



مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۵۱ | تیر ۱۴۰۵

صاحب امتیاز || گروه مشاوره مدیریت دانش دانا
مدیر مسئول و سردبیر || احمد سپهری
صفحه آرا || زهرا صدری
ویراستار || شیرین هیاریان
شماره مجوز رسانه || ۸۶۸۷۵



DANA KM
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG



احمد سپهری

سردبیر

سرمقاله

محتوای حاضر نخستین بار در سال ۱۴۰۳ و در قالب ویژه‌نامه اردیبهشتگان مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا منتشر شد. این ویژه‌نامه با هدف معرفی جدیدترین روندها، اولویت‌ها و پیش‌بینی‌های حوزه مدیریت دانش در سطح جهان و با محوریت گزارش تخصصی «اولویت‌ها و پیش‌بینی‌های مدیریت دانش در سال ۲۰۲۴» منتشرشده توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا تدوین شد.

در این گزارش، نتایج پژوهشی مبتنی بر مشارکت ۲۳۰ سازمان از صنایع مختلف جهان ارائه شده و مهم‌ترین چالش‌ها، فرصت‌ها و اولویت‌های پیش‌روی مدیریت دانش از دیدگاه سازمان‌های پیشرو مورد بررسی قرار گرفته است. موضوعاتی همچون همسوسازی مدیریت دانش با راهبردهای کسب‌وکار، سنجش اثربخشی فعالیت‌های دانشی، نقش فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی، توسعه فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش، آینده جوامع خبرگی، انتقال دانش خبرگان و جهت‌گیری‌های نوین سازمان‌ها در حوزه مدیریت دانش، از جمله محورهای اصلی این گزارش هستند.

با توجه به ارزش علمی و کاربردی این محتوا و در راستای رسالت گروه مشاوره مدیریت دانش دانا در انتشار به‌روزترین منابع تخصصی، این ویژه‌نامه پس از بازنگری و ویرایش، با حفظ محتوای اصلی در قالب یک شماره مستقل منتشر شده است. هدف از این اقدام، بهره‌برداری بهینه از محتوای تولیدشده، تسهیل دسترسی مخاطبان و فراهم کردن امکان استفاده مستقل از این گزارش برای مدیران، پژوهشگران، مشاوران و علاقه‌مندان حوزه مدیریت دانش است.

امید است انتشار مجدد این مجموعه، ضمن آشنایی سازمان‌های ایرانی با مهم‌ترین اولویت‌ها و روندهای مدیریت دانش در سطح بین‌المللی، بتواند در برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و توسعه نظام‌های مدیریت دانش متناسب با تحولات آینده نقش مؤثری ایفا کند.

اردیبهشتگان؛

جشنی برای نكوداشت راستی و درستی



در تاریخ ایران زمین از گذشته‌های بسیار دور یعنی دوران باستان، برگزاری جشن‌های مختلف در طول سال متداول بوده است. برگزاری این جشن‌ها برای نكوداشت و پاسداشت نیکی و پارسایی و برقراری اتحاد میان ایرانیان بود. هرکدام از این جشن‌ها نشانه‌ای از فرهنگ و تمدن ایرانی با خود به یادگار دارند. معروف‌ترین جشن‌های ایران باستان، جشن‌های ماهانه بودند که در هر ماه از سال در روزهای مشخصی برپا می‌شدند.

در گاه‌شمار ایران باستان، هر ماه از سال ۳۰ روز داشت و هیچ‌کدام از ماه‌های سال ۳۱ روز نداشتند. در این گاه‌شمار هفته‌ها نیز شمرده نمی‌شدند و تنها روزهای ماه تعیین‌کننده زمان مشخصی بودند. روز سوم از ماه اوستایی **اردیبهشت** روز نام داشت و این روز در ماه اردیبهشت، زمان برگزاری **جشن اردیبهشتگان** بود.

اردیبهشتگان جشنی باستانی در ستایش راستی، درستی و اخلاق است. کلمه اردیبهشت از ریشه اوستایی «اشه و هشته» آمده و «اشه» در زبان فارسی باستان به معنای پاکی و راستی و «هشته» به معنی بهترین است. اِشه و هشته معنی بهترین راستی را می‌دهد و این نام به مرور زمان به اردیبهشت تبدیل شده است.

