

استراتيجية

# إدارة المعرفة



وزارة الصحة الأردنية

2025-2024



وزارة الصحة

---

## استراتيجية إدارة المعرفة وزارة الصحة 2025 - 2024

---



جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم  
ملك المملكة الأردنية الهاشمية



صاحب السمو الملكي الأمير الحسين ابن عبد الله الثاني  
ولي العهد المعظم

## قائمة المحتويات

5.....	مقدمة
6.....	ملخص تنفيذي
7.....	تمهيد
8.....	تحليل البيئة المعرفية
8.....	المنهجية
10.....	التحليل الاستراتيجي
11.....	الممكنات
12.....	المخاطر
12.....	الرؤية
12.....	الرسالة
13.....	القيم
14.....	الأهداف المعرفية
15.....	الإطار العام لاستراتيجية إدارة المعرفة 2024-2025
16.....	تطبيق محاور استراتيجية إدارة المعرفة
18.....	المتابعة والتقييم
19.....	البطاقة المرجعية لمؤشرات الأداء الرئيسة
27.....	ملاحق
28.....	الملحق رقم (1): مصطلحات فنية
29.....	الملحق رقم (2): استمارة حصر الأصول المعرفية الصريحة
32.....	الملحق رقم (3): استمارة حصر الأصول المعرفية الضمنية
37.....	الملحق رقم (4) فريق مراجعة استراتيجية إدارة المعرفة

## مقدمة

انطلاقاً من إيمان وزارة الصحة باستمرار عملية الإصلاح والتطوير الإداري وضمن عملية الإصلاح الشامل التي يقودها جلالة الملك عبد الله الثاني المعظم (حفظه الله) والتي تهدف لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى دوائرها وتطوير هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة للمعلومات واستثمار التكنولوجيا والتحول الرقمي للوصول إلى إدارة تتسم بالمرونة والشفافية.

قامت الوزارة بمراجعة وتحديث استراتيجية إدارة المعرفة (2018-2022) وبما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة (2023-2025) والرؤى والخطط الوطنية وبما يضمن مأسسة إدارة المعرفة ضمن عمل الوزارة.

تمثل هذه الاستراتيجية الإطار العام والجهد المنظم والموجه من أجل تحديد وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين ونشر وتبادل كافة أنواع المعارف ذات العلاقة بعمل الوزارة، لتكون جاهزة للتداول ومن ثم نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي يمتلكها الأشخاص ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات، وحل المشكلات، وإدارة العمليات.

لإدارة المعرفة أثر إيجابي على البيئة التنظيمية والأداء المؤسسي وتميز الإبداع الفردي والتنظيمي وكذلك الميزة التنافسية للوزارة. حيث أن غياب سياسة وخطة واضحة لإدارة المعرفة يؤدي إلى هدر الموارد وإضاعة جزء كبير من وقت العمل في البحث عن المعلومات وإعادة ابتكار المعارف المتوفرة ضمناً مما يؤدي إلى التأخير في اتخاذ القرارات وتنفيذها ويؤثر سلباً على مستوى فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة.

يتطلب ضمان تحقيق نجاح تنفيذ الاستراتيجية تكاتف الجهود من كافة المعنيين في الوزارة بدءاً من الإدارة العليا وجميع العاملين في الوزارة على مختلف مستوياتهم الوظيفية بشكل عام وضمن خطة عمل واضحة ومحددة.

سانلاً المولى عز وجل أن يوفقنا جميعاً لخدمة هذا البلد تحت ظل القيادة الهاشمية وعميدها جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم وولي عهده المحبوب حفظهم الله ورعاهم.

وزير الصحة

الأستاذ الدكتور فراس إبراهيم الهواري

## الملخص التنفيذي

تم تطوير استراتيجية إدارة المعرفة في وزارة الصحة للأعوام 2018-2022 بناءً على تحليل شامل للبيئة المعرفية في الوزارة، وقد تم تنفيذ الاستراتيجية بأسس علمية قوية تتمثل هذه الاستراتيجية في الإطار العام والجهد المنظم الهادف لتحديد وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين ونشر وتبادل جميع أنواع المعرفة المتعلقة بعمل الوزارة. يتيح هذا التنظيم للمعرفة أن تكون جاهزة للتداول والنقل، ويساعد في دمج المعارف والخبرات الحيوية في الأنشطة الإدارية المختلفة، واستغلالها في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة العمليات.

تمت مقارنة نتائج تحليل البيئة المعرفية وفجوات الخريطة المعرفية مع معايير مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي APQC لقياس نضج إدارة المعرفة، حيث وضعت وزارة الصحة على المستوى الأول آنذاك. يشير ذلك إلى أن الوزارة تدرك حاجتها إلى تطبيق إدارة المعرفة وتحديد السياسات والأطر المؤسسية لتلبية احتياجاتها المعرفية.

استناداً إلى تقييم أداء إدارة المعرفة في السنوات الخمس السابقة وتحليل نضج ممارسات إدارة المعرفة بالوزارة والذي تم بناءً على تطوير أداة قياس استناداً إلى أفضل الممارسات المعتمدة دولياً قام فريق إدارة المعرفة بمراجعة الاستراتيجية بإعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات بما يتلاءم مع الوضع الراهن في الوزارة وتماشياً مع استراتيجية وزارة الصحة 2023-2025.

تم تقسيم الأهداف في الاستراتيجية إلى أربعة مستويات، كما تم وضع مصفوفة مؤشرات الأداء الرئيسية وبما يتوافق مع الإطار المنطقي للاستراتيجية والمستويات الأربعة للأهداف مع توضيح الأنشطة والمسؤوليات.

قام الفريق بمراجعة استمارة حصر المعارف الضمنية والمعارف الصريحة وتم التعديل على استمارة المعارف الصريحة حيث تم إعداد نموذج إكسل لتسهيل عمل ضباط ارتباط إدارة المعرفة لحصر المعارف الصريحة لديهم وسيتم العمل على تحليلها وتحديد الفجوة المعرفية.

والأملاك والسمعة التجارية والحصص السوقية والبضائع في المخازن والنقدية في الحسابات البنكية، حيث اتجهت الأفكار إلى العامل الأهم في الشركات والمؤسسات وهي الخبرات أو "المعرفة" التي يمتلكها موظفوها.

أصبح الحديث جديدًا مع كتاب (توماس ستوربات) "رأس المال الفكري" (Intellectual Capital) الذي أوضح فيه أن رأس المال الأهم في الشركات والمؤسسات هو رأس المال الفكري الذي يتحدث عن أصول غير ملموسة ماديًا إلا أن لها الأثر الأكبر في قيمة الشركات والمؤسسات وقدرتها على المنافسة والاستمرار، حيث ينقسم رأس المال الفكري إلى:

**1. رأس المال البشري (Human Capital)** وهو الخاص بموظفي الشركات والمؤسسات والخبرات التي يمتلكونها والمعرفة التي يستخدمونها في أداء عملهم.

**2. رأس المال العلاقتي (Relational Capital)** وهو الخاص بعلاقات الشركات والمؤسسات مع عملائها ومزوديها وكيفية إدارتها على نحو سليم.

**3. رأس المال الهيكلي (Structural Capital)** وهو الخاص بالعمليات والسياسات التي تحكم عمل الشركات والمؤسسات والتي تطورت بعد ذلك إلى ما يعرف بالحوكمة.

تعتبر إدارة المعرفة أسلوب من الاستراتيجيات الأهم في إدارة الأصول الفكرية لأية مؤسسة في وقتنا الحاضر وذلك لدور هذه الأصول في تطوير أداء المؤسسات، مما يوجب تركيز الاهتمام على جهود تحديدها وجمعها وتوفيرها للاستخدام مما يعكس ذلك على الوصول لنتائج أداء أفضل.

