



دليل

إدارة المعرفة في الكيانات غير الربحية

الإصدار الأول | ٢٠٢٦م

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

تهدف هذه الخارطة إلى تقديم تصور شامل لبنية دليل "إدارة المعرفة في الكيانات غير الربحية" وذلك لتيسير فهم تسلسل الوحدات وتكاملها، وتسهيل التنقل بين مكوناته

| | |
|---|--|
| ٦ | البطاقة التعريفية للدليل |
| ٧ | مقدمة |
| ٨ | تعريف المصطلحات |
| ٩ | منهجية بناء الدليل |
| الوحدة الأولى : مفهوم إدارة المعرفة | |
| 11 | 1.1 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة |
| 12 | 1.2 أنواع المعرفة وأهمية فهمها |
| 13 | 1.3 أهداف وآليات إدارة المعرفة |
| 15 | 1.4 فوائد إدارة المعرفة |
| 16 | 1.5 التحديات الشائعة وحلولها |
| 17 | • أدوات عملية |
| الوحدة الثانية : إدارة المعرفة في معايير الحوكمة | |
| 19 | 2.1 مدخل إلى الحوكمة وإدارة المعرفة |
| 20 | 2.2 معايير الامتثال والالتزام |
| 21 | 2.3 معايير الشفافية والإفصاح |
| 22 | 2.4 نشر السياسات والأنظمة الأساسية |
| 23 | 2.5 الإفصاح عن القائمين على الجمعية |
| 24 | 2.6 نشر بيانات الجمعية ووقائعها |
| 25 | 2.7 نشر أهداف وبرامج وتقارير الأداء |
| 26 | 2.8 نشر القوائم المالية |
| 27 | 2.9 الربط بين الحوكمة وإدارة المعرفة |
| الوحدة الثالثة : مراحل إنتاج المعرفة ومصادرها وآليات إدارتها | |
| 29 | 3.1 إنتاج المعرفة (Knowledge Creation) |
| 30 | 3.2 تحويل المعرفة (Knowledge Conversion) |
| 31 | 3.3 دمج المعارف (Knowledge Integration) |
| 32 | 3.4 نشر المعرفة (Knowledge Dissemination) |
| ٣٣ | ٣,٥ بوابات الانتقال بين المراحل الأربع (Gate KPIs) |
| ٣٤ | ٣,٦ توزيع الأدوار والمسؤوليات في مراحل إدارة المعرفة |
| ٣٥ | • أدوات عملية |

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

| الوحدة الرابعة : مصادر المعرفة | |
|--|---|
| ٣٨ | <u>4.1 المصادر الداخلية</u> |
| ٣٩ | <u>4.2 المصادر الخارجية</u> |
| ٤٠ | <u>4.3 المصادر الرقمية</u> |
| ٤١ | <u>4.4 المصادر المجتمعية</u> |
| ٤٢ | <u>4.5 المتطوعون كمصدر مستقل</u> |
| ٤٣ | <u>٤,٦ مصفوفة تقييم جودة وموثوقية مصادر المعرفة</u> |
| ٤٤ | • أدوات عملية |
| الوحدة الخامسة : المبادئ العامة لإدارة المعرفة الناجحة | |
| ٤٧ | <u>5.1 الإطار المرجعي للمبادئ</u> |
| ٤٨ | <u>5.2 المبادئ الأساسية</u> |
| ٤٩ | <u>5.3 أدوات قياس الامتثال للمبادئ</u> |
| ٥٠ | • دراسة حالة |
| الوحدة السادسة : نموذج ومعايير نضج إدارة المعرفة | |
| ٥٣ | <u>6.1 تقييم المستوى الحالي</u> |
| ٥٤ | <u>6.2 مصفوفة مستويات النضج (KM Maturity Model)</u> |
| ٥٥ | <u>6.3 معايير التقييم الأساسية</u> |
| ٥٦ | <u>6.4 معايير التقييم الأساسية</u> |
| ٥٧ | <u>6.5 تحليل الفجوات (Gap Analysis)</u> |
| ٥٨ | <u>6.6 وضع خطة تحسين</u> |
| ٥٩ | <u>6.7 المراجعة والتحسين المستمر</u> |
| ٦٠ | <u>6.8 الفوائد المتوقعة من التقييم</u> |
| ٦١ | • دراسة حالة |
| الوحدة السابعة : أدوات ومقاييس التقييم | |
| ٦٤ | <u>7.1 أدوات التقييم</u> |
| ٦٦ | <u>7.2 مصفوفة اختيار الأداة (Decision Matrix)</u> |
| ٦٧ | <u>7.3 مؤشرات الأداء (KPIs) لعملية التقييم</u> |
| ٦٨ | <u>7.4 أدوات ونماذج عملية جاهزة</u> |
| ٦٩ | <u>7.5 مقاييس التقييم</u> |
| ٧٠ | <u>7.6 الفوائد المتوقعة من التقييم</u> |
| ٧١ | • دراسة حالة |

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

الوحدة الثامنة : استراتيجية إدارة المعرفة

| | |
|----|---|
| ٧٤ | <u>8.1 الرؤية والرسالة</u> |
| ٧٥ | <u>8.2 تحليل البيئة (SWOT)</u> |
| ٧٦ | <u>8.3 الأهداف الاستراتيجية (SMART)</u> |
| ٧٧ | <u>8.4 المبادرات المرتبطة بإدارة المعرفة</u> |
| ٧٨ | <u>8.5 خطط العمل (Action Plans)</u> |
| ٧٩ | <u>8.6 الأدوار والمسؤوليات</u> |
| ٨٠ | <u>8.7 التحديات والحلول</u> |
| ٨١ | <u>8.8 أدوات وأساليب إنتاج/اكتساب المعرفة</u> |
| ٨٢ | <u>8.9 آليات الحفظ والنشر</u> |
| ٨٣ | • دراسة حالة |

الوحدة التاسعة : الابتكار وحل المشكلات عبر إدارة المعرفة

| | |
|----|---|
| ٨٦ | <u>9.1 الربط بين إدارة المعرفة والابتكار</u> |
| ٨٧ | <u>9.2 دعم الابتكار من خلال إدارة المعرفة</u> |
| ٨٩ | <u>9.3 تحسين عمليات حل المشكلات</u> |
| ٩٠ | <u>9.4 أدوات داعمة لبيئة غير ربحية</u> |
| ٩١ | <u>9.5 مؤشرات متابعة (KPIs)</u> |
| ٩٢ | • دراسة حالة |

الوحدة العاشرة : العامل البشري في إدارة المعرفة

| | |
|-----|--|
| ٩٥ | <u>10.1 بيئة العمل الفردية</u> |
| ٩٦ | <u>10.2 دور الموظف: المعرفة الشخصية مقابل المؤسسية</u> |
| ٩٧ | <u>10.3 العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة</u> |
| ٩٨ | <u>10.4 الأدوار العملية للموظف في إدارة المعرفة</u> |
| ٩٩ | <u>10.5 التحديات التي يواجهها الموظف</u> |
| ١٠٠ | <u>10.6 أدوات عملية لتمكين الموظف</u> |
| ١٠١ | <u>10.7 مؤشرات الأداء (KPIs)</u> |

الوحدة الحادية عشرة : دورة تدفق وتطوير المعرفة

| | |
|-----|---|
| ١٠٣ | <u>11.1 تعريف لوجستيات المعرفة</u> |
| ١٠٤ | <u>11.2 المكونات الأساسية والبنية التحتية</u> |
| ١٠٥ | <u>11.3 طرق ومتطلبات نقل المعرفة</u> |
| ١٠٦ | <u>11.4 تغيير قاعدة المعرفة وتطويرها</u> |
| ١٠٧ | <u>11.5 التكامل في المشاريع</u> |
| ١٠٨ | <u>11.6 التحديات والحلول</u> |
| ١٠٩ | <u>11.7 مؤشرات أداء (KPIs)</u> |
| ١١٠ | • دراسة حالة |

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

الوحدة الثانية عشرة : التعلم والتحول التنظيمي

| | |
|-----|--|
| ١١٣ | <u>12.1 مفهوم التعلم التجريبي (Kolb's Cycle)</u> |
| ١١٤ | <u>12.2 استراتيجيات الإدارة لتعزيز التعلم التجريبي</u> |
| ١١٥ | <u>12.3 التقنيات الحديثة</u> |
| ١١٦ | <u>12.4 من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي</u> |
| ١١٧ | <u>12.5 أنواع التعلم التنظيمي وخصائصه</u> |
| ١١٨ | <u>12.6 التحديات والحلول</u> |
| ١١٩ | <u>12.7 مؤشرات أداء (KPIs)</u> |
| ١٢٠ | • دراسة حالة |

الوحدة الثالثة عشرة : قياس المعرفة ورأس المال الفكري

| | |
|-----|---|
| ١٢٤ | <u>13.1 أهمية قياس وتقييم إدارة المعرفة</u> |
| ١٢٥ | <u>13.2 الخطوات الأساسية لقياس وتقييم إدارة المعرفة</u> |
| ١٢٦ | <u>13.3 أدوات قياس إدارة المعرفة</u> |
| ١٢٧ | <u>13.4 التحديات الشائعة وكيفية التغلب عليها</u> |
| ١٢٨ | <u>13.5 جداول مؤشرات تطبيقية للقطاع غير الربحي</u> |
| ١٢٩ | • دراسة حالة |

الملاحق

| | |
|-----|-------------------------|
| ١٣١ | <u>التوصيات</u> |
| ١٣٣ | <u>التوصيات العملية</u> |
| ١٣٥ | <u>المراجع</u> |

البطاقة التعريفية للدليل

اسم الدليل

- دليل إدارة المعرفة في الكيانات غير الربحية



الإصدار

- الإصدار الأول | ٢٠٢٦م



الجهة المُعدة

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.



النطاق المستهدف

- الكيانات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.



الهدف العام

- تمكين الكيانات غير الربحية من المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة وتقديم أدوات تقييم عملية لقياس مستوى نضج إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.



محتوى الدليل

- يتضمن أربعة عشر وحدة رئيسية : بدءًا من الأساس المنطقي للدليل وأهدافه وانتهاءً بقياس المعرفة ورأس المال الفكري



الفئات المستفيدة

- المدبرون التنفيذيون، مسؤولو إدارة المعرفة، قادة الفرق، وأعضاء مجلس الإدارة / الأمناء/ النظارة في الكيانات غير الربحية



حقوق الاستخدام

- مُتاح للاستخدام الداخلي والتدريب والتطوير المؤسسي، مع الإشارة إلى مصدر الدليل عند إعادة الاستخدام أو الاقتباس.



الإطار المرجعي:

- يستند الدليل إلى معايير الحوكمة الوطنية، ونماذج النضج العالمية (KMMM - SECI)، ومتطلبات نظام حماية البيانات الشخصية (PDPL)، وبما يتوافق مع توجهات رؤية ٢٠٣٠.



في عالم يتسم بتسارع المعرفة وتراكمها، أصبحت إدارة المعرفة ركيزة أساسية لنجاح واستدامة الكيانات غير الربحية. فهي الأداة التي تمكّن الكيانات غير الربحية من تحويل المعلومات المتاحة إلى معرفة منظمة تدعم اتخاذ القرار، وتعزز الابتكار، وترفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ويأتي إعداد هذا الدليل تماشياً مع توجهات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي الهادفة إلى رفع كفاءة المنظمات غير الربحية وتطوير ممارساتها المعرفية؛ حيث يعمل المركز على تعزيز الحوكمة وتحسين الشفافية، وتمكين الكيانات من بناء أنظمة مؤسسية لإدارة المعرفة تدعم اتخاذ القرار وترفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما يأتي هذا الدليل ضمن جهود المركز في دعم التحول نحو منظمة تعتمد على المعرفة كأصل استراتيجي مستدام، وبما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

لقد روعي في إعداد هذا الدليل:

• تبسيط المفاهيم عبر عرض مراحل إنتاج المعرفة ومصادرها وأدواتها.

٢

• توضيح الأساس المنطقي والأهداف وراء تبني إدارة المعرفة.

١

• تقديم أدوات تقييم واضحة لقياس مستوى نضج إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

٤

• إبراز الجانب التطبيقي من خلال جداول ونماذج عملية قابلة للتطبيق المباشر.

٣

• الربط بالابتكار والتحسين المستمر لتعزيز جودة خدمات الكيانات غير الربحية وأثرها المجتمعي.

٥

إن اعتماد هذا الدليل كمرجع يومي سيساعد القيادات التنفيذية وأعضاء مجالس الإدارات والفرق الإدارية على بناء منظومة إدارة معرفة مستدامة، تضمن توثيق الخبرات، ونقلها، واستثمارها في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأثر المطلوب.

والله ولي التوفيق والسداد،،،

تعريف المصطلحات

| المصطلحات | التعريف |
|--|--|
| ١ إدارة المعرفة | • العملية المنظمة لتوليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها واستخدامها بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القيمة المضافة. |
| ٢ المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) | • المعرفة الشخصية المتراكمة لدى الأفراد والتي يصعب توثيقها مباشرة، مثل الخبرات والمهارات. |
| ٣ المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) | • المعرفة الموثقة في شكل مكتوب أو رقمي يسهل نقلها ومشاركتها. |
| ٤ مستوى نضج إدارة المعرفة | • درجة تطور تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمة مقارنة بالمعايير المرجعية. |
| ٥ رأس المال الفكري | • مجموع المعارف والمهارات والقدرات التي تملكها المنظمة وتشكل أساس ميزتها التنافسية. |
| ٦ الاستدامة المؤسسية | • قدرة المنظمة غير الربحية على الاستمرار في تحقيق رسالتها وأهدافها وأثرها المجتمعي على المدى الطويل عبر إدارة فعالة للموارد والمعرفة . |
| ٧ أدوات التقييم | • النماذج والآليات التي تستخدمها المنظمة غير الربحية لقياس مستوى إدارة المعرفة وتحديد فجواتها. |
| ٨ التعلم التنظيمي | • العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية يستفيد منها جميع العاملين. |

اعتمدت عملية بناء هذا الدليل على منهجية تكاملية تجمع بين:

المراجع النظامية والرسمية

- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- لوائح الحوكمة الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- أدلة الاستدامة المؤسسية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

الممارسات العملية

- تحليل تجارب جمعيات سعودية رائدة تبنت مبادرات لإدارة المعرفة.
- مراجعة دراسات حالة من البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

المعايير العالمية

- المواصفة القياسية الدولية ISO 30401:2018 لإدارة المعرفة.
- نماذج النضج العالمية في إدارة المعرفة (Knowledge Management Maturity Models).
- أبرز الممارسات الصادرة عن مراكز المعرفة العالمية مثل APQC.

التكيف المحلي

- مواءمة المحتوى مع خصوصية البيئة السعودية من حيث الأنظمة، القيم المجتمعية، ومتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- مراعاة احتياجات الكيانات غير الربحية (جمعيات أهلية، مؤسسات أهلية، أوقاف...) من حيث الإمكانيات البشرية والتقنية والمالية.

وبذلك يقدم الدليل خريطة طريق عملية تساعد الكيانات غير الربحية على الجمع بين الامتثال النظامي والابتكار المعرفي في بناء بيئة عمل قائمة على المعرفة.

الوحدة الأولى

مفهوم إدارة المعرفة

- 1.1 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
- 1.2 أنواع المعرفة وأهمية فهمها
- 1.3 أهداف وآليات إدارة المعرفة
- 1.4 فوائد إدارة المعرفة
- 1.5 التحديات الشائعة وحلولها
- أدوات عملية

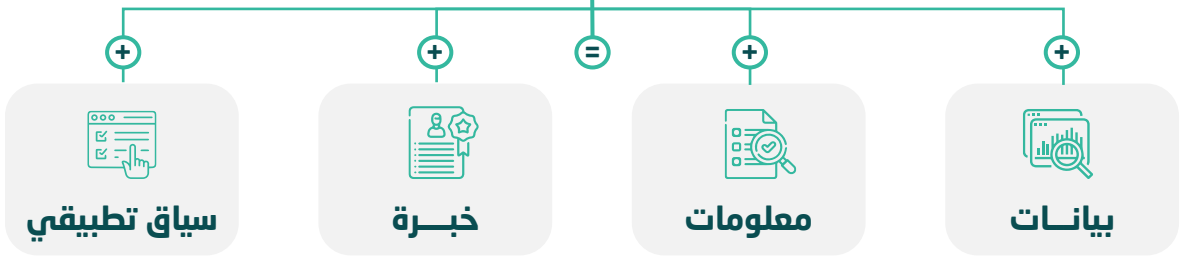
1. العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

| العنصر | التعريف | مثال تطبيقي في الكيانات غير الربحية |
|-------------------------|--|---|
| البيانات (Data) | حقائق خام غير معالجة | أرقام أولية من استبيان رضا المستفيدين عن برنامج تدريبي (عدد المشاركين - أعمارهم - مستوى الرضا) |
| المعلومات (Information) | بيانات معالجة ومصنفة | تحليل الاستبيان لإظهار: انخفاض رضا فئة الشباب - ارتفاع رضا كبار السن - أسباب الانخفاض |
| المعرفة (Knowledge) | فهم معمق مبني على الخبرة والتحليل والاستخدام | استنتاج قابل للتطبيق: "فئة الشباب تحتاج محتوى رقمي أكثر وتطبيقات عملية" وتصميم برنامج مطور مبني على الاستنتاج |

المعادلة الأساسية



المعرفة



أدوات تحويل المعرفة الضمنية (Tacit) إلى صريحة (Explicit)

جلسات التوثيق: مقابلات قصيرة مع أصحاب الخبرة لتوثيق ما يعرفونه ضمن أدلة إجرائية.

مجموعات الممارسة: مجموعات داخلية دورية تتبادل خبرات وتجارب عملية.

قصص النجاح: تحويل التجارب اليومية للموظفين والمتطوعين إلى محتوى موثق قابل للتعلم.

استخدام خرائط المعرفة: توضح أين توجد الخبرات المهمة ومن يمتلكها داخل المنظمة.

سجل الخبرات: أداة لجمع الخبرات المتكررة وتحويلها إلى تعليمات تشغيل معيارية. SOPs

آليات عملية لتحويل البيانات إلى معرفة

تحليل نتائج المسوح والاستبيانات: مثل تحليل احتياجات المستفيدين وتحديد الفجوات في البرامج الحالية.

