

**إستراتيجية إدارة المعرفة  
٢٠١٩-٢٠١٧**

**Version 2**

# إستراتيجية إدارة المعرفة

## فهرس المحتويات

3	المقدمة
٣	رؤية إدارة المعرفة
٣	رسالة إدارة المعرفة
4	تحليل البيئة الخارجية و المحيطة (PESTEL ANALYSIS)
5	تحليل البيئة الداخلية والخارجية ( التحليل الرباعي) (SWOT ANALYSIS)
7	:SWOT MATRIX
8	أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة
10	خطط العمل

# إستراتيجية إدارة المعرفة

## المقدمة

تسعى هذه الاستراتيجية بالاساس الى: تمكين دائرة الشؤون الفلسطينية من ادارة تطبيقات ادارة المعرفة واستثمارها بالطرق العملية والعلمية والتي تضمن لها القيمة المضافة في سعيها لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية. وتستند هذه الاستراتيجية على ادارة المعرفة بأبعادها الرئيسية الثلاث: التنظيمية والبشرية والتكنولوجية. مع الاخذ بعين الاعتبار ان النتائج المتحققة من التطبيقات المعرفية هي المدخل الاساس لانجاح عمليات صنع القرار في دائرة الشؤون الفلسطينية مما ينعكس ايجابيا على تحسين الخدمات المقدمة لجميع متلقي الخدمة من الدائرة.

## رؤية إدارة المعرفة

نتعلم , نتشارك , نتبادل الخبرات في سبيل تحقيق اهداف الدائرة بكفاءة وفعالية .

## رسالة إدارة المعرفة

نسعى لجعل الاستثمار الامثل لمعارف دائرة الشؤون الفلسطينية الصريحة والضمنية واقعا ملموسا ومنهجيا علميا ومنطقيا من خلال اتباع افضل الطرق والاساليب والتي تساعد في عمليات الجمع والحصر والتصنيف لهذه المعارف، ومن ثم نشرها وتوزيعها وايصالها الى صانعي القرار وطالبي

# إستراتيجية إدارة المعرفة

هذه المعارف من الموظفين في كافة المستويات الادارية لتعود لهم بالقيمة المضافة على طريقة ادائهم لاعمالهم في وحداتهم الادارية بما ينعكس بالتالي على تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية .

## تحليل البيئة الخارجية والمحيطية (PESTEL Analysis)

### العوامل السياسية

1. النهج الحكومي الاردني الدائم في التأكيد على العدالة في تقديم الخدمات والشفافية الكاملة في اتخاذ القرارات هي احدى ركائز رضا متلقي الخدمة.
2. العلاقات التي تربط الأردن بالعديد من الدول الأجنبية والعربية وخاصة في مجال تبادل الخبرات والمعلومات لتطوير الاعمال وتحسين تقديم الخدمات.

### العوامل الإقتصادية

1. ضعف موازنة الدائرة حاليا وبالتالي تقليص المبالغ المخصصة لمشاريع التطوير المؤسسي بشكل عام
2. عدم الوضوح في حساب العائد من الاستثمار وخصوصا على المدى القصير لمشاريع التطوير المؤسسي.
3. الطلب المتزايد على المشاريع التنموية والتي تخفف من نسب البطالة وتحقق العوائد المادية.

### العوامل الإجتماعية

1. الطلب المتزايد على تقديم الخدمات الالكترونية والتحول الى الحكومة الالكترونية.
2. القناعات المتشككة لدى شريحة واسعة من المجتمع المحلي على عدم قدرة الجهات الحكومية على مواكبة التطورات .
3. الطلب المتزايد على السرعة والشفافية في عمليات اتخاذ القرار.

### العوامل التكنولوجية

1. انتشار الانترنت وقنوات التواصل الاجتماعي والمواقع الإخبارية الإلكترونية
2. انتشار تطبيقات نظم المعلومات الادارية.
3. تطبيق مبادرة الحكومة الإلكترونية
4. الخدمات الالكترونية المتاحة .

### العوامل القانونية

- وجود العديد من القوانين النازمة للعمل مثل:
- 1- مجموعة الانظمة والقوانين لاعمال الدائرة.
  - 2- قانون العمل والعمال
  - 3- قانون التقاعد المدني
  - 4- قانون الخدمة المدنية.
  - 5- عدم مرونة الأنظمة والقوانين وتعليمات العمل في بعض الاحيان.