حيث تم وضع أسس إدارة المعرفة من خلال كتابات (بيتر دركر) الذي يُلقب بأبو الإدارة الحديثة في خمسينيات القرن العشرين حيث كان سابقًا في الإشارة إلى "العامل المعرفي" (Knowledge Worker) حيث تنبه إلى أن الشركات التقليدية التي كانت قائمة منذ الثورة الصناعية ستزول وسيتم استبدالها بشركات ومؤسسات يكون جلّ رأس مالها قائم على الأفكار والإبداع الفكري "رأس المال الفكري" الذي يلعب فيه "العامل المعرفي" الدور الأكبر.

شهدت ثمانينيات القرن الماضي تحولات مهمة خدمت أفكار دركر منها التحولات العالمية لاقتصاد السوق وبدء الحديث عن الإنترنت والعولمة وصاغ (كارل وويغ) مصطلح "إدارة المعرفة" للمرة الأولى في 1987 في مؤتمر اقتصادي للأمم المتحدة، بدأ بعدها العمل على تأسيس إدارة المعرفة كعلم إداري يبحث في كيفية تقييم الشركات والمؤسسات وأدائها خارج الأطر التقليدية التي تتحدث عن الموجودات

تطورت مفاهيم إدارة المعرفة تباغاً وأصبحت علماً إدارياً قائماً بحد ذاته وخصوصاً مع إصدار قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes Oxley) في 2002 في الولايات المتحدة بعد فضيحة إفلاس شركتي إنرون (Enron) للطاقة وورلد كوم (WorldCom) للاتصالات بعد التزوير في بياناتهما المالية في 2001، حيث بدأ الحديث جدياً هنا حول كيفية تقييم الشركات على أسس علمية جديدة لا تتعلق بشكل كامل بالبيانات المالية لحماية المستثمرين.

تقوم إدارة المعرفة على أربعة ركائز هي العنصر البشري، والعمليات، والمحتوى، والتكنولوجيا بنسب متفاوتة يُشكّل العنصر البشري فيها الجزء الأكبر (رسم توضيحي 1).

تعرف إدارة المعرفة بأنها الممارسات التي تتبعها المؤسسات في عمليات صنع واتخاذ القرار عن طريق توصيل المعلومة الصحيحة للشخص الذي يحتاجها بالشكل الذي يمكنه من استخدامها في الوقت الذي يحتاج فيه إلى هذه المعلومة.

وتهدف وزارة الصحة إلى وضع معايير وتقنين وتنسيق كافة الجهود المتعلقة بالعمل الصحي مما يسهم في تقديم خدمات أفضل لكافة المستفيدين مما يسهم في تحقيق الرؤية التي تطمح المملكة لتحقيقها.



رسم توضيحي 1: ركائز إدارة المعرفة

## تحليل البيئة المعرفية

يعد تحليل البيئة المعرفية من أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات للوقوف على وضعها المعرفي ونقاط القوة عندها وجوانب النقص فيها لوضع خطط تسهم في التطبيق الصحيح لإدارة المعرفة بناءً على تحليل علمي ومعلومات موثوقة قائمة على تحليل سليم لبيانات ومعلومات تم الحصول عليها من خلال أدوات تم بناؤها لهذا الغرض.

### المنهجية

الوزارة واعتمادها من المرجعية المختصة ومن ثم تعميمها على ضباط الارتباط.

**4.** مراجعة وتحديث الإطار العام لـ "الخريطة المعرفية" في وزارة الصحة والمعتمد عام 2018، وتنفيذ دراسة نضج إدارة المعرفة في الوزارة من خلال استخدام أفضل الممارسات المتبعة إقليمياً ودولياً.

**5.** عقد ورشة عمل حول المرحلة الأولى وتقديم النتائج، والبدء بوضع مسودة استراتيجية إدارة المعرفة من خلال وضع الإطار العام للمتابعة والتقييم.

**6.** وضع الاستراتيجية النهائية وإطار المتابعة والتقييم بالتعاون مع الأطراف المعنية، ووضع خطة تنفيذية للعام الأول لتطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في وزارة الصحة.

تم مراجعة تقرير تحليل البيئة المعرفية في الاستراتيجية السابقة والذي حلل الوضع المعرفي في الوزارة من خلال مقابلات مع العينة القيادية والاستبانة العامة وخلص إلى الآتي:

تتميز المنهجية التي تم اتباعها في مراجعة وتحديث استراتيجية إدارة المعرفة في وزارة الصحة بالشمولية والاستمرارية والاستدامة، حيث تم تحديد أهمية إدارة المعرفة في تطوير عمل الوزارة لتحقيق التميز في الأداء وتقديم الخدمات الصحية.

**في الخطوة الأولى،** تم العمل على تطوير استراتيجية إدارة المعرفة وتم إشراك جميع الأطراف المعنية في مراجعة وتحديث هذه الاستراتيجية ودراسة الاستراتيجية السابقة وكافة الوثائق ذات الصلة، وتنفيذ الخطوات التالية:

**1.** تنفيذ زيارة مقارنة معيارية مع أفضل المؤسسات ذات التجارب الناجحة في هذا المجال محلياً، ومراجعة الاستراتيجية وحصر ما تم تحقيقه من مشاريع وأنشطة الاستراتيجية.

**2.** تسمية ضباط ارتباط للمعرفة من كافة المديرية المركزية للوزارة وتحديد المهام المطلوبة منهم، وبناء قدرات ضباط الارتباط فيما يتعلق بالمهام الموكولة إليهم.

**3.** مراجعة استبانة حصر المعارف الصريحة والتعديل عليها وبما يتواءم مع خصوصية

## 1. في المجال التقني

✚ الحاجة إلى نظام لإدارة المعرفة (بوابة معرفية، قواعد بيانات...) في الوزارة لتسهيل عملية جمع ونشر واستخدام الأصول المعرفية إضافة لكونه منصة للتشارك المعرفي من خلال إشراك الجهات المعنية والأفراد من المجتمع المحلي في هذه العملية.

✚ الحاجة إلى لوحة قيادة (Dashboard) تستطيع من خلاله القيادة العليا تتبع كافة مستويات البيانات والمعلومات وتسهل عملية اتخاذ القرار.

## 2. في مجال الثقافة والقيم

✚ رفع مستوى الوعي بمفاهيم إدارة المعرفة ومبادئها في الوزارة وعلى كافة المستويات الإدارية والفنية عن طريق ورش عمل ومحاضرات وتدريب.

✚ وجود منهجيات واضحة تعكس ثقافة مؤسسية حول المحتوى المعرفي وإدارته.

## 3. في المجال الاستراتيجي والتشغيلي

✚ وضع أهداف معرفية قابلة للقياس والتحقق SMART في استراتيجية إدارة المعرفة، ووضع أولويات أو تصور لمنهجية وضع أولويات الأهداف (Prioritization).

## 4. في مجال الحوكمة

✚ استحداث وحدة تنظيمية مسؤولة بشكل مركزي عن إدارة المعرفة المؤسسية.  
✚ تطوير خطة تواصل معرفية مؤسسية لها ارتباط بالمحتوى المعرفي وتعزيزه تهدف هذه الخطة الى تحديد مسؤوليات وحقوق الأطراف المعنية في الحصول على المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها بشكل مؤسسي وعدم الاكتفاء بتوفير المعلومة عند طلبها.