استخدام تقارير الأداء الدورية: تحويل المؤشرات (KPIs) إلى دروس مستفادة توجه تطوير البرامج المستقبلية.

اجتماعات مراجعة البرامج: استخراج أسباب النجاح أو القصور وربطها بخطط التحسين.

نماذج استخلاص الدروس: تحويل النتائج الرقمية إلى معرفة قابلة للتطبيق وإعادة استخدامها.

1.2 أنواع المعرفة وأهمية فهمها

| النوع | المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) | المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) |
|-------------------|--|--|
| الخصائص | <ul style="list-style-type: none">كامنة في عقول الأفراد وخبراتهم. - يصعب توثيقها مباشرة. - ذات قيمة عالية. | <ul style="list-style-type: none">موثقة في أنظمة أو مستندات أو أدلة. - يسهل مشاركتها وتطويرها. |
| أمثلة في الجمعيات | <ul style="list-style-type: none">خبرة مدير مشروع في التعامل مع المتطوعين أثناء الأزمات. | <ul style="list-style-type: none">لائحة سياسات التطوع - دليل الإجراءات. |
| التحديات | <ul style="list-style-type: none">فقدانها عند دوران الموظفين أو مغادرتهم. | <ul style="list-style-type: none">تصبح قديمة إن لم تُحدَّث دورياً. |

التحدي الأكبر للمنظمات غير الربحية: القدرة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة مؤسسية قابلة للتوثيق والاستخدام.

أهمية التصنيف

- تعزيز الكفاءة عبر سهولة الوصول للمعرفة.
- تحسين اتخاذ القرار عبر تحويل المعرفة إلى سياسات وإجراءات.
- حفظ الخبرات من الضياع عند تغير الموظفين.
- تعزيز الحوكمة عبر الشفافية والمساءلة.
- دعم الاستدامة من خلال تطوير برامج وخدمات جديدة.

1.3 أهداف وآليات إدارة المعرفة

الأهداف

- ١ • دعم اتخاذ القرار بمعلومات دقيقة وموثوقة.
- ٢ • بناء ذاكرة مؤسسية تحفظ خبرات المنظمة غير الربحية من الضياع.
- ٣ • تعزيز الشفافية والحوكمة عبر التوثيق والإفصاح.
- ٤ • زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل تكرار الأخطاء.
- ٥ • تحفيز الابتكار في تصميم البرامج والخدمات.
- ٦ • تمكين الموظفين والمتطوعين بالوصول للموارد المعرفية.
- ٧ • الامتثال لمعايير الحوكمة الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي فيما يتعلق بالتوثيق والإفصاح وحفظ السجلات

الآليات (دورة التطبيق العملي)

| المرحلة | التعريف | أدوات عملية | مؤشر أداء (KPI) |
|----------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
| جمع المعرفة | • رصد وتجميع البيانات والخبرات | • استمارات - تقارير - مقابلات | • عدد التقارير الموثقة |
| تنظيم المعرفة | • تصنيف وتخزين المعرفة لسهولة الوصول | • أنظمة إدارة محتوى - أرشفة إلكترونية | • نسبة الوثائق المصنفة إلكترونياً |
| مشاركة المعرفة | • نقلها بين الأفراد والفرق | • ورش عمل - منصات داخلية | • عدد جلسات مشاركة المعرفة |
| توظيف المعرفة | • تحويلها إلى سياسات وقرارات | • دمج الدروس المستفادة في الخطط | • نسبة المشاريع المبنية على معرفة سابقة |
| تقييم المعرفة | • مراجعة حداثة وجودة المعرفة | • استبيانات - مصفوفة نضج | • نسبة المعرفة المحدثة خلال ١٢ شهراً |

الربط بين الأهداف السبعة ومراحل إدارة المعرفة

| المرحلة | الأهداف المرتبطة | الأثر المتوقع |
|----------------|------------------|---|
| جمع المعرفة | ٣-١ | • ضمان توفر بيانات دقيقة - تحسين جودة التقارير - تعزيز الامتثال والشفافية |
| تنظيم المعرفة | ٦-٣-٢ | • بناء ذاكرة مؤسسية - تقليل الأخطاء - سهولة الوصول للمعلومات |
| مشاركة المعرفة | ٧-٦-٤ | • تحسين التعاون - رفع جاهزية العاملين - تحسين الحوكمة |
| توظيف المعرفة | ٧-٥ | • تطوير البرامج - اتخاذ قرار مستنير - رفع كفاءة الخدمات المقدمة |

1.3 فوائد إدارة المعرفة

تقليل التكاليف:

- إعادة استخدام المعرفة السابقة لتقليل الهدر.
- مثال: إعادة استخدام مواد تدريبية وفرت ٢٠% من الميزانية.

تعزيز الكفاءة التشغيلية:

- تجنب تكرار الأخطاء.
- تسريع الإنجاز عبر أدلة موثقة.
- الاستخدام الأمثل للموارد.
- مثال: قاعدة بيانات موحدة خفضت ازدواجية تسجيل المستفيدين ٤٠%.

تعزيز التعاون بين الفرق:

- ربط الإدارات عبر أنظمة معرفية مشتركة.
- تقليل زمن تجهيز التقارير بنسبة ٣٥%.

تحسين اتخاذ القرارات:

- تزويد القيادات بمعلومات دقيقة وحديثة.
- دعم القرارات الاستراتيجية بتحليل الاتجاهات.
- مثال: قرار توسيع برامج وقاية السكري اعتمادًا على بيانات ميدانية.

دعم التطوير المهني:

- بناء قاعدة معرفية للتدريب الداخلي.
- تقليل فترة تدريب الموظفين الجدد من ٣ أشهر إلى ٦ أسابيع.

تعزيز الابتكار:

- مشاركة الأفكار بين الموظفين والمتطوعين.
- استثمار الخبرات السابقة لتطوير منتجات جديدة.
- مثال: منصة لإدارة المتطوعين ضاعفت عدد المتطوعين خلال عام.

فوائد إضافية:

- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- زيادة ثقة المانحين.
- تحويل المعرفة إلى أصل استراتيجي يخدم رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الحفاظ على المعرفة المؤسسية:

- منع ضياع الخبرات عند دوران الموظفين.
- توثيق الممارسات الناجحة كمرجع مستمر.

تحسين رضا المستفيدين:

- تطوير الخدمات بناءً على تقييماتهم.
- مثال: رفع رضا المستفيدين من ٦٥% إلى ٨٧% بعد تحسين البرامج.

1.4 فوائد إدارة المعرفة

تصنيف الفوائد ضمن ثلاثة محاور رئيسية

(I) الفوائد التشغيلية (Operational Benefits)

الفوائد التشغيلية:

- تقليل تكرار الأخطاء.
- تحسين الكفاءة التشغيلية بنسبة قد تصل إلى ٢٠-٤٠%.
- سهولة الوصول للمعلومات وتقليل وقت البحث.

مؤشرات قياس مقترحة:

- زمن تنفيذ المهام.
- نسبة الأخطاء التشغيلية.
- معدل الوصول إلى الوثائق خلال ٦٠ ثانية.

(II) الفوائد المؤسسية (Organizational Benefits):

الفوائد المؤسسية:

- بناء ذاكرة مؤسسية تدعم استمرارية العمل.
- تعزيز الشفافية والحوكمة عبر الاستخدام المنهجي للمعلومات.
- رفع جاهزية الموظفين الجدد.

مؤشرات قياس مقترحة:

- عدد الأدلة والسياسات المحدثة سنويًا.
- نسبة الموظفين الذين شاركوا بالمعرفة (%).
- مستوى الامتثال لمتطلبات الحوكمة.

(III) الفوائد التنموية (Developmental / Impact Benefits):

الفوائد التنموية:

- تحسين جودة البرامج والخدمات.
- رفع رضا المستفيدين.
- تطوير مبادرات مبنية على المعرفة.

مؤشرات قياس مقترحة:

- نسبة رضا المستفيدين قبل/بعد تطوير البرنامج.
- عدد المبادرات الجديدة المبنية على دروس مستفادة.
- نسبة المشاريع التي حدثت عليها تحسين مبني على معرفة.

1.5 التحديات الشائعة وحلولها

| الحلول المقترحة | مؤشر نجاح | الحلول المقترحة | التحدي |
|--|---|---|----------------------------------|
| منصة توثيق مركزية (SharePoint - Google Drive - Alfresco) | +70% من الوثائق يتم تحديثها خلال 3 أشهر | • نشر ثقافة مشاركة المعرفة + حوافز. | ضعف ثقافة التوثيق |
| لوحات متابعة (Dashboards) عبر Power Google Looker أو BI | انخفاض حالات المقاومة بنسبة 60% | • تدريب وتوعية بمنافع إدارة المعرفة. | مقاومة التغيير |
| نظام إدارة معرفة كامل (Knowledge Management System - KMS) | تشغيل نظام موحد لحفظ الملفات | • الاستثمار في أنظمة المحتوى والمنصات. | نقص الأدوات الرقمية |
| أدوات تسجيل الخبرات (Knowledge Capture Tools) مثل نماذج رقمية واستبيانات رقمية وجلسات خبرة رقمية | توثيق 80% من الدروس المستفادة سنويًا | • برامج توجيهه + خطط إحلال. | فقدان الخبرات عند دوران الموظفين |
| أنظمة الامتثال الرقمية (DMS أدوات PDPL) لربط التوثيق بمتطلبات الحوكمة. | توافق 100% مع متطلبات الحوكمة | • دمج متطلبات المركز الوطني + نظام حماية البيانات (PDPL). | ضعف المواءمة مع الأنظمة |

مثال تطبيقي في منظمة غير ربحية:

قامت جمعية تنمية بإلزام الفرق باستخدام قائمة تحقق رقمية بعد كل مشروع، مما أدى إلى رفع نسبة التوثيق من 30% إلى 78% خلال 6 أشهر، وسهّل استخراج التقارير الدورية للحوكمة.

أ. نموذج تصنيف المعرفة داخل المنظمة

| المصدر | نوع المعرفة | آلية التوثيق | مسؤول المتابعة |
|---------------------|----------------|-------------------------------------|----------------------|
| خبرات الموظفين | • ضمنية. | • مقابلات - جلسات • مشاركة. | • الموارد البشرية. |
| السياسات والإجراءات | • صريحة. | • أدلة مكتوبة. | • الإدارة التنفيذية. |
| المشاريع والبرامج | • ضمنية/صريحة. | • تقارير + جلسات • دروس مستفادة. | • إدارة البرامج. |
| العلاقات مع الشركاء | • ضمنية. | • قاعدة بيانات تواصل. | • العلاقات العامة. |

ب. قائمة تحقق (Checklist)

| السؤال | نعم | لا | ملاحظات |
|---|--------------------------|--------------------------|---------|
| هل لدى المنظمة غير الربحية آلية لتوثيق المعرفة الضمنية؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| هل يتم تحديث الأدلة والسياسات بشكل دوري؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| هل يتم تبادل المعرفة بين الأقسام؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| هل توجد قاعدة بيانات مركزية للوثائق؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| هل تُستخدم المعرفة في التخطيط الاستراتيجي؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

مثال تطبيقي

تعتمد جمعية صحية على قائمة تحقق شهرية للتحقق من تحديث الأدلة التشغيلية. عند ظهور بند مؤجل مرتين متتاليتين، يتم فتح "بلاغ تحسين" داخل النظام ورفعها للإدارة.

ج. مؤشرات أداء (KPIs)

| | | | |
|---|---|---|---|
| • نسبة المعرفة الضمنية الموثقة سنويًا. | ١ | • رضا الفريق عن سهولة الوصول إلى المعرفة. | ٤ |
| • معدل تحديث السياسات والأدلة. | ٢ | • رضا المستفيدين عن وضوح المعلومات المقدمة. | ٥ |
| • نسبة الموظفين المشاركين في جلسات نقل المعرفة. | ٣ | • معدل تحديث قاعدة المعرفة المؤسسية. | ٦ |

تطبيق مؤشرات الأداء في الواقع

- استخدمت جمعية تعليمية مؤشر الوصول للمعرفة لقياس مدى سهولة حصول المعلمين على المواد التعليمية. = ارتفع المؤشر من ٢,١ إلى ٤,٣ خلال ٦ أشهر بعد إطلاق منصة أرشفة.
- جمعية اجتماعية طبقت مؤشر تحديث الوثائق = ٩٢% من الوثائق تم تحديثها ضمن المدة المحددة.

الوحدة الثانية

إدارة المعرفة في معايير الحوكمة السعودية

- 2.1 مدخل إلى الحوكمة وإدارة المعرفة
- 2.2 معايير الامتثال والالتزام
- 2.3 معايير الشفافية والإفصاح
- 2.4 نشر السياسات والأنظمة الأساسية
- 2.5 الإفصاح عن القائمين على الجمعية
- 2.6 نشر بيانات الجمعية ووقائعها
- 2.7 نشر أهداف وبرامج وتقارير الأداء
- 2.8 نشر القوائم المالية
- 2.9 الربط بين الحوكمة وإدارة المعرفة

2.1 دراسة كراسة الشروط والمواصفات



تُعد الحوكمة إطارًا تنظيميًا يضمن الشفافية، العدالة، والمساءلة داخل الكيانات غير الربحية، بينما تمثل إدارة المعرفة الأداة التطبيقية التي تجعل هذه المبادئ ممكنة عبر التوثيق، التنظيم، والنشر.

فالامتثال لمعايير الحوكمة الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لا يتحقق إلا إذا امتلكت الكيانات آليات مؤسسية لحفظ ونشر المعرفة، سواء كانت لوائح، بيانات مالية، أو تقارير أداء.

2.2 معايير الامتثال والالتزام



• نشر ثقافة مشاركة المعرفة + حوافز. (تشمل الحوافز مكافآت معنوية ومادية ونقاط إنجاز تُمنح للمساهمين في مشاركة المعرفة، بهدف تشجيعهم ورفع مستوى التفاعل)

١

• توفير أدلة مكتوبة للسياسات الداخلية، الإجراءات، واللوائح.

٢

• تحديث هذه الوثائق بشكل دوري لحماية استمرارية المعرفة المؤسسية.

٣

• اعتبار إدارة المعرفة وسيلة لضمان أن القرارات تُبنى على معلومات دقيقة، وليست اجتهادات فردية.

٤

آلية تقييم الالتزام بالمعايير

يتم التحقق من الالتزام بمعايير إدارة المعرفة من خلال تقييم دوري، ومراجعة الوثائق المحدثة، واستخدام مؤشرات أداء خاصة بالامتثال مثل:

- نسبة تحديث الوثائق المعرفية.
- مستوى التزام الوحدات بالسياسات المكتوبة.
- معدل المشاركة في أنشطة إدارة المعرفة.
- كما يتم رفع نتائج التقييم إلى الإدارة العليا لضمان الاستمرارية والتحسين المستمر.

الامتثال للأنظمة والسياسات الوطنية

تلتزم المنظمة بتطبيق متطلبات نظام حماية البيانات الشخصية (PDPL) ولوائح المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، من خلال:

- توثيق السياسات الداخلية بما يحقق حماية بيانات المستخدمين.
- تحديد صلاحيات الوصول للمعلومات وفق معايير PDPL.
- تطبيق ضوابط حفظ السجلات والملفات بما ينسجم مع متطلبات الحوكمة.
- مراجعة دورية لضمان توافق إجراءات إدارة المعرفة مع الأنظمة الوطنية المنظمة للقطاع.

2.3 معايير الشفافية والإفصاح



الإفصاح

- إعلان البيانات الجوهرية للمنظمة، بما في ذلك تقارير الأداء والبيانات المالية.



الشفافية

- تيسير وصول المعلومات الأساسية لجميع أصحاب المصلحة (مجتمع - مانحون - جهات رقابية).

إدارة المعرفة هنا

تمثل القناة التي يتم عبرها جمع المعلومات وتحويلها إلى تقارير منشورة وموثقة.



آلية النشر والإفصاح المؤسسي

تُراجع الجهة المشرفة مدى التزام الكيان بمعايير الشفافية والإفصاح عبر تقييم دوري للتقارير المنشورة والتحقق من اكتمالها ودقتها.

١. **دورية التقارير:** يتم نشر تقارير الأداء المالية والتشغيلية بشكل ربع سنوي، وتقارير الأثر بشكل سنوي، مع تحديثات دورية عند أي تغيير مهم.

٢. **الجهة المسؤولة:** تتولى إدارة الاتصال المؤسسي وإدارة المعرفة عمليات الإفصاح، بينما تعتمد الإدارة التنفيذية التقارير قبل النشر.

٣. **قنوات النشر:** موقع المنظمة الرسمي، المنصات الحكومية ذات العلاقة، والتقارير السنوية المنشورة للجهات الرقابية والمانحين.

٤. **آلية المتابعة:** يتم تسجيل جميع التقارير المنشورة في نظام أرشفة داخلي للتأكد من الامتثال لمتطلبات الشفافية.

2.4 نشر السياسات والأنظمة الأساسية



- يشمل ذلك: السياسات المعتمدة، لوائح العمل، سياسات جمع التبرعات، وسياسات حماية البيانات.



- إدارة المعرفة تُحوّل هذه الوثائق من مجرد أوراق داخلية إلى أصول معرفية متاحة عبر المنصات الرسمية.



- الفائدة: تقليل تضارب القرارات الداخلية وزيادة الثقة المجتمعية.



آلية النشر

- منصات النشر: النظام الداخلي، الموقع الرسمي.
- مسؤولية النشر: إدارة المعرفة + اعتماد الإدارة التنفيذية.
- التحديثات: مراجعة نصف سنوية أو عند التغيير التنظيمي.

2.5 الإفصاح عن القائمين على الجمعية



إدارة المعرفة

- توفر خريطة أصحاب المعرفة (Knowledge Map) لتحديد الخبرات الداخلية وضمان استمراريته عند تغير الأشخاص.
- يتم تحديث خريطة المعرفة كل ٦ أشهر وتوثيقها إلكترونياً، مع عقد جلسات نقل المعرفة عند تغير الأشخاص لضمان استمرارية الخبرات.



الفائدة

- يسهم الإفصاح عن القائمين على الجمعية في تعزيز الثقة والمصداقية أمام المستفيدين والجهات الرقابية، إضافةً إلى تمكين أصحاب المصلحة من فهم مسؤوليات القيادة وضمان استمرارية المعرفة عند تغير الأدوار.

