

በመንግስት ግዢና ንብረት ባለስልጣን

የዕውቀት አስተዳደር ማዕቀፍ

በቴክኒካል ኮሚቴው

ህዳር/2017 ዓ.ም

አዲስ አበባ



ይዘት

ክፍል አንድ

የዕውቀት አስተዳደር ጠቅላላ ገጽታ	3
-----------------------------	---

1. መግቢያ	3
---------------	---

1.1 የሰነዱ ዓላማ፣	3
---------------------	---

1.2 በባለስልጣኑ ውስጥ የዕውቀት አስተዳደር ወሰን፣	3
---	---

2. ዕውቀት አስተዳደርን መረዳት፣	3
-----------------------------	---

2.1 የዕውቀት አስተዳደር (Knowledge Management) ፣	3
---	---

2.2 በመንግስት ግዥ ውስጥ የዕውቀት አስተዳደር አስፈላጊነት፣	4
---	---

2.3 የዕውቀት አስተዳደር ቁልፍ አካላት	4
---------------------------------	---

2.4 በዕውቀት አስተዳደር ውስጥ የመንግስት ግዥና ንብረት ባለስልጣን ሚና፣	5
---	---

ክፍል ሁለት

የዕውቀት አስተዳደር አካላት፣	7
--------------------------	---

2.1.1 የዕውቀት ፈጠራ፣	7
------------------------	---

2.1.2 የዕውቀት መጋራት፣	7
-------------------------	---

2.1.3 ዕውቀትን መያዝ፣	7
------------------------	---

2.1.4 ዕውቀትን ስለመጠቀም፣	8
---------------------------	---

2.2 በመንግስት ግዥና ንብረት ባለስልጣን ውስጥ ያለው የዕውቀት አስተዳደር ሁኔታ፣	8
--	---

2.2.1 ነባር የዕውቀት አስተዳደር ልምዶች፣	8
------------------------------------	---

2.2.2 ተግዳሮቶች እና ገደቦች	8
----------------------------	---

2.2.3 ለዕውቀት አስተዳደር ስልታዊ ማዕቀፍ፣	9
-------------------------------------	---

2.2.4 ግቦች እና አላማዎች፣	9
---------------------------	---

2.2.5 የትግበራ እቅድ፣	9
------------------------	---

ክፍል ሶስት

የዕውቀት አስተዳደር ፈተናዎች	10
--------------------------	----

3. የዕውቀት አስተዳደር ፈተናዎች፣	10
------------------------------	----

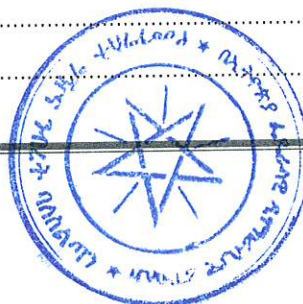
3.1 እንቅፋቶች፣	10
-------------------	----

3.2 የመረጃ ብዛት፣	10
---------------------	----

4. የዕውቀት አስተዳደርን ተግባራዊ ለማድረግ ስልቶች፣	11
--	----

4.1 የአመራር ድጋፍ እና ቁርጠኝነት፣	11
--------------------------------	----

4.2 ለዕውቀት መጋራት ማበረታቻዎች፣	11
-------------------------------	----



4.3 መደበኛ ግምገማ እና መሻሻል፤	11
ክፍል አራት	
ጥናቶች እና ምርጥ ልምዶች	13
4.1 በመንግስት ግዥ ውስጥ ስኬታማ የዕውቀት አስተዳደር ተነሳሽነት፤	13
4.2 የቁጥጥር አካላት ተግባራት፤	13
4.3 የግኝቶች ማጠቃለያ፤	14
4.4 የዕውቀት አስተዳደርን ለማሻሻል፤	14
ዋቢዎች፤	16
ተጨማሪ፤	16
አባሪዎች:-**፤	17
1. ዕውቀትን ማካፈያ ቅጽ፤	17
2. በዕውቀት አስተዳደር ላይ የሚዘጋጅ ስብሰባ፤	18
3. የዕውቀት አስተዳደር ሂደትን መገምገም፤	19
4. ዲጂታል መሳሪያዎች፤	20



ክፍል አንድ የዕውቀት አስተዳደር ጠቅላላ ገጽታ

1. መግቢያ

1.1 የሰነዱ ዓላማ፤

የዚህ ሰነድ አላማ በመንግስት ግዢ እና ንብረት ባለስልጣን ውስጥ ያለውን የግዢና ንብረት ዕውቀት ለማስተዳደር የሚያስችል ማዕቀፍ እና መርሆዎችን መዘርዘር ነው። ውሳኔ አሰጣጥን እና የተግባር ቅልጥፍናን ለማሻሻል እንዲሁም ፈጠራን ለማግኘት በተጨማሪም ሠራተኞች ያላቸውን ዕውቀት ውጤታማ በሆነ መልኩ መጠቀም እንዲችሉ በአግባቡ ለመያዝ፣ ለሌሎች ለማጋራት እና ለመጠቀም የሚረዱ ስልቶችን እና ሂደቶችን ለመግለጽ ያለመ ነው።

1.2 በባለስልጣኑ ውስጥ የዕውቀት አስተዳደር ወሰን፤

የሚከተሉት የዕውቀት አስተዳደር ገጽታዎች የሚሸፍናቸው ሲሆን፤

- የዕውቀት አስተዳደር ዓላማዎች፡- የአገልግሎት አሰጣጥን ማሻሻል፣ ትብብርን ማግኘት እና ተከታታይ ትምህርትን መደገፍ፤
- ባለድርሻ አካላት፡- ሰራተኞችን፣ አመራሮችን እና የውጭ አጋሮችን ጨምሮ በባለስልጣኑ ተግባራት ላይ የሚሳተፉ የተለያዩ ባለድርሻ አካላት ይጨምራል፤
- ሂደቶች እና መሳሪያዎች፡ ውጤታማ የዕውቀት አስተዳደር ስራ ላይ የሚውሉ ዘዴዎች እና ቴክኖሎጂዎች ይይዛል፤
- ተግዳሮቶች እና እድሎች፡ ለዕውቀት አስተዳደር ትግበራ እንቅፋት ሊሆኑ የሚችሉ ነገሮችን ማስወገድ እና እነሱን ለማሸነፍ ስልቶች መንደፍ፤
- ግምገማ እና ክትትል፡ የዕውቀት አስተዳደር ተነሳሽነቶችን ውጤታማነት ለመገምገም እና ቀጣይነት ያለው መሻሻልን ለማረጋገጥ የሚያስችል ማዕቀፍ፤

