

الإطار العام للخريطة المعرفية في وزارة الصحة

مشروع التمويل الصحي والحوكمة - USAID

شباط 2018

قائمة المحتويات

5.....	ملخص تنفيذي
6.....	خلفية
7.....	ما هي الخريطة المعرفية؟
7.....	أقسام الخريطة المعرفية
7.....	أولاً: البناء الإجرائي للمعرفة Procedural
17.....	الأنظمة المعلوماتية
19.....	ثانياً: الهيكل المعلوماتي للمعرفة Conceptual
19.....	الأصول المعرفية الضمنية والصريحة
19.....	ما هي الأصول المعرفية؟
20.....	الأصول المعرفية الصريحة
22.....	خريطة المعلومات والمعرفة في وزارة الصحة
22.....	أولاً: معلومات ومعرفة عامة
23.....	ثانياً: معلومات ومعرفة استراتيجية
23.....	ثالثاً: معلومات ومعرفة تشغيلية
24.....	الأصول المعرفية الضمنية
26.....	الشبكة الاجتماعية للمعرفة Social Network / خريطة سلسلة التغذية المعرفية
26.....	السلسلة التي يمر بها من يحتاج للمعرفة للحصول على احتياجاته المعرفية
27.....	استنتاجات
27.....	البناء الإجرائي للمعرفة
28.....	الهيكل المعلوماتي للمعرفة
29.....	الملاحق
29.....	استمارة جمع الأصول المعرفية الصريحة
33.....	استمارة جمع الأصول المعرفية الضمنية

قائمة الجداول

8	جدول (1): إدارة الشؤون المالية.....
8	جدول (2): إدارة الخدمات.....
9	جدول (3): إدارة الشؤون الإدارية.....
9	جدول (4): إدارة مديريات الصحة.....
10	جدول (5): إدارة الرعاية الصحية الأولية.....
11	جدول (6): إدارة المستشفيات
12	جدول (7): إدارة التأمين الصحي.....
12	جدول (8): إدارة التخطيط.....
13	جدول (9): أنواع الاحتياجات المعرفية.....
18	جدول (10): المعلومات والمعرفة العامة.....
19	جدول (11): المعلومات والمعرفة الاستراتيجية.....
19	جدول (12): المعلومات والمعرفة التشغيلية.....
21	جدول (13): الكفايات والمهارات الأساسية للقيادة العليا والوسطى.....
21	جدول (14): الكفايات الأكاديمية من حيث المستوى والعدد.....
21	جدول (15): الكفايات الأكاديمية من حيث المستوى والعدد.....

قائمة الأشكال

- شكل (1): البناء الإجرائي للأصول المعرفية في العمليات/الإجراءات 6
- شكل (2): نظام إدارة المعرفة وقنواته 15
- شكل (3): لوحة قيادة معلوماتية 15
- شكل (4): سلسلة تزويد الاحتياجات المعرفية الفردية 22
- شكل (5): سلسلة تزويد الاحتياجات المعرفية للوحدات التنظيمية 23

ملخص تنفيذي

تم وضع أداة لحصر ما يمكن حصره من الأصول والاحتياجات المعرفية الصريحة والضمنية من خلال أنموذج المقابلات الفردية مع العينات القيادية، كما تم الاطلاع على كافة الوثائق المقدمة للفريق الاستشاري.

تتقسم الخريطة المعرفية إلى ثلاثة أقسام رئيسية، يتم تحديد اثنان منها بناءً على الفجوة المعرفية بينما يتم رسم القسم الثالث من خلال المقابلات الفردية للعيبة القيادية ولاحقاً من خلال زيارات الوحدات التنظيمية وورش عمل معرفية تدريبية. الأقسام الثلاثة هي:

1. البناء الإجرائي للمعرفة
2. الهيكل المعلوماتي للمعرفة
3. الشبكة الاجتماعية للمعرفة

يتعلق البناء الإجرائي للمعرفة بالأصول المعرفية المرتبطة بالعمليات والاجراءات في المؤسسة والتي تشكل مدخلات للعمليات في الوحدات التنظيمية وتؤدي إلى قيمة معرفية ناجمة عن هذه العملية، بينما يتعلق الهيكل المعلوماتي للمعرفة بتصنيف وتوصيف الأصول المعرفية (Taxonomy & Ontology) وأنواعها واستخداماتها والصلاحيات المطبقة عليها من خلال جداول توضح هذه الأنواع وترابطها وتصنيفها والبيانات الدلالية لها حيث تم تقسيمها في هذه الخريطة المعرفية إلى معلومات عامة ومعلومات تشغيلية ومعلومات استراتيجية. وبين فحص الشبكة الاجتماعية في مقابلات العينة القيادية بأن الشبكة الاجتماعية في الوزارة تقوم أساساً على علاقات الصداقة أكثر من علاقات الزمالة والاعتماد على الأصول المعرفية الضمنية في الوزارة سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو على مستوى الوحدات التنظيمية.

يتضح من فحص الاحتياجات التي تطلبها معظم المؤسسات التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة بأن نسب طلبها متدنية جداً لدى الإدارات التي تمت المقابلات الفردية معها. قد يرجع هذا إلى التركيز على الأمور التشغيلية بدلاً من التفكير الاستراتيجي، أضف إلى هذا أن الغالبية العظمى من هذه الاحتياجات هي احتياجات داخلية وهذا مؤشر على الحاجة الملحة للحصول على المعلومات.

تمت تغطية فئة القياديين/الخبراء في الوزارة من خلال المقابلات الفردية لعينة القياديين، أشارت المقابلات الفردية التي أجريت مع العينة القيادية إلى وجود فئات خبيرة في الوزارة يتم اللجوء إليها والاستعانة بها فنياً وإدارياً. عند حصر الموارد المعرفية البشرية الخبيرة من خلال حصر كفاءات 19 قيادياً وجد أن الوضع في الوزارة كالاتي:

1. حجم الخبرة التراكمية لهؤلاء القياديين بلغت 462 عاما من الخبرة
2. حجم الخبرة التراكمية لهؤلاء القياديين في الوزارة بلغت 402 عاما من الخبرة (85.5%)
3. حجم الخبرة التراكمية لهؤلاء القياديين خارج الوزارة بلغت 58 عاما من الخبرة (14.5%)

يمكن استكمال هذه الجداول بناءً على استمارة جمع الأصول المعرفية الضمنية التي وضعت لهذا الغرض. كما يجب أن تتبع هذه الاستبانة بقياس الكفايات المهنية الأساسية بشكل شامل وكامل لكافة الموظفين (يمكن البدء بالفئات القيادية الوسطى).

خلصت الاستنتاجات إلى أنه يجب بناء خطة لتوفير هذه الاحتياجات المعرفية مناقشة توفيرها والجدول الزمني للعملية وقياس مدى تأثير توفير هذه الاحتياجات على العمليات المرتبطة بها وعلى تحقيق الأهداف ذات العلاقة. كما أشارت الاستنتاجات إلى أن مدى نجاح هذه الخطوات يتوقف على وجود جهة مسؤولة بشكل مركزي عن أنشطة ومشاريع إدارة المعرفة، إضافة لعوامل أخرى ذكرت تفصيلاً في وثيقة تحليل الوضع المعرفي في الوزارة.

خلفية

أنشئت وزارة الصحة عام 1921 وفي عام 1926 صدر أول قانون لتنظيم الشؤون الصحية، واستمر هذا الوضع حتى عام 1939 حيث ألحقت دائرة الصحة بوزارة الداخلية. في عام 1946 كان عدد المستشفيات في مدينة عمان 7 مستشفيات هي مستشفى الأمراض السارية والمستشفى الجراحي والمستشفى العيني ومستشفى السجن المركزي والمستشفى الإيطالي ومستشفى الدكتور قاسم ملحس ومستشفى الدكتور بطرس أبو سبابا.

أنشئت وزارة مستقلة للصحة عام 1950 تحت اسم وزارة الصحة، وفي عام 1966 صدر قانون الصحة العامة رقم (43) وقد عدل بموجب قانون الصحة العامة (رقم 21 لسنة 1971) حيث عدل هذا الأخير عدة مرات إلى أن صدر قانون الصحة العامة رقم (47 لسنة 2008) الذي تقوم الوزارة بموجبه بتنظيم الأمور الصحية في المملكة.