2.6 نشر بيانات الجمعية ووقائعها



يشمل:

- رسالة الجمعية، وأهدافها، ومحاضر الاجتماعات، وبيانات الأنشطة.
- تمثل هذه المستندات معرفة صريحة (Explicit Knowledge) ينبغي توثيقها وإتاحتها للجهات ذات العلاقة.
- الالتزام بضوابط نشر البيانات الحساسة وتحديد مستويات الشفافية بما يضمن حماية المعلومات الخاصة.



الفائدة

- دعم التوثيق المؤسسي وضمان أن الخبرات السابقة تتحول إلى معرفة قابلة لإعادة الاستخدام.

2.7 أهداف وبرامج وتقارير الأداء



يشمل:

- إلزام الجمعيات بنشر أهدافها الاستراتيجية، برامجها، والتقارير الدورية لقياس أثرها.



أمثلة للربط:

- تحويل تقارير الأداء إلى دروس مستفادة.
- استخدامها لتطوير مبادرات جديدة مبنية على بيانات وتجارب سابقة.
- ربط التقارير بقاعدة المعرفة الداخلية واستخلاص الدروس المستفادة منها وتوظيفها في تحسين البرامج الحالية وتصميم مبادرات جديدة.



يشمل:

- القوائم المالية المدققة وتقارير المراجعة.
- هذه الوثائق تمثل المعرفة المالية الحرجة التي تضمن الامتثال للحكومة.
- اعتماد القوائم المالية من الجهات المختصة وأرشفتها إلكترونياً داخل نظام إدارة المعرفة.
- يُعد نشر القوائم المالية أداة لتعزيز الشفافية والثقة لدى المانحين والمستفيدين، عبر إظهار مستوى الالتزام المالي وكفاءة إدارة الموارد



أمثلة للربط:

- أرشفة البيانات المالية وحفظها رقمياً.
- تعزيز الشفافية أمام المانحين والمستفيدين.

2.9 الربط بين الحوكمة وإدارة المعرفة

سياسات الحوكمة:

- تحدد الالتزامات والمعايير التنظيمية.



إنتاج المعرفة:

- توثيق القرارات، والاجتماعات، والسياسات الأولية.



تحويل المعرفة:

- تحويل الممارسات إلى أدلة ونماذج رسمية.



دمج المعرفة:

- ربط البيانات التشغيلية والمالية مع التقارير.



نشر المعرفة:

- نشر اللوائح، والبيانات المالية، والسياسات.



الوحدة الثالثة

مراحل إنتاج المعرفة

- 3.1 إنتاج المعرفة (Knowledge Creation)
- 3.2 تحويل المعرفة (Knowledge Conversion)
- 3.3 دمج المعارف (Knowledge Integration)
- 3.4 نشر المعرفة (Knowledge Dissemination)
- أدوات عملية

3.1 المرحلة الأولى: إنتاج المعرفة (Knowledge Integration)

التعريف:

هي عملية توليد معرفة جديدة داخل المنظمة، سواءً من خلال البحث، والخبرة العملية، أو تفاعل العاملين والمستفيدين.



المخرج / الأثر:

إنتاج معرفة جديدة قابلة للاستخدام تعتمد عليها المنظمة في تحسين قراراتها وبرامجها.

آليات الإنتاج:

• استخلاص الدروس من التجارب المباشرة في إدارة البرامج والمشاريع.

الملاحظة
والتجربة الميدانية



• الاعتماد على البحوث الأكاديمية أو الدراسات الاستقصائية حول احتياجات المجتمع.

البحث والدراسات



• الاستفادة من خبرات الجمعيات الأخرى عبر الشراكات أو الشبكات المهنية.

التعلم من الآخرين



جدول: آليات إنتاج المعرفة في الكيانات غير الربحية

| الآلية | الوصف | مثال تطبيقي |
|-------------------|---------------------------------------|---|
| الملاحظة والتجربة | • تحليل ما يحدث في المشاريع ميدانيًا. | • متابعة نتائج حملة تطوع بيئية لتطوير منهجية جديدة للتوعية. |
| البحث والدراسات | • استخدام أدوات علمية ومسوح. | • دراسة ميدانية لاكتشاف فجوات التدريب للشباب في قرية ريفية. |
| التعلم من الآخرين | • تبادل خبرات وشراكات. | • الاستفادة من تجربة جمعية بالرياض في إدارة التبرعات الرقمية. |

3.2 المرحلة الثانية: تحويل المعرفة (Knowledge Integration)

التعريف:

- تحويل المعرفة من شكل إلى آخر لتسهيل مشاركتها واستخدامها.
- من ضمنية → صريحة: خبرات الأفراد إلى أدلة وتقارير.
- من صريحة → تطبيقية: تحويل السياسات المكتوبة إلى ممارسات عملية.



المخرج/ الأثر:

صياغة المعرفة في شكل رسمي (أدلة - إجراءات - نماذج) يسهل مشاركتها وتطبيقها داخل المؤسسة.

أدوات التحويل



- النماذج وقصص النجاح.



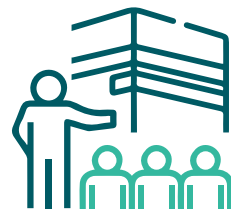
- التوثيق في أدلة وإجراءات.



- ورش العمل التفاعلية.

مثال تطبيقي

- خبرة موظف في إدارة المتطوعين أثناء موسم الحج يتم توثيقها في دليل إجرائي ليستفيد منها الموظفون الجدد في الأعوام التالية.



3.3 المرحلة الثالثة: دمج المعارف المختلفة (Knowledge Integration)

التعريف:

جمع وتوحيد المعارف من مصادر مختلفة لتكوين صورة شاملة تدعم اتخاذ القرار.



المخرج/الأثر:

تجميع المعارف من مصادر متعددة لتكوين صورة موحدة تدعم القرارات الاستراتيجية.

وسائل الدمج:

مؤشرات الأداء الموحدة.



فرق العمل متعددة التخصصات.



أنظمة المعلومات المؤسسية (MIS).



جدول: أمثلة على دمج المعارف في الجمعيات

| المصدر | نوع المعرفة | آلية الدمج | النتيجة |
|-----------------|-------------|---|----------------------------|
| بيانات ميدانية | تشغيلية | إدخالها في النظام الإلكتروني. | تقارير دقيقة عن المستخدمين |
| تقارير وزارية | رسمية | مقارنتها مع بيانات المنظمة غير الربحية. | توافق السياسات مع الأنظمة. |
| دراسات أكاديمية | تحليلية | مناقشتها مع فرق العمل. | تصميم برامج وقائية مبتكرة. |

مثال تطبيقي

جمعية صحية تدمج بين:

- بيانات ميدانية من عياداتها المتنقلة.
 - تقارير وزارة الصحة.
 - دراسات أكاديمية حول الأمراض المزمنة.
- لتطوير برنامج وطني للتوعية والوقاية.



3.4 المرحلة الرابعة: نشر المعرفة (Knowledge Dissemination)

التعريف:

لا تكتمل دورة إنتاج المعرفة دون نشرها داخليًا وخارجيًا.

المخرج/الأثر:

ضمان وصول المعرفة للجهات الداخلية والخارجية بما يعزز الشفافية ويزيد كفاءة العمل المؤسسي.



داخليًا

• الاجتماعات، الأدلة، الأنظمة الإلكترونية.

خارجيًا

• تقارير الأثر، النشرات، الحملات الإعلامية.

أهمية النشر:

بناء سمعة إيجابية
تدعم فرص التمويل.



توثيق إنجازات
المنظمة.



تعزيز الشفافية
والحوكمة.



جدول: قنوات نشر المعرفة

| الفئة | القنوات | الفائدة |
|--------|-----------------------------------|---|
| داخلية | • منصات رقمية - اجتماعات - أدلة. | • رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء. |
| خارجية | • تقارير سنوية - إعلام - مؤتمرات. | • بناء سمعة إيجابية تعزز ثقة المانحين والشركاء والمستفيدين. |

3.5 بوابات الانتقال بين المراحل الأربع (Gate KPIs)

تنتقل المنظمة من كل مرحلة إلى التي تليها عند تحقيق مجموعة من المؤشرات التي تؤكد اكتمال المرحلة السابقة وجاهزية المرحلة التالية:

بوابة الانتقال الأولى / الانتقال من مرحلة إنتاج المعرفة إلى التحويل

١

- يتم الانتقال عند تحقق التالي:
- توثيق ٦٠% على الأقل من الدروس المستفادة من الأنشطة والمشاريع.
 - تحديد مصادر المعرفة الأساسية (ميدانية، أكاديمية، شركاء) في نموذج واضح.
 - توفر عينة أولية من البيانات التحليلية المستخلصة من الملاحظة والبحوث.

بوابة الانتقال الثانية / الانتقال من مرحلة التحويل إلى الدمج

٢

- يتم الانتقال عند تحقق التالي:
- تحويل ٥٠% على الأقل من الخبرات الضمنية إلى محتوى صريح (إجراءات – نماذج – أدلة).
 - وجود قوالب موحدة للتوثيق ومعتمدة من الإدارة.
 - توفر نسخة أولية من السياسات أو الأدلة المؤسسية المبنية على المعرفة المحولة.

بوابة الانتقال الثالثة / الانتقال من مرحلة الدمج إلى النشر

٣

- يتم الانتقال عند تحقق التالي:
- دمج المعرفة من ٣ مصادر مختلفة على الأقل (بيانات، تقارير، دراسات، خبرات).
 - توفر لوحة مؤشرات موحدة تجمع البيانات المدمجة لدعم اتخاذ القرار.
 - اعتماد مخرجات الدمج داخل العمليات التشغيلية أو الخطط.

بوابة الانتقال الرابعة / الانتقال من مرحلة النشر إلى التطبيق والتحسين (المرحلة الطبيعية بعد النشر)

٤

- نشر المعرفة عبر قناتين داخليتين وقناة خارجية على الأقل.
- وصول الموظفين إلى المحتوى بنسبة ٨٠%.
- استخدام المعرفة المنشورة في قرار واحد على الأقل أو تطوير برنامج/سياسة.

3.6 توزيع الأدوار والمسؤوليات في مراحل إدارة المعرفة

| المطلع | المستشار | المعتمد | المنفذ | المرحلة |
|-----------------------|------------------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------|
| جميع الموظفين | خبراء المحتوى - الباحثون | مدير إدارة المعرفة | وحدات البرامج - فرق المشاريع | إنتاج المعرفة |
| القيادات والموظفون | مستشارو التوثيق والإجراءات | الإدارة التنفيذية | إدارة المعرفة - فرق الجودة | تحويل المعرفة |
| وحدات الإدارات الأخرى | محللو البيانات - خبراء MIS | الإدارة العليا | إدارة التحليل - تقنية المعلومات | دمج المعارف |
| جميع أصحاب المصلحة | المختصون بالاتصال - الشفافية | المدير التنفيذي | إدارة المعرفة - الاتصال المؤسسي | نشر المعرفة |

أ. قائمة تحقق (Checklist)

| ملاحظات | لا | نعم | السؤال |
|---------|--------------------------|--------------------------|---|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هل لدى المنظمة غير الربحية آلية رسمية لتوليد المعرفة الجديدة؟ |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هل يتم توثيق الخبرات الفردية بشكل دوري؟ |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هل يتم دمج البيانات من مصادر متعددة قبل اتخاذ القرار؟ |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هل توجد سياسة واضحة لنشر المعرفة داخليًا وخارجيًا؟ |

ب. مؤشرات أداء (KPIs)

- عدد الأبحاث/الدراسات التي تنفذها المنظمة غير الربحية سنويًا.
- نسبة الخبرات الضمنية التي تم تحويلها إلى أدلة مكتوبة (%).
- عدد عمليات الدمج الناجحة بين مصادر معرفية متعددة.
- مستوى وصول الموظفين للمعلومات في النظام (%).
- عدد تقارير الأثر أو النشرات المنشورة سنويًا.



الوحدة الرابعة

مصادر المعرفة

- 4.1 المصادر الداخلية
- 4.2 المصادر الخارجية
- 4.3 المصادر الرقمية
- 4.4 المصادر المجتمعية
- 4.5 المتطوعون كمصدر مستقل
- أدوات عملية



مدخل

تُعد مصادر المعرفة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الكيانات غير الربحية في بناء رأس مالها الفكري وتطوير أدائها.

وتتنوع هذه المصادر بين داخلية وخارجية ورقمية ومجتمعية، ويجب التعامل معها بشكل متوازن لضمان استدامة المعرفة وتحويلها إلى قيمة عملية تخدم أهداف المنظمة غير الربحية.

4.1 المصادر الداخلية (Internal Sources)

التعريف:

المعارف المتولدة من داخل المنظمة نفسها، سواء من موظفيها أو عملياتها أو وثائقها الرسمية.



المخرج/ الأثر + متى يستخدم

تسهم المصادر الداخلية في تحسين كفاءة العمل عبر الاستفادة من الخبرات والتقارير المتولدة داخل المنظمة، وتستخدم عند الحاجة لمعرفة مرتبطة بالعمليات اليومية والتطوير الداخلي

وسائل الدمج:

التقارير التشغيلية
تقارير البرامج والمشاريع المنفذة.



الخبرات الفردية
تجارب الموظفين والمتطوعين
أثناء تنفيذ البرامج.



التعلم من التقييم الداخلي
نتائج مراجعات الأداء أو خطط
تحسين الجودة.



اللوائح والسياسات
مثل لوائح الحوكمة أو أدلة
الموارد البشرية.



• **في النظام السعودي:** تعتمد الكيانات غير الربحية بشكل أساسي على التقارير الدورية لمجالس الإدارة ومخرجات الاجتماعات كمصدر معرفي أساسي يربط بين التخطيط الاستراتيجي والعمليات اليومية.



جدول: أمثلة على المصادر الداخلية

| المصدر | الوصف | الفائدة |
|---------------------------|-------------------------------------|--|
| خبرات الموظفين والمتطوعين | • تجارب عملية أثناء تنفيذ المشاريع. | • تحويل الدروس المستفادة إلى سياسات تشغيلية. |
| التقارير التشغيلية | • توثيق الأداء الدوري للبرامج. | • رفع الكفاءة وتجنب تكرار الأخطاء. |
| اللوائح والسياسات | • وثائق رسمية داخلية. | • ضمان التوافق مع النظام وتوحيد الإجراءات. |
| التقييمات الداخلية | • مراجعات أداء دورية. | • تحسين الجودة وتطوير الخطط. |

4.2 المصادر الخارجية (External Sources)

التعريف:

المعارف التي تأتي من البيئة المحيطة بالمنظمة: الجهات الحكومية، الشركاء، الجامعات، القطاع الخاص.



المخرج/ الأثر + متى يستخدم

تمكّن المصادر الخارجية من موازنة ممارسات المنظمة مع الأنظمة والمعايير الوطنية، وتستخدم عند تطوير سياسات جديدة أو مقارنة الأداء بجهات مماثلة

أمثلة

معايير الحوكمة

من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.



التشريعات والأنظمة

مثل نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.



الدراسات الأكاديمية

من الجامعات أو مراكز الأبحاث.



الشراكات

تبادل الخبرات مع منظمات محلية أو دولية.



• **مثال تطبيقي:** جمعية بيئية تستند إلى تقارير وزارة البيئة والمياه والزراعة لتصميم برامج توعية تعزز مفهوم الاستدامة.



جدول: أمثلة على المصادر الخارجية

| المصدر | مثال | القيمة المضافة |
|--------------------|--|-------------------------------|
| الأنظمة والتشريعات | • نظام الجمعيات الأهلية. | • التوافق مع القانون. |
| معايير الحوكمة | • دليل الحوكمة من المركز. | • رفع مستوى الشفافية. |
| الشراكات | • تعاون جمعية خيرية مع هيئة الهلال الأحمر. | • تبادل خبرات وتحسين الخدمات. |
| الأبحاث الأكاديمية | • دراسات جامعات حول الفقر. | • تصميم برامج تنمية دقيقة. |

4.3 المصادر الرقمية (Digital Sources)

التعريف:

المعارف المستمدة من الأدوات الرقمية والأنظمة الحديثة.

المخرج / الأثر + متى يستخدم

توفر المصادر الرقمية بيانات دقيقة وسريعة تساهم في صنع القرار والتحليل، وتستخدم عند الحاجة لمعلومات محدثة أو تقارير كمية قابلة للقياس.



أمثلة

(KM Systems)
أنظمة إدارة المعرفة المؤسسية.



قواعد البيانات الإلكترونية
مثل منصات الجمعيات المرخصة.



المكتبات الرقمية
الوصول للأبحاث والأدلة العالمية.



الذكاء الاصطناعي والتحليلات
استخراج أنماط من البيانات الكبيرة.



• **في النظام السعودي:** تُعد منصة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي مصدرًا رئيسيًا للبيانات والإحصاءات التي تعتمد عليها الجمعيات والمؤسسات الأهلية في التخطيط.



جدول: قنوات المصادر الرقمية

| القناة | الاستخدام | الفائدة |
|--|--|---------------------------------------|
| قاعدة بيانات الجمعيات دليل الجهات غير الربحية | • الاطلاع على الجمعيات والمؤسسات الأهلية المسجلة. | • بناء شراكات وتنسيق. |
| أنظمة إدارة المعرفة | • مشاركة المستندات داخليًا. | • حفظ وتبادل الخبرات. |
| أدوات التحليل الرقمي | • تحليل بيانات المستفيدين. | • تحسين البرامج بدقة. |
| المكتبات الرقمية | • تحميل أوراق بحثية. | • تطوير البرامج وفق أحدث الدراسات. |

4.4 المصادر المجتمعية (Community Sources)



التعريف:

المعارف التي تأتي من المجتمع نفسه (المستفيدين، المتطوعين، أصحاب المصلحة).

المخرج/ الأثر + متى يستخدم

تساعد المصادر المجتمعية في تحديد احتياجات المستفيدين بدقة وتطوير برامج أكثر ملاءمة، وتستخدم عند تصميم المبادرات أو تقييم أثرها.

أمثلة

ورش عمل مع المستفيدين
لتحديد الأولويات.



استطلاعات الرأي
لقياس احتياجات المجتمع.



الممارسات الشعبية
خبرات متوارثة قابلة للاستفادة.



