



المملكة الأردنية الهاشمية

دائرة العطاءات الحكومية

خطة إدارة المعرفة







جدول المحتويات

| | |
|----|---|
| 7 | كلمة عطفة مدير عام الدائرة |
| 8 | المقدمة |
| 8 | التعريفات |
| 10 | الرؤية والرسالة: |
| 11 | القيم المعرفية: |
| 12 | المسؤولية: |
| 12 | إعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة: |
| 13 | بعد إجراء دراسة تحليلية لواقع بيئة العمل (SWOT) لدائرة العطاءات الحكومية، كانت النتائج على النحو التالي : |
| 14 | الأهداف الخاصة بخطة إدارة المعرفة |
| 16 | المبادرات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية |
| 18 | الهدف الاستراتيجي الأول - نشر وترسيخ وتطوير مفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين في الدائرة: |
| 19 | خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الاول - نشر وترسيخ وتطوير مفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين في الدائرة: |
| 20 | الهدف الاستراتيجي الثاني - تحديث الأنظمة والتعليمات لضمان الاستثمار الأمثل للمعرفة: |

- 21 خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الثاني - تحديث الأنظمة والتعليمات لضمان الاستثمار الأمثل للمعرفة:
- 22 الهدف الاستراتيجي الثالث - تهيئة البنية التحتية بما يتلائم مع التطبيق الفعال لإدارة المعرفة:
- 24 خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الثالث - تهيئة البنية التحتية بما يتلائم مع التطبيق الفعال لإدارة المعرفة:
- 27 المعنيين بتنفيذ الاستراتيجية
- 28 العوامل المؤثرة:
- 29 عناصر المعرفة:
- 30 تأثير خطة إدارة المعرفة
- 30 أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة:
- 31 منهجية إدارة المعرفة
- 32 آلية المراجعة والتقييم:
- 34 إدارة المخاطر للأصول المعرفية:

كلمة عطوفة مدير عام الدائرة

إنَّ تسخير المواهب، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، والتركيز على التحول الذكي في تقديم الخدمات الحكومية، هي ما تعزز قدراتنا المؤسسية لضمان مستقبل مستدام يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية وفق أعلى المعايير.

مدير عام دائرة العطاءات الحكومية

المهندس محمود هاشم خليفات

المقدمة

تتضمن هذه الوثيقة خطة إدارة المعرفة لدائرة العطاءات الحكومية وما تحتويه من أهداف استراتيجية ومبادرات خاصة بالخطة استناداً إلى الرؤية والرسالة وانسجاماً مع قيم الدائرة و مسارات رؤية التحديث الإقتصادي ورؤية التحديث الإداري وربط الأداء الفردي بالمؤسسي والأهداف الوطنية والاستراتيجية للدائرة ، كما ويتضمن الجزء الأخير من هذه الوثيقة خطط العمل التنفيذية للأهداف الاستراتيجية لخطة المعرفة، علماً بأن استراتيجية إدارة المعرفة هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه الدائرة في المستقبل، وهي أيضاً تُعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية (CORE COMPETENCES) سواء داخل الدائرة أو خارجها المنافسة لها.

لقد احتلت المعرفة دوراً أساسياً في المؤسسات سواء أكانت تفكيراً استراتيجياً (المعرفة كإطار)، أو ميزة تنافسية (المعرفة كموضوع)، ومع التطور الكبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة، أخذت المعرفة في التطور المتسارع، إذ أصبحت المعرفة هي المصدر الأول في إنشاء المعارف الجديدة وتطوير تطبيقاتها في الحصول على منتجات وخدمات وعمليات وممارسات جديدة.

وباختصار، فإن تقدم أي مؤسسة يتوقف على قيمة المعرفة فيها، وعلى قدرتها على إدارة هذه المعرفة لصياغة السياسات العقلانية، واتخاذ القرارات الرشيدة، والإنجاز وفق مستوى الأداء المنشود والمخطط له سعياً للارتقاء.

ومن أجل ذلك لا بد من أن تمتلك الدائرة رؤية استراتيجية واضحة المعالم فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيها، سواء فيما يتصل بإنتاجها من خلال مصادرها الداخلية، أو استقطابها والحصول عليها من المصادر الخارجية، وبالتالي توظيفها بما يقلص الفجوة المعرفية لديها.

التعريفات

○ استراتيجية إدارة المعرفة:

يمكن تعريف استراتيجية إدارة المعرفة على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف الدائرة، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه الدائرة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط المعنيين لكي يتقاسموا المعرفة، ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للدائرة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع الدائرة أحياناً إلى توليد المعرفة وتحقيق العائد منها(الاقتصاد المعرفي).