بلغ عدد موظفي وزارة الصحة بنهاية 2017 خمسة وثلاثون ألفاً ومئتين وتسعون موظفاً بواقع 22,376 وظيفة صحية (طبيب وصيدلاني وممرض وقابلة قانونية وفنيو صحة ومهن طبية)، وتدير 32 مستشفى بسعة 4985 سريراً، إضافة لـ 697 مركزاً صحياً و496 مركزاً للأمومة والطفولة، بينما بلغت الموازنة لعام 2017 568,951,000 ديناراً أردنياً.

تسعى وزارة الصحة لتطبيق إدارة المعرفة بناءً على نتائج دراسة تقييم القدرات المؤسسية للقطاع الصحي في الأردن من خلال وضع استراتيجية تغطي (2018-2022). كانت الوزارة قد وضعت استراتيجية سابقة (2010-2014) بالتعاون مع USAID إلا أن الاستراتيجية لم تطبق أو تنفذ بأي من جزئياتها.

تقوم الوزارة هذه المرة بوضع استراتيجية لإدارة المعرفة بدعم من مشروع التمويل الصحي والحوكمة الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID كمطلب أداء وتطوير، إضافة لتحقيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الدورة الحالية والتي تبدأ عمليات التقييم والزيارات الميدانية لها في الربع الأول من 2018.

بدأ مشروع التمويل الصحي والحوكمة الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID في 2016 ويستمر حتى 2021، وبرز من خلال هذا المشروع العديد من الاحتياجات في وزارة الصحة من ضمنها استراتيجية لإدارة المعرفة.

ما هي الخريطة المعرفية؟

هي إطار توضح المؤسسات من خلاله ما تملكه من أصول معرفية صريحة وضمنية من حيث مكان وجودها ومالكها ومسار تدفقها ومجالات استخدامها وأنواعها. هناك عدة أنواع من الخرائط المعرفية منها **الإجرائية** الذي يختص بعملية معينة وتوضيح مدخلاتها ومخرجاتها ومنها ما هو **هيكلية** مثل أنواع المعلومات الموجودة في المؤسسة وتقسيماتها وشكل وجودها ومنها **القدرات المؤسسية** التي تختص بالكفايات الفردية الموجودة في المؤسسة وما تعكسه من قدرات مؤسسية، ومنها الشبكة الاجتماعية للموظفين التي توضح ارتباطات الموظفين بغيرهم وبالنظمة التي يستخدمونها لنشر أو للحصول على المعلومات أو المعرفة. يمكن أن تشمل الخريطة المعرفية واحدا أو أكثر من هذه الأجزاء.

أقسام الخريطة المعرفية

عادة ما يتم تحديد الفجوة المعرفية ووضع الخريطة المعرفية بناءً على ما يتم تحديده، وبما أن الفجوة المعرفية تم تحديدها بشكل مبدئي من خلال المقابلات الفردية التي تمت مع عينة قيادية من تسعة عشر شخصاً، فإن هذه الوثيقة ستوثق ما تم التوصل إليه إضافة إلى وضع الخطوات القادمة لاستكمالها.

تنقسم الخريطة المعرفية عادةً إلى ثلاثة أقسام رئيسية، يتم تحديد إثنان منها بناءً على الفجوة المعرفية بينما يتم رسم القسم الثالث من خلال المقابلات الفردية للعينة القيادية ولاحقاً من خلال زيارات الوحدات التنظيمية وورش عمل معرفية تدريبية.

الأقسام الثلاثة الأولى هي:

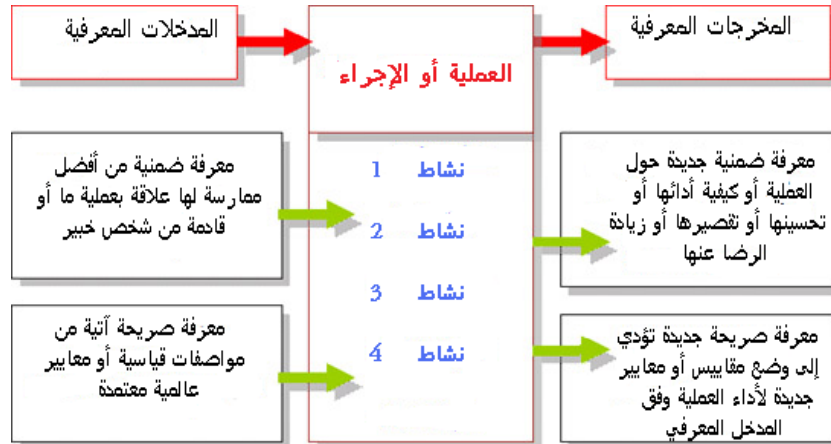
1. البناء الإجرائي للمعرفة
2. الهيكل المعلوماتي للمعرفة

القسم الثالث هو

3. الشبكة الاجتماعية للمعرفة في الوحدات التنظيمية (وهو جزء من المعرفة الضمنية في الوزارة) وسيتم التوقف عند لاحقاً

أولاً: البناء الإجرائي للمعرفة Procedural

يتعلق هذا القسم من الخريطة المعرفية بالأصول المعرفية المرتبطة بالعمليات والجراءات في المؤسسة والتي تشكل مدخلات للعمليات في الوحدات التنظيمية وتؤدي إلى قيمة معرفية ناجمة عن هذه العملية. ترتبط هذه الخريطة عادة بالخطة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية فيها ووصف مهام الإدارات لتحقيق هذه الأهداف وعملياتها وخططها التشغيلية المتعلقة بها. لغايات التسهيل في هذا التقرير، تم ربط البناء الإجرائي للمعرفة في الوحدات التنظيمية بناءً على المقابلات الفردية مع العينة القيادية والاحتياجات المعرفية التي تم تحديدها.



شكل (1): البناء الإجرائي للأصول المعرفية في العمليات/الجراءات

في مراحل لاحقة، يجب تحديد مدى ارتباط هذه الاحتياجات بعمليات الوحدات التنظيمية وأدائها في الخطة الاستراتيجية للوزارة من جهة، وأولويات توفير هذه الاحتياجات والتي يمكن أن تعتمد على (على سبيل المثال لا الحصر) ملاحظات تقرير جائزة الملك عبد الله لتمييز أو عدد الوحدات التنظيمية التي تطلب هذه الاحتياجات.

تتوزع الاحتياجات المعرفية على الإدارات الثمانية الآتية التي أوضحت احتياجاتها المعرفية خلال المقابلات الفردية مع العينات القيادية التي تم ترشيحها:

1. إدارة الشؤون المالية
2. إدارة الخدمات
3. إدارة الشؤون الإدارية:
 - مديرية شؤون الموظفين
 - مديرية تكنولوجيا المعلومات
4. إدارة مديريات الصحة
 - مديرية صحة العاصمة
5. إدارة الرعاية الصحية الأولية
 - مديرية الأمراض غير السارية
 - مديرية صحة المرأة والطفل
 - مركز صحي عمان الشامل
6. إدارة المستشفيات
 - مديرية الاختصاصات الطبية
 - مديرية الجودة
 - مستشفى الحسين/السلط الحكومي
7. إدارة التأمين الصحي
8. إدارة التخطيط
 - مديرية التخطيط وإدارة المشاريع
 - مديرية المعلومات والدراسات
 - قسم التخطيط الاستراتيجي

إدارة الشؤون المالية

جدول (1): إدارة الشؤون المالية

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
------------------	-------------------	-------------------------	-----------------

قانون الموازنة	التخطيط المالي للموازنة	التخطيط المالي السليم	لا توجد
النظام المالي	تنفيذ العمليات المالية الخدمات التزويد	فعالية في تنفيذ العمليات	لا توجد
نظام اللوازم والأشغال	أنظمة الشراء عطاءات المباني	كلفة أقل وخدمة أفضل	لا توجد
نظام الخدمة المالية	إدارة مستحقات الكوادر البشرية	رضا العاملين	لا توجد

