

# عملية إدارة المعرفة

دائرة الجودة / قسم نظم الجودة

نشرة توعوية



نظام إدارة الجودة  
Quality Management System



الإصدار الأول

إصدار: نوفمبر 2022م



" إن الاهتمام بقطاع التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته وتوفير البيئة الداعمة والمحفزة للبحث العلمي والابتكار سوف يكون في سلم أولوياتنا الوطنية وسنمده بكافة أسباب التمكين باعتباره الأساس الذي من خلاله سيتمكن أبنائنا من الإسهام في بناء متطلبات المرحلة المقبلة "

من النطق السامي لحضرة صاحب الجلالة  
السلطان هيثم بن طارق المعظم



## ● الإعداد والمراجعة:

### ● الإعداد:

د. علي الدرمني / رئيس قسم نظم الجودة  
رقية السعيدية / أخصائية جودة  
هدى الشامسية / أخصائية جودة

### ● التصميم والإخراج:

علي المعولي / مصمم جرافيك  
خديجة البلوشية / أخصائية جودة

### ● المراجعة الفنية واللغوية:

د. ناصر البطاشي / أخصائي جودة  
فاطمة الهاشلية / رئيس قسم التدقيق اللغوي

### ● الترجمة:

السيد خالد البوسعيدني / أخصائي جودة

### ● الإشراف:

د. علي الدرمني / رئيس قسم نظم الجودة

### ● الاعتماد:

د. أحمد الشعلي / المدير المساعد بدائرة الجودة

وزارة التربية والتعليم

## المحتوى:

## الصفحة

- 1 ..... من النطق السامي
- 2 ..... الإعداد والمراجعة
- 3 ..... الفهرس
- 4 ..... إدارة المعرفة ودورها في تطوسر الأداء المؤسسي
- 4 ..... المعرفة التنظيمية
- 5 ..... أهمية المعرفة
- 6 ..... نماذج عملية إدارة المعرفة بنظام إدارة الجودة
- 7 ..... خطوات تنفيذ عملية إدارة المعرفة والمتعلقة بتقسيمات ديوان عام الوزارة
- 8 ..... سجل كشف مرافق عملية إدارة المعرفة الجودة
- 9 , 10 ..... أنت تسأل ونحن نجيب
- 11 ..... ترجمة مفردات عملية إدارة المعرفة الى اللغة الإنجليزية
- 12 ..... الخاتمة

## إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي

تعتبر إدارة المعرفة أحد متطلبات نظام إدارة الجودة والتي تعد أحد الأدوات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تناولتها مواصفة ايزو ٩٠٠١ / ٢٠١٥ في البند ٧/١/٦ والمتعلق بالمعرفة التنظيمية والتي أوجبت على المؤسسة تحديد المعرفة اللازمة لتشغيل العمليات وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات، كما أوجبت الحفاظ على هذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم. حيث تعتبر المعرفة التنظيمية أداة تسهم في سير العمل بالصورة الصحيحة من خلال القوانين واللوائح والتشريعات والتعاميم المنظمة لسير العمل، كما أن تبادل المعرفة ونقلها بين الموظفين يسهم اسهاما كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة بالصورة المنشودة.

### وتقوم المعرفة التنظيمية على ما يلي:

**أولاً:** مصادر داخلية مثل: الملكية الفكرية، المعرفة المكتسبة عن طريق الخبرة، الدروس المستفادة من المشاريع الفاشلة والناجحة، جمع وتبادل ومعارف وخبرات غير موثقة، نتائج التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات.

**ثانياً:** مصادر خارجية مثل: المواصفات القياسية، الأوساط الأكاديمية، المؤتمرات، وتجميع المعارف من الزبائن أو مقدمي الخدمة الخارجيين.