○ المعرفة الصريحة:

هي المعرفة التي يتم الحصول عليها بمساعدة الوثائق المكتوبة بحيث يمكن تدوينها ويمكن التعبير عنها في لغة رسمية، وفي شكل بيانات موضوعية في صيغة علمية وبشكل وجيز، كما يمكن تشغيلها ونقلها وتخزينها بسهولة، فهي معرفة يمكن قياسها كميًا وكتابتها وإيصالها إلى الآخرين، وهي ملموسة لا حاجة فيها لاكتساب الخبرة، هذه المعرفة من السهل استرجاعها ويمكن التحدي في المعرفة الصريحة في التخزين والتحديث.

○ المعرفة الضمنية:

هي ذات صبغة شخصية جدًا ومن الصعوبة وضعها في صيغة رسمية لأنها كامنة في الإدراك العام للعقل البشري، فهي معرفة مرتكزة على التجربة والملاحظة يمكن تطبيقها مباشرة للنشاطات التي هنالك حاجة للقيام بها في المستقبل، هي عكس المعرفة الرسمية ولا يمكن بسهولة نقلها إلى شخص آخر عن طريق الكتابة أو عن طريق الكلمات وإنما ممكن أن يتم اكتسابها من خلال الخبرة العملية والتحليل المتعمق والملاحظة وتفصي الحقائق والتدريب.

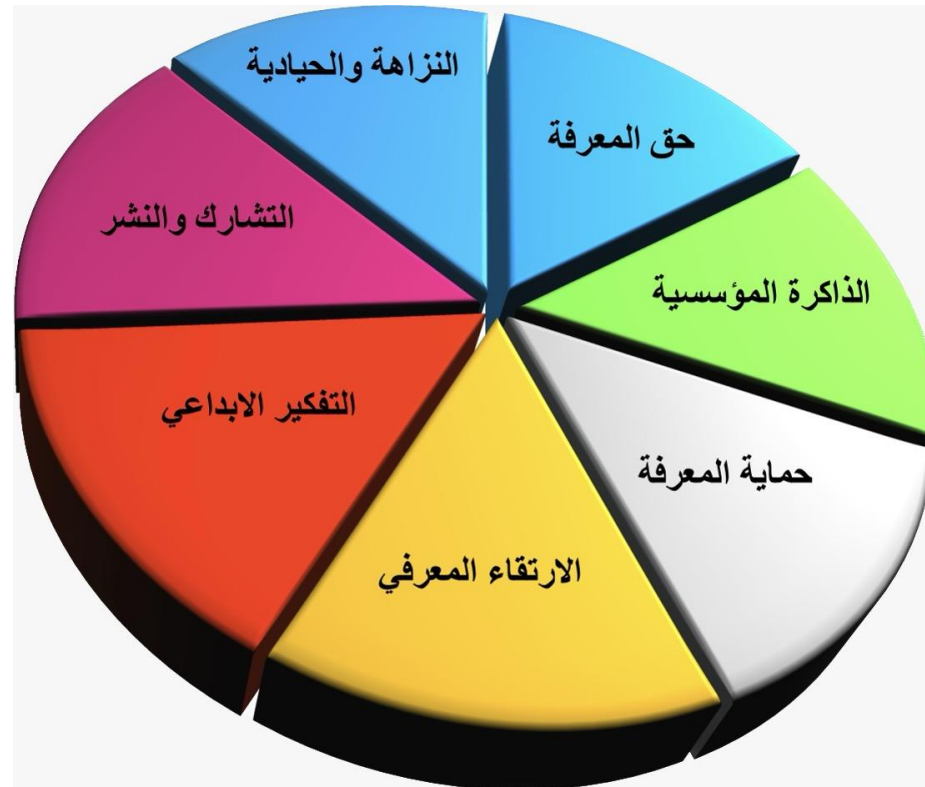
الرسالة

إرساء نظام لإدارة المعرفة
في الدائرة لتحسين جودة
الخدمات المقدمة لمتلقي
الخدمة من خلال توظيفها في
التخطيط الاستراتيجي وصنع
واتخاذ القرارات لمواكبة
التطورات والتغيرات
التكنولوجية المتسارعة.

الرؤية

دائرة فاعلة ومتميزة في
إدارة واستثمار المعرفة
لتحقيق أهدافها والإرتقاء
بالأداء المؤسسي على
مستوى القطاع العام
الأردني.

القيم المعرفية:



المسؤولية:

حيث تقع مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة على مديرية تطوير الأداء المؤسسي من خلال تشكيل فريق عمل لإدارة المعرفة وبالتنسيق التام مع جميع المديریات ووحدات الدائرة.

إعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة:

تقوم مديرية تطوير الأداء المؤسسي من خلال فريق عمل إدارة المعرفة بإعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية للدائرة كل ثلاث سنوات، ويتم إقرارها من قبل لجنة التخطيط وبحيث يتم مراجعتها وتعديلها سنوياً بناء على مخرجات تقرير المتابعة والتقييم لمستوى الإنجاز ويتم التنسيق من قبل مديرية تطوير الأداء المؤسسي ما بين جميع مديريات ووحدات الدائرة لتنفيذ هذه الخطة.