إدارة الخدمات

جدول (2): إدارة الخدمات

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
الخطة الاستراتيجية	تخطيط إعداد جداول زمنية الصرف المالي	تنفيذ أكثر فاعلية تحقيق الأهداف الاستراتيجية	لا توجد
نظام الأشغال الحكومية	تنفيذ عمليات البناء	تنفيذ الأشغال وتقديم الخدمات بشكل أفضل	لا توجد
نظام اللوازم العامة	عمليات الشراء العطاءات	تنظيم عمليات الشراء	لا توجد
قانون الموازنة العامة	التخطيط المالي	الالتزام بالموازنات الموضوعة	لا توجد
كود البناء الوطني	تنفيذ عمليات البناء	الالتزام بالموصفات والمقاييس المعتمدة	لا توجد

إدارة الشؤون الإدارية

جدول (3): إدارة الشؤون الإدارية

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
قاعدة بيانات الموارد البشرية	إدارة شؤون الموظفين	خدمات أفضل	بيانات عن عبء العمل الوظيفي
التقرير السنوي	التخطيط السنوي	تحقيق الأهداف الموضوعة	لا يوجد
التصنيف الفني للأطباء	وضع خطط وإجراءات الحوافز والترقيات	تلبية متطلبات صرف الحوافز منح الترقيات	معايير دولية فنية
عمليات المديرية (تقنية المعلومات)	الدعم الفني	إعادة هندسة الإجراءات بشكل معرفي	معايير دولية فنية
المخصصات في الموازنة	وضع خطط التحول الإلكتروني	توفير خطوط الهاتف والإنترنت	لا يوجد
تقارير إحصائية	تخطيط عمليات الحوسبة	تحديد احتياجات الحوسبة بشكل دقيق	لا يوجد
الخطط التنفيذية السنوية	متابعة التنفيذ	تلافي الخلل في التنفيذ بأسرع وقت وأقل جهد	لا يوجد

إدارة مديريات الصحة

جدول (4): إدارة مديريات الصحة

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
عدد المراكز وتوزيعها وتصنيفها	تخطيط عمليات بناء وتوسعة المراكز الصحية	منح الموافقات أو تبرير الرفض وفق معطيات علمية واقعية صحيحة	إحصائيات عن المرضى وتصنيفاتهم
عدد المراجعين/عدد السكان	تخطيط عمليات بناء وتوسعة المراكز الصحية	منح الموافقات أو تبرير الرفض وفق معطيات علمية واقعية صحيحة	إحصائيات عن المرضى وتصنيفاتهم
التخصصات الطبية	تخطيط توفير الكوادر البشرية	كادر وظيفي مؤهل	بيانات عن عبء العمل الوظيفي
التقرير الإحصائي لسنوي	تخطيط الاحتياجات	اتخاذ قرارات صحيحة	بيانات عن عبء العمل الوظيفي
التقرير الشهري عن المراكز الصحية	تخطيط الاحتياجات	اتخاذ قرارات صحيحة	بيانات عن عبء العمل الوظيفي
عدد المدارس وعدد الطلبة التابعة للمراكز الصحية	عمليات الصحة المدرسية	تقديم خدمات صحة مدرسية مناسبة	لا يوجد
تقارير WHO السنوية	تخطيط الاحتياجات	تقديم خدمات صحية مناسبة	لا يوجد

إدارة الرعاية الصحية الأولية

جدول (5): إدارة الرعاية الصحية الأولية

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
تقارير شهرية (حوامل-سكري- ضغط-فقر دم-تنظيم الأسرة- تلاسيميا-فشل كلوي-أمراض قلبية ووعائية) وفق الفئات العمرية والمناطق	التخطيط السنوي	تخطيط قائم على معلوماتية موثوقة	-كلفة الخدمات الصحية (سرطان-سكري...) -دراسات حديثة عن الأمراض غير السارية على المستوى الوطني والعالمي -مسوحات حديثة عن الأمراض غير السارية -قواعد بيانات خاصة بالأمراض غير السارية للمقارنة على المستويين الإقليمي والعالمي -تكامل البيانات والمعلومات بين القطاع العام والخاص والخدمات الطبية والجامعات
بيانات حول الأمراض (نسبة الانتشار-الفئات-المناطق)	وضع تقارير حول الأمراض وفق الفئات والمناطق	مساعدة في اتخاذ القرارات	-دراسات حديثة عن الأمراض غير السارية على المستوى الوطني والعالمي -مسوحات حديثة عن الأمراض غير السارية -قواعد بيانات خاصة بالأمراض غير السارية للمقارنة على المستويين الإقليمي والعالمي -تكامل البيانات والمعلومات بين القطاع العام والخاص والخدمات الطبية والجامعات
تقارير التطعيم	تخطيط احتياجات وتوزيع المطاعيم	اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة	لا يوجد
التقارير الشهرية لصحة الأم والطفل	تخطيط عمليات وأنشطة الصحة الإنجابية	التخطيط السليم والدقيق القائم على معلوماتية موثوقة	لا يوجد
نظام التوريد الوطني	تخطيط الاحتياجات متابعة تزويد مواقع الخدمة في مراكز الأمومة والطفولة	تخطيط دقيق للاحتياجات التوريد المناسب لمواقع الخدمة في مراكز الأمومة والطفولة	لا يوجد
تقرير التوريد الشهري	تخطيط الاحتياجات/الطلبات الشهرية	قرارات صحيحة قائمة على معلومات موثوقة	-مسوحات حديثة عن الأمراض غير السارية -قواعد بيانات خاصة

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
			بالأمراض غير السارية للمقارنة على المستويين الإقليمي والعالمي
بيانات عن حالات الوفاة من المتشفيات ومراكز الطب الشرعي	تقرير سنوي مرمز عن حالات الوفاة	اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة	-تكمال البيانات والمعلومات بين القطاع العام والخاص والخدمات الطبية والجامعات
التقرير الإحصائي السنوي للسرطان	التخطيط للاحتياجات	تخطيط سليم وصنع قرار قائم على معلوماتية دقيقة	لا يوجد
تقرير مسوحات دائرة الإحصاءات العامة (كل 5 سنوات)	التخطيط للاحتياجات	معرفة المؤشرات وصنع القرار بخصوصها	-سجل وطني لذوي الاحتياجات الخاصة
بيانات حول الأطفال حديثو الولادة	وضع تقارير	المساعدة في صنع القرار واتخاذ	لا يوجد
التقرير الإحصائي السنوي	تحديد حجم العمل في المستشفيات والمراكز الصحية	اتخاذ قرارات صحيحة قائمة على معلومات موثوقة	-سجل وطني لذوي الاحتياجات الخاصة -تكمال البيانات بين القطاع العام والخاص والخدمات الطبية والجامعات

إدارة المستشفيات

جدول (6): إدارة المستشفيات

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
عدد السكان/المراجعين/الإدخالات/التحويلات	إدارة احتياجات المستشفيات التعليمية/المركزية/الطرفية	توفير احتياجات المستشفيات بكافة أنواعها من الاختصاصيين	-بيانات عن الأدوية المتوفرة أو المطلوبة للمستشفيات/بيانات عن - عطاءات الأدوية -مواصفات الأجهزة الطبية -مواصفات الأدوية وخصوصاً الحديثة -مقارنات معيارية/أفضل ممارسات/دروس مستفادة
عدد الأسرة	تخطيط التوسعة أو بناء مستشفيات	تقديم توصيات صحيحة حول التوسعة أو البناء	
التقرير الإحصائي السنوي	تخطيط مراجعة ومطابقة الأرقام	وضع خطط تصحيحية قائمة على معلومات	لا يوجد
نظام الخدمة المدنية	إدارة الموظفين ودوامهم	المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة	معلومات الموارد البشرية
نظام الابتعاث للأطباء للتخصص	تخطيط الاختصاصات المطلوبة والنادرة إدارة الالتزام بالعمل بعد الابتعاث	اتخاذ قرارات الابتعاث الصحيحة للتخصصات المطلوبة	-معلومات الموارد البشرية -مقارنات معيارية/أفضل ممارسات/دروس مستفادة
تقارير المناوبين (مستشفى السلط)	الوقوف على الحالات والعبء الوظيفي	قرارات إدارية صحيحة	لا يوجد
ملاحظات الجولات التفقدية/التفتيشية (مستشفى السلط)	إدارة المستشفى	الوقوف على الوضع الراهن	-دراسات عن الإجراءات العلاجية الحديثة -دراسات عن إدارة المستشفيات
تقارير أداء الموظفين (مستشفى السلط)	ترقيات الموظفين	تنسيب الترقيات	معلومات الموارد البشرية
تقارير الاحتياجات من الكوادر (مستشفى السلط)	تخطيط الكوادر المطلوبة	توصيات بالكوادر المطلوبة	-قاعدة بيانات عن الوبائيات / الأمراض المعدية على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي -المؤشرات المحلية عن الوضع الوبائي ومقارنته بالوضع الإقليمي والعالمي -معلومات الموارد البشرية -مقارنات معيارية/أفضل ممارسات/دروس مستفادة