2. ዕውቀት አስተዳደርን መረዳት፤

2.1 የዕውቀት አስተዳደር (Knowledge Management) ፤

የዕውቀት አስተዳደር በመ/ቤቱ ውስጥ የሚገኘውን ዕውቀት የመለየት፣ የመያዝ፣ የማደራጀት እና የማካፈል ስልታዊ ሂደትን ይመለከታል። ግላዊም ሆነ ስራ ተኮር



የሆኑትን ዕውቀቶች ሰንደ በመያዝ በቀላሉ ለሌሎች ማጋራትን ያካትታል። የዕውቀት አስተዳደር ዓላማው አፈጻጸምን ለማጎልበት፣ ፈጠራን ለማዳበር እና ስትራቴጂያዊ ዓላማዎችን በመረዳት በመ/ቤቱ ውስጥ ያለውን የጋራ እውቀትና መረጃን መጠቀም ነው።

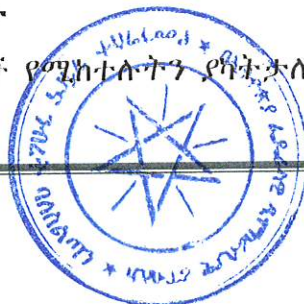
2.2 በመንግስት ግዥ ውስጥ የዕውቀት አስተዳደር አስፈላጊነት፣

የዕውቀት አስተዳደር በብዙ ምክንያቶች በመንግስት ግዥ ውስጥ ወሳኝ ሚና የሚጫወት ሲሆን ከእነዚህም መካከል የሚከተሉት፣

- ✓ **ለተሻሻለ ውሳኔ አሰጣጥ፡-** ተዛማጅ መረጃዎችን እና ግንዛቤዎችን በማግኘት ኃላፊዎችና ባለሙያዎች ከባለስልጣኑ ግቦች ጋር የሚጣጣሙ በመረጃ ላይ የተመሰረተ ውሳኔ እንዲወስኑ ያስችላቸዋል፤
- ✓ **ለተሻሻለ ቅልጥፍና፡-** ዕውቀት በማጋራት የተስተካከሉ አሰራሮችን በመተግበር ድግግሞሽን እና ስህተቶችን ይቀንሳሉ እንዲሁም ጊዜን የሚቆጥቡ ከመሆኑም በላይ በአሰራር የበለጠ ቀልጣፋ እየሆኑ እንዲመጡ ያደርጋል፤
- ✓ **ለትብብር እና ለግንኙነት፡-** በባለድርሻ አካላት መካከል ትብብርን ያበረታታል፤ ዕውቀቱ በስራ ክፍሎች እና ቡድኖች ውስጥ በነፃነት እንዲዘዋወር ያደርጋል፤ ይህም ለስኬታማ ውጤቶች ወሳኝ ነው፤
- ✓ **ለፈጠራ እና ምርጥ ልምዶች፡-** የግዥ አፈፃፀም እና ንብረት አስተዳደር ስልቶችን እና አሰራሮችን የሚያሻሽሉ ምርጥ ተሞክሮዎችን እና አዳዲስ መፍትሄዎችን ለመለየት እና ለማስራጨት ትልቅ እገዛ ያደርጋል፤
- ✓ **ለስጋት አስተዳደር፡-** ተገቢውን የዕውቀት ክምችት በመፍጠርና በመያዝ፣ በመ/ቤቱ ላይ የሚያጋጥሙ ስጋቶችን በተሻለ ሁኔታ ለመገመት እና መፍትሄ ለመስጠት የበኩሉን አዋንታዊ አስተዋፅኦ መስጠት ያስችላል፤
- ✓ **የአቅም ግንባታ፡-** በሠራተኞች መካከል ያለውን የክህሎት እና የብቃት ደረጃ ቀጣይነት ባለው መልኩ እንዲያድግ እና የባለስልጣኑ አጠቃላይ አቅም እንዲያድግ ከፍተኛ ሚና ይጫወታል፤

2.3 የዕውቀት አስተዳደር ቁልፍ አካላት

የዕውቀት አስተዳደር ዋና ዋና ክፍሎች የሚከተሉትን ያካትታሉ፤



- ✓ የዕውቀት ፈጠራ:- በምርምር፣ በትብብር እና በፈጠራ አዳዲስ ግንዛቤዎችን እና ሀሳቦችን ማዳበር፤
- ✓ የዕውቀት ቀረጽ:- መረጃን መመዝገብ እና ማከማቸት፤ እንደ ምርጥ ተሞክሮዎች፣ ጠቃሚ ትምህርቶች እና የሥርዓት መመሪያዎች፤
- ✓ ዕውቀት ማጋራት:- በስብሰባ፣ በሪፖርቶች እና በዲጂታል መድረኮች በባለድርሻ አካላት መካከል የመረጃ ልውውጥን ማመቻቸት፤
- ✓ የዕውቀት አተገባበር:- ቅልጥፍናን እና ውጤታማነትን ለማሻሻል በውሳኔ አሰጣጥ ሂደቶች እና ተግባራዊ እንቅስቃሴዎች እውቀትን መተግበር፤
- ✓ የዕውቀት ግምገማ:- የዕውቀት አስተዳደር ተነሳሽነት ያለውን ተፅእኖ መገምገም እና ውጤታማነትን ለመጨመር አስፈላጊ ማስተካከያዎችን ማድረግ፤