بعد إجراء دراسة تحليلية لواقع بيئة العمل (SWOT) لدائرة العطاءات الحكومية، كانت النتائج على النحو التالي :

- تبني الإدارة العليا لاستراتيجية إدارة المعرفة.
- دعم الإدارة العليا في الدائرة والرغبة في إحداث تغيير إيجابي.
- مساهمة الدائرة وبشكل مستمر في تعديل الأنظمة والتشريعات الناظمة لعمل قطاع الإنشاءات وأعمال الإعمار في المملكة.
- التزام الإدارة العليا باتخاذ القرارات المتعلقة بالخطوة الاستراتيجية للدائرة للأعوام (2023-2025) ومراجعتها وضمان تنفيذها وتوفير الموارد اللازمة.
- وجود كوادر بشرية مؤهلة.
- وجود بنية تحتية إلكترونية متقدمة وهيكل تنظيمي فعّال ويخدم أهداف الدائرة.
- مشاركة القطاع الخاص في اتخاذ القرارات ضمن عمل اللجان مما يدعم شفافية وصحة وحوكمة القرارات المتخذة بشكل يؤدي إلى توثيق للمعرفة الصريحة ونقل مباشر للمعرفة الضمنية.
- إصدار الكتاب السنوي للدائرة وبشكل سنوي.

عناصر القوة

- عدم كفاية الموارد المالية.
- نقص في أعداد الكوادر البشرية المؤهلة لبعض المواقع.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لإدارة المعرفة.

عناصر الضعف

- المشاركة في جائزة مؤشر النزاهة الوطني وحصول الدائرة على المركز الأول عن فئة الدوائر والهيئات العامة.
- المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية بدورتها التاسعة 2023-2024.
- مشاركة الدائرة ضمن الفريق الفني المكلف بمراجعة نظام المشتريات الحكومية.
- مشاركة الدائرة ضمن دوائر الشراء المركزية لاستكمال نظام الشراء الإلكتروني الأردني (JONEPS) بما يتواءم مع الأنظمة المعمول بها.
- رئاسة الوفد المفاوض لإنضمام الأردن لاتفاقية المشتريات الحكومية المنبثقة عن منظمة التجارة العالمية.
- المشاركة في جائزة الابتكار الحكومي وجائزة فريق التغيير.
- التوجه الحكومي لأتمته المؤسسات الحكومية، والتقبل والتوجه العام للوسائل التكنولوجية في المجتمع الأردني .

الفرص

- حصول دوائر ومؤسسات حكومية على صلاحيات تؤثر على نطاق عمل الدائرة.
- وضع كافة الجهات والوحدات الحكومية تحت مظلة دائرة العطاءات الحكومية لإدارة شراء الأشغال والخدمات الفنية التي تحتاج اليها تلك الجهات والوحدات الحكومية وفقاً لصلاحياتها حسب نظام المشتريات الحكومية.
- النقص المتواصل في الكفاءات والخبرات المتخصصة بالإضافة للنقص في الموارد البشرية بسبب الاحالة على التقاعد.
- تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية بناء على أحداث سياسية وعوامل اقتصادية قد يحد من تدفق وثبات المنح الخاصة بمشاريع التطوير.
- القرصنة والفيروسات .

التحديات

الأهداف الخاصة بخطة إدارة المعرفة

تم وضع أهداف إدارة المعرفة بحيث تساهم في تحقيق هدفين من الأهداف الاستراتيجية لدائرة العطاءات الحكومية وهما:

- تحديث التشريعات الناظمة لعمل الدائرة.
- تطوير الأداء ورفع قدرات العاملين في الدائرة.
- أتمتة إجراءات الدائرة.

أهداف إدارة المعرفة:

| رقم الهدف | الهدف | عوامل النجاح |
|-----------|--|---|
| 1 | نشر وترسيخ وتطوير مفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين في الدائرة | ▪ دعم القيادة لثقافة المعرفة. |
| 2 | تحديث الأنظمة والتعليمات لضمان الإستثمار الأمثل للمعرفة | ▪ تعاون كافة الإدارات والموظفين في توثيق أصولهم المعرفية. ▪ مساهمة الدائرة وبشكل مستمر في تعديل الأنظمة والتشريعات الناظمة لعمل قطاع الإنشاءات . |
| 3 | تهيئة البنية التحتية بما يتلائم مع التطبيق الفعال لإدارة المعرفة | ▪ توفير الدعم المالي لأنشطة ادارة المعرفة. ▪ بنية تحتية الالكترونية داعمة. |

| رقم الهدف | الهدف | المؤشرات الاستراتيجية | المستهدفات |
|-----------|--|---|------------|
| 1 | نشر وترسيخ وتطوير مفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين في الدائرة | نسبة التحسن في مستوى الوعي بمفهوم إدارة المعرفة | %5 |
| 2 | تحديث الأنظمة والتعليمات لضمان الإستثمار الأمثل للمعرفة | نسبة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة | %90 |
| 3 | تهيئة البنية التحتية بما يتلائم مع التطبيق الفعال لإدارة المعرفة | نسبة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة | %90 |