اردیبهشت نام یکی از امشاسپندان دین زرتشت نیز هست که نگهبان آتش است. امشاسپندان به القاب اهورامزدا اطلاق می‌شوند و هر امشاسپند بخشی از عظمت پروردگار را نشان می‌دهد. بنابر اعتقاد زرتشتیان، زندگی در زمین به‌وسیله عناصر آب، باد، خاک و آتش شکل می‌گیرد و همین عناصر زمین را پاک نگه داشته‌اند؛ به همین دلیل برای هرکدام از عناصر طبیعی الهه‌ای وجود دارد که از عنصر طبیعی خود نگهداری می‌کند.

اردیبهشت به‌عنوان دومین امشاسپند، نگهبان آتش است و از آن محافظت می‌کند. آتش نیز که گرما بخش و پر نور است به زمین هستی می‌بخشد و ناپاکی‌ها و دروغ را می‌سوزاند و تباه می‌کند. بنا بر باور مردم ایران باستان، اردیبهشت و آتش نشانه‌های پاکی و پاک‌کنندگی بودند. این باور هنوز هم در میان زرتشتیان جهان رواج دارد.

برای جشن اردیبهشتگان نمادهای دیگری نیز وجود دارد. زیبا سخن گفتن، برکت غذا و گندم، همگی از دیگر نشانه‌های اردیبهشت هستند. شکوفایی طبیعت و باروری گیاهان در این زمان نیز از دیگر خصیصه‌های جشن اردیبهشتگان است.

منبع (وبسایت کجارو؛ مینا بهزادی‌منش)



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 ۲۰۲۴، 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 اقداماتی نیاز دارد؟





وضعیت فعلی مدیریت دانش

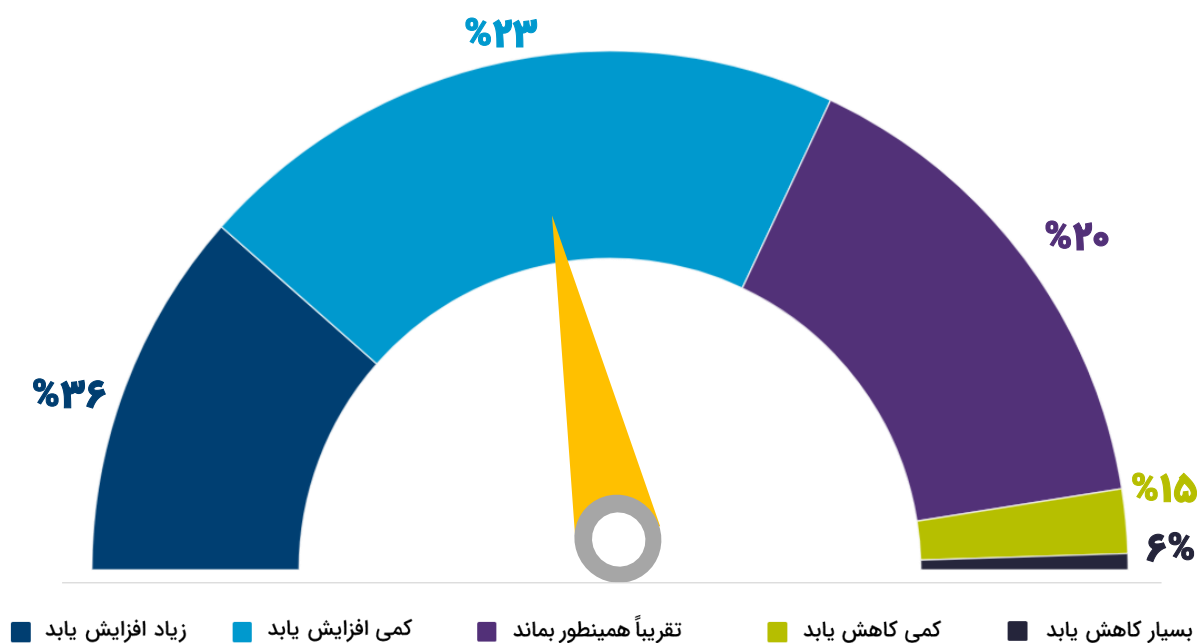
به طور کلی، کارشناسان و متخصصان مدیریت دانش نسبت به چشم انداز مدیریت دانش خوش بین هستند. ده درصد بازار مدیریت دانش را پُررونق می بینند و اکثریت بزرگ معتقدند که مدیریت دانش در حال گسترش است و یا در وضعیت ثبات قرار دارد. تعداد بسیار اندکی مدیریت را در حال افول و یا سقوط می دانند. این نتایج تاکید می کند 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. البته این درصد نسبت به سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در سال ۲۰۲۳ کمتر است. هزینه کردن بر روی فناوری‌های جدید پشتیبان -مانند هوش مصنوعی- جزو هزینه‌هایی هستند که در اولویت قرار دارند.