✚ نظام تصنيف للأعمال في الوزارة إذ يساعد هذا النظام في تبويب المعرفة بشكل منطقي يوائم العمل اليومي والاستراتيجي للوزارة ويوضح مسؤوليات العمل والوثائق التي تنتج منه.

## التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي مدخلاً لمعرفة نقاط القوة مجالات التحسين في الوزارة وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها حيث يعتبر هذا التحليل من أفضل أساليب بناء الاستراتيجيات وخطط تنفيذ الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح الوزارة وذلك من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال المحاور الأربعة الآتية:

### نقاط الضعف

تم التعرف على مجالات يجب على الوزارة العمل على تحسينها ووضع الخطط لمواجهتها، مثل:

- ضعف تطبيق الاحلال والتعاقب الوظيفي لا سيما للوظائف العليا والحرية.
- هجرة الكفاءات الطبية لا سيما للتخصصات النادرة فضلاً عن عدم كفاءة توزيعها في بعض الأحيان.
- عدم وجود وحدة تنظيمية مسؤولة عن حوكمة عمليات إدارة المعرفة وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
- ضعف وبطء آليات وقنوات الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً.
- احتكار المعرفة من قبل الموظفين أو ما بين الوحدات التنظيمية.
- عدم أتمتة كافة الأنظمة واستمرار الاعتماد على المحتوى الورقي.
- عدم وجود منهجيات لنشر المحتوى المعرفي وخصوصاً الدراسات والأبحاث والمواد التدريبية والمؤتمرات.

### نقاط القوة

تم تحديد عدة نقاط قوة يجب على الوزارة الاستفادة منها وتعزيزها كي تسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الوزارة، هي:

- دعم القيادة في الوزارة لتطبيق إدارة المعرفة.
- البنية التحتية التقنية.
- القدرة على عقد الشراكات التطويرية على كافة الأصعدة.
- الموقع الإلكتروني.
- الكوادر المؤهلة في الوزارة وخصوصاً أن معظم العاملين في التخصصات الفنية ذوو خبرات طبية.
- الخارطة الصحية وتحديثها.
- التوسع في تبني السجلات الوطنية.
- تبني نظام التطوير المهني المستمر.
- وفرة البيانات والمعلومات في الوزارة ووحداتها التنظيمية وأوضاعها يتمثل في التقرير الإحصائي السنوي.
- وجود استراتيجية للتحويل الرقمي في وزارة الصحة تتواءم مع الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي.

## التحديات

يجب الانتباه إلى بعض العوامل التي قد تسهم في عدم نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الوزارة، مثل:

- عدم وجود سجل وطني موحد للمرضى.
- التغييرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وارتفاع تكاليف بعض الأنظمة الإلكترونية التي تساهم في تنفيذ مشاريع إدارة المعرفة.
- نقص الكادر الوظيفي المؤهل والمتخصص في جمع ونشر المعلومات في الوزارة.

## الفرص

هناك العديد من الفرص التي يجب على الوزارة استغلالها لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة تتلخص بالآتي:

- جوائز التميز والتي تدفع بشكل مباشر تطبيق إدارة المعرفة والذي يعتبر عاملاً للنجاح فيها.
- الثورة التقنية المعلوماتية ووسائل التواصل الخاصة بها.
- نظام حكيم حيث يعتبر نواة لنظام إدارة معرفة مؤسسي في المؤسسات الصحية.
- وجود جهات دولية وإقليمية داعمة للقطاع الصحي.
- التطور في تطبيقات نظم المعلومات الصحية.

## الممكنات

يوضح الرسم التوضيحي المقابل الممكنات وهي عوامل نجاح تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة. لتتج هذه الاستراتيجية، يجب توفر أو توفير ممكنات تسهم في نجاح جهود تطبيق إدارة المعرفة في الوزارة. قد يكون أهم ممكن هو القناعة بأهمية إدارة المعرفة والذي يظهر من دعم الإدارة العليا وانعكاس هذا الدعم بمأسسة إدارة المعرفة في عمل الوزارة. تتلخص هذه الممكنات فيما يلي:

1. استمرار دعم القيادة لتطبيق إدارة المعرفة.
2. وجود ثقافة مؤسسية تدعم تطبيق إدارة المعرفة.
3. وجود بنية تحتية تقنية متقدمة تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.
4. هدف استراتيجي واضح من تطبيق إدارة المعرفة.



### 5. أهداف تشغيلية

تتبعكس على عمل الوزارة ووحداتها التنظيمية والخدمات التي تقدمها.

6. كوادر بشرية مؤهلة تضطلع بمهام تطبيق إدارة المعرفة ومتابعتها.

7. عمليات مؤسسية تدعم تطبيق إدارة المعرفة.

8. وحدة تنظيمية تعنى بتطبيق إدارة المعرفة وتشرف على الجهود في هذا المجال.

9. نظام تحفيز ومكافئات يرتبط بشكل رسمي بالتقييم السنوي للموظفين ونسب الرضا.

## المخاطر

ينطوي تطبيق أية استراتيجية على افتراضات ومخاطر قد تُعطل تطبيق الاستراتيجية وبالتالي نجاحها. فلذلك من الضروري التعرّف على هذه المخاطر وتحديدّها، ومن ثم وضع خطة عمل لاحتواء هذه المخاطر والتخفيف من أثرها (Risk Management Mitigation Plan). تم التعرّف على مجموعة من المخاطر المتوقعة كالتالي:

1. نظام حوكمة يؤطّر العمل الصحي في وزارة الصحة.
2. صعوبة الحصول على المعلومات.
3. سرية وأمن المعلومات والأصول المعرفية.
4. تفاوت مستوى جاهزية الجهات المعنية للتعامل مع إدارة المعرفة.
5. مدى تفاعل موظفي الوزارة مع تطبيق إدارة المعرفة.
6. الثقافة المؤسسية ومدى الجاهزية المعرفية.
7. مدة التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف المرجوة وإثبات جدواها خلال الجدول الزمني.
8. حصر الأصول المعرفية الضمنية لدى الوزارة.

### الرسالة

تحديد وتوفير واستخدام الأصول المعرفية المؤسسية لتوفير المعلومة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت والشكل اللازم لاستخدامها في صنع واتخاذ القرار الأنسب من خلال نظام فعال لإدارة المعرفة يساهم في تقديم خدمات صحية أفضل وتعزيز قدرات الموارد البشرية

### الرؤية

نظام صحي متطور  
مبني على إدارة  
معرفية كفاءة

### القيم

- التشارك المعرفي (Knowledge Sharing): نتشارك بمعرفتنا لنطور أنفسنا ونظامنا الصحي ككل لارتقاء بمستوى ادائنا والخدمات التي نقدمها.
- الابداع والابتكار (Innovation & Creativity): نسعى إلى الأخذ بأفضل الأفكار وندعم الابداع والمبدعين للخروج بابتكارات تحسن من مستوى الاداء والخدمات الصحية.
- التعلم المستمر (Continuous Learning): نطلع باستمرار على أفضل الممارسات وتطبيقها لمواكبة التطور ورفع مستوى مهارتنا الفردية والمؤسسية.
- التميز (Excellence): نجتهد من خلال معرفتنا المؤسسية للوصول إلى مستويات متميزة في خدمات ترتقي بالنظام الصحي.
- الشفافية (Transparency): نؤمن بحق الجميع في الحصول على المعلومات والمعرفة وحرية تدفقها وتوفيرها بمصداقية كاملة وواضحة وصحيحة.