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
التقرير الاحصائي الشهري للعمليات الجراحية لكافة التخصصات (مستشفى السلط)	تقييم عمل الكوادر	تنسيب حول الكوادر وفقاً لتقارير الأداء والعبء الوظيفي	بيانات عن الأدوية المتوفرة أو المطلوبة للمستشفيات بيانات عن عطاءات الأدوية مواصفات الأجهزة الطبية مواصفات الأدوية وخصوصاً الحديثة

إدارة التأمين الصحي

جدول (7): إدارة التأمين الصحي

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
تقارير حول عدد الموظفين/المراجعين/المنتظرين	متابعة سير العمل في الإدارة	اتخاذ قرارات صحيحة وموثوقة	بيانات إحصائية عن أعداد المستفيدين فعلياً
تقارير مالية ودراسات	تخطيط استراتيجي	اتخاذ قرارات صحيحة وموثوقة	بيانات عن كلفة علاج المستفيدين
أعداد المؤمنین	تخطيط احتياجات	اتخاذ قرارات صحيحة وموثوقة	حوسبة بعض الإجراءات والعمليات
نظام التأمين الصحي	تنظيم العمل ومتابعة سيره	اتخاذ قرارات صحيحة وموثوقة	كلفة علاج بعض الأمراض والعمليات الجراحية (قلب مفتوح- زائدة دودية...)
النظام المالي	تخطيط الاحتياجات	اتخاذ قرارات صحيحة وموثوقة	حوسبة بعض الإجراءات والعمليات
نظام الخدمة المدنية	إدارة المؤمنین	اتخاذ قرارات صحيحة وموثوقة	

إدارة التخطيط

جدول (8): إدارة التخطيط

الاحتياج المعرفي	العمليات الرئيسية	القيمة المعرفية المخرجة	الفجوة المعرفية
بيانات من المديرية	تخطيط استراتيجي	وضع خطط تنفيذية وتقارير متابعة وخطط تصحيحية	قواعد بيانات
معلومات عن مشاريع لها علاقة بالأزمة السورية	تخطيط العمل	المساعدة في اتخاذ قرارات صحيحة	قواعد بيانات
بيانات المنفعين/تكلفتهم	تخطيط الموازنات والاحتياجات المالية	التقدير الصحيح للموازنات والتكاليف	قواعد بيانات
التقرير السنوي لحالات السرطان	تخطيط الموازنات والاحتياجات المالية	التقدير الصحيح للموازنات والاحتياجات والمشروعات	قواعد بيانات
خطط الاستجابة للأزمة السورية	التخطيط لتنفيذ المشاريع	التقدير الصحيح للموازنات والتكاليف	أفضل ممارسات/دروس مستفادة قواعد بيانات دراسات تشريعات استراتيجيات
الخطة الاستراتيجية	وضع الخطط لتحقيق الأهداف	تحقيق الأهداف بشكل صحيح وكامل	
نظام التأمين الصحي	التخطيط الصحيح للاحتياجات	الإجابة عن الاستفسارات	
نظام اللوازم العامة	المشتريات	المساعدة في اتخاذ قرارات صحيحة	
مؤشرات الأداء	التخطيط والإدارة	المساعدة في تحقيق الأهداف ووضع خطط تصحيحية	
معايير عالمية	التخطيط والإدارة	المساعدة في اتخاذ قرارات صحيحة	
مقارنات معيارية	التخطيط والإدارة	المساعدة في اتخاذ قرارات صحيحة	
معايير الاعتماد	إدارة الاعتماد للمستشفيات والمراكز الصحية	مساعدة المستشفيات والمراكز الصحية للحصول على الاعتماد	
الملف الطبي الإلكتروني	إدارة المرضى	توفير المعلومات الصحيحة لاتخاذ قرارات صحيحة وتوثيق الرعاية الصحية بشكل دقيق	
الخطة الاستراتيجية الوطنية للصحة	تخطيط المشاريع المستقبلية	المساعدة في اتخاذ قرارات صحيحة	

عند مقارنة الاحتياجات التي تم تحديدها في المقابلات مع العينات القيادية بالاحتياجات المعرفية المعيارية في المؤسسات كبيرة الحجم وفق المواصفة الأسترالية لإدارة المعرفة فإننا نجد فجوة كبيرة فيها، فعلى سبيل المثال لم تتضمن الاحتياجات المعرفية توفير كتب ودوريات ومراجع علمية أو إنشاء فرق ممارسة، بينما تركزت معظم الاحتياجات المعرفية على توفير أنظمة أو معلومات من إدارات أخرى وتوفير قواعد بيانات. يبين الجدول أدناه الاحتياجات المعرفية.

جدول (9): أنواع الاحتياجات المعرفية

العدد	الاحتياج المعرفي
3	توفير أفضل ممارسات
0	حضور مؤتمرات وندوات وفعاليات معرفية
1	زيارات ميدانية غرض الاطلاع على أفضل الممارسات أو إجراء مقارنة معيارية
2	توفير مقارنات معيارية
2	توفير مواصفات أو معايير عالمية
0	توفير دوريات وكتب ومراجع
1	حاجة لتدريب وتأهيل
1	إجراء دراسات تطويرية أو مسوحات
3	توفير قواعد بيانات ومعلومات ومعرفة
0	توفير استشارات مهنية
4	توفير معلومات من وحدات تنظيمية داخلية
0	إنشاء فرق عمل ولجان وفرق ممارسة
5	توفير أنظمة معلوماتية وتعاونية
2	دروس مستفادة
0	الاشتراك في جمعيات مهنية متخصصة
23	المجموع

نلاحظ أن نسب طلب الاحتياجات المعرفية التي تطلبها معظم المؤسسات التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة متدنية جداً لدى الإدارات التي تمت المقابلات الفردية معها. قد يرجع هذا إلى التركيز على الأمور التشغيلية بدلاً من التفكير الاستراتيجي، أضف إلى هذا أن الغالبية العظمى من هذه الاحتياجات هي احتياجات داخلية وهذا مؤشر على الحاجة الملحة للحصول على المعلومات.

الأنظمة المعلوماتية

نجد عند حصر الأنظمة المعلوماتية وقواعد البيانات في الوزارة بأن هناك العديد منها:

- النظام الإلكتروني لرصد الأمراض السارية
- نظام الفحص الطبي للوافدين
- نظام رصد وفيات الامهات
- نظام سجل وحدة الكلى
- أنظمة معلومات صحة المرأة والطفل
- النظام الاحصائي لمراجعي عيادات طب الاسنان
- نظام الخطة التنفيذية لوزارة الصحة (إنترنت وإكسترنت)
- نظام رعاية ما حول الولادة PIS
- نظام مخزون اجهزة الحواسيب وتوابعها
- الطب العام GP

أضف إلى هذا فإن الموقع الإلكتروني للوزارة يشكل نظاماً معلوماتياً شاملاً ومظلة لكافة هذه الأنظمة آنفة الذكر.

تنقسم الأنظمة المعلوماتية في الوزارة إلى ثلاثة أقسام:

1. أنظمة معلوماتية تشغيلية تستخدمها الوحدات التنظيمية لأداء عملها (أنظمة شؤون الموظفين – المالية – التأمين الصحي – الأحوال المدنية – الإحصاءات العامة ...)

التقييم: قد تكون أفضل الأنظمة المعلوماتية المتوفرة

2. أنظمة معلوماتية عامة يتم من خلالها نشر البيانات والمعلومات التي تجمعها الوزارة للاطلاع العام وهي متاحة للجميع.

