

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۳۳

فروردین ۱۴۰۴



دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

فروردین ۱۴۰۴ || شماره ۳۳

صاحب امتیاز || گروه مشاوره مدیریت دانش دانا
مدیر مسئول و سردبیر || احمد سپهری
ترجمه و تدوین || معصومه پاسبانی
ویراستار || زهرا صدری
شماره مجوز رسانه || ۸۶۸۷۵



DANA KM
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG



احمد سپهری

سر دبیر

سرمقاله

شرکت‌های معتبر مشاوره مدیریت، به‌صورت دوره‌ای روندهای نو ظهور در حوزه‌های مختلف مدیریتی را تحلیل کرده و نتایج آن را در قالب گزارش‌های تخصصی منتشر می‌کنند. یکی از نهادهای پیشرو در این زمینه، **مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (APQC)** است که از سال ۲۰۲۰ تمرکز ویژه‌ای بر آینده مدیریت دانش داشته است. این مرکز طی سال‌های اخیر با انتشار مقالات و گزارش‌های متعدد، دیدگاه‌های تازه‌ای در خصوص روندهای پیش‌روی این حوزه ارائه داده است.

در تازه‌ترین گزارش منتشر شده با عنوان «**اولویت‌ها و پیش‌بینی‌های مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵**»، که با مشارکت ۲۳۰ سازمان از صنایع مختلف تهیه شده، به بررسی عمیق تحولات و اولویت‌های کلیدی مدیریت دانش پرداخته شده است. این گزارش نشان می‌دهد که مدیریت دانش همچنان یکی از دغدغه‌های اصلی رهبران کسب‌وکار است، چرا که بسیاری از آن‌ها به‌خوبی از نقش تعیین‌کننده این قابلیت در موفقیت کلی سازمان خود آگاه هستند.

همچنین، مجموعه‌ای از مقالات مرتبط با این گزارش گردآوری شده‌اند که هر یک به زوایای مختلفی از آینده مدیریت دانش می‌پردازند و می‌توانند درک عمیق‌تری از موضوع برای علاقه‌مندان فراهم آورند.

امیدواریم این گزارش و مجموعه مقالات همراه آن، برای شما مفید واقع شود و بتواند به‌عنوان راهنمایی مؤثر، در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مدیریت دانش در سازمانتان نقش‌آفرین باشد.

روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵

حوزه مدیریت دانش به سرعت در حال تحول است و هر روز فرصت‌های جدیدی برای بازتعریف ارزش‌ها و جهت‌گیری مجدد این حوزه به سمت بهره‌وری سازمانی فراهم می‌شود. با تغییر ماهیت کار در دنیای پسا کرونا، «انقلاب هوش مصنوعی» به موضوعی غالب در گفتگوها تبدیل شده و هوش مصنوعی مولد در بسیاری از حوزه‌ها حضور پررنگی یافته است. در این میان، مدیریت دانش، اطلاعات، داده‌ها و محتوای سازمانی نیز بیش‌ازپیش به روش‌های نوین متصل می‌شوند و این حوزه همچنان در مسیر تکامل خود پیش می‌رود.



همانند سال‌های گذشته، گزارش سالانه ما درباره روندهای برتر مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ بر پایه مجموعه‌ای از عوامل و داده‌های ورودی تهیه شده است. من و همکارانم با سازمان‌ها مصاحبه می‌کنیم تا اولویت‌ها، چالش‌ها و نقشه راه آن‌ها را ترسیم کنیم. همچنین، طیف گسترده‌ای از درخواست‌ها و پرسش‌های دریافتی از مشتریان بالقوه را بررسی کرده و پیشنهادها و اطلاعات را تجزیه و تحلیل می‌کنیم. علاوه بر این، در کنفرانس‌هایی نه تنها مرتبط با مدیریت دانش، بلکه در صنایع و حوزه‌های مرتبط دیگر نیز شرکت می‌کنیم تا از روندها و تحولات آگاه شویم.

این تحلیل را با مصاحبه‌های رهبران این حوزه و دیدگاه‌های هیئت مشاوران متخصص تکمیل می‌کنیم. در نهایت، بر اساس این داده‌ها، روندهای برتر مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ را شناسایی و معرفی می‌کنیم.

همزیستی مدیریت دانش و هوش مصنوعی (AI-KM Symbiosis)

همه درباره هوش مصنوعی صحبت می‌کنند و شاهد اختصاص بودجه‌های کلان برای پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها هستیم؛ نه صرفاً به عنوان یک فناوری نمایشی، بلکه به عنوان راهکاری عملی که بتوان به آن اعتماد کرد. در همین حال، بسیاری از متخصصان مدیریت دانش این پرسش را مطرح کرده‌اند که نقش آن‌ها در دنیای هوش مصنوعی چه خواهد بود. در مقاله سال گذشته درباره روندهای مدیریت دانش، به این نکته اشاره کردم که هوش مصنوعی می‌تواند فرآیندهای دشوار و زمان‌بر مدیریت دانش را خودکار کرده و تسهیل کند. در مقابل، طراحی و حاکمیت مدیریت دانش نیز نقش کلیدی در عملکرد مؤثر هوش مصنوعی در سازمان‌ها ایفا می‌کند.

این ایده را در سخنرانی اصلی خود در Knowledge Summit Dublin گسترش دادم، جایی که به دو جنبه این رابطه پرداختم: مدیریت دانش برای هوش مصنوعی و هوش مصنوعی برای مدیریت دانش. همچنین، اخیراً در وبلاگی این موضوع را با معرفی اصطلاح هوش دانشی (KI - Knowledge Intelligence) تشریح کردم.

در مجموع، این رابطه دوسویه و سودمند بین هوش مصنوعی و مدیریت دانش، فرصتی است که همه متخصصان این حوزه باید از آن بهره ببرند تا ارزش سازمان‌ها را به حداکثر برسانند. در همین راستا، جامعه مدیریت دانش نیز به سرعت در حال درک اهمیت این همزیستی است. چارچوب‌های طراحی و اصول بنیادین مدیریت دانش می‌توانند بسیاری از چالش‌های مربوط به دقت، جامعیت و قابلیت اطمینان هوش مصنوعی را برطرف کنند. به عنوان مثال: نظام‌های طبقه‌بندی و هستی‌شناسی می‌توانند به ایجاد زمینه و دسته‌بندی مناسب برای هوش مصنوعی کمک کنند.

○ مدیریت دانش ضمنی و شناسایی خبرگان می‌توانند دارایی‌های دانشی ارزشمندی را در اختیار هوش مصنوعی قرار دهند.

○ حاکمیت دانش می‌تواند تضمین کند که پاسخ‌های ارائه‌شده توسط هوش مصنوعی صحیح و به‌روز هستند.

در مقابل، هوش مصنوعی قابلیت‌هایی مانند استنتاج، جمع‌آوری و یادگیری ماشینی را ارائه می‌دهد که می‌توانند فرآیندهای زمان‌بر انسانی را سرعت ببخشند و از ناهماهنگی‌ها بکاهند. هوش مصنوعی این امکان را فراهم می‌کند که دانش مناسب، در لحظه نیاز، به افراد مناسب ارائه شود. همچنین، می‌تواند برچسب‌گذاری محتوا را خودکار کند و حتی در بهبود فرآیندهای ثبت و مدیریت دانش ضمنی نقش داشته باشد—که در ادامه به‌عنوان یک روند مستقل بررسی خواهد شد.

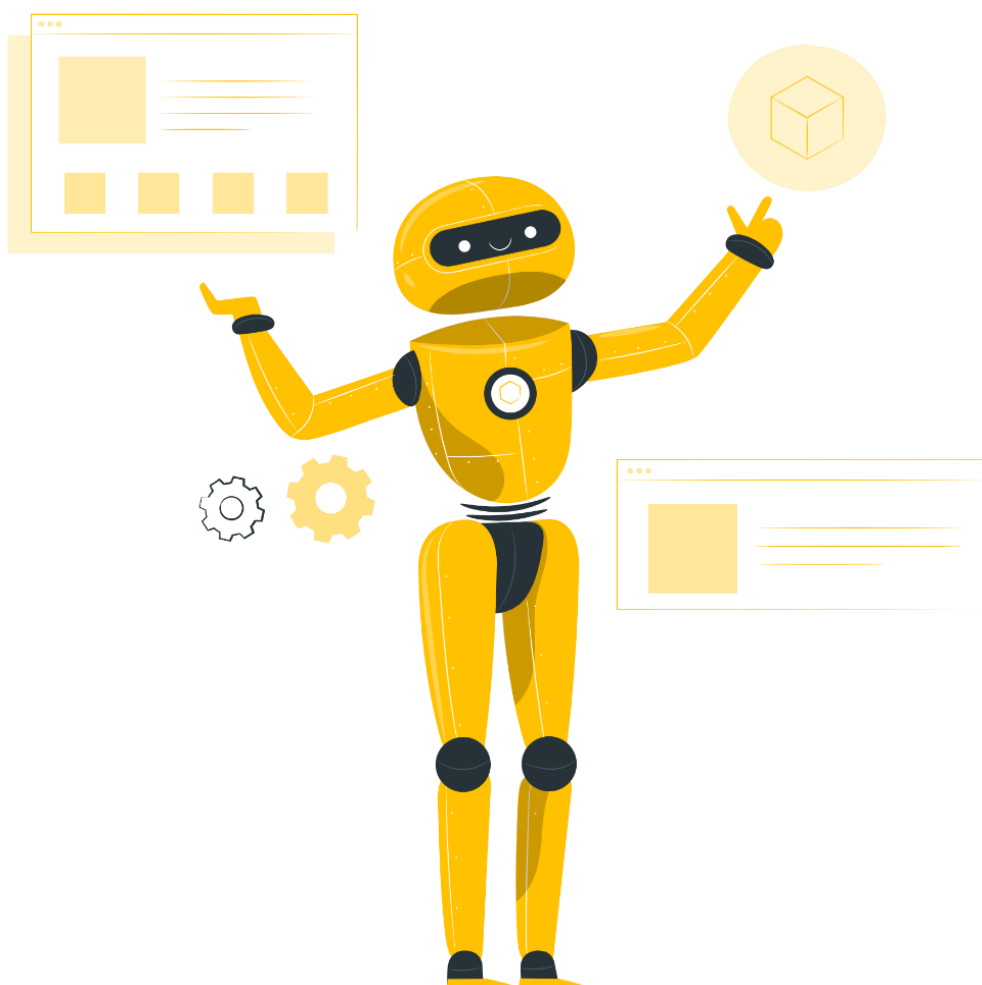
محتوای آماده برای هوش مصنوعی (AI-Ready Content)

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های سیستم‌های هوش مصنوعی پیشرفته، کیفیت و آمادگی محتوای ورودی است. در سال ۲۰۲۵، یکی از نقش‌های کلیدی متخصصان مدیریت دانش، ایجاد و هدایت فرآیندها و ساختارهای سازمانی خواهد بود تا اطمینان حاصل شود که محتوای وارد شده به سیستم‌های هوش مصنوعی، قابل اتصال، قابل‌درک، دقیق، به‌روز، قابل‌اعتماد و کاملاً معتبر است. این مسئله دارای چندین لایه است که در همه آن‌ها، متخصصان مدیریت دانش باید نقش محوری ایفا کنند.

اولین و مهم‌ترین بُعد، دقت و انسجام محتوای سازمانی است. چه محتوای ساختاریافته باشد و چه غیر ساختاریافته، یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها همیشه مدیریت و به‌روزرسانی محتوا بوده است.

این مشکل پیش از ظهور هوش مصنوعی نیز وجود داشت، اما اکنون با ورود این فناوری، پیچیدگی آن بیشتر شده است. سیستم‌های هوش مصنوعی می‌توانند حجم زیادی از محتوا را ترکیب کرده و در قالبی جدید و رسمی‌تر از محتوای اولیه ارائه دهند؛ اما اگر این اطلاعات بر اساس دستورالعمل‌های قدیمی، قوانین منسوخ یا حتی داده‌های نادرست تولید شوند، چه اتفاقی می‌افتد؟ یا اگر سیستم با چندین منبع متناقض مواجه شود، چگونه تصمیم‌گیری خواهد کرد؟ این همان نقطه‌ای است که «توهمات هوش مصنوعی» شکل می‌گیرد و اعتماد کاربران به این فناوری از بین می‌رود.

علاوه بر کیفیت و اعتبار محتوا، چالش‌های دیگری نیز در رابطه با ساختار و یکپارچگی محتوا وجود دارد. هوش مصنوعی زمانی عملکرد بهتری دارد که تمامی اشکال محتوا به‌طور منظم با فراداده (Metadata) برچسب‌گذاری شده باشند. همچنین، برخی سیستم‌ها و کاربردها نیازمند ساختار و یکپارچگی ثابت در محتوا هستند. سازمان‌هایی که پیش‌تر در زمینه مدیریت اطلاعات و داده‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند-از جمله استفاده از رده‌بندی (Taxonomies)، هستی‌شناسی‌ها (Ontologies) و دیگر راهکارهای دسته‌بندی اطلاعات-به‌مراتب سریع‌تر می‌توانند به هوش مصنوعی‌های قابل‌اعتماد دست یابند؛ اما بسیاری از سازمان‌ها هنوز در ابتدای این مسیر هستند و باید به این موضوع توجه ویژه‌ای داشته باشند.



نکته قابل توجه این است که متخصصان مدیریت داده نیز به اهمیت اصول و روش‌های مدیریت دانش پی برده‌اند و خواستار ادغام این رویکردها در حوزه خود شده‌اند. جهان به ارزش مدیریت دانش آگاه شده است. در سال ۲۰۲۵، اولویت سازمان‌ها بیش‌ازپیش بر بهبود کیفیت محتوا و حاکمیت آن متمرکز خواهد شد تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات ارائه شده توسط هوش مصنوعی، قابل اعتماد و قابل استفاده هستند.

ترمیم شکاف‌های دانشی (Filling Knowledge Gaps)

تمامی سیستم‌ها، چه مبتنی بر هوش مصنوعی و چه غیر آن به اندازه دانشی که در اختیار دارند، هوشمند هستند. با گسترش استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌ها و حذف موانع اطلاعاتی میان بخش‌های مختلف، فرصتی فوق‌العاده برای درک بهتر نیازهای دانشی کاربران فراهم می‌شود. این فراتر از تحلیل داده‌ها است؛ بلکه تمرکز اصلی آن بر تشخیص پرسش‌هایی است که سیستم قادر به پاسخگویی به آن‌ها نبوده است. هنگامی که دارایی‌های دانشی سازمان در سطحی یکپارچه گرد هم می‌آیند، سیستم‌های هوش مصنوعی و لایه‌های معنایی قادر خواهند بود شکاف‌های دانشی را شناسایی کنند.