### العوامل البيئية

# إستراتيجية إدارة المعرفة

تحليل البيئة الداخلية والخارجية ( التحليل الرباعي) (SWOT Analysis)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية ( التحليل الرباعي) (SWOT Analysis)

نقاط الضعف

نقاط القوة

## إستراتيجية إدارة المعرفة

- صعوبة تحديد واستخراج المعارف الضمنية للأفراد العاملين لتنوع الاعمال ومجالات تخصصها ضمن نطاق العمليات الرئيسية للداكره مما يؤدي بالنتالي الى صعوبة الحكم على نوعية وصلاحيه هذه المعارف.
- القاعه المتدنيه لبعض الافراد العاملين في الداكره بأهميه اداره المعرفة واثرها على تحقيق الاهداف بكفاءه وفاعليه مما يتحسّن سلجا على نسبة المشاركة الفاعله بشبلك وتطبيقات اداره المعرفة.
- تنوع الالبيك المتبجه بتخزين الموجودات المعرفيه الصريحه وطرق نشرها والاعلان عنها وعن مدى صلاحيتها لبيئه الاعمال الحاليه، مما ادى الى تكديسها داخل الوحدات الاداريه على كافة المستويات التنظيميه دون العمل على حصر وتصنيف دقيق لها.
- تدني مستوى التجاهزيه الالكترونيه للدائرة من حيث البنية التحتية الخاصه بتخزين وتصنيف وتوزيع المعلومات والمعارف على كافة المعنيين بها بالوقت والصيغه الملائمتان.
- وجود هيكل تنظيمي يتلائم او يتناسب مع تطبيقات اداره المعرفة ويساعد على نشر المفاهيم والالبيات المقترحة لتطبيق على كافة المستويات التنظيميه

- توفر الكادر البشري المتخصص في مفاهيم وتطبيقات العلوم الاداريه الحديثه (نظم معلومات اداريه، اداره اعمال، اداره عامه، اداره موارد بشريه، علم الحاسوب، شبكات حاسوبيه، اداره معرفه... الخ) مع مراعاة التوزيع المنطقي لهذه التخصصات والخبرات التراكميه على كافة المستويات التنظيميه في دائرة الشؤون الفلسطينية.
- التدريب النهائي على مفاهيم وتطبيقات اداره المعرفة في المؤسسات الحكوميه ونسبه الحكوميه.
- دعم الاداره في الدائرة لتطبيقات ومنهجيات اداره المعرفة من خلال اتخاذ كافة القرارات الاستراتيجيه والتنشيطيه المسانده لتدليل العقبان وزيادة الحافز لانجاح التطبيق.

## إستراتيجية إدارة المعرفة

- تسرب الخبرات والمعرفة الضمنية من الدائرة وانتقالها خارجيا, دون اجراء برامج نقل المعرفة للصفوف الريدفة او البديلة.
- الإخطار التكنولوجية المتعلقة بطرق حفظ المعرفة وضمنان عدم فقدانها او صعوبة الوصول لهذه المعارف لخلل في نظام منح الصلاحيات او لطريقة حفظ هذه المعلومات والمعارف بصيغ غير متلائمة مع متخذ القرار.
- عدم صلاحية الموجودات المعرفية الحالية للتغيير السريع في بيئة الاعمال والعوامل المؤثرة فيها وتغيير الاهداف والسياسات العامة للمؤسسات.
- الارتفاع النسبي لكلف مشاريع تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيقات ادارة المعرفة المؤسسية.

- تزايد الدراسات والابحاث العلمية والعملية سواء على المستوى المحلي او الدولي التي تؤكد على الدور الرئيس والمحوري الذي تساعد به ادارة المعرفة في تحقيق الاهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.
- سهولة الاستفادة من خبرات الاخرين وتبادل المعلومات والمعرفة بما يخص تطبيق ادارة المعرفة داخل الدائرة من خلال زيادة التعاون مع الدول المانحة.