## الأهداف المعرفية

يهدف تطبيق إدارة المعرفة في وزارة الصحة إلى الاستفادة القصوى من الأصول المعرفية المتوفرة أو المتاحة وذلك بهدف تمكينها في صنع واتخاذ القرار لتطوير العمل الصحي والخدمات التي تقدم من خلاله مما يسهم في رفاه وراحة المواطنين والمقيمين والزائرين ويعزز تحقيق رؤية حكومة المملكة الأردنية الهاشمية وأهداف القطاع الصحي الواردة في الخطط والرؤى الوطنية.

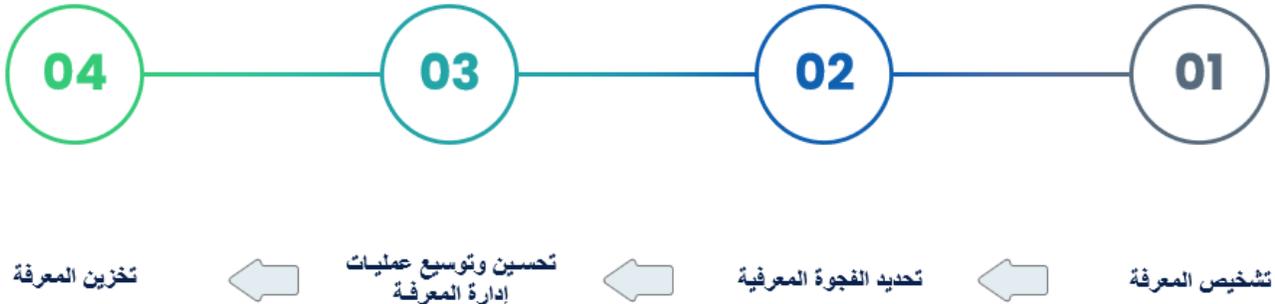
تم تقسيم الأهداف في استراتيجية إدارة المعرفة إلى أربعة مستويات لتتماشى مع التوجهات الحكومية واستراتيجية وزارة الصحة ومتطلبات معايير جائزة الملك عبدالله للتميز ونتائج تحليل البيئة المعرفية ومتطلبات المعايير العالمية في تطبيق إدارة المعرفة (الرسم التوضيحي 3).

1. تعزيز ثقافة إدارة المعرفة من خلال تعيين ضباط ارتباط لإدارة المعرفة في كل مديرية، وتحديد وتصنيف المعارف الصريحة مع إجراء مراجعات دورية.

2. فحص وتوثيق أصول المعرفة الصريحة وتعزيز البنية الإجرائية ورسم الخرائط لتحديد الفجوات المعرفية.

3. تحسين عمليات الحصر والتصنيف، وتطوير إجراءات التوثيق والأرشفة، وتوسيع نطاق تحويل المعارف.

4. تسهيل الوصول وتعزيز الاستفادة من المعارف من خلال إجراءات تخزين فعّالة، ومتابعة وتقييم دوري للعمليات.



رسم توضيحي 3: الأهداف المعرفية

### المحوَر المعرفي الأول

#### تشخيص المعرفة

- 1.1 تعيين ضابط ارتباط إدارة المعرفة من كل مديرية في وزارة الصحة.
- 2.1 بناء قدرات ضباط الارتباط وتعريفهم على استخدام نماذج حصر المعارف
- 3.1 حصر المعارف الصريحة وتصنيفها
- 4.1 مراجعة المعارف الضمنية التي تم جمعها وتصنيفها.

### المحوَر المعرفي الثاني

#### تحديد الفجوة المعرفية

- 1.2 حصر المعارف الصريحة وتصنيفها.
- 2.2 توثيق المعارف الصريحة غير المتاحة.
- 3.2 تطوير الخارطة المعرفية.

### المحوَر المعرفي الثالث

#### تحسين عمليات إدارة المعرفة

- 1.3 مأسسة إدارة المعرفة من خلال استحداث وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة.
- 2.3 تحسين عملية الحصر والتصنيف.
- 3.3 تحسين إجراءات التوثيق والأرشفة.

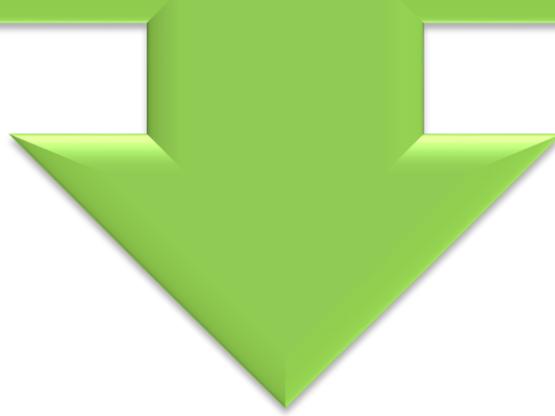
### المحوَر المعرفي الرابع

#### تخزين المعرفة

- 1.4 تسهيل الوصول إلى المعارف والاستفادة منها.
- 2.4 المتابعة والتقييم.

## الاطار العام لاستراتيجية إدارة المعرفة 2025-2024

المشاريع/البرامج الاستراتيجية لوزارة الصحة 2023 - 2025	الأهداف الفرعية لوزارة الصحة 2023 - 2025	الأهداف الاستراتيجية لوزارة الصحة 2023 - 2025
وضع إطار وطني لتبادل المعلومات الصحية	التوسع في أتمتة الخدمات الصحية المقدمة	زيادة كفاءة وفاعلية التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات
تفعيل نظام المعرفة الضمنية الالكتروني	مأسسة مبادئ وممارسات الحكومة الرشيدة	تعظيم الحكومة والدور الرقابي لوزارة الصحة



## استراتيجية إدارة المعرفة 2025-2024

المخرجات

محاوير الاستراتيجية

الأهداف المعرفية

## استراتيجية إدارة المعرفة 2024-2025

معايير استراتيجية إدارة المعرفة 2024-2025		الأهداف المعرفية
<p><b>تخزين المعرفة</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تسهيل الوصول إلى المعارف والاستفادة منها.</li> <li>2. المتابعة والتقييم.</li> </ol> <p><b>تحسين وتوسيع عمليات إدارة المعرفة</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحسين عملية الحصر والتصنيف.</li> <li>2. تحسين إجراءات التوثيق والأرشيف.</li> </ol> <p><b>تحديد الفجوة المعرفية</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. حصر المعارف الصريحة وتصنيفها.</li> <li>2. توثيق المعارف الصريحة الغير مكتوبة.</li> <li>3. تحديد الخارطة المعرفية.</li> </ol> <p><b>تصنيف المعرفة</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تعيين ضوابط ارتباط إدارة المعرفة من كل منبرية في وزارة الصحة.</li> <li>2. تعريف ضوابط الارتباط على استخدام نماذج حصر المعارف.</li> <li>3. مراجعة المعارف الضمنية التي تم جمعها وتصنيفها.</li> </ol>		<p>- تعزيز ثقافة إدارة المعرفة، وتحديد وتصنيف المعارف الصريحة مع إجراء مراجعات دورية.</p> <p>- فحص وتوثيق أصول المعرفة الصريحة وتعزيز البنية الإجرائية.</p> <p>- تحسين عمليات الحصر والتصنيف</p> <p>- تسهيل الوصول وتعزيز الاستفادة من المعارف</p> <p>- رفع مستوى نضج إدارة المعرفة من خلال تعزيز السياسات والأطر.</p>
2025	2024	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ↑ 25% على حجم المعارف المحصورة خلال 2024</li> <li>• ↑ 10% من المعارف الضمنية المتاحة إلى معارف صريحة.</li> <li>• ↑ 25% على حجم المعارف المحصورة خلال 2024</li> <li>• ↑ 10% بمؤشرات حصر وتحويل المعارف</li> <li>• توفير البوابة المعرفية على موقع الوزارة</li> <li>• نظام لمتابعة وتقييم كفاءة عمليات إدارة المعرفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قائمة محدثة بأسماء ضباط الإرتباط.</li> <li>• دليل إرشادي يشرح خطوات حصر المعارف .</li> <li>• تقرير حجم المعارف المحصورة (خط أساس)</li> <li>• تقرير تصنيف المعارف الضمنية المتاحة</li> <li>• تحويل 5% من المعارف الضمنية المتاحة إلى معارف صريحة.</li> <li>• تقرير حجم المعارف المحصورة (خط أساس)</li> <li>• تقرير حجم المعارف الصريحة الغير موثقة والتي تم حصرها وتصنيفها</li> <li>• مؤشرات حصر وتحويل المعارف</li> <li>• وجود سياسات وإجراءات لتوثيق وأرشفة المعارف</li> <li>• دراسة تقييم عمليات الحصر والتصنيف</li> </ul>	