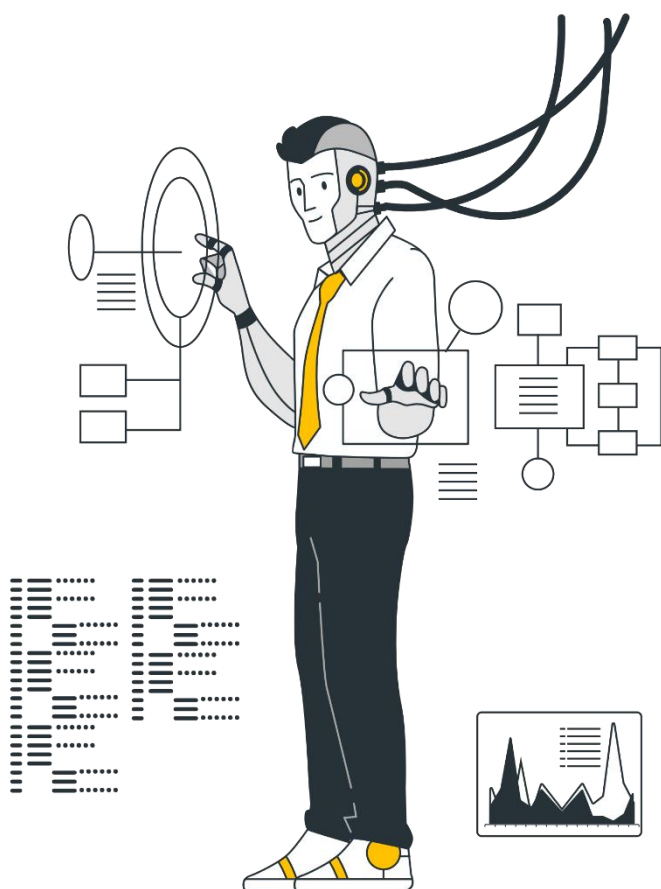
این یک فرصت ارزشمند برای متخصصان مدیریت دانش است. همیشه یکی از وظایف کلیدی این حوزه، پیش‌بینی و رفع شکاف‌های دانشی بوده است؛ اما در بسیاری از سازمان‌ها، صرفاً آگاهی از ندانسته‌ها خود یک چالش بزرگ محسوب می‌شود. با افزایش همگرایی و اتصال سیستم‌ها، سازمان‌ها به‌طور ناگهانی قادر خواهند بود شکاف‌های دانشی خود و همچنین نقاط ضعف بحرانی خود را شناسایی کنند-یعنی نقاطی که در آن، تنها تعداد محدودی از کارشناسان به دانش حیاتی سازمان دسترسی دارند.

این نقشه جدید از جریان دانش و شکاف‌های آن ابزاری قدرتمند برای متخصصان مدیریت دانش خواهد بود تا اولویت‌های خود را بر اساس حیاتی‌ترین خلأهای دانشی سازمان تنظیم کنند و روند پیشرفت در پر کردن این شکاف‌ها را پایش نمایند. این فرآیند می‌تواند به مدیران دانش کمک کند تا ارزش و تأثیر واقعی خود را در سازمان نشان دهند-مثلاً اینکه چگونه سؤالاتی که قبلاً بی‌پاسخ بودند، اکنون پاسخ داده می‌شوند و چگونه نقاط بحرانی دانشی که پیش‌تر وابسته به تعداد کمی از افراد بودند، اکنون مدیریت شده‌اند.

برای درک بهتر این روند، یک سازمان یکپارچه را تصور کنید که گزارش‌های خودکاری از موضوعاتی دریافت می‌کند که کاربران به دنبال پاسخ آن‌ها بوده‌اند، اما سیستم نتوانسته است پاسخی ارائه دهد. این سازمان می‌تواند بر اساس این داده‌ها دانش ضمنی را ثبت کند، انجمن‌های تخصصی جدید تشکیل دهد، مستندات تازه تولید کند و آموزش‌های جدیدی را برای این حوزه‌ها توسعه دهد.

برای مثال، اگر در یک شرکت تولیدی، حجم سؤالات درباره یک دستگاه خاص به طور چشمگیری افزایش یابد، سیستم می‌تواند به متخصصان مدیریت دانش هشدار دهد. آن‌ها می‌توانند علت این افزایش را بررسی کرده و محتوای لازم را برای پاسخگویی به این نیاز تولید یا گردآوری کنند.

هوشمندترین سیستم‌ها حتی فراتر خواهند رفت و زمانی که تعداد متخصصان یک حوزه خاص در سازمان رو به کاهش است، هشدار خواهند داد که ممکن است در آینده یک شکاف دانشی ایجاد شود. این اطلاعات به سازمان کمک می‌کند تا برنامه‌های لازم برای ثبت دانش، استخدام یا آموزش کارکنان را در زمان مناسب اجرا کند و از بروز این شکاف جلوگیری نماید.



ضبط دانش پنهان با کمک هوش مصنوعی (AI-Assisted Tacit Knowledge Capture)

از اواخر دهه ۱۹۹۰، افرادی را در حوزه مدیریت دانش دیده‌ام که به دنبال خودکارسازی فرآیند ضبط دانش ضمنی هستند. با وجود نمایش‌ها و ایده‌های بسیاری که در طول دهه‌ها مطرح شده است، من هیچ‌گاه راه‌حل فنی‌ای پیدا نکردم که بتواند به طور دقیق رویکرد جمع‌آوری دانش مبتنی بر انسان را شبیه‌سازی کند. به نظر من، این روند در سال‌های آینده تغییر خواهد کرد، اما در حال حاضر، روند جذب دانش به صورت خودکار نیست، بلکه جذب دانش با کمک هوش مصنوعی است.

در این رویکرد، هم متخصصان مدیریت دانش و هم راه‌حل‌های هوش مصنوعی نقشی حیاتی دارند. مسئولیت‌های انسان در این فرآیند شامل شناسایی لحظات ارزشمند کسب دانش، درک اینکه چه کسی آن دانش را در اختیار دارد و به‌طور خاص مشخص کردن این‌که چه چیزی باید پاسخ داده شود (و برای چه کسی) و سپس تسهیل مکالمات و ارتباطات برای انتقال آن دانش به دیگران است.

این فرآیند چیز جدیدی نیست، اما در حال حاضر به‌واسطه پیشرفت‌هایی که در مقیاس‌پذیری ایجاد شده است، این امکان فراهم‌شده که این رویکرد به‌طور وسیع‌تر و مؤثرتری اجرا شود. زمانی که هوش مصنوعی و اتوماسیون وارد فرآیندها شوند، دیجیتالی کردن این داده‌ها و دانش‌ها آسان‌تر خواهد شد. نقش راه‌حل‌های هوش مصنوعی در اینجا ضبط و رونویسی انتقال و ضبط دانش است. هوش مصنوعی به‌طور خودکار دارایی‌های جدید را به شکل دیجیتالی وارد کرده و سپس از آن به‌عنوان بخشی از دانش جدید هوش مصنوعی برای ارائه به دیگران در زمان نیاز استفاده می‌کند.

با توجه به مشارکت میان متخصصان مدیریت دانش و ابزارهای جدید هوش مصنوعی، می‌توان شیوه‌ها و مفاهیمی را که زمانی تنها محدود به تعاملات انسانی بودند، به‌طور گسترده‌تری پیاده‌سازی کرده و در سازمان‌ها مقیاس‌پذیر کرد. این روند به متخصصان مدیریت دانش اجازه می‌دهد تا کارهای بیشتری انجام دهند و از تخصص خود بهره‌برداری کنند، درحالی‌که کارهای سخت و کم‌اثر را خودکار می‌کنند.

لایه‌های معنایی سازمانی (Enterprise Semantic Layers)

سال گذشته در وبلاگ روندهای مدیریت دانش، من مفهوم لایه معنایی را معرفی کردم. این مفهوم را به‌عنوان گام بعدی برای سازمان‌هایی که به دنبال قابلیت‌های دانشی فراتر از بلوغ گراف‌های دانش هستند، شناسایی کردم و آن را به‌عنوان چارچوبی بنیادی که می‌تواند هوش مصنوعی را به واقعیت برای سازمان شما تبدیل کند، معرفی نمودم. در طول سال گذشته، شاهد بودیم که این اصطلاح به‌طور جدی وارد مکالمات شده و شروع به حرکت به‌سوی مرحله تولید برای بسیاری از سازمان‌های بزرگ کرد. این روند در حال حاضر در سال ۲۰۲۵ ادامه دارد و در حال رشد است. در سال ۲۰۲۵، سازمان‌ها از مرحله نمونه‌سازی و آزمایش لایه‌های معنایی به مرحله تولید آن‌ها وارد خواهند شد. سازمان‌های پیشرفته‌تر از لایه‌های معنایی خود برای چندین راه‌حل مختلف در بخش‌های جلویی (front-end) استفاده خواهند کرد، از جمله جستجوهای هوشمند با کمک هوش مصنوعی، ربات‌های گفتگویی هوشمند، موتورهای پیشنهادات و بسیاری دیگر.

دسترس و مجوزها (Access and Entitlements)

پس چه اتفاقی می‌افتد زمانی که با ترکیب لایه‌های معنایی، هوش مصنوعی سازمانی و بهبود شیوه‌های مدیریت دانش، یک سازمان به آنچه که در جستجوی آن بوده دست می‌یابد و دارایی‌های دانشی مختلف را که در سیستم‌های مختلف و در دوره‌های مختلف سازمان پخش شده‌اند، به هم متصل می‌کند؟ پتانسیل این امر فوق‌العاده است، اما درعین‌حال یک ریسک عمده وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها با مشکل جدی در زمینه دسترسی و مجوزها برای دارایی‌های دانشی خود مواجه هستند. درایوهای فایل قدیمی و سیستم‌های قدیمی محتوای تاریک و داده‌هایی را در خود دارند که باید امن نگه داشته شوند، اما به این صورت نیستند.



این مشکل معمولاً زمانی که این مواد به دلیل ناتوانی در پیدا کردن و معماری نامناسب اطلاعات «پنهان» می‌شوند، نادیده گرفته می‌شود. ناگهان، وقتی که این مشکلات به لطف هوش مصنوعی و لایه‌های معنایی حل می‌شوند، دارایی‌های دانشی که باید ایمن بمانند، در معرض دید قرار خواهند گرفت. اگرچه این مسئله به‌طور خاص یک مشکل در مدیریت دانش نیست، اما کار مدیران دانش و دیگر افراد در سازمان‌ها برای شکستن سیلوه‌ها، اتصال محتوا در بستر مناسب و بهبود قابلیت جستجو و کشف در سازمان‌ها باعث می‌شود این مشکل دسترسی و امنیت آشکار شود. این مسئله باید به‌طور پیشگیرانه موردتوجه قرار گیرد تا سازمان‌ها از افشای مواد حساس خود جلوگیری کنند.

پیش‌بینی می‌شود که این مسئله در سال ۲۰۲۵ یک درس سخت برای بسیاری از سازمان‌ها باشد. همان‌طور که آن‌ها در مراحل اولیه تولید هوش مصنوعی و لایه‌های معنایی موفق می‌شوند، احتمالاً در معرض افشای اطلاعات حساس قرار خواهند گرفت. به جای اینکه دانش صحیح به افراد صحیح تحویل داده شود، ممکن است اطلاعات نادرست به افراد اشتباه ارسال شود. این ریسک و تأثیر آن می‌تواند بسیار عمیق باشد. این موضوع نیازمند آن است که متخصصان مدیریت دانش کمک کنند تا این ریسک شناسایی شود. آن‌ها نه به‌تنهایی بلکه در همکاری با دیگر افراد سازمان باید آن را شناسایی کرده و برنامه‌ریزی کنند تا از وقوع آن جلوگیری شود. در سال ۲۰۲۴، بسیاری از سازمان‌ها اعلام کردند که «ما به هوش مصنوعی نیاز داریم»، «ما به یک لایه معنایی نیاز داریم» یا «می‌خواهیم فرآیندهای اطلاعاتی خود را خودکار کنیم». همان‌طور که این راه‌حل‌ها به واقعیت نزدیک‌تر می‌شوند و سازمان‌ها آگاهی بیشتری از «چگونگی» و «چرا» این مسائل پیدا می‌کنند، شاهد بلوغ بیشتری در خصوص این درخواست‌ها خواهیم بود. به جای بیان کلیات درباره فناوری و چارچوب‌های مربوطه، سازمان‌ها به تدریج شروع به فرموله کردن موردهای استفاده مشخص خواهند کرد و بیشتر بر نتایج و ارزش‌های مورد انتظار تأکید خواهند داشت. این تغییر کمک می‌کند تا این ابتکارات از آزمایش‌های جالب و اختیاری به راه‌حل‌های حیاتی و مقاوم در برابر رکود اقتصادی تبدیل شوند. مسئولیت متخصصان مدیریت دانش این است که این گفتگوها را هدایت کنند. سازمان خود را بر روی «چرا؟» متمرکز کنید و اطمینان حاصل کنید که می‌توانید راه‌حل و چارچوب موردنظر را به مشکلات خاص کسب‌وکار که قرار است حل کنند، متصل کنید و سپس این راه‌حل‌ها را به ارزش قابل‌اندازه‌گیری که برای سازمان ایجاد خواهند کرد، ربط دهید. متخصصان مدیریت دانش در حال آماده شدن برای بازی کردن نقش مهمی در این روندهای جدید مدیریت دانش هستند. بسیاری از آن‌ها، همان‌طور که در بالا اشاره شد، از مسئولیت‌ها و مهارت‌های دیرینه مدیریت دانش استفاده می‌کنند، از جمله ضبط دانش ضمنی، طراحی طبقه‌بندی و هستی‌شناسی و همچنین حاکمیت و طراحی سازمانی. موفق‌ترین متخصصان مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ کسانی خواهند بود که این مهارت‌های سنتی را با درک عمیق‌تری از معنایابی و فناوری‌های مرتبط با آن ترکیب کنند و به اتصال رشته‌های مدیریت دانش، محتوا، اطلاعات و داده ادامه دهند، به‌عنوان پیوند دهندگان و شکست دهندگان سیلوها برای سازمان‌ها. سازمان شما در حال حاضر در کجا قرار دارد از لحاظ این روندها؟ آیا شما در موقعیتی هستید که اطمینان حاصل کنید که در مرکز این راه‌حل‌ها برای سازمان خود قرار دارید، راه را هدایت می‌کنید و اطمینان می‌دهید که دارایی‌های دانشی به‌طور مؤثر و با زمینه‌ای با ارزش و قابل‌اعتماد به دیگران ارائه می‌شوند؟

اولویت‌ها و پیش‌بینی‌های مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵

درحالی‌که قدمت مدیریت دانش به چندین دهه می‌رسد، رویکردهای و روش‌های اجرایی آن به طور مداوم در حال تغییر بوده است؛ چراکه کاربرد مدیریت دانش مطابق با تغییرات محیط کسب‌وکار، فناوری، انتظارات و نیازهای سازمان‌ها دائماً در حال تغییر است. با آغاز سال ۲۰۲۵، مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا از کارشناسان و متخصصان مدیریت دانش درمورد اهداف اصلی و اولویت‌های آینده آن‌ها نظرسنجی کرد. این تحقیق به بررسی وضعیت فعلی مدیریت دانش و کاوش در آینده آن می‌پردازد. موضوعات مطرح‌شده در این پژوهش عبارتند از:

- جایگاه و نقش مدیریت دانش در سازمان
- اولویت‌های اصلی در برنامه‌های مدیریت دانش
- مهارت‌های موردنیاز برای اعضای تیم مدیریت دانش
- تأثیر فناوری‌های نوظهور بر مدیریت دانش
- مدیریت دانش به چه کجا می‌رود؟ و برای رسیدن به مقصد موردنظر به چه مقدماتی نیاز دارد؟



این گزارش با مشارکت ۲۳۰ شرکت‌کننده معتبر از سازمان‌های بین‌المللی تدوین شده است.