## أهمية إدارة المعرفة :

- 1- تسهم إدارة المعرفة في إيجاد موظفين ذوي وعي بمهامهم وفق لاختصاصاتهم بالهيكل التنظيمي بالمؤسسة.
- 2- تضمن المؤسسة معرفة كافة الموظفين باللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل.
- 3- توجد المؤسسة مرجعية لاتخاذ أي قرار يتخذ، بحيث تكون القرارات ملتزمة بالمعارف الصريحة الموثقة سواء كانت هذه المعارف هياكل تنظيمية أو قوانين أو تشريعات أو قرارات أو تعاميم منشورة.
- 4- يساهم انتقال المعرفة من فرد الى فرد الى زيادة الخبرة وتنمية المهارات لدى العاملين، والذي يمكنهم من التصرف في المواقف والحالات التي تصادفهم بالعمل.
- 5- إن تبادل المعارف والخبرات يساهم في خلق التنافسية بين الموظفين، ويولد الدافعية للتطوير في الأداء بالاستمرار.
- 6- إن نقل المعرفة وتبادل الخبرات يساهم في تطوير أداء العاملين والذي ينعكس بصفة مباشرة على تجويد الأداء المؤسسي.

من هنا نجد ان الأداء المؤسسي يرتقي بالأدوات التي حددتها مواصفة ايزو ٩٠٠١/ ٢٠١٥ بنظام إدارة الجودة والتي من أهمها إدارة المعرفة فهي إذا ما تم تفعيلها بالصورة الصحيحة فأنها ستنتقل المؤسسة الى مؤسسة رائدة وستخلق هذه المعرفة موظفي ذوي كفاءة وستكون قدراتهم متقاربة وهذا سيساهم في صنع اجادة مؤسسية والتي ستقلل من الهدر في الوقت والجهد والمال، ولقد كان لوزارة التربية والتعليم السابق بين مؤسسات الدولة في العمل بمواصفة ايزو ٩٠٠١ سعيا منها في تطوير إدارة العاملين بما يضمن بلوغ الاجادة المؤسسية بالوزارة.

	اسم العقيلة
	نوع العقيلة
	الجهة المنظمة
	مكان انعقادها
	التاريخ الزمنية
	تاريخ انعقادها
	اللائحة المستهدفة
	أسماء المندوبين
	عدد المشاركين
	الملاحظات

أوراق العمل

## مفتاح

1-المسئوليات  
والصلاحيات

2- وصف  
الأنشطة

3- الوثيقة ذات  
العلاقة

إعداد:

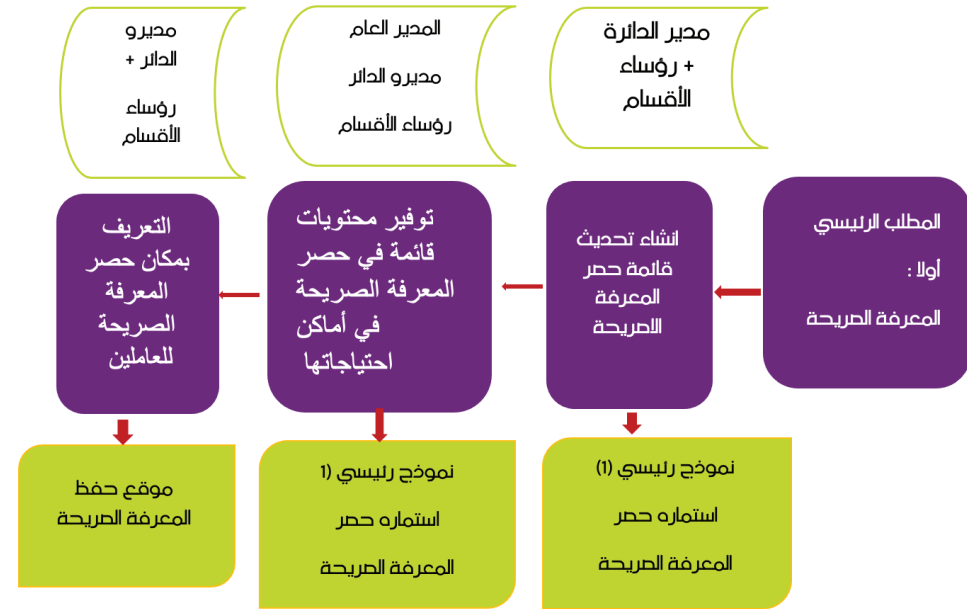
أبريقية السعيد

إشراف

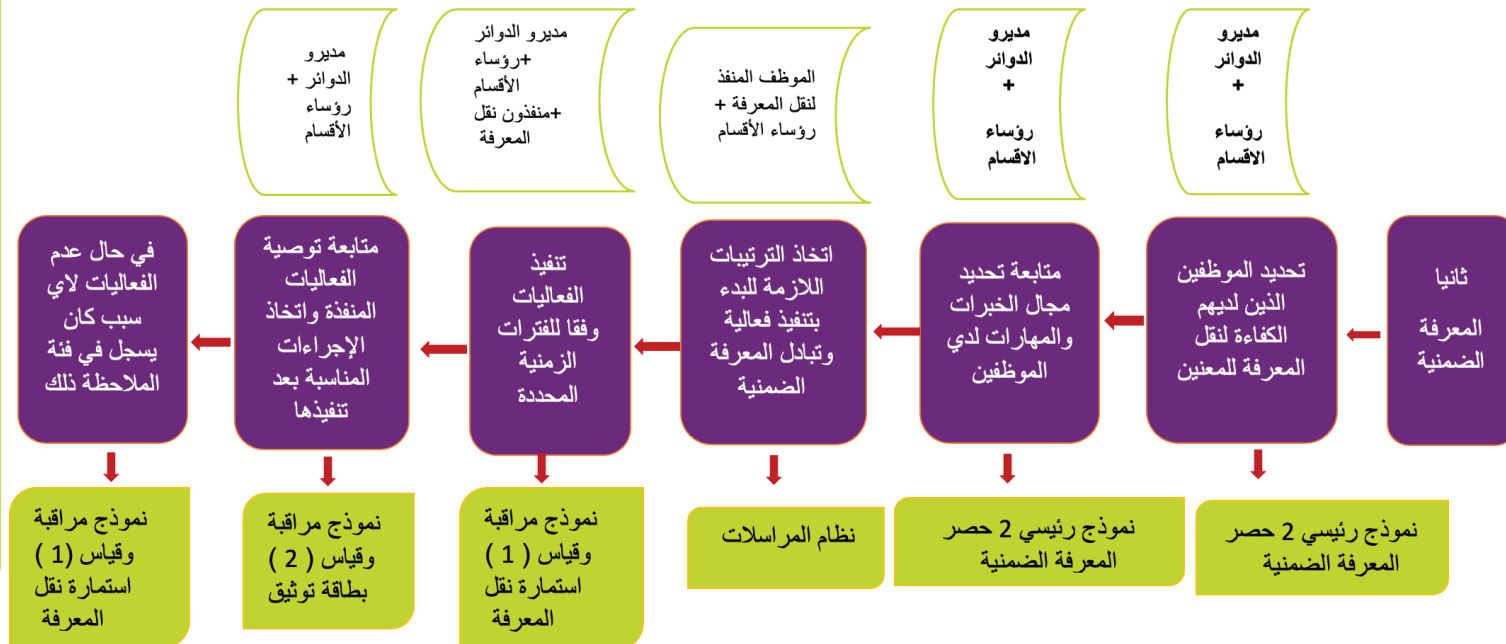
د. علي الدرهمي

إصدار

مارس 2022



## خطوات تنفيذ عملية إدارة المعرفة والمتعلقة بتقسيمات ديوان عام الوزارة - إصدار (00) - فبراير / 2021





# سجل كشف مرافق عملية إدارة المعرفة الجودة (إصدار فبراير 2021)

مؤشرات الأداء

يرفق الثالث: مؤشرات الأداء					
الهدف (معياري الأداء)	مؤشر القياس	طريقة القياس	القيمة المستهدفة	دورية القياس	مسؤولية القياس
الالتزام بتوفير وثائق المعرفة الصريحة كمرجعية للحمل بالدائرة	مدى توافر وثائق المعرفة الصريحة وفقا لاستمارة حصر المعرفة الصريحة	عدد وثائق المعرفة الصريحة المتوفرة $100 \times \frac{\text{الاجمالي وتأتي المعرفة المدونة في استمارة حصر المعرفة الصريحة}}{100}$	70%	سنوي	الموظفون + رؤساء الأقسام