المجالس الاستشارية
إشراك خبراء محليين.



• مثال تطبيقي: جمعية صحية اعتمدت على آراء المرضى في عياداتها لتطوير برامج التوعية، مما حول تجاربهم اليومية إلى مصدر معرفي فاعل.



جدول: أدوات جمع المعرفة المجتمعية

| الأداة | الفئة المستهدفة | الفائدة |
|------------------|-----------------------|-----------------------------|
| استطلاعات الرأي | • مستفيدون وأسرهم | • معرفة الاحتياجات الحقيقية |
| ورش العمل | • متطوعون ومجتمع محلي | • تحديد أولويات البرامج |
| مجالس استشارية | • خبراء من المجتمع | • دمج الخبرات التخصصية |
| قصص وتجارب شخصية | • مستفيدون | • تحويل التجربة لدرس عملي |

4.5 المتطوعون كمصدر مسـتقل (Volunteers as a Source)

التعريف:

المعارف التي يقدمها المتطوعون من خلال خبراتهم العملية في الميدان، باعتبارهم صلة وصل بين المنظمة والمجتمع.



المخرج/ الأثر + متى يستخدم

يقدم المتطوعون معرفة ميدانية تعزز ابتكار الحلول وتحسين التنفيذ العملي، وتستخدم عند تنفيذ الأنشطة الميدانية أو تحسين الإجراءات التشغيلية.

أمثلة

تقديم حلول مبتكرة أثناء الأنشطة الميدانية.



نقل خبرات المجتمع المحلي إلى المنظمة.



دعم التوثيق عبر تقاريرهم وتجاربهم.



• **في النظام السعودي:** تُعد قاعدة بيانات المتطوعين التي يشرف عليها منصة العمل التطوعي مصدرًا معرفيًا مهمًا، حيث توفر بيانات دقيقة عن مهارات وخبرات المتطوعين.



جدول: المتطوعون كمصدر معرفي

| المصدر | الوصف | الفائدة |
|-------------------|---------------------------------|---|
| خبرات ميدانية | • مشاركة مباشرة في الأنشطة. | • ابتكار حلول عملية. |
| نقل المعرفة | • خبرات من المجتمع إلى المنظمة. | • تعزيز ملائمة البرامج. |
| التقارير التطوعية | • توثيق الأنشطة. | • تحويل الجهود التطوعية إلى معرفة مؤسسية. |

4.6 مصفوفة تقييم جودة وموثوقية مصادر المعرفة

| المعيار | الوصف | درجة التقييم (0-1) |
|------------------------|--|--|
| الحدثة | • مدى حداثة المعلومات وتحديثها المستمر | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| الموثوقية | • اعتماد المعلومات على جهة رسمية أو مصدر موثوق | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| التكلفة | • كلفة الحصول على المعلومة (وقت/مال/موارد) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| قابلية إعادة الاستخدام | • إمكانية استخدام البيانات في مشاريع وأنشطة متعددة | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| الصلة بالاحتياج | • مدى ارتباط المعرفة المباشرة باحتياجات المنظمة | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

أ. قائمة تحقق (Checklist)

| السؤال | نعم | لا | ملاحظات |
|---|--------------------------|--------------------------|---------|
| هل تستفيد المنظمة غير الربحية من جميع مصادر المعرفة (داخلية، خارجية، رقمية، مجتمعية)؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| هل توجد آلية لتوثيق الخبرات الفردية وتحويلها إلى معرفة مؤسسية؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| هل تستفيد المنظمة غير الربحية من المنصات الرقمية الحكومية المتاحة؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| هل يتم إشراك المستفيدين بشكل دوري في إنتاج المعرفة؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

ب. مؤشرات أداء (KPIs)

- نسبة التقارير الداخلية التي تم توثيقها واستخدامها (%).
- عدد الدراسات أو الأبحاث الخارجية التي تم الاستفادة منها سنويًا.
- نسبة اعتماد المنظمة غير الربحية على قواعد بيانات رقمية رسمية (%).
- عدد المستفيدين المشاركين في ورش عمل أو استطلاعات رأي.
- معدل دمج المعرفة المجتمعية في الخطط التشغيلية



ج. سياسة إعادة استخدام المعرفة داخل المنظمة

تلتزم المنظمة بوضع سياسة موحدة لإعادة استخدام البيانات والمعارف المستخلصة من جميع المصادر (الداخلية، الخارجية، الرقمية، المجتمعية، المتطوعون)، بهدف تعزيز استدامة المعرفة وتقليل تكرار الجهود. وتشمل السياسة:

- توثيق كل معرفة جديدة في مستودع المعرفة المؤسسي.
- تصنيف البيانات وفق معايير الجودة والموثوقية.
- إتاحة المعرفة للوحدات المختلفة عبر منصة رقمية مركزية.
- مراجعة البيانات وإعادة تحديثها بشكل نصف سنوي.



الوحدة الخامسة

المبادئ العامة لإدارة المعرفة الناجحة

- 5.1 الإطار المرجعي للمبادئ
- 5.2 المبادئ الأساسية
- 5.3 أدوات قياس الامتثال للمبادئ
- دراسة حالة



مدخل

إن نجاح إدارة المعرفة في الكيانات غير الربحية لا يتحقق بمجرد إنشاء أنظمة أو توثيق معلومات، بل يحتاج إلى مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تضمن استدامة النظام المعرفي وتحويله إلى قيمة مضافة.

تشكل هذه المبادئ إطارًا مرجعيًا يُشبه العقد الأخلاقي والتنظيمي بين الإدارة والعاملين، حيث يوجه الممارسات اليومية ويربطها بالأهداف الاستراتيجية وبمعايير الحوكمة الوطنية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ، ورؤية السعودية ٢٠٣٠).

5.1 الإطار المرجعي للمبادئ



| المبدأ | الوصف | الأداة الداعمة | مؤشر قياس (KPI) |
|----------------------------------|---|--|---|
| ثقافة مشاركة المعرفة | <ul style="list-style-type: none"> تشجيع الموظفين والمتطوعين على مشاركة خبراتهم بشكل آمن ومنظم | <ul style="list-style-type: none"> جلسات تبادل المعرفة + منصات رقمية داخلية | <ul style="list-style-type: none"> نسبة الموظفين المشاركين في الأنشطة المعرفية |
| دعم القيادة | <ul style="list-style-type: none"> التزام الإدارة العليا مادياً ومعنوياً ببرامج إدارة المعرفة | <ul style="list-style-type: none"> اعتماد سياسات + تقارير دورية | <ul style="list-style-type: none"> عدد المبادرات المدعومة من الإدارة العليا |
| البنية التحتية التقنية | <ul style="list-style-type: none"> أنظمة رقمية لحفظ وتداول المعرفة بشكل آمن وفعال | <ul style="list-style-type: none"> نظام إدارة المحتوى + سحابة معرفية | <ul style="list-style-type: none"> نسبة الوثائق المؤرشفة إلكترونياً |
| التعلم المستمر | <ul style="list-style-type: none"> بناء برامج تدريبية وتطويرية لرفع مستوى الموظفين | <ul style="list-style-type: none"> حقاتب تدريبية + جلسات معرفة | <ul style="list-style-type: none"> عدد ساعات التدريب المعرفي لكل موظف |
| مؤشرات قياس واضحة | <ul style="list-style-type: none"> اعتماد معايير لقياس نجاح إدارة المعرفة | <ul style="list-style-type: none"> تقارير الأداء + لوحات تحكم | <ul style="list-style-type: none"> نسبة تحقيق مؤشرات إدارة المعرفة |
| المرونة والتكيف | <ul style="list-style-type: none"> تعديل السياسات لتناسب التغيرات والتحديات | <ul style="list-style-type: none"> مراجعة دورية للأنظمة | <ul style="list-style-type: none"> عدد التحديثات الدورية في سياسات المعرفة |
| الحوافز والتقدير | <ul style="list-style-type: none"> مكافآت معنوية ومادية للمساهمين في مشاركة المعرفة | <ul style="list-style-type: none"> شهادات + جوائز تحفيزية | <ul style="list-style-type: none"> عدد الموظفين المكرمين سنوياً |
| الاستدامة المؤسسية | <ul style="list-style-type: none"> ربط إدارة المعرفة بالخطط الاستراتيجية لضمان استمراريتها | <ul style="list-style-type: none"> دمجها في الخطط الاستراتيجية | <ul style="list-style-type: none"> نسبة دمج المعرفة في الخطط طويلة الأجل |
| الالتزام بالأنظمة الوطنية | <ul style="list-style-type: none"> يشمل حماية البيانات (PDPL) والأنظمة ذات الصلة. | <ul style="list-style-type: none"> سياسات خصوصية - نماذج موافقات | <ul style="list-style-type: none"> نسبة الالتزام في تقارير الحوكمة |

5.2 المبادئ الأساسية

- جعل مشاركة المعرفة جزءًا من السلوك اليومي.
- ربط المشاركة بالحوافز والتقدير.

(أ) ترسيخ ثقافة مشاركة المعرفة



مثال: جمعية تخصص جائزة سنوية للفريق الأكثر مساهمة في التوثيق ونقل المعرفة.

- تخصيص ميزانية وبرامج رسمية لإدارة المعرفة.
- إظهار القدوة من القادة عبر مشاركة خبراتهم الشخصية.

(ب) دعم القيادة



- منصات رقمية داخلية.
- حماية الخصوصية والسرية.

(ج) البنية التحتية التقنية



مثال: الجمعيات التي تستخدم منصة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

- جلسات تبادل معرفة دورية.
- إدراج التعلم في تقييم الأداء.

(د) التعلم المستمر



مثال: جمعية تطلق برنامج "جلسة معرفة" شهريًا.

KPIs

(هـ) مؤشرات قياس واضحة



مثال: عدد الأفكار الجديدة، نسبة الوثائق المحدثة، مستوى مشاركة الموظفين.

- تحديث السياسات بشكل مستمر لمواكبة التغييرات.

(و) المرونة والتكيف



- نشر قصص نجاح الموظفين والمتطوعين في النشرات الداخلية.

(ز) الحوافز والتقدير



- ضمان استمرار النظام حتى مع تغيير الإدارات.
- ربط المعرفة بالخطط الاستراتيجية ورؤية ٢٠٣٠.

(ح) الاستدامة المؤسسية



- موازنة سياسات وإجراءات إدارة المعرفة مع الأنظمة والسياسات الوطنية، وضمان توافق ممارسات تبادل ونشر المعرفة مع متطلبات الحوكمة الوطنية.

(ط) الالتزام بالوطنية



مثال: التزام الجمعية بتحديث سياساتها وإجراءاتها بما يتماشى مع نظام حماية البيانات الشخصية (PDPL)، ومعايير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

5.3 أدوات قياس الامتثال للمبادئ

| آلية الاستخدام  | الهدف  | الأداة  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• يُطبق نصف سنويًا. | <ul style="list-style-type: none">• قياس مدى استعداد الموظفين للمشاركة. | استبيان ثقافة المعرفة  |
| <ul style="list-style-type: none">• عبر نظام إلكتروني. | <ul style="list-style-type: none">• متابعة KPIs في الوقت الفعلي. | لوحة متابعة مؤشرات المعرفة  |
| <ul style="list-style-type: none">• تصدر كل ربع سنة. | <ul style="list-style-type: none">• قياس التزام الإدارة العليا. | تقارير الامتثال القيادي  |
| <ul style="list-style-type: none">• لجنة الحوكمة الداخلية. | <ul style="list-style-type: none">• ضمان المرونة والتكيف. | مراجعة سنوية للسياسات  |
| <ul style="list-style-type: none">• مقارنة معدلات المشاركة قبل/بعد التحفيز. | <ul style="list-style-type: none">• قياس أثر نظام المكافآت على السلوك. | تقييم أثر الحوافز  |

الحالة: جمعية "إنسان" لرعاية الأيتام – الرياض

التحدي

- كانت المنظمة غير الربحية تعاني من تكرار نفس البرامج التدريبية للمستفيدين دون تطوير يذكر، مع فقدان الكثير من الخبرات عند مغادرة بعض الموظفين.



الإجراء

- تبنّت المنظمة غير الربحية مبادئ إدارة المعرفة عبر:
 - تخصيص قسم لإدارة المعرفة يتبع للإدارة التنفيذية.
 - تطوير منصة معرفية داخلية تضم لوائح، أدلة، ودروسًا مستفادة.
 - إطلاق برنامج حوافز لتشجيع الموظفين على التوثيق ومشاركة قصص النجاح.
- وضع مؤشرات أداء لمتابعة: عدد الوثائق المحدثة، معدل مشاركة الموظفين، نسبة الأفكار الجديدة المطورة.

النتائج

- توثيق أكثر من ٧٥٠ درسًا مستفادًا خلال عامين.
- تطوير ٣ برامج جديدة مبنية على المعرفة السابقة.
- ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل من ٧٠% إلى ٨٨%.
- اعتماد التجربة كنموذج من قبل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ضمن أفضل ممارسات الحوكمة.

الوحدة السادسة

نموذج ومعايير نضج إدارة المعرفة

- 6.1 تقييم المستوى الحالي
- 6.2 مصفوفة مستويات النضج (KM Maturity Model)
- 6.3 معايير التقييم الأساسية
- 6.4 معايير التقييم الأساسية
- 6.5 تحليل الفجوات (Gap Analysis)
- 6.6 وضع خطة تحسين
- 6.7 المراجعة والتحسين المستمر
- 6.8 الفوائد المتوقعة من التقييم
- دراسة حالة



مدخل

لا يمكن للمنظمات غير الربحية أن تحقق استدامة أو ابتكارًا حقيقيًا دون قياس مستوى نضجها في إدارة المعرفة بشكل دوري.

ويقصد بـ النضج: مدى جاهزية المنظمة في جمع المعرفة، تنظيمها، مشاركتها، وتوظيفها ضمن عملياتها الاستراتيجية والحوكومية.

أهمية التقييم:

- تحديد الموقع الحالي للمنظمة.
- فهم الفجوات ومجالات القصور.
- بناء خارطة طريق للتحسين التدريجي.
- رفع مستوى الشفافية والثقة أمام المانحين والمجتمع.
- دعم التحول نحو نموذج "المنظمة المتعلمة" القادرة على الابتكار.

6.1 تقييم المستوى الحالي



خطوات عملية للتقييم الأولي:

تشخيص القدرات المعرفية عبر استبيانات ومقابلات داخلية.
المسؤول: إدارة المعرفة + الموارد البشرية + القيادات التشغيلية.



قياس عناصر أساسية مثل:

- دعم القيادة.
- ثقافة مشاركة المعرفة.
- توفر الأدوات التقنية.
- ممارسات التعلم والتطوير.

المسؤول: إدارة المعرفة بالتنسيق مع لجان الحوكمة والجودة.



مقارنة النتائج بمصفوفة النضج (KMMM) لتحديد المستوى الحالي.
المسؤول: إدارة المعرفة + القيادة العليا لاعتماد مستوى النضج



6.2 مصفوفة مستويات النضج (KM Maturity Model)



| المستوى | الوصف | المؤشرات العملية | وضع الكيانات غير الربحية النموذجي |
|----------------------|---|------------------------------------|------------------------------------|
| غياب إدارة المعرفة | • لا توجد ممارسات أو أنظمة واضحة | • غياب التوثيق - المعرفة فردية فقط | • منظمات ناشئة صغيرة |
| ممارسات غير منظمة | • مبادرات فردية بدون إطار منهجي | • جهود شخصية - غياب نظام مركزي | • منظمات محلية في بداياتها |
| ممارسات منظمة جزئياً | • وجود بعض الأدوات والسياسات | • أدلة محدودة - تدريب جزئي | • منظمات متوسطة الحجم |
| نظام متكامل | • إدارة معرفة مرتبطة بالعمليات | • أنظمة رقمية - مؤشرات متابعة | • منظمات كبرى مدعومة حكومياً |
| منظمة متعلمة مبتكرة | • دمج المعرفة في الاستراتيجية والابتكار | • إنتاج معرفة جديدة - تحسين مستمر | • منظمات رائدة (مثل: إنسان، إحسان) |

6.3 مؤشرات قياس مستوى النضج (Digital KM Maturity KPIs)

| الوزن النسبي المقترح | أمثلة مؤشرات كمية (KPIs) | البعد |
|----------------------|---|---------------------|
| 25% | <ul style="list-style-type: none">• نسبة المبادرات الداعمة لإدارة المعرفة (%)• عدد القرارات المبنية على المعرفة | القيادة |
| 25% | <ul style="list-style-type: none">• معدل مشاركة الموظفين في أنشطة المعرفة• عدد قصص النجاح الموثقة | الثقافة المؤسسية |
| 30% | <ul style="list-style-type: none">• نسبة الوثائق المعيارية المعتمدة• عدد الدروس المستفادة المحولة إلى إجراءات | العمليات والإجراءات |
| 20% | <ul style="list-style-type: none">• نسبة الأنظمة المدمجة ضمن منصة المعرفة• مستوى نضج التصنيف والبحث (يُقاس بدرجة من 0) | التقنية |

- يتم تحديد مستوى النضج الكلي عبر معادلة مرجحة Weight Score تساعد على المقارنة بين الفترات الزمنية وبين وحدات المنظمة.
- **أداة التقييم الإلكتروني:** يقوم النظام بحساب درجة النضج تلقائياً بناءً على استبيانات كمية، ويولّد تقارير مقارنة (Quarterly Benchmarking) مع:
 - المستوى المستهدف،
 - الفرق المختلفة داخل المنظمة،
 - أو جهات مماثلة في القطاع غير الربحي.