وضعیت فعلی مدیریت دانش

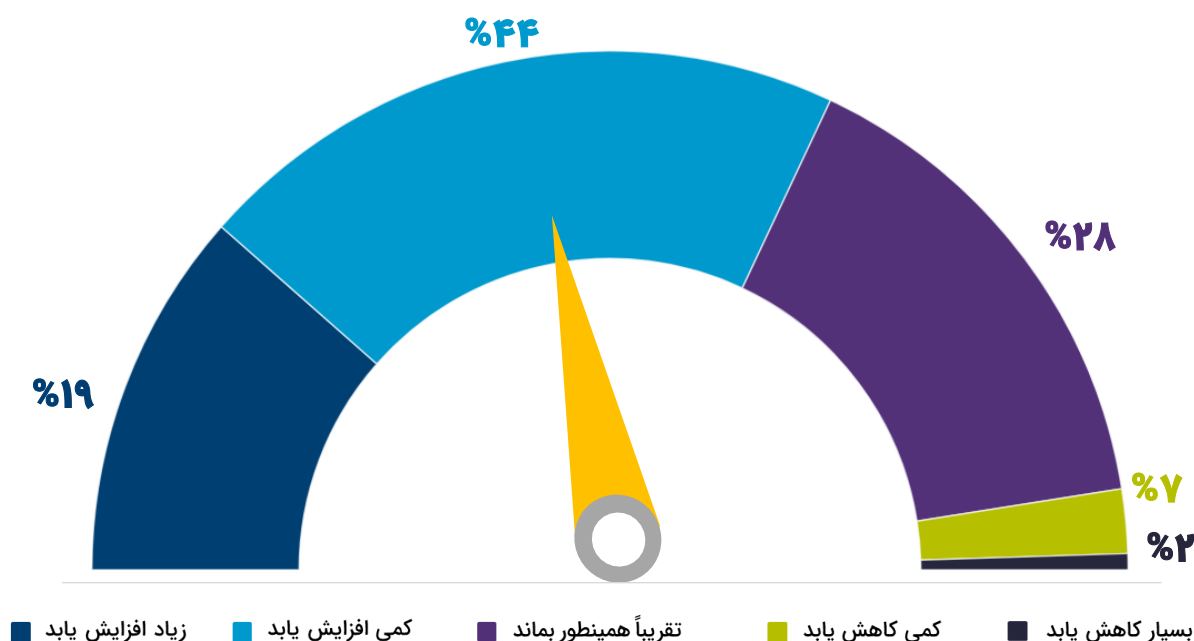
به طور کلی، کارشناسان و متخصصان مدیریت دانش نسبت به چشم انداز مدیریت دانش خوش بین هستند. ده درصد بازار مدیریت دانش را پررونق می بینند و اکثریت معتقدند که مدیریت دانش در حال گسترش است و یا در وضعیت ثبات قرار دارد. تعداد بسیار اندکی مدیریت را در حال افول و یا سقوط می دانند. این نتایج تاکید می کند که آینده مدیریت دانش روشن است؛ چراکه تیم های مدیریت دانش، خود را با نیازهای نوظهور کسب و کار مطابقت داده و از آن ها حمایت می کنند.





پیش‌بینی وضعیت سرمایه‌گذاری بر روی مدیریت دانش

با پیشرفت برنامه‌های مدیریت دانش، بودجه موردنیاز نیز افزایش می‌یابد. حدود دوسوم از پاسخ‌دهندگان پیش‌بینی می‌کنند که در سازمان آن‌ها سرمایه‌گذاری روی مدیریت دانش طی ۱۲ تا ۱۸ ماه آینده افزایش پیدا خواهد کرد. هزینه کردن بر روی فناوری‌های جدید پشتیبان -مانند هوش مصنوعی- جزو هزینه‌هایی هستند که در اولویت قرار دارند.



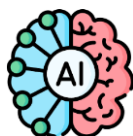
نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها کماکان به موضوع مدیریت دانش توجه دارند و به عنوان یکی از نظام‌های بهبودی سازمان به آن توجه می‌کنند. به همین اساس سازمان‌های بزرگ دنیا قصد سرمایه‌گذاری بیش‌تری بر روی پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش دارند.



۵ اولویت بالای تیم‌های مدیریت دانش

در حال حاضر حدود یک‌سوم از پاسخ‌دهندگان شناسایی، نقشه‌برداری یا اولویت‌بندی دانش حیاتی را به عنوان اولویت اصلی برنامه مدیریت دانش سازمان خود گزارش می‌دهند. طبق گزارش یک‌چهارم پاسخ‌دهندگان، به عنوان اولویت اصلی جدید ترکیب هوش مصنوعی/هوش مصنوعی مولد و فناوری هوشمند را در دستور کار خود قرار داده‌اند. با توجه به گزارش‌های سال‌های قبل، هوش مصنوعی به سرعت در حال تبدیل شدن به رویکرد اصلی تیم‌های مدیریت دانش است.

۳۰٪ نقشه دانش و شناسایی دانش کلیدی



۴۱٪ هوش مصنوعی مولد و فناوری هوشمند

۲۲٪ انتقال دانش تخصصی



۲۱٪ تقویت مشارکت و تعامل کارکنان

۲۲٪ ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش





سایر اولویت‌های تیم‌های مدیریت دانش

کمتر از یک چهارم پاسخ‌دهندگان به اولویت‌هایی مانند «بهبود شیوه‌های مدیریت محتوا» و «بهبود همکاری» در سال جاری معتقد هستند. این موارد به همراه سایر اولویت‌های مدیریت دانش سنتی، برای موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش حیاتی بوده و به همسویی با اهداف تجاری سازمان وابسته هستند.



۱۸٪

بهبود جستجو و کشف
دانش



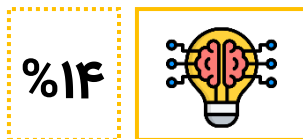
۱۹٪

فعال کردن همکاری
بین تیم‌ها و واحدها



۱۹٪

بهبود شیوه‌های
مدیریت محتوا



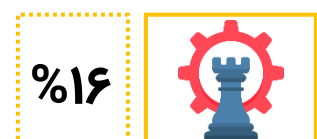
۱۴٪

توسعه محتوا یا سایر
دارایی‌های دانش



۱۵٪

اندازه‌گیری تاثیر
مدیریت دانش



۱۶٪

توسعه استراتژی
مدیریت دانش



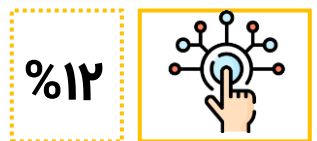
۱۰٪

امکان همکاری در
تیم‌ها و واحدها



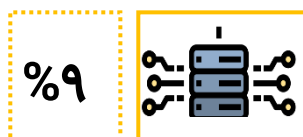
۱۳٪

مهاجرت به سیستم یا
برنامه‌های جدید



۱۲٪

پشتیبانی/ادغام با
تحول دیجیتال



۹٪

پشتیبانی/ادغام با
محیط کار دیجیتال



۱۴٪

بهبود یا اصلاح استراتژی
مدیریت دانش موجود



اولویت‌های تاثیرگذاری مدیریت

دانش بر بهبود سازمان

بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان احساس می‌کنند که مدیریت دانش باید بر کارایی عملیاتی یا بهبود فرآیندهای سازمانی موثر باشد. از نظر بیشتر پاسخ‌دهندگان سایر اولویت‌های مدیریت دانش عبارتند از شامل تمرکز بر سازمان هوشمند (یک استراتژی هدفمند مبتنی بر تحلیل داده‌ها، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و غیره)، تحول دیجیتال، و یادگیری مستمر هستند.



همانند نتایج سال‌های اخیر، «بهره‌وری عملیاتی و بهبود فرآیندها» کماکان کلیدی‌ترین نتیجه‌ای است که سازمان‌ها از پیاده‌سازی مدیریت دانش انتظار دارند. این نتیجه بیانگر این است که تیم‌های اجرایی مدیریت دانش همواره باید به دنبال استفاده از رویکردهایی باشند که در نهایت بر شاخص‌های بهره‌وری سازمان اثرگذار باشد.



سایر اولویت‌های کسب‌وکار

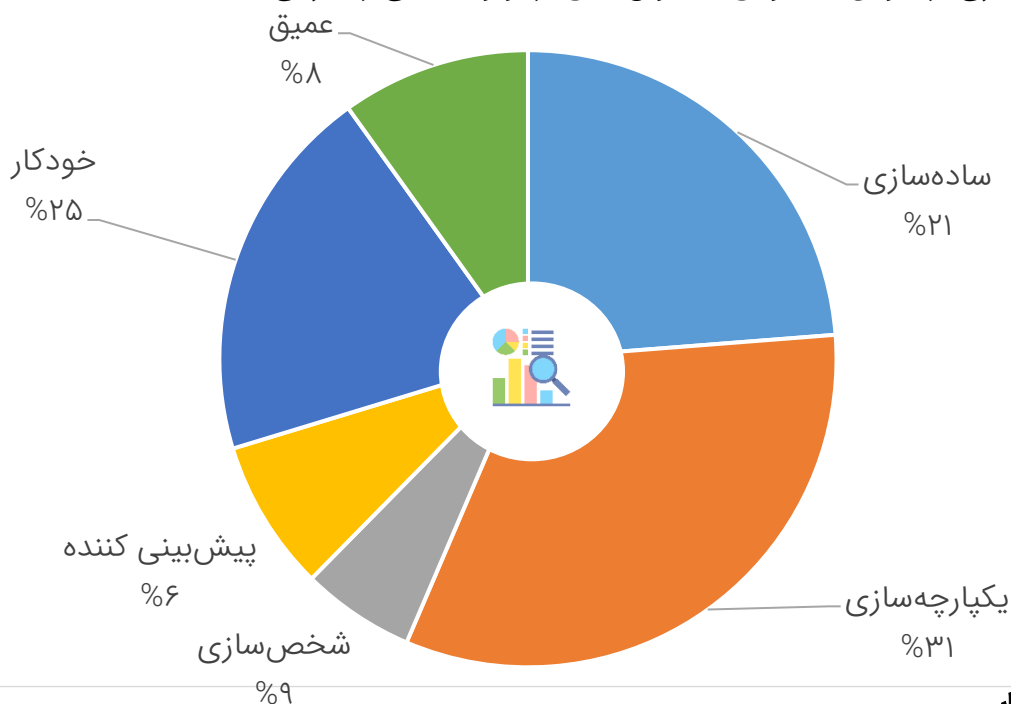
اولویت‌هایی نظیر یکپارچگی راهبردی و تجربه‌ی کارکنان و مشتری در حدود ۲۰ درصد از توجه پاسخ‌دهندگان را به خود اختصاص داده‌اند. این اولویت‌ها، همراه با سایر موارد مهم در حوزه کسب‌وکار، همچنان نقش کلیدی در موفقیت اغلب برنامه‌های مدیریت دانش ایفا می‌کنند و نیازمند هم‌راستایی با روندهای روز صنعت و اهداف سازمانی هستند. در مقابل، صرفه‌جویی در هزینه و موضوعات مرتبط با تنوع، برابری و شمول همچنان در میان اولویت‌های نسبتاً پایین در حوزه مدیریت دانش قرار دارند.





مهمترین موضوعات مرتبط با تجربه کاربران

بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان اظهار داشته‌اند که فراهم ساختن تجربه کاربری خودکار یا در جریان کار (in the flow) توسط مدیریت دانش، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. کمتر از یک‌چهارم افراد، ساده‌سازی را در زمره اولویت‌های اصلی قرار داده‌اند، در حالی‌که مقولاتی نظیر تجربه کاربری پیش‌بینی‌شونده، شخصی‌سازی‌شده و دسترسی عمیق به دانش، در سطوح پایین‌تری از اولویت قرار دارند. به نظر می‌رسد این نتایج، بازتابی از تمرکز مداوم سازمان‌ها بر بهره‌گیری از هوش مصنوعی به‌عنوان یکی از اولویت‌های راهبردی باشد.



خودکار

کاهش تلاش دستی کاربری برای جستجو و ترکیب کردن محتوا، اطلاعات و دانش

یکپارچه

یکپارچه‌سازی مدیریت دانش در فرایندهای کاری و برنامه‌های کاربردی

ساده

ساده‌سازی تجربه کاربری مدیریت دانش

پیش‌بینی‌کننده

ارسال و یا توصیه دانش مورد نیاز به کاربران بدون نیاز به جستجو

عمیق

شامل ترکیب دانش آشکار و پنهان و همچنین محتوا و اطلاعات

شخصی‌سازی

سفارشی‌کردن دانش و تجربه برای هر کاربر



۵ فناوری برتر مدیریت دانش

بیشترین درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که استفاده از هوش مصنوعی مولد برای ایجاد محتوای جدید، اولویت اصلی آن‌ها است، و هوش مصنوعی برای پیشنهاد محتوا یا دانش، در جایگاه دوم قرار دارد. با نرمال‌شدن سازمان‌ها در دنیای تحول دیجیتال، اتوماسیون و هوش مصنوعی مولد، همچنان برای مدیریت دانش ضروری است که به تمرکز خود بر همکاری تیم‌های مجازی و برنامه‌های محیط کار دیجیتال ادامه دهد.

۴۴%

هوش مصنوعی مولد و تولید دانش جدید

۳۹%

هوش مصنوعی با قابلیت توصیه دانش و محتوا

۳۲%

همکاری‌های تیمی / برنامه‌های محیط کار دیجیتال

۳۱%

هوشمندی‌سازی جستجو با هوش مصنوعی

۲۳%

گراف‌های دانشی

توجه: مقادیر موجود در نمودار نمایش داده شده مجموعاً ۱۰۰ درصد نمی‌شوند؛ زیرا این سوال «انتخاب تا سه مورد» بوده است.



فناوری‌های جانبی مهم برای مدیریت دانش در حال حاضر

فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی برای شناسایی و سطح تخصص، چت‌بات‌ها، دسته‌بندی خودکار محتوا و اتوماسیون فرآیندهای رباتیک، در حال حاضر جزو اولویت‌های اصلی اغلب تیم‌های مدیریت دانش محسوب نمی‌شوند. با این حال، با توجه به تداوم تمرکز سازمان‌ها بر اولویت‌های کلیدی مانند بهره‌وری عملیاتی، حرکت به سوی سازمان‌های هوشمند و تقویت یادگیری مستمر، پیش‌بینی می‌شود که در آینده نیاز به بهره‌گیری بیشتر از قابلیت‌های خودکارسازی و تخصص تولیدشده توسط هوش مصنوعی افزایش یابد.

۲۳%

هوش مصنوعی برای شناسایی و سطح تخصص

۲۲%

چت بات‌ها و دستیاران هوشمند شخصی

۱۹%

طبقه بندی خودکار

۱۴%

اتوماسیون فرآیند / گردش کار خودکار

۱۱%

پردازش زبان طبیعی

۶%

اپلیکیشن‌های موبایل

۶%

واقعیت مجازی و افزوده

تشخیص گفتار ۲%



۵ فناوری مهم ۳ سال آینده

مدیریت دانش

نیاز به بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند همچنان در کانون توجه قرار دارد. در مسیر پیش‌رو، فناوری‌هایی که از دید پاسخ‌دهندگان مدیریت دانش بیشترین اهمیت را دارند، به‌طور عمده شامل هوش مصنوعی مولد برای تولید محتوای جدید و هوش مصنوعی سنتی برای ارائه پیشنهادها و محتوایی و دانشی هستند. همچنین، بیش از یک‌چهارم شرکت‌کنندگان، فناوری‌هایی نظیر گراف‌های دانشی (Knowledge Graphs)، هوش مصنوعی برای شناسایی و برجسته‌سازی تخصص، و جست‌وجوی هوشمند مبتنی بر هوش مصنوعی را از جمله اولویت‌های راهبردی خود در آینده نزدیک عنوان کرده‌اند.

