

شماره ۱۱ - خردادماه ۱۳۹۵



خبرنامه توسعه مدیریت

شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه
شرکت هلدینگ توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه



کمیته خبرنامه:
واحد توسعه مدیریت و سازمان
واحد روابط عمومی



در این شماره می‌خوانید:

- ۳ مدیریت دانش
- ۸ طراحی نرم افزار سایزینگ لوله برای جریان دوغاب
- ۹ اقدامات لازم برای اجرای مدیریت دانش
- ۱۰ بازگشت سرمایه مدیریت دانش؟



لهراسب اختیاری
مدیر امور مهندسی و توسعه فن آوری

مدیریت دانش

و عملیاتی می باشد. در حال حاضر سطوح مدیریتی کاملاً قابل اشتراک گذاری است و هم اکنون به خوبی در حال انجام و اجرایی شدن است. در سطوح عملیاتی دو بخش وجود دارد، سطوح عملیاتی اجرایی و سطوح عملیاتی فکری مهندسی.

عملاً بخش نیروی مهندسی بیشتر سرمایه ای است و همان سرمایه ای است که ما با آن کار می کنیم، این بحث باعث شد که ما در معیار صنعت خاورمیانه دنبال تکمیل مدل کلی میدکو به صورت مدل سرمایه فکری یا روش اسکاندیا باشیم و آن را در دستور کار قرار دهیم، البته کمیته ای هم تحت همین عنوان تشکیل شده است و این موضوع را پیگیری می کند و جزء پروژه های استراتژیک ما هم هست.

این حس و این نیاز که مدیریت دانش با توجه به استراتژی های جدید شرکت به شدت در معیار صنعت پررنگ می شود از قبل بوده ولی باید پررنگ تر با آن برخورد شود، چون

که می خواهیم در مدیریت دانش مدیریت کنیم این دانش ها عبارتند از مراحل کشف، ثبت، توزیع و بهبود و ارتقای فن آوری، بنابراین نوع دانش و برخورد ما با این دانش متفاوت است.

به عنوان مثال دانشی که یک اپراتور می تواند در طول زمان به دست آورد و به یک ماشین اعمال کند تا بهره وری بیشتری برایش ایجاد کند، جهت منافع خودش است بنابراین خیلی راحت تر می تواند آن را ثبت کند و توزیع نماید ولی آیا شرکت های دیگر مانند شرکت های خارجی مانند شرکت های تولیدکننده ماشین آلات و سنگ شکن ها، تکنولوژی خود را به راحتی آن اپراتور در اختیار دیگران قرار می دهند؟

به همین نسبت این موضوع در فکرهای جدید و مهندسی هم اتفاق می افتد. پس یک نگاه ما باید در مجموعه میدکو به نوع دانش باشد البته این نگاه در دو سطح مدیریتی

مدیریت دانش و بحث علمی آن در کتب مختلف و در اینترنت موجود است و به اندازه کافی منابع فکری دارد لذا بنظر بنده باید وارد فاز بعدی شده و نگاه عملیاتی روی مسئله مدیریت دانش داشته باشیم و سراغ کارهای اجرایی آن برویم. در شرکت میدکو کارهای بسیار خوبی در این زمینه انجام شده است، میدکو مدل مدیریت دانش دارد و نرم افزارهای آموزشی در این مجموعه اجرا شده است.

در خصوص موضوع مدیریت دانش در شرکت معیار صنعت خاورمیانه و این که چرا ما نمی توانیم در این زمینه موفق شویم دو نکته وجود دارد که از سال گذشته ما آنها را آسیب شناسی کرده ایم، دلیل این موضوع این است که نوع دانشی که در معیار صنعت خاورمیانه وجود دارد سرمایه ای است و مبنای کار و Business Core در این شرکت دانشی است. عملاً به نوعی ما در حال فروش دانش هایی هستیم

یکی از مشکلات که همه نگران آن هستند و در مقالات داخلی و خارجی مطرح می شود این است که افراد اینگونه اعتقاد دارند که اگر فوت و فن کار و دانش خود را به اشتراک بگذارند موقعیت آنها به خطر می افتد، عملاً موضوعی که با این تفکر مبارزه می کند حس جانشین پروری است.

