرة على القيام بدورها في المجتمع، و تقدم مجموعة من الخدمات المتنوعة لكافة أفراد المجتمع وفقاً لأهدافها ونطاق عملها .

## رؤيتنا :

جمعية رائدة ذات خدمات متميزة لها القيادة في مجال عملها على مستوى المحافظة.

## قيمنا :

الصدق ، الاتقان ، العدل ، المسؤولية الاجتماعية

## أهدافنا :

- 1 : تقديم المساعدات المادية والعينية للفئات المحتاجة.
- 2 : تحسين المستوي المعيشي للفئة المستفيدة.
- 3 : تأهيل الاسر المستفيدة وتميكنهم للاعتماد على أنفسهم.
- 4 : تدريب أبناء المستفيدين وتأهيلهم لسوق العمل .
- 5 : تقديم المساعدات الطارئة في أوقات الكوارث والأزمات.
- 6 : تنفيذ ودعم المشاريع والبرامج الموسمية .

## نطاق عمل الجمعية :

منطقة مكة المكرمة – محافظة الطائف وضواحيها القريبة التي لا يتوفر فيها جمعيات خيرية مختصة.



## تعريف إدارة المعرفة :

تعرف إدارة المعرفة على أنها: مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقادرة على نشرها، واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات.

وتُعرف أيضاً على أنها: الوعي بثقافة المنظمة، والمقدرة على كسب، ومشاركة الخبرة الجماعية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، ورسالتها.

وتُشير إدارة المعرفة إلى مجموعة الجهود التي يتمّ بذلها؛ لإنجاز الوظائف، والخطوات المتتالية في قسم واحد، أو عدة أقسام، ووحدات؛ ولتحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، وتُركّز إدارة المعرفة على إيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تُساهم في تسهيل اكتساب المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، كما أنّها تُركّز أيضاً على فعالية القيادة.

وهي إدارة مُمنهجة تتمثل وظيفتها في إدارة أصول المعرفة في المنظمة؛ وذلك لإنشاء قيمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تدعم إدارة المعرفة من خلال العمليات، والاستراتيجيات التي تحتويها، بالإضافة إلى تخزين، وتقييم، ومشاركة المعرفة.

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة التقنيات، والأدوات، والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستغلال المعرفة لخدمة أهداف مؤسسة معينة وتحقيقها، كما أنّها المهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي تستند إلى المعرفة، وعادةً ما يرتبط الهدف من إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسات، وهذه الإدارة أصبحت مجالاً مستقلاً منذ عام 1991 م 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 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.

### الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة :

- استقطاب المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها .
- وضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها .
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية .
- تحول الجمعية من الاقتصاد التقليدي الى (اقتصاد المعرفة) .
- جمع الأفكار الذكية من الميدان والاسهام في نشر أفضل الممارسات في الدخل.

### الأهداف التنفيذية :

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية .
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- تحسين صورة الجمعية وتطوير علاقتها بمثيلاتها .
- تكوين مصدر موحد للطاقة الإبداعية .
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

### أدوات إدارة المعرفة بالجمعية :

- مركز إدارة المعرفة.
- وثائق الأعمال بالمركز.
- جميع مستندات الاعمال واللوائح ومسيرات الاعمال الكترونية وموثقة.
- تشاركية المعلومات.
- مركزية التحكم بالمركز.

- التخزين السحابي .
- موقع الجمعية الالكتروني .
- الأرشيف الالكتروني .

## أنشطة مركز المعرفة :

يمكن لمركز المعرفة ممارسة مجموعة من الأنشطة التي من شأنها تبادل المعرفة وتفعيل مركز المعرفة ومنها:

- الملتقيات النوعية للجهات ذات العلاقة .
- الدورات التدريبية للجهات ذات العلاقة .
- مركز المعلومات بصفحته المركزية التفاعلية.
- تدوير المعرفة من خلال ورش العمل والزيارات .
- أنشطة تفاعلية أخرى لنقل المعرفة للجميع .

## أهمية المعرفة

١/ الهدف من أعمال المنظمات هو تحقيق نتائج قيّمة. وتُستمد النتائج القيمة عادة من المعرفة التطبيقية. وقد أضحت المعرفة المؤسسية أحد العوامل الرئيسية التي تميز الضعالية وزيادة التعاون والمنافسة.

٢/ تزيد أهمية العمل المعرفي في العديد من المجتمعات والجمعيات. وتطمح العديد من الاقتصادات إلى أن تصبح اقتصادات معرفة، حيث تكون المعرفة هي مصدر رئيسي لتحقيق المنفعة والأثر، وبخاصة في قطاع العمل الخيري. وفي هذا السياق، تصبح المعرفة رصيماً أساسياً للمؤسسات. فالمعرفة تساعد في اتخاذ قرارات فعالة، وتدعم كفاءة العمليات وتساهم في تعزيزها، وتبني القدرة على تجاوز الأزمات والتكيف، وتُنشئ ميزة تنافسية وقد تصبح منتجاً بذاتها.