6.4 معايير التقييم الأساسية



لكي يكون التقييم موضوعيًا، يتم الاعتماد على معايير كمية ونوعية:

| المعيار | ما يتم قياسه | مؤشرات كمية (KPIs) | مؤشرات نوعية |
|----------------------------|------------------------------|--|-----------------------------------|
| الثقافة المؤسسية | • ترسيخ ثقافة مشاركة المعرفة | • % الموظفين الذين يوثقون الدروس المستفادة | • رضا الموظفين عن بيئة المشاركة |
| دعم القيادة | • التزام الإدارة العليا | • حجم الميزانية المرسودة | • وجود سياسات رسمية ودعم مباشر |
| البنية التقنية | • الأنظمة والأدوات | • عدد الأنظمة الرقمية المفصلة | • سهولة الوصول + أمن المعلومات |
| العمليات والإجراءات | • وضوح وتكامل الإجراءات | • عدد الأدلة والسياسات المحدثة | • درجة الالتزام بها |
| الابتكار | • توظيف المعرفة للإبداع | • عدد المبادرات الجديدة | • أثر الابتكار على تحسين العمليات |
| التعلم المؤسسي | • إدماج المعرفة في التدريب | • % البرامج التدريبية الموثقة | • وجود برامج Mentorship |
| الإفصاح والشفافية | • دقة الإفصاح عن الأنشطة | • عدد التقارير المنشورة | • رضا المانحين والمستفيدين |
| مؤشرات الأداء | • مخرجات إدارة المعرفة | • حجم الملفات المؤرشفة | • حجم التحسينات الناتجة عنها |

6.5 تحليل الفجوات (Gap Analysis)



الهدف: معرفة الفرق بين "الوضع الحالي" و"الوضع المستهدف".

| المجال | الوضع الحالي | المستوى المستهدف | حجم الفجوة |
|---------|---|---|---|
| التوثيق | <ul style="list-style-type: none">• محدود وغير منتظم | <ul style="list-style-type: none">• شامل عبر أنظمة مؤسسية | <ul style="list-style-type: none">• فجوة كبيرة |
| القيادة | <ul style="list-style-type: none">• دعم معنوي فقط | <ul style="list-style-type: none">• دعم استراتيجي بميزانية | <ul style="list-style-type: none">• فجوة متوسطة |
| التقنية | <ul style="list-style-type: none">• ملفات يدوية | <ul style="list-style-type: none">• منصة رقمية متكاملة | <ul style="list-style-type: none">• فجوة كبيرة |
| الثقافة | <ul style="list-style-type: none">• مشاركة ضعيفة | <ul style="list-style-type: none">• ثقافة مؤسسية تشجع التبادل | <ul style="list-style-type: none">• فجوة كبيرة |
| التعلم | <ul style="list-style-type: none">• تدريب محدود | <ul style="list-style-type: none">• برامج مستمرة + جلسات معرفة | <ul style="list-style-type: none">• فجوة متوسطة |
| الإفصاح | <ul style="list-style-type: none">• مقتصر على بعض الأنشطة | <ul style="list-style-type: none">• تقارير إفصاح دورية وفق معايير الحوكمة | <ul style="list-style-type: none">• فجوة كبيرة |

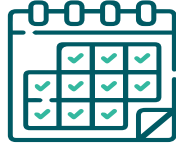
6.6 وضع خطة تحسين

| | |
|---|---|
| المرحلة ١: تحليل الفجوات <ul style="list-style-type: none">• تحديد الفجوات الكمية والنوعية بناءً على نتائج النضج.• ربط كل فجوة بهدف تحسين محدد وقابل للقياس. | ١ |
| المرحلة ٢: خطة التحسين <ul style="list-style-type: none">• تحديد الإجراءات - المسؤول - المدة - الموارد.• ربط الخطة بمؤشرات قياس تقدم Progress KPIs• اعتماد الخطة من القيادة. | ٢ |
| المرحلة ٣: متابعة التنفيذ <ul style="list-style-type: none">• تقارير رقمية شهرية/ربع سنوية.• لوحة مؤشرات Dashboards توضح مستوى التقدم لكل إجراء. | ٣ |
| المرحلة ٤: توثيق الدروس المستفادة <ul style="list-style-type: none">• تحويل التجارب إلى سياسات أو إجراءات أو دروس قابلة لإعادة الاستخدام.• نشرها ضمن نظام إدارة المعرفة. | ٤ |
| المرحلة ٥: التقييم الدوري <ul style="list-style-type: none">• قياس التحسن مقارنة بخط الأساس. Baseline.• تحديث خطة التحسين للعام التالي. | ٥ |

مثال لخطة مرحلية

| المدة | الإجراء | المسؤول | الأداة |
|-----------------------------|--|----------------------------|------------------------------|
| قصير المدى (٦-٠ أشهر) | • تدريب الموظفين على التوثيق | • إدارة الموارد البشرية | • ورش عمل داخلية |
| متوسط المدى (٦-١٨ شهرًا) | • إنشاء نظام إدارة محتوى داخلي | • إدارة تقنية المعلومات | • SharePoint أو نظام محلي |
| طويل المدى (١٨-٣٦ شهرًا) | • دمج إدارة المعرفة في الاستراتيجية | • مجلس الإدارة | • خطة استراتيجية معتمدة |

6.7 المراجعة والتحسين المستمر



إجراء تقييم دوري (نصف سنوي أو سنوي).



مؤشرات متابعة التقدم بعد تنفيذ خطة التحسين:

- نسبة الإجراءات المنجزة مقابل المخطط (%).
- نسبة التحسن في مستوى النضج حسب الأبعاد (%).
- عدد الدروس المستفادة الجديدة خلال الفترة.
- مستوى تبني الموظفين للممارسات المحدثة (يقاس عبر استطلاع).
- نتائج استخدام الأنظمة الرقمية (عدد عمليات البحث، معدل الدخول للنظام).



إدخال تحسينات على التنفيذ الراجعة من الموظفين والمستفيدين.



المسؤول / أصحاب المصلحة

تقع مسؤولية المراجعة على الإدارة التنفيذية بالتعاون مع أصحاب المصلحة من موظفين ومستفيدين لضمان التحسين المستمر.



مثال عملي

جمعية إغاثة في مكة تراجع خطة إدارة المعرفة سنويًا بعد موسم الحج، وتضيف تحسينات استنادًا لتجارب العام.



6.8 الفوائد المتوقعة من التقييم



١ • تحديد المستوى الحقيقي للنضج المعرفي.

٢ • تعزيز الشفافية والمساءلة.

٣ • وضع خطط تحسين قابلة للتنفيذ.

٤ • رفع ثقة المانحين والجهات الرقابية.

5 • دعم الاستدامة المؤسسية.

٦ • زيادة القدرة على الابتكار.

٧ • توفير قاعدة بيانات دقيقة لدعم قرارات التحسين.

٨ • تحديد الأولويات الاستثمارية في المعرفة.



الحالة: جمعية البر بالأحساء

الوضع:
المنظمة غير الربحية تدير عددًا كبيرًا من البرامج الإغاثية والتموية، لكنها واجهت صعوبة في تتبع الدروس المستفادة.



التقييم

النتيجة: وصلت إلى المستوى ٣ (ممارسات منظمة جزئيًا).



أجرت المنظمة تشخيصًا باستخدام مصفوفة النضج (KMMM).



الإجراءات

إدخال مؤشرات أداء مرتبطة بالحوكمة.



تدريب ٢٠٠ موظف على آليات التوثيق.



إنشاء نظام إلكتروني لحفظ الوثائق.



النتائج

ارتفاع ثقة المانحين بعد تقديم تقارير مبنية على المعرفة الموثقة.



تحسين التنسيق بين البرامج بنسبة +٤٠%.



توثيق أكثر من ١٥٠٠ ملف معرفي خلال عامين.



الوحدة السابعة

أدوات ومقاييس التقييم

- 7.1 أدوات التقييم
- 7.2 مصفوفة اختيار الأداة (Decision Matrix)
- 7.3 مؤشرات الأداء (KPIs) لعملية التقييم
- 7.4 أدوات ونماذج عملية جاهزة
- 7.5 مقاييس التقييم
- 7.6 الفوائد المتوقعة من التقييم
- دراسة حالة



مدخل

لكي تقيس الكيانات غير الربحية مستوى نضج إدارة المعرفة بفعالية، لا بد من استخدام مزيج متوازن من الأدوات والمقاييس. فالأدوات (مثل الاستبيانات، المقابلات، الأنظمة الرقمية) تساعد على جمع البيانات النوعية والكمية، بينما المقاييس (KPIs، تقارير، قواعد بيانات) تُحوّل هذه البيانات إلى مؤشرات عملية تسهّل اتخاذ القرار.

ويُعدّ التقييم أداة أساسية لضمان الامتثال لمتطلبات الحوكمة والشفافية، لكن يجدر التنبيه إلى أن الأدوات ليست جميعها في متناول كافة الكيانات؛ فالكيانات الناشئة قد تكتفي بوسائل بسيطة مثل جداول Excel أو استبيانات Google Forms، بينما الكيانات الكبرى قد تستثمر في أدوات متقدمة مثل Power BI أو الذكاء الاصطناعي.

لذلك فإن الاختيار يجب أن يكون واقعيًا ومتدرجًا حسب حجم المنظمة ومواردها.



(أ) الأدوات الأساسية (قابلة للتطبيق على معظم الكيانات)

١. الاستبيانات (Surveys & Questionnaires)

- الهدف: جمع بيانات واسعة النطاق حول الثقافة، السياسات، والممارسات.
- النطاق: موظفون، متطوعون، مستفيدون.
- مثال: Google Forms لقياس معدل مشاركة الدروس المستفادة.
- مؤشرات: معدل الاستجابة (%) - متوسط محاور الثقافة/التقنية (من 0).



٢. المقابلات (Interviews)

- الهدف: الحصول على رؤى معمقة حول التحديات والفرص.
- المخرجات: خرائط أسباب الجذور، قصص نجاح، فرص تحسين.
- مثال: مقابلة المدير التنفيذي لفهم دور القيادة في دعم إدارة المعرفة.



٣. ورش العمل (Workshops)

- الهدف: توليد توافق جماعي وتحديد أولويات التحسين.
- المخرجات: قائمة إجراءات قصيرة ومتوسطة المدى.
- مثال: ورشة "كيف نستفيد من خبراتنا السابقة لتصميم المشاريع القادمة؟".



٤. مراجعة المستندات (Document Review)

- الهدف: فحص جودة التوثيق وحدثته.
- النطاق: سياسات، محاضر، تقارير أثر.
- المخرجات: Gap Log توصيات تحديث.



٥. الملاحظة المباشرة (Direct Observation)

- الهدف: رصد الفجوة بين "المكتوب والممارس".
- مثال: متابعة سير العمل الميداني لمعرفة إن كانت السياسات مطبقة فعلياً.





(ب) الأدوات المتقدمة (تستخدم عند توافر موارد أكبر)

١. أنظمة تكنولوجيا المعلومات (IT Systems)

- أمثلة: Notion, SharePoint, أنظمة إدارة المحتوى.
- مؤشرات: عدد المستخدمين النشطين، معدل تحديث الوثائق.



٢. المقابلات (Interviews)

- الهدف: تعميق الحوار مع فئات محددة مثل قادة الفرق التطوعية.
- المخرجات: رؤى نوعية قابلة للتحويل إلى خطط عملية.



٣. ورش العمل (Workshops)

- لوحات متابعة (Dashboards - Power BI).
- الذكاء الاصطناعي: تحليل النصوص، تصنيف المستندات.
- ملاحظة: يمكن استبدال هذه الأدوات بأدوات منخفضة التكلفة مثل Google Sheets أو تقارير Excel للمنظمات الصغيرة.



7.2 مصفوفة اختيار الأداة (Decision Matrix)



| التدقيق الخارجي | الأنظمة الرقمية | الاستبيانات | الوزن | المعيار |
|-----------------|-----------------|-------------|-------|-----------------|
| 4 | 5 | 3 | 30% | الدقة التشغيلية |
| 3 | 5 | 5 | 20% | سرعة النتائج |
| 2 | 3 | 5 | 15% | الكلفة |
| 3 | 5 | 4 | 15% | القابلية للتوسع |
| 5 | 4 | 3 | 20% | الثقة الخارجية |
| 3.6 | 4.6 | 3.9 | 100% | المجموع الموزون |

التفسير

التدقيق الخارجي:
يعزز الثقة لدى المانحين
لكنه أعلى كلفة.



الأنظمة الرقمية:
أدق وأكثر تكاملاً عند
وجود بنية تحتية تقنية.



الاستبيانات:
مناسبة وسريعة
ومخفضة الكلفة.



7.3 مؤشرات الأداء (KPIs) لعملية التقييم

- تشمل مؤشرات الأداء الاستراتيجية قياس أثر إدارة المعرفة على تحقيق الأهداف المؤسسية طويلة المدى، مثل تعزيز الاستدامة، ورفع جودة الخدمات، وتحسين كفاءة اتخاذ القرار.
- يُنصح باستخدام منهجيات قياس معتمدة كبطاقة الأداء المتوازن (BSC) لربط مؤشرات إدارة المعرفة بالأبعاد المالية والتشغيلية وخدمة المستفيد وبناء القدرات داخل المنظمة.

(أ) مؤشرات تقنية/تشغيلية

زمن دورة التقييم (أيام). ✓

معدل استكمال أدوات التقييم (%). ✓

نسبة المحتوى المحدث في قاعدة المعرفة (%). ✓

نسبة التوصيات المطبقة خلال ٩٠ يومًا (%). ✓

معدل استخدام المنصة (MAU/إجمالي المستخدمين). ✓

(ب) مؤشرات الأثر (Impact KPIs)

انخفاض الأخطاء التشغيلية بعد تحديث الوثائق (%). ✓

نسبة المشاريع الجديدة المبنية على دروس مستفادة موثقة. ✓

نسبة التحسينات المطبقة في البرامج بناءً على نتائج التقييم. ✓

تقليص الفجوة بين السياسات المكتوبة والممارسات الفعلية. ✓

عدد الأفكار الناتجة من ورش العمل التي تحولت إلى مشاريع. ✓

7.4 أدوات ونماذج عملية جاهزة



١. نموذج استبيان مصغر (ثقافة مشاركة المعرفة - Likert 1-5)

- أشرك الدروس المستفادة بانتظام.
- يسهل عليّ الوصول إلى المستندات المطلوبة.
- أتلقى حوافز عند مشاركة المعرفة.
- القيادة تدعم التوثيق.
- منصتنا التقنية تدعم مشاركة المعرفة.



٢. قائمة مراجعة للمستندات

- وجود سياسة إدارة معرفة محدثة.
- دليل دروس مستفادة لكل مشروع.
- نسبة الوثائق المحدثة خلال ٩٠ يومًا $\leq 30\%$.



٣. محضر مقابلة شبه منظمة

- أكبر عائق أمام مشاركة المعرفة؟
- مثال حديث لتغيير قرار نتيجة معرفة جديدة؟
- ٣ أولويات لتحسين إدارة المعرفة خلال ٦ أشهر؟



٤. بطاقة متابعة الأنظمة (شهرية)

- عدد المستخدمين النشطين.
- زمن البحث عن المستند (≥ 3 دقائق).
- نسبة المحتوى المحدث.





١. التقارير الرسمية

- نسبة التقارير التي تضمنت دروسًا مستفادة.
- % القرارات الاستراتيجية المبنية على تقارير رسمية.



٢. قواعد البيانات

- معدل تحديث الوثائق (%).
- عدد مرات الوصول إلى الأدلة التشغيلية.



٣. الوسائل الإيضاحية

- لوحات متابعة (Dashboards).
- خرائط ذهنية لتوضيح الفجوات.



٤. النتائج المستهدفة

- رفع الكفاءة وخفض التكرار.
- تعزيز الشفافية عبر تقارير دقيقة.
- دعم الابتكار عبر تحويل الأفكار إلى مشاريع.



7.6 الفوائد المتوقعة من التقييم



• توفير صورة شاملة عن الواقع.



• بناء خارطة طريق للتحسين.



• زيادة الثقة لدى المانحين والجهات الرقابية.



• رفع القدرة التنافسية للمنظمة.



• دعم الاستدامة المؤسسية.





الحالة: جمعية "نماء مجتمع"

الوضع:

تشنت التوثيق بين الأقسام وانخفاض إعادة استخدام المواد التدريبية.



الأدوات المستخدمة

مراجعة خارجية خفيفة. ✓

مراجعة سجلات SharePoint (MAU = 38%). ✓

استبيان شامل (٩٢ موظفًا). ✓

الإجراءات

ربط الحوافز بمؤشر المحتوى الموثق. ✓

تدريب الموظفين على التوثيق. ✓

تحديث سياسة إدارة المعرفة. ✓

النتائج

متوسط الثقافة ارتفع من ٣,١ إلى ٣,٩. ✓

تحديث الوثائق ٣٦% بدلاً من ١٤%. ✓

MAU ارتفع إلى ٦٧%. ✓

الانتقال من مستوى (٣) منظم إلى (٤) متكامل. ✓

تقليص زمن البحث عن المستند من ٧,٥ إلى ٢,٦ دقيقة. ✓

الوحدة الثامنة

استراتيجية إدارة المعرفة

- 8.1 الرؤية والرسالة
- 8.2 تحليل البيئة (SWOT)
- 8.3 الأهداف الاستراتيجية (SMART)
- 8.4 المبادرات المرتبطة بإدارة المعرفة
- 8.5 خطط العمل (Action Plans)
- 8.6 الأدوار والمسؤوليات
- 8.7 التحديات والحلول
- 8.8 أدوات وأساليب إنتاج/اكتساب المعرفة
- 8.9 آليات الحفظ والنشر
- دراسة حالة



مدخل

لكي تتحقق القيمة المضافة من إدارة المعرفة في الكيانات غير الربحية، فإنها تحتاج إلى استراتيجية واضحة ومتكاملة، تُحدد الأهداف بدقة، وتضع المبادرات والآليات اللازمة، مع توزيع الأدوار والمسؤوليات ومواجهة التحديات بفاعلية.

تأتي هذه الاستراتيجية منسجمة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومعايير الحوكمة الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، لتعزيز استدامة الأثر الاجتماعي ورفع كفاءة العمل المؤسسي.

8.1 الرؤية والرسالة



الرؤية

- أن تصبح المنظمة بيئة مؤسسية متعلمة، قادرة على إنتاج وإدارة ونشر المعرفة بما يعزز أثرها الاجتماعي ويحقق استدامتها.
- تعكس الرؤية التوجه المستقبلي للمنظمة، وتصف الحالة المنشودة والأثر الذي تسعى لتحقيقه على المدى الطويل

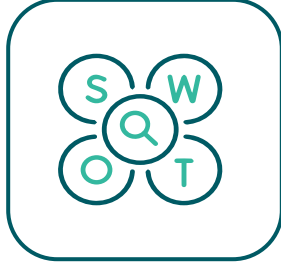


الرسالة

- إدارة وتنمية رأس المال الفكري عبر آليات مبتكرة وتقنية متقدمة، تُمكن الموظفين والمتطوعين من توظيف المعرفة في خدمة أهداف المنظمة والمجتمع.
- توضح الرسالة غاية المنظمة ودورها، والفئات المستفيدة، وآليات العمل التي تستخدمها لتحقيق أهدافها.