هدف این است که نه تنها با اشتراک گذاری یک دانش خطری متوجه صاحب دانش نمی شود بلکه با این اشتراک گذاری دانش، صاحب دانش هم ارتقاء پیدا می کند، چرا که در برابر این اشتراک گذاری یک سری دانش جدید به دست می آورد یا یک نگاه جدید به دانشی که داشته، اتفاق می افتد و آن را کامل می کند. ضمناً این تفکر به اشتراک گذاشتن دانش باعث ایجاد یک خرد جمعی می شود که بسیار قدرتمند است و در زمینه تصمیم گیری های درست و همراه با علم، دانش و خرد بسیار هدایتگر است و باعث چابکی می شود. چرا که وقتی بدانیم برای یک تصمیم گیری چه چیزی را باید در نظر داشته باشیم و چه فرآیندی را باید طی کنیم چابک تر می شویم و در زمینه آن آگاهانه تر رفتار می کنیم. آمار و اطلاعاتی که به ما کمک می کند که با چه فرآیندی تصمیم گیری کنیم یک دانش ساختاری است.

برنامه بعدی ایجاد کارگروه های تخصصی دانشی است، یعنی مدیریت دانش را در هر سطحی و در دیسپلین های مهندسی به صورت یک کارگروه تشکیل دهیم، چرا که در باب مدیریت دانش مهمترین مسئله شناسایی

وقتی حرکت به سمت تکنولوژی و یا به سمت دانشی تر شدن است فرآیندهای مدیریت دانش در این شرایط بسیار با اهمیت و پررنگ خواهد شد.

اما هدف مدیریت دانش در معیار صنعت اصولاً در یک کلام ساده ایجاد ارزش افزوده تکرارپذیر است، من به تکرارپذیری اشاره می کنم چون خیلی موارد ممکن است یک بار ارزش افزوده ایجاد کند اما فقط یک بار اتفاق بیافتد، البته نمی توان گفت این موضوع که فقط توانسته یکبار ارزش افزوده ایجاد کند دانش نیست بنابراین هدف این است که ارزش افزوده تکرارپذیر برای معیار صنعت ایجاد شود. نکته بعدی این است که فرهنگ سازی برای مدیریت دانش اتفاق بیافتد. ما انواع دانش های فردی را داریم که باید تبدیل به دانش های سازمانی شود و از طرفی دانش های ساختاری خود را که ارتباطات بین اجزاء و فرآیند و نحوه تکامل اطلاعات به دانش و از آن به محصول است را تکمیل کنیم.

نیازهایی که در حال حاضر داریم و بسیار حیاتی هستند شناسایی دانش های فردی صریح و نیز شناسایی دانش های تلویحی و مخفی از طریق کارگروه ها و ثبت آنها و قابلیت اشتراک گذاری و توسعه آن ها می باشد. فرهنگ سازمانی در این مرحله به این صورت به ما کمک می کند که باعث می شود که این تفکر وجود داشته باشد که اشتراک گذاری منابع و دانش، امنیت و موقعیت شغلی، حاکمیت فرد و ساختار و ... را به خطر نخواهد انداخت.

باید شناسایی شده و فرایندهای مدیریت دانش در آن اجرایی شود، لزوم این امر در این است که وقتی تکنولوژی ها شناخته شد، باید در سطح شرکت به اشتراک گذاشته شود و به صورت گسترده مورد استفاده قرار بگیرد. امیدوارم با عملیاتی شدن این موارد، عمق خدمات دانشی ما افزایش پیدا کند تا در راستای چشم انداز ممسکو که برگرفته از چشم انداز عالی میدکو قرار دارد مثمر ثمرتر باشیم.

با آرزوی موفقیت و بهروزی
لهراسب اختیاری
مدیر امور مهندسی و توسعه فن آوری

در بخش مدیران هم باید کارگروه‌هایی برای تفکر روی فرایندهای رهبری در درون شرکت اتفاق بیافتد، طبیعتاً این یک روال اولیه است که باید در چرخه اصلی بهبود پیدا کند تا هدف نهایی ما برآورده شود که این هدف در دو سطح است که یکی از سطوح این است که در سطح فردی بتوانیم نه تنها دانش افراد باتجربه ورا ثبت، جذب، نگهداری و توزیع کنیم بلکه قابل استفاده برای دوستان جدیدتر و حتی برای خود آن فرد باتجربه کنیم.

