

مراحل إدارة المعرفة وتطبيقها : 1 - اكتساب المعرفة : يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون ، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات ، أو من خلال أرشيف المنظمة) ، ومع كل ما سبق ، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً ، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة ، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة ، ومن ناحية أخرى ، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى ، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة ، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها . ب- نقل المعرفة : يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة ، وتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات ، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر ، وتشمل الطرق غير الرسمية تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها ، وفرق العمل . ج- تخزين المعرفة : بعد اكتساب المعرفة ، ويراعي أن يتم تداولها بسهولة ونشرها ، واستخراجها بدقة ، ويسر من قبل أفراد المنظمة . - قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إدارة معينة ، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة ، قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين ، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي ، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة ، إذا أرادوا الإطلاع عليها . - قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع ، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة . وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة ، كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى ، مثل البريد الإلكتروني ، الاتصال الداخلي خلال شبكة الأجهزة الحاسبة ، وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة . د- تطبيق المعرفة : يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة ، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب من المناسب للمعرفة) ، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت) ، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار ، وإدخال الجديد المناسب عليها ، واستبعاد المتقادم) . تطبيق إدارة المعرفة تعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد الأنظمة ، وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات هي : وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهري الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة . - الخطوة الثانية : هي تحديد محتوى وهيكل المعرفة ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل ، حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها ، ويمثل ذلك مزون رأس المال الفكري ، والذي تحزره فعلياً بعمليات حفظ المعرفة ، سواء الرسمية أو غير الرسمية . فإن ذلك يعطي مؤشراً مثيراً للمجالات الوظيفية للتحسين اعتماداً على : وكذلك صعوبة الحصول عليها مرة أخرى) . 2. تكلفة نشاط التحسين الضروري . 3. قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها) . استراتيجيات إدارة المعرفة تختلف الاستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه ، وهي الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية ، ضمن هذا التصنيف أشار الى : أ- الاستراتيجية الترميزية والتي تتمحور حول الحاسوب ، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها . ب- الإستراتيجية الشخصية ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها ، والأشخاص الذي تستخدمهم ، أغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً ، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة ، وأخرى داعمة . ان الاستراتيجية الشخصية تتناسب مع المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية ، أما الترميزية فتتناسب مع المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب . وهي : - إستراتيجيات جانب العرض التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ، ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك ، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة . - إستراتيجيات جانب الطلب التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة ، هذه الاستراتيجية تنتج نحو التعلم والإبداع ، أي التركيز على آليات توليد المعرفة . - دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة . مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس . 3- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة ، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة ، (تضاف إلى خصائص المعرفة) لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع . 4- تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة ، فمثلاً إذا كانت الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية ، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها . 5- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة ، فضلاً عن السياسات لإدامة رأس المال

الفكري والمحافظة عليه في المنظمة ، والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة . أم تركيزاً ، أم دفاعية أم هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة . 7- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها . وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما . كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية استراتيجية ، كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المؤسسات المماثلة . يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة . المعرفة ، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة ، وبصفة عامة ، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية هيكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة ، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك ، وتكنولوجيا المعلومات ، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات : 1- الهياكل التنظيمية : مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات ، ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل ، ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر ، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل ، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة ، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة . وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي . ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو عملاء مختلفين . أما الهيكل المصفوفي ، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم ، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم ، ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة ، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة . وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي ، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ، ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل ، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم ، كما أن هناك هياكل أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى ما لا نهاية ، والهياكل المعكوسة ، وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية بقلّة عدد المستويات بها ، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة . هما المركز والأطراف ، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى ، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز ، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً ، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره . أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) ، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة ، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات ، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت ، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل ، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة ، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة ، وتوزيعها على الوحدات ، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه ، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها ، ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع ، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات ، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل ، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة . بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة ، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين الخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم ، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم ، ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص ، كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية ، وتمكين للعاملين ، وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين ، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به ، أنه متخصص إلى حد كبير ، ويبدأ في اتخاذ القرارات ، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه . ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرّب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة ، لكي يتكيفوا ويفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل ، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة ، وبصفة عامة ، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة ، مثل : 1-

التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات ، إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي . إلى النظم اللامركزية ، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ، ويشترك الجميع في تخليقها . 3- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية . كما تبنت هيكلاً تنظيمياً مرناً وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية ، وقد استطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى National شركة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات ، وفي عام 1991 ، كانت شركة ناشيونال سيمي كوندكتور شركة تعمل في مجال التكنولوجيا تعاني تعثراً ، حيث وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار في العام ، Semiconductor ، وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي ، وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها والمشاركة فيها في المنظمة ، ولحل هذه المشاكل ، وبعد أقل من 4 سنوات ، تحسن موقف الشركة كثيراً ، حيث أصبحت إيراداتها 2 مليار دولار وبلغت أرباحها 130 مليون دولار ، ومن الأشياء الملفتة التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة ، أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر أفقية ومرونة . 2- الثقافة التنظيمية : ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة ، والتي تسود بين العاملين ، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين ، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل ، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة ، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ، ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحسن على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين ، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة ، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة . وهنا ، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها ، وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة ، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب ، وتأكيداً الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب Rover لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ، فقد عملت شركة روفر مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة ، فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة ، بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية National Semiconductor كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمي كوندكتور بتتبع المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين . 3- دور القيادة في إدارة المعرفة : مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة ، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى ، فنظرية سمات القيادة ، أما نظريات سلوك القائد ، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفحة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة . وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه ، وعوامل الموقف القيادي نفسه ، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه ، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان ، وبصفة عامة ، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين ، فالقيادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء ، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون . ولذلك ، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي : 1- القدرة على شرح الرؤية للآخرين ، وأن يكون قدوة لهم ، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة ، من خلاله . 2- أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها ، كلما لزم الأمر . 3- يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي ، وإلى جانب ذلك ، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة ، وليست أموراً جامدة وثابتة . 4- تكنولوجيا المعلومات : ان لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات ، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار ، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة ، وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل : المرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992 : وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات ، لمنع إعادة تدوير العجلة ، وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية . الخ وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل ، فأصبح هناك صفحات على شبكة

المعلومات ، يقوم المستخدم بالتفاعل معها ، وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها . المرحلة الرابعة في عام 2001 : حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة ، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات ، وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد ، والتوظيف الجيد ، والبيئة الداخلية . الخ . بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة ، وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات ، مثل شبكة المعلومات ، والشبكة الداخلية وبرنامج تصفح ، ومخازن بداية ظهور أنظمة Browser البيانات ، وبرنامج مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات . وكان انتشار المتصفح إدارة المعرفة ، وهذه النظم مختلفة ومتنوعة ، فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة ، ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها ، وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين ، وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين ، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة ، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة ، والحدثة ، والشمولية ، يناسب التغيرات والتطورات ، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم . وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل ، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين ، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى ، من حيث تقليل وقت حل المشكلات والتخفيض العمالة . ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم ، من خلال الأداء ، وتوليد معرفة جديدة باستمرار ، ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة ، وهي مدير المعرفة ، ويقوم مدير المعرفة بالآتي : 2- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة ، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات ، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية . 3- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة . 4- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات ، وأن تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة ، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة ، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات ، لأن كل ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات . العوامل التي تساعد على نجاح إدارة المعرفة وتوافر المعلومات عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي : 1- الابتكار (Rastogi) الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم ، حيث لخص والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد . 2- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم . 3- التشجيع ومكافأة التعاون ، وتعلم الفريق ، والتأكيد عليهما بصورة دائمة 4- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به . 5- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية . 6- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة . 7- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً ، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل . 10- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها . 12- ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح ، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار كم أي مكان آخر . عوامل الفشل عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة ، 1- عدم (Rahey & Prusak) في إدارة المعرفة لقد حدد القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة ، وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة . 2- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني ، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة . 3-