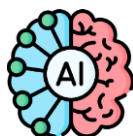
نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها کماکان به موضوع مدیریت دانش توجه دارند و به عنوان یکی از نظام‌های بهبودی سازمان به آن توجه می‌کنند. به همین اساس سازمان‌های بزرگ دنیا قصد سرمایه‌گذاری بیش‌تری بر روی پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش دارند.



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



۲۷٪ هوش مصنوعی مولد و فناوری هوشمند

۲۵٪ انتقال دانش تخصصی



۲۳٪ 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.



بهبود جستجو و کشف دانش



فعال کردن همکاری بین تیم‌ها و واحدها



بهبود شیوه‌های مدیریت محتوا



توسعه محتوا یا سایر دارایی‌های دانش



اندازه‌گیری تاثیر مدیریت دانش



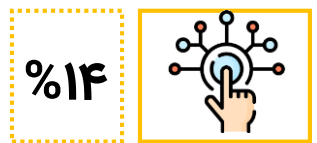
توسعه استراتژی مدیریت دانش



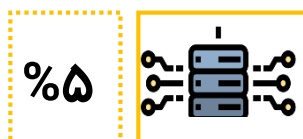
امکان همکاری در تیم‌ها و واحدها



مهاجرت به سیستم یا برنامه‌های جدید



پشتیبانی/ادغام با تحول دیجیتال



پشتیبانی/ادغام با محیط کار دیجیتال



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 یادگیری مستمر، به‌کارگیری فناوری‌های هوشمند (یک استراتژی هدفمند متمرکز بر تجزیه و تحلیل داده، هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی و غیره)، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و یکپارچگی استراتژیک، تجربه کارکنان و تحول دیجیتال.

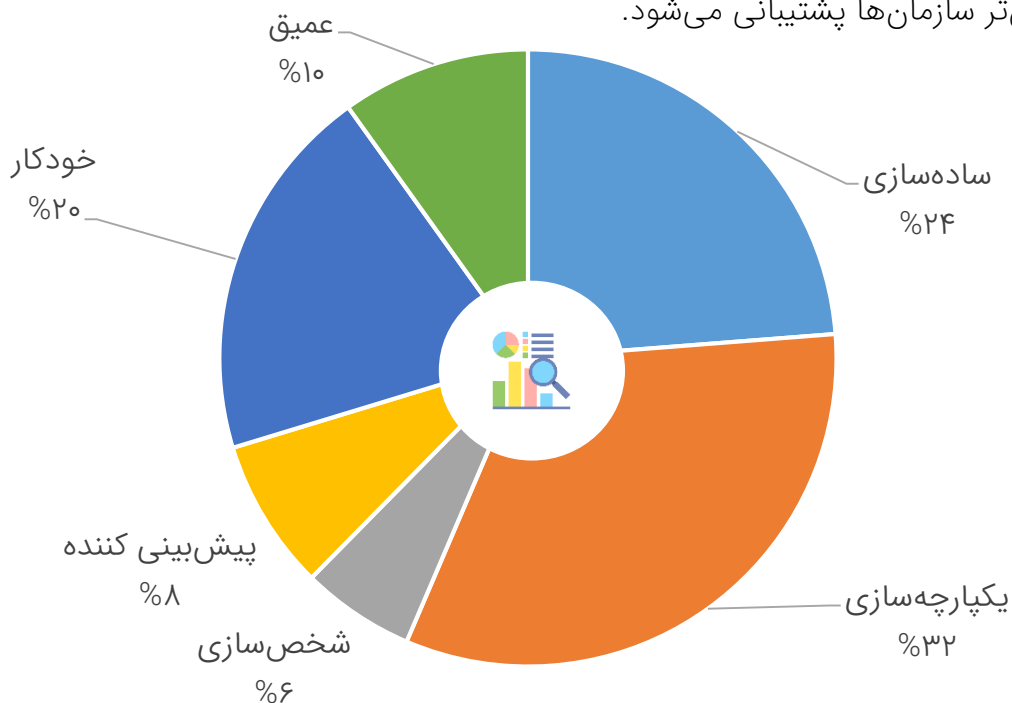


همانند نتایج سال‌های اخیر، «بهره‌وری» کماکان کلیدی‌ترین نتیجه‌ای است که سازمان‌ها از پیاده‌سازی مدیریت دانش انتظار دارند. این نتیجه بیانگر این است که تیم‌های اجرایی مدیریت دانش همواره باید به دنبال استفاده از رویکردهایی باشند که در نهایت بر شاخص‌های بهره‌وری سازمان اثرگذار باشد.