۴۹%

هوش مصنوعی مولد برای ایجاد محتوا جدید

۴۵%

هوش مصنوعی برای توصیه محتوا و تولید دانش جدید

۲۶%

گراف‌های دانشی

۲۶%

شناسایی و برجسته‌سازی تخصص

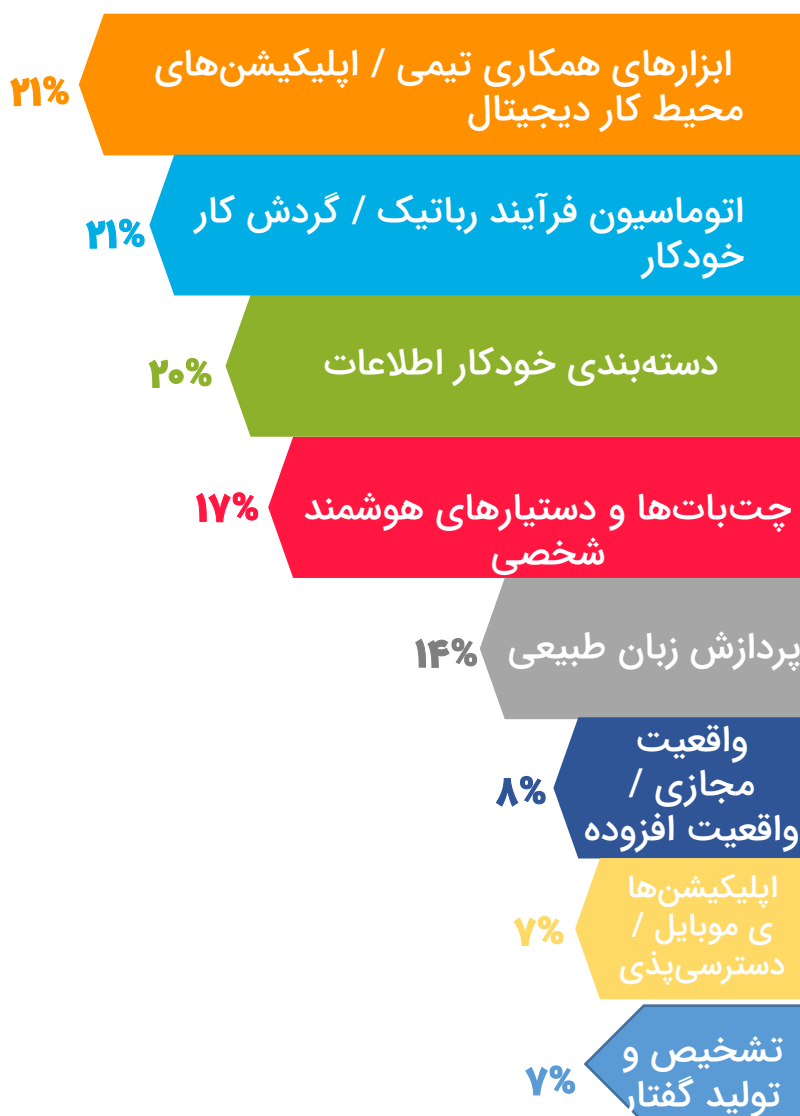
۲۱%

جست‌وجوی هوشمند مبتنی بر هوش مصنوعی



فناوری‌های جانبی مهم برای مدیریت دانش در ۳ سال آینده

از دیگر اولویت‌های مهم فناوری در حوزه مدیریت دانش می‌توان به ابزارهای همکاری تیمی و اپلیکیشن‌های محیط کار دیجیتال اشاره کرد که نقش اساسی در تقویت فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش ایفا می‌کنند. همچنین، فناوری‌هایی مانند اتوماسیون فرایندها، دسته‌بندی خودکار اطلاعات و چت‌بات‌ها، به‌طور روزافزون در حال گسترش بوده و سهم بیشتری در بهبود مدیریت دانش سازمانی خواهند داشت.





۶ فرصت برتر برای بهره‌برداری مدیریت دانش در زمان حال

فناوری‌های نوظهوری مانند هوش مصنوعی مولد، اکنون در صدر اولویت‌های مدیریت دانش قرار گرفته‌اند. این فناوری‌ها به تیم‌های مدیریت دانش این امکان را می‌دهند که تمرکز خود را بر بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریت محتوا معطوف کرده و با همکاری نزدیک‌تر با واحدهای کسب‌وکار، موارد کاربردی مؤثر و ارزش‌آفرینی برای بهره‌گیری از هوش مصنوعی طراحی و پیاده‌سازی کنند. در عین حال، پاسخ‌دهندگان همچنان «پراکندگی و بی‌نظمی مخازن اطلاعاتی» را یکی از چالش‌های اصلی و نیازمند رسیدگی فوری در حوزه مدیریت دانش می‌دانند. از طریق بازآرایی ساختار اطلاعات و ارتقاء نظام‌های نگهداری و دسترسی، تیم‌های مدیریت دانش می‌توانند دسترسی مؤثر کارکنان به دانش مورد نیاز را تضمین کرده و در نتیجه، مسائل مرتبط با شناسایی دانش کلیدی و انتقال تخصص‌های حیاتی را به‌طور مؤثری برطرف سازند.

۴۵٪

**فناوری جدید مانند هوش مصنوعی می‌تواند به مقیاس
مدیریت دانش کمک کند و ارزش بیشتری ارائه دهد**

۳۸٪

کارمندان از مخازن اطلاعات آشفته و نامرتب ناامید هستند

۳۱٪

**بازنشستگی و ریزش کارکنان، کسب و انتقال دانش را
ضروری می‌کند**

۳۰٪

**رهبران خطر شکاف‌ها و سیلوهای دانش را تشخیص
می‌دهند**

۲۵٪

**مدیریت دانش ضروری است چراکه سازمان‌ها در تلاش
برای مهارت آموزی و ارتقای مهارت کارکنان هستند**

۲۵٪

**تعداد بیشتری از مدیران ارشد، دانش سازمانی را به عنوان
یک دارایی راهبردی شناسایی و با آن برخورد می‌کنند.**



فرصت‌های مکمل و قابل بهره‌برداری

مدیریت دانش در شرایط کنونی

پاسخ‌دهندگان بر ضرورت همکاری مؤثر مدیریت دانش با واحدهای کلیدی کسب‌وکار و خبرگان تخصصی تأکید زیادی دارند. در عین حال، اولویت‌هایی نظیر اثبات ارزش‌آفرینی مدیریت دانش از طریق پشتیبانی از تحول دیجیتال و هم‌سویی با برنامه‌های نوآوری، به‌طور روزافزونی در کانون توجه و تمرکز تیم‌های مدیریت دانش قرار گرفته‌اند.



%۲۴

مشارکت راهبردی مدیریت دانش با واحدهای کلیدی
کسب‌وکار و خبرگان موضوعی

%۲۳

نمایش اثربخشی و ارزش‌آفرینی مدیریت دانش از طریق
حمایت از برنامه‌های تحول دیجیتال و ابتکارات محیط کار

%۲۳

نقش حیاتی مدیریت دانش در توانمندسازی سازمان‌ها
برای حرکت به سوی نوآوری مستمر

%۱۲

اهمیت مدیریت دانش در پشتیبانی از مدل‌های کاری جدید
مانند کار از راه دور و ترکیبی

%۱۲

توسعه همکاری‌های بین‌بخشی مدیریت دانش با واحدهای
پشتیبان از جمله فناوری اطلاعات و منابع انسانی



۵ تهدید اصلی پیش‌روی مدیریت دانش در شرایط کنونی

گزارش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان بیش از حد مشغول هستند و تصور می‌کنند زمانی برای مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش ندارند. همچنین، ارزیابی اثرگذاری مدیریت دانش همچنان دشوار است، که این موضوع می‌تواند روند تأمین بودجه و جلب حمایت مدیران را پیچیده‌تر کند. با این حال، رهبران سازمانی همچنان مدیریت دانش را در اولویت بالاتری قرار می‌دهند؛

۴۲ درصد	کارکنان بیش از حد درگیر هستند و تصور می‌کنند زمانی برای مشارکت در مدیریت دانش ندارند.
۴۱ درصد	سنجش اثربخشی مدیریت دانش دشوار است و این موضوع، تأمین بودجه و جلب حمایت ذی‌نفعان را پیچیده‌تر می‌کند.
۳۹ درصد	رهبران سازمانی تمرکز خود را بر مسائل یا فرصت‌هایی گذاشته‌اند که آن‌ها را فوریت‌دارتر و مهم‌تر از مدیریت دانش تلقی می‌کنند.
۳۸ درصد	فرهنگ سازمانی مشوقی برای به‌اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد از دانش فراهم نمی‌کند.
۳۷ درصد	افراد درگیر تغییرات متعدد هستند؛ ایجاد انگیزه برای پذیرش و نهادینه‌سازی رفتارهای جدید را با چالش مواجه شده است.

احتمالاً به دلیل تمرکز روزافزون بر هوش مصنوعی مولد و درک این موضوع که مدیریت دانش می‌تواند نقش مؤثری در پیاده‌سازی موفق این فناوری از طریق تعریف موارد کاربردی معتبر، بهبود مدیریت محتوا و تسهیل مدیریت تغییر ایفا کند.



سایر تهدیدهای مدیریت دانش در حال حاضر

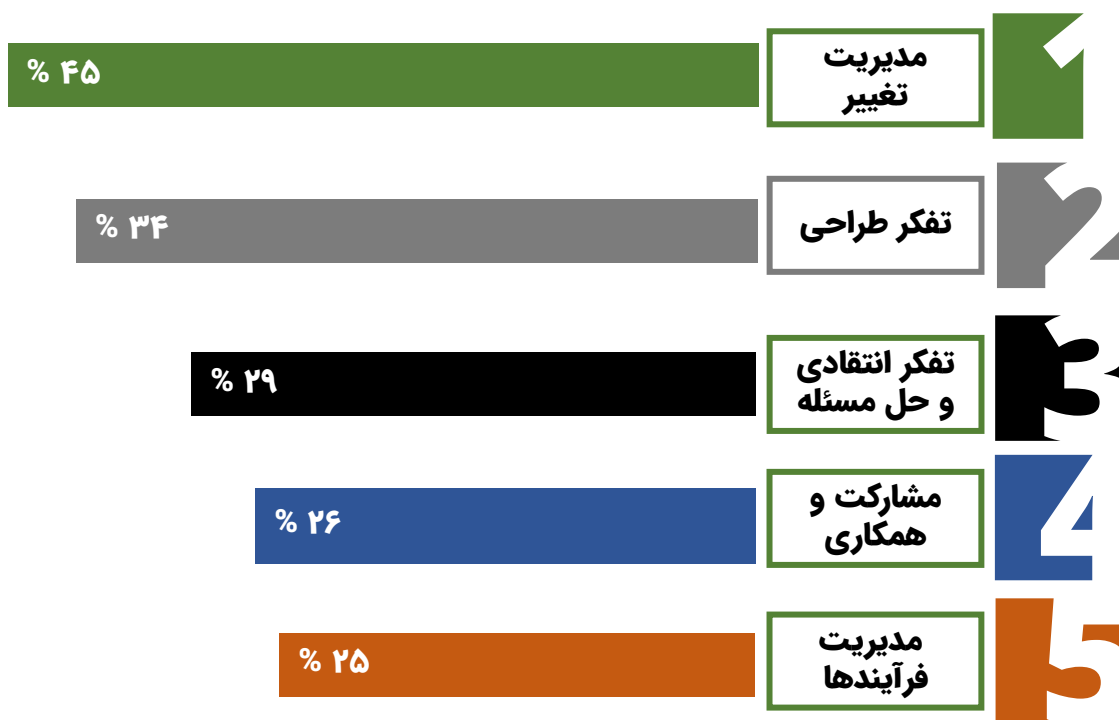
یک‌چهارم از پاسخ‌دهندگان معتقدند که سازمان‌ها دارای فناوری‌های متعدد و پراکنده‌ای هستند که قادر به حمایت مؤثر از مدیریت دانش نمی‌باشند، و این امر احتمالاً باعث می‌شود که مدیریت دانش در چارچوب استراتژی‌های گسترده‌تر تحول دیجیتال نادیده گرفته شود. علاوه بر این، برخی از سازمان‌ها بر این باورند که زیرساخت‌های فناوری لازم برای پشتیبانی از مدیریت دانش را ندارند و اعتقاد دارند که فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی می‌توانند نیاز به مدیریت دانش را برطرف کنند.

۲۵ درصد	سازمان‌ها فناوری‌های زیادی دارند که به‌طور جداگانه برای پشتیبانی از مدیریت دانش عمل می‌کنند.
۲۴ درصد	مدیریت دانش ممکن است در استراتژی‌های گسترده‌تر تحول دیجیتال یا استراتژی‌های سازمان‌های هوشمند گم شود.
۱۱ درصد	سازمان‌ها زیرساخت‌های فناوری کافی برای پشتیبانی از مدیریت دانش ندارند.
۱۱ درصد	فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی ممکن است نیاز به مدیریت دانش را از بین ببرند.
۸ درصد	چالش‌های قانونی و اخلاقی به دلیل قابلیت‌های جدید فناوری‌ها.
۸ درصد	مدیریت دانش ممکن است در استراتژی‌های گسترده‌تر آینده کار گم شود.



۵ مهارت کلیدی که مدیریت دانش باید توسعه دهد

مدیریت تغییر و تفکر طراحی همچنان در صدر مهارت‌های مورد نیاز برای تیم‌های مدیریت دانش قرار دارند. حدود یک‌چهارم از پاسخ‌دهندگان، مشارکت و همکاری، به‌همراه تفکر انتقادی و حل مسئله را به‌عنوان مهارت‌های کلیدی برشمردند. بیشتر سازمان‌ها همچنان ارزش همکاری با مدیریت دانش را برای افزایش توانایی بهره‌برداری از هوش مصنوعی به‌منظور ایجاد ارزش تجاری می‌بینند.





سایر مهارت برای توسعه مدیریت دانش

تعداد قابل توجهی از پاسخ دهندگان همچنان بر نیاز تیم های مدیریت دانش به توسعه مهارت هایی مانند مدیریت داده، داستان سرایی (Storytelling)، آموزش و توسعه، تحلیل داده و مدیریت پروژه تأکید دارند.





سازمان‌های شرکت‌کننده

برای تهیه گزارش روندهای مدیریت دانش، خبرگان و متخصصان مدیریت دانش ۲۳۰ شرکت معتبر در سراسر دنیا مشارکت کرده‌اند. در این نظرسنجی پرسش‌هایی با محوریت وضعیت و نقش مدیریت دانش در سازمان‌ها، اولویت‌های اصلی برای برنامه‌های مدیریت دانش، اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش، تأثیر نسبی فناوری‌های جدید بر پیاده‌سازی مدیریت دانش، اقدامات اجرایی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مطرح شد.

صنعت	درصد مشارکت
دولتی/نظامی	۱۶
مالی و بانکداری	۱۲
نرم‌افزار/ فناوری	۱۱
خدمات/حقوقی	۱۱
دارویی و بهداشت	۹
نفت و گاز	۸
آموزش	۶
کالاهای مصرفی	۵
سازمان‌های غیرانتفاعی	۴
ساختمان‌سازی	۴

سازمان کیفیت و بهره‌وری امریکا هر سال گزارشی از اولویت‌ها و روندهای مدیریت دانش منتشر می‌کند و ما در گروه مشاوره مدیریت دانش دانا ترجمه این گزارش را با علاقه‌مندان این حوزه به اشتراک می‌گذاریم. آخرین گزارش این موسسه به روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ پرداخته است.

یکی از سرفصل‌های این گزارش «مهارت‌های مورد نیاز برای تیم‌های مدیریت دانش» در سازمان‌هاست. در این بخش معمولاً ۵ مهارت کلیدی مطرح می‌شود و طی چند سال گذشته، «تفکر طراحی» یکی از مهارت‌های مهم بوده است. تفکر طراحی رویکردی انسان‌محور و تکراری برای حل مسائل پیچیده است که می‌تواند به عنوان ابزاری نوآورانه در بهبود مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. در این مقاله تلاش کردم با بررسی اصول تفکر طراحی و چگونگی کاربرد آن در مدیریت دانش، مراحل اجرای این رویکرد را تبیین کنم.