در بخش I&T چون استراتژی های ارتقاء در سطح تکنولوژی مطرح می شود بنابراین حفظ و اشاعه دستاوردهای بخش I&T به وسیله مدیریت دانش بهتر انجام می شود. طبیعتاً در بخش نوآوری و تکنولوژی معیار صنعت خاورمیانه که یک بخش تحقیقاتی و پایلوت است، دستاوردها

چیزی است که برای ما دانش تلقی می‌شود و ارزش آفرین و تکرارپذیر است، به طور کلی این ارزش می‌تواند معنوی، کسب و کاری و یا در سطح مدیریت باشد.

به عنوان مثال در بخش های برق، سازه و مکانیک برای مدیریت دانش فرمت هایی آماده شده که باید به صورت گروهی انجام شود، این موضوع به این معنا است که تمام دانش های یک دیسپلین وقتی شناسایی می شود که همه اجزای آن در شناسایی دانش نقش داشته باشند، چرا که خود این شرایط باعث ایجاد یادگیری می شود به این صورت که از دوستانی که با تجربه تر هستند نگاه سیستماتیک منتقل می شود و همچنین باعث می شود که آنها آماده پذیرش تفکر اشتراک گذاری دانش شوند و این امر باعث ارتقای فرهنگ مدیریت دانش در بین آنها شود.

برگزار کارگاه آموزشی ISO9001:2015 در شرکت فولاد زرند ایرانیان

عناوین استاندارد ISO 9001:2015 و همچنین نحوه ارتقا از ویرایش ۲۰۰۸ به ویرایش ۲۰۱۵ به شرکت کنندگان آموزش داده شد و مقرر گردید این دوره بصورت دو هفته یکبار تا استقرار کامل سیستم و با نظارت واحد توسعه مدیریت میدکو ادامه داشته باشد.

این دوره بصورت یکپارچه برای کارخانه های کنسانتره سنگ آهن زرند، کک سازی زرند، گندله سازی زرند و پروژه فولاد سازی در تاریخ ۱۹ خرداد ماه برنامه ریزی و با حضور مدیران و کارشناسان این مجموعه توسط واحد توسعه مدیریت میدکو برگزار گردید. در این کارگاه آموزشی

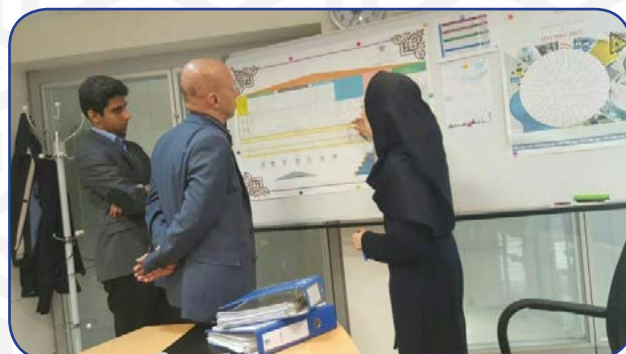


برگزاری ممیزی مرحله اول IMS در ستاد میدکو

در این شرکت توسط سرممیز شرکت IMQ ایتالیا برگزار شد. در انتها مقرر گردید بعد از ماه مبارک رمضان ممیزی نهایی انجام شود.

در سیستم مدیریت کیفیت را برای ارتقا استانداردهای ISO 9001:2015 و ISO 14001:2015 به انجام رسانیده و در تاریخ ۲۳ خرداد ماه ممیزی STAGE1، سیستم مدیریت یکپارچه

پیرو ماموریت بخش توسعه مدیریت در میدکو و شرکت های تابعه، برای استقرار و نگهداری از استانداردها و ایجاد فرهنگ بهبود مستمر، توسعه مدیریت ستاد میدکو تغییرات لازم



برگزاری کارگاه خود ارزیابی تعالی به روش پروفورما و کارگاه

کارگاه خود ارزیابی تعالی با حضور کارگروه‌های تخصصی مختلف در ستاد میدکو برگزار شد. طی این کارگاه با توجه به گزارش بازخورد دریافت شده از ارزیابان در سال ۹۴ و همین‌طور شناخت کارگروه‌ها از وضعیت موجود ارزیابی معیارهای ۹ گانه تعالی انجام و در پایان زمینه‌های بهبود و برنامه‌های بهبود استخراج و ارائه گردید.



تخصصی و جناب آقای دکتر جلوداری به عنوان سخنران با موضوع دانش میدکو و یادگیری سازمانی، در این کنفرانس حضور یافتند. مدیران منابع انسانی شرکت‌های معظم تولیدی و خدماتی در این کنفرانس به مدت دو روز حضور داشتند.