مهمترین موضوعات مرتبط با تجربه کاربران

حدود دو سوم از پاسخ دهندگان می‌گویند ارائه یک تجربه کاربری ساده و یکپارچه برای مدیریت دانش ضروری است. اگرچه تعداد این گروه نسبت به سال‌های اخیر کاهش یافته است، ادغام مدیریت دانش با فرآیندهای کاری همچنان حائز اهمیت است. اکنون ۲۰ درصد از پاسخ‌دهندگان، انواع جدیدی از اتوماسیون را به‌عنوان بخش مهمی از تجربه کاربر مدیریت دانش گزارش می‌کنند. این گرایش جدید احتمالاً با اولویت قرار دادن هوش مصنوعی در بیش‌تر سازمان‌ها پشتیبانی می‌شود.



خودکار

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

یکپارچه

یکپارچه‌سازی مدیریت دانش در فرآیندهای 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

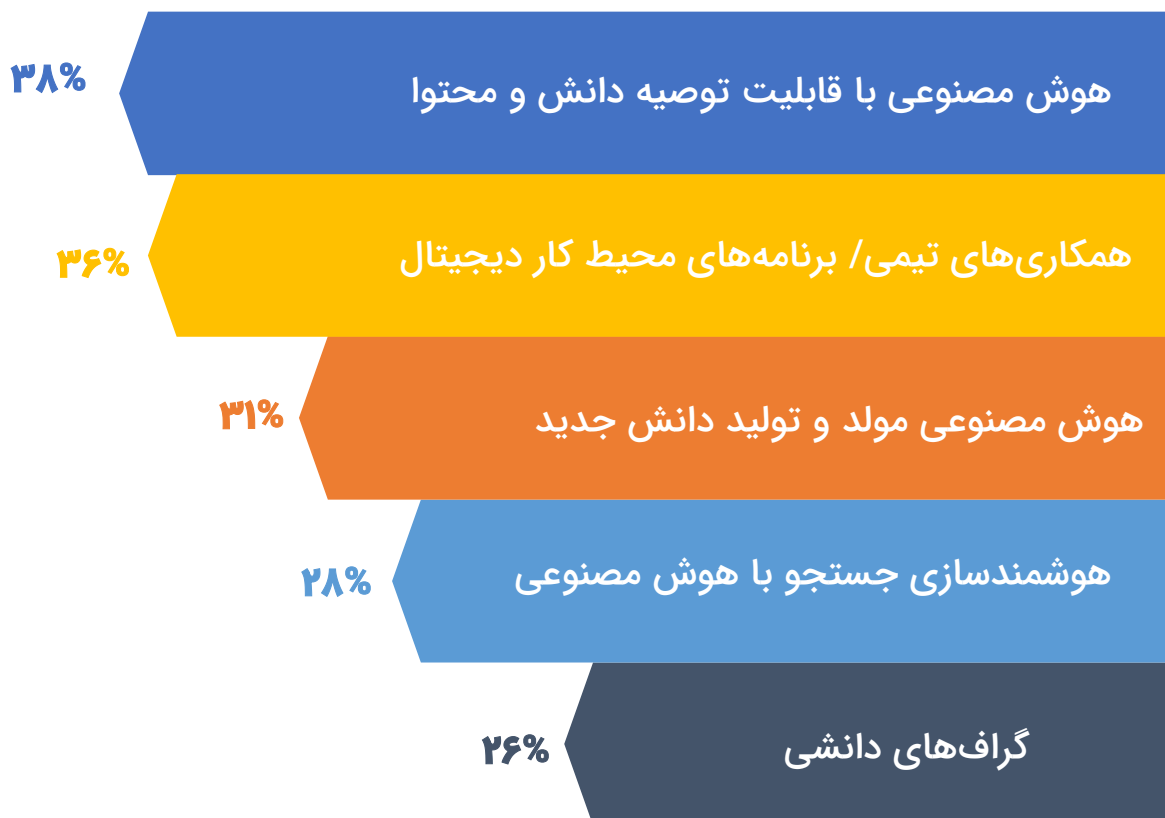