## تطبيق محاور استراتيجية إدارة المعرفة 2024-2025

المحور	الخطة	التطبيق	البداء	الانتهاء	الجهة المسؤولة	المخرجات 2024	المخرجات 2025	الدليل
تشخيص المعرفة	تعيين ضابط ارتباط إدارة المعرفة من كل مديرية في وزارة الصحة	- تعيين مسؤولين عن إدارة المعرفة في كل مديرية، مع توفير التدريب اللازم لهم. - توفير نماذج وأدوات للضباط لسهولة حصر وتصنيف المعارف.	حزيران 2023	سبتمبر 2023	مديرية إداره المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي / قسم الدراسات والمعلومات	قائمة محدثة بأسماء ضباط الارتباط		خطابات التعيين نماذج حصر المعارف
	تعريف ضباط الارتباط على استخدام نماذج حصر المعارف	- عقد دورات تدريبية لضباط الارتباط لتعريفهم بإدارة المعرفة واستخدام النماذج. - توفير دليل إرشادي يشرح خطوات حصر المعارف.	اكتوبر 2023	ديسمبر 2023	مديرية إداره المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي / قسم الدراسات والمعلومات	دليل إرشادي يشرح خطوات حصر المعارف		- محاضر اجتماعات - المواد التدريبية وتقارير ورش العمل - دليل إرشادي
	حصر المعارف الصريحة وتصنيفها	- استخدام النماذج المحددة لتوثيق المعارف الصريحة في كل مديرية. - تصنيف المعرفة حسب نوع وشكل وتصنيف ومكان وجود الأصل المعرفي.	ديسمبر 2023	ديسمبر 2025	ضباط ارتباط المعرفة بالتعاون مع الكوادر المعنية من مديرياتهم	تقرير حجم المعارف المحصورة (خط أساس)	↑ 25 % على حجم المعارف المحصورة خلال 2024	التقارير السنوية لحصر المعارف
	مراجعة المعارف الضمنية التي تم جمعها وتصنيفها	- تحديد فريق مختص لمراجعة المعارف الضمنية وتقييمها. - تحديث التصنيفات بناءً على التقييم الدوري.	حزيران 2024	ديسمبر 2025	مديرية إداره المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي / قسم الدراسات والمعلومات	- تقرير تصنيف المعارف الضمنية المتاحة - تحويل 5% من المعارف الضمنية المتاحة إلى معارف صريحة	↑ 10 % من المعارف الضمنية المتاحة إلى معارف صريحة	تقرير بالمعارف الضمنية المتاحة ومؤشر تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة

المحور	الخطة	التطبيق	البداء	الانتهاء	الجهة المسؤولة	المخرجات 2024	المخرجات 2025	الدليل
تحديد الفجوة المعرفية	حصر المعارف الصريحة وتصنيفها	- استخدام النماذج المحددة لتوثيق المعارف الصريحة في كل مديرية. - تصنيف المعرفة حسب نوع وشكل وتصنيف ومكان وجود الأصل المعرفي.	ديسمبر 2023	ديسمبر 2025	مديرية إداره المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي / قسم الدراسات والمعلومات	تقرير حجم المعارف المحصورة (خط أساس)	↑ 25% على حجم المعارف المحصورة خلال 2024	التقارير السنوية لحصر المعارف
	توثيق المعارف الصريحة غير المتاحة وغير الموثقة	- تحديد مواطنها والعمل على حصرها وتصنيفها. - تحليل الأسباب ووضع التوصيات لتعويض هذه الفجوات.	أيار 2024	ديسمبر 2025	مديرية إداره المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي / قسم الدراسات والمعلومات	تقرير حجم المعارف الصريحة غير الموثقة والتي تم حصرها وتصنيفها	تحليل الأسباب ووضع التوصيات وبناء الاجراءات اللازمة لتعويض فجوة وجود المعارف الصريحة غير المتاحة وغير موثقة وتطبيقها	التقارير السنوية لحصر المعارف

المحور	الخطة	التطبيق	البداية	الانتهاء	الجهة المسؤولة	المخرجات 2024	المخرجات 2025	الدليل
تحسين عمليات إدارة المعرفة	مأسسة إدارة المعرفة من خلال استحداث وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة	- استحداث وحدة تنظيمية تعنى بإدارة المعرفة.	أذار 2024	ديسمبر 2024	مديرية إداره المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي / قسم الدراسات والمعلومات	وجود وحدة تنظيمية	وجود وحدة تنظيمية	كتب رسمية
	تحسين اجراءات التوثيق والأرشفة	- تحديث وتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بتوثيق وأرشفة المعارف وتعريف العاملين عليها.	حزيران 2024	سبتمبر 2024	مديرية التحول الالكتروني وتكنولوجيا المعلومات	وجود سياسات وإجراءات لتوثيق وأرشفة المعارف		السياسات والإجراءات الخاصة بالتوثيق والأرشفة
	تحسين عملية الحصر والتصنيف	- إجراء تقييم دوري لعمليات الحصر والتصنيف لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.	سبتمبر 2024	ديسمبر 2024	مديرية إداره المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي / قسم الدراسات والمعلومات	دراسة تقييم عمليات الحصر والتصنيف		التوصيات الناتجة عن الدراسة

المحور	الخطة	التطبيق	البداء	الانتهاء	الجهة المسؤولة عن متابعتها	المخرجات 2024	المخرجات 2025	الدليل
تخزين المعرفة	تسهيل الوصول الى المعارف والاستفادة منها	- تأسيس بوابة المعرفة على الموقع الإلكتروني وتوفير وسائل تقنية أفضل لتسهيل عمليات التوثيق والأرشفة، مثل استخدام أنظمة إدارة المحتوى.	آذار 2025	ديسمبر 2025	مديرية التحول الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات		توفير البوابة المعرفية على موقع الوزارة، بالإضافة إلى توفير دليل إرشادي لتعريف المستخدمين بكيفية الاستفادة من البوابة الإلكترونية	البوابة المعرفية على موقع الوزارة
	إنشاء نظام لمتابعة وتقييم كفاءة عمليات إدارة المعرفة	- إنشاء نظام لمتابعة وتقييم كفاءة عمليات إدارة المعرفة والتي ستكون خط الأساس لاستراتيجية إدارة المعرفة بالفترة ما بعد نهاية 2025 والتي ستعتمد على مخرجات تحسين عملية إدارة المعرفة.	آذار 2025	ديسمبر 2025	مديرية التحول الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات		نظام لمتابعة وتقييم كفاءة عمليات إدارة المعرفة لتقديم نتائج العمليات بشكل منهجي وفعال	نظام المتابعة والتقييم

## المتابعة والتقييم

سيتم أثناء تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة متابعة وتقييم هذه الاستراتيجية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية ومدى فاعلية التطبيق لتقديم أية اقتراحات لتعديل أو تطوير أو تعزيز الاستراتيجية وأدواتها.