الملاحق

2.	نقل المعرفة الضمنية لضمان التحسين المستمر في الأداء المؤسسي	درجة الالتزام بتطبيق بطاقة توثيق فعالية بعد تنفيذ برامج نقل المعرفة وفقا لاستمارة نقل المعرفة	عدد بطاقات توثيق فعالية المعتمدة على $100 \times \frac{\text{الاجمالي برامج نقل المعرفة التي تم تنفيذها}}{100}$	80%	سنوي	الموظفون المنفون لنقل المعرفة الضمنية + رؤساء الأقسام
----	---	---	--	-----	------	---

## المرفق الرابع: الملاحق

م	اسم الملاحق	رقم الملاحق	نوع الملاحق
1.	استمارة حصر المعرفة الضمنية	نموذج رقم 1	نموذج رئيسي
2.	استمارة حصر المعرفة الضمنية	نموذج رقم 2	نموذج ر رئيسي
3.	استمارة نقل المعرفة	نموذج رقم 1	نموذج مراقبة وقياس
4.	بطاقة توثيق فعالية (إدارة المعرفة)	نموذج رقم 2	نموذج مراقبة وقياس

مدخلات ومخرجات العملية

المدخلات		المخرجات	
1.	نموذج استمارة حصر المعرفة الصريحة	1.	سجل استمارة حصر المعرفة الصريحة
2.	نموذج استمارة حصر المعرفة الضمنية	2.	سجل استمارة حصر المعرفة الضمنية
3.	نموذج استمارة نقل المعرفة	3.	سجل استمارة نقل المعرفة
4.	نموذج بطاقة توثيق فعالية (إدارة المعرفة)	4.	سجل بطاقة توثيق فعالية (إدارة المعرفة)

ترابطات العملية

ب/ ترابطات العملية: (الترابطات ذات الصلة المباشرة لتحقيق أهداف العملية والتي لا يتم تحقيق الأهداف إلا بها)			
اسماء العمليات التي ترتبط مع العملية	اسماء الأقسام التي ترتبط مع العملية	اسماء الدوائر التي ترتبط مع العملية	اسماء المديرين التي ترتبط مع العملية
كافة العمليات في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية في المحافظات	كافة الأقسام في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية في المحافظات	كافة الدوائر في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية في المحافظات	كافة المديرين في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية في المحافظات

المسؤوليات والصلاحيات

المرفق الخامس: المسؤوليات والصلاحيات			
الصياغة	الرقابة	التحقيق	الاعتماد
خالد النوسعي	د. علي الدرمكي	د. ناصر البطاني	أسليمان الرويشدي
أخصائي جودة	رئيس قسم نظم الجودة	أخصائي جودة أول	مدير عام التخطيط والتطوير الاستراتيجي

# أنت تسأل ونحن نجيب..مفتاحك لمعرفة ( عملية إدارة المعلومات الموثقة ) مجموعة من الأسئلة تشمل أغلب الاستفسارات المتكررة حول عملية إدارة المعلومات الموثقة.