شخصی‌سازی

سفارشی‌کردن دانش و تجربه برای هر کاربر



۵ فناوری برتر مدیریت دانش

همانطور که سازمان‌ها به سمت دیجیتالی‌شدن، اتوماسیون بیشتر و استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی حرکت می‌کنند، برای مدیریت دانش نیز ضروری است که به گسترش همکاری‌های مجازی و ایجاد یک محیط کار دیجیتالی تمرکز کند. ابزارهای جستجوی قدرتمند مبتنی بر هوش مصنوعی کارکنان را قادر می‌سازد تا محتوای موردنظر خود را بیابند، قابلیت‌های جدیدی مانند هوش مصنوعی مولد نیز قادر است محتوای جدیدی ایجاد کند.

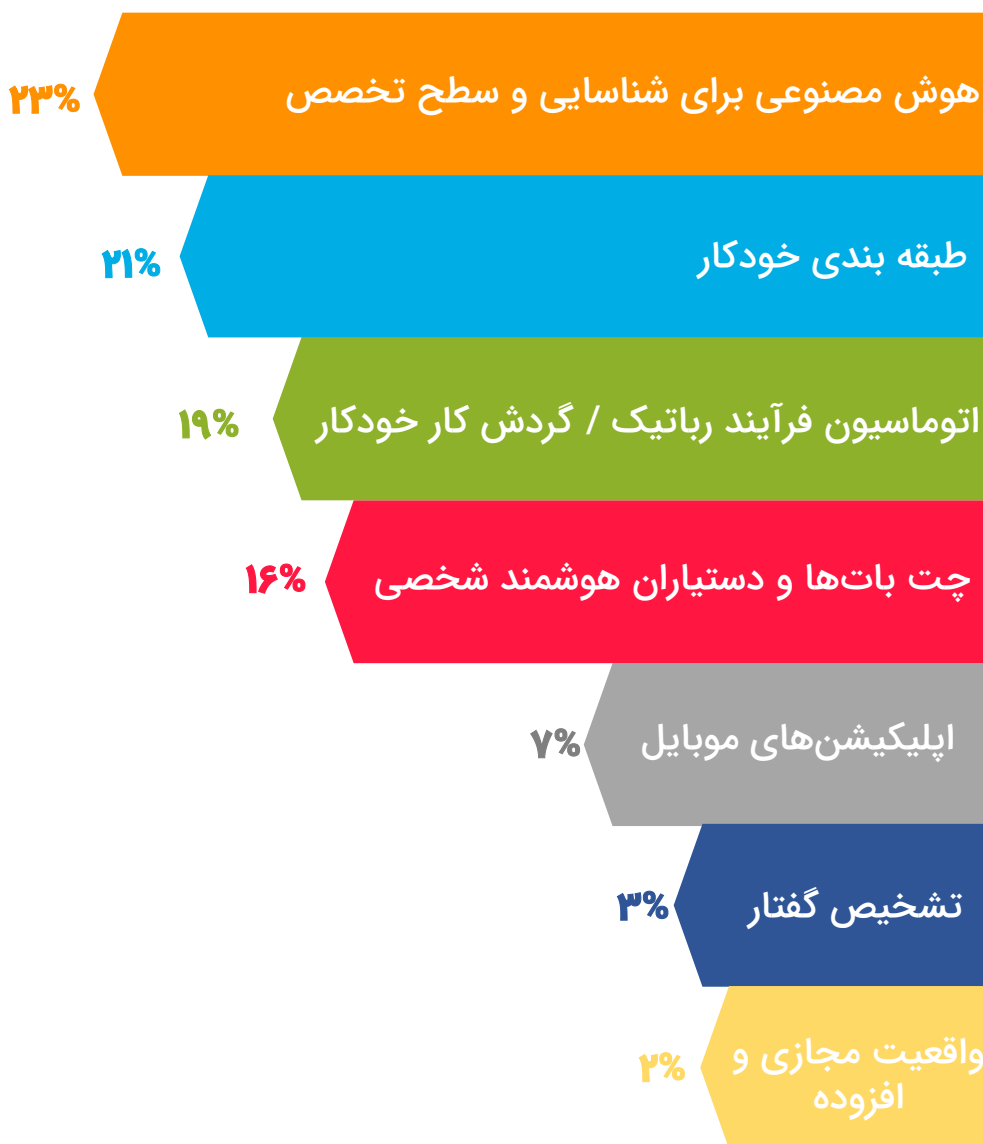


توجه: مقادیر موجود در نمودار نمایش داده شده مجموعاً ۱۰۰ درصد نمی‌شوند؛ زیرا این سوال «انتخاب تا سه مورد» بوده است.