التقييم: يتم نشر العديد من المعلومات والبيانات وبشكل مستمر إلا أنه غير منهجي ولا يتبع سياسات تواصل أو منهجيات نشر محتوى أو إدارته.

3. أنظمة معلوماتية بينية تحتاج من خلالها الوحدات التنظيمية إلى معلومات أو بيانات من وحدات تنظيمية أخرى.

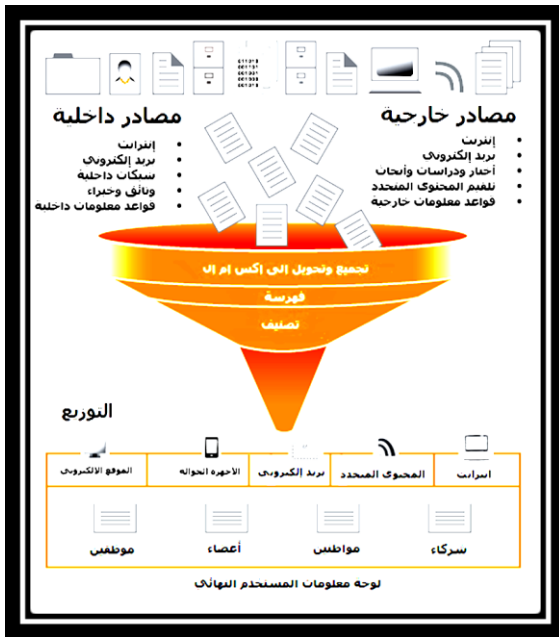
التقييم: قد يكون من أكثر المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

الملاحظات العامة على الاحتياجات من الأنظمة المعلوماتية الإلكترونية:

1. دقة وحداثة وشمولية البيانات والمعلومات:

تظل الملحوظة الأهم بالنسبة للبيانات والمعلومات أو الأوعية/الأنظمة التي تحتويها لكافة هذه الأنظمة هي عدم دقة البيانات. نذكر بأن تحليل البيئة المعرفية أشار إلى أن 58% من القيايين لا يتقنون بدقة وحدثة وشمولية البيانات، فمصادقية وجودة المعلومات أو الأصول المعرفية في الوزارة تشكل أكبر التحديات التي تواجه صانع القرار.

شكل (2): نظام إدارة المعرفة وقنواته



2. الوزارة بحاجة إلى نظام لإدارة المعرفة:

يشمل هذا النظام العديد من الأنظمة مثل:

- نظام إدارة وثائق (Document Management System) أو نظام إدارة سجلات (Records Management System) يتم فيه تخزين الأصول المعرفية الصريحة بشكل مؤسسي ومنهجي ليتمكن استرجاعها متى ما يتم احتياجها
- محرك بحث ذكي (Intelligent Search Engine) ليكون أداة الاسترجاع للأصول المعرفية. لا يمكن لمحرك البحث هذا العمل بشكل فعال دون وجود نظام لتصنيف الأعمال (Business Classification Scheme) يتم من خلاله تصنيف الأصول المعرفية بشكل موحد ومؤسسي.
- بوابة معرفية (Knowledge Portal) تشمل إمكانيات إنترنت وإكسترنت.

- نظام لإدارة المحتوى (Content Management System) حيث لا يمكن نشر المعلومات أو إتاحة الأصول المعرفية على البوابة المعرفية أو حتى تخزينها بشكل صحيح في نظام إدارة الوثائق دون وجود هذا النظام.

3. لوحة قيادة معلوماتية (Dashboard):

يقترح وجود لوحة قيادة معلوماتية يمكن للقيادات من خلالها الاطلاع على كافة المعلومات التي يحتاجون إليها والوصول إلى أصول هذه المعلومات ومصادرها (Drill Down). تعتمد مثل هذه اللوحات على توفر:

- أدوات العرض المرئي للبيانات (Data Visualization Tools)
- بيانات دقيقة وشاملة ومحدثة باستمرار
- تصنيف شامل ودقيق للبيانات
- أنظمة إلكترونية مترابطة



شكل (3): لوحة قيادة معلوماتية

ثانيا: الهيكل المعلوماتي للمعرفة Conceptual

ويتعلق هذا القسم بالتصنيف والتوصيف للأصول المعرفية (Taxonomy & Ontology) وأنواعها واستخداماتها والصلاحيات المطبقة عليها من خلال جداول توضح هذه الأنواع وترابطها وتصنيفها والبيانات الدلالية (Metadata) لها. يمكن أن يكون التقسيم تقليديا (معرفة صريحة ومعرفة ضمنية ونقسيات وتفرعات هذه الأصول المعرفية) ويمكن أن يكون مؤسسيا (معرفة استراتيجية أو تشغيلية أو عامة) أو يمكن أن يكون كنهيا (ورقي أو إلكتروني، خارجي أو داخلي...) أو يمكن أن يكون موضوعيا (يختص بموضوع معين وكافة الأفرع الموضوعية التي لها علاقة بهذا الموضوع). لغايات التبسيط تم اعتماد الهيكل المؤسسي للمعلومات ومصادرها في المؤسسات الحكومية كبيرة الحجم وفق المواصفة الأسترالية لتصنيف المعلومات.

الأصول المعرفية الضمنية والصريحة

ما هي الأصول المعرفية؟

الأصول المعرفية، وتسمى أيضا رأس المال الفكري، هي ممتلكات معرفية يمكن استخدامها والوصول إليها بغرض تسهيل العمل وتطويره وتحسينه وصنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. قد تكون هذه الأصول داخلية أو خارجية وتكون هذه الأصول المعرفية محددة وواضحة من حيث شكل ومكان وجودها وكيفية استخدامها والوصول إليها.

فالأصول المعرفية الصريحة هي معلومات صحيحة ومحدثة ودقيقة ومعروفة للجميع في الوزارة من حيث استخداماتها ومكان وشكل وجودها ومالكها وكيفية الوصول إليها، أما الأصول المعرفية الضمنية فهي معلومات معروفة أنها موجودة في الدائرة ولكن قد تكون غير محددة بشكل كامل وشامل وظاهر وتحتاج إلى حصر أو جمع وإتاحة لتكون في متناول الجميع ليتمكن استخدامها وعادة ما ترتبط بالخبرات والأفكار والممارسة في أذهان الموظفين.

تم حصر كافة أنواع الأصول المعرفية الصريحة في الوزارة والمتوفرة بشكل صريح ويتم إنتاجها من قبل وحدات تنظيمية محددة في الوزارة أو من خلال الشركاء الحكوميين الاستراتيجيين.

الأصول المعرفية الصريحة

تم تحديد هذه الأصول الأنظمة المعلوماتية في الوزارة وفقاً للوثائق التي توفرت للفريق الاستشاري والموقع الإلكتروني للوزارة والمقابلات الفردية مع العينة القيادية على النحو الآتي:

- وثائق (ورقية أو إلكترونية)

- | | | |
|-----------------|--------------------------------------|-------------------|
| ○ سياسات | ○ توجيهات | ○ مقارنات معيارية |
| ○ إجراءات | ○ تعليمات | ○ أفضل ممارسات |
| ○ منهجيات | ○ خطط تنفيذية/عمل/تشغيلية/استراتيجية | ○ تقارير |
| ○ أدلة عمل | ○ أوراق بحثية | ○ عروض/اقتراحات |
| ○ أنظمة | ○ دراسات/دراسات حالات | ○ مواد تدريبية |
| ○ قوانين | ○ عقود/مذكرات/اتفاقيات | ○ مواصفة فنية |
| ○ نماذج | ○ دروس مستفادة | ○ أطر عامة |
| ○ عمليات مؤسسية | ○ عروض تقديمية | |

- أنظمة إلكترونية مؤتمتة:

- النظام الإلكتروني لرصد الامراض السارية
- نظام الفحص الطبي للوافدين
- نظام رصد وفيات الامهات
- نظام سجل وحدة الكلى
- أنظمة معلومات صحة المرأة والطفل
- النظام الاحصائي لمراجعي عيادات طب الاسنان
- نظام الخطة التنفيذية لوزارة الصحة من خارج الوزارة
- نظام الخطة التنفيذية لوزارة الصحة من داخل الوزارة
- نظام رعاية ما حول الولادة PIS
- نظام مخزون اجهزة الحواسيب وتوابعها
- الطب العام GP