## إستراتيجية إدارة المعرفة

### SWOT Matrix

<b>نقاط القوة:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● توفر الكادر البشري المتخصص</li><li>● التدريب التأهيلي</li><li>● دعم الادارة العليا</li></ul>	<b>نقاط الضعف:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● صعوبة استخراج المعارف الضمنية للأفراد</li><li>● تدني نسبة القناعة بأهمية ادارة المعرفة</li><li>● الحصر غير الدقيق للموجودات المعرفية</li><li>● توزيع تطبيقات ادارة المعرفة على عدة وحدات ادارية</li><li>● الجاهزية الالكترونية</li><li>● الهيكل التنظيمي الملائم</li></ul>
<b>التحديات:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● تسرب الخبراء</li><li>● المخاطر المتعلقة بالتكنولوجيا</li><li>● عدم صلاحية الموجودات المعرفية</li><li>● ارتفاع كلف المشاريع المتعلقة بادارة المعرفة</li></ul>	<b>الفرص:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● الاثباتات العملية على دور ادارة المعرفة في تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية</li><li>● اتفاقيات التعاون مع الدول المانحة لدعم مشاريع التطوير المؤسسي.</li></ul>

# إستراتيجية إدارة المعرفة

## أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة

استثمار المعرفة والتطور التكنولوجي للوصول الى دائرة كفاءة ضمن معايير الحكومة الالكترونية.

## الاهداف التشغيلية للعام ٢٠١٧

(١) زيادة نسبة المعارف المكتسبة للموظفين.

### المهام الرئيسية الواجب القيام بها لتحقيق الهدف التشغيلي:

- خطط التدريب المتخصص لاكتساب المعرفة المتناسقة مع الوصف الوظيفي للموظفين (خطط التدريب السنوية).
- زيادة نسبة برامج نقل المعرفة للموظفين وخصوصا العاملين على الوظائف المحورية في العمليات الرئيسية للوحدات الادارية المختلفة (الاحلال والتعاقب المعرفي).
- حصر الموظفين المالكين للمعارف في الدائرة من خلال عملهم لسنوات طويلة على العمليات الرئيسية للدائرة وتحديد الادوار المطلوبة منهم في استثمار المعارف التي يملكونه في تبسيط الاجراءات.
- زيادة نسبة الوعي المعرفي من خلال عقد الورشات التدريبية المتخصصة في على كافة المستويات الادارية للدائرة لزيادة نسبة الوعي بأهمية ادارة المعرفة وتطبيقاتها.
- تفعيل خطط التعاقب الوظيفي وضمان عمليات نقل المعرفة بين الموظفين وبدلائهم.

## إستراتيجية إدارة المعرفة

### (٢) الحصر الشامل للموجودات المعرفية الصريحة والضمنية:

#### المهام الرئيسية الواجب القيام بها لتحقيق الهدف التشغيلي:

- حصر الوثائق بأنواعها المختلفة المنوي جمعها وتخزينها وتحديد الية الوصول لضمان استمرار العمل بكفاءة وفعالية.
- تصنيف جميع قواعد البيانات المتوفرة بالدائرة المحوسبة وغير المحوسبة وتحديد طبيعة البيانات المخزنة فيها والية الوصول اليها من المعنيين والمصرح لهم ذلك.
- حصر وتصنيف المعارف الضمنية لدى الموظفين وتحديد الليات التي سيتم من خلالها جمع هذه البيانات.

### (٣) انشاء وتفعيل التطبيقات الحاسوبية المساندة لعمليات ادارة المعرفة

#### المهام الرئيسية الواجب القيام بها لتحقيق الهدف التشغيلي:

- انشاء قاعدة بيانات موحدة للبيانات والمعلومات التي تملكها الدائرة، وتحديد مخرجات قاعدة البيانات من تقارير تناسب كافة المستويات الادارية في الدائرة.
- تفعيل التراسل الالكتروني من خلال البريد الرسمي للدائرة (Outlook) على الشبكة الحكومية الامنة (SGN).
- البدء بمشروع الارشفة الالكترونية للوثائق لضمان التخزين وضمان انسياب الوثائق على الشبكة الداخلية للدائرة حسب متطلبات العمل.
- انشاء منصة تفاعلية الكترونية على الموقع الالكتروني للدائرة لتبادل المعلومات والمعارف.
- انشاء وتفعيل الموقع الداخلي للدائرة (Intranet) لنشر المعارف الصريحة ومعارف الموظفين الضمنية.