المبادرات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية

| المبادرات | الهدف الاستراتيجي |
|--|--|
| 1.1- نشر الوعي بمفهوم إدارة المعرفة | نشر وترسيخ وتطوير مفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين في الدائرة |
| 1.2- استقطاب كوادر بشرية مؤهلة والحفاظ عليها | |
| 1.3- تطوير وتمكين معارف الكوادر البشرية | |
| 1.4- تحديد مصادر المعرفة داخل الدائرة وخارجها | |
| 1.5- تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة | |
| 2.1- تطوير وتحديث إجراءات العمل وأتمتها | تحديث الأنظمة والتعليمات لضمان الاستثمار الأمثل للمعرفة |
| 2.2- تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية وتعزيز دورها | |
| 2.3- توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليمات داخليا وخارجيا | |
| 3.1- حصر وتحديث الموجودات المعرفية الصريحة والضمنية بشكل مستمر وتسهيل الوصول إليها | تهيئة البنية التحتية بما يتلائم مع التطبيق الفعال لإدارة المعرفة |
| 3.2- إعداد موقع الكتروني رئيسي للمعارف | |
| 3.3- توفير خدمات الالكترونية لمتلقي الخدمة | |

| | |
|--|--|
| 3.4-الحفاظ على أمن وسرية المعلومات | |
| 3.5-توسيع نظام الأرشفة الإلكتروني وربطه مع الأنظمة الفرعية الأخرى في الدائرة | |
| 3.6-تأسيس وإدارة شبكات التعلم والتواصل لتحديد الفرص الكامنة للإبداع والابتكار والتحسين | |
| 3.7-إدارة الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخليا وخارجيا | |
| 3.8-توفير الجاهزية الإلكترونية لعمليات إدارة المعرفة | |

الهدف الاستراتيجي الأول - نشر وترسيخ وتطوير مفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين في الدائرة:

| المبادرات | الأنشطة المرتبطة بها |
|--|--|
| نشر الوعي بمفهوم إدارة المعرفة | 1.1.1- عقد الورشات التدريبية التعريفية والاطلاع على تجارب وزارات وجهات حكومية أخرى في مجال المعرفة. |
| استقطاب كوادر بشرية مؤهلة والحفاظ عليها | 1.1.2- انتداب موظفين ذو كفاءة. |
| تطوير وتمكين معارف الكوادر البشرية | 1.1.3- إشراك الموظفين في دورات متخصصة خارج وداخل الدائرة وإعداد برنامج تأهيلي لتأهيل الموظفين الجدد على اجراءات العمل. |
| تحديد مصادر المعرفة داخل الدائرة وخارجها | 1.1.4- حصر المقتنيات ومصادر المعرفة في الدائرة وتوثيقها واطاحتها للاستخدام. |
| تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة | 1.1.5- عقد الورشات التدريبية. |

خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الاول - نشر وترسيخ وتطوير مفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين في الدائرة:

| المبادرة | النشاط | الجهة المنفذة | مؤشرات الأداء الرئيسية |
|--|--|--|--|
| نشر الوعي بمفهوم إدارة المعرفة | عقد الورشات التدريبية التعريفية الاطلاع على تجارب وزارات وجهات حكومية أخرى في مجال المعرفة | مديرية تطوير الأداء المؤسسي بالتنسيق مع كافة المديريات والوحدات في الدائرة | عدد الورشات التعريفية |
| استقطاب كوادر بشرية مؤهلة والحفاظ عليها | انتداب موظفين ذو كفاءة | مديرية الشؤون المالية والادارية | عدد الموظفين المستقطبين |
| تطوير وتمكين معارف الكوادر البشرية | إشراك الموظفين في دورات متخصصة خارج وداخل الدائرة وإعداد برنامج تأهيلي لتأهيل الموظفين الجدد على اجراءات العمل | مديرية الشؤون المالية والادارية | عدد الدورات |
| تحديد مصادر المعرفة داخل الدائرة وخارجها | حصر المقتنيات ومصادر المعرفة في الدائرة وتوثيقها واتاحتها للاستخدام | مديرية تطوير الأداء المؤسسي | نسبة الوعي المعرفي بين الموظفين عدد الدورات |
| تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة | عقد الورشات التدريبية | كافة المديريات والوحدات في الدائرة | عدد الورشات التدريبية نسبة المعرفة بين الموظفين |

الهدف الاستراتيجي الثاني - تحديث الأنظمة والتعليمات لضمان الاستثمار الأمثل للمعرفة:

| المبادرات | الأنشطة المرتبطة بها |
|---|---|
| تطوير وتحديث إجراءات العمل وأتمتها | أتمتة إجراءات الدائرة تحديث التشريعات |
| تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية وتعزيز دورها | عمل خطة اتصال وتواصل وعقد الاجتماعات والدورات التدريبية تحديد قائمة الشركاء وطبيعة العلاقة معهم وتوقعاتهم تحديث موقع الدائرة الالكتروني نظام الارشفة الالكتروني خطة اتصال وتواصل داخلي وخارجي |
| توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليمات داخليا وخارجيا | تحديث موقع الدائرة الالكتروني نظام الارشفة الالكتروني تطوير بنية تحتية الكترونية داعمة لانشطة إدارة المعرفة |

خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الثاني - تحديث الأنظمة والتعليمات لضمان الاستثمار الأمثل للمعرفة:

| المبادرة | النشاط | الجهة المنفذة | مؤشرات الأداء الرئيسية |
|---|--|--|--|
| تطوير وتحديث إجراءات العمل وأتمتها | أتمتة إجراءات الدائرة تحديث التشريعات | جميع المديریات | نسبة و/أو عدد الاجراءات المأتمتة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة |
| تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية وتعزيز دورها | عمل خطة اتصال وتواصل وعقد الاجتماعات والدورات التدريبية تحديد قائمة الشركاء وطبيعة العلاقة معهم وتوقعاتهم تحديث موقع الدائرة الالكتروني نظام الارشفة الالكتروني | مديرية الشؤون المالية والادارية مديرية تطوير الأداء المؤسسي | وجود خطة اتصال فعالة عدد الورشات التوعوية رضا الشركاء ومتلقي الخدمة عدد الاجتماعات مع الشركاء |
| توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليمات داخليا وخارجيا | تحديث موقع الدائرة الالكتروني نظام الارشفة الالكتروني تطوير بنية تحتية الكترونية داعمة لانشطة إدارة المعرفة | مديرية تطوير الأداء المؤسسي وجميع المديریات المعنية | رضا الشركاء ومتلقي الخدمة عدد و/أو نسبة زوار الموقع الالكتروني عدد مرات تحديث الموقع الالكتروني |

| المبادرات | الأنشطة المرتبطة بها |
|--|---|
| حصر وتحديث الموجودات المعرفية الصريحة والضمنية بشكل مستمر وتسهيل الوصول إليها | حصر الأصول المعرفية الصريحة وتجميعها وتوثيقها حصر الأصول المعرفية الضمنية وتجميعها وتوثيقها |
| إعداد موقع إلكتروني رئيسي للمعارف | تحديث موقع الدائرة الإلكتروني |
| توفير خدمات الإلكترونيات لمتلقي الخدمة | أتمتة إجراءات الدائرة |
| الحفاظ على أمن وسرية المعلومات | نظام الأرشيف الإلكتروني والدورات المنعقدة للموظفين الخاصة بالأمن السيبراني التوعية والتدريب لمعرفة حدود الصلاحيات وسرية المعلومات بالمسؤولية والمساءلة القانونية تحديد مصادر المعلومات وقنوات الاتصال المخولة بالحصول على أي معلومة تحديد البيانات المفتوحة لدى الدائرة إصدار التعاميم الداخلية تهدف إلى التوعية والإرشاد |
| توسيع نظام الأرشيف الإلكتروني وربطه مع الأنظمة الفرعية الأخرى في الدائرة | أرشيف العديد من الخدمات المقدمة في الدائرة الإلكترونية أتمتة إجراءات الدائرة |
| تأسيس وإدارة شبكات التعلم والتواصل لتحديد الفرص الكامنة للإبداع والابتكار والتحسين | ترسيخ الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار عقد الدورات والورشات التدريبية للابتكار تشكيل فريق الابتكار إنشاء حاضنة للابتكار |

| | |
|---|---|
| <p>خطة الاتصال والتواصل</p> <p>تحديد مصادر المعلومات وقنوات الاتصال المخولة بالحصول على أي معلومة</p> <p>تحديد البيانات المفتوحة لدى الدائرة</p> <p>إصدار التعاميم الداخلية تهدف إلى التوعية والإرشاد</p> | <p>إدارة الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخليا وخارجيا</p> |
| <p>تحديث موقع الدائرة الالكتروني</p> <p>التواصل مع الشركات الداعمة لأنظمة الشبكة الداخلية</p> <p>التواصل مع وزارة الاقتصاد الرقمي كونها مزود خدمة الانترنت الحكومي</p> <p>تزويد القاعات في الدائرة بانترنت مستقل عن مزود خدمة الانترنت الحكومي</p> <p>عمل صيانة دورية للشبكة الداخلية</p> | <p>توفير الجاهزية الالكترونية لعمليات إدارة المعرفة</p> |

خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الثالث - تهيئة البنية التحتية بما يتلائم مع التطبيق الفعال لإدارة المعرفة:

| المبادرة | النشاط | الجهة المنفذة | مؤشرات الأداء الرئيسية |
|---|--|--|--|
| حصر وتحديث الموجودات المعرفية الصريحة والضمنية بشكل مستمر وتسهيل الوصول إليها | حصر الأصول المعرفية الصريحة وتجميعها وتوثيقها حصر الأصول المعرفية الضمنية وتجميعها وتوثيقها | كافة المديریات والوحدات | نسبة الأصول المعرفية الضمنية والصريحة عدد الدورات |
| إعداد موقع إلكتروني رئيسي للمعارف | تحديث موقع الدائرة الإلكتروني | مديرية تطوير الأداء المؤسسي | نسبة رضى الشركاء ومتلقي الخدمة |
| توفير خدمات الإلكترونية لمتلقي الخدمة | أتمتة إجراءات الدائرة | وحدة العلاقات الدولية مديرية التصنيف والترخيص مديرية الشؤون المالية والإدارية مديرية تطوير الأداء المؤسسي مديرية المناقصات | نسبة أو عدد الإجراءات المأتمتة نسبة رضى الشركاء ومتلقي الخدمة |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>عدد الشكاوي</p> <p>نسبة رضى الشركاء ومتلقي الخدمة</p> <p>عدد التعاميم</p> <p>عدد البيانات المفتوحة</p> <p>عدد الورشات التوعوية والتدريبية</p> | <p>مديرية تطوير الأداء المؤسسي</p> <p>مديرية الشؤون المالية والادارية</p> | <p>نظام الأرشفة الالكتروني والدورات المنعقدة للموظفين الخاصة بالأمن السيبراني</p> <p>التوعية والتدريب لمعرفة حدود الصلاحيات وسرية المعلومات بالمسؤولية والمساءلة القانونية</p> <p>تحديد مصادر المعلومات وقنوات الاتصال المخولة بالحصول على أي معلومة</p> <p>تحديد البيانات المفتوحة لدى الدائرة</p> <p>إصدار التعاميم الداخلية تهدف إلى التوعية والإرشاد</p> | <p>الحفاظ على أمن وسرية المعلومات</p> |
| <p>نسبة الخدمات المؤرشفة</p> <p>نسبة أو عدد الإجراءات المأتممة</p> | <p>مديرية التصنيف والترخيص</p> <p>مديرية الشؤون المالية والادارية</p> <p>مديرية تطوير الأداء المؤسسي</p> <p>مديرية المناقصات</p> | <p>ارشفة العديد من الخدمات المقدمة في الدائرة الالكترونيا</p> <p>أتمتة إجراءات الدائرة</p> | <p>توسيع نظام الأرشفة الإلكتروني وربطه مع الأنظمة الفرعية الأخرى في الدائرة</p> |

| | | | |
|---|-----------------------------|---|--|
| عدد الدورات والورشات التدريبية عدد المبادرات الابتكارية | كافة المديریات والوحدات | ترسيخ الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار عقد الدورات والورشات التدريبية للابتكار تشكيل فريق الابتكار انشاء حاضنة للابتكار | تأسيس وإدارة شبكات التعلم والتواصل لتحديد الفرص الكامنة للإبداع والابتكار والتحسين |
| نسبة رضى الشركاء ومتلقي الخدمة عدد التعاميم عدد الاجتماعات مع الشركاء | كافة المديریات والوحدات | خطة الاتصال والتواصل تحديد مصادر المعلومات وقنوات الاتصال المخولة بالحصول على أي معلومة تحديد البيانات المفتوحة لدى الدائرة إصدار التعاميم الداخلية تهدف إلى التوعية والإرشاد | إدارة الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخليا وخارجيا |
| نسبة رضى الشركاء ومتلقي الخدمة عدد الشكاوى عدد الاجتماعات | مديرية تطوير الأداء المؤسسي | تحديث موقع الدائرة الالكتروني التواصل مع الشركات الداعمة لأنظمة الشبكة الداخلية التواصل مع وزارة الاقتصاد الرقمي كونها مزود خدمة الانترنت الحكومي تزويد القاعات في الدائرة بانترنت مستقل عن مزود خدمة الانترنت الحكومي عمل صيانة دورية للشبكة الداخلية | توفير الجاهزية الالكترونية لعمليات إدارة المعرفة |

| المسؤوليات | الجهة |
|--|-----------------------------|
| اعتماد الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة توفير الموارد المادية والبشرية والتقنية لتطبيق المنهجية والاستراتيجية | المدير العام |
| إعداد منهجية إدارة المعرفة بالتنسيق مع لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة في الدائرة برئاسة المدير العام إدارة تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة ومتابعة مستويات تنفيذها تشكيل فريق المعرفة لضمان تنفيذ مشروع إدارة المعرفة إعداد خطة عمل تفصيلية لإدارة المعرفة إعداد تقارير دورية حول مستويات تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة | مديرية تطوير الأداء المؤسسي |
| مراجعة وتحديث البيانات المتعلقة بإدارة المعرفة العمل كحلقة وصل بين الإدارات المعنية ومديرية تطوير الأداء المؤسسي لتنفيذ المبادرات ذات الصلة بإدارة المعرفة | فريق المعرفة |



عناصر المعرفة:

هناك عناصر لتحقيق النجاح لإدارة المعرفة وهي:

1- المنهجية: وهي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف وسعيًا لتحقيق الأهداف، ويمكن حصر دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة كما يلي:

- نشر وترسيخ المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة.
- توجيه الدائرة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، مثلًا الابتكار.
- تساهم الاستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية للدائرة وعلية التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.
- إن اختيار الإستراتيجية يدفع في اتجاه معرفة جديدة.