بر کسی پوشیده نیست که دانش اصلی‌ترین سرمایه سازمان‌های پیشرو در دنیاست؛ اما چالش‌های مربوط به انتقال و به‌کارگیری دانش، هم از دیدگاه فناوری و هم از منظر فرهنگی، همچنان مانعی جدی برای بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شوند. مدیریت دانش اگرچه اهمیت فراوانی دارد، اما اجرای آن به دلیل مشکلات موجود از جمله دشوار بودن انتقال و اشتراک دانش پنهان، عدم همکاری کارکنان و محدودیت‌های سیستم‌های فناوری اطلاعات، ناکافی به نظر می‌رسد. در این میان، تفکر طراحی به عنوان رویکردی نوآورانه و انسان‌محور، فرصتی مناسب برای بهبود فرآیندهای مدیریت دانش فراهم می‌آورد. این رویکرد که بر مبنای همدلی با کاربران، تعریف دقیق مسئله، ایده‌پردازی خلاقانه، نمونه‌سازی سریع و آزمایش تکراری بنا شده است، می‌تواند چالش‌های موجود در مدیریت دانش را از طریق طراحی مجدد فرآیندها و ایجاد سیستم‌های کاربرپسند حل کند.

تفکر طراحی چیست؟

تفکر طراحی یک رویکرد حل مسئله است که بر پایه درک عمیق نیازها و تجربیات کاربران و بهره‌گیری از فرآیندهای تکراری و همگرا-واگرا بنا شده است. این رویکرد نه تنها به عنوان یک چارچوب نوآورانه برای حل مسائل، بلکه به عنوان پاسخی به محدودیت‌های روش‌های سنتی و خطی در برخورد با چالش‌های پیچیده انسانی به وجود آمد.

در گذشته، بسیاری از فرآیندهای حل مسئله به روش‌های تحلیلی و جدولی محدود می‌شدند که نمی‌توانستند به درستی به نیازهای عمیق کاربران و پیچیدگی‌های واقعی زندگی پاسخ دهند. از این رو، طراحان، محققان و مدیران به دنبال روشی بودند که همزمان خلاقیت، همدلی و تحلیل دقیق را در بر داشته باشد.

یکی از اولین قدم‌ها در مسیر تفکر طراحی، آثار

هربرت سایمون در کتاب «The Sciences of the Artificial» در دهه ۱۹۶۰ بود. سایمون فرآیندهای طراحی را به عنوان فعالیت‌های حل مسئله معرفی کرد و زمینه را برای تفکر طراحی مدرن فراهم ساخت. در دهه‌های بعد، دانشگاه‌هایی مانند MIT و به ویژه دانشگاه استنفورد با ایجاد دپارتمان‌هایی مثل d.school، به بررسی و توسعه این رویکرد پرداختند.

این مراکز دانشگاهی تلاش کردند تا فرآیند طراحی را به یک چارچوب سیستماتیک و تکراری تبدیل کنند که بتواند در حل مسائل پیچیده کاربرد داشته باشد. در دهه ۱۹۹۰، شرکت‌های طراحی و مشاوره با به‌کارگیری اصول تفکر طراحی، نشان دادند که این رویکرد می‌تواند به شکستن الگوهای سنتی و ارائه راه‌حل‌های کارآمد و نوآورانه منجر شود. تجربه‌های عملی این شرکت‌ها به انتشار و پذیرش گسترده تفکر طراحی در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار و جامعه کمک کرد.



تفکر طراحی به وجود آمد تا به چالش‌های پیچیده و نیازهای عمیق کاربران پاسخ دهد؛ زیرا روش‌های سنتی و خطی نمی‌توانستند خلاقیت و همدلی لازم را فراهم کنند. این رویکرد نوآورانه، با تلفیق بینش انسانی و فرآیندهای تکراری، راه‌حل‌های جامع و کارآمد ارائه می‌دهد. مهم‌ترین دلایل توسعه این رویکرد شامل موارد زیر است:

- **پاسخ به پیچیدگی‌های روزافزون:** جهان مدرن با چالش‌ها و مشکلات پیچیده‌ای مواجه است که نیازمند رویکردهایی چندبعدی و انسانی‌محور هستند. تفکر طراحی با تمرکز بر همدلی و درک عمیق از نیازهای کاربران، قادر است راه‌حل‌هایی ارائه دهد که علاوه بر کارآمدی فنی، از نظر انسانی نیز پاسخگو باشند.
- **شکستن الگوهای سنتی:** روش‌های قدیمی حل مسئله، اغلب به صورت خطی و تحلیلی بوده‌اند که در مواقعی نتوانستند خلاقیت و نوآوری لازم را به ارمغان بیاورند. تفکر طراحی با استفاده از فرآیندهای همگرا-واگرا و تکراری، فضایی برای ایده‌پردازی آزاد و تجربی فراهم می‌کند.
- **تلفیق دانش‌های مختلف:** این رویکرد از تلفیق تجربه‌های عملی در دنیای طراحی با نظریه‌های علمی، روانشناسی و مدیریت بهره می‌برد. این ترکیب باعث شده تا تفکر طراحی بتواند به عنوان یک زبان مشترک میان رشته‌های مختلف برای حل مسائل پیچیده به کار رود.

اصول کلیدی تفکر طراحی

در قلب تفکر طراحی، پنج اصل اساسی قرار دارد که چارچوب این روش را شکل می‌دهند و تضمین می‌کنند که راه‌حل‌های ایجادشده، هم از نظر فنی و هم از نظر انسانی بهینه باشند. این اصول، مسیر حرکت از درک عمیق کاربران تا طراحی و اجرای ایده‌های خلاقانه را هدایت می‌کنند.

۱- همدلی (Empathize): همدلی مرحله‌ای است که در آن تیم طراحی تلاش می‌کند تا نیازها، مشکلات و چالش‌های کاربران را عمیقاً درک کند. این کار از طریق مشاهده، مصاحبه، تحقیقات میدانی و جمع‌آوری داده‌های کیفی انجام می‌شود. هدف این مرحله، قرار گرفتن در جایگاه کاربران واقعی و درک احساسات، انگیزه‌ها و موانع آن‌هاست. بدون درک واقعی از نیازهای کاربران، هر راه‌حلی که طراحی شود ممکن است ناکارآمد باشد. همدلی به تیم کمک می‌کند تا از فرضیات خود فراتر رفته و مشکلات واقعی را کشف کند.

۲- تعریف مسئله (Define): پس از جمع‌آوری اطلاعات در مرحله همدلی، تیم باید مسئله را به‌طور دقیق تعریف کند. این کار شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها و تدوین یک بیانیه مسئله است که مشخص می‌کند کاربران چه مشکلاتی دارند و چه نیازهایی باید برآورده شود.

تعریف صحیح مسئله مسیر توسعه راه‌حل‌های نوآورانه را تعیین می‌کند. اگر مسئله اشتباه تعریف شود، حتی بهترین ایده‌ها نیز ممکن است به نتیجه مطلوب نرسند.

۳- ایده‌پردازی (Ideate): ایده‌پردازی مرحله‌ای است که در آن تیم طراحی با استفاده از روش‌هایی مانند طوفان فکری، نقشه ذهنی و طراحی سناریو، ایده‌های خلاقانه‌ای برای حل مسئله تولید می‌کند. در این مرحله هیچ ایده‌ای رد نمی‌شود و هدف، دستیابی به بیشترین تعداد ایده ممکن است. این مرحله تضمین می‌کند که تیم، طیف وسیعی از راه‌حل‌های بالقوه را بررسی کند و بهترین گزینه‌ها را برای مرحله نمونه‌سازی انتخاب کند.

۴- نمونه‌سازی (Prototype): در این مرحله، یک یا چند ایده منتخب به نمونه‌های اولیه ساده، کم‌هزینه و قابل آزمایش تبدیل می‌شوند. این نمونه‌ها می‌توانند به شکل مدل‌های فیزیکی، نرم‌افزارهای اولیه یا فرآیندهای شبیه‌سازی شده باشند. نمونه‌سازی به تیم اجازه می‌دهد تا ایده‌های خود را در عمل آزمایش کرده و قبل از پیاده‌سازی نهایی، مشکلات و نقاط ضعف آن‌ها را شناسایی کند.

۵- آزمایش (Test): در این مرحله، نمونه‌های اولیه در شرایط واقعی یا شبیه‌سازی شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا عملکرد و میزان کارایی آن‌ها مشخص شود.

کاربران واقعی محصول را امتحان می‌کنند و بازخوردهایشان جمع‌آوری می‌شود. آزمایش امکان اصلاح و بهبود ایده‌ها را فراهم می‌کند. بسیاری از راه‌حل‌ها در این مرحله دستخوش تغییرات می‌شوند تا بهتر با نیازهای کاربران هماهنگ شوند. تفکر طراحی تنها به حوزه طراحی محصول محدود نمی‌شود. این رویکرد اکنون در حوزه‌های آموزشی، سازمانی، فناوری اطلاعات کاربرد دارد. تمرکز بر ایجاد راه‌حل‌های انسان‌محور و تکراری، آن را به ابزاری کارآمد برای مواجهه با مسائل پیچیده تبدیل کرده است. در ادامه یک مثال از کاربرد تفکر طراحی در صنعت فولاد ارائه شده است:

گام اول؛ همدلی: تیم طراحی از بخش‌های مختلف کارخانه مانند کوره‌ها، نورد گرم، ریخته‌گری و کنترل کیفیت بازدید می‌کند. در این بازدیدها، با کارگران، مهندسان و مدیران مصاحبه‌هایی انجام می‌شود تا نظرات و تجربیات آن‌ها درباره مصرف انرژی و نقاط ضعف فعلی سیستم بررسی شود. همچنین داده‌های مصرف انرژی در طول چند ماه گذشته تحلیل می‌شود.

نتایج این مرحله نشان می‌دهد که کارگران متوجه نوسانات شدید دمایی در کوره‌ها شده‌اند که منجر به هدررفت انرژی می‌شود. بسیاری از اپراتورها نمی‌دانند چه زمانی دما بیش از حد بالا یا پایین است و به‌درستی نمی‌توانند آن را تنظیم کنند. همچنین سیستم‌های کنترلی فعلی قدیمی هستند و اطلاعات را با تأخیر نمایش می‌دهند.

گام دوم؛ تعریف مسئله: بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، تیم طراحی به این نتیجه می‌رسد که کارگران و مهندسان کارخانه فولاد اطلاعات لحظه‌ای و دقیقی از وضعیت دمای کوره‌ها ندارند که باعث افزایش مصرف انرژی و کاهش بهره‌وری می‌شود.

گام سوم؛ ایده‌پردازی: یک جلسه طوفان فکری برگزار می‌شود و تیم طراحی ایده‌های مختلفی برای حل این مشکل مطرح می‌کند. برخی از این ایده‌ها شامل نصب حسگرهای IoT برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های دما و مصرف انرژی، توسعه یک داشبورد دیجیتال برای نمایش اطلاعات لحظه‌ای به اپراتورها، طراحی یک سیستم هشداردهنده که در صورت عبور دما از محدوده بهینه، به کارکنان اطلاع دهد و بهینه‌سازی فرآیندهای احتراق برای کاهش مصرف انرژی هستند.

گام چهارم؛ نمونه‌سازی: برای آزمایش ایده‌ها، یک داشبورد دیجیتال اولیه طراحی می‌شود که داده‌های دمای کوره را از طریق حسگرهای IoT نمایش می‌دهد. همچنین یک سیستم هشداردهنده روی این داشبورد تعبیه شده که هنگام خروج دما از محدوده استاندارد، هشدار ارسال می‌کند. علاوه بر این، تیم مهندسی نمونه‌ای از فرآیند احتراق بهینه‌شده را در یکی از کوره‌های کوچک کارخانه اجرا می‌کند.



گام پنجم؛ آزمایش: در این مرحله، سیستم در یک بخش کوچک از کارخانه اجرا شده و نتایج بررسی می‌شود. اپراتورها از سیستم جدید استفاده می‌کنند و بازخورد خود را ارائه می‌دهند. همچنین میزان کاهش مصرف انرژی اندازه‌گیری می‌شود.

نتایج نشان می‌دهد که اپراتورها اکنون کنترل بیشتری روی دمای کوره‌ها دارند و می‌توانند سریع‌تر تنظیمات لازم را انجام دهند. مصرف انرژی در بخش آزمایشی ۱۵ درصد کاهش یافته است. کارگران پیشنهاد کردند که داشبورد به‌گونه‌ای طراحی شود که قابلیت ارسال پیامک هشدار نیز داشته باشد. پس از دریافت بازخورد، تیم طراحی سیستم را بهبود داده و آن را در کل کارخانه پیاده‌سازی می‌کند. این رویکرد باعث کاهش هزینه‌های انرژی، بهبود کارایی و افزایش رضایت کارکنان شده است.

تفکر طراحی در این مثال توانست به حل چالش‌های پیچیده‌ای مانند کاهش مصرف انرژی، بهینه‌سازی فرآیندها و افزایش ایمنی کمک کند. با استفاده از پنج مرحله تفکر طراحی شامل همدلی، تعریف مسئله، ایده‌پردازی، نمونه‌سازی و آزمایش، شرکت‌ها می‌توانند راه‌حل‌هایی خلاقانه و عملی برای مشکلات خود بیابند و بهره‌وری را بهبود دهند.

ارتباط تفکر طراحی و چرخه دانش

تفکر طراحی رویکردی است که به دنبال یافتن راه‌های مؤثر برای حل مشکلات، بهبود تصمیم‌گیری و نوآوری در سازمان است. تفکر طراحی با رویکردی خلاقانه و انسانی‌محور، دانش جدیدی خلق و آن را در سازمان به اشتراک می‌گذارد. در ادامه ارتباط تفکر طراحی با بخش‌هایی از چرخه دانش را تشریح کردم:

تفکر طراحی و خلق دانش: تفکر طراحی یکی از مهم‌ترین روش‌های خلق دانش در سازمان‌هاست. در مراحل اولیه تفکر طراحی، تیم‌ها از طریق تحقیق، مشاهده و مصاحبه با کاربران، اطلاعات جدیدی به دست می‌آورند که پیش‌تر در سازمان وجود نداشته است. این دانش می‌تواند شامل نیازهای پنهان کاربران، مشکلات فرآیندی و فرصت‌های نوآورانه باشد. تفکر طراحی و اشتراک‌گذاری دانش: تفکر طراحی یک فرآیند مشارکتی است و در مراحل مختلف آن، دانش میان افراد مختلف منتقل می‌شود. زمانی که تیم‌ها یافته‌های خود را از مرحله همدلی به دیگر بخش‌های سازمان ارائه می‌دهند، دانش پنهان به دانش آشکار تبدیل می‌شود و بین بخش‌های مختلف به اشتراک گذاشته می‌شود.

تفکر طراحی و ذخیره‌سازی دانش: دانشی که از طریق تفکر طراحی خلق و به اشتراک گذاشته می‌شود، برای جلوگیری از فراموشی و استفاده در پروژه‌های آینده، باید مستند شود. مدیریت دانش نقش مهمی در نگهداری این اطلاعات و تبدیل آن به یک منبع ارزشمند برای سازمان دارد.

تفکر طراحی و به‌کارگیری دانش: دانشی که در فرآیند تفکر طراحی خلق و مستند شده است، در مراحل بعدی باید به‌طور عملی مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت دانش، استفاده از این دانش را تسهیل می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری گرفته شود.

تفکر طراحی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از اشتباهات و شکست‌های خود درس بگیرند و با تحلیل دقیق تجربیات گذشته، به طراحی و پیاده‌سازی راه‌حل‌های بهینه‌تر در آینده دست یابند. این فرایند مبتنی بر بازخورد مداوم، به سازمان‌ها کمک می‌کند که به‌طور مستمر از تجربیات عملی و آزمون و خطاها، نکات قابل‌توجهی استخراج کرده و در تصمیم‌گیری‌های آینده از آن‌ها بهره‌برداری کنند.