## إستراتيجية إدارة المعرفة

### خطة العمل

#### خطة تنفيذ الهدف الاول - الحصر الشامل للموجودات المعرفية الصريحة والضمنية:

مؤشرات الأداء	الجهة المنفذة	٢٠١٩				٢٠١٨				٢٠١٧				الانشطة	الرقم
		م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م		
عدد المعارف الضمنية التي تم جمعها	فريق ادارة المعرفة													حصر وتصنيف المعارف الضمنية لدى الموظفين وتحديد الاليات التي سيتم من خلالها جمع هذه البيانات.	١
عدد الاجراءات المبسطة	الموارد البشرية + فريق ادارة المعرفة													حصر الموظفين المالكين للمعارف على العمليات الرئيسية للدائرة وتحديد الادوار المطلوبة منهم في استثمار المعارف التي يملكونه في تبسيط الاجراءات	٣
نسبة انجاز المعارف المنشورة	فريق ادارة المعرفة + I T													انشاء وتفعيل الموقع الداخلي للدائرة (بنك المعلومات) لنشر المعارف الصريحة ومعارف الموظفين الضمنية.	٣
														زيادة نسبة الوعي المعرفي من خلال عقد الورشات التدريبية المتخصصة على كافة المستويات الادارية للدائرة لزيادة نسبة الوعي بأهمية ادارة المعرفة وتطبيقاتها	3
عدد الوثائق التي تم جمعها	فريق ادارة المعرفة I T +													تصنيف قواعد البيانات المتوفرة بالدائرة المحوسبة وغير المحوسبة وتحديد طبيعة البيانات المخزنة فيها والية الوصول اليها من المعنيين والمصرح لهم ذلك.	٤

## إستراتيجية إدارة المعرفة

خطة تنفيذ الهدف الثاني - زيادة نسبة المعارف المكتسبة للموظفين

مؤشرات الأداء	الجهة المنفذة	٢٠١٩				٢٠١٨				٢٠١٧				الانشطة	الرقم
		الربيع الرابع	الربيع الثالث	الربيع الثاني	الربيع الأول	الربيع الرابع	الربيع الثالث	الربيع الثاني	الربيع الأول	الربيع الرابع	الربيع الثالث	الربيع الثاني	الربيع الأول		
عدد الدورات التدريبية المنفذة	الموارد البشرية													خطط التدريب السنوية المتخصصة لاكتساب المعرفة المتناسقة مع الوصف الوظيفي للموظفين	1
عدد البرامج المنفذة	الموارد البشرية													زيادة نسبة برامج نقل المعرفة للموظفين وخصوصا العاملين على الوظائف المحورية في العمليات الرئيسية للوحدات الادارية المختلفة (الاحلال والتعاقب المعرفي)	٢
عدد الوثائق التي تم جمعها	فريق ادارة المعرفة IT +													تصنيف قواعد البيانات المتوفرة بالدائرة المحوسبة وغير المحوسبة وتحديد طبيعة البيانات المخزنة فيها والية الوصول اليها من المعنيين والمصرح لهم ذلك.	٤
عدد الموظفين وبدلائهم	الموارد البشرية													تفعيل خطط التعاقب الوظيفي وضمان عمليات نقل المعرفة بين الموظفين وبدلائهم.	٤

## إستراتيجية إدارة المعرفة

خطة تنفيذ الهدف الثالث - انشاء وتفعيل التطبيقات الحاسوبية المساندة لعمليات ادارة المعرفة

مؤشرات الأداء	الجهة المنفذة	٢٠١٩				٢٠١٨				٢٠١٧				الانشطة	الرقم
		الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول		
نسبة انجاز قاعدة البيانات	فريق ادارة المعرفة IT +													انشاء قاعدة بيانات موحدة للبيانات والمعلومات التي تملكها الدائرة، وتحديد مخرجات قاعدة البيانات من تقارير تناسب كافة المستويات الادارية في الدائرة	1
التنفيذ	IT													تفعيل التراسل الالكتروني من خلال البريد الرسمي للدائرة (Outlook) على الشبكة الحكومية الامنة (SGN).	٢
نسبة انجاز نظام الارشفة الالكتروني	IT													البدء بمشروع الارشفة الالكترونية للوثائق لضمان التخزين وضمان انسياب الوثائق على الشبكة الداخلية للدائرة حسب متطلبات العمل.	٣
التنفيذ	فريق ادارة المعرفة IT +													انشاء منصة تفاعلية الكترونية على الموقع الالكتروني للدائرة لتبادل المعلومات والمعارف.	٤