- سجلات

- فواتير
- مذكرات عدم إفصاح
- جداول زمنية
- أنموذج معبئ
- رسوم/اشكال هندسية
- صور
- خرائط

خريطة المعلومات والمعرفة في وزارة الصحة

تم في هذه الجداول تحديد كافة أنواع الأصول المعرفية الصريحة التي يمكن أن توجد في وزارة الصحة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

أولاً: معلومات ومعرفة عامة

جدول (10): المعلومات والمعرفة العامة

نوع المعلومات	الفئة	المعلومات	الأطراف التي تحتاج إلى المعلومات
معلومات عامة	الهيكل التنظيمي	أسماء وبيانات القيايين	الإدارات
		الرؤية والرسالة والقيم	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		الهيكل التنظيمي	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		الخطة الاستراتيجية	الإدارات – الشركاء
		الخطة التنفيذية	الإدارات
		مؤشرات الأداء	الإدارات – الشركاء
	المتعاملون	أسماء وبيانات أهم الشركاء الاستراتيجيين	الإدارات – الشركاء
		منهجيات خدمة المتعاملين	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		استبانات رأي	الإدارات
		أسئلة متكررة	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		شكاوى واقتراحات	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		المطبوعات النسخ الالكترونية	الإدارات – الشركاء – المواطنون
	مطبوعات وأخبار	أخبار الوزارة	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		الإعلانات	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		وفود زائرة واللقاءات	الإدارات – الشركاء
		جوائز حصلت عليها الوزارة أو إداراتها	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		مشاركات مجتمعية	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		موظف الشهر	الإدارات
		اقتراحات متميزة	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		وظائف مطلوبة	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		مؤتمرات وندوات	الإدارات
		برامج تدريبية	الإدارات
	أرقام وعناوين هامة	أرقام وبيانات مكاتب الطوارئ	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		أرقام وبيانات جميع مواقع الوزارة	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		أرقام فاكسات الوزارة/ عناوين وفاكسات هامة	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		عناوين الدوائر والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		بيانات مكاتب خدمة المتعاملين	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		بيانات ساعات العمل الرسمية في الوزارة	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		شخصيات هامة ومراجع فكرية	الإدارات
		مواقع حكومية	الإدارات – الشركاء – المواطنون
مواقع ذات صلة		قطاع خاص	الإدارات – الشركاء – المواطنون

نوع المعلومات	الفئة	المعلومات	الأطراف التي تحتاج إلى المعلومات
	مؤتمرات	منظمات دولية	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		مواقع أفراد	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		أوراق عمل شاركت بها الوزارة أو استفادت منها	الإدارات
		مؤتمرات وندوات وبرامج ذات علاقة (أجندة –	الإدارات
		الجمعيات المهنية المتخصصة التي تشارك بها	الإدارات
		أوراق عمل هامة	الإدارات

ثانياً: معلومات ومعرفة استراتيجية

جدول (11): المعلومات والمعرفة الاستراتيجية

نوع المعلومات	الفئة	المعلومات	الأطراف التي تحتاج إلى المعلومات
معلومات استراتيجية	دراسات وأبحاث	دراسات إدارية	الإدارات
		دراسات فنية	الإدارات
		دراسات جامعية	الإدارات
		أبحاث	الإدارات
		تقارير إدارية وفنية	الإدارات
		نتائج استطلاع الرأي للموظفين	الإدارات
		نتائج استطلاع الرأي للمتعاملين	الإدارات
		عروض مهنية presentation	الإدارات
		معلومات ونتائج الأداء الحكومي المتميز	الإدارات

ثالثاً: معلومات ومعرفة تشغيلية

جدول (12): المعلومات والمعرفة التشغيلية

نوع المعلومات	الفئة	المعلومات	الأطراف التي تحتاج إلى المعلومات
معلومات تشغيلية	قوانين وتشريعات	السياسات المالية والإدارية	الإدارات
		التشريعات الداخلية	الإدارات
		القرارات التنظيمية الداخلية	الإدارات
		دليل الإجراءات	الإدارات
		الأوصاف الوظيفية	الإدارات
		أوصاف المهام	الإدارات
		الأنظمة	الإدارات

نوع المعلومات	الفئة	المعلومات	الأطراف التي تحتاج إلى المعلومات
		النماذج المستخدمة داخليا	الإدارات
		أنشطة ثقافية واجتماعية ورياضية	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		إبداعات ومساهمات	الإدارات
		منتديات الكترونية	الإدارات
	تقارير	تقارير عن زيارات رسمية	الإدارات
		تقارير عودة من برامج تدريبية	الإدارات
		تقارير عن اشتراكات في دوريات وقواعد	الإدارات
		تقارير إحصائية ودورية	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		تقارير عن لقاءات واجتماعات مع مؤسسات	الإدارات – الشركاء – المواطنون
		محاضر اجتماعات	الإدارات
		أسماء وبيانات الخبراء والاختصاصيين في	الإدارات – الشركاء
		أسماء وأعضاء الفرق اللجان	الإدارات – الشركاء

الأصول المعرفية الضمنية

القدرات المعرفية Competency

ويناقد هذا القسم القدرات والكفايات Capabilities & Competencies التي تتمتع بها الوحدة التنظيمية والوزارة بشكل عام من خلال الكفايات ومجمل المهارات Skillset (المعرفة الضمنية) التي يملكها العنصر البشري أو على الأقل فئة مستهدفة منه داخل الوحدة التنظيمية.

تم إعداد استبانة حصر الأصول المعرفية الضمنية لموظفي وزارة الصحة للوقوف على القدرات والكفايات في الوزارة. سيتم من خلال هذه الاستبانة حصر كافة الكفايات المهارية الأكاديمية والمهنية وغيرها التي يتمتع بها الموظفون. في خطوات لاحقة، يجب إجراء استبانة مفصلة للكفايات المهارية الأساسية (Soft Skills) لتغطية كافة جوانب القدرات المعرفية.

تمت تغطية فئة القياديين/الخبراء في الوزارة من خلال المقابلات الفردية لعينة القياديين، أشارت المقابلات الفردية التي أجريت مع العينة القيادية إلى وجود فئات خبيرة في الوزارة يتم اللجوء إليها والاستعانة بها فنياً وإدارياً. عند حصر الموارد المعرفية البشرية الخبيرة من خلال حصر كفاءات 19 قيادياً وجد أن الوضع في الوزارة كالاتي:

4. حجم الخبرة التراكمية لهؤلاء القياديين بلغت 462 عاما من الخبرة
5. حجم الخبرة التراكمية لهؤلاء القياديين في الوزارة بلغت 402 عاما من الخبرة (85.5%)
6. حجم الخبرة التراكمية لهؤلاء القياديين خارج الوزارة بلغت 58 عاما من الخبرة (14.5%)

ولكم أن تتخللوا حجم الخبرة التراكمية إذا ما تم جمع المعلومات بشكل كامل عن كافة الفئات القيادية/الخبيرة في الوزارة بشكل منهجي ومؤسسي مستمر.

