

ادارة المعرفة (المحاضرة الخامسة)

قياس إدارة المعرفة

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً أسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة.

وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية أما (Seeley & Dietrick, 2000) فقد أشار إلى أنه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المؤسسة. فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدا بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل. أما منظمة (American Management System) (AMS) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين في المبادرة، وهم المستخدمون والمؤسسة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها (Hanley, 2000) وأشار (Tolen, 1999) إلى أن مشروع إدارة المعرفة ينبغي أن يحكم عليه وفق القيمة الاستبدالية وندرة المعرفة والقدرة على التميز والتعقيد والضعف، والقدرة على الإبداع.

وأشار (Abdol Mohammad & Greenlay, 1999) و (Malone, 1997:1-4) و (Duffy, 2000) إلى بعض المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل العائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، ونفقات حماية العلامة التجارية، وإجمالي النفقات التسويقية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع.

فيما يلي عرض لبعض المقاييس في مجال إدارة المعرفة:

1- مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات:

طور (آرثر أندرسن) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (The American Productivity & Quality Center) أداة لاختبار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة (Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وكالاتي:

الأسئلة؟

س1 - هل تقوم المنظمة برفع معرفة المجهز بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟

س2 - هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة في حالة إخفاق الفكرة كلياً؟

س3 - هل يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة؟

س4- هل المعلومات - مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن - يجري تضمينها في نظم المعرفة؟

س5 - هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخداماتها؟

س6 - هل مؤسستك تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري؟

س7 - هل المؤسسة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟

س8 - هل مؤسستك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على إنفراد؟

س9 - هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة بالمعرفة؟

س10 - هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟

مطلقاً (0) - نادراً (1) - أحياناً (2) - معظم الأوقات (3) - في جميع الأوقات (4).

وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المؤسسة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية:

1 - 9 نقطة : المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز .

10-19 نقطة : المؤسسة تسير في الإتجاه الصحيح .

20-30 نقطة : المؤسسة تسير في المقدمة .

31-40 نقطة : المؤسسة رائدة في ميدان المعرفة .

مقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة

طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) أداة لقياس وتحديد استعداد المؤسسة لإدارة المعرفة، إضافة إلى تحديد رأس المال الفكري، سميت هذه الأداة Info Line وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وهي كالآتي:

س1 - إن استراتيجية المؤسسة للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة، إنني أفهم الأهداف والأسبقيات الحاسمة للمنظمة.

س2 - إن أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها أو المشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة، إننا نعرف أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية لنا(ما نخزنه من معرفة هو الذي سيجعلنا نسبق الآخرين).

س3 - إن استخدامنا للأفراد والاحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع استراتيجيتنا للعمل وحاجات الزبون وحاجات المنظمة للمعرفة.

س4 - إن الأشخاص المهمين لعملائنا جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بشكل ذي كفاءة.

س5- لدينا استراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (البريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، وشبكة الإنترنت... الخ).

س6 - إن ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء.

س7 - إن المصادر البشرية والمبادرات في التدريب تدعم بروز نظام لإدارة المعرفة، وإن البرامج تتضمن الآتي:

- تحديد الكفاءة
- أنشطة التعلم.
- تطوير المهنة.

- التخطيط المتعاقب.
- المقابلة المستندة إلى السلوك.
- نظام إدارة الأداء.

س8 - إن التدريب في المؤسسة يوصل التدريب المناسب إلى الأفراد المناسبين عندما يحتاجونه، وتستخدم وسائل الإعلام (شبكة الإنترنت والفيديو والتوثيق والصفوف ... الخ).

س9 - قد نتنافس مع شركات أخرى، ونعرف أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة.

س10- إن القادة في المؤسسة يدعمون كادر التطوير ويؤمنون بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل.

النفي القاطع (1) - المتردد (2) - الإيجاب (3).

المؤسسة التي تجمع من (25- 30) نقطة هي على استعداد ووضعها جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة.

المؤسسة التي تجمع من (20-24) نقطة هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.

المؤسسة التي تجمع من (10-19) نقطة عليها التوقف، إنها ليس في مراحل الاستعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة.