در این راستا، تفکر طراحی به‌ویژه در مراحل آزمایش و نمونه‌سازی که شامل آزمون ایده‌ها و راه‌حل‌ها در شرایط واقعی و جمع‌آوری بازخوردهای دقیق است، نقش مهمی در یادگیری سازمانی ایفا می‌کند. با توجه به این که در تفکر طراحی هیچ ایده‌ای ثابت نمی‌ماند و فرآیندهای تکراری و همگرا-واگرا وجود دارد، سازمان‌ها قادرند که به سرعت تغییرات و اصلاحات لازم را در راه‌حل‌های خود اعمال کنند.

این رویکرد به‌طور مشخص با یادگیری سازمانی ارتباط مستقیم دارد؛ جایی که سازمان به‌عنوان یک سیستم پویا و خودآموز، از تجربیات، بازخوردها و حتی اشتباهات خود بهره‌برداری می‌کند و آن‌ها را در قالب فرآیندهای ساختاریافته ذخیره و مستندسازی می‌کند. این یادگیری نه تنها موجب بهبود مستمر در فرآیندها و محصولات می‌شود، بلکه به توسعه فرهنگ نوآوری و پذیرش تغییرات در سازمان کمک می‌کند.

در حقیقت، یادگیری سازمانی به کمک تفکر طراحی به یک فرآیند تبدیل می‌شود که در آن سازمان به‌طور مداوم از تجربیات گذشته استفاده کرده، دانش جدیدی را خلق کرده، آن را در سیستم‌های مدیریتی و عملیاتی به‌کار می‌برد و از آن برای حل مشکلات پیچیده‌تر و بهینه‌سازی مستمر استفاده می‌کند. این فرآیند باعث تقویت توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات محیطی و استفاده بهینه از منابع می‌شود.

جمع‌بندی

سازمان کیفیت و بهره‌وری آمریکا (APQC) در گزارش سالانه خود، «تفکر طراحی» را به عنوان یکی از مهارت‌های مهم مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ مطرح کرده است. این انتخاب به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد تفکر طراحی است که می‌تواند در بهبود فرآیندهای چرخه دانش نقش موثری ایفا کند. تفکر طراحی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق رویکردی انسان‌محور و تکراری، مشکلات پیچیده را شناسایی و حل کنند و دانش را به شکلی نوآورانه خلق، اشتراک‌گذاری و به کار گیرند. با استفاده از این رویکرد، سازمان‌ها می‌توانند به‌طور مستمر فرآیندهای خود را بهبود دهند، از اشتباهات گذشته درس بگیرند و راه‌حل‌های کارآمدتری برای انتقال و ذخیره‌سازی دانش ایجاد کنند.

تفکر انتقادی یکی از مهم‌ترین مهارت‌های نرم است که به‌ویژه برای افرادی که در حوزه‌های مختلف مدیریتی و حرفه‌ای فعالیت می‌کنند، امری ضروری به حساب می‌آید. این مهارت به فرد کمک می‌کند تا در مواجهه با چالش‌ها، اطلاعات و داده‌ها را به‌طور منطقی و دقیق تحلیل کرده و تصمیمات آگاهانه و مبتنی بر شواهد بگیرد. برای دانشکاران و افرادی که در زمینه‌های مختلف مدیریتی، از جمله مدیریت دانش، مشغول به کار هستند، داشتن توانایی تفکر انتقادی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.



این مهارت به آن‌ها این امکان را می‌دهد که مسائل پیچیده را شفاف‌سازی کرده، به ارزیابی و تجزیه و تحلیل اطلاعات بپردازند و بهترین راه‌حل‌ها را در مواجهه با مشکلات پیدا کنند. در این مطلب، تلاش کردم به بررسی ارتباط تفکر انتقادی با مدیریت دانش بپردازم و نشان می‌دهیم که چگونه این مهارت می‌تواند به بهبود فرآیندهای مدیریت دانش کمک کند. تفکر انتقادی به فرایند تجزیه و تحلیل، ارزیابی و تفکر منطقی درباره اطلاعات، ایده‌ها یا مشکلات به‌منظور رسیدن به نتایج منطقی و مستند گفته می‌شود. این نوع تفکر فراتر از پذیرش سطحی اطلاعات است و افراد را تشویق می‌کند تا با دقت، بررسی و ارزیابی، درک عمیق‌تری از موضوعات پیدا کنند. در واقع، تفکر انتقادی به فرد این توانایی را می‌دهد تا از تحلیل عمیق و استدلال‌های منطقی برای درک بهتر مسائل استفاده کند و از پذیرش اطلاعات بدون دقت در صحت آن‌ها اجتناب نماید.

خاستگاه تفکر انتقادی و تاریخچه آن

مفهوم تفکر انتقادی به دوران باستان برمی‌گردد، اما در قرن ۲۰ میلادی به‌طور رسمی و ساختاریافته‌تر مطرح شد. این ایده از سقراط، فیلسوف یونانی، سرچشمه گرفته است که برای اولین بار مفهوم پرسش‌گری منطقی و جستجو برای حقیقت را در فلسفه به‌طور گسترده معرفی کرد. سقراط از روش «سؤال و پاسخ» استفاده می‌کرد تا افراد را به تفکر عمیق و چالش برانگیز وادار کند و در نتیجه، آن‌ها را به تحلیل دقیق‌تری از مفاهیم و ایده‌ها سوق دهد. این نوع پرسش‌گری بنیادی بود که به تفکر انتقادی در قالب فلسفی و علمی جهت داد.

در قرن ۲۰، جان دیویی، فیلسوف و روان‌شناس آمریکایی، مفهوم تفکر انتقادی را به‌طور سیستماتیک توسعه داد. او تفکر انتقادی را به‌عنوان فرآیندی تعریف کرد که نیازمند تحلیل، ارزیابی و بازخورد به‌منظور رسیدن به تصمیمات منطقی و مبتنی بر شواهد است. دیویی بر این باور بود که تفکر انتقادی باید بخشی از فرآیند آموزش و پرورش باشد تا افراد قادر به تحلیل مسائل پیچیده و اتخاذ تصمیمات آگاهانه در زندگی روزمره و حرفه‌ای خود شوند.

با گذشت زمان، تفکر انتقادی به یکی از مهارت‌های اساسی در علوم مختلف، از جمله آموزش، روان‌شناسی، مدیریت و حتی علوم اجتماعی تبدیل شد. در حال حاضر، این مفهوم به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین مهارت‌های نرم در دنیای مدرن شناخته می‌شود که افراد را قادر می‌سازد تا در برابر اطلاعات و چالش‌های مختلف، با دقت و منطق عمل کنند.

پنج ویژگی تفکر انتقادی

تفکر انتقادی به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و فرآیندها گفته می‌شود که به فرد کمک می‌کند تا به‌طور دقیق و منطقی به مسائل نگاه کند و تصمیمات آگاهانه و مستند بگیرد. این ویژگی‌ها نه تنها در تحلیل اطلاعات و ارزیابی شواهد اهمیت دارند، بلکه به فرد این امکان را می‌دهند که از پیش‌فرض‌ها و باورهای نادرست اجتناب کرده و به‌طور مستقل به نتیجه‌گیری بپردازد.

در اینجا، به پنج ویژگی اصلی تفکر انتقادی که باید در فرایند تفکر و تصمیم‌گیری رعایت شوند، پرداخته‌ایم.

تحلیل اطلاعات: اولین و اساسی‌ترین ویژگی تفکر انتقادی، تحلیل دقیق داده‌ها و شواهد است. وقتی با یک مسئله روبه‌رو می‌شوید، باید به اطلاعات موجود به‌دقت نگاه کنید و آنها را مورد بررسی قرار دهید. تحلیل اطلاعات به این معناست که شما از لایه‌های سطحی اطلاعات عبور کرده و به جزئیات توجه می‌کنید. در این مرحله، باید نقاط قوت و ضعف هر داده و شواهدی که در اختیار دارید را شناسایی کنید و بررسی کنید که چه شواهدی معتبرتر و قابل‌اعتمادتر است. هدف این است که از داده‌های موجود به بهترین نحو استفاده کرده و بتوانید بر اساس تحلیل‌های دقیق به یک تصمیم منطقی برسید.



جستجوی فرضیات: یکی از مهم‌ترین بخش‌های تفکر انتقادی، پرسش از پیش‌فرض‌ها و فرضیات است. انسان‌ها معمولاً به‌طور ناخودآگاه به برخی باورها یا پیش‌فرض‌ها عادت دارند که ممکن است به‌درستی کار نکرده یا به واقعیت منطبق نباشند. بنابراین، در تفکر انتقادی باید همیشه از خود بپرسید که آیا فرضیات شما صحیح هستند؟ آیا ممکن است اشتباهاتی در پایه‌گذاری افکار شما وجود داشته باشد؟ این جستجو برای بررسی و شفاف‌سازی فرضیات باعث می‌شود که از تعصبات ذهنی و باورهای نادرست دوری کنید و به‌طور واقع‌بینانه‌تری به مسئله نگاه کنید.

استدلال منطقی: استدلال منطقی به معنای استفاده از تحلیل‌های منطقی و مستند برای رسیدن به نتایج معقول است. این ویژگی کمک می‌کند تا شما از دلیل و مدرک برای اثبات یا رد یک ایده استفاده کنید. تفکر منطقی به شما کمک می‌کند که هر گزینه یا فرضیه را از جنبه‌های مختلف بررسی کنید و از پیش‌فرض‌های احساسی و بدون پشتوانه فکری دوری کنید. در نتیجه، شما می‌توانید استدلال‌های مستند و معتبر را برای تصمیم‌گیری اتخاذ کرده و به نتیجه‌گیری‌های قوی و مستحکمی برسید که منطقی و قابل‌دفاع هستند.

تفکر مستقل: یکی از ویژگی‌های اساسی تفکر انتقادی، تفکر مستقل است. یعنی شما باید توانایی ارزیابی و تحلیل اطلاعات را به‌طور مستقل از دیگران داشته باشید. این ویژگی از شما می‌خواهد که به‌دور از تأثیرات اجتماعی یا فشارهای گروهی، به اطلاعات و شواهد نگاه کنید و آنها را به‌طور شخصی و منصفانه بررسی کنید. تفکر مستقل به معنای عدم پذیرش اطلاعات بدون بررسی است. به عبارت دیگر، شما باید همیشه از خود بپرسید که آیا این اطلاعات معتبر و منطقی هستند یا اینکه صرفاً تحت تأثیر دیگران قرار گرفته‌اید.



استقلال در قضاوت: استقلال در قضاوت به این معناست که شما باید توانایی گرفتن تصمیمات آگاهانه و منطقی را داشته باشید، بدون اینکه تحت تأثیر نظرات دیگران یا فشارهای اجتماعی قرار گیرید. در بسیاری از مواقع، افراد ممکن است به دلیل تأثیرات خارجی یا اجتماعی، تصمیمات خود را تغییر دهند، اما تفکر انتقادی از شما می‌خواهد که بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق از اطلاعات و شواهد، تصمیم بگیرید. این ویژگی به شما کمک می‌کند که خودتان را از فشارهای خارجی آزاد کنید و تصمیمات خود را بر اساس منطق و تحلیل مستقل از شرایط بیرونی بگیرید.

پنج مرحله تفکر انتقادی

مرحله اول؛ شناسایی مسئله: این مرحله اولین و مهم‌ترین گام در فرایند تفکر انتقادی است. اگر نتوانید به‌درستی مسئله یا سؤال را شناسایی کنید، نمی‌توانید آن را به‌درستی حل کنید. شناسایی مسئله شامل درک دقیق از چالش‌ها، سوالات یا شرایط موجود است. برای شناسایی مسئله اقدامات زیر می‌تواند کارساز باشد:

- تعریف واضح مسئله: ابتدا باید مسئله را به‌طور روشن و شفاف مشخص کنید. برای مثال، اگر درگیر یک چالش کاری هستید، باید دقیقاً بفهمید که مشکل چیست. آیا زمان‌بندی پروژه به‌هم‌ریخته است؟ آیا تیم شما در ارتباطات مشکل دارد؟
 - تعیین محدوده: شناسایی اینکه مسئله چه چیزی را شامل می‌شود و چه چیزی را شامل نمی‌شود، بسیار مهم است. این کار کمک می‌کند تا در دام جزئیات فرعی نیفتید.
 - مطرح کردن سوالات اساسی: سوالات کلیدی مانند چرا این مشکل پیش آمده؟، چه چیزی در حال تغییر است؟، چه تأثیراتی از این مسئله وجود دارد؟ باید مطرح شوند.
- داشتن درکی عمیق و واضح از مسئله‌ای که باید حل شود تا بتوانید بر روی آن تمرکز کنید و از اشتباهات ناشی از ابهام در تشخیص مسئله جلوگیری کنید. بررسی پیش‌فرض‌ها و فرضیات که ممکن است بر درک شما از مسئله تأثیر بگذارد.

مرحله دوم؛ جمع‌آوری اطلاعات: بعد از شناسایی مسئله، گام بعدی جمع‌آوری اطلاعات است. برای حل مسائل پیچیده، به شواهد و داده‌های معتبر نیاز دارید تا بتوانید تصمیمات منطقی بگیرید. برای این مرحله اقدامات زیر را در دستور کار خود قرار دهید:

- پیدا کردن منابع معتبر: از منابع مختلف مانند کتاب‌ها، مقالات، تحقیق‌ها، نظرات کارشناسان، آمار و شواهد واقعی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کنید.
- جستجو برای شواهد: باید از خود بپرسید: «چه اطلاعاتی برای درک بهتر این مسئله نیاز دارم؟» ممکن است نیاز به شواهد علمی، تجربی یا حتی نظر متخصصان باشد.
- گرفتن دیدگاه‌های مختلف: گاهی اوقات باید از افراد مختلف با تجربه‌های مختلف کمک بگیرید تا دیدگاه‌های متفاوت و متنوعی در مورد مسئله پیدا کنید.
- بررسی منابع متعدد: به جای تکیه بر یک منبع واحد، اطلاعات را از منابع مختلف گردآوری کنید تا دیدگاه جامعی به‌دست آورید.

جمع‌آوری داده‌های دقیق و کافی برای تحلیل و تصمیم‌گیری بهتر. این اطلاعات به شما کمک می‌کند که با دقت بیشتر به تجزیه و تحلیل بپردازید.

مرحله سوم؛ تحلیل و ارزیابی: در این مرحله، شما باید اطلاعات جمع‌آوری‌شده را بررسی و تجزیه و تحلیل کنید. هدف این مرحله، یافتن الگوها، روندها و ارتباطات مهم بین اطلاعات است.

- **بررسی اطلاعات:** با دقت داده‌ها را بررسی کنید. آیا این اطلاعات مرتبط و معتبر هستند؟ آیا بین اطلاعات تناقض یا هم‌پوشانی وجود دارد؟
- **تشخیص الگوها و روندها:** به دنبال ارتباطات و الگوهای تکراری بین داده‌ها و شواهد باشید. این کار به شما کمک می‌کند تا علت‌های اصلی مسئله را پیدا کنید.
- **ارزیابی مزایا و معایب:** مزایا و معایب هر گزینه یا راه‌حل را بررسی کنید. این تحلیل به شما کمک می‌کند تا تصمیم‌های منطقی‌تری بگیرید.
- **ارزیابی قابلیت‌ها و محدودیت‌ها:** بررسی کنید که آیا داده‌ها یا شواهد به شما اجازه می‌دهند به نتیجه مشخصی برسید یا محدودیت‌هایی وجود دارد که باید در نظر گرفته شوند.

تحلیل دقیق و ارزیابی اطلاعات به منظور پیدا کردن دلایل، شواهد و حقایق که به شما در رسیدن به نتایج صحیح کمک می‌کند.