فناوری‌های جانبی سودمند برای مدیریت دانش

فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی تا تخصص سطح، طبقه‌بندی خودکار و اتوماسیون فرآیند رباتیک در حال حاضر جزو اولویت اصلی اکثر تیم‌های مدیریت دانش نیستند. اما با توجه به تمرکز مداوم بر اولویت‌های کسب و کار، ازجمله کارایی عملیاتی، ایجاد سازمان هوشمند و یادگیری مستمر، احتمالاً در آینده اتوماسیون و فرایندهای مبتنی بر هوش مصنوعی در مرکز توجه قرار خواهد گرفت.





فناوری‌های مهم ۳ سال آینده

مدیریت دانش

پاسخ دهندگان پیش‌بینی می‌کنند که نیاز به فناوری هوشمند در سه سال آینده همچنان در مرکز توجه قرار خواهد داشت. در آینده، هوش مصنوعی و هوش مصنوعی مولد با هدف توصیه و ایجاد محتوای جدید، بهبود جستجو و سطح تخصص مورد استقبال مدیریت دانش قرار خواهد گرفت. بهبود همکاری تیمی همچنان در محور ماموریت‌های مدیریت دانش باقی می‌ماند.

۴۹%

هوش مصنوعی برای توصیه محتوا و تولید دانش جدید

۳۷%

هوش مصنوعی مولد برای ایجاد محتوا جدید

۲۸%

اتوماسیون فرآیند رباتیک / گردش کار خودکار

۲۵%

جستجوی هوشمند مبتنی بر هوش مصنوعی

۲۵%

همکاری تیمی/برنامه‌های دیجیتالی محل کار



۵ فرصت برتر مدیریت دانش

به عقیده پاسخ‌دهندگان شناسایی منابع دانشی پراکنده برای مدیریت دانش همچنان در اولویت سرمایه‌گذاری قرار دارد. با بهینه‌سازی ساختار دانشی سازمان و بهبود مدیریت اطلاعات، تیم‌های مدیریت دانش اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان به دانش مناسب دسترسی دارند. این مسئله به نوبه خود می‌تواند نگرانی‌های مربوط به شناسایی دانش حیاتی و انتقال تخصص را برطرف کند.

فناوری جدید مانند هوش مصنوعی مولد اکنون اولویت اصلی برای مدیریت دانش است و به تیم‌ها اجازه می‌دهد روی شیوه‌های مدیریت محتوای موثر و قدرتمند تمرکز کنند.





فرصت‌های بیشتر برای توسعه مدیریت دانش

پاسخ‌دهندگان با اطمینان رهبران دانشی سازمان را به عنوان یک دارایی استراتژیک می‌شناسند. سایر اولویت‌ها مانند مشارکت مدیریت دانش با عملکردهای اصلی کسب‌وکار و عملکردهای مشترک مانند فناوری اطلاعات و منابع انسانی همچنان برای پیشرفت تیم‌های مدیریت دانش ضروری هستند.



۲۲%

اکثریت رهبران دانش را به عنوان یک دارایی استراتژیک می‌شناسند و با آن اینگونه رفتار می‌کنند

۲۲%

مدیریت دانش با کارکردهای اصلی کسب و کار و خبرگان در تعامل است

۲۱%

مدیریت دانش می‌تواند ارزش خود را با حمایت از تحولات دیجیتال نشان دهد

۱۹%

مدیریت دانش ضروری است، زیرا دورکاری و شیوه کار ترکیبی به روال عادی سازمان‌ها بدل شده است

۱۸%

مدیریت دانش ضروری است زیرا سازمان‌ها برای نوآوری بیشتر تلاش می‌کنند

۱۶%

مشارکت مدیریت دانش با حوزه‌های مانند فناوری اطلاعات و منابع انسانی



۵ تهدید اصلی مدیریت دانش

اگرچه بزرگترین تهدیدهای مدیریت دانش جدید نیستند، اما اولویت آن‌ها در حال تغییر است. در حال حاضر رهبران، مدیریت دانش را در اولویت بالاتری نسبت به گذشته می‌بینند. دلیل شکل‌گیری این نگرش احتمالاً شتاب فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی مولد و درک این موضوع است که مدیریت دانش می‌تواند با مدیریت بهتر محتوا و مدیریت تغییر به اجرای موفقیت آمیز این قابلیت‌های نوظهور کمک کند.