هذه الأداة معتمدة من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)

تحديات التنفيذ

أولاً - تحديات إدارة المعرفة:

تواجه مؤسسات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة وقد أشار (Mc Dermott, 1998) إلى أربعة تحديات وهي:

1- التحدي التقني Technical Challenge المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد في على التفكير معاً .

2- التحدي الاجتماعي Social Challenge المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الاستتساخ والتقليد.

3- تحدي الإدارة Management Challenge المتمثل في خلق البيئة التي تدعم المشاركة بالمعرفة.

4- التحدي الشخصي the Personal challenge المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

وتتمثل تحديات إدارة المعرفة في النقاط التالية (Rastogi, 2000:43-44)

- تحفيز العاملين على البحث والتوقع، وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.
- تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.
- جعل المعرفة مفيدة، أي تخزينها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.
- تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الكادر لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن يكونوا من خلفيات عملية متعددة لتوفير التنوع المعرفي وبمهارات عالية.
- تغيير إدراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة (التعلم بدلاً من التعليم / استخدام التكنولوجيا / تقبل الآخر / المشاركة بالمعلومات).
- تحديد وتمثيل معرفة المؤسسة المتوافرة والمحافظة عليها.
- تحديد مدى مبادرات إدارة المعرفة.

- القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل الشركة وسياقاتها الاستراتيجية.
- تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.

ثانياً - تحديد المسئول عن إدارة المعرفة:

تعد الإجابة عن التساؤل عن تقع عليه مسئولية إدارة المعرفة من الأمور المهمة، هل هي مسئولية المديرين التنفيذيين، أم هي مسئولية الإدارة العليا، أم مسئولية مدير إدارة المعرفة وحده، المعلوم إن إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المؤسسة وبالتالي هي ليست وظيفة تتاط بقسم ما فيها، ولهذا فإن إدارة المعرفة لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة برغم أن البعض يتصور أنها مهمة قسم الموارد البشرية، أو ضمن مهام قسم البحث والتطوير، ولا يستطيع مديرو الأقسام أو الإدارة العليا للمؤسسة منفردة خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة وتخزينها وإدامتها والمشاركة بها ونشرها، لذا فإن كلاً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (نخص منها أقسام الاستراتيجية، الموارد البشرية، التدريب، البحث والتطوير، العمليات والتسويق)، فضلاً عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث وبعمل جماعي معاً.

ثالثاً - دور مدير إدارة المعرفة الرئيس: The Chief Knowledge Officer (CKO)

تقع على مدير إدارة المعرفة الرئيس معالجة القضايا الصعبة المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام والمنظمة ككل، وهو المسئول عن تهيئة البنية التحتية الملائمة في مجال التقنيات، ويكون دورها هنا تنسيقياً، لأن البنية التحتية للتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة تقع خارج سلطة مدير إدارة المعرفة، وقد حددها (Rastogi, 2000) دور مدير إدارة المعرفة في الأنشطة التي يؤديها على الأصعدة الآتية:

- 1- المستوى: يكون دوره هنا هو مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق وجماعات الممارسة والمنظمة ككل، والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم بطريقة منتظمة ومستمرة.

- 2- العملية: يكون دوره هنا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في كل منظمة.
- 3- التكنولوجيا: يكون دوره هو تقييم التكنولوجيات الملائمة للمؤسسة، والفرص التي ربما تبتكرها، والمساعدة في تقرير متى يتم تبنيها، وكيفية تنفيذها، ويهتم مدير المعرفة بتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة.
- 4- تطوير رأس المال البشري: يهتم مدير إدارة المعرفة بإدارة برامج التعليم والتدريب في المؤسسة ومبادرات تطويرها وإنشاء مراكز التعلم الداخلي والصفى، ويهتم بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة.
- 6- النتائج: يساهم في تصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء بهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة، وربما تتضمن هذه المصفوفات الإبداعات في المنتجات والعمليات والخدمات، وتقليل الدورة الزمنية لها ومؤشرات التحسن وبراءات الاختراع وفوائد الملكية الفكرية.