٣/ سيؤدي زيادة اكتساب المعرفة إلى خلق فرص للتطوير المهني للأفراد في الجمعية من خلال التعلم والممارسات والتبادلات المعرفية.

٤/ لم يعد من المقبول في عالم اليوم استمرار تلقي المعرفة العشوائي؛ وإنما لا بد من إنشاء المعرفة وتوحيدها وتطبيقها وإعادة استخدامها وإدارتها على نحو أسرع من معدل التغيير.

٥/ تساهم إدارة المعرفة في معالجة الآثار التي قد تترتب على التناقص في الموارد البشرية والدوران الوظيفي المتسارع والتي منها خسارة الخبرات والمعارف التنظيمية ذات الصلة بمجال الجمعية.

٦/ تدعم إدارة المعرفة الضعالية التعاون بين مختلف الجمعيات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

٧/ المعرفة هي أصل مؤسسي غير ملموس يحتاج إلى إدارته مثل أي أصل آخر. ولا بد من تطويره وتوحيده والاحتفاظ به ومشاركته وتكييفه وتطبيقه حتى يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات فعالة وإجراءات متناسقة وحل المشكلات بناءً على الدروس المستفادة من مبادرات ومشاريع سابقة، ورؤى مستقبلية جديدة.

٨/ إدارة المعرفة منهج شامل لتحسين التعلم والضعالية من خلال استخدامها وتطويرها وتطبيقها بغية إضفاء قيمة للجمعية.

٩/ تدعم إدارة المعرفة التوجهات الحالية ورؤية المملكة واستراتيجيات التنمية المستدامة، لذا كان لزاماً على الجمعية أن تعمل على أن تتكامل المعرفة مع الوظائف المؤسسية الأخرى.

## إجراءات الجمعية حيال إدارة المعرفة :

- ١/ حصر وتصنيف المعارف الصريحة والضمنية بالجمعية، وتعزيز القيمة منها.
- ٢/ اكتساب وتطبيق وإنتاج المعرفة ونشرها ومشاركتها مع المعنيين بها، وتحقيق التوازن في الحفاظ عليها.
- ٣/ التعريف بسياسة إدارة المعرفة لجميع منسوبي الجمعية والمعنيين بها، وتطوير أهدافها ومبادراتها بما يتوافق مع توجهات الجمعية الاستراتيجية.
- ٤/ تحقيق رضا المستفيدين وإشراكهم في دعم توجهات الجمعية ذات الصلة بإدارة المعرفة.
- ٥/ الالتزام بأي متطلبات قانونية أو تنظيمية وغيرها ذات صلة بنظام إدارة المعرفة.
- ٦/ التعاون مع الشركاء في إنتاج وتطبيق المعرفة وتبادلها مع حماية ما يجب حمايته منها.
- ٧/ التحسين المستمر لأنظمة إدارة المعرفة من خلال المراجعة المستمرة للعمليات والنتائج.

## دور القسم المختص بإدارة المعرفة في الجمعية :

- ١ . المساهمة في نشر ثقافة إدارة المعرفة في الإدارة التي ينتمي لها.
- ٢ . دعم عمليات تبني نظام إدارة المعرفة بالإدارة التي ينتمي لها.
- ٣ . دعم تطوير إدارة المعرفة بالجمعية.
- ٤ . تمثيل الإدارة التي ينتمي لها في مشروع إدارة المعرفة.
- ٥ . المساهمة في حصر المعارف الصريحة والضمنية لدى الإدارة التي ينتمي لها.
- ٦ . المساهمة في اقتراح المعارف اللازمة لإدارته، ودعم آليات توفيرها.
- ٧ . المساهمة في بناء آليات مشاركة وتحويل المعارف وتطبيقها وتحقيق القيمة منها.

## أنواع المعرفة:

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

٢ . **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).

٣ . **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.

### مصادر المعرفة:

تنقسم مصادر المعرفة داخل الجمعية إلى قسمين:

#### ٢/١: مصادر داخلية وتشمل التالي:

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

#### ٢/٢: مصادر خارجية وتشمل التالي:

- المستفيدون.
- شبكة الإنترنت.

• الشراكات الاستراتيجية مع الداعمين.

• المواقع الإلكترونية للجهات الاشرافية ذات العلاقة.

• مراكز البحوث والدراسات.

• الجامعات والمعاهد.

## مدخلات ووسائل المعرفة في الجمعية:

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 (مرفق 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.



## 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

### -الأدوار والمسؤوليات:

#### ١/ 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 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، النشرة الشهرية للجمعية، وغيرها).

#### 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 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.

### ٤/ 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 تساعدهم على

إنجاز مهامهم.

### ٥/ 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