ولكي تكون عملية المتابعة والتقييم فاعلة، فإنها ستتم على تقييم جزئي (Micro M&E) , ستعنى عملية التقييم الجزئي بعملية تطبيق إدارة المعرفة

### التقييم الجزئي Micro Monitoring and Evaluation

التقييم الجزئي هو عملية تقييم تطبيق أنشطة إدارة المعرفة في الوزارة وفق الاستراتيجية الموضوعية للتأكد من أنها تطبق بالشكل الصحيح وأن كافة مستهدفاتها يتم تحقيقها من خلال مؤشرات الأداء التي تقيس هذا التطبيق.

يوضح الجدول الآتي بعض المعلومات الخاصة بالتقييم الجزئي:

المسؤولية	(الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة المعرفة)
الهدف	التطبيق السليم لاستراتيجية إدارة المعرفة
الأنشطة	العمليات المعرفية الخاصة بحصر وإتاحة واستخدام الأصول المعرفية
الإبلاغ	تقرير سنوي يرفع للإدارة العليا حول تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة
المخرجات	استراتيجية إدارة معرفة مطبقة بشكل سليم

## البطاقة المرجعية لمؤشرات الأداء الرئيسية

تشكل البطاقة المرجعية للمؤشرات تفسيراً لكافة البيانات الدلالية المتعلقة بالمؤشر وذلك لإزالة أي لبس أو غموض في عملية جمع البيانات والتحقق منها والغرض منه وغيره. أهمية هذه البطاقة هي الفهم الموحد للمؤشر والمقصود به وكيفية احتسابه.

الجدول الآتي يقدم تعريفاً لكافة هذه البيانات الدلالية لمؤشرات الأداء الرئيسية في هذه الاستراتيجية:

رقم المؤشر	رقم تسلسلي للمؤشر يسهل عملية الرجوع إليه
اسم المؤشر	الاسم الرسمي للمؤشر في مصفوفة مؤشرات الأداء الرئيسية
تعريف المؤشر	تفسير المؤشر وتحديد ماهيته
تصنيفات المؤشر	توضيح التفريعات الخاصة بالمؤشر للاستدلال على نوع المؤشر المقاس تحديداً
القيمة الأساس	القيمة التي يقارن بها المؤشر عند قياسه
القيمة المستهدفة	المستهدف تحقيقه
كيفية احتساب المؤشر	معادلة احتساب قيمة المؤشر
كيفية جمع البيانات	كيف يتم جمع البيانات المرتبطة بالمؤشر
مصدر البيانات	من أين تجمع البيانات
وتيرة جمع البيانات	تكرار قياس المؤشر
مسؤولية جمع البيانات	الجهة المسؤولة عن توفير البيانات

رقم المؤشر	1
اسم المؤشر	وجود الوحدة التنظيمية
تعريف المؤشر	إنشاء وحدة تنظيمية تناط بها مسؤولية عن إدارة المعرفة أو إعطاء هذه المسؤولية لوحدة تنظيمية قائمة
تصنيفات المؤشر	لا يوجد
القيمة الأساس	لا يوجد وحدة تنظيمية قائمة أو مستحدثة
القيمة المستهدفة	استحداث وحدة تنظيمية أو إعطاء هذه المسؤولية لوحدة تنظيمية قائمة
معادلة احتساب المؤشر	مؤشر نوعي ( موجود، غير موجود)
كيفية جمع البيانات	الهيكل التنظيمي للوزارة/عمليات الوزارة
مصدر البيانات	الهيكل التنظيمي للوزارة
وتيرة جمع البيانات	مرة واحدة (نهاية 2024)
مسؤولية جمع البيانات	مديرية ادارة المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي

رقم المؤشر	2
اسم المؤشر	عدد برامج بناء القدرات المرتبطة بإدارة المعرفة
تعريف المؤشر	عدد الدورات المتعلقة بإدارة المعرفة او تتطرق في أحد مواضيعها لإدارة المعرفة لكافة الفئات الوظيفية
تصنيفات المؤشر	(دورات – محاضرات – ورش عمل)
القيمة الأساس	2
القيمة المستهدفة	4 دورات في 2024
معادلة احتساب المؤشر	عدد الدورات الحالية – عدد الدورات السابقة
كيفية جمع البيانات	تقارير عقد الدورات
مصدر البيانات	قوائم حضور الدورات التدريبية
وتيرة جمع البيانات	نصف سنوي
مسؤولية جمع البيانات	مديرية تنمية القوى البشرية/ (مديرية ادارة المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي

رقم المؤشر	3
اسم المؤشر	نسبة حصر الأصول المعرفية الصريحة مقارنة بالقيمة الأساس ل2024
تعريف المؤشر	نسبة الزيادة السنوية في حصر الأصول المعرفية الصريحة,
تصنيفات المؤشر	سياسات -إجراء -منهجية -أدلة عمل -أنظمة -قوانين -تعليميات – أنموذج - عملية -أفضل ممارسات -تقرير -خطة -ورقة بحثية -دراسة/دراسة حالة - عقد -مذكرة -اتفاقية -دروس مستفادة -مقارنة معيارية -عرض تقديمي - عرض/اقتراح -مادة تدريبية -مواصفة فنية -إطار عام/توجيهات – سجلات (فواتير - مذكرة عدم إفصاح -محضر اجتماع -جدول زمني -أنموذج معين -رسم /شكل هندسي – صورة -خريطة)
القيمة الأساس	عدد الأصول المعرفية الصريحة المحصورة في 2024
القيمة المستهدفة	10% زيادة على عدد المعارف المحصورة خلال 2024
معادلة احتساب المؤشر	عدد الأصول المعرفية المحصورة في نهاية السنة / عدد الأصول المعرفية التي تم حصرها في السنة السابقة /100
كيفية جمع البيانات	نموذج حصر الأصول المعرفية الصريحة
مصدر البيانات	البوابة المعرفية
وتيرة جمع البيانات	سنوي
مسؤولية جمع البيانات	مديرية التحول الالكتروني و تكنولوجيا المعلومات / مديرية ادارة المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي

رقم المؤشر	4
اسم المؤشر	عدد الأصول المعرفية الضمنية التي تم حصرها
تعريف المؤشر	عدد الأصول المعرفية الضمنية التي تم حصرها
تصنيفات المؤشر	(قياديين – غير قياديين – فنيين – أخصائيين...)
القيمة الأساس	عدد الأصول المعرفية الضمنية المحصورة في 2023
القيمة المستهدفة	10% زيادة على القيم و الأساس
معادلة احتساب المؤشر	عدد الأصول المعرفية المحصورة
كيفية جمع البيانات	النظام الإلكتروني لحصر الأصول المعرفية الضمنية
وتيرة جمع البيانات	نصف سنوي
مسؤولية جمع البيانات	مديرية التحول الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات/ مديرية ادارة المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي

رقم المؤشر	5
اسم المؤشر	نسبة إتاحة الأصول المعرفية الضمنية المحصورة
تعريف المؤشر	نسبة الأصول المعرفية الضمنية المحصورة التي تم إتاحتها
تصنيفات المؤشر	(قياديين - غير قياديين - فنيين - أخصائيين...)
القيمة الأساس	عدد الأصول المعرفية الضمنية المتاحة في 2024
القيمة المستهدفة	10% زيادة عن القيمة الأساس
معادلة احتساب المؤشر	عدد الأصول المعرفية المتاحة / عدد الأصول المعرفية المحصورة * 100
كيفية جمع البيانات	نموذج حصر الأصول المعرفية الضمنية
مصدر البيانات	البوابة المعرفية
وتيرة جمع البيانات	ربع سنوي
مسؤولية جمع البيانات	مديرية التحول الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات / مديره اداره المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي

رقم المؤشر	6
اسم المؤشر	وجود البوابة المعرفية
تعريف المؤشر	بوابة معرفية (Knowledge Portal) ضمن الموقع الإلكتروني للوزارة خاص بالموظفين (يحتاج إلى تسجيل وأسم مستخدم وكلمة مرور) يتم فيه بناء قواعد بيانات خاصة بالأصول المعرفية تصنف فيه ليتمكن استرجاعها والبحث فيها، كما يمكن استغلالها كذلك كمنصة تشارك معرفي لإشراك الجهات المعنية والأفراد في المجتمع المحلي في العمليات المعرفية
تصنيفات المؤشر	وجود بوابة معرفية-عدم وجود بوابة معرفية
القيمة الأساس	عدم وجود بوابة معرفية
الهدف الذي يجب تحقيقه	بناء بوابة معرفية
معادلة احتساب المؤشر	مؤشر نوعي (موجود، غير موجود)
كيفية جمع البيانات	-
مصدر البيانات	مديرية التحول الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات
وتيرة جمع البيانات	مرة واحدة
مسؤولية جمع البيانات	مديرية التحول الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات / مديرية ادارة المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي

7	رقم المؤشر
وجود لوحة القيادة المعلوماتية (Dashboard)	اسم المؤشر
<p>لوحة قيادة معلوماتية (Dashboard) تعتمد على توفر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أدوات العرض المرئي للبيانات (Data Visualization Tools)</li> <li>▪ بيانات دقيقة وشاملة ومحدثة باستمرار</li> <li>▪ تصنيف شامل ودقيق للبيانات</li> <li>▪ أنظمة إلكترونية مترابطة</li> </ul>	تعريف المؤشر
وجود لوحة قيادة – عدم وجود لوحة قيادة	تصنيفات المؤشر
لا يوجد	القيمة الأساس
بناء لوحة قيادة معلوماتية (Dashboard)	القيمة المستهدفة
-	معادلة احتساب المؤشر
-	كيفية جمع البيانات
-	مصدر البيانات
مرة واحدة	وتيرة جمع البيانات
مدبرية التحول الالكتروني وتكنولوجيا المعلومات / مديرية ادارة المشاريع والتخطيط والتعاون الدولي	مسؤولية جمع البيانات

ملاحق

- **البيانات:** هي أبسط أنواع المعلومات التي يمكن أن تكون مستقلة وتوجد بشكل مجرد غير مفسر أو منظم أو خاضع لأية عمليات ولا تعني أي شيء بدون وضعها في سياق أو ربطها بغيرها ومن أمثلتها (اسم - صورة - رمز - رقم أو عدد - إلخ).
- **المعلومات:** هي بيانات تمت عليها بعض العمليات لإضافة معنى أو تفسير لها وقد تكون المعلومة صحيحة أو خاطئة.
- **المعرفة:** هي تطور طبيعي للبيانات والمعلومات إلا أنها تعتبر معلومات صحيحة يمكن بناءً عليها اتخاذ أو صنع قرارات أو التصرف بناءً عليها، وعادة ما تتأتى من تراكم الخبرات والقدرات والكفايات والتعلم من التجارب السابقة.
- **إدارة المعرفة:** هي العمليات التي يتم من خلالها توصيل المعلومة الصحيحة (المعرفة) إلى الجهة التي تحتاجها في الوقت المناسب وبشكل يمكن استخدامه لصنع أو اتخاذ القرار الصائب.
- **المعرفة الصريحة:** هي معلومات صحيحة ومحدثة ودقيقة ومعروفة للجميع في المؤسسة من حيث استخداماتها ومكان وشكل وجودها ومالكها وكيفية الوصول إليها (أدلة عمل، تقارير سنوية، مؤشرات أداء ...).
- **المعرفة الضمنية:** هي معلومات معروف أنها موجودة في المؤسسة ولكن قد تكون غير محددة بشكل كامل وشامل وظاهر وتحتاج إلى حصر أو جمع وإتاحة لتكون في متناول الجميع ليتمكن استخدامها وعادة ما ترتبط بالخبرات والأفكار والممارسة.
- **الأصول المعرفية:** هي ممتلكات معرفية يمكن استخدامها والوصول إليها بغرض تسهيل العمل وتطويره وتحسينه وصنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. قد تكون هذه الأصول داخلية أو خارجية وتكون هذه الأصول المعرفية محددة وواضحة من حيث شكل ومكان وجودها وكيفية استخدامها والوصول إليها.
- **الخريطة المعرفية:** هي إطار توضح المؤسسة من خلاله ما تملكه من أصول معرفية صريحة وضمنية من حيث مكان وجودها ومالكها ومسار تدفقها ومجالات استخدامها وأنواعها. هناك عدة أنواع من الخرائط المعرفية منها الإجرائية الذي يختص بعملية معينة وتوضيح مدخلاتها ومخرجاتها ومنها ما هو هيكلية مثل أنواع المعلومات الموجودة في المؤسسة وتقسيماتها وشكل ومكان وجودها ومنها القدرات المؤسسية التي تختص بالكفايات الفردية الموجودة في الدائرة وما تعكسه من قدرات مؤسسية، ومنها الشبكة الاجتماعية للموظفين التي توضح ارتباطات الموظفين بغيرهم وبالأنظمة التي يستخدمونها لنشر أو للحصول على المعلومات أو المعرفة. يمكن أن تشمل الخريطة المعرفية واحداً أو أكثر من هذه الأجزاء.
- **الفجوة المعرفية:** هي الفرق بين ما تملكه المؤسسة من أصول معرفية وبين ما يجب أن تملكه لتحقيق أهداف معينة. تقاس الفجوة المعرفية عادة من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الخاصة بها ومسح/تدقيق احتياجات معرفية مباشر. يتم عادة ربط هذه الفجوة أيضاً بالقدرات المؤسسية والكفايات المهنية للموظفين.
- **القدرات المؤسسية:** هي ما يعكسه مجموع الكفايات المهنية للأفراد في الدائرة من قدرات شاملة تمكن المؤسسة أو وحداتها التنظيمية من أداء عملها بشكل متميز. قد تكون هذه القدرات منهجية أو أدوات أو أية معرفة تساعد في تحقيق هدف.
- **البيئة المعرفية:** هي المحيط الذي تتم فيه العمليات المعرفية سواء كان داخلياً (العاملون وبيئة عملهم الداخلية) أو خارجياً (المتعاملون والشركاء والموردون).
- **الممارسات المعرفية:** هي كافة الأنشطة المعرفية المتعارف عليها عالمياً عند ممارسة إدارة المعرفة وتدخل ضمن نطاق اقتصاد المعرفة أو التوجهات المعرفية للوصول إلى المؤسسة المتعلمة.
- **الاحتياجات المعرفية:** هي ما يحتاجه الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المؤسسة للقيام بالعمل وأداء المهمات أو تحسينها وتطويرها أو تغييرها واستبدالها. هذه الاحتياجات قد تكون داخلية أو خارجية.
- **العمليات المعرفية:** هي الجهود التي تتم من خلالها عملية إدارة المعرفة وهي تتكون عادة من ثلاثة أنواع رئيسية: عمليات حصر الأصول المعرفية وعمليات إتاحة الأصول المعرفية وعملية الاستفادة من الأصول المعرفية.
- **الاستفادة من الأصول المعرفية:** عملية قياس كيفية ومدى استخدام الأصول المعرفية الصريحة والضمنية التي تم حصرها وإتاحتها لكافة الفئات المعنية. تتم عمليات القياس عادة من خلال معايير يتم وضعها مسبقاً من خلال مؤشرات أداء تشغيلية وأهداف محددة تنشده المؤسسة أو الوحدة التنظيمية تحقيقها. تشمل العملية أيضاً قياس الأثر من الاستفادة من هذه الأصول المعرفية في إنتاج أصول معرفية جديدة.
- **البنية التحتية المعرفية:** هي الممكّنات التي تساعد المؤسسات على ممارسة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة من حصر وإتاحة واستخدام وخلق لمعرفة جديدة بالشكل السليم والصحيح مثل البنية التحتية التقنية والثقافة السائدة ومستوى الوعي والجاهزية والقيادة والكفايات المهنية والسياسات والإجراءات والحوكمة وغيرها من العوامل التي تساعد على حصر ونشر وإتاحة الأصول المعرفية في المؤسسة.