الخطوات العملية لإدارة المعرفة

حدد (Prior,1999) الخطوات التي تتخذها المؤسسات لإدارة المعرفة وهي:

- 1- اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة حيث يوجد في كل مؤسسة الكثير من المعرفة غير المستخدمة، أو أنها لم تستخدم بصورة صحيحة، إما لأنهم لم يحدوها، أو لا يتمكنون من الوصول إليها، أو لم يعرفوا قيمتها وكيفية استعمالها.
- 2- تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: حيث تعمل المنظمات على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.

3- جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر: تلجأ المنظمة إلى تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما أنها تطور الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الحاملين لتلك المعرفة.

4- المعرفة حول الزبون: المنظمات تعرف القليل عن زبائنهم، مما دفع الكثيرين من المؤسسات لأن تكشف معرفتها عن زبائنهم (حاجاتهم - رغباتهم - توقعاتهم - مستويات رضاهم) والتعرف على الزبائن المحتملين لها أيضاً.

5- المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي: عدت بعض المؤسسات إدارة المعرفة بوصفها نافذة مفتوحة لإدراك مدى تفهم كوادرها لأعمالهم ولمستخدميهم، وقد سعت المؤسسات لتحقيق تغيير ثقافي، وأداتها في ذلك هي تطوير نموذج العمل المسمى (سلسلة العامل - الزبون - الربح) وبدأت الشركات في روية كيفية تأثير التغييرات في التدريب والتعلم بالعمل ونظرة العاملين في اتجاه أعمالهم والمؤسسة.

6- التعلم من الخبرة: تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها لخلق التحسين المستمر. حيث تعمل المؤسسات على تكرار أدائها لخلق خبرتها والتعلم من ذلك؛ سعياً ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي.

7- ضمان وضوح الرؤية: تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكادر، إذ لا بد أن يكون للعمل غرض واضح، وإذا لم يكن الغرض واضحاً، فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة جداً التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء.

8- التعلم من الآخرين: المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً، إذ يمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية لو حصلت على المعرفة من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها، وأن المقارنة المرجعية تعد ضرورية لذلك.

9- شراء المعرفة الخارجية: المؤسسات لا تستطيع أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً، إذ لابد لها من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية للأنشطة غير الجوهرية.

10- الإبداع والتغيير غير النمطين (التقليدي): لابد للمؤسسات من الالتزام بالإبداع المستمر للمنتجات والأنظمة والعمليات والتسويق.

11- تطوير ثقافة التعلم: تحتاج المؤسسات إلى تطوير الثقافة الملائمة، وتحتاج إلى القادة في كل مستوى، والذين لا يتحملون مسؤولية أداء أعمال المؤسسات فقط، وإنما يتحملون مسؤولية الثقافة التي تبقي النموذج الجديد حياً.

12- تصميم نظم معلومات جديدة: تحتاج المؤسسات إلى تطوير أنواع جديدة من نظم المعلومات تتلاءم مع طبيعة البرامج المستحدثة والاستخدامات المستحدثة.

عوامل نجاح إدارة المعرفة

اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.

لخص (Rastogi, 2000:44) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي:

1- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

2- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

3- التشجيع ومكافأة روح 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.

8- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.

9- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

10- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

11- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

12- ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار كم أي مكان آخر.

13- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.

14- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المؤسسة الإستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

عوامل الفشل في إدارة المعرفة

حدد (Fahey & Prusak, 1998) عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي:

- 1- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- 2- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.
- 3- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- 4- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في إبتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- 5- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
- 6- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- 7- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- 8- التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.
- 9- الفشل في إدراك أهمية التجريبية.
- 10- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه).
- 11- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

بين ادارة المعرفة وهندسة المعرفة

تقليدياً تميز المكتبات بين نوعين من العمليات؛ الأولى داخلية تتعامل مع تزويد المجموعات وتوصيفها وتنظيمها؛ والثانية خارجية أو موجهة نحو خدمة المستفيد بما في ذلك إيصال الخدمات والرد على الاستفسارات. بطبيعة الحال كلتا العمليتين مهمتان في العمل المهني ولكن الذي يحصل هو ميل المؤسسات التعليمية في الوطن العربي عموماً نحو العملية الداخلية على حساب الخارجية، من خلال التركيز وبشكل أساسي على مقررات الفهرسة والتصنيف والتكشيف، بعبارة أخرى الانهماك بالأدوات (Tools) أكثر من المستفيد (User).