مرحله چهارم؛ تفکر خلاقانه: در این مرحله، پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، باید از تفکر خلاقانه برای پیدا کردن راه‌حل‌های مختلف استفاده کنید. تفکر خلاقانه به شما کمک می‌کند از چارچوب‌های محدود و راه‌حل‌های از پیش تعیین‌شده خارج شوید و گزینه‌های جدید و نوآورانه ایجاد کنید.

- پیشنهاد راه‌حل‌های مختلف: به‌جای تمرکز بر یک راه‌حل واحد، چندین گزینه مختلف پیشنهاد کنید. حتی اگر برخی از این راه‌حل‌ها اولیه به نظر برسند، ممکن است در نهایت به نتایج جالب‌تری برسید.
 - فکر کردن خارج از چارچوب: گاهی اوقات باید از راه‌های غیرمتعارف برای حل مسائل استفاده کنید. این ممکن است شامل استفاده از تجربیات دیگر صنایع یا حوزه‌های مختلف باشد.
 - استفاده از تکنیک‌های خلاقانه: از تکنیک‌هایی مانند طوفان فکری یا نقشه‌برداری ذهنی برای خلق ایده‌های جدید استفاده کنید.
 - ارزیابی هر راه‌حل: بعد از پیشنهاد راه‌حل‌های مختلف، هرکدام را به‌طور انتقادی ارزیابی کنید تا بتوانید بهترین انتخاب را انجام دهید.
- تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و متنوع و جلوگیری از محدود شدن به یک روش خاص. این مرحله به شما کمک می‌کند که راه‌حل‌های متفاوت و مؤثری پیدا کنید.
- مرحله پنجم؛ نتیجه‌گیری:** در آخرین مرحله، شما باید بر اساس اطلاعات و تجزیه و تحلیلی که انجام داده‌اید، به یک تصمیم‌گیری منطقی برسید. این مرحله شامل جمع‌بندی و اتخاذ تصمیم نهایی است.
- جمع‌بندی نتایج:** تمامی اطلاعات و تجزیه و تحلیل‌هایی که انجام داده‌اید را جمع‌بندی کنید و از میان گزینه‌ها، بهترین انتخاب را انتخاب کنید.
- تصمیم‌گیری مستند: تصمیم خود را بر اساس شواهد، تحلیل‌ها و ارزیابی‌هایی که انجام داده‌اید بگیرید. باید قادر باشید که تصمیمات خود را با دلایل منطقی و مستند توجیه کنید.
 - بررسی پیامدها: قبل از اجرای تصمیم، باید پیامدهای آن را بررسی کنید. آیا این تصمیم تأثیرات مثبت و منفی دارد؟
 - اقدام و پیگیری: پس از اتخاذ تصمیم، باید اقدامات لازم را انجام دهید و از بازخوردهای آینده برای اصلاح و بهبود تصمیمات خود استفاده کنید.
 - اتخاذ یک تصمیم آگاهانه و مستند بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق که می‌تواند بهترین نتیجه را برای حل مسئله به‌دست آورد.

چگونه مهارت تفکر انتقادی خود را تقویت کنیم؟

برای تقویت تفکر انتقادی، نیاز است که فرد مهارت‌های خاصی را در خود پرورش دهد تا بتواند به‌طور مؤثرتر مسائل را تحلیل و ارزیابی کند. چهار راهکار اصلی برای تقویت تفکر انتقادی شامل پرسشگری، گوش دادن فعال، مطالعه و تحقیق، و خودآزمایی است.

- پیشنهاد راه‌حل‌های مختلف: به‌جای تمرکز بر یک راه‌حل واحد، چندین گزینه مختلف پیشنهاد کنید. حتی اگر برخی از این راه‌حل‌ها اولیه به نظر برسند، ممکن است در نهایت به نتایج جالب‌تری برسید.
 - فکر کردن خارج از چارچوب: گاهی اوقات باید از راه‌های غیرمتعارف برای حل مسائل استفاده کنید. این ممکن است شامل استفاده از تجربیات دیگر صنایع یا حوزه‌های مختلف باشد.
 - استفاده از تکنیک‌های خلاقانه: از تکنیک‌هایی مانند طوفان فکری یا نقشه‌برداری ذهنی برای خلق ایده‌های جدید استفاده کنید.
 - ارزیابی هر راه‌حل: بعد از پیشنهاد راه‌حل‌های مختلف، هرکدام را به‌طور انتقادی ارزیابی کنید تا بتوانید بهترین انتخاب را انجام دهید.
- تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و متنوع و جلوگیری از محدود شدن به یک روش خاص. این مرحله به شما کمک می‌کند که راه‌حل‌های متفاوت و مؤثری پیدا کنید.
- مرحله پنجم؛ نتیجه‌گیری:** در آخرین مرحله، شما باید بر اساس اطلاعات و تجزیه و تحلیلی که انجام داده‌اید، به یک تصمیم‌گیری منطقی برسید. این مرحله شامل جمع‌بندی و اتخاذ تصمیم نهایی است.
- جمع‌بندی نتایج:** تمامی اطلاعات و تجزیه و تحلیل‌هایی که انجام داده‌اید را جمع‌بندی کنید و از میان گزینه‌ها، بهترین انتخاب را انتخاب کنید.
- تصمیم‌گیری مستند: تصمیم خود را بر اساس شواهد، تحلیل‌ها و ارزیابی‌هایی که انجام داده‌اید بگیرید. باید قادر باشید که تصمیمات خود را با دلایل منطقی و مستند توجیه کنید.
 - بررسی پیامدها: قبل از اجرای تصمیم، باید پیامدهای آن را بررسی کنید. آیا این تصمیم تأثیرات مثبت و منفی دارد؟
 - اقدام و پیگیری: پس از اتخاذ تصمیم، باید اقدامات لازم را انجام دهید و از بازخوردهای آینده برای اصلاح و بهبود تصمیمات خود استفاده کنید.
 - اتخاذ یک تصمیم آگاهانه و مستند بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق که می‌تواند بهترین نتیجه را برای حل مسئله به‌دست آورد.

چگونه مهارت تفکر انتقادی خود را تقویت کنیم؟

برای تقویت تفکر انتقادی، نیاز است که فرد مهارت‌های خاصی را در خود پرورش دهد تا بتواند به‌طور مؤثرتر مسائل را تحلیل و ارزیابی کند. چهار راهکار اصلی برای تقویت تفکر انتقادی شامل پرسشگری، گوش دادن فعال، مطالعه و تحقیق، و خودآزمایی است.

اولین گام برای تقویت تفکر انتقادی، پرسش از خود و دیگران است. همیشه باید از خودتان بپرسید که "چرا" و "چگونه" در مواجهه با هر مسئله‌ای. این پرسش‌ها به شما کمک می‌کنند که به عمق موضوع بروید و به شواهد و دلایل منطقی برسید.

همچنین، پرسیدن از دیگران دیدگاه‌های مختلف و گاهی جدیدی به شما ارائه می‌دهد که ممکن است قبلاً به آن توجه نکرده باشید. این فرآیند، تفکر شما را از سطحی‌نگری به تحلیلی‌تر و دقیق‌تر ارتقا می‌دهد.

دومین مهارت، گوش دادن فعال است. برای تقویت تفکر انتقادی، باید به‌دقت به نظرات دیگران گوش دهید و به‌طور آگاهانه آنها را تجزیه و تحلیل کنید. این کار نه‌تنها به شما کمک می‌کند تا نظرات و استدلال‌های مختلف را درک کنید، بلکه شما را قادر می‌سازد تا اطلاعات جدیدی به‌دست آورید و به‌طور مؤثرتر به مسائل فکر کنید. گوش دادن فعال یعنی توجه به جزئیات، بررسی درست اطلاعات و آمادگی برای ارزیابی آن‌ها به‌طور مستقل.



مرحله بعدی، مطالعه و تحقیق مستمر است. برای تقویت تفکر انتقادی، باید دانش خود را گسترش دهید و از منابع مختلف برای کسب اطلاعات استفاده کنید. مطالعه کتاب‌ها، مقالات، گزارش‌ها و حتی شنیدن تجربیات افراد مختلف می‌تواند دایره اطلاعات شما را وسیع‌تر کند. این گستردگی دانش به شما این امکان را می‌دهد که مسائل را از زوایای مختلف ببینید و تصمیمات بهتری بگیرید.

آخرین راهکار، خودآزمایی است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های تفکر انتقادی این است که فرد باید به‌طور مداوم دیدگاه‌ها و تصمیمات خود را مورد بررسی و نقد قرار دهد. این خودآزمایی کمک می‌کند تا از افتادن در دام تعصبات و خطاهای ذهنی جلوگیری شود و شما بتوانید تصمیمات و باورهای خود را از زاویه‌ای جدید مورد ارزیابی قرار دهید. با این کار می‌توانید نقاط ضعف و قوت تفکر خود را شناسایی کرده و آن‌ها را اصلاح کنید.

در مجموع، تقویت تفکر انتقادی نیازمند تمرین و تلاش مستمر است. با پرسشگری، گوش دادن دقیق به دیگران، مطالعه و تحقیق گسترده، و نقد سازنده دیدگاه‌های خود می‌توانید این مهارت ارزشمند را در خود تقویت کرده و توانایی تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و منطقی‌تری پیدا کنید.

ارتباط تفکر انتقادی و مدیریت دانش

تفکر انتقادی ارتباط نزدیکی با مدیریت دانش دارد و به‌عنوان یک مهارت کلیدی در فرآیندهای مختلف مدیریت دانش عمل می‌کند. در واقع، تفکر انتقادی به بهبود کیفیت جمع‌آوری، پردازش، ارزیابی و به‌کارگیری دانش کمک می‌کند، که این موارد اساساً برای موفقیت هر سازمانی حیاتی هستند.

در مدیریت دانش، هدف این است که دانش به‌طور مؤثر خلق، ذخیره، اشتراک‌گذاری و به‌کار گرفته شود و این فرآیند نیازمند دقت، تجزیه و تحلیل منطقی است که تفکر انتقادی به آن کمک می‌کند. تفکر انتقادی در مراحل مختلف مدیریت دانش تأثیرگذار است و موجب می‌شود که هر بخش از فرآیند مدیریت دانش با دقت و منطق بیشتری انجام شود.

ابتدا، شناسایی و ارزیابی منابع دانش یکی از مراحل مهم است که در آن تفکر انتقادی به مدیران دانش کمک می‌کند تا منابع مختلف اطلاعاتی و دانش را ارزیابی کنند و بهترین و معتبرترین منابع را برای استفاده در سیستم‌های مدیریت دانش انتخاب نمایند. این کار از وارد کردن اطلاعات غلط یا غیرمعتبر جلوگیری کرده و موجب می‌شود که تنها داده‌های دقیق و قابل اعتماد به سیستم وارد شوند.

در مرحله تحلیل و تجزیه دانش، تفکر انتقادی اهمیت ویژه‌ای دارد. مدیران دانش باید دانش موجود در سازمان‌ها را به‌طور مؤثر تجزیه و تحلیل کنند. تفکر انتقادی به آن‌ها این امکان را می‌دهد که دانش‌های مختلف را به‌دقت بررسی کرده و به نتایج معنادار و کاربردی دست یابند. این تحلیل‌ها به تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و مؤثرتر منجر می‌شوند.

در ادامه، در حل مسائل و نوآوری، تفکر انتقادی به افراد کمک می‌کند تا از دانش موجود برای حل مشکلات و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه استفاده کنند. این مهارت به آن‌ها این توانایی را می‌دهد که با تفکر منطقی و خلاقانه، به‌طور مؤثرتر از دانش برای پیشرفت و حل چالش‌ها بهره بگیرند.

در نهایت، بهبود فرآیندهای به اشتراک‌گذاری دانش نیز به واسطه تفکر انتقادی تقویت می‌شود. افراد و تیم‌ها با استفاده از این مهارت می‌توانند نیازها و تجربیات دیگران را به دقت ارزیابی کرده و نحوه انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش را به شیوه‌ای مؤثرتر و عمیق‌تر بهبود دهند

تفکر انتقادی چگونه به چرخه دانش کمک می‌کند؟

تفکر انتقادی و چرخه دانش ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و نقش حیاتی در فرآیند مدیریت و گسترش دانش ایفا می‌کنند. چرخه دانش به فرآیند جمع‌آوری، پردازش، تحلیل، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش اشاره دارد، در حالی که تفکر انتقادی به فرد کمک می‌کند تا این فرآیندها را به‌طور مؤثرتر و منطقی‌تر انجام دهد.



جمع‌آوری اطلاعات و شواهد: در اولین مرحله از چرخه دانش، اطلاعات و داده‌ها جمع‌آوری می‌شوند. در این مرحله، تفکر انتقادی وارد عمل می‌شود تا فرد بتواند به‌طور دقیق و هوشمندانه‌ای داده‌ها را انتخاب کند. تفکر انتقادی باعث می‌شود که شما با دقت بیشتری به جمع‌آوری داده‌ها بپردازید و از منابع معتبر و صحیح استفاده کنید. همچنین، شما از اطلاعات نادرست یا جانبی که ممکن است باعث گمراهی شوند، اجتناب خواهید کرد. به این ترتیب، تفکر انتقادی به شما کمک می‌کند تا ورودی‌های دقیقی را برای فرآیند تحلیل فراهم کنید.

تحلیل و پردازش داده‌ها: در این مرحله، اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری‌شده باید تحلیل و پردازش شوند تا به دانش تبدیل گردند. تفکر انتقادی در اینجا اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا شما باید داده‌ها را با استدلال منطقی و تحلیل دقیق بررسی کنید. این مرحله شامل شناسایی الگوها، بررسی نتایج مختلف، ارزیابی شواهد و حتی پرسش از پیش‌فرض‌ها و فرضیات است. تفکر انتقادی به شما این امکان را می‌دهد که داده‌ها را به‌دقت و عمیق‌تر تحلیل کنید تا به دانش قابل استفاده و معتبر دست یابید.

ذخیره‌سازی و سازماندهی دانش: پس از پردازش اطلاعات، مرحله ذخیره‌سازی و سازماندهی دانش فرا می‌رسد. در این مرحله، تفکر انتقادی می‌تواند به شما کمک کند تا دانش را به‌طور مؤثرتر سازماندهی کنید و تصمیم بگیرید که کدام اطلاعات باید ذخیره شوند و کدام باید کنار گذاشته شوند. تفکر انتقادی همچنین به شما این امکان را می‌دهد که اطلاعات را به شیوه‌ای سازماندهی کنید که در آینده بتوانید به آن‌ها دسترسی داشته باشید و از آن‌ها استفاده کنید.

اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش: در نهایت، دانش باید به اشتراک گذاشته شود و در فرآیندهای مختلف به‌کار گرفته شود. تفکر انتقادی در این مرحله کمک می‌کند تا شما به‌طور منطقی و مؤثر از دانش به‌دست‌آمده استفاده کنید و آن را در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل به‌کار بگیرید. همچنین، از آنجایی که تفکر انتقادی شما را به بررسی و تجزیه و تحلیل بیشتر تشویق می‌کند، باعث می‌شود که شما همیشه دانش به‌دست‌آمده را با دیدگاه‌های مختلف ارزیابی کنید و از آن به بهترین شکل ممکن استفاده کنید.

تفکر انتقادی و مدیریت دانش ارتباطی تنگاتنگ و مکمل با یکدیگر دارند. تفکر انتقادی به‌عنوان یک مهارت کلیدی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای مختلف مدیریت دانش را به‌طور مؤثرتر و دقیق‌تر انجام دهند. از جمع‌آوری و ارزیابی منابع دانش گرفته تا تحلیل و تجزیه آن‌ها، تفکر انتقادی باعث می‌شود که اطلاعات معتبرتر انتخاب شوند و تحلیل‌ها دقیق‌تر و معتبرتر باشند. این مهارت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از دانش موجود به‌طور مؤثر برای حل مسائل و نوآوری‌ها استفاده کنند و فرآیندهای اشتراک‌گذاری دانش را به شیوه‌ای بهینه‌سازی‌شده انجام دهند.