8.2 تحليل البيئة (SWOT)

ولضمان شمولية التحليل، يُنصح باستكمال تحليل SWOT بتحليل PESTLE، الذي يدرس العوامل الخارجية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والقانونية، والبيئية) المؤثرة على بيئة المنظمة.



| المحور | العناصر | مثال تطبيقي |
|----------|---|---|
| القوة | <ul style="list-style-type: none">• خبرات متراكمة - التزام بالحوكمة - قاعدة بيانات أولية | <ul style="list-style-type: none">• وجود سجل سنوي للأنشطة موثق منذ سنوات |
| الضعف | <ul style="list-style-type: none">• ضعف التكامل بين الوحدات - محدودية الموارد التقنية | <ul style="list-style-type: none">• الاعتماد على أدوات يدوية في توثيق المشاريع |
| الفرص | <ul style="list-style-type: none">• دعم حكومي للتحويل الرقمي - شراكات مع القطاع الخاص | <ul style="list-style-type: none">• الاستفادة من منصات مثل "إشراق" و"العمل التطوعي" |
| التحديات | <ul style="list-style-type: none">• فقدان المعرفة عند مغادرة الكفاءات - ضعف استدامة التمويل - ضعف التزام مجلس الإدارة بإقرار سياسات إدارة المعرفة | <ul style="list-style-type: none">• خروج قائد مشروع دون نقل خبراته المكتسبة |

8.3 الأهداف الاستراتيجية (SMART)



| الهدف | القياس | المدى الزمني | المستهدف |
|--------------------------|--|--------------|--------------|
| إنشاء قاعدة معرفة مركزية | • نسبة التغطية للوثائق والدروس المستفادة. | 12 شهرًا | ≥ 80% |
| تنمية القدرات البشرية | • نسبة المشاركين في التدريب. | نصف سنوي | ≥ 70% |
| تعزيز التعاون الداخلي | • نسبة المبادرات المشتركة بين الإدارات. | سنتان | ≥ 50% |
| رفع جودة المعرفة | • نسبة الالتزام بالمراجعة الدورية. | ربع سنوي | 100% |
| توظيف التكنولوجيا | • نسبة الاستخدام الشهري للمنصة. | سنة | ≥ 90% |
| قياس الأثر | • تقارير (KPIs) القرار - الجودة - رضا المستفيدين). | سنوي | ≥ 80% مطابقة |

8.4 المبادرات المرتبطة بإدارة المعرفة



• إنشاء قاعدة معرفة مركزية.



• برامج تدريب وتطوير مستمرة.



• تشجيع التعاون بين الإدارات.



• توثيق الخبرات والدروس المستفادة.



• اعتماد أنظمة رقمية (ERP/CRM/DMS).



• متابعة الأداء عبر KPIs ولوحات رقمية.



8.5 خطط العمل (Action Plans)



| المدي | الأنشطة | النتائج المتوقعة | مؤشر النجاح |
|--------------------------|--|--|---|
| قصير (6 أشهر) | <ul style="list-style-type: none">إعداد السياسات -تصميم منصة تجريبية | <ul style="list-style-type: none">وجود إطار رسمي لإدارة المعرفة | <ul style="list-style-type: none">وجود سياسة إدارة معرفة مكتوبة ومعتمدة |
| متوسط (سنة) | <ul style="list-style-type: none">إطلاق المنصة -تدريب الموظفين -تفعيل المبادرات | <ul style="list-style-type: none">استخدام فعلي للمنصة -زيادة مشاركة المعرفة | <ul style="list-style-type: none">نسبة $\leq 70\%$ من الموظفين مدربين على المنصة |
| طويل (3 سنوات) | <ul style="list-style-type: none">دمج المعرفة في كل العمليات -الحصول على اعتماد ISO 30401 | <ul style="list-style-type: none">منظمة متعلمة ومعترف بها دوليًا | <ul style="list-style-type: none">الحصول على اعتراف أو جائزة في مجال التميز المؤسسي |

8.6 الأدوار والمسؤوليات



| المسؤوليات | الدور | الجهة |
|---|---|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• جمع، تنظيم، مراجعة، نشر | <ul style="list-style-type: none">• قيادة يومية | فريق إدارة المعرفة |
| <ul style="list-style-type: none">• دمج المعرفة في التخطيط | <ul style="list-style-type: none">• ربط استراتيجي | إدارة الاستراتيجية |
| <ul style="list-style-type: none">• تدريب، تحفيز، تقييم مشاركة | <ul style="list-style-type: none">• بناء القدرات | الموارد البشرية |
| <ul style="list-style-type: none">• تطوير وتشغيل المنصات | <ul style="list-style-type: none">• دعم تقني | تقنية المعلومات |
| <ul style="list-style-type: none">• إنتاج وتحديث المعرفة باستمرار | <ul style="list-style-type: none">• المشاركة | الوحدات الأخرى |

8.7 التحديات والحلول



| التحدي | الحل |
|---------------------|---|
| مقاومة التغيير | <ul style="list-style-type: none">• برامج توعية + حوافز |
| نقص الموارد | <ul style="list-style-type: none">• شراكات + تقنيات مفتوحة المصدر + ضعف موازنة مخصصة لإدارة المعرفة |
| جودة المعرفة | <ul style="list-style-type: none">• معايير مراجعة + لجان تدقيق |
| ضعف التكامل التقني | <ul style="list-style-type: none">• بناء أنظمة متكاملة وربطها بالمنصات الوطنية |
| الحفاظ على المشاركة | <ul style="list-style-type: none">• تحفيز دوري + جوائز سنوية |



8.8 أدوات وأساليب إنتاج/اكتساب المعرفة



منتديات المعرفة (Knowledge Café):
• جلسات تشاركية.



منصات تبادل المعرفة:

• Intranet - SharePoint - Slack



المطالعة:

• مكتبات رقمية داخلية.



Mentoring:

• خبراء يوجهون الموظفين الجدد.



الفوائد

استدامة الخبرات.



تعاون.



تعلم مستمر.



8.9 آليات الحفظ والنشر



| الفوائد | الخصائص | الأداة |
|---|---|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• حفظ المعرفة -• سرعة الوصول | <ul style="list-style-type: none">• مركزية - أمان - بحث• متقدم | نظام DMS للأرشفة |
| <ul style="list-style-type: none">• تعزيز الشفافية | <ul style="list-style-type: none">• ميسرة - منتظمة -• واضحة | نشرات داخلية وتقارير |
| <ul style="list-style-type: none">• مشاركة الدروس• الاستفادة | <ul style="list-style-type: none">• تفاعلية - عملية | ورش عمل معرفية |

جمعية البر

بالمنطقة الشرقية



الحالة: جمعية البر بالمنطقة الشرقية

التحدي:

ضعف توثيق الخبرات وفقدان المعرفة مع مغادرة الموظفين.



الاستراتيجية

تدريب ٨٠% من الموظفين على استخدام النظام. ✓

إطلاق برنامج "معرفة البر" لتوثيق الدروس المستفادة. ✓

إنشاء قاعدة معرفة رقمية تضم كل المشاريع. ✓

المؤشرات

% القرارات المعتمدة على بيانات موثقة: ٤٠% → ٧٣%. ✓

نسبة الموظفين المساهمين في التوثيق: ١٨% → ٦٥%. ✓

نسبة تحديث الوثائق: ارتفعت من ٢٥% → ٨٢% خلال سنة. ✓

النتيجة

انتقال مستوى النضج من ممارسات غير منظمة (Level 2) إلى نظام متكامل (Level 4) وفق نموذج KMMM. ✓

الوحدة التاسعة

الابتكار وحل المشكلات عبر إدارة المعرفة

- 9.1 الربط بين إدارة المعرفة والابتكار
- 9.2 دعم الابتكار من خلال إدارة المعرفة
- 9.3 تحسين عمليات حل المشكلات
- 9.4 أدوات داعمة لبيئة غير ربحية
- 9.5 مؤشرات متابعة (KPIs)
- دراسة حالة



مدخل

الابتكار وحل المشكلات هما وجهان لعملة واحدة في بيئة الكيانات غير الربحية. فبينما يُمثل الابتكار القدرة على تحويل المعرفة إلى حلول وخدمات جديدة تُعزز الأثر، فإن حل المشكلات يعكس قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة.

توفّر إدارة المعرفة الأساس لكلا المسارين؛ فهي التي تنظّم الخبرات والدروس المستفادة، وتسهّل مشاركة الأفكار، وتدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

9.1 الربط بين إدارة المعرفة والابتكار

(أ) التعريف والعلاقة

- **إدارة المعرفة:** إدارة المعرفة: تنظيم وتوظيف المعرفة لخدمة أهداف المنظمة.
- **الابتكار:** تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة أو محسنة. العلاقة: المعرفة المُنتجة → تتحول إلى ابتكار → تعود بأثر اجتماعي/اقتصادي يعزز الاستدامة.



(ب) تسلسل تطوير المعرفة إلى ابتكار

| المخرجات | الوصف | المرحلة |
|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| • خريطة مجالات المعرفة. | • تحديد المجالات المعرفية الأساسية. | تحديد المجالات الجوهرية |
| • كفاءات جوهرية. | • دمج المعرفة بالموارد. | توليد الكفاءات |
| • منتجات/خدمات أساسية. | • تحويل الكفاءات إلى خدمات. | تطوير المنتجات/الخدمات |
| • أثر اجتماعي/مالي مستدام. | • ابتكار حلول ذات قيمة مضافة. | تعظيم الأثر |

(ج) شجرة الكفاءات الجوهرية

- **الجذور:** مجالات المعرفة الداخلية (خبرات، أنظمة، موظفون).
- **الساق:** الكفاءات الجوهرية (Core Competencies).
- **الأغصان:** الخدمات والمنتجات.
- **الثمار:** حلول مبتكرة ذات أثر اجتماعي.



9.2 دعم الابتكار من خلال إدارة المعرفة

(أ) مصادر الابتكار

• **ابتكار مخطط:**
ضمن مشاريع وتحديات ابتكارية منظمة.

• **ابتكار غير مخطط:**
يظهر عفويًا أثناء العمل.

(ب) آلية إدارة الابتكار عبر المعرفة

• **إدخال** التغذية الراجعة من المشاريع السابقة.

• **تحديث** الاستراتيجية الابتكارية.

• **فحص** الكفاءات الجوهرية.

(ج) المراحل الرئيسية لعملية الابتكار

| المرحلة | الأنشطة | أدوات إدارة المعرفة |
|------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| توليد الأفكار | • عصف ذهني - مختبرات ابتكار | • منصات اقتراحات رقمية |
| اختبار الأفكار | • فحص الجدوى | • مصفوفة تقييم الأفكار |
| تحقيق الأفكار | • تطوير وتنفيذ | • إدارة المشاريع + مستودع المعرفة |
| استثمار الأفكار | • تحويل الابتكار لقيمة (خدمة/منتج) | • نظام متابعة أثر الابتكار |

منظور غير ربحي: بخلاف القطاعات التجارية التي تركز على العائد المالي، تُقاس جميع مراحل الابتكار في الكيانات غير الربحية بمدى مساهمتها في تحسين جودة حياة المستفيدين، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل التكاليف التشغيلية.

(د) مستويات نجاح الابتكار

| المستوى | التركيز | الأدوات |
|----------------------|--------------------|---------------------------|
| المشروع | • إدارة وتخطيط | • إدارة مشاريع + وثائق |
| أصحاب المعرفة | • خبراء ومتخصصون | • مجتمعات ممارسة |
| البيانات | • التوثيق والتحليل | • قوالب بيانات Dashboards |

9.3 تحسين عمليات حل المشكلات

(أ) أهمية تطوير عمليات حل المشكلات

• تعزيز جودة الخدمات.

• رفع كفاءة الأداء.

• تعزيز المرونة
المؤسسية.

• خلق بيئة تعلم مستمر.

• دعم القرارات المبنية
على الأدلة.

(ب) مظاهر الضعف الشائعة

| المظهر | الوصف | مثال |
|---------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| الاعتماد على الانطباعات | • غياب البيانات. | • قرارات مبنية على توقعات. |
| الخلط بين الأعراض والجذور | • معالجة النتائج لا الأسباب. | • تسريع التسليم بدل تدريب الموظفين. |
| ضعف المشاركة | • استبعاد أصحاب المصلحة. | • قرارات إدارية دون تشاور. |
| غياب الأدوات المنهجية | • استخدام أساليب بدائية. | • لا توجد خرائط سبب-أثر. |
| ردود أفعال مؤقتة | • حلول قصيرة المدى. | • معالجة شكاوى دون إصلاح النظام. |

(ج) مبادئ تحسين حل المشكلات

الشمولية
(النظر للسياق الكامل).

الموضوعية
(بيانات دقيقة).

التعلم المستمر
(توثيق المشكلات والدروس).

المشاركة
(فرق متعددة التخصصات).

المنهجية
(أدوات تحليل علمية).

9.3 تحسين عمليات حل المشكلات

(د) التمييز بين الأعراض والجذور

• **الجذور:** الأسباب الأساسية مثل ضعف التدريب.

• **الأعراض:** مظاهر سطحية مثل تأخير التسليم.

أداة: تحليل الأسباب الخمسة (Whys 0)

مثال: "لماذا تأخر المشروع؟"

• المسؤولية غير واضحة.

• لا توجد خطة متابعة.

• لا يوجد نظام موارد بشرية.

• توصيف وظيفي غير محدث.

• غياب استراتيجية إدارة معرفة مرتبطة بالتوظيف.

(هـ) خطوات عملية حل المشكلات

• **جمع** وتحليل البيانات.

• **تحديد** المشكلة بدقة.

• **تصميم** بدائل للحلول.

• **تحديد** الأسباب الجذرية.

• **التنفيذ** والتوثيق.

• **اختيار** الحل الأنسب وتجريبه.

• **تقييم** النتائج وتحديث قاعدة المعرفة.

9.4 أدوات داعمة لبيئة غير ربحية



قوائم تحقق (Checklists):

- للتأكد من شمولية التحليل.



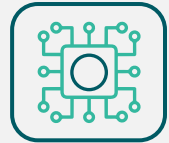
ورش عمل تشاركية:

- تضم موظفين ومستفيدين وأعضاء مجلس الإدارة.



أنظمة رقمية:

- مثل منصة قوى لتوثيق الإجراءات الإدارية أو منصة مكين لإدارة المتطوعين.



لوحات متابعة KPIs:

- لقياس المشكلات المعالجة ومتابعة مؤشرات الأداء.



دروس مستفادة (Lessons Learned Log):

- سجل رسمي توثق فيه كل مشكلة وحلها ليستخدم لاحقًا في المشاريع المماثلة.



9.5 مؤشرات متابعة (KPIs)

(أ) مؤشرات الابتكار

• نسبة المشاريع التي وثّقت دروسها بعد الإقفال ($\leq 90\%$)

١

• متوسط زمن رفع المعرفة على النظام (≥ 48 ساعة)

٢

• عدد الأفكار المعتمدة/الربع (≤ 10)

٣

• نسبة الأفكار التي تحولت إلى خدمات ($\leq 40\%$)

٤

(ب) مؤشرات حل المشكلات

• نسبة المشكلات الموثقة ($\leq 90\%$)

١

• متوسط وقت المعالجة (≥ 30 يومًا)

٢

• نسبة المشكلات المتكررة ($\geq 10\%$)

٣

• رضا المستفيدين ($\leq 80\%$)

٤



مسك Misk

مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

الحالة: مؤسسة مسك الخيرية – مسك الابتكار

التحدي:
الحاجة لأليات ابتكار شبابي مؤسسي.
الإجراء:
أطلقت مبادرة "مسك الابتكار" كمنصة تجمع المعرفة والابتكار.



التطبيق المعرفي

متابعة الأثر عبر منصات رقمية. ✓

إدارة عملية الابتكار من التصفية إلى التمويل. ✓

قاعدة بيانات للأفكار. ✓

المخرجات

٢٠ خدمة/منتج اجتماعي تم تحويلها إلى نماذج تشغيل ناجحة. ✓

٨٥ مشروعًا ابتكاريًا وصل للتنفيذ. ✓

١٢٠٠ فكرة مسجلة خلال عامين. ✓

الأثر

تعزيز ثقافة الابتكار المبني على المعرفة، وتحويل المملكة لمركز إقليمي لريادة الأعمال الاجتماعية. ✓

الوحدة العاشرة

العامل البشري في إدارة المعرفة

- **10.1** بيئة العمل الفردية
- **10.2** دور الموظف: المعرفة الشخصية مقابل المؤسسية
- **10.3** العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة
- **10.4** الأدوار العملية للموظف في إدارة المعرفة
- **10.5** التحديات التي يواجهها الموظف
- **10.6** أدوات عملية لتمكين الموظف
- **10.7** مؤشرات الأداء (KPIs)



مدخل

يعد العامل البشري حجر الزاوية في أي نظام لإدارة المعرفة. فالموظفون والمتطوعون ليسوا مجرد منفذين للمهام، بل هم منتجون وحافظون وناقلون للمعرفة.

وفي بيئة الكيانات غير الربحية - حيث تتعدد الأطراف (مستفيدون، مانحون، جهات إشرافية) - يصبح تمكين الموظف في مجال إدارة المعرفة شرطاً لضمان الاستدامة، وتعزيز الثقة، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومعايير الحوكمة الوطنية.

10.1 بيئة العمل الفردية

- تمثل بيئة العمل الفردية الإطار المباشر الذي يتفاعل فيه الموظف أو المتطوع مع مهامه، وأدواته، وزملائه، وقياداته.



التحدي الأساسي

- غياب تحديد واضح لبيئة العمل الفردية يؤدي إلى:

صعوبة قياس الأداء الفعلي.



ضعف التنسيق.



تشتت المسؤوليات.