ومع الانفجار المعرفي نمت وجهات نظر ونظريات أخرى حول المهنة تحمل معها تحدياً جديداً في فلسفتها المهنية. يأتي هذا التحدي ضمناً من خلال الحصول على الأفكار المتدفقة والتي حولت صورة المهنة من كونها محطة الخدمة التشغيلية (Operating Service Station) إلى كونها هندسة نقل ومرور حيث التعامل مع مشاكل التدفق لتحسين أداء الخدمة. وهذا ما أكدته ويكنز (Wigging) باعتباره مهنة المكتبات والمعلومات مهنة خدمية لأن المكتبة وجدت لغرض مميز وهو مقابلة احتياجات المجتمع الذي تخدمه المعلومات. وعليه فإن قيمة المهنة تدرك ويحس بها فقط عندما يكون هنالك نمط من الأفراد مطلوب خدمتهم.

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال على وجه الخصوص. لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر شهرة في هذا الموضوع من قبل نوناكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeuchi, 1995) وليونارد - بارتون (Leonard - Barton, 1995) مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات (1). الرسالة الأساسية لهذه المؤلفات هي: أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة الجديدة (أي وضع المعرفة موضع التنفيذ).

ويرى البعض أن عبارة "الاشتراك بالمعرفة" أفضل وصف من "إدارة المعرفة" فقد نجحت شركة هاوليت باكارد (HP) في التسريع بطرح منتجاتها الجديدة في الأسواق وتحقيق ميزة التنافس من خلال الاشتراك بالخبرة المتوفرة لديها فعلاً مع فروع الشركة التي يفتقد فريق التطوير فيها لتلك

المعرفة. ويرى البعض الآخر ارتباط إدارة المعرفة بالتعلم وأنها في الإرسال أكثر منه في الاستلام، فقد استخدمت شركة النفط البريطانية فرق عمل افتراضية باعتماد مؤتمرات فيديو لتسريع حلول مشاكل العمليات الحرجة. ولكن تبقى مسألة المشاركة بالمعرفة متعلقة بعملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لكي تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المؤسسة وبمجرد أن تصبح جزءاً من أصول المؤسسة يمكن إدارتها وتنظيمها وتخزينها وإعادة استخدامها من قبل الآخرين واستثمارها في المستقبل.

أما بالنسبة لهندسة المعرفة فكما هو واضح من الكلمة "هندسة" ذاتها التي يراد بها التصميم أو البناء أو الاستنباط الذي يعبر عنه في الغالب بمهارات ورسوم ونظم دقيقة مقارنة بكلمة "الإدارة" التي تهتم باتجاهات الممارسة والتنفيذ والإشراف. ومن هذا المنطلق فإن عبارة "هندسة المعرفة" عبارة عامة للعمليات المتضمنة في بناء النظم الخبيرة ونصبها وصيانتها. ينعكس المفهومين "إدارة المعرفة" و"هندسة المعرفة" على مهارات المتخصصين بها. فمدير المعرفة يوطد اتجاه العملية المطلوب إنجازها بينما يطور مهندس المعرفة الوسيلة لإنجاز ذلك الاتجاه. عليه فالأول مهتم باحتياجات المؤسسة من المعرفة، ومن احتياجات المؤسسة تبنى سياسات إدارة المعرفة بينما يعمل الثاني في مجالات مثل طرق تشفير المعرفة وتمثيلها وتصميم قواعد البيانات وصيانتها وإدارة تدفق العمل إلكترونياً وإعداد برامج المشاركة الجماعية (Groupware) كما يبحث في التطورات ودراسة حاجة المؤسسة منها لإدارة معرفتها.

المفيد في الوصف الوظيفي للثنتين هو أن كل واحد منهما يمكن أن يكون المالك للبيانات والمعلومات المكونة للمعرفة ولكن التأكيد يكون في أن المدير هو الشخص الرئيسي للمعلومات أو المسؤول عن إدارة مصادر المعلومات في المؤسسة، بينما الثاني هو متخصص في الحاسوب له القدرة على تطوير قواعد المعرفة والنظم الذكية (النظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة ونظم مساندة القرارات المعتمدة على المعرفة) وروابط الاتصال وواجهات التخاطب.