در نهایت، تفکر انتقادی در مدیریت دانش به ارتقاء دقت در تصمیم‌گیری، بهبود فرآیندها و استفاده بهینه از دانش می‌انجامد و به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به‌طور مؤثرتر از منابع موجود برای حل مشکلات و پیشبرد اهداف خود استفاده کنند. در دنیای پیچیده و متغیر امروزی، تفکر انتقادی به ابزاری ضروری برای مدیریت موفق دانش در سازمان‌ها تبدیل شده است.

مدیریت تغییر و مدیریت دانش

امروزه مقاومت و برخورد در برابر تغییرات در سازمان‌ها به طور معمول مشاهده می‌شود. متخصصان مدیریت دانش در تلاشند تا از طریق اجرای استراتژی‌ها، رویکردها، فرآیندها و فناوری‌های مدیریت دانش به فرهنگ اشتراک دانش و همکاری دست پیدا کنند. اما نیاز است ابتدا از خود بپرسند آیا مدیریت دانش باعث خستگی و اضافه کاری در سازمان می‌شود؟ یا به طور مثبت‌تر، آیا با گنجاندن شیوه‌های مدیریت تغییر مؤثر در استراتژی‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش خود به کاهش احساس غرق شدن کارکنان کمک می‌کنند؟



مدیریت تغییر را می‌توان به عنوان توانایی مدیریت فعالانه "به نفع کارکنان" و به حداقل رساندن مقاومت از طریق استفاده از فرآیندها و رویکردهای استاندارد برای کمک به انتقال کارکنان، تیم‌ها یا کل سازمان به وضعیت مطلوب آینده توصیف کرد. در APQC، تحقیقات اولویت‌ها و پیش‌بینی‌های مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵، مدیریت تغییر را به عنوان مهارت برتر برای متخصصان مدیریت دانش برای سومین سال متوالی رتبه‌بندی کرد



چرا مدیریت تغییر در مدیریت دانش مهم است؟

طبق تحقیقات APQC، شش شیوه رایج در مدیریت تغییر به موفقیت هر تغییر سازمانی کمک می‌کند و مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست. در نظر گرفتن این رویکردها و حصول اطمینان از اینکه مدیریت تغییر بخشی مستمر از استراتژی مدیریت دانش سازمان است، نه تنها بلوغ برنامه مدیریت دانش سازمان را بهبود می‌دهد، بلکه از پذیرش تغییرات و همچنین مشارکت توسط کارکنان اطمینان حاصل می‌کند.

نقش رهبری در مدیریت تغییر شامل حمایت فعال و قابل مشاهده است در حالی که کارکنان را در طول گذار هدایت می‌کند. ابتکارات تغییر اغلب با مقاومت و انواع احساسات همراه است. بنابراین، زمانی که مدیران بتوانند گوش دهند، با کارمند و مربی همدلی کنند، احتمال تغییر موفقیت آمیز بیشتر است.

ساختار و منابع به بودجه و افراد دارای قابلیت مدیریت تغییر، روش تغییر اعمال شده و رویکردهای ارزیابی که از مدیریت تغییر پشتیبانی می‌کنند، اشاره دارد. اکثر سازمان‌ها در یک رویکرد متمرکز، غیرمتمرکز یا فدرال برای مدیریت تغییر قرار می‌گیرند. در حالی که نوع ساختار تأثیری بر اثربخشی کلی تغییر ندارد، تحقیقات APQC نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با مدل فدرال کمترین مقاومت را در برابر تغییر دارند.

ارتباطات شامل رویکردها و ابزارهایی است که برای ایجاد آگاهی نسبت به تغییر، جمع‌آوری و ترکیب بازخورد کارکنان، تعیین انتظارات و پرورش خرید مورد استفاده قرار می‌گیرد. بهترین سازمان‌ها تضمین می‌کنند که یک برنامه ارتباطی مرحله‌ای و مستند دارند، شفافیت را در اطلاع‌رسانی مرتبط با تغییر ایجاد می‌کنند و از روش‌های مختلفی مانند ایمیل، سالن‌های شهر، انجمن‌های کارمندان، ویدیوها و رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند. APQC همچنین دریافت که سازمان‌ها زمانی که پیام‌ها و روش‌های ارتباطی را برای مخاطبان مختلف بسته به نیازشان تنظیم می‌کنند و اطمینان می‌دهند که فردی که در ارتباط است «فرستنده‌ای معنادار» است، اثربخشی مدیریت تغییر بالاتری را مشاهده می‌کنند.

آموزش شامل فعالیت‌های ساختاری است که یک سازمان برای انتقال اطلاعات، تغییر رفتارها، بهبود عملکرد و کمک به کارکنان در دستیابی به دانش یا مهارت‌ها استفاده می‌کند. سازمان‌ها معمولاً کارکنان را در مورد تغییر آموزش می‌دهند، اما می‌توانند آموزش مدیریت تغییر را نیز برای کمک به کارکنان در درک چگونگی مدیریت مؤثر از طریق تغییر به عنوان یک فرد در نظر بگیرند. تحقیقات APQC نشان داد که بیش از نیمی از سازمان‌ها از آموزش‌های هم‌تا و آموزش در حین کار استفاده می‌کنند و مربیگری فردی نیز به طور فزاینده‌ای محبوب شده است.

پاداش‌ها و به رسمیت شناختن شامل مشوق‌های رسمی و غیررسمی است که رفتار یا عملکرد خاص و مطلوب را تشویق می‌کند. این گام می‌تواند شامل پاداش‌ها و مشوق‌های رسمی، و همچنین به رسمیت شناختن غیر پولی و ابراز تشکر باشد. پاداش دادن به افراد برای تلاش‌هایشان در پذیرش تغییر تأثیر قابل‌توجهی بر نتیجه دارد. و از آنجایی که افراد مختلف به انگیزه‌های متفاوتی پاسخ می‌دهند، مهم است که مجموعه‌ای از اشکال پولی و غیر پولی پاداش و شناسایی را شامل شود. گنجاندن رفتارهای مورد نظر در بررسی عملکرد نیز کلیدی است. این پیام را منتقل می‌کند که رفتارهای جدید تابع مورد نیاز شغل هستند.

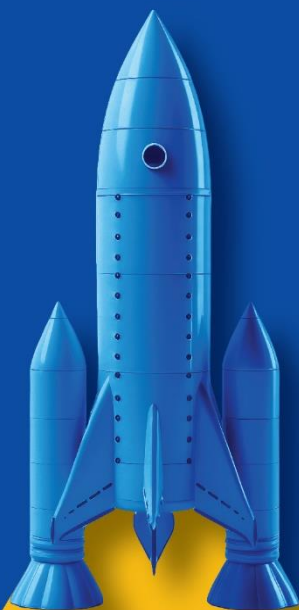
مشارکت بخش بسیار مهمی از هر ابتکار تغییر است و به ارتباط عاطفی یک کارمند نسبت به سازمان خود و همچنین رویکردهای مورد استفاده اشاره دارد. وقت گذاشتن برای یادگیری اینکه چه چیزی باعث انگیزه - و نه انگیزه - کارکنان می‌شود، به رهبران و تیم‌های مدیریت تغییر کمک می‌کند تا مشوق‌های موثری طراحی کنند.

مشارکت دادن کارکنان در مراحل اولیه تغییر می‌تواند اطمینان حاصل کند که صدای کارمندان شنیده می‌شود و آنها اهمیت نقش خود را در تغییر می‌بینند. این در نهایت مقاومت را کاهش و مشارکت را افزایش می‌دهد.

جمع‌بندی

مدیریت مؤثر تغییر به یک موضوع قانونی تبدیل شده است زیرا نیروی کار با نرخ فزاینده‌ای از تغییر و احساس نتیجه «خستگی تغییر» مواجه است. به همین دلیل است که هنگام اجرای برنامه مدیریت دانش خود، مهم است که یک رویکرد تغییر که شامل شش مؤلفه تغییر باشد انتخاب شود. این به تأثیرگذاری بر اثربخشی برنامه مدیریت دانش سازمان کمک می‌کند، در حالی که مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد و به موفقیت کلی سازمان کمک می‌کند.

منتشر شد



مدیریت دانش ناب

چگونه ناسایک برنامه مدیریت دانش

عملی را پیاده سازی کرد

Roger Forsgren

راجر فورسگرن

احمد سپهری

ساسان رستم نژاد

ترجمه کنندگان:

من همیشه به تاریخ علاقه داشتم و علی‌رغم هشدارهای پدرم که می‌گفت هیچ‌گاه شغل مناسبی پیدا نخواهم کرد، تاریخ را برای تحصیل انتخاب کرده و در دانشگاه جورج تاون در این رشته ثبت‌نام کردم. چندین سال پس از فارغ‌التحصیلی، بعد از اینکه موفق به پیدا کردن شغل مناسب نشدم، تصمیم گرفتم از اول شروع کنم و برای کارآموزی مکانیک در ناسا درخواست دادم. درحالی‌که تاریخ همچنان عشق اول من بود، یک دهه بعد را در مدرسه شبانه صرف یادگیری نحوه استفاده از ماشین تراش، آچار گشتاور، جوشکاری تیگ کردم تا مدرک مهندسی بگیرم.

۳۸ سال در اداره ملی هوافضا کار کردم. کارم را به‌عنوان کارآموز مکانیک در مرکز تحقیقات لوئیس (در حال حاضر مرکز تحقیقات گلن) در کلیولند، اوهایو آغاز کردم و به‌عنوان افسر ارشد اطلاعات آژانس، در مقر ناسا در واشنگتن دی سی به آن پایان دادم.

در طول مدت کار کردن در ناسا، این فرصت را داشتم که تقریباً در هر موقعیت و مقامی در یک تیم پروژه خدمت کنم؛ تکنسین، مهندس مدارک، معاون مدیر و مدیر پروژه. در وومیت کامت پرواز کردم (بله، استفراغ هم کردم). برای انجام یک آزمایش تقریباً دو هفته در محفظه بار شاتل فضایی کلمبیا مشغول بودم و یک حق ثبت اختراع به دست آوردم. برخی از دستاوردهایم در فضا شناور شدند (حروف اول نام فرزندانم را باظرافت و به طور مخفیانه در آلومینیوم خیس‌خورده حک کردم) و با همکاری برخی از باهوش‌ترین و فداکارترین افراد جهان کاری خارق‌العاده انجام دادم. در ناسا می‌توانید هرروز چیز جدیدی بیاموزید. این واقعاً همان چیزی بود که انتظارش را داشتم. ناسا سازمانی فوق‌العاده است که قدردان کار سخت بوده و به آن پاداش می‌دهد. من از یک کارمند ساده به مقام مدیر ارشد ارتقا پیدا کردم.

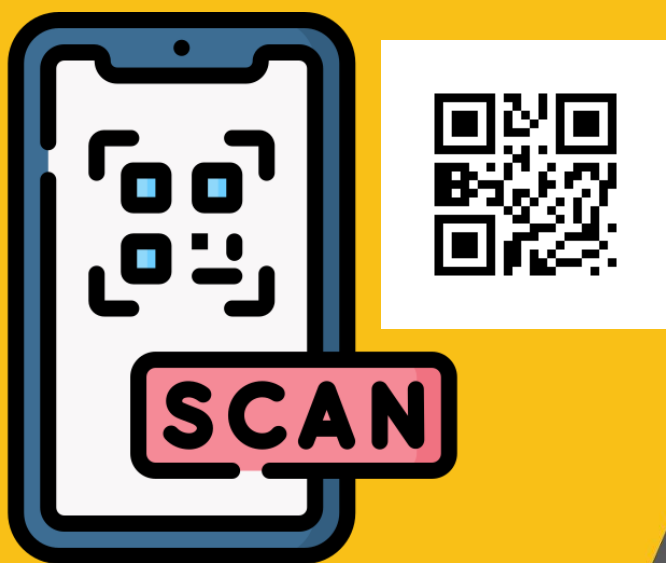
زمانی که به‌عنوان مدیر ارشد دانش معرفی شدم، توانستم علم مهندسی و تجربه به‌دست‌آمده از برنامه‌ها و پروژه‌هایم را با عشق به تاریخ ترکیب کنم. فرصتی منحصر به فرد برای استفاده از رویکرد عمل‌گرایانه و متمرکز یک مهندس که مهارت‌های تفکر انتقادی یک مورخ را داشت. این فرصت، ترکیبی غیرمعمول از علوم و هنرهای آزاد بود. چهل سال بعد از فارغ‌التحصیلی، فرصتی پیش آمده بود تا به پدرم نشان دهم که بالاخره مدرک تاریخم جایی به دردم خورده است.

علی‌رغم اینکه مدیر ارشد دانش بودن در ناسا، در آن زمان کمی دلهره‌آور بود، تجربه فوق‌العاده‌ای نیز بود. درواقع من خوش‌شانس بودم که تیم فوق‌العاده‌ای از متخصصان ماهر را رهبری می‌کردم و به‌اتفاق برنامه‌ای را طراحی، توسعه و اجرا کردیم که در ادامه آن را توضیح می‌دهم: مدیریت دانش ناب.

چندی پیش، یکی از نویسندگان مقاله‌ای در وال‌استریت ژورنال ادعا کرده بود: «...مدیریت دانش نمرده است، اما نفس‌هایش به شماره افتاده‌اند.» من معتقدم که نفس‌های مدیریت دانش به دو دلیل به شماره افتاده است؛ اول اینکه ما مدیریت دانش را بسیار غیرقابل‌تحمل کرده‌ایم. درواقع مدیریت دانش پیچیده‌تر از آن چیزی شده است که باید باشد و ما نتوانسته‌ایم نشان دهیم که یک برنامه مدیریت دانش قدرتمند چه تأثیر مثبت و عظیمی در موفقیت یک سازمان دارد.

در بازاری که در آن برادر، برادر را نمی‌شناسد و سود و زیان، اولویت‌های بودجه‌بندی سازمان را دیکته می‌کنند، یک برنامه مدیریت دانش برای آن‌هایی که مشغول رقابت با هم‌دیگر هستند ابزاری ضروری است نه یک برنامه مازاد و تحمیلی. مدیریت دانش باید به‌عنوان یک ابزار به سازمان‌ها کمک کند تا در دنیایی که تنها افراد قدرتمند زنده می‌مانند، موفق و سودآور باشد. کتاب‌های دانشگاهی بی‌شماری وجود دارد که به توضیح مفهوم مدیریت دانش را برای افراد عادی شرح می‌دهند، اما این کتاب‌ها ممکن است کمی نامفهوم و مبهم به نظر برسند. کتابی که درمقابل دارید هیچ شباهتی به یک پایان‌نامه پیچیده که باهدف تشریح مدیریت دانش نوشته شده است، ندارد. این کتاب، کتابی کاربردی است که به ما نشان می‌دهد چگونه یک تیم معنای مدیریت دانش را برای نیروی کار ناسا تعریف کرد و برنامه‌ای را در این سازمان پیاده کرد که بر محور اصول مهندسی و با هدف سادگی، کارایی و اثربخشی طراحی شده بود. درواقع این کتاب، یک کتابچه راهنما است که نحوه پیاده‌سازی چنین برنامه‌ای را در هر سازمانی توضیح می‌دهد.

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا



DanaKM.com



DanaKMG



DanaKMG



DANA KM Consulting Group



۰۲۱-۸۸۱۹۵۱۹۳



تهران، بزرگراه حقانی، نرسیده به چهارراه جهان کودک، پلاک ۴۰، طبقه سوم