توضح الجداول الثلاثة الآتية مثلاً للقدرات المعرفية للوزارة التي سيتوجب حصرها من خلال الكفايات المهنية للقياديين/الخبراء:

1. كفايات مهنية أساسية:

الكفايات	القيادة العليا	القيادة الوسطى
العمل بفاعلية		
تحقيق النتائج		
التواصل بنجاحة		
التكيف مع المتغيرات		
التفكير الخلاق		
تفويض الصلاحيات		
يسعى للتحسين المستمر		
متوسط الكفايات المشتركة		

جدول (13): الكفايات والمهارات الأساسية للقيادة العليا والوسطى

2. كفايات أكاديمية:

عدد الحاملين	مستوى الشهادة
	الدبلوم العالي
	البكالوريوس
	الماجستير
	الدكتوراه

جدول (14): الكفايات الأكاديمية من حيث المستوى والعدد

3. مجالات استخدام الكفايات المهنية والأكاديمية في الوزارة:

العدد	مجال العمل
	المجالات الطبية والصحية
	المجالات الاستراتيجية الإدارية والمصرفية
	المجالات المالية
	المجالات القانونية
	المجالات الهندسية
	أخرى

جدول (15): الكفايات الأكاديمية من حيث المستوى والعدد

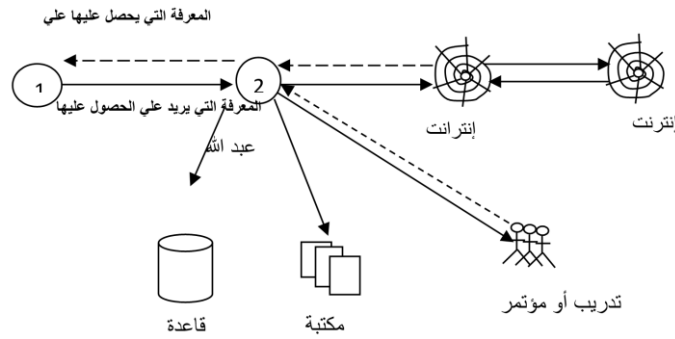
يمكن استكمال هذه الجداول بناءً على استمارة جمع الأصول المعرفية الضمنية التي وضعت لهذا الغرض. كما يجي أن تتبع هذه الاستبانة بقياس الكفايات المهنية الأساسية بشكل شامل وكامل لكافة الموظفين (يمكن البدء بالفئات القيادية الوسطى).

الشبكة الاجتماعية للمعرفة / Social Network خريطة سلسلة التغذية المعرفية

يصف هذا الجزء من الخريطة المعرفية التفاعلات بين مصادر الأصول المعلوماتية والمعرفية (المنتج أو المالك) وبين من يحتاج أو يبحث عن هذه الأصول (المستخدم النهائي). هذه العلاقة قد تكون رسمية وموضحة بالتدخلات بين عمليات الوحدات التنظيمية (Overlapping & Interaction) أو غير رسمية (ضمنية أو خفية متعلقة بالعمليات) لا يمكن اكتشافها إلا من خلال التدقيق المعرفي (Knowledge Audit) وبيان كيفية تدفق المعلومات والمعرفة ونمط تنقلها أو احتباسها. الشكل الآتي يوضح الشبكة الاجتماعية على مستوى موظف.

السلسلة التي يمر بها من يحتاج للمعرفة للحصول على احتياجاته المعرفية

سيناريو رقم (1): المستوى الفردي



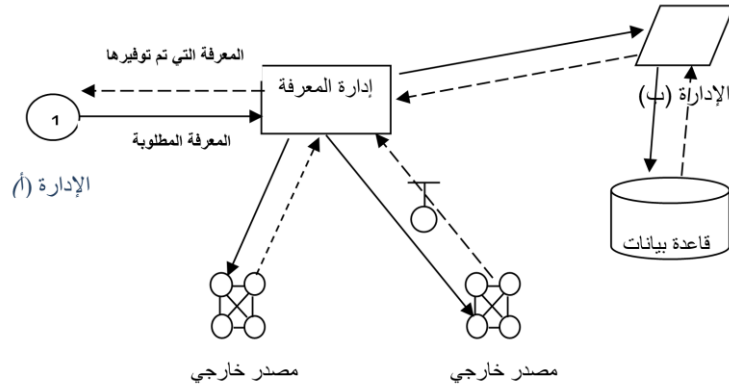
شكل (4): سلسلة تزويد الاحتياجات المعرفية الفردية

يحتاج (علي) لمعلومات أو معرفة من عبد الله. يحصل (عبد الله) على معلوماته من الإنترنت أو الإنترنت. يحصل عبد الله كذلك على معلوماته من قواعد بيانات أو من مكتبة فنية (مثلاً). يحصل (عبد الله) كذلك على معرفة ومعلومات من مصادر أخرى تخدمه من خلال خط التعلم الخاص به مثل التدريب أو حضور المؤتمرات أو الاشتراك في جمعيات مهنية.

سيناريو رقم (2): مستوى الإدارات

تحتاج الإدارة (أ) إلى معلومات أو معرفة معينة موجودة في إدارات أخرى أو لدى أشخاص في إدارات أخرى أو من خارج الدائرة. هذه الاحتياجات تظهر من خلال تحليل الاحتياجات المعرفية الذي يجرى في بداية العام للوقوف على الفجوة والاحتياجات المعرفية للوحدات التنظيمية. الإدارة (أ) تقوم بتعبئة طلب الاحتياجات المعرفية وتحدد فيها المتطلب المعرفي الذي تحتاجه وتستطيع إدارة المعرفة من خلاله مساعدة الإدارات في تلبية احتياجاتها المعرفية.

تقوم إدارة المعرفة بمحاولة توفير الاحتياج المعرفي للإدارة (أ) من الإدارة (ب) أو من مصدر خارجي



شكل (5): سلسلة تزويد الاحتياجات المعرفية للوحدات التنظيمية

تم في مقابلات العينات القيادية السؤال عن مصادر المعرفة الضمنية في الوزارة التي قد يلجأ إليها الموظف للحصول على معلومات أو إجابات أو حلول يحتاج إليها في عمله. جاءت نسب الإجابات على هذه الأسئلة على النحو الآتي:

1. 15.8% فقط أجابوا بأنهم يلجؤون إلى مصادر معرفية ضمنية في الوزارة (أشخاص يتقنون بمعلوماتهم)
2. 60% من العينة اشارت إلى أنها على الرغم من معرفتها بوجود مثل هؤلاء الأشخاص إلا أنهم يفضلون الطرق التقليدية في الحصول على المعلومات (مراسلات رسمية)

استنتاجات

من دراسة الفجوة المعرفية المبدئية التي تم حصرها من خلال المقابلات الفردية مع العينة القيادية نصل إلى الاستنتاجات الآتية:

البناء الإجرائي للمعرفة

يتضح من التحليل الأولي لاستبانات المعرفة العامة لموظفي الوزارة والمقابلات الفردية للعينات القيادية المختارة أن هناك احتياجات معرفية يمكن البدء بدراسة إمكانية توفيرها لتمتعها بالألوية. تعالج هذه الاحتياجات عملية مختلفة في الإدارات المستهدفة. يجب بناء خطة لتوفير هذه الاحتياجات المعرفية مناقشة توفيرها والجدول الزمني للعملية وقياس مدى تأثير توفير هذه الاحتياجات على العمليات المرتبطة بها وعلى تحقيق الأهداف ذات العلاقة. ستكون الإدارات مسؤولة عن إظهار مدى وكيفية استفادتها من هذه الاحتياجات.

الهيكل المعلوماتي للمعرفة

هناك العديد والكثير من الأصول المعرفية الصريحة والضمنية الموجودة في الوزارة والتي تم تحديد بعضها من خلال الاستبانات والمقابلات الفردية.

الهيكل المعلوماتي للمعرفة يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية:

1. وجود تصنيف موحد ومعتمد لكافة أعمال الوزارة وكافة الوثائق المرتبطة بها بشكل يراعي المعايير العالمية وأفضل الممارسات المتبعة
 2. وجود أنظمة معلوماتية أو قواعد بيانات نظام أو بوابة معرفة تمكن من حصر وإتاحة وتصنيف وتوفير هذه الوثائق والمعلومات الخاصة بالوحدات التنظيمية والأفراد والعمليات والتقنيات المستخدمة (الأصول المعرفية الصريحة والضمنية)
 3. وجود نظام بحث ذكي يساعد على الوصول إلى هذه المعلومات عند الحاجة إليها وبالشكل الذي يمكن من الاستفادة منها.
- ترتبط هذه العناصر الثلاثة بعملية تحديد وجمع المعلومات التي ستقوم بها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن أنشطة إدارة المعرفة مستقبلاً بناءً على تحليل الفجوة المعرفية (بكافة عناصرها) والخريطة المعرفية الأولية للوزارة وما ترغب في تحقيقه من خلال توفير الأصول المعرفية التي تحتاجها الإدارات سواء داخليا أو خارجيا. ممكنات هذه العملية هي:

1. خطة حصر وجمع معتمدة للأصول المعرفية بالتنسيق مع الإدارات المعنية
 2. تحديد منسقين معرفة في الإدارات والوحدات التنظيمية وتدريبهم على كافة المهام المطلوبة منهم
 3. نظام جمع آلي يمكن الاستفادة منه لاحقا بدمجه ببوابة المعرفة أو نظام إدارة المعلومات والمعرفة في الوزارة وإداراتها ومديرياتها وأقسامها
 4. تعاون الإدارات والموظفين في حصر الأصول المعرفية المطلوبة بناءً على ما سيتم تحديده بالتنسيق مع هذه الإدارات.
- يتوقف مدى نجاح هذه الخطوات على وجود جهة مسؤولة بشكل مركزي عن أنشطة ومشاريع إدارة المعرفة، إضافة لعوامل أخرى (يرجى الاطلاع على قائمة التوصيات التي وضعت في وثيقة تحليل البيئة المعرفية).