2- الكادر البشري: حيث يعد الجانب البشري هو الأهم في إدارة المعرفة، ولهم عدة أدوار في إدارة المعرفة وتتلخص في:

- تعد عقول وأفكار الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة.
- يساهم الكادر البشري في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات.
- تقييم أو تعزيز وقبول أو رفض المعلومات، كي يتم تحويلها إلى معرفة.

3 - التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دورا هاما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، والسيطرة على المعرفة الموجودة نظرًا للتطور التكنولوجي.

تأثير خطة إدارة المعرفة

تتضح طبيعة المعرفة من خلال البيانات المعلومات والتقنيات حيث أن الأنشطة هي التي تحدد العمليات و تقدم بيانات تتكون من أرقام أو خصائص ذات صلة وثيقة حينما يتم النظر إليها داخل محيط مشاركة ، وتتحول البيانات إلى معلومات لإظهار الهياكل أو الأشكال داخلها ويتم ذلك من خلال تحليل هذه البيانات فإذا تم استغلال تلك المعلومات بالدائرة فإنها تكون المعرفة للدائرة ويمكن أن تنتشر تلك المعرفة بواسطة التقنيات المتعددة، ويمثل الاستغلال الأمثل للمعرفة مزايا تنافسية تتم من خلال عدد من العمليات التحويلية مثل تحليل البيانات والاتصالات لنقل المعلومات ، وهذه العمليات يجب أن تتم إدارتها بكفاءة وفعالية كما يتطلب ذلك أيضاً استراتيجية لإرشادها وتوجيهها وأن تتكامل هذه الاستراتيجية مع رسالة الدائرة، وعلى ضوء ذلك يمكن ترجمة رسالة الدائرة إلى استراتيجية ثم إلى العمليات.

حيث أن المعرفة وابتكارها ونقلها وتقديمها كمنتج مناسب لفهم متلقي الخدمة وحاجته وأن وجودها بشكل متكامل في الدائرة ما يدعم نجاحها.

أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة:

هناك العديد من استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تبنتها الدائرة فبعضها يركز على المعرفة والبعض الآخر على العمليات، في حين أن غيرهما يركز على النتائج النهائية، كما يمكن أن تعكس استراتيجيات إدارة المعرفة طبيعة عمل الدائرة والمدخل الذي تتبناه، وفيما يلي أنواعا لإستراتيجيات إدارة المعرفة:

1. استراتيجية المعرفة باعتبارها استراتيجية أعمال فهي تنظر للمعرفة كأنها منتج.
2. استراتيجية إدارة الموجودات المعرفية (صريحة، وضمنية) داخل الدائرة ويتم استغلالها بشكل كامل والعمل على زيادة قيمتها.
3. استراتيجية المعرفة الضمنية وهي تدعم العاملين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجعهم على تقاسم المعرفة مع الآخرين.
4. استراتيجية خلق المعرفة وهي تركز على ابتكار المعرفة وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على طرق البحث والتطوير وهو بمثابة ميزة تنافسية.
5. استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها وتقديم الممارسات الأفضل لتحسن من جودة وكفاءة العمليات التشغيلية.
6. استراتيجية المعرفة التي تركز على فهم متلقي الخدمة وحاجته ليتم تزويده بما يرغبه.

كما أن هناك نوعين آخرين من استراتيجيات إدارة المعرفة هما:

- 1- استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على المحافظة فهي تتمثل في استغلال وتوظيف المعرفة الداخلية.
- 2- استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على المبادرة فهي تتمثل في تحدي واستكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها.