این کنفرانس که سالیانه در استانهای مختلف کشور برگزار می‌شود، سال جاری در ۵ و ۶ خرداد ماه توسط سازمان مدیریت صنعتی در کرمان برگزار گردید. شرکت میدکو به عنوان اسپانسر کنفرانس بوده و جناب آقای مهندس امین و جناب آقای مهندس باقری در پانل

کنفرانس یادگیری منابع انسانی در کرمان



انجام شده است و رابطه‌هایی که از برازش داده‌های این آزمایش‌ها به دست آمده است، صورت می‌گیرد. در نرم‌افزار طراحی شده توسط شرکت معیار صنعت خاورمیانه، با توجه به آزمایش‌هایی که توسط افراد صاحب نظر در این حوزه انجام شده است، سرعت بحرانی با توجه به ۸ رابطه محاسبه می‌شود و در نهایت قطر و یا قطرهای پیشنهادی لوله توسط نرم‌افزار ارائه می‌گردد.

تکفاز که در آن کاهش سرعت سیال، الزاماً به معنای کاهش افت فشار سیستم است، در جریان‌های دوغاب در سرعت مشخصی که به آن سرعت بحرانی گفته می‌شود، افت فشار نیز مینیمم می‌شود. طراحی سیستم‌های انتقال دوغاب باید به گونه‌ای انجام شود که سرعت انتقال جریان در محدوده‌ی سرعت بحرانی انجام شود.

با توجه به پارامترهای مختلف تاثیرگذار بر روی سرعت بحرانی و پیچیدگی‌های خاص این نوع جریان، هیچ رابطه‌ی دقیق و تحلیلی برای تعیین مقدار سرعت بحرانی وجود ندارد و مقدار آن به وسیله‌ی آزمایش‌هایی که در این حوزه

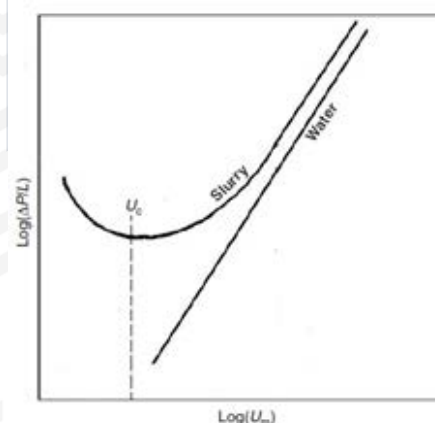
به جریانی که مخلوطی از سیال و ذرات جامد باشد، جریان دوغاب^۱ گفته می‌شود. از متداول‌ترین جریان‌های دوغاب در صنعت می‌توان به جریان آب و مخلوط زغال‌سنگ اشاره کرد. اصلی‌ترین تفاوت میان جریان دوغاب و جریان‌های تکفاز در این است که چنانچه سرعت در جریان دوغاب از حد مشخصی پایین‌تر باشد، ذرات معلق جامد درون سیال ته‌نشین شده که باعث افزایش سرعت سیال در لوله، افزایش افت فشار، کاهش دبی خروجی و در نهایت کاهش کارایی سیستم طراحی شده می‌شود. در واقع همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، برخلاف جریان‌های