کارمندان بیش از حد کار می‌کنند و برای مدیریت دانش وقت دارند	۴۸ درصد
اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش دشوار است	۴۳ درصد
رهبران بیشتر روی مشکلات یا فرصت‌های فوری تمرکز می‌کنند	۳۹ درصد
کارکنان با تغییرات زیادی دست و پنجه نرم می‌کنند و این مسئله انگیزه مشارکت در کارهای جدید را دشوار می‌کند	۳۸ درصد
سازمان به اشتراک‌گذاری دانش و استفاده مجدد از دانش را تشویق نمی‌کند	۳۵ درصد

کارکنان همچنان با تغییرات دائمی روبرو هستند و با فرهنگ‌های غیرقابل پذیرش، معیارهای ناکافی مدیریت دانش و فقدان سازوکار پاداش‌دهی برای به اشتراک‌گذاری دانش سر و کله می‌زنند.



سایر تهدیدهای مدیریت دانش

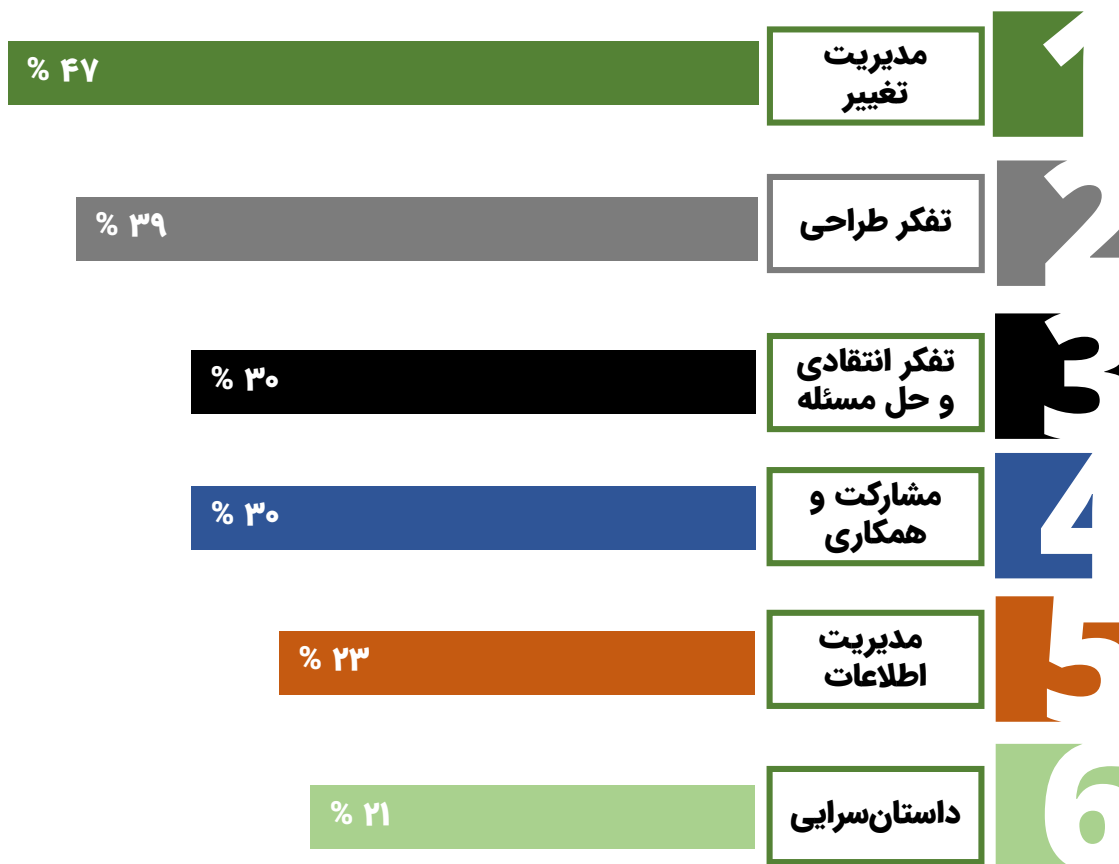
۲۰ درصد یا بیشتر از پاسخ‌دهندگان معتقدند که مدیریت دانش در میان استراتژی‌های گسترده‌تر تحول دیجیتال گم می‌شود و در برخی از سازمان‌ها برای پشتیبانی از مدیریت دانش فناوری‌های ناتمام زیادی وجود دارد که نیازمند احیا شدن هستند. علاوه بر این، برخی از سازمان‌ها بر این باورند که مدیریت دانش می‌تواند در آینده استراتژی‌های کاری (تکامل مداوم کار و محل کار) گم شود.