الوضع المثالي مقابل الواقع

| العنصر | الوضع المثالي | الواقع في كثير من الكيانات |
|---------------|---|---|
| وضوح المهام | <ul style="list-style-type: none">وصف وظيفي محدث + أهداف فردية. | <ul style="list-style-type: none">أوصاف عامة وقديمة. |
| بيئة العمل | <ul style="list-style-type: none">محددة الأطراف بدقة. | <ul style="list-style-type: none">علاقات مبهمّة أو متداخلة. |
| قنوات التواصل | <ul style="list-style-type: none">أنظمة واضحة ومنصات تعاون. | <ul style="list-style-type: none">اعتماد على واتساب وبريد غير رسمي. |
| الدعم الفني | <ul style="list-style-type: none">تدريب وأدوات تقنية متاحة. | <ul style="list-style-type: none">نقص التدريب أو الموارد. |

- الفجوة هنا تؤكد الحاجة لتحليل بيئة العمل الفردية ضمن نظام إدارة المعرفة المؤسسية.

10.2 دور الموظف: المعرفة الشخصية مقابل المؤسسية



المعرفة الشخصية (Personal Knowledge Management)

- خبرات ومهارات فردية (تنظيم الملفات، تدوين الملاحظات).



المعرفة المؤسسية (Organizational Knowledge Management)

- تحويل تلك الخبرات الفردية إلى أصول معرفية مشتركة (توثيق، قواعد بيانات، منصات تعاون).

• **التحدي:** ضمان نقل المعرفة من الفرد إلى المؤسسة حتى لا تضيع بمغادرة الموظف.



10.3 العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

١ • **الثقافة التنظيمية:**
إما بيئة مشجعة أو معيقة للمشاركة.

٢ • **الحافز الفردي:**
القناعة بأهمية التوثيق والمشاركة.

٣ • **القيادة:**
دعم الثقة والانفتاح.

٤ • **التكنولوجيا:**
أنظمة سهلة (DMS, ERP).

5 • **التدريب:**
مهارات التوثيق والمشاركة اليومية.

العلاقة بين الحافز والاستقلالية

| العنصر | بدون تكامل | مع التكامل |
|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| الحافز فقط | • مشاركة شكلية قصيرة الأمد. | • مشاركة مستمرة + ابتكار. |
| الاستقلالية فقط | • اجتهاد فردي محدود. | • مبادرات إبداعية قابلة للنقل. |
| الحافز + الاستقلالية | • - | • إنتاج وإدارة معرفة مستدامة. |

10.4 الأدوار العملية للموظف في إدارة المعرفة

• المتّج

- تطوير أدوات أو أساليب جديدة.



• الموثّق

- مشاركة المعرفة عبر المنصات والاجتماعات.



• المشارك

- مشاركة المعرفة عبر المنصات والاجتماعات.



• المستفيد

- استخدام المعرفة المتاحة لتطوير الأداء.



• الناقد البنّاء

- يسهم في تحسين جودة المعرفة.



• **مثال:** جمعية تنمية بالطائف تطلب من كل موظف إدخال "درس مستفاد" واحد شهريًا في منصة "تمكين المعرفة".



10.5 التحديات التي يواجهها الموظف



| التحدي | الأثر | الحل المقترح |
|-------------------------------|------------------------|---|
| الخوف من فقدان الميزة الفردية | • إخفاء المعرفة | • نشر ثقافة "المعرفة قوة جماعية" + مكافآت |
| ضعف الأدوات التقنية | • صعوبة المشاركة | • منصات سهلة (SharePoint - Notion) |
| ضغط العمل | • إهمال التوثيق | • دمج التوثيق في سير العمل اليومي |
| غياب الحافز | • مشاركة محدودة | • نظام حوافز + ربط التوثيق بالتقييم |
| ضعف الوعي | • اعتبار التوثيق عبئاً | • برامج توعية + ربط التوثيق بالمؤشرات |

10.6 أدوات عملية لتمكين الموظف



قوالب جاهزة:

- قوالب جاهزة: لتوثيق الدروس أو التقارير.



منصات تفاعلية

- Slack, Microsoft Teams, منصة العمل التطوعي.



برامج تدريب قصيرة

- "توثيق المعرفة في ١٠ دقائق يوميًا".



نماذج سريعة

- Google Form باركود لتسجيل خبرة أو فكرة.



خرائط ذهنية ولوحات كانبان

- لتمثيل بيئة العمل ومتابعة المهام.



10.7 مؤشرات الأداء (KPIs)



| المؤشر | آلية القياس | الهدف |
|---|--|------------|
| نسبة الموظفين الذين حدّدوا بيئة عملهم الفردية | • عدد النماذج المحدثة ÷ العدد الكلي | ≥ 80% |
| وضوح الأدوار | • استبيان رضا الموظفين | ≥ 85% |
| نسبة ازدواجية المهام | • عدد الحالات ÷ مجموع المهام | ≤ 10% |
| مشاركة المتطوعين في التحليل | • المشاركون ÷ إجمالي المتطوعين | ≥ 70% |
| نسبة الموظفين المساهمين بمعرفة جديدة | • المشاركات ÷ عدد الموظفين | ≥ 70% |
| معدل تحديث قاعدة المعرفة | • عدد الوثائق المحدثة شهريًا | ≥ 50 وثيقة |
| نسبة تحويل المعرفة الفردية لمؤسسية | • الأفكار الموثقة ÷ الابتكارات الفردية | ≥ 60% |

الوحدة الحادية عشرة

دورة تدفق وتطوير المعرفة

- 11.1 تعريف لوجستيات المعرفة
- 11.2 المكونات الأساسية والبنية التحتية
- 11.3 طرق ومتطلبات نقل المعرفة
- 11.4 تغيير قاعدة المعرفة وتطويرها
- 11.5 التكامل في المشاريع
- 11.6 التحديات والحلول
- 11.7 مؤشرات أداء (KPIs)
- دراسة حالة

11.1 تعريف لوجستيات المعرفة



هي مجموعة العمليات والآليات المعنية بتدفق المعرفة داخل المنظمة وخارجها، بدءًا من توليدها وتوثيقها، مرورًا بتخزينها ونقلها، وصولًا إلى توزيعها واستخدامها.

بعبارة أخرى:

لوجستيات المعرفة = سلسلة الإمداد الخاصة بالمعرفة.

11.2 المكونات الأساسية والبنية التحتية

تشمل لوجستيات المعرفة خمس حلقات رئيسية

١ • توليد المعرفة: عبر المشاريع، الأبحاث، التجارب.

٢ • تخزين المعرفة: في قواعد بيانات وأرشيفات رقمية.

٣ • نقل المعرفة: عبر الاجتماعات، التقارير، الأنظمة الرقمية.

٤ • توزيع المعرفة: للمستفيدين، الموظفين، أصحاب القرار.

٥ • استخدام المعرفة: توظيفها في السياسات والقرارات.

في الكيانات غير الربحية، يُقاس نجاح لوجستيات المعرفة بمدى وصولها للمستفيدين وتعزيز أثر البرامج، وليس فقط بتوفرها داخليًا.

البنية التحتية المطلوبة

١ • أنظمة إدارة معرفة (OpenKM ,SharePoint).

٢ • أرشيف رقمي منظم.

٣ • منصات تعاون فعّالة (Slack ,Microsoft Teams، المنصة الوطنية للعمل التطوعي).

٤ • أدوات ذكاء اصطناعي لتحليل البيانات.

٥ • فريق مختص لمتابعة تدفق المعرفة.

11.3 طرق ومتطلبات نقل المعرفة

الطرق

• النقل الرسمي

- تقارير الأداء، محاضر الاجتماعات.

١

• النقل غير الرسمي

- محادثات يومية، تبادل الخبرات.

٢

• النقل الرقمي

- البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية.

٣

• النقل الميداني:

- ورش عمل، زيارات، تدريب عملي.

٤

المتطلبات

- وضوح الهدف من النقل.

١

- اختيار القناة المناسبة للجمهور المستهدف.

٢

- وجود بنية تقنية سهلة الاستخدام.

٣

- ثقافة مؤسسية تشجع المشاركة.

٤

- قوالب معيارية للتوثيق (مثل: "دروس مستفادة").

٥

11.4 تغيير قاعدة المعرفة وتطويرها

المعرفة ليست ثابتة؛ بل تتغير مع الظروف الداخلية والخارجية.



(أ) التطوير الداخلي (إبداع المعرفة)

مثال: مختبر ابتكار اجتماعي لتطوير حلول رقمية للتبرع بالدم.



الأدوات: العصف الذهني، التفكير التصميمي، نموذج SECI، منهج TRIZ.



المتطلبات: بيئة تعلم من الأخطاء، قيادة داعمة.



(ب) التوسع الخارجي (الاستعانة بمصادر خارجية)

• الأسباب

• نقص الخبرة، تقنيات متقدمة، اختصار زمن التعلم.

١

• الأنواع

• مهام روتينية (إدخال بيانات).
• تطوير وابتكار (شراكات مع الجامعات ومراكز البحث).

٢

مثال: تعاون جمعية بالرياض مع جامعة الملك سعود لتطوير مؤشرات قياس الأثر الاجتماعي.



11.5 التكامل في المشاريع

الوظائف الأساسية

تقليل التكرار وتحسين الكفاءة. ✓

تحديد نطاق المعرفة المطلوبة. ✓

تعزيز التواصل بين الفرق. ✓

توثيق الدروس المستفادة. ✓

نقل المعرفة بين المشاريع

الفوائد: ✓
• تجنب الأخطاء، تسريع التنفيذ.

الهدف: ✓
• ضمان استمرارية التعلم المؤسسي.

الأدوات: ✓
• مستودع مركزي + تدريب الفرق الجديدة.

نقل الخبرة بين المشاريع

الفوائد: ✓
• خفض التكلفة وتفاذي إعادة العمل.

الهدف: ✓
• الاستفادة من الخبرات السابقة.

الأداة: ✓
• خبراء منتقلون بين المشاريع + منصات معرفية.

11.6 التحديات والحلول



| التحدي | الأثر | الحل المقترح |
|---------------------|-------------------------|---|
| تكس المعلومات | • صعوبة الوصول | • تصنيف وفهرسة مرنة |
| ضعف المشاركة | • فقدان المعرفة الضمنية | • تحفيز الموظفين + التدريب |
| ضعف البنية التحتية | • تعطيل التدفق | • أنظمة بسيطة وملائمة للميزانية |
| مقاومة التغيير | • بطء التبني | • إدارة تغيير تدريجية + إشراك الموظفين |
| تشقت مصادر البيانات | • فقدان تكامل المعرفة | • منصة مركزية موحدة + سياسة مشاركة واضحة |

11.7 مؤشرات الأداء (KPIs)



| المؤشر | آلية القياس | الهدف |
|---------------------------------|---|-------------|
| معدل سرعة إتاحة المعرفة | • الزمن بين إنتاج المعلومة ووصولها للمستفيد | 48 ≤ ساعة |
| نسبة الموظفين المستخدمين للنظام | • عدد المستخدمين الفعليين ÷ الإجمالي | ≥ 80% |
| معدل تحديث المستودع الرقمي | • عدد الوثائق المحدثة شهرياً | 100 ≥ وثيقة |
| نسبة الدروس المستفادة الموثقة | • عدد الدروس ÷ إجمالي المشاريع | ≥ 90% |
| معدل نقل المعرفة بين المشاريع | • أدوات منقولة ÷ المشاريع الجديدة | ≥ 70% |
| مستوى رضا الفرق | • استبيان دوري | ≥ 80% |



مسك Misk
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

الحالة: مؤسسة محمد بن سلمان "مسك".

التحدي:

تكرار الجهود بين مشاريع التعليم والشباب وريادة الأعمال.



الإجراء

إشراك الجامعات
السعودية كمصادر
بحثية. ✓

بناء قاعدة بيانات
مشتركة للدروس
المستفادة. ✓

إنشاء وحدة مركزية
لإدارة المعرفة. ✓

النتائج

زيادة الابتكار عبر
شراكات معرفية. ✓

تقليص زمن التخطيط
بمعدل شهر كامل. ✓

رفع كفاءة المشاريع
بنسبة ٢٥%. ✓

الوحدة الثانية عشرة

التعلم والتحول التنظيمي

- 12.1 مفهوم التعلم التجريبي (Kolb's Cycle)
- 12.2 استراتيجيات الإدارة لتعزيز التعلم التجريبي
- 12.3 التقنيات الحديثة
- 12.4 من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي
- 12.5 أنواع التعلم التنظيمي وخصائصه
- 12.6 التحديات والحلول
- 12.7 مؤشرات أداء (KPIs)
- دراسة حالة



مدخل

يمثل التعلم والتحول التنظيمي عملية مستمرة لتحويل الخبرات الفردية والتجارب العملية إلى معرفة مؤسسية قابلة للتطبيق والتطوير.

وفي القطاع غير الربحي، يُعد هذا التحول ركيزة أساسية للاستدامة المؤسسية، حيث يضمن ألا تبقى المعرفة حبيسة عقول الأفراد، بل تتحول إلى رأسمال معرفي جماعي يرفع من كفاءة الأداء ويزيد الأثر المجتمعي.

- التعلم التنظيمي هو ما يربط بين:
 - التعلم الفردي (خبرات ومهارات الموظفين والمتطوعين).
 - الذاكرة المؤسسية (قواعد بيانات، أدلة، أنظمة).
 - التحول المؤسسي (تحسين الأداء، تعزيز الابتكار، الاستدامة).

12.1 مفهوم التعلم التجريبي (Kolb's Cycle)

التعلم التجريبي هو العملية التي يكتسب فيها الفرد المعرفة من خلال التجربة المباشرة، ثم تحليلها وربطها بالواقع، وصولاً إلى ممارسات جديدة أكثر كفاءة.



دورة كولب (Kolb's Cycle)

| المرحلة | الوصف | مثال سعودي |
|-------------------|--|---|
| التجربة الملموسة | <ul style="list-style-type: none">خوض تجربة عملية. | <ul style="list-style-type: none">قيادة متطوعين لحملة توزيع سلال غذائية. |
| الملاحظة والتفكير | <ul style="list-style-type: none">مراجعة التجربة وتحليلها. | <ul style="list-style-type: none">عقد جلسة مع المتطوعين لمناقشة التحديات. |
| المفاهيم المجردة | <ul style="list-style-type: none">صياغة استنتاجات قابلة للتطبيق. | <ul style="list-style-type: none">تطوير دليل إجراءات لحملة التوزيع. |
| التجريب النشط | <ul style="list-style-type: none">تطبيق الدروس على تجربة جديدة. | <ul style="list-style-type: none">تنفيذ الحملة التالية وفق التوصيات. |

النتيجة: بناء حلقة تعلم مستمرة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

12.2 استراتيجيات الإدارة لتعزيز التعلم التجريبي

١ • إشراك الموظفين في مشاريع تجريبية صغيرة.

٢ • التعلم بالممارسة (Learning by Doing) في التدريب.

٣ • برامج تبادل الخبرات بين الكيانات غير الربحية.

٤ • جلسات تغذية راجعة منتظمة بعد الأنشطة.

٥ • توثيق الدروس المستفادة وربطها بقاعدة المعرفة.

ويُفضل أن يتم ربط هذه الدروس بقاعدة المعرفة المركزية مباشرة، بحيث تتحول إلى مورد متاح لجميع الموظفين والمتطوعين.

جدول استراتيجيات عملية

| المؤشر | النشاط | الاستراتيجية |
|----------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| • نسبة المشاريع التي وثقت دروسها | • تكليف الفرق بمشاريع قصيرة المدى | مشاريع تجريبية |
| • رضا المشاركين $\leq 80\%$ | • تدريب عملي لإدارة الفعاليات | التعلم بالممارسة |
| • عدد الممارسات المنقولة | • ورش مشتركة بين الكيانات غير الربحية | تبادل الخبرات |
| • عدد التوصيات المنفذة | • جلسات تقييم بعد المشروع | التغذية الراجعة |
| • نسبة المشاريع الموثقة | • تقارير مرفوعة للنظام المركزي | توثيق الدروس |

12.3 التقنيات الحديثة



المحاكاة الرقمية:

- تدريب فرق الطوارئ على الأزمات.



الألعاب التعليمية:

- تطبيقات لتنمية مهارات الأيتام.



الواقع المعزز/الافتراضي (AR/VR):

- تجارب إغاثية افتراضية.



منصات تشاركية: (Trello / Asana):

- لتوزيع المهام.



التدريب الميداني:

- المشاركة المباشرة في مبادرات مثل "إحسان".



12.4 من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي

١. نموذج التعلم الفردي (إنسان)



٢. القياس على المنظمة

| المنظمة | الفرد |
|---|----------|
| • أنظمة تحليلية (لوحات مؤشرات، ذكاء أعمال). | الدماغ |
| • أنظمة جمع بيانات (تقارير، استبيانات). | الحواس |
| • المشاريع والبرامج. | التجارب |
| • اجتماعات تقييم الأداء. | المراجعة |
| • الأرشيف الرقمي والمستودعات المعرفية. | الذاكرة |

مثال: جمعية إنسان طورت نظامًا لإدارة الأيتمام يضمن استمرار الخدمة حتى مع تغيير الموظفين.



٢. القياس على المنظمة

يتحول إلى تنظيمي عندما يتم:

- توثيقه (تقارير، أدلة).
- مشاركته (فرق العمل، المنصات).
- تطبيقه (إدراجه في السياسات والإجراءات).



التعلم الفردي = البذرة.



12.5 أنواع التعلم التنظيمي وخصائصه

| النوع | الوصف | مثال تطبيقي |
|----------------------------------|--|---|
| التعلم التكيفي (Adaptive) | <ul style="list-style-type: none">تحسين الأداء عبر تصحيح الأخطاء | <ul style="list-style-type: none">تحسين توزيع السلال الغذائية بعد أخطاء الجولة الأولى |
| التعلم الابتكاري (Generative) | <ul style="list-style-type: none">ابتكار طرق جديدة للعمل | <ul style="list-style-type: none">تصميم تطبيق يربط المتبرعين بالمستفيدين |
| التعلم المزدوج (Double-loop) | <ul style="list-style-type: none">مراجعة الافتراضات والسياسات | <ul style="list-style-type: none">تعديل سياسة التطوع لتناسب احتياجات الشباب |

خصائص التعلم التنظيمي الفعال

- 1 • قيادة داعمة.
- 2 • ثقافة تشاركية.
- 3 • أنظمة تقنية مرنة.
- 4 • تقييم دوري.
- 5 • تشجيع التجريب.
- 6 • ارتباط استراتيجي بالأهداف.