Critical velocity

2

Slurry flows

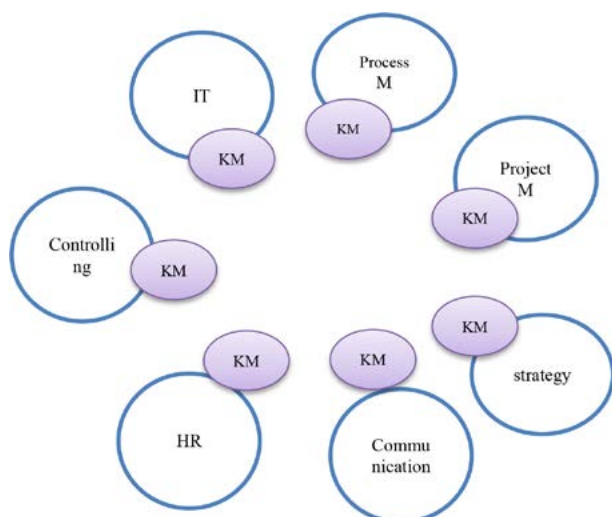
1



شکل ۱ - رابطه‌ی افت فشار و سرعت در جریان تکفاز و جریان دوغاب

شکل ۲ - نمایی از نرم افزار طراحی شده





شکل ۱: جایگاه دانش در واحدهای سازمان

اقدامات لازم برای اجرای مدیریت دانش

با توجه به اینکه مدیریت دانش محور، عبارت است از داشتن رویکرد یکپارچه سازی سیستماتیک برای شناسایی، کسب، انتشار، توسعه، نگهداری، به کارگیری دانش برای دستیابی به اهداف (IAEA)، اولین ضرورت، نگاه یکپارچه سیستم مدیریت دانش در سازمان است. برای یکپارچه کردن دانش ها ما باید بدانیم که دانش در کجا وجود دارد، همان طور که می دانید دانش در همه بدنه سازمان از قبیل مدیریت پروژه ها، مدیریت ارتباطات، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرآیندها، مدیریت کنترل، مدیریت استراتژی و غیره وجود دارد. شکل ۱

با این رویکرد متمرکز کردن دانش در یک واحد یا بخش خاص می تواند چالش هایی برای پیاده سازی آن ایجاد کند به طوری که رشد این سیستم در یک نقطه متمرکز شده و در بدنه سازمان آن رشد مشاهده نمی شود. لازمه داشتن مدیریت دانش یکپارچه، پیاده سازی معیارهای این سیستم در سطوح مختلف سازمان می باشد. (جدول ۱). این امر از چنان اهمیتی برخوردار است که در ویرایش جدیدی ISO 9001-2015 نیز مورد توجه قرار گرفته است. در این استاندارد بیان شده است که سازمان باید دانش لازم برای فرآیندها دستیابی به انطباق محصول یا خدمات را تعیین کند.

سطوح	اقدامات	معیار
سطح عمومی	تعیین استراتژی های دانش و نوآوری، تعیین منابع و شرح وظایف، کنترل سرمایه های فکری	رهبری و فرهنگ
سطح همکاری	دسترسی به پورتال یکپارچه دانش، کسب دانش از کارشناسان جذب شده یا کسانی که سازمان را ترک می کنند.	تیم سازی و همکاری
سطح فردی	استفاده از فن ها و ابزارها برای استفاده افراد از دانش، خبرگی در دانش	خلاقیت و نوآوری

سه رویکرد در پیاده سازی مدیریت دانش وجود دارد که عبارت اند از

پیاده سازی رسمی (Official implementation)
رسمی پایین به بالا (Official bottom up)
پیاده سازی گوریلا (Guerilla implementation)
ما در این مقاله رویکرد مدیریت دانش جاری در شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه که پیاده سازی رسمی بوده را بیان می کنیم

اجرای رسمی (Official implementation):
این رویکرد چهار مرحله داشته که عبارتند از:

- افزایش آگاهی، تعهد و وفاداری
 - ارزیابی مدیریت دانش
 - مفاهیم مدیریت دانش
 - پیاده سازی، بهبود و توسعه
- هر کدام از این مراحل شامل اقداماتی است که باید از طرف سازمان انجام گیرد که به شرح ذیل می باشد.

مراحل پیاده سازی	اقدامات مورد نیاز برای پیاده سازی
افزایش آگاهی، تعهد و وفاداری	فهم صحیح از مدیریت دانش محور ایجاد انگیزه در افراد شرکت کننده و جهت دهی به آنها تشکیل تیم مدیریت دانش و تشویق آنها
ارزیابی مدیریت دانش	تجزیه و تحلیل وضعیت سیستم مدیریت دانش موجود مشخص کردن موضوعات بحرانی و زمینه های بهبود تعریف مأموریت، چشم انداز و خط مشی
مفاهیم (تهیه مدل) مدیریت دانش	تدوین فرآیندهای مناسب برای سیستم متعادل سازی استراتژی، ساختار، فرآیندها، فرهنگ و IT تهیه یک برنامه با جزئیات برای پیاده سازی
پیاده سازی، بهبود و توسعه	پیاده سازی مفاهیم قدم به قدم ارزیابی میزان پیشرفت و مطابق دادن با مفاهیم اطلاع رسانی و آموزش کارکنان

برنامه مدیریت دانش، امروزه با چالش جلب حمایت مدیران ارشد روبرو است، تعداد زیادی از این مدیران، به برنامه های مدیریت دانش به عنوان یک مد واژه و مد مدیریتی گران می نگرند، در نتیجه ارائه طرح توجیهی کسب و کار مستدل و قابل اعتماد می تواند در این کارزار در جلب حمایت مدیران ارشد کارساز باشد.