منهجية إدارة المعرفة

1. تشكيل فريق عمل إدارة المعرفة المكلف بإعداد استراتيجية إدارة المعرفة.
2. عقد فريق العمل عدة اجتماعات وجلسات العصف الذهني وذلك لدراسة وتحليل الوضع القائم – باعتماد نظرية SWOT (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لتحليل الوضع الحالي داخل الدائرة وبيان نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات للاستفادة من هذا التحليل عند صياغة الأهداف في خطة إدارة المعرفة.
3. وضع رؤية ورسالة إدارة المعرفة والمرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للدائرة.
4. تحديد القيم المعرفة لخطة إدارة المعرفة والمتوافقة مع رؤية ورسالة إدارة المعرفة.
5. تحديد أهداف وعناصر خطة إدارة المعرفة.
6. الخروج باستراتيجية ومنهجية لخطة إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف المدرجة في الخطة.
7. تحليل الفجوات **Gap analysis**: - حيث يتم حصر الموجودات والمتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات إن وجدت وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها ومن الجدير بالذكر أن تحليل الفجوات يساعد في عمليات التخطيط وكذلك التقييم والمتابعة، كذلك تبين وجود فجوات واضحة في إعداد خرائط المعرفة الضمنية والصريحة حيث ان تحليل الفجوات منطلقا رئيسيا في تحديد الأهداف وبناء خطط العمل.
8. تحديد المخاطر :- حيث تم تحديد المخاطر المتعلقة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة ومن ثم تقييمها من حيث إمكانية الحدوث والأثر المترتب عليها وترتيبها وفق الأولويات للخروج إلى إيجاد خطة إدارة المخاطر المتعلقة بالمعرفة وكيفية مواجهتها والتعامل معها حيث أن خطة المخاطر للدائرة تضمنت دراسة السبل المتعلقة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والإجراءات الكفيلة بالحد منها وخاصة ما يتعلق بالمعرفة الضمنية والتي تواجه خطر فقدان للمعرفة إما بسبب ترك الموظف لعمله سواء بالاستقالة أو التقاعد أو بسبب عزوف صاحب الخبرة عن نقلها والمشاركة بها) نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء) أو بسبب فقدان قواعد البيانات الرقمية أو بسبب تسريب غير قانوني للمعلومات، أو بسبب نقص الموارد البشرية أو تعطل الاتصالات الالكترونية مع الجهات المعنية وتم اقتراح الوسائل والأساليب المناسبة لمواجهة هذا الخطر من خلال الخطط الوقائية والعلاجية.
9. تحديد الآليات المقترحة لتحقيق إدارة المعرفة داخل الدائرة، وقد اشتملت الآليات على برامج التدريب الداخلي والخارجي وبرامج الإحلال والتعاقب وبرامج رفع الجاهزية الالكترونية وغيرها من البرامج وبرنامج الأرشيف الالكترونية.

10. تطوير آليات خاصة للاتصال الخارجي والداخلي تم فيها تحديد الأهداف المطلوبة والفئات المستهدفة وخطط العمل وتوزيع المسؤوليات.
11. المراجعة والتقييم: وتعتبر هذه النقطة ركيزة أساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام إلا أنه فيما يختص بإدارة المعرفة تعتبر أكثر أهمية بحيث يمكن قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام للوصول إلى بناء قاعدة لتقييم أثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق الأهداف ونسب انجاز ومؤشرات الأداء لمشاريع وبرامج عمل الدائرة.
12. إعداد الخطة وتعميمها على السادة مدراء الوحدات والمديريات في الدائرة وأخذ التغذية الراجعة من قبلهم واجراء التعديلات (إن وجدت) وعرضها على لجنة التخطيط والمتابعة لاعتمادها أصولياً من قبل المدير العام.
13. تعميم الخطة على موظفي الدائرة بالطرق المناسبة.
14. مراجعة الخطة سنوياً واتخاذ الاجراءات التحسينية.

آلية المراجعة والتقييم:

- تشكيل فريق عمل لإدارة المعرفة بالدائرة يتولى إعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة المعرفة التي تم اعتمادها من قبل عطفة المدير العام وفقاً لمنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.
- تتولى مديرية تطوير الأداء المؤسسي وبالتنسيق مع فريق إدارة المعرفة تقييم ومراجعة الخطة وحسب الآتي:

مخاطبة مدراء ورؤساء الوحدات الإدارية لتحديد المعارف المتوفرة لديهم والمشاريع المخطط تنفيذها حيث تم ادراجها في الخطة وتحديد الجهات الداخلية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة التي تساهم في تحقيق اهداف إدارة المعرفة

اعتماد مؤشرات أداء رئيسية يتم بها قياس مستوى تحقيق الأهداف والتي تم بها قياس هذه المؤشرات في بداية تطبيق الخطة لتمثل نقطة مرجعية تسهل المقارنة بها

سوف يجري قياس مؤشرات الأداء مرة واحدة كل ستة أشهر لتحديد الانحرافات وبيان أسبابها

←

تتم مراجعة الاستراتيجيات والأنشطة على ضوء النتائج أعلاه وبالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية

←

الوقوف على الإجراءات التصحيحية المقترحة التي تضمن تحقيق الأهداف وتعديل الخطة بمقتضاها

←

رفع تقرير الى لجنة التخطيط لقرار التعديلات المقترحة والمصادقة عليها اصولياً من قبل عطوفة المدير العام

آلية المراجعة والتقييم

إدارة المخاطر للأصول المعرفية:

تم حصر المخاطر التي قد تتعرض لها الأصول المعرفية لدى دائرة العطاءات الحكومية ووضع الحلول والتدابير اللازمة لمعالجتها وفقاً لخطة إدارة المخاطر المعدة من قبل فريق إدارة المخاطر إضافة الى تفصيل ذلك في وثيقة منهجية سرية وأمن المعلومات.