12.6 التحديات والحلول



| التحدي | الأثر | الحل |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| مقاومة التجريب | • خوف من الفشل | • نشر ثقافة أن الفشل فرصة تعلم |
| نقص الموارد | • صعوبة تنفيذ التجارب | • شراكات مع مانحين |
| ضعف التوثيق | • فقدان الدروس | • قوالب جاهزة للتوثيق |
| غياب الحافز | • قلة مشاركة | • ربط المشاركة بالتقييم السنوي |
| غياب قياس الأثر | • ضعف المتابعة | • مؤشرات أداء مرتبطة بجودة التطبيق |
| فقدان المعرفة بخروج الأفراد | • خسارة تراكم الخبرة | • إلزام التوثيق + مستودعات معرفية |

12.7 مؤشرات أداء (KPIs)



| المؤشر | الهدف | آلية القياس |
|---|------------------|-----------------------|
| نسبة البرامج التي تضمنت مكوناً تجريبياً | $\geq 70\%$ | • مراجعة خطط التدريب. |
| مستوى رضا المتطوعين | $\geq 85\%$ | • استبيانات دورية. |
| عدد الدروس المستفادة الموثقة | ≥ 10 شهرياً | • تقارير المشاريع. |
| نسبة تبني توصيات التجارب | $\geq 60\%$ | • مقارنة المشاريع. |
| نسبة الموظفين الموثقين للدروس | $\geq 60\%$ | • مراجعة التقارير. |
| عدد المبادرات المبتكرة سنوياً | ≥ 5 | • رصد المشاريع. |
| مستوى رضا المستفيدين | $\geq 85\%$ | • استبيانات. |

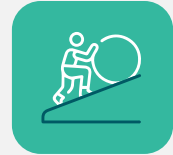


مؤسسة الملك خالد KING KHALID FOUNDATION

الجهة الأولى: مؤسسة الملك خالد الخيرية

التحدي:

ضعف تطبيق المفاهيم التدريبية بعد انتهاء الدورات.



الإجراء

جلسات مراجعة
وتغذية راجعة بعد
التنفيذ.



تطبيق مشاريع
مجتمعية مصفّرة كجزء
من التدريب.



إدخال مكون التعلم
التجريبي في برامج
تدريب القيادات.



النتائج

توثيق ٢٥ تجربة
كممارسات ناجحة متاحة
عبر قاعدة المعرفة.



ارتفاع رضا المشاركين
إلى ٩٢%.



تحسّن تطبيق
المهارات بنسبة ٤٠%.



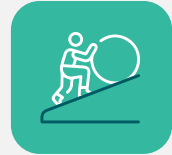
جمعية البر بالمنطقة الشرقية



الجهة الأولى: جمعية البر بالمنطقة الشرقية (بر الشرقية)

التحدي:

الاعتماد على خبرة الأفراد في توزيع المساعدات ← تذبذب الأداء.



الإجراء

برنامج داخلي
لمشاركة المعرفة بين
الفروع. ✓

إلزام الفرق بكتابة
الدروس المستفادة. ✓

إنشاء مستودع
معرفي يوثق تجارب
المشاريع. ✓

النتائج

رفع رضا الموظفين
والمتطوعين إلى ٩٠%. ✓

تحسين سرعة الاستجابة
بنسبة ٢٥%. ✓

تقليل الأخطاء
اللوجستية بنسبة
٣٥%. ✓

الوحدة الثالثة عشرة

قياس المعرفة ورأس المال الفكري

- **13.1** أهمية قياس وتقييم إدارة المعرفة
- **13.2** الخطوات الأساسية لقياس وتقييم إدارة المعرفة
- **13.3** أدوات قياس إدارة المعرفة
- **13.4** التحديات الشائعة وكيفية التغلب عليها
- **13.5** جداول مؤشرات تطبيقية للقطاع غير الربحي
- دراسة حالة



مدخل

- ”لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه“.
- في إدارة المعرفة، يمثل القياس والتقييم الأداة الأساسية لفهم الوضع الحالي، كشف الفجوات، وتوجيه التحسين المستقبلي.
- في القطاع غير الربحي، حيث تعتمد الكيانات على أصول غير ملموسة (المعرفة، السمعة، العلاقات، الشراكات)، يصبح قياس المعرفة ورأس المال الفكري وسيلة استراتيجية لـ:
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
 - تعزيز الشفافية مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والجهات المانحة.
 - بناء ثقة المجتمع والممولين.
 - إبراز القيمة الحقيقية للمنظمة بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠.

مثال تطبيقي:

- اعتمدت مؤسسة الملك خالد الخيرية إطارًا لقياس رأس المال الفكري ركز على:
- كفاءة الكوادر البشرية.
 - جودة العمليات الداخلية.
 - قوة شبكة الشراكات.
 - النتيجة: تحسنت قدرتها على جذب منح دولية بفضل وضوح نتائجها.

13.1 أهمية قياس وتقييم إدارة المعرفة



تحسين الأداء المؤسسي:
• عبر كشف الفجوات في العمليات.

١

تعزيز الاستدامة:
• ضمان نقل المعرفة وعدم فقدانها

٢

دعم اتخاذ القرار:
• تزويد القيادة بمؤشرات دقيقة.

٣

زيادة الثقة:
• رفع مستوى المصداقية لدى الجهات التنظيمية.

٤

إبراز القيمة:
• تحويل رأس المال الفكري إلى ميزة تنافسية واضحة.

٥

13.2 الخطوات الأساسية لقياس وتقييم إدارة المعرفة



| الخطوة | الوصف | أصحاب المصلحة / المسؤول | مثال |
|--------------------------|---|------------------------------------|---|
| تحديد الأهداف | <ul style="list-style-type: none"> رفع الكفاءة - تحسين رضا المستفيدين - زيادة الابتكار | مجلس الإدارة + الإدارة التنفيذية | <ul style="list-style-type: none"> جمعية خيرية تحدد هدفها: تقليل تكرار الأخطاء في توزيع السلال |
| اختيار المقاييس | <ul style="list-style-type: none"> كمية (عدد الأدلة) ونوعية (رضا الموظفين) | إدارة المعرفة + الجودة | <ul style="list-style-type: none"> قياس: نسبة المشاريع الموثقة + رضا المتطوعين |
| جمع البيانات | <ul style="list-style-type: none"> استبيانات - مقابلات - مراجعة الأنظمة | إدارة البيانات + الوحدات التشغيلية | <ul style="list-style-type: none"> جمعية شبابية تجمع بيانات رضا 0٠٠ متطوع |
| تحليل النتائج | <ul style="list-style-type: none"> أدوات إحصائية - مقارنة معيارية | إدارة المعرفة + محللو البيانات | <ul style="list-style-type: none"> استخدام Dashboard لإظهار التباين بين الفروع |
| إعداد التقارير | <ul style="list-style-type: none"> تقديم النتائج للإدارة العليا | إدارة المعرفة + إدارة الأداء | <ul style="list-style-type: none"> تقرير نصف سنوي لمجلس الإدارة |
| تطوير خطة التحسين | <ul style="list-style-type: none"> ربط النتائج بمشاريع تطويرية | القيادات التنفيذية + فرق التحسين | <ul style="list-style-type: none"> إطلاق برنامج تدريب جديد بناءً على فجوات الأداء |

• **مثال عملي:** منصة "إحسان" تعتمد لوحات قياس لحظية تعرض سرعة الاستجابة للمستفيدين، وعدد التبرعات، كأداة لتقييم رأس المال العلاقتي.



13.3 أدوات قياس إدارة المعرفة

• مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

١

- نسبة الموظفين المشاركين في منصات المعرفة.
- عدد الدروس المستفادة الموثقة.
- سرعة الوصول للمعلومة (متوسط وقت البحث).
- نسبة المشاريع التي استفادت من المعرفة المؤسسية.

• نماذج النضج (Maturity Models)

٢

- مثل (Knowledge Management Maturity Model) K.M.M.M. لتحديد مستوى جاهزية المنظمة.

• الاستبيانات واستطلاعات الرأي

٣

- قياس رضا الموظفين والمتطوعين عن الأنظمة المعرفية.

• تحليل الشبكات الاجتماعية (SNA)

٤

- لتحديد تدفقات المعرفة بين الأفراد والفرق.

• مؤشرات رأس المال الفكري

٥

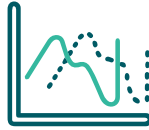
- **البشري:** ساعات التدريب/الموظف، معدل الاحتفاظ بالكفاءات.
- **الهيكلية:** عدد العمليات الموثقة، نسبة استخدام الأنظمة.
- **العلاقاتية:** عدد الشراكات النشطة، رضا المانحين والمستفيدين.

13.4 التحديات الشائعة وكيفية التغلب عليها



| التحدي | أثره | الحل المقترح |
|--------------------------------|---------------------|--|
| صعوبة قياس الأصول غير الملموسة | • ضعف دقة التقييم | • دمج مؤشرات كمية + نوعية |
| نقص الوعي لدى الموظفين | • مشاركة محدودة | • حملات توعية + تدريب عملي |
| مقاومة التغيير | • ضعف المصداقية | • إشراك الموظفين في تصميم أدوات القياس |
| ضعف الموارد التقنية | • بيانات غير مكتملة | • الاستثمار في أنظمة سحابية منخفضة التكلفة |
| التركيز على الكم وإهمال کیف | • قياسات غير دقيقة | • موازنة بين الكم والنوع |

13.5 جداول مؤشرات تطبيقية للقطاع غير الربحي



| المجال | المؤشر | الهدف | آلية القياس |
|--------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|
| رأس المال البشري | • معدل ساعات التدريب/الموظف | • 40 ساعة سنويًا | • تقارير الموارد البشرية |
| رأس المال الهيكلي | • نسبة العمليات الموثقة | • 75% ≥ | • مراجعة الأدلة الداخلية |
| رأس المال العلاقتي | • عدد الشراكات الجديدة | • 10 ≥ سنويًا | • عقود الشراكة |
| إدارة المعرفة | • نسبة المشاريع الموثقة | • 80% ≥ | • ملفات المشاريع |
| رضا المستفيدين | • المستوى العام | • 85% ≥ | • استبيانات دورية |

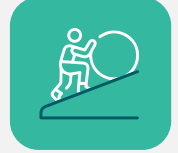


الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE

الجهة: جمعية إنسان لرعاية الأيتام – الرياض

التحدي:

صعوبة قياس أثر البرامج النفسية والاجتماعية على الأيتام.



الإجراء

اعتماد نموذج نضج
لتقييم إدارة المعرفة.



بناء مؤشرات رأس المال
العلاقاتي (رضا الأسر
الكافلة، المانحين).



تطوير مؤشرات رأس
المال البشري (تحصيل
دراسي، حضور برامج).



النتائج

تحسن استبقاء الكفاءات
من ٧٢% → ٨٩%.



زيادة التبرعات بنسبة
١٨%.



رفع رضا المستفيدين
بنسبة ٢٠% خلال عام.



الملاحق

- التوصيات
- التطبيقات العملية

الخاتمة

يمثل هذا الدليل إطارًا متكاملًا لإدارة المعرفة في الكيانات غير الربحية، ابتداءً من الأساس المفاهيمي والمراحل والمصادر، مرورًا باستراتيجيات التنفيذ والتقييم، وصولًا إلى الأدوات العملية والملاحق التي تُترجم المفاهيم إلى نماذج قابلة للتطبيق.

لقد أظهرنا أن إدارة المعرفة ليست مجرد ممارسة تقنية أو إجرائية، بل هي نهج استراتيجي شامل يسهم في:

- تحقيق الأهداف التنموية والاستدامة.
- تعزيز قدرة الكيانات غير الربحية على التكيف والابتكار.
- ضمان استثمار الموارد الفكرية والبشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

ويؤكد هذا الدليل أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على:

١. التزام القيادة العليا بدمج إدارة المعرفة ضمن منظومة العمل المؤسسي، وجعلها جزءًا رئيسيًا من الحوكمة.
٢. ثقافة المشاركة والتعلم التي تشجع الموظفين والمتطوعين على تبادل المعرفة وتوثيق التجارب.
٣. الاستثمار المستمر في التكنولوجيا والتدريب لبناء بنية تحتية رقمية قوية.
٤. آليات قياس ومتابعة واضحة لضمان التحسين المستمر وتحويل المعرفة إلى قرارات عملية وأثر مجتمعي.

١. **البدء بخطوات صغيرة لكن مؤثرة**
 - البدء بمشروعات تجريبية مثل قاعدة بيانات للدروس المستفادة أو ورش عمل لتوثيق المعرفة، ثم التوسع التدريجي.
٢. **ترسيخ ثقافة المشاركة**
 - تحفيز ومكافأة الموظفين والمتطوعين على مشاركة المعرفة.
 - إدماج الممارسات المعرفية في الروتين اليومي (الاجتماعات، تقارير المشاريع).
٣. **الاستفادة من التكنولوجيا**
 - اعتماد أنظمة إدارة المعرفة، والأرشيف الإلكترونية، ومنصات التعاون الرقمي.
 - الاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في استخراج المعرفة من البيانات.
٤. **تخصيص موارد بشرية ومالية واضحة**
 - إنشاء وحدة أو فريق لإدارة المعرفة، أو دمج مسؤولياتها ضمن الإدارات القائمة (الموارد البشرية، تقنية المعلومات، الاستراتيجية).
 - تخصيص ميزانية سنوية لبرامج إدارة المعرفة.
٥. **إدارة التغيير بفعالية**
 - إعداد برامج للتوعية والتدريب تقلل من مقاومة التغيير.
 - توضيح الفوائد الفردية (تنمية المهارات) والمؤسسية (تحسين الأداء) لإدارة المعرفة.
٦. **الربط بالابتكار والاستدامة**
 - النظر لإدارة المعرفة كأداة لتعزيز الابتكار المؤسسي.
 - ربطها باستدامة البرامج والمشاريع المجتمعية.
٧. **اعتماد مؤشرات أداء واضحة (KPIs)**
 - متابعة مؤشرات مثل:
 - معدلات مشاركة المعرفة.
 - رضا الموظفين والمستفيدين.
 - وقت البحث عن المعلومات.
 - عدد الدروس المستفادة الموثقة.
 - عائد الاستثمار في المعرفة.
 - مؤشرات الأثر الاجتماعي مثل:
 - نسبة البرامج التي حسنت من مؤشرات حياة المستفيدين بفضل المعرفة الموثقة.
 - نسبة المبادرات المعرفية التي أنتجت حلولاً مباشرة لاحتياجات.
٨. **التكامل مع البيئة الخارجية**
 - بناء شراكات استراتيجية مع منظمات غير ربحية أخرى.
 - الاستفادة من المعرفة المجتمعية وتجارب المستفيدين.
 - التعلم من التجارب العالمية وربطها بالواقع المحلي.
٩. **تبني التحسين المستمر**
 - مراجعة استراتيجية إدارة المعرفة بشكل دوري.
 - تعديل الأدوات والنماذج بما يتوافق مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

أدوات عملية جاهزة للتطبيق

| | | |
|---|-----------------------------------|---|
| • لتحديد مستوى المنظمة (من مبتدئ إلى مُحسَّن). | نموذج KMM (مستويات النضج) | ✓ |
| • يشمل (الاستراتيجية - العمليات - الثقافة - القيادة - التقنية). | نموذج تقييم تفصيلي للمستوى الحالي | ✓ |
| • يربط الأهداف بالمسؤوليات والجدول الزمنية. | نموذج خطة تطبيق CMMI | ✓ |
| • صياغة أهداف محددة قابلة للقياس. | نموذج SMART للأهداف الذكية | ✓ |
| • لتحديد المخاطر والفرص. | تحليل المهام والبيئة | ✓ |
| • لتبسيط حل المشكلات المعقدة. | أداة TRIZ للابتكار | ✓ |
| • تربط (التحليل - التخطيط - التطوير - التقييم) بنماذج وأدوات. | خطة العمل الشاملة | ✓ |
| • تتبع الاستخدام، رضا المستخدمين، الدروس المستفادة. | جداول KPIs عملية | ✓ |

دليل إدارة المعرفة
في الكيانات غير الربحية

مراجع إعداد الدليل

١. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

- بوابة *مركز المعرفة* التي تضم التقارير، اللوائح، الأدلة الإرشادية، أنظمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- دليل المعيار الأول: الامتثال والالتزام للجمعيات الأهلية (الإصدار الثالث، إبريل ٢٠٢٢)، صادر عن المركز الوطني (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي).
- معيار الشفافية والإفصاح في الجمعيات الأهلية
- معيار الشفافية والإفصاح في المؤسسات الأهلية
- الدليل العملي لتفعيل التطوع الاحترافي في الجمعيات غير الربحية (أكتوبر ٢٠٢٣) (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي)

٢. البرامج التدريبية المتخصصة

- برنامج مهارات القطاع غير الربحي من مؤسسة مسك (Misk Skills Program) ، وهو برنامج إلكتروني شامل لبناء قدرات قادة العمل الأهلي والتعليمي (Misk Foundation).

٣. الدراسات والأبحاث الأكاديمية

- دراسة "Knowledge Economy and its Implications in the Kingdom of Saudi Arabia" على منصة SSRN ، التي تبرز أثر الاقتصاد المعرفي وإدارة المعرفة في المملكة، مع أمثلة مثل أرامكو (SSRN).
- بحث بعنوان "Rational or Institutional Intent? Knowledge Management adoption in Saudi public organizations" يوضح دوافع تبني إدارة المعرفة في الجهات الحكومية السعودية (ipmr.net).
- كتاب بعنوان: Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Review Press. هذا الكتاب هو الأكثر استخدامًا في أدلة إدارة المعرفة الحكومية وغير الربحية.

٤. الجهات البحثية والمؤسساتية المحلية

- "An Overview of Non-Profit Sector in Kingdom of Saudi Arabia" ، دليل شامل يربط القطاع غير الربحي بأهداف رؤية ٢٠٣٠ (alrajhicharity.org).

٥. المصادر الحكومية المفتوحة

- منصة البيانات الحكومية المفتوحة (Open.data.gov.sa)، كمصدر موثوق ويستفاد منه في دعم المعرفة الإلكترونية والتحول الرقمي في القطاع الثالث.

٦. المعايير والأدلة الدولية، مثل:

- ISO 30401
- KMMM
- APQC Framework



شكراً لكم