در این راستا بسیاری از متخصصان مدیریت دانش برای ارائه طرح توجیهی برنامه های مدیریت دانش، سعی در ارائه و محاسبه بازگشت سرمایه اینگونه برنامه ها نموده اند، نمونه ای از فعالیت ها در جدول شماره ۱ فهرست شده است. اما این روش ها منتقدانی دارد که براین عقیده هستند که برای برنامه های وسیع نظیر مدیریت دانش که گستره ای از تعامل و یکپارچگی افراد، فرایندها، فناوری های یک سازمان را به همراه دارد محاسبه بازگشت سرمایه، ابزار مناسبی نیست، اصولا برای چنین برنامه های وسیع نظیر یادگیری، توسعه استعدادها و تامین منابع مالی جهت اثربخشی سازمانی و .. این محاسبه ممکن نیست و در صورت محاسبه پایه استدلالی قوی ندارد.

#	Topics
۱	Rethinking ROI: The Metrics of Intangible Assets By Art Murray, D.Sc. km world
۲	Knowledge Return on Investment By Timothy W. Powell
۳	Determining Impact and ROI for Knowledge Management By Bruce C. Aaron
۴	Measuring Knowledge Management By Wesley Vestal
۵	Measuring the ROI of Knowledge Management By Helen Roche

بازگشت سرمایه مدیریت دانش؟

به عبارتی با برقراری ارتباط منطقی از چگونگی پشتیبانی برنامه مدیریت دانش از اهداف سازمان، بخشی از اعتبار برنامه ها مدیریت دانش را با نتایج عملکرد سازمان مرتبط سازند

۲. تعیین سناریوی های توجیهی و تعمیم منافع آنها به عنوان مثال

a. اگر با جلوگیری از تکرار اشتباهات در اجرای پروژه های گذشته در پروژه جاری صرفه جویی قابل ملاحظه ای حاصل شده باشد (مثلا ۲ میلیون دلار) که بسیار بیشتر از هزینه برنامه مدیریت دانش است، لذا با تکرار این رویکرد یعنی عدم تکرار اشتباهات گذشته، تاثیر به سزای بر روی سودآوری شرکت خواهد داشت.

b. اگر با بهره گیری سریع نسبت به رقبای از یک فرصت با ارائه یک راهکار توسط خبرگان، موفق به اخذ قراردادی شده ایم (مثلا ۱۰ میلیون دلار)، پس تکرار این رویکرد می تواند تاثیر به سزایی بر روی سودآوری شرکت داشته باشد.

۳. تعیین منافع مرتبط از ۱۴ منفعت ارائه شده در جدول ۲ برای برنامه مدیریت دانش و برنامه ریزی جهت حصول منافع مذکور

اگر چه ارائه طرح توجیهی برای برنامه های مدیریت دانش براساس مقدمه که رفت ضروری به نظر می رسد، اما پرسش از میزان بازگشت سرمایه این برنامه ها از منظر منتقدان سوال صحیحی نیست، آنها براین عقیده هستند که در طرح توجیهی باید به سوالاتی نظیر:

۱. چرا باید برنامه مدیریت دانش در سازمان اجرا شود؟
۲. این برنامه های چه منفعتی دارند؟

۳. و چگونه به تحقق اهداف سازمانی کمک می نماید؟
۴. چگونه نتایج عملکرد سازمان در کنار اجرای این برنامه ها بهبود می یابد؟

۵. چگونه نیازها، فرصت ها و چالش های کارکنان و سازمان با این برنامه ها مرتفع می شود؟

در پشتیبانی از ایده های خود منتقدان می پرسند آیا چنین پرسشی یعنی محاسبه بازگشت سرمایه برای برنامه مالی و منابع انسانی مطرح می شود، آیا کسی در مورد منفعت و ضرورت آنها در سازمان شکی دارد؟ در مورد محاسبه بازگشت سرمایه ایمیل یا تلفن چطور؟ آیا چنین پرسشی باید مطرح شود؟