السؤال الأول	ما هي أنواع المعرفة وفقا لنظام الجودة ؟	المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
السؤال الثاني	ماذا يقصد بإدارة المعرفة ؟	<p>تنقسم إدارة المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة :</p> <p>١- المعرفة الضمنية: هي الخبرات والمعارف والمهارات المكتسبة لدى الموظفين، والتي يتم تبادلها بينهم بقصد تحسين الأداء المؤسسي .</p> <p>٢- المعرفة الصريحة: هي المعرفة الموثقة في سجلات ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة مثل التقارير، والقرارات، والقوانين واللوائح، هياكل المؤسسة، الوصف الوظيفي.</p>
السؤال الثالث	ما أهمية تفعيل المعرفة الصريحة في المؤسسة؟	<p>١- العمل وفق وثائق رسمية منظمة للعمل.</p> <p>٢- الابتعاد عن العشوائية والأهواء الشخصية في تحقيق أهداف العمل.</p> <p>٣- يعتبر مرجعية لتحقيق أهداف العمل المنشودة.</p> <p>٤ - دعم العدالة في انجاز العمل.</p>
السؤال الرابع	لماذا تعتبر إدارة المعرفة متطلب أساسي من متطلبات نظام إدارة الجودة ؟	لأنها تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
السؤال الخامس	كيف يتم إدارة وتنفيذ المعرفة الصريحة؟	<p>١ - إنشاء/تحديث قائمة حصر المعرفة الصريحة.</p> <p>٢- توفير محتويات قائمة حصر المعرفة الصريحة في أماكن احتياجها.</p> <p>٣- التعريف بمكان حصر المعرفة للعاملين.</p>
السؤال السادس	ما اسم النموذج الذي يستخدم في إدارة المعرفة ؟	استمارة حصر المعرفة الضمنية نموذج رئيسي ١
السؤال السابع	ما هي مكونات نموذج المعرفة الصريحة ؟	<p>١- نوع المعرفة الصريحة.</p> <p>٢- مدى توافرها.</p> <p>٣- مكان وجودها.</p> <p>٤- المسؤول عنها.</p> <p>٥- الملاحظات.</p>
السؤال الثامن	اشرح طريقة استخدام المعرفة الضمنية	<p>١- تحديد الموظفين الذين لديهم الكفاءة لنقل المعرفة للمعنيين.</p> <p>٢- متابعة تحديد مجال الخبرات والمهارات لدى الموظفين.</p> <p>٣- اتخاذ الترتيبات اللازمة للبدء بتنفيذ فعالية نقل وتبادل المعرفة الضمنية.</p> <p>٤- تنفيذ الفعاليات وفقاً للفرات الزمنية المحددة.</p> <p>٥- متابعة توعية الفعاليات المنفذة واتخاذ الإجراءات المناسبة.</p>

السؤال  
التاسع

ما أهمية تفعيل المعرفة الضمنية في المؤسسة؟

- ١- تزويد العاملين بمعارف جديدة.  
٢- تحفيز العاملين على تطبيق معارفهم الجديدة في مجال العمل  
٣- فتح آفاق لدى الموظفين في إيجاد طرق جديدة لتحسين الأداء.

السؤال  
العاشر

ما مكونات نموذج ٢ استمارة حصر المعرفة الضمنية ؟

المديرية:	الدائرة:
اسم الموظف:	القسم المنتمي إليه:
المؤهل العلمي:	تاريخ التعيين:
1.	
2.	
3.	
4.	

السؤال  
الحادي عشر

ما مكونات نموذج مراقبة ٢ بطاقة توثيق فعالية؟

أسم الفعالية	
نوع الفعالية	
الجهة المنظمة	
مكان انعقادها	
الفترة الزمنية	
تاريخ انعقادها	
الفئة المستهدفة	
أسماء المتفنون	
عدد المشاركين	
المرفقات	

السؤال  
الثاني عشر

ما مكونات نموذج مراقبة ١ استمارة نقل معرفة؟

المديرية:	الدائرة:
ديوان عام الوزارة	مديرية تعليمية بالمحافظة
اسم الموظف المنفذ لإدارة المعرفة	القسم المنتمي إليه الموظف
موضوع نقل المعرفة	آلية نقل المعرفة
تاريخ التنفيذ	مؤلف التنفيذ
سبب عدم التنفيذ (إن لم يتم تنفيذه)	الملاحظات

السؤال  
الثالث عشر

كيف يمكن ضمان الاستفادة من نقل المعرفة لدى المستفيدين ؟

بذكر التوصيات في بطاقة توثيق الفعالية ومتابعة تنفيذها.

السؤال  
الرابع عشر

ما هي المخاطر المتوقعة لعملية إدارة المعرفة ؟

عدم تجاوب/ تفهم الموظفين ذوي الخبرات المتراكمة لمفهوم نقل المعرفة وتبادل الخبرات لتحسين الأداء المؤسسي.

السؤال  
الخامس عشر

هل يتوجب على جميع العاملين القيام بنقل المعرفة الضمنية ؟

لا يتوجب ، حسب الحاجة للمعرفة الضمنية.