## الملحق رقم (2): استمارة حصر الأصول المعرفية الصريحة

الوحدة التنظيمية:
ممثل الوحدة التنظيمية:
الاسم:
الصفة الوظيفية:
التاريخ:

اسم الأصل المعرفي		نوع الأصل المعرفي
<input type="checkbox"/> سجلات <input type="checkbox"/> فواتير <input type="checkbox"/> مذكرة عدم إفصاح <input type="checkbox"/> محضر اجتماع <input type="checkbox"/> جدول زمني <input type="checkbox"/> نموذج معيّن <input type="checkbox"/> رسم هندسي /شكل <input type="checkbox"/> صورة <input type="checkbox"/> خريطة <input type="checkbox"/> أخرى (الرجاء التوضيح) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> سياسة <input type="checkbox"/> إجراء <input type="checkbox"/> منهجية <input type="checkbox"/> أدلة عمل <input type="checkbox"/> أنظمة <input type="checkbox"/> قوانين <input type="checkbox"/> تعليميات <input type="checkbox"/> أنموذج <input type="checkbox"/> عملية <input type="checkbox"/> أفضل ممارسات <input type="checkbox"/> تقرير <input type="checkbox"/> خطة <input type="checkbox"/> ورقة بحثية <input type="checkbox"/> دراسة/دراسة حالة <input type="checkbox"/> عقد <input type="checkbox"/> مذكرة <input type="checkbox"/> اتفاقية <input type="checkbox"/> دروس مستفادة <input type="checkbox"/> مقارنة معيارية <input type="checkbox"/> عرض تقديمي <input type="checkbox"/> عرض/اقتراح <input type="checkbox"/> مادة تدريبية <input type="checkbox"/> مواصفة فنية <input type="checkbox"/> إطار عام/توجيهات <input type="checkbox"/> أخرى (الرجاء التوضيح) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
ملاحظات (إن وجدت)		

	تاريخ إنشاء الأصل المعرفي:
	تاريخ آخر تحديث للأصل المعرفي:
	سبب آخر تحديث للأصل المعرفي:
	النسخ السابقة للأصل المعرفي:
العملية 1: العملية 2:	العمليات: (العمليات التي تنتج هذا الأصل المعرفي أو تستخدمه)
	<b>مالك الأصل المعرفي:</b> (يمكن أن يكون المالك شخصاً أو وحدة تنظيمية)
	<b>شكل وجود الأصل المعرفي:</b> <input type="checkbox"/> MS PROJECT <input type="checkbox"/> VISIO <input type="checkbox"/> MS WORD <input type="checkbox"/> EXCEL <input type="checkbox"/> PDF <input type="checkbox"/> PPT <input type="checkbox"/> HTML <input type="checkbox"/> أخرى (الرجاء التوضيح) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Video File <input type="checkbox"/> Audio File <input type="checkbox"/> Data File
<input type="checkbox"/> نظام في وزارة الصحة <input type="checkbox"/> شبكة الإنترنت <input type="checkbox"/> الإنترنت <input type="checkbox"/> الإنترنت <input type="checkbox"/> الإكسترانت <input type="checkbox"/> ملف مشترك <input type="checkbox"/> قاعدة بيانات منفصلة <input type="checkbox"/> مكتبي (ورقي) <input type="checkbox"/> حاسب الي شخصي <input type="checkbox"/> أخرى (الرجاء التوضيح)	<b>مكان تخزين / حفظ الأصل المعرفي:</b> (اين يتم حفظ الأصل المعرفي: في قاعدة بيانات / على حاسوب / مكتبة...)
	<b>صلاحية الوصول للأصل المعرفي: (من يمكنه الوصول للأصل المعرفي والتصرف به)</b>
<input type="checkbox"/> سري للغاية <input type="checkbox"/> سري <input type="checkbox"/> مقيد <input type="checkbox"/> متاح داخلياً فقط <input type="checkbox"/> متاح للجميع	<b>تصنيف الأصل المعرفي</b>

**الملحق رقم (3): استمارة حصر الأصول المعرفية الضمنية**  
(يعبأ بواسطة كافة الموظفين)

**المعلومات الشخصية:**

اسم الموظف:	العمر:
الجنس:	المديرية:
الإدارة:	القسم:
رقم موبايل:	رقم الهاتف -التحوية:
البريد الإلكتروني:	الموقع:
تاريخ التوظيف:	الرقم الوظيفي:
الدرجة الوظيفية:	المسمى الوظيفي:

**مهارات الاتصال:**

	القدرات اللغوية			
	ضعيفة	جيدة	ممتازة	
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العربية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المحادثة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القراءة
				الكتابة
2.				الإنجليزية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المحادثة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القراءة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الكتابة
3.				الفرنسية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المحادثة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القراءة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الكتابة
				أخرى:
4.				

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المحادثة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القراءة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الكتابة
			.5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المحادثة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القراءة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الكتابة

الشهادات العلمية	.1	.2	.3
التخصص			
سنة التخرج			
اسم الجامعة			
الدولة			

### الكفاءات العلمية:

(من الأحدث إلى الأقدم)

اسم الشهادة	موضوع الشهادة	مدة الشهادة / الساعات المعتمدة	الجهة المانحة	تاريخ الشهادة
-1				
-2				
-3				
-4				
-5				
-6				

### الشهادات المهنية:

(من الأحدث إلى الأقدم)

### الخبرة العملية:

(من الأحدث إلى الأقدم)

عدد أعوام الخبرة الكلية:

مكان العمل	جهة الخبرة	المدة	من-إلى	مجال الخبرة	
					-1
					-2
					-3
					-4
					-5
					-6

### البرامج التدريبية:

هل سبق أن أعطيت دورات تدريبية / ورش عمل

إذا كانت الإجابة نعم:

اسم الدورة / ورشة العمل	الجهة التي قدمت لها الدورة / ورشة العمل	تاريخ الدورة التدريبية/ ورشة العمل	
			-1
			-2
			-3
			-4
			-5

الدورات التي يمكن أن تعطى في الوزارة:

اسم/موضوع الدورة	لغة الدورة	الجهات/الأفراد/المجالات التي تستفيد من الدورة
-1		
-2		
-3		
-4		
-5		

المواهب والهوات:

الموهبة / الهواية	ممتاز	جيد	متدئ
-1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

عضويات في جمعيات المهنة أو منظمات متخصصة أو لجان:

اسم الجمعية/المنظمة/اللجنة	الصفة	تاريخ العضوية (من-إلى)	الإنجازات/الأهداف
-1			
-2			
-3			

**مهارات خاصة:**

	-1
	-2

**اقتراحات/ملاحظات عامة:**