۲۳ درصد	مدیریت دانش ممکن است در تحول دیجیتال گسترده‌تر و به‌کارگیری استراتژی‌های سازمانی هوشمند گم شود
۲۰ درصد	سازمان‌ها برای پشتیبانی از مدیریت دانش، فناوری‌های نیمه‌تمام زیادی دارند
۱۴ درصد	مدیریت دانش ممکن است در آینده استراتژی‌های گسترده کاری گم شود
۱۱ درصد	سازمان‌ها فناوری کافی برای پشتیبانی از مدیریت دانش را در اختیار ندارند
۸ درصد	چالش‌های حقوقی و اخلاقی ناشی از قابلیت‌های فناوری جدید
۷ درصد	ظهور فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی نیاز به مدیریت دانش را از بین می‌برند



۶ مهارت مهم برای توسعه مدیریت دانش

مدیریت تغییر و تفکر طراحی همچنان در رأس مهارت‌های موردتقاضا برای توسعه تیم‌های مدیریت دانش قرار دارند. تقریباً یک‌سوم پاسخ‌دهندگان تفکر انتقادی و حل مسئله و همچنین مشارکت و همکاری را جزو مهارت‌های برتر گزارش می‌دهند. بیشتر سازمان‌ها احتمالاً ارزش مدیریت دانش را ناشی از افزایش توانایی سازمان در به‌کارگیری هوش مصنوعی در راستای دستیابی به ارزش تجاری قلمداد می‌کنند.





سایر مهارت برای توسعه مدیریت دانش

تعداد زیادی از پاسخ‌دهندگان همچنان نیاز به تیم‌های مدیریت دانش برای توسعه مهارت‌هایی مانند آموزش و توسعه تجزیه و تحلیل بین فردی و مهارت‌های مدیریت پروژه را گزارش می‌دهند.



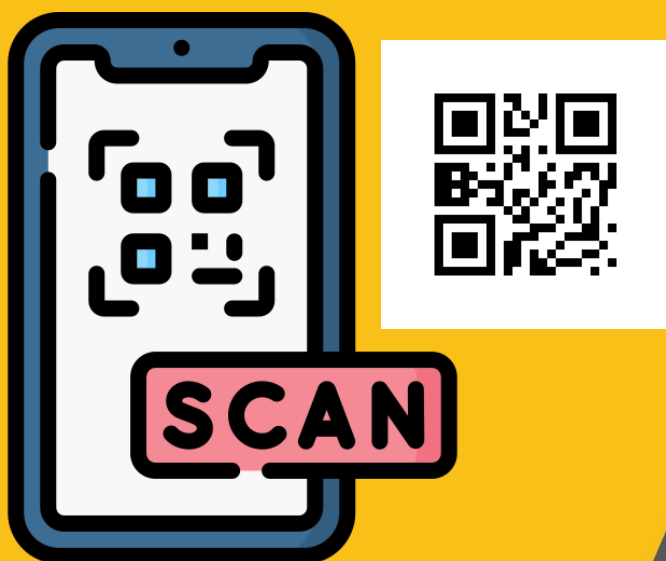


سازمان‌های شرکت‌کننده

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
خدمات	۱۷
نرم افزار و فناوری	۵
آموزش	۱۱
مالی و بانکداری	۴
نفت و گاز و پتروشیمی	۳
انرژی	۴
دارویی و بهداشتی	۱۰
هوافضا	۴
نرم‌افزار/ فناوری	۵
محصولات مصرفی	۵

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