السؤال  
السادس عشر

ما هو مؤشر عملية إدارة المعرفة ؟ وكيف يتم قياسه ؟ وما دورية قياس المؤشر ؟

م	الهدف (معايير الأداء)	مؤشر القياس	طريقة القياس	القيمة المستهدفة	نوعية القياس	مسؤولية القياس
١.	الالتزام بتوفير وثائق المعرفة الصريحة كمرجعية للعمل بالذاكرة	مدى توافر وثائق المعرفة الصريحة وفقا لاستمارة حصر المعرفة الصريحة	عدد وثائق المعرفة الصريحة المتوفرة 100x اجمالي وثائق المعرفة المدونة في استمارة حصر المعرفة الصريحة	70%	سنوي	الموظفون* رؤساء الأقسام

## ترجمة مفردات عملية إدارة المعرفة إلى اللغة الانجليزية

المصطلح	المترادف
إدارة المعرفة	Knowledge management
المعرفة الضمنية	Implicit knowledge
المعرفة الصريحة	Explicit knowledge
بطاقة توثيق فعالية	Event documentation card
كشف حضور	Attendance sheet
حضر الاجتماع	Minutes of a meeting
استمارة نقل المعرفة	Knowledge transfer form
حصر المعرفة الضمنية	Inventories implicit knowledge
حصر المعرفة الصريحة	Inventories explicit knowledge
الخبرات المتراكمة	Accumulated experience

لما كانت المعرفة بمتطلبات تحقيق الاهداف في العمل هي الأساس الذي يمكن ان تتحقق على ضوءها أنشطة العمليات بالمؤسسة بالصورة المنشودة لذا كان من الضروري الاهتمام بكافة أنواع المعرفة الخاص باختصاص ما من معلومات وبيانات ومعارف ومهارات والتي يحتاجها العاملون لإنجاز أعمالهم.

من هنا اهتمت مواصفة الايزو 9001 المطبقة في نظام إدارة الجودة بهذه المتطلبات والاحتياجات كمعرفة صريحة يتوجب توافرها بالمؤسسة لضمان تحقيق الكفاءة لدى العاملين بما يحقق الجودة المؤسسية وكذلك ركزت على ضرورة الاستفادة من خبرات العاملين واعتبرت مبدأ مشاركة العاملين احد العوامل الرئيسية التي تسهم اسهاما عميقا في تحقيق اهداف المؤسسة حيث ان المعرفة الضمنية لدى العاملين وتبادلها فيما بينهم ستسهم في خلق مهارات وكفايات لدى العاملين من خلال أساليب التدريب المختلفة بالوزارة.

لذا وتحقيقا لمتطلبات المواصفة فقد ركزت الوزارة على نوعين من المعارف وهي المعارف الصريحة والمعارف الضمنية، حيث ركزت على ضرورة توفير المعارف الصريحة اللازمة للموظفين بالمؤسسة لإنجاز أعمالهم بدقة. ومن الأمثلة على المعارف الصريحة هيكل الوزارة والوصف الوظيفي والاختصاصات وكذلك القوانين والتشريعات المنظمة للعمل والمواصفات المطبقة بالوزارة والعمليات والسياق المؤسسي والعقود المبرمة مع الأطراف المعنية وغيرها من متطلبات التي تسهم في تحقيق أهداف العمل لكل تقسيم ، حيث ألزمت المواصفة المؤسسات المطبقة لهذه المواصفة بان توفر المعارف الصريحة في مكان معلوم لجميع العاملين للرجوع اليها عند الحاجة وتحديثها كلما تطلب الامر ذلك.

كذلك اهتمت المواصفة بالمعرفة الضمنية لدى العاملين ونظمت كيف سيتم تبادلها بين العاملين بما يسهم في تطوير أداء العاملين بالتقسيمات ويضمن تحسين الأداء المؤسسي والذي يرفع درجة رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة من المؤسسة.

قسم نظم الجودة  
دائرة الجودة  
المديرية العامة للتخطيط والتطوير الاستراتيجي



جمال الدين