2.4 በዕውቀት አስተዳደር ውስጥ የመንግስት ግዥና ንብረት ባለስልጣን ሚና፤

የመንግስት ግዥ እና ንብረት ባለስልጣን፣ የፌዴራል መንግስት ግዥ እና ንብረት አስተዳደር አዋጅ ቁጥር 1333/2016 ምዕራፍ ሶስት አንቀጽ 12 መሰረት የባለሥልጣኑ ዓላማ አስፈላጊውን አቅም በመገንባት፣ የመንግሥት ግዥ አፈፃፀም እና ንብረት አስተዳደር የዚህን አዋጅና በአዋጁ መሠረት የወጡትን መመሪያዎች የጠበቀ መሆኑን ክትትልና ቁጥጥር በማድረግ ማረጋገጥ እንዲሁም የግዥና ንብረት አስተዳደር ሥርዓቱን ለማሻሻል የሚሆኑ የጥናት ሥራዎችን በማከናወን ዘላቂ የሆነ፣ ውጤታማና ቀልጣፋ የመንግሥት ግዥና ንብረት አስተዳደርን ማሳካት ነው። በተጨማሪም የመንግስት ግዥ ሂደቶች ግልጽነት፣ ተጠያቂነት እና ቅልጥፍናን የማረጋገጥ ስልጣን ተሰጥቶታል። በመሆኑም ባለስልጣኑ የተሻሻሉ አሰራሮችን መፍጠር፣ የስነምግባር ደረጃዎችን ማሳደግ እና የግዥ ህጎችን እና ደንቦችን መከበራቸውን ለማረጋገጥ ቁጥጥር ማድረግን እንዲሁም ዕውቀት አስተዳደርን መሰረት ያደረገ እና በመረጃ ላይ የተመሰረተ ውሳኔ አሰጣጥን እና ቀጣይነት ያለው መሻሻልን የሚያግኛል፤ ዕውቀት የሚተላለፍበት ተቋም መሆን ይገባዋል።

በመሆኑም ባለስልጣኑ ከዕውቀት አስተዳደር ጋር የሚዛመዱ ቁልፍ ተግባራትን፣ አሰራርን የሚመሩ ፖሊሲዎችን እና ማዕቀፎችን በመንግስት ግዥዎች ውስጥ እንዲኖሩ በማድረግ፣ ከሀገር አቀፍ እና ከአለም አቀፍ ደረጃዎች ጋር መጣጣምን በማረጋገጥ፤



የግዥ ባለሙያዎች ዕውቀትና ክህሎት ለማሳደግ የሥልጠና ፕሮግራሞችን እና አውደ ጥናቶችን በማዘጋጀት፣ ተከታታይ የመማር ባህልን በማሳደግ፣ የተለያዩ መረጃዎችን በማዕከላዊነት በመያዝ እና በማቆየት፣ ምርጥ ተሞክሮዎችን በማምጣት፣ ጥናቶችን በማድረግ፣ ለባለድርሻ አካላት ተደራሽ በመሆን፣ ተግዳሮቶች እና ፈጠራዎች ላይ ምርምር በማካሄድ፣ ሠራተኞች ልምዶቻቸውን እና ግንዛቤዎቻቸውን እንዲለዋወጡ በማድረግ የዕውቀት አስተዳደርን ባዕል አድርጎ መቀጠል ይኖርበታል።



ክፍል ሁለት

የዕውቀት አስተዳደር አካላት፤

2.1 የዕውቀት አስተዳደር አካላት፤

የዕውቀት አስተዳደር በአንድ መ/ቤት ውስጥ ዕውቀትን የመቅረጽ፣ የማሰራጨት እና ውጤታማ በሆነ መንገድ የመጠቀም ሂደትን የሚያመለክት ሲሆን የዕውቀት አስተዳደር ዋና ዋና ክፍሎች እንደሚከተለው ሊገለፁ ይችላሉ፤

2.1.1 የዕውቀት ፈጠራ፤

የዕውቀት ፈጠራ አዳዲስ ግንዛቤዎችን፣ ሃሳቦችን እና መረጃዎችን እያዳበሩ መሄድን የሚጠይቅ ሲሆን በውስጡም ከመንግስት ግዥ እና ንብረት አስተዳደር ጋር ተዛማጅነት ያላቸውን አዳዲስ ዕውቀቶችን ለማፍለቅ ጥናቶችን እና ትንታኔዎችን ማካሄድን፣ ለግዥ ተግዳሮቶች የሚቀርቡ የፈጠራ መፍትሄዎችን እና አቀራረቦችን ማበረታታትን እና የሙከራ ባህልን ማመቻቸትን እንዲሁም ከባለድርሻ አካላት ጋር የግዥ አሰራርን የሚያሻሽል ዕውቀት በመፍጠር ረገድ ትብብር ማድረግን መርህ አድርጎ መሰረት የያዘ ነው።

2.1.2 የዕውቀት መጋራት፤

የዕውቀት መጋራት በመ/ቤት ውስጥ ዕውቀትን ማሰራጨትን፣ አውደ ጥናቶችን እና ሴሚናሮችን በማድረግ ከሠራተኞች ጋር ዕውቀትን እና ምርጥ ተሞክሮዎችን መለዋወጥን፣ በመንግስት ግዥ ውስጥ የጋራ ፍላጎቶችን የሚጋሩ ባለሙያዎች ሀሳቦቻቸውን የሚለዋወጡበት መድረክ መፍጠርን፣ ዕውቀትና ልምድ እንዲለዋወጡ ማድረግን፣ ኢንትራኔትን፣ መድረኮችን እና ማህበራዊ ሚዲያዎችን በመጠቀም በባለድርሻ አካላት መካከል መረጃን እና ሀብቶችን በቀላሉ መጋራትን ያካተተ ነው።

2.1.3 ዕውቀትን መያዝ፤

ዕውቀትን የመያዝ ስልታዊ አደረጃጀት እና ዕውቀትን ለወደፊት ጥቅም ላይ ማዋልን የሚያካትት ሆኖ፣ ከመንግስት ግዥ ጋር የተያያዙ ሰነዶችን፣ ሪፖርቶችን እና ጥናቶችን የሚያካትቱ ማህደሮችን መፍጠርን፣ ዕውቀት ተደራሽ መሆኑን ለማረጋገጥ ሂደቶችን፤



ውሳኔዎችን እና ትምህርቶችን ለመመዝገብ ደረጃዎችን መተግበርን፣ የግዥ መረጃን በብቃት ለማከማቸት እና ለማስተዳደር ቴክኖሎጂን መጠቀምን፣ ተመልሶ ሊመጣ የሚችል እና ጥቅም ላይ የሚውል መሆኑን ማረጋገጥ ማረጋገጥ የያዘ ነው።

2.1.4 ዕውቀትን ስለመጠቀም፣

የውሳኔ አሰጣጥ እና ሂደቶችን ለማሻሻል የተቀመጠ ዕውቀትን መጠቀምን፣ ከመንግስት የግዥ ተግባራት የተማሩትን እና የተሳካ ስልቶችን ወደ ወቅታዊ ፕሮጀክቶች መተግበርን፣ የግዥ ውሳኔዎችን እና ስልቶችን ለማሳወቅ የተቀመጡ እውቀትን የሚጠቀሙ የትንታኔ መሳሪያዎችን መጠቀምን፣ በዕውቀት አተገባበር ላይ አስተያየት ለመስጠት ቻናሎችን መዘርጋትን፣ በተሞክሮዎች ላይ በመመስረት ቀጣይነት ያለው መሻሻል እና መላመድ እንዲኖር ማስቻልን እና የተቀመጠ ዕውቀትን በአግባቡ መጠቀምን መሰረት ያደርጋል።

2.2 በመንግስት ግዥና ንብረት ባለስልጣን ውስጥ ያለው የዕውቀት አስተዳደር ሁኔታ፣

2.2.1 ነባር የዕውቀት አስተዳደር ልምዶች፣

የመንግስት ግዥ እና ንብረት ባለስልጣን የሚከተሉትን ጨምሮ በርካታ የዕውቀት አስተዳደር ልምዶችን የሚጠቀም ሲሆን፣ መደበኛ የአሰራር ሂደቶች እና መመሪያዎች በግዥ አሰራር ውስጥ ወጥነት ያለው መሆኑን ለማረጋገጥ በሰነድ ተዘጋጅተዋል፤ ሠራተኞቹ ከግዥ ሂደቶች ጋር የተያያዙ ዕውቀትን እንዲያገኙ እና ክህሎቶችን እንዲያሻሽሉ የሚያስችላቸውን ሥልጠናዎች እያገኙ ነው፤ የውስጥ እውቀት የሚጋሩበት መድረኮች፣ ምርጥ ተሞክሮዎችን የሚለዋወጡበት፣ ጥናቶች የሚጠነቡት ሁኔታ ቢኖርም ይህ በቂ ካለመሆኑም በላይ በሰራተኞች መካከል ያወቁትን ዕውቀት ለሌሎች ማጋራት የሚቻልበት የኢንተርኔት ወይም የትብብር መድረክ (Platform) ግን የለም። በተጨማሪም ከሚመለከታቸው እና ከባለድርሻ አካላት ግብረ መልስ እና ዕውቀትን ለመሰብሰብ የሚያስችል ሥርዓት የለም።

2.2.2 ተግዳሮቶች እና ገደቦች

በመንግስት ግዥና ንብረት ባለስልጣን ውስጥ ምንም እንኳን አሁን ያሉ አሠራሮች ቢኖሩም በዕውቀት አስተዳደር ረገድ በርካታ ተግዳሮቶች ያሉ ሲሆን አንዳንድ ሰራተኞች ዕውቀትን ለማካፈል ወይም አዳዲስ አሰራሮችን ለመከተል የማቅጣት፣ ቴክኖሎጂዎችን የመጠቀም



ውስንነትና ተደራሽነት፣ ዕውቀቶችን ለማግኘት እና በብቃት ለመጠቀም አስቸጋሪ ሁኔታዎች መኖር እንዲሁም ለቀጣይ ስልጠና እና ልማት በቂ ትኩረት አለማድረግ በመ/ቤቱ ውስጥ የዕውቀት እድገትን ሊገድብ ይችላል።

2.2.3 ለዕውቀት አስተዳደር ስልታዊ ማዕቀፍ፣

2.2.4. ግቦች እና አላማዎች፣

ግቦችን ለማሳካት የዕውቀት አስተዳደር ማዕቀፍን መጠቀም፣ የተሻሉ ልምዶችን ማስተዋወቅ፣ ዕውቀትን ለመያዝ እና ለማጋራት አግባብነት ያላቸውን ዘዴዎችን መተግበርን፣ ሠራተኞች ዕውቀትና ልምድ የሚለዋወጡበት መድረኮችን ማዘጋጀትን ግምት ውስጥ ያስገባል።

2.2.5 የትግበራ እቅድ፣

የዕውቀት አስተዳደር ስትራቴጂ የትግበራ እቅድ የሚከተሉትን ያጠቃልላል፡-

- **ምዘና፡** በመ/ቤቱ አሁን ያለውን የዕውቀት አስተዳደር አሠራር ክፍተቶችን በመለየት የፍላጎት ግምገማ ማካሄድ።
- **ማስተዋወቅ፡** ይህንን የዕውቀት አስተዳደር ማዕቀፍ ለሠራተኞች ማስታወቅ እና እንዲጠቀሙበት ማነሳሳት።
- **ስልጠና፡** የተለያዩ የዕውቀት አስተዳደር ልምዶችን በሠራተኞች መካከል ለማስተዋወቅ የሚያስችሉ ወርክሾፖችን እና የስልጠና ፕሮግራሞችን ማዘጋጀት።
- **ቴክኖሎጂን መጠቀም፡** ሠራተኞች ያላቸውን ዕውቀት ሊለዋወጡበት የሚችሉበትን ሁኔታዎች ቴክኖሎጂን በመጠቀም ማመቻቸት።
- **ክትትል እና ግምገማ፡** የዕውቀት አስተዳደር ውጤታማነት ለመገምገም እና እንደ አስፈላጊነቱ ማስተካከያዎችን ለማድረግ መለኪያዎችን በማስቀመጥ መስራት።
- **ኮርሶች፡-** ሰራተኞች በራሳቸው እንዲማሩ የሚፈቅዱ የመስመር ላይ ኮርሶች እና የተለያዩ የግዢ እና የዕውቀት አስተዳደር ዘርፎችን እንዲጠቀሙ ማበረታታት።



ክፍል ሶስት የዕውቀት አስተዳደር ፈተናዎች

3. የዕውቀት አስተዳደር ፈተናዎች፤

3.1 እንቅፋቶች፤

በመ/ቤት ውስጥ የዕውቀት አስተዳደር ጥረቶችን በእጅጉ ሊያደናቅፉ የሚችሉ ተግዳሮቶች የሚከተሉት ናቸው፡፡

- ሰራተኞች ባህላዊ የአሰራር ዘዴዎችን በመምረጥ አዳዲስ አሰራሮችን ወይም ቴክኖሎጂዎችን ለመከተል ችልተኞች ሊሆኑ መቻል፤
- ግለሰቦች ዕውቀትን አላግባብ ጥቅም ላይ ሊያውሉ ይችላሉ በሚል ወይም ወደ አሉታዊ ውጤቶች ሊያመሩ ይችላሉ በሚል ስጋት ከግለሰቦች ዕውቀትን ከመካፈል ተስፋ መቁረጥ፤
- የስራ ክፍሎች ተግባራትን በተናጥል በመስራት ዕውቀትን በብቃት ለመለዋወጥ አለመቻልና ይህም ዕውቀቱን ለማስፋት ሰፊ ዕድሎች የማይሰጥ መሆን፤
- ሰፋፊ ዕውቀትን ለመካፈልና ለማስፋት የሚያስችሉ የሥልጠና ፕሮግራሞችን ለማዘጋጀት የሚያስችል የበጀት ምንጭ አለመኖር፤
- የዕውቀት አስተዳደር ሥራን እራሱን ችሎ እንደ ተግባር አለመውሰድ እና ለጉዳዩ በቂ ድጋፍ እና ክትትል አለማድረግ፤
- ዕውቀትን ለመጋራት እና ለማሰራጨት የሚያስችሉ በቂ ዕድሎች አለመፈጠር፤

3.2 የመረጃ ብዛት፤

- በዘመናዊው የዲጂታል ዘመን፤ የመረጃ ብዛት ወደ እንደዚህ ያሉ ተግዳሮቶችን ሊወስድ ይችላል፤
- እጅግ በጣም ብዙ የሆኑ መረጃዎች ሲገኙ ሰራተኞች ጠቃሚ መረጃን ለመለየት ሊታገሉ ይችላሉ፤ ይህም ወደ ግራ መጋባት እና ቅልጥፍና ወደ ማጣት ሊወስዳቸው ይችላል፤
- ከመጠን ያለፈ መረጃ ውሳኔ ሰጪዎችን ያሸንፋል፤ መደምደሚያ ላይ ለመድረስ ወይም እርምጃ ለመውሰድ ፈታኝ ያደርጋል፤



- ሁሉም መረጃዎች እኩል ዋጋ ያላቸው አይደሉም፤ ከፍተኛ ጥራት ባለው እውቀት እና ተዛማጅነት በሌላቸው መረጃዎች መካከል መለየት አስቸጋሪ ሊሆን ይችላል፤ ይህም ሠራተኞችን ወደ ደካማ ውሳኔዎች ሊያመራ ይችላል፤

4. የዕውቀት አስተዳደርን ተግባራዊ ለማድረግ ስልቶች፤

4.1 የአመራር ድጋፍ እና ቁርጠኝነት፤

- ለዕውቀት አስተዳደር ስኬታማ ትግበራ ጠንካራ አመራር ወሳኝ ነው። ስልቶች የሚከተሉትን ያካትታል።
 - ✓ መሪዎች ስለ ለዕውቀት አስተዳደር ግልጽ የሆነ ራዕይ በመቅረብ፤ አስፈላጊነቱን በማጉላት እና ከመ/ቤቱ ዓላማዎች ጋር በማጣጣም መምራት የሚኖርባቸው ከመሆኑም በላይ መ/ቤቱ ዕውቀት የማስተላለፍ ባህልን ማጎልበት አለበት፤
 - ✓ መሪዎች በዕውቀት ልውውጥ እንቅስቃሴዎች ንቁ ተሳትፎ በማድረግ፤ ሌሎችም እንዲከተሉ በማበረታታት አርአያ መሆን አለባቸው፤

4.2 ለዕውቀት መጋራት ማበረታቻዎች፤

- የዕውቀት መጋራትን የሚያበረታታ ባህል መፍጠር ማበረታቻዎችን በመተግበር ማጠናከር ይቻላል። ስልቶችም የሚከተሉትን ያካትታል።
 - ✓ ዕውቀትን ለማስተላለፍ ከፍተኛ አስተዋፅዖ ለሚያደርጉ ግለሰቦች ወይም ቡድኖች የሽልማት ወይም የዕውቅና ሥርዓቶችን መዘርጋት ተሳትፎን ሊያነሳ ይችላል፤
 - ✓ የዕውቀት መጋራት እንቅስቃሴዎችን ከሙያ እድገት ጋር ማገናኘት እንደ ማስተዋወቂያዎች ወይም የስልጠና እድሎች ሰራተኞች እንዲሳተፉ ያበረታታል፤
 - ✓ የእውቀት መጋራትን የሚጠይቁ በቡድን ላይ የተመሰረቱ ፕሮጀክቶችን ማመቻቸት የማህበረሰቡን ስሜት እና የጋራ ስኬትን ያሳድጋል።

4.3 መደበኛ ግምገማ እና መሻሻል፤

የዕውቀት አስተዳደር ልምዶችን ቀጣይነት ባለው መልኩ ለመገምገምና ውጤታማነታቸውን ለማስቀጠል፤

- ✓ የግብረመልስ ዘዴዎች፡- የዕውቀት አስተዳደር ሂደቶችን ለማሻሻል ከሰራተኞች ግንዛቤዎችን ለመሰብሰብ መደበኛ የዳቦሳ ጥናቶችን ወይም የግብረመልስ ጊዜዎችን መተግበር፤



- ✓ የአፈጻጸም መለኪያዎች፡- የዕውቀት ተነሳሽነትን በመ/ቤቱ አፈጻጸም እና በውሳኔ አሰጣጥ ላይ ያለውን ተጽእኖ ለመለካት ቁልፍ የአፈጻጸም አመልካቾችን (KPIs) ማቋቋም፤
- ✓ መላመድ እና ተለዋዋጭነት፡- በግምገማ ውጤቶች ላይ ተመስርተው የዕውቀት አስተዳደር ስትራቴጂዎችን ለማስተካከል ፈቃደኛ መሆን እና የአደረጃጀት ፍላጎቶችን በመቀየር አሠራሮች ጠቃሚ እና ውጤታማ መሆናቸውን ማረጋገጥ፤



ክፍል አራት ጥናቶች እና ምርጥ ልምዶች

4.1 በመንግስት ግዢ ውስጥ ስኬታማ የዕውቀት አስተዳደር ተነሳሽነት፤

በመንግስት ግዢ ውስጥ የዕውቀት አስተዳደር ተነሳሽነትን በተሳካ ሁኔታ ተግባራዊ አድርገዋል ተብለው የሚጠቀሱት አገራት አሉ። ለማሳያነት

- **አውስትራሊያ፡-** በመንግስት ግዢ ላይ ያሉ ምርጥ ተሞክሮዎችን ያካተተ የተማከለ ዕውቀት ማከማቻ ፈጠረ። ተነሳሽነት በሁሉም የመንግስት ኤጀንሲዎች ወጥነት እና ግልጽነት አሻሽሏል፣ ይህም የበለጠ ውጤታማ የግዢ ሂደቶችን አስገኝቷል።
- **የተባበሩት መንግስታት፡-** የተባበሩት መንግስታት በአለም አቀፍ ደረጃ በግዢ ባለሙያዎች መካከል የእውቀት መጋራትን የሚያግዝ አጠቃላይ የ KM ስርዓት አቋቋመ። ይህ ተነሳሽነት ለራሳቸው ተሞክሮዎች፣ ምርጥ ልምዶችን እና የተማሯቸውን ትምህርቶች የሚለዋወጡበት የትብብር መድረክን ያካትታል፤ ይህም የአለም አቀፍ የግዢ ቅልጥፍናን በእጅጉ ያሳድጋል።
- **ደቡብ አፍሪካ፡-** ብሄራዊ ግምጃ ቤት የግዢ ባለስልጣናት ሀብቶችን እንዲያገኙ፣ በውይይቶች ላይ እንዲሳተፉ እና ግንዛቤዎችን እንዲለዋወጡ የሚያስችል የእውቀት መጋሪያ መድረክን ተግባራዊ አድርጓል። ይህ ተነሳሽነት የተሻሻለ ተገዢነትን እና በተለያዩ የመንግስት እርከኖች መካከል ትብብር እንዲጨምር አድርጓል።

4.2 የቁጥጥር አካላት ተግባራት፤

በሌሎች የመንግስት ግዢ ተቆጣጣሪ ባለስልጣን አካላት የተገኙ ግንዛቤዎች ጠቃሚ ትምህርቶችን ሊሰጡ በሚችል መልኩ ተቀምጯል።

- **ዕውቀትን ያማከለ ባህል ማሳደግ፡-** የተሳካላቸው የዕውቀት አስተዳደር ውጥኖች የዕውቀት ማካፈልን ከፍ አድርጎ የሚመለከት ባህልን በማዳበር የአመራር ድጋፍ እና ግልጽ ግንኙነት እንዲኖር ያደርጋሉ፤
- **ቴክኖሎጂን መጠቀም፡-** የዕውቀት መካፈልን ለማመቻቸት ቴክኖሎጂ መጠቀም ከፍተኛ አስተዋጽኦ ያስገኛል፤



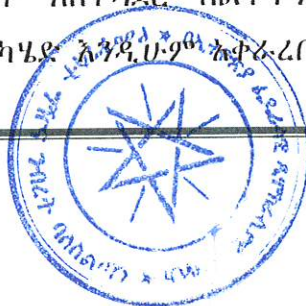
- **ቀጣይነት ያለው ስልጠና እና ድጋፍ፡** ቀጣይነት ያለው ስልጠና እና ግብአት መስጠት ለራሳቸው የዕውቀት አስተዳደር እንዲያበልጡ እና ለአቅም ግንባታ ቅድሚያ እንዲሰጥ በመጨረሻም ውጤታማ እንዲሆኑ ያግዛል፤
- **በመረጃ የተደገፈ ውሳኔ፡** የግዢ ውሳኔዎችን እና ስልቶችን ለማሳወቅ የመረጃ ትንታኔዎችን መጠቀም ጠቃሚ ከመሆኑም በላይ ከመረጃ ትንተና ጋር የሚያዋህዱ ባለስልጣናት በመረጃ ላይ የተመሰረተ ምርጫ የማድረግ ችሎታቸውን ያሳድጋሉ፡፡

4.3 የግኝቶች ማጠቃለያ፤

- ❖ **የዕውቀት አስተዳደር አስፈላጊነት፡-** ውጤታማ የዕውቀት አስተዳደር አሰራሮች ድርጅታዊ አፈጻጸምን፣ ፈጠራን እና የሰራተኞችን ተሳትፎ ለማሳደግ ወሳኝ ናቸው፤
- ❖ **ስኬታማ ተነሳሽነት፡-** ጥናቶች እንደሚያሳዩት የተዋቀሩ የዕውቀት አስተዳደር ተነሳሽነት ያላቸው ድርጅቶች በውጤታማነት፣ በትብብር እና በአጠቃላይ ውጤቶች ላይ ጉልህ መሻሻሎችን ያሳያሉ፤ ቁልፍ የስኬት መንስኤዎች የአመራር ድጋፍ፣ ብቁ አቀራረቦች እና የሰራተኞች ተሳትፎ ያካትታሉ፤
- ❖ **የተለመዱ ተግዳሮቶች፡-** ብዙ ድርጅቶች እንደ ለውጥን መቋቋም፣ የሀብት እጥረት እና በቂ የቴክኖሎጂ መሠረተ ልማት አለመሟላት ያሉ ፈተናዎች ያጋጥሟቸዋል፤ እነዚህ መሰናክሎች የዕውቀት አስተዳደር ልምዶችን በተሳካ ሁኔታ ተግባራዊ ለማድረግ እንቅፋት ሊሆኑ ይችላሉ፤
- ❖ **ቀጣይነት ያለው የመማር ዋጋ፡-** ቀጣይነት ያለው ግምገማ እና የዕውቀት አስተዳደር ልምዶችን ማስተካከል አስፈላጊ ነው፤ የመማር እና የማካፈል ባህልን የተቀበሉ መ/ቤቶች ለገቢያ ፍላጎቶች ምላሽ ለመስጠት የተሻሉ ናቸው፡፡

4.4 የዕውቀት አስተዳደርን ለማሻሻል፤

- ✓ **የአመራር ቁርጠኝነት፡-** መሪዎች የዕውቀት ማካፈልን እንደ ዋና ድርጅታዊ እሴት በንቃት ማስተዋወቅ አለባቸው፤
- ✓ **የተጣጣሙ የዕውቀት አስተዳደር ስትራቴጂዎች፡-** ከመ/ቤቱ ባህል፣ ግቦች እና መዋቅር ጋር የሚጣጣሙ የዕውቀት አስተዳደር ስልቶችን ማዘጋጀት እና ልዩ ፍላጎቶችን ለመለየት ግምገማዎችን ማካሄድ እንዲሁም አቀራረቦችን ማስተካከል ይገባል፤



- ✓ የዕውቀት ማካፈልን ባህልን ማዳበር፡- ሰራተኞች ዕውቀታቸውን ለመካፈል ዋጋ የሚሰጡበት ክፍት የመሆን ባህልን ማበረታታት እና ዕውቀታቸውን ለሚያካፍሉ ሰራተኞች ማበረታቻ ማድረግ፤
- ✓ መደበኛ ስልጠና እና ልማት፡- ሰራተኞች የዕውቀት አስተዳደር መሳሪያዎችን በብቃት ለመጠቀም የሚያስፈልጉ ክህሎቶችን እንዲያሟሉ ቀጣይነት ያለው ስልጠና መስጠት እና አዲስ ተቀጣሪዎች ከመጀመሪያው ጀምሮ በዕውቀት አስተዳደር አሠራር ውስጥ መቀላቀላቸውን ማረጋገጥ፤
- ✓ ለስኬት መለኪያዎችን ማቋቋም፡ የዕውቀት አስተዳደር ተነሳሽነቶችን ውጤታማነት ለመገምገም ግልጽ መለኪያዎችን ማዘጋጀት እና በመደበኛነት እድገትን መገምገም፤ በአስተያየቶች እና በአፈፃፀም ላይ በመመስረት ማስተካከያ ማድረግ፤
- ✓ የተግባር ማህበረሰቦችን መፍጠር፡- ሰራተኞቻቸው የሚተባበሩበት፣ ልምድ የሚለዋወጡበት እና በጋራ ፍላጎቶች ዙሪያ አዳዲስ አሰራሮችን የሚፈጥሩበት ማህበረሰቦችን የተግባር አሰራር ማመቻቸት፤
- ✓ ቀጣይነት ያለው የግብረመልስ ዑደት፡- የዕውቀት አስተዳደር ልምምዶችን በተመለከተ ከሰራተኞች ቀጣይነት ያለው ግብረመልስ የሚያገኙበትን ዘዴዎችን መተግበር፤ የዕውቀት አስተዳደር ስልቶችን በጊዜ ሂደት ለማሻሻል እና ለማሻሻል ይህንን ግብረመልስ መጠቀም፤



ዋቢዎች፡

1. **Davenport, T. H., & Prusak, L.** (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press.
 - A foundational text on knowledge management, discussing how organizations can leverage their knowledge assets.
2. **Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
 - Explores how Japanese companies foster a culture of knowledge creation and innovation.
3. **Edvinsson, L., & Malone, M. S.** (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperBusiness.
 - Discusses the importance of intellectual capital and how to measure and manage it effectively.
4. **Wiig, K. M.** (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press.
 - Provides a comprehensive overview of KM concepts and frameworks.
5. **Snowden, D. J.** (2002). *Complexity and the Challenges of Knowledge Management*. In *Knowledge Management: A New Perspective on Knowledge Management* (pp. 1-10).
 - Discusses the complexities of knowledge management in dynamic environments.

ተጨማሪ፡

- **Books:**
 - *Knowledge Management in Theory and Practice* by Kimiz Dalkir.
- **Articles:**
 - “The Role of Knowledge Management in Public Administration” - Journal of Public Administration Research and Theory.
 - “Best Practices in Knowledge Management” - Harvard Business Review.



አባሪዎች፡-

1. ዕውቀትን ማካፈያ ቅጽ፤

ይህ ቅጽ ለዕውቀት መጋራት የተዘጋጀ ሲሆን በመ/ቤት ውስጥ መረጃን፣ ምርጥ ተሞክሮዎችን፣ የተማሩትን ወይም ግንዛቤዎችን ለማስረጨት ለታለሙ ስብሰባዎች ወይም የጽሁፍ ሰነዶች የምንጠቀመው ነው፡፡

- ዕውቀቱን የምናስተላልፍበት ቀን.....
- አጭር ርዕስ.....
- ዕውቀቱን የሚያጋራው ሰው ስም.....
- የሚተላለፈው ዕውቀት ዓላማ በአጭሩ.....

ተ.ቁ	ዝርዝር ተግባራት	ተግባራትን መጻፍ
1	ቁልፍ ሀሳቦች፤ • ሀሳብ 1፡ • ሀሳብ 2፡ • ሀሳብ 3፡	ቁልፍ ሀሳቦች ይጠቀሱ!
2	ስለ ርዕሱ ጉዳዩ የበለጠ ጠለቅ ያለ ማብራሪያ ይስጡ፤	ከዕውቀቱ ጋር ተዛማጅነት ያላቸውን ምሳሌዎችን ወይም ጥናቶችን ያካተተ ማብራሪያ ይቀመጥ!
3	ተጨማሪ መረጃ ሊሰጡ የሚችሉ ማናቸውንም ምንጮች፤	መጣጥፎች ወይም ማጣቀሻዎች ይዘርዝሩ፡ • ምንጭ 1 • ምንጭ 2
4	ጥያቄዎች እና ውይይት፤	ግንዛቤን ለመጨመር የሚጠቅሙ ከአድማጮች የሚነሱ ጥያቄዎችን ወይም የውይይት ነጥቦችን ይመዝግቡ!
8	ቀጣይ እርምጃዎች፤	ይህንን የዕውቀት መጋራት ተከትሎ መወሰድ ያለባቸውን ማንኛቸውም ቀጣይ እርምጃዎች



2. በዕውቀት አስተዳደር ላይ የሚዘጋጅ ስብሰባ፤

በዕውቀት አስተዳደር ውስጥ የዕውቀት መጋራት ዋናኛ አጀንዳ መሆኑን ማረጋገጥ እና ከታች በተቀመጠው የስብሰባ አጀንዳ መመዝገቢያ ቅጽ መሰረት የተነሱት ውይይቶችን መዝግቦ ማስቀመጥ፤

- ስብሰባውን ቀን.....
- የስብሰባ አጀንዳ /ርዕስ.....
- የስብሰባውን ሰዓት.....
- የስብሰባው ቦታ.....
- የስብሰባው አይነት (በአካል ወይም በዙም).....
- የተሳተፉት ሰዎች ስም ዝርዝር.....
- አቅራቢ/መሪ፡ ስም.....
- የሚነሱ ሀሳቦች/ጥያቄዎች.....
- የሚቀጥለው ስብሰባ ቀን እና ሰዓት.....



3. የዕውቀት አስተዳደር ሂደትን መገምገም፤

የዕውቀት አስተዳደር (KM) በአንድ መ/ቤት ውስጥ ዕውቀትን የመቅረጽ፣ የማስራጨት እና በብቃት የመጠቀም ሂደት ሲሆን መ/ቤታዊ ቅልጥፍናን እና ፈጠራን ለማሻሻል ዕውቀትን መፍጠር፣ ማካፈል እና ጥቅም ላይ ማዋልን ለማጎልበት የታለሙ የተለያዩ ልምዶችን መጠቀም ይገባል።

ስለሆነም የዕውቀት ፈጠራ (ማመንጨት)፣ የዕውቀት ማከማቸት፣ ዕውቀትን የመጋራት፣ ዕውቀት የመጠቀም እና ዕውቀትን የማቆየት ተግባራት በየጊዜው እየገመገሙ መምራትን ስለሚጠይቁ ከዚህ በታች የተዘጋጀውን ቅጽ ተጠቅሞ ተግባራቱን መገምገም ተገቢ ነው።

ተ.ቁ	ዝርዝር ተግባራት	ተግባራቱን መጻፍ
1	ለዳሰሳ ጥናቱ ግልጽ የሆነ ርዕስ ያቅርቡ።	ርዕስ ያስቀምጡ!
2	አጠቃላይ የዕውቀት አስተዳደር ተግባራቱን እንዴት ይገመግማሉ?	በተለያዩ ጊዜ በመ/ቤቱ ውስጥ የተገኙ ዕውቀቶች እንዴት ለሌሎች እየተላለፉ እና እንዴት በአግባቡ እየተያዙ ስለመሆኑ መገምገም!
3	ማሻሻያ የሚፈልጉ ጉዳዮች፤	በተለየ መልኩ በተጨማሪ የሚሻሻሉ አሰራሮችን መገምገም እና ግብረ መልስ መስጠት!
4	ተጨማሪ አስተያየቶች	ተጨማሪ ሀሳቦችን ማስተናገድ!



4. ዲጂታል መሳሪያዎች፤

➤ ትሬሎ (Trello) :-

ዓላማው፡ ትሬሎ በድኖች ተግባራትን እንዲያደራጁ እና እድገትን ለመከታተል የሚረዱ ሰሌዳዎችን፣ ዝርዝሮችን እና ካርዶችን የሚጠቀም የፕሮጀክት አስተዳደር መሳሪያ ነው።

➤ መግባባት Confluence:- ሰነዶችን እና እውቀትን ለመፍጠር፣ ለማጋራት እና ለማስተዳደር የተነደፈ የቡድን ትብብር ሶፍትዌር ነው።

➤ ሚሮ (Miro):- ዓላማው፡ ሚሮ በእውነተኛ ጊዜ ሃሳባቸውን እንዲያስቡ፣ እንዲያቅዱ እና እንዲያስቡ የሚያስችል የመስመር ላይ የትብብር ነጭ ሰሌዳ መድረክ ነው። (ለምሳሌ፣ የአክሱም ማህበረሰብ፣ ቀልጣፋ ሥነ ሥርዓቶች)።