از منظر منتقدان به جای تمرکز بر روی محاسبه بازگشت سرمایه باید

۱. چگونگی پشتیبانی برنامه های مدیریت دانش در تحقق اهداف کلیدی ارائه شود به عنوان مثال اگر سه هدف اصلی سازمان افزایش سود، تسریع زمانبندی انجام کارها و بهبود رضایت مشتریان باشد، باید چگونگی تاثیرات مثبت اجزای مختلف برنامه های مدیریت دانش را بر روی این اهداف در طرح توجیهی مشخص نمایند و

ردیف	منفعت
۱	تصمیم سازی سریع
۲	یافتن اطلاعات و منابع مرتبط
۳	استفاده مجدد از ایده ها، مستندات و تجربه ها
۴	جلوگیری از کارهای مضاعف
۵	جلوگیری از اشتباهات گذشته
۶	بهره گیری از تجربه های مکمل در تیم ها
۷	انتشار گسترده اطلاعات مهم به ذی نفعان
۸	تشویق و ارتقا از اجرای کار از طریق اجرای رویکردهای آزموده و استاندارد
۹	ارائه تکنیک و ابزارهای کارآمد
۱۰	دسترسی به خبرگان
۱۱	تسریع ارائه خدمات
۱۲	امکان استفاده از تمامی توان بالقوه با گسترش سازمان
۱۳	ارتقا رشد و نوآوری
۱۴	ایجاد تمایز در ارائه خدمات و اطلاع رسانی آن به مشتریان

و غنای آن تلاشی نمی کنند و در واقع به صورت رایگان از این مخزن دانشی استفاده می کنند که موجب ناکارآمدی نظام مدیریت دانش می شود

• مقاومت دانشی: در حالی که سازمان سعی می کند بهینه کاوی و رویه های کارآمد در درون سازمان جاری سازد اما به دلایلی نظیر مشابهت موضوع؛ انگیزه های درونی و ارتباطات قوی درون گروهی و ظرفیت جذب با موانع روبرو می شود

• دانش مسموم: در این حالت توزیع نامتوازن دانش در سازمان با ایجاد پیش داوری ها و موانع در خصوص یادگیری از تناقضها و اشتباهات گذشته، اثرات بسیار نامطلوبی بر عملکرد سازمان را سبب می شوند حتی در بعضی از مواقع استفاده از دانش جهت منافع و امیال شخصی افراد در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد که بر اعتبار و پایایی سازمان را به خطر می اندازد.

بین سازمانی صورت می پذیرد. با استفاده ابزار نوین مدیریتی نظیر تئوری بازیها توجه ویژه شود. چالشهای جریان دانش در ادبیات مدیریت دانش در چهار دوراهی ذیل خلاصه می شود.

• سیلوهای دانشی: این مفهوم بر پایه باور سیلوهای ذهنی در سازمانها استوار می شود که قدرت نشأت گرفته^۱ تملک دانش تصور می شود، افراد و یا بخشی از آنها تمایلی به اشتراک گذاری دانش ندارند و با سعی در حفظ دانش با تصور حفظ قدرت خود اقدام می نمایند. این امر موجب عدم تعادل دانشی در سازمان می شود.

• تراژدی کالای عمومی دانش: در این سازمان به مثابه کالای عمومی با دو مشخصه استثناء، ناپذیری و غیر رقابتی نگریسته می شود، افراد در این سازمانها از مخزن دانش مشترک استفاده می برند و در ایجاد

۴. شناسایی چالشهای اصلی سازمان نظیر برگشت محصولات، حوادث و مصدومیت های جانی، شکایات حقوقی، محصولات زیانده، وجدان کاری پایین، از دست دادن مشتریان، عدم امکان جذب خبرگان و کارشناسان حرفه ای و ... که مدیریت دانش می تواند در بهبود آنها راهکار ارائه نماید.

۵. ارائه برنامه مدیریت دانش با تکنیک های داستان سرایی در ابتدای کار و پس از شروع ارائه دستاوردهای اولیه و نهایتاً با ثبت و ضبط نظرات کاربران اصلی از موفقیت های این برنامه نسبت به جلب مشارکت مدیران و کارکنان سازمان اقدام شود.

در نهایتاً پیشنهاد می شود در اجرای این برنامه ها به یکی از اصلی ترین چالش های آن یعنی مدیریت جریان دانش که مراد از آن ارتباط مابین خلق دانش و استفاده از آن است که در دو سطح درون سازمانی و