الملاحق

استمارة جمع الأصول المعرفية الصريحة

بطاقة أصل معرفي صريح

الوحدة التنظيمية:	
ممثل الوحدة التنظيمية:	
الاسم:	الاسم:
الصفة الوظيفية:	الصفة الوظيفية:
التاريخ:	
توقيع ممثل الوحدة التنظيمية:	
توقيع ممثل لجنة إدارة المعرفة:	
اسم الأصل المعرفي	
نوع الأصل المعرفي	
☐ سجلات ☐ فواتير ☐ مذكرة عدم إفصاح ☐ جدول زمني ☐ أنموذج معبئ ☐ رسم هندسي / شكل ☐ صورة ☐ خريطة ☐ أخرى (الرجاء التوضيح) ☐ ☐ ☐	☐ سياسة ☐ إجراء ☐ منهجية ☐ أدلة عمل ☐ أنظمة ☐ قوانين ☐ تعليميات ☐ أنموذج ☐ عملية ☐ أفضل ممارسات ☐ تقرير ☐ خطة ☐ ورقة بحثية ☐ دراسة/دراسة حالة ☐ عقد ☐ مذكرة ☐ اتفاقية ☐ دروس مستفادة ☐ مقارنة معيارية ☐ عرض تقديمي ☐ عرض/اقتراح ☐ مادة تدريبية ☐ مواصفة فنية ☐ إطار عام/توجيهات ☐ أخرى (الرجاء التوضيح) ☐
ملاحظات (إن وجدت)	

		تاريخ إنشاء الأصل المعرفي:
		تاريخ آخر تحديث للأصل المعرفي:
		سبب آخر تحديث للأصل المعرفي:
		النسخ السابقة للأصل المعرفي:

	وصف الأصل المعرفي: (ما هو؟ فيما يستخدم؟ كيف يمكن أن يفيد؟)
العملية 1: العملية 2: العملية 3:	العمليات: (العمليات التي تنتج هذا الأصل المعرفي أو تستخدمه)
منتج/منشئ الأصل المعرفي (يمكن إضافة أسماء)	
الاسم: الصفة الوظيفية:	الاسم: الصفة الوظيفية:
■ ■ ■ ■	مالك الأصل المعرفي: (يمكن أن يكون المالك شخصاً أو وحدة تنظيمية)
MS PROJECT ☐ VISIO ☐ MS WORD ☐ EXCEL ☐ PDF ☐ PPT ☐ HTML ☐ أخرى (الرجاء التوضيح) ☐ ☐ ☐ Video File ☐ النوع: ASF ☐ ☐ AVI AVCHD ☐ MOV ☐ MPG ☐ FLV/SEF ☐ WMV ☐ ☐ MP4 H.264 ☐ DIVX ☐	شكل وجود الأصل المعرفي:

Audio File ☐ النوع: WAV ☐ MP3 ☐ OGG ☐ FLAC ☐ ☐ PCM ☐ ☐ AAC ☐ ☐ ALAC ☐ AIFF ☐ WMA ☐ WMA ☐ Data File ☐	
☐ نظام في وزارة الصحة ☐ نظام في وزارة الصحة ☐ نظام في وزارة الصحة ☐ شبكة ☐ الإنترنت ☐ الإنترنت ☐ الإكسترنال ☐ ملف مشترك ☐ قاعدة بيانات منفصلة ☐ مكتبي (ورقي) ☐ حاسب آلي شخصي ☐ أخرى (الرجاء التوضيح)	مكان تخزين/حفظ الأصل المعرفي: (اين يتم حفظ الأصل المعرفي: في قاعدة بيانات/على حاسوب/مكتبة...) ...

	صلاحية الوصول للأصل المعرفي: (من يمكنه الوصول للأصل المعرفي والتصرف به)
☐ سري للغاية ☐ سري ☐ مقيد ☐ متاح داخلياً فقط ☐ متاح للجميع	تصنيف الأصل المعرفي

الطباعة	☐ نعم ☐ لا
المسح الضوئي	☐ نعم ☐ لا
ارسال بالبريد الإلكتروني	☐ نعم ☐ لا
الاطلاع فقط	☐ نعم ☐ لا
النسخ	☐ نعم ☐ لا

ملاحظات عامة

توصيات/اقتراحات بخصوص الأصل المعرفي

لاستخدام لجنة إدارة المعرفة فقط

تمت الموافقة من قبل:	تمت المراجعة من قبل:
الاسم:	الاسم:
الصفة الوظيفية:	الصفة الوظيفية:
التاريخ:	التاريخ:
التوقيع:	التوقيع:

استمارة جمع الأصول المعرفية الضمنية

استمارة حصر الأصول الضمنية في وزارة الصحة
(يعبأ بواسطة كافة الموظفين)

المعلومات الشخصية:

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

مهارات الاتصال:

القدرات اللغوية				اللغة
ضعيفة	جيدة	ممتازة		
☐	☐	☐		1. العربية
☐	☐	☐	المحادثة	
☐	☐	☐	القراءة	
			الكتابة	
				2. الإنجليزية
☐	☐	☐	المحادثة	
☐	☐	☐	القراءة	
☐	☐	☐	الكتابة	
				3. الفرنسية
☐	☐	☐	المحادثة	
☐	☐	☐	القراءة	
☐	☐	☐	الكتابة	
				أخرى:
				4.
☐	☐	☐	المحادثة	
☐	☐	☐	القراءة	
☐	☐	☐	الكتابة	
				5.
☐	☐	☐	المحادثة	
☐	☐	☐	القراءة	
☐	☐	☐	الكتابة	

لكفاءات العلمية:

(من الأحدث إلى الأقدم)

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

الشهادات المهنية:

(من الأحدث إلى الأقدم)

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

الخبرة العملية:

(من الأحدث إلى الأقدم)

عدد أعوام الخبرة الكلية:

مجال الخبرة	من-إلى	المدة	جهة الخبرة	مكان العمل
-1				
-2				
-3				
-4				
-5				
-6				
-7				
-8				
-9				
-10				

البرامج التدريبية:

هل سبق أن أعطيت دورات تدريبية / ورش عمل

إذا كانت الإجابة نعم:

اسم الدورة / ورشة العمل	الجهة التي قدمت لها الدورة / ورشة العمل	تاريخ الدورة التدريبية/ورشة العمل	
-1			
-2			
-3			
-4			
-5			
-6			
-7			
-8			
-9			
-10			

الدورات التي يمكن أن تعطى في الوزارة:

اسم/موضوع الدورة	لغة الدورة	الجهات/الأفراد/المجالات التي تستفيد من الدورة	
-1			
-2			
-3			
-4			
-5			
-6			

المواهب والهوايات:

الموهبة / الهواية	ممتاز	جيد	مبتدئ	
-1	☐	☐	☐	
-2	☐	☐	☐	
-3	☐	☐	☐	
-4	☐	☐	☐	

عضويات في جمعيات المهنية أو منظمات متخصصة أو لجان:

الإنجازات/الأهداف	تاريخ العضوية (من-إلى)	الصفة	اسم الجمعية/المنظمة/اللجنة	
				-1
				-2
				-3
				-4
				-5
				-6
				-7
				-8
				-9
				-10

قدرات/مهارات أخرى أو قابليات خاصة:

	-1
	-2
	-3
	-4

اقتراحات/ملاحظات عامة:
