

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۵۲

مرداد ۱۴۰۵



دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

مرداد ۱۴۰۵ || شماره ۵۲

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



DANA KM
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG



تحلیل روندها؛ قطب‌نمای تصمیم‌گیری سازمان‌ها در عصر تغییر

اگر از مدیران سازمان‌های موفق جهان بپرسید مهم‌ترین عامل موفقیت بلندمدت آن‌ها چیست، احتمالاً کمتر کسی پاسخ خواهد داد که صرفاً «برنامه‌ریزی دقیق» یا «اجرای منظم» دلیل این موفقیت بوده است. تجربه نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌هایی که روزگاری پیشتاز صنعت خود بودند، باوجود برخورداری از منابع مالی مناسب، نیروی انسانی متخصص و سهم قابل‌توجهی از بازار، به‌تدریج جایگاه خود را از دست داده‌اند. وجه مشترک بسیاری از این شکست‌ها، نه ضعف در مدیریت روزمره، بلکه ناتوانی در درک تغییراتی بود که آرام‌آرام در محیط پیرامون آن‌ها شکل می‌گرفت.



تغییرات بزرگ معمولاً ناگهانی رخ نمی‌دهند. آن‌ها از مجموعه‌ای از نشانه‌های کوچک آغاز می‌شوند؛ نشانه‌هایی که در ابتدا کم‌اهمیت به نظر می‌رسند، اما در گذر زمان به روندهایی اثرگذار تبدیل می‌شوند و قواعد بازی را تغییر می‌دهند. سازمان‌هایی که این نشانه‌ها را به موقع شناسایی می‌کنند، فرصت کافی برای انطباق، سرمایه‌گذاری و نوآوری خواهند داشت. در مقابل، سازمان‌هایی که تنها به مسائل جاری و نتایج کوتاه‌مدت توجه دارند، اغلب زمانی متوجه تغییر می‌شوند که فرصت واکنش مؤثر را از دست داده‌اند.

امروزه سرعت تغییرات محیط کسب‌وکار بیش از هر زمان دیگری افزایش یافته است. تحول دیجیتال، توسعه هوش مصنوعی، تغییر انتظارات مشتریان، ظهور نسل‌های جدید کارکنان، الزامات پایداری، تغییرات ژئوپلیتیکی و حتی بحران‌های جهانی، همگی نشان می‌دهند که آینده دیگر ادامه خطی گذشته نیست. در چنین شرایطی، تصمیم‌هایی که امروز در سازمان‌ها اتخاذ می‌شود، نمی‌تواند صرفاً بر مبنای تجربه‌های گذشته یا شرایط فعلی باشد. مدیران برای تصمیم‌گیری اثربخش باید علاوه بر شناخت وضعیت موجود، درک روشنی از مسیر حرکت آینده نیز داشته باشند.

در این میان، رصد و تحلیل روند به یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت راهبردی تبدیل شده است. تحلیل روندها به مدیران کمک می‌کند تا فراتر از رویدادهای روزمره، الگوهای پایدار تغییر را شناسایی کرده و اثرات احتمالی آن‌ها را بر کسب‌وکار، فناوری، سرمایه انسانی و مدل‌های مدیریتی پیش‌بینی کنند. به بیان دیگر، بررسی روندها تلاشی برای پیش‌گویی آینده نیست؛ بلکه روشی نظام‌مند برای فهم جهت حرکت جهان و آماده شدن برای آن است.

به همین دلیل، بسیاری از معتبرترین مؤسسات پژوهشی و مشاوره مدیریت جهان، از جمله McKinsey، Deloitte، Gartner، APQC و مجمع جهانی اقتصاد، هر ساله گزارش‌هایی درباره روندهای نوظهور در حوزه‌های مختلف منتشر می‌کنند. این گزارش‌ها صرفاً مجموعه‌ای از پیش‌بینی‌ها نیستند، بلکه حاصل تحلیل داده‌ها، مطالعات میدانی، تجربیات سازمان‌های پیشرو و بررسی تغییرات فناورانه و اجتماعی هستند. مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و رهبران سازمان‌ها از این گزارش‌ها برای بازنگری راهبردها، طراحی برنامه‌های تحول و تعیین اولویت‌های سرمایه‌گذاری استفاده می‌کنند.

حوزه مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست. شاید در گذشته، مدیریت دانش بیشتر بر مستندسازی تجربیات، ایجاد بانک دانش و اشتراک‌گذاری اطلاعات متمرکز بود، اما امروزه این حوزه تحت تأثیر تحولاتی عمیق قرار گرفته است. هوش مصنوعی مولد، دستیارهای هوشمند، جستجوی معنایی، تحلیل داده‌های سازمانی، همکاری دیجیتال، یادگیری مستمر و تغییر سبک کار کارکنان، همگی در حال بازتعریف مفهوم مدیریت دانش هستند.

از این رو، شناخت روندهای نوظهور مدیریت دانش دیگر یک فعالیت جانبی یا صرفاً پژوهشی نیست؛ بلکه به یکی از الزامات برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها تبدیل شده است. مدیران باید بدانند که مهم‌ترین تغییرات این حوزه چیست، چه فناوری‌هایی در حال شکل‌دهی آینده مدیریت دانش هستند، سازمان‌های پیشرو چه مسیرهایی را دنبال می‌کنند و چگونه می‌توان از این روندها برای خلق ارزش بیشتر بهره گرفت.

برای تبیین این موضوع در این مقاله، ابتدا به اهمیت رصد روندها و نقش آن در تصمیم‌گیری راهبردی سازمان‌ها پرداختم. سپس مفهوم «روند» و تفاوت آن با رویدادها و مدهای زودگذر را تشریح کردم. در ادامه، مهم‌ترین دلایل اهمیت تحلیل روندها در مدیریت سازمان‌ها را بررسی کردم و در نهایت، بر اساس گزارش‌ها و مطالعات معتبر بین‌المللی، مهم‌ترین روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۶ را معرفی کردم.

روند چیست و چه تفاوتی با رویداد و مد دارد؟

یکی از نخستین گام‌ها در تحلیل آینده، درک صحیح مفهوم «روند» است. بسیاری از افراد هر تغییری را که در محیط پیرامون خود مشاهده می‌کنند، یک روند می‌دانند؛ در حالی که همه تغییرات، روند محسوب نمی‌شوند. برخی از آن‌ها تنها رویدادهایی مقطعی هستند، برخی دیگر موج‌هایی کوتاه‌مدت و زودگذرند و تنها تعداد محدودی از آن‌ها به تغییراتی پایدار تبدیل می‌شوند که مسیر آینده را دگرگون می‌کنند.



در ادبیات مدیریت و آینده‌پژوهی، روند (Trend) به الگوی تغییر نسبتاً پایدار و قابل مشاهده‌ای گفته می‌شود که در طول زمان شکل می‌گیرد، به تدریج گسترش می‌یابد و می‌تواند رفتار افراد، سازمان‌ها، بازارها یا فناوری‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. برخلاف یک اتفاق ناگهانی، روندها معمولاً آرام و تدریجی آغاز می‌شوند، اما آثار آن‌ها در بلندمدت بسیار عمیق‌تر و ماندگارتر است.

برای مثال، استفاده از هوش مصنوعی مولد را در نظر بگیرید. انتشار یک ابزار جدید هوش مصنوعی، یک رویداد محسوب می‌شود؛ اما افزایش مداوم سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در هوش مصنوعی، تغییر مهارت‌های موردنیاز کارکنان، ورود این فناوری به فرایندهای سازمانی و شکل‌گیری محصولات و خدمات جدید بر پایه آن، نشان‌دهنده یک روند است. مدیرانی که تنها به رویدادها توجه می‌کنند، معمولاً پس از وقوع تغییر واکنش نشان می‌دهند، اما سازمان‌هایی که روندها را شناسایی می‌کنند، پیش از دیگران برای آینده آماده می‌شوند.

از سوی دیگر، نباید روند را با مد (Fad) نیز اشتباه گرفت. مدها معمولاً با تبلیغات گسترده یا هیجان بازار شکل می‌گیرند، در مدت کوتاهی محبوب می‌شوند و پس از مدتی نیز از رونق می‌افتند. بسیاری از ابزارهای مدیریتی، فناوری‌ها یا شبکه‌های اجتماعی در دوره‌ای با استقبال فراوان روبه‌رو شده‌اند، اما نتوانسته‌اند جایگاه پایداری در سازمان‌ها پیدا کنند. در مقابل، روندها بر پایه تغییرات واقعی در نیازهای جامعه، فناوری، اقتصاد یا فرهنگ شکل می‌گیرند و معمولاً مسیر توسعه خود را طی سال‌ها ادامه می‌دهند.

در سطحی کلان‌تر، آینده‌پژوهان از مفهومی به نام ابرروند (Megatrend) نیز یاد می‌کنند. ابرروندها تغییراتی بنیادین، جهانی و بلندمدت هستند که معمولاً بیش از یک دهه استمرار دارند و بر طیف وسیعی از صنایع، دولت‌ها و جوامع اثر می‌گذارند. تحول دیجیتال، سالمند شدن جمعیت، تغییرات اقلیمی، جهانی‌شدن اقتصاد و گسترش هوش مصنوعی از جمله مگاروندهایی هستند که نه تنها بر یک صنعت خاص، بلکه بر شیوه زندگی، کسب‌وکار و حکمرانی در سراسر جهان تأثیر گذاشته‌اند.

مفهوم	ویژگی	نمونه
رویداد (Event)	اتفاقی مقطعی و محدود	معرفی یک محصول جدید، ادغام دو شرکت، انتشار یک گزارش
مد (Fad)	محبوبیت سریع اما زودگذر	استقبال کوتاه‌مدت از یک ابزار یا روش مدیریتی بدون ماندگاری
روند (Trend)	تغییری تدریجی، پایدار و قابل مشاهده	گسترش دورکاری، افزایش استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌ها
مگاروند (Megatrend)	تغییری بنیادین، جهانی و بلندمدت	تحول دیجیتال، پیری جمعیت، توسعه اقتصاد داده‌محور

تفاوت میان این چهار مفهوم را می‌توان در چهار ویژگی اصلی خلاصه کرد: دامنه اثر، مدت‌زمان، شدت تأثیر و میزان پایداری. رویدادها معمولاً کوتاه‌مدت و محدود هستند؛ مدها دامنه گسترده‌تری پیدا می‌کنند اما عمر کوتاهی دارند؛ روندها طی چند سال رشد کرده و بر تصمیمات سازمانی اثر می‌گذارند؛ و مگاروندها، تغییراتی ساختاری هستند که آینده بسیاری از صنایع و کشورها را شکل می‌دهند.



در عمل، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران و تحلیلگران، تشخیص این است که یک تغییر مشاهده شده در کدامیک از این چهار دسته قرار می‌گیرد. سرمایه‌گذاری بر اساس یک مد زودگذر می‌تواند منابع سازمان را هدر دهد، در حالی که نادیده گرفتن یک روند یا مگاروند ممکن است سازمان را از رقابت آینده بازدارد. به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو تنها به اخبار روز یا فناوری‌های تازه معرفی‌شده توجه نمی‌کنند؛ بلکه تلاش می‌کنند با جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل تغییرات محیطی و بررسی گزارش‌های معتبر، تشخیص دهند کدام تغییرات در حال تبدیل شدن به روندهای پایدار هستند.

در ادامه مقاله، منظور از «روندهای مدیریت دانش» نیز دقیقاً همین دسته از تغییرات است؛ یعنی تحولاتی که شواهد نشان می‌دهد در سال‌های آینده، نحوه طراحی، استقرار و توسعه نظام‌های مدیریت دانش را به‌طور اساسی تحت تأثیر قرار خواهند داد. بنابراین، آنچه در ادامه بررسی می‌شود، مجموعه‌ای از پیش‌بینی‌های حدسی یا فناوری‌های هیجان‌انگیز نیست، بلکه روندهایی است که آثار آن‌ها از هم‌اکنون در سازمان‌های پیشرو جهان قابل مشاهده است و انتظار می‌رود در سال ۲۰۲۶ و سال‌های پس از آن، نقش پررنگ‌تری در آینده مدیریت دانش ایفا کنند.

چرا بررسی روندها برای سازمان‌ها اهمیت دارد؟

امروزه کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در محیطی باثبات و قابل پیش‌بینی فعالیت کند. تغییرات سریع فناوری، دگرگونی مدل‌های کسب‌وکار، تحول در انتظارات مشتریان، افزایش رقابت جهانی، تغییر ترکیب نیروی کار و وقوع بحران‌های اقتصادی، سیاسی و زیست‌محیطی، باعث شده است که محیط کسب‌وکار بیش از هر زمان دیگری پویا و پیچیده باشد. در چنین شرایطی، موفقیت سازمان‌ها بیش از آنکه به توانایی آن‌ها در مدیریت وضعیت موجود وابسته باشد، به توانایی آن‌ها در درک آینده و آمادگی برای مواجهه با آن بستگی دارد.

در گذشته، بسیاری از سازمان‌ها می‌توانستند با اتکا به تجربیات گذشته و روندهای نسبتاً ثابت بازار، برای چندین سال برنامه‌ریزی کنند. اما امروز این رویکرد دیگر کارایی گذشته را ندارد. فناوری‌هایی که پنج سال پیش نوآورانه محسوب می‌شدند، ممکن است امروز به ابزارهایی عادی تبدیل شده باشند و مدل‌های کسب‌وکاری که دیروز موفق بودند، امروز با چالش‌های جدی روبه‌رو شوند. به همین دلیل، سازمان‌ها ناگزیرند علاوه بر تحلیل عملکرد گذشته و وضعیت موجود، به صورت مستمر آینده را نیز رصد کنند.

رصد روندها دقیقاً با همین هدف انجام می‌شود. تحلیل روندها به سازمان‌ها کمک می‌کند تغییراتی را که به‌آرامی در محیط پیرامون شکل می‌گیرند، پیش از آنکه به بحران یا فرصت‌های بزرگ تبدیل شوند، شناسایی کنند. این شناخت، امکان تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر، سرمایه‌گذاری هدفمندتر و برنامه‌ریزی اثربخش‌تر را فراهم می‌کند. اهمیت این موضوع را می‌توان از جنبه‌های مختلف بررسی کرد.

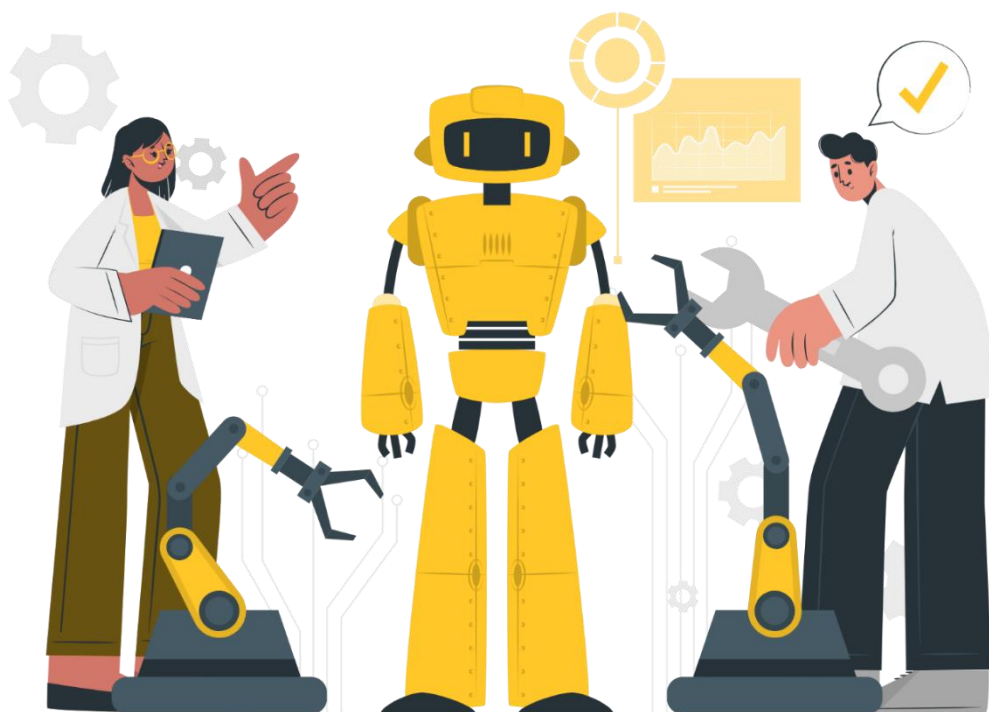
۱) کاهش عدم قطعیت در تصمیم‌گیری

هیچ روش علمی نمی‌تواند آینده را با قطعیت پیش‌بینی کند، اما این به معنای غیرقابل پیش‌بینی بودن همه تغییرات نیست. بسیاری از تحولات بزرگ، پیش از آنکه به نقطه اوج برسند، سال‌ها در قالب نشانه‌ها، سیگنال‌های ضعیف و الگوهای قابل مشاهده در محیط کسب‌وکار، فناوری، اقتصاد و جامعه ظاهر می‌شوند.

سازمان‌هایی که این نشانه‌ها را به موقع شناسایی و تحلیل می‌کنند، فرصت بیشتری برای آماده‌سازی خود دارند و می‌توانند پیش از آنکه تغییرات به بحران یا تهدید تبدیل شوند، راهبردهای مناسب را تدوین و اجرا کنند.

تحلیل روندها به مدیران کمک می‌کند این سیگنال‌ها را از میان انبوه اطلاعات روزمره تشخیص داده، اثرات احتمالی آن‌ها را بر سازمان ارزیابی کنند و برای سناریوهای مختلف آینده آمادگی داشته باشند.

برای مثال، سازمانی که چند سال پیش روند گسترش هوش مصنوعی را جدی گرفته بود، امروز با آمادگی بیشتری از ابزارهای هوشمند در فرآیندهای خود استفاده می‌کند. چنین سازمانی علاوه بر سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناورانه، نیروی انسانی خود را نیز برای کار با فناوری‌های جدید آموزش داده، فرآیندهای خود را بازطراحی کرده و مدل‌های کسب‌وکار خود را با شرایط جدید تطبیق داده است. در مقابل، سازمان‌هایی که این تغییر را صرفاً یک موج زودگذر یا یک فناوری مختص شرکت‌های بزرگ تلقی کردند، اکنون ناچارند با صرف هزینه، زمان و منابع بیشتر، فاصله خود را با رقبا جبران کنند؛ آن هم در شرایطی که مزیت پیشگامی را از دست داده‌اند.



نمونه‌های مشابه را می‌توان در حوزه‌های دیگری نیز مشاهده کرد. روندهایی مانند دیجیتالی شدن خدمات، گسترش دورکاری، افزایش الزامات پایداری و مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی، رشد اقتصاد داده‌محور و حتی تغییرات جمعیتی، همگی سال‌ها پیش از تبدیل شدن به واقعیت‌های فراگیر، نشانه‌هایی آشکار از خود بروز داده بودند. سازمان‌هایی که این روندها را به‌صورت مستمر رصد کرده و پیامدهای آن‌ها را تحلیل کرده‌اند، توانسته‌اند با ریسک کمتر و سرعت بیشتری خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. در مقابل، سازمان‌هایی که این نشانه‌ها را نادیده گرفتند، اغلب مجبور شدند در شرایط بحرانی و تحت فشار، تصمیم‌های شتابزده و پرهزینه اتخاذ کنند.

در واقع، ارزش اصلی تحلیل روندها در پیش‌بینی دقیق آینده نیست؛ بلکه در افزایش آمادگی سازمان برای مواجهه با آینده‌های محتمل است. این رویکرد به مدیران کمک می‌کند به جای تصمیم‌گیری بر اساس حدس، تجربه شخصی یا واکنش به رویدادهای روز، تصمیم‌های خود را بر پایه شواهد، داده‌ها و تحلیل‌های نظام‌مند اتخاذ کنند. نتیجه این فرایند، کاهش عدم قطعیت، مدیریت بهتر ریسک، شناسایی به‌موقع فرصت‌ها و افزایش کیفیت تصمیم‌های راهبردی است. به همین دلیل، در بسیاری از سازمان‌های پیشرو، تحلیل روندها به بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت نوآوری و آینده‌پژوهی تبدیل شده است.

۲) بهبود کیفیت برنامه‌ریزی راهبردی

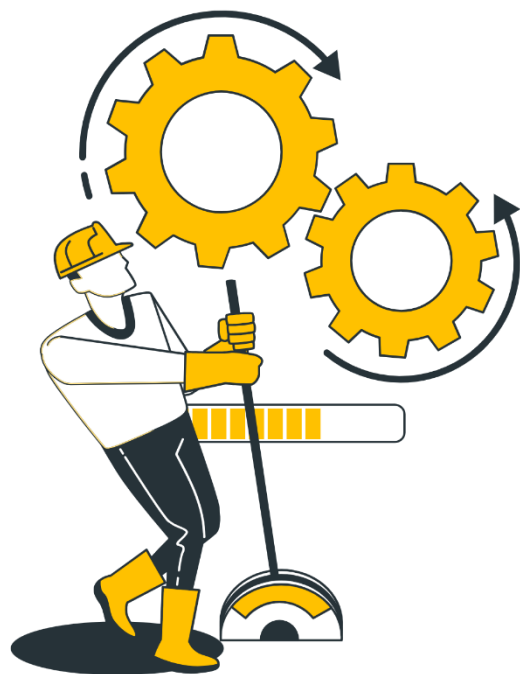
تقریباً تمامی سازمان‌های بزرگ و متوسط، برنامه‌های راهبردی خود را برای افق‌های سه، پنج یا حتی ده‌ساله تدوین می‌کنند. هدف از این برنامه‌ها آن است که مسیر حرکت سازمان، اولویت‌های سرمایه‌گذاری، پروژه‌های کلان، توسعه منابع انسانی و اهداف کلیدی مشخص شود. با این حال، ارزش یک برنامه راهبردی تنها به کیفیت تدوین آن وابسته نیست، بلکه به میزان انطباق آن با تحولات آینده نیز بستگی دارد.

یکی از مهم‌ترین دلایل شکست برنامه‌های راهبردی این است که بر پایه فرضیات ثابت طراحی می‌شوند، در حالی که محیط بیرونی به سرعت در حال تغییر است. ممکن است سازمان در زمان تدوین برنامه، تحلیل دقیقی از وضعیت موجود داشته باشد، اما اگر روندهای آینده را نادیده بگیرد، بخشی از مفروضات برنامه ظرف چند سال اعتبار خود را از دست خواهند داد.

برای مثال، تصور کنید سازمانی در سال ۲۰۲۰ برنامه‌ای پنج‌ساله برای توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات تدوین کرده باشد، اما در آن برنامه هیچ توجهی به رشد سریع هوش مصنوعی مولد، توسعه خدمات ابری یا گسترش مدل‌های کاری ترکیبی نشده باشد. طبیعی است که بخش مهمی از این برنامه در مدت کوتاهی نیازمند بازنگری خواهد شد.

بررسی روندها به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی راهبردی را از یک فعالیت مبتنی بر گذشته، به فرآیندی آینده‌نگر تبدیل کنند. در این رویکرد، برنامه‌های سازمان نه تنها بر اساس وضعیت امروز، بلکه با در نظر گرفتن تغییرات محتمل سال‌های آینده طراحی می‌شوند. در نتیجه، پروژه‌های تحول، سرمایه‌گذاری‌ها، برنامه‌های آموزشی، توسعه زیرساخت‌ها و حتی ساختار سازمانی با آینده همسو خواهند بود.

یکی دیگر از مزایای مهم تحلیل روندها در برنامه‌ریزی راهبردی، اولویت‌بندی صحیح منابع است. هیچ سازمانی منابع نامحدود در اختیار ندارد. بودجه، زمان، نیروی انسانی و ظرفیت مدیریتی همواره محدود هستند و مدیران باید تصمیم بگیرند که این منابع در کدام حوزه‌ها سرمایه‌گذاری شوند. تحلیل روندها نشان می‌دهد کدام حوزه‌ها در آینده اهمیت بیشتری خواهند یافت و کدام فعالیت‌ها احتمالاً ارزش خود را از دست می‌دهند. به این ترتیب، سازمان می‌تواند منابع خود را در مسیرهایی متمرکز کند که بیشترین بازده بلندمدت را خواهند داشت.



این موضوع در حوزه مدیریت دانش اهمیت دوچندان دارد. برای نمونه، اگر روندهای جهانی نشان دهند که سازمان‌ها به سمت دستیارهای هوشمند، جست‌وجوی معنایی، مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی و یکپارچه‌سازی دانش با جریان کار حرکت می‌کنند، منطقی نیست که یک سازمان همچنان بخش عمده منابع خود را صرف توسعه مخازن سنتی اسناد یا سامانه‌هایی کند که تعامل کمی با کاربران دارند. برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش باید بر اساس روندهای آینده انجام شود، نه صرفاً نیازهای امروز.

از سوی دیگر، تحلیل روندها باعث می‌شود برنامه‌های راهبردی انعطاف‌پذیرتر شوند. در گذشته، بسیاری از برنامه‌های استراتژیک به صورت اسناد ثابت تدوین می‌شدند، اما امروزه سازمان‌های پیشرو این برنامه‌ها را به عنوان اسناد زنده در نظر می‌گیرند که به صورت دوره‌ای و بر اساس روندهای جدید بازنگری می‌شوند. این رویکرد موجب افزایش چابکی سازمان و کاهش فاصله میان برنامه‌ریزی و واقعیت‌های محیطی می‌شود. به بیان دیگر، تحلیل روندها پلی میان وضعیت امروز و چشم‌انداز فردا ایجاد می‌کند. این پل به مدیران کمک می‌کند تصمیم‌های امروز را با در نظر گرفتن نیازهای آینده اتخاذ کنند و احتمال موفقیت برنامه‌های راهبردی را به میزان قابل توجهی افزایش دهند.

۳) شناسایی فرصت‌های نوآوری

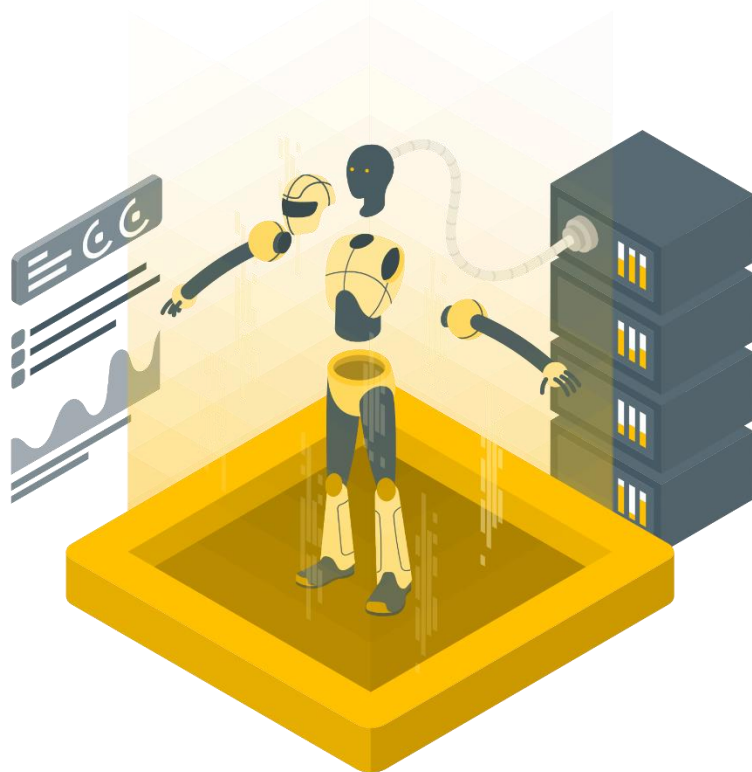
نوآوری معمولاً از دل روندهای نوظهور متولد می‌شود، نه از دل شرایط تثبیت‌شده. زمانی که یک روند جدید در حال شکل‌گیری است، فرصت‌هایی ایجاد می‌شود که هنوز توسط همه رقبا شناسایی نشده‌اند. سازمان‌هایی که زودتر این تغییرات را تشخیص می‌دهند، می‌توانند محصولات، خدمات، فرآیندها یا مدل‌های کسب‌وکار جدیدی طراحی کنند و پیش از دیگران جایگاه خود را در بازار تثبیت نمایند.

تاریخ کسب‌وکار مملو از نمونه‌هایی است که نشان می‌دهد رهبران بازار، الزاماً بزرگ‌ترین یا ثروتمندترین سازمان‌ها نبوده‌اند؛ بلکه سازمان‌هایی موفق شده‌اند که تغییرات آینده را زودتر از دیگران درک کرده‌اند. رشد رایانش ابری، اقتصاد پلتفرمی، تجارت الکترونیک و هوش مصنوعی، همگی نمونه‌هایی از روندهایی هستند که فرصت‌های بی‌شماری برای نوآوری ایجاد کرده‌اند. در مدیریت دانش نیز بسیاری از نوآوری‌های سال‌های اخیر، از جمله دستیارهای دانشی مبتنی بر هوش مصنوعی، استخراج خودکار دانش، توصیه‌گرهای هوشمند محتوا و جست‌وجوی معنایی، حاصل توجه سازمان‌ها به روندهای نوظهور بوده است.

۴) مدیریت ریسک و افزایش تاب‌آوری سازمان

یکی دیگر از مهم‌ترین کارکردهای تحلیل روندها، کمک به سازمان‌ها برای شناسایی و مدیریت ریسک‌های آینده است. در نگاه سنتی، مدیریت ریسک عمدتاً بر شناسایی مخاطرات موجود و کنترل پیامدهای آن‌ها متمرکز بود؛ اما امروزه رویکردهای نوین مدیریت ریسک، توجه ویژه‌ای به رصد تغییرات محیطی و شناسایی ریسک‌های نوظهور دارند. بسیاری از تهدیدهایی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه هستند، نتیجه تغییراتی هستند که سال‌ها پیش آغاز شده بودند، اما به دلیل عدم توجه کافی، تنها زمانی مورد توجه قرار گرفتند که به بحران تبدیل شدند.

تحولات فناوری نمونه‌ای روشن از این موضوع است. بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های گذشته، ظهور هوش مصنوعی را صرفاً یک موضوع پژوهشی یا فناوری مخصوص شرکت‌های بزرگ فناوری می‌دانستند. اما در فاصله زمانی کوتاهی، ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی به بخش جدایی‌ناپذیر فعالیت‌های سازمانی تبدیل شدند و سازمان‌هایی که برای این تحول آماده نبودند، با چالش‌های متعددی در زمینه رقابت، بهره‌وری و حتی حفظ نیروی انسانی مواجه شدند. همین موضوع درباره امنیت سایبری، تغییرات اقلیمی، کمبود نیروی متخصص، مقررات جدید حفاظت از داده‌ها، بحران‌های زنجیره تأمین و تغییرات ژئوپلیتیکی نیز صدق می‌کند. همه این موارد در ابتدا به‌عنوان روندهایی تدریجی ظاهر شدند، اما در ادامه به ریسک‌هایی جدی برای بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شدند.



تحلیل روندها این امکان را فراهم می‌کند که سازمان پیش از وقوع بحران، نشانه‌های اولیه تغییر را شناسایی کند و برای آن برنامه‌ریزی داشته باشد. در چنین شرایطی، سازمان به جای آنکه در برابر تغییرات غافلگیر شود، با آمادگی بیشتری با آن‌ها مواجه خواهد شد. این آمادگی می‌تواند شامل بازنگری در فرآیندها، توسعه مهارت‌های کارکنان، اصلاح مدل کسب‌وکار، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید یا طراحی سناریوهای جایگزین باشد. از منظر مدیریت دانش، این موضوع اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. بسیاری از ریسک‌های سازمانی، در نهایت به ریسک‌های دانشی تبدیل می‌شوند؛

از دست رفتن دانش خبرگان، منسوخ شدن دانش فنی، تغییر سریع فناوری‌ها، یا ناتوانی کارکنان در دسترسی به دانش موردنیاز، همگی می‌توانند عملکرد سازمان را با اختلال مواجه کنند. بنابراین، رصد روندها نه تنها به مدیریت ریسک سازمان کمک می‌کند، بلکه یکی از ابزارهای اصلی حفظ و توسعه سرمایه دانشی نیز محسوب می‌شود.

۵) ایجاد مزیت رقابتی پایدار

در فضای رقابتی امروز، موفقیت سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به سرعت یادگیری و انطباق آن‌ها وابسته است. اگر در گذشته مزیت رقابتی عمدتاً از مالکیت منابع فیزیکی، سرمایه مالی یا دسترسی به بازار ناشی می‌شد، امروزه این مزیت بیش از هر چیز بر پایه اطلاعات، دانش و توانایی پیش‌بینی تغییرات آینده شکل می‌گیرد. بررسی تاریخچه شرکت‌های موفق جهان نشان می‌دهد که بسیاری از آن‌ها پیش از آنکه رقبا متوجه اهمیت یک تغییر شوند، روندهای نوظهور را شناسایی کرده و سرمایه‌گذاری خود را در همان مسیر آغاز کرده‌اند. این سازمان‌ها منتظر تثبیت کامل بازار نمی‌مانند، بلکه زمانی اقدام می‌کنند که هنوز بسیاری از رقبا نسبت به آینده تردید دارند.

برای نمونه، نتفلیکس زمانی به سمت ارائه خدمات پخش آنلاین حرکت کرد که بخش بزرگی از صنعت سرگرمی همچنان بر فروش یا اجاره فیزیکی فیلم تمرکز داشت. مایکروسافت سال‌ها پیش سرمایه‌گذاری گسترده‌ای بر رایانش ابری انجام داد، در حالی که بسیاری از رقبا هنوز این فناوری را یک بازار محدود می‌دانستند. انویدیا نیز پیش از فراگیر شدن هوش مصنوعی، سرمایه‌گذاری عظیمی بر توسعه پردازنده‌های گرافیکی انجام داد که بعدها به یکی از ارکان اصلی زیرساخت‌های هوش مصنوعی تبدیل شدند. وجه مشترک همه این نمونه‌ها آن است که مدیران این سازمان‌ها روندها را زودتر از دیگران تشخیص دادند و تصمیم‌های راهبردی خود را بر اساس آینده اتخاذ کردند، نه صرفاً وضعیت موجود.

البته مزیت رقابتی تنها به شرکت‌های بزرگ محدود نمی‌شود. حتی سازمان‌های کوچک و متوسط نیز می‌توانند با تحلیل روندهای مرتبط با صنعت خود، فرصت‌هایی را شناسایی کنند که هنوز مورد توجه رقبا قرار نگرفته است. گاهی یک تغییر کوچک در نیاز مشتریان، یک فناوری نوظهور یا یک تحول قانونی می‌تواند زمینه‌ساز خلق مزیتی شود که سال‌ها دوام داشته باشد. در حوزه مدیریت دانش نیز این موضوع کاملاً مشهود است. سازمان‌هایی که زودتر از دیگران به سمت بهره‌گیری از هوش مصنوعی، تحلیل دانش، شبکه‌های اجتماعی سازمانی، تجربه کارکنان و یکپارچه‌سازی مدیریت دانش با فرآیندهای کاری حرکت کرده‌اند، امروز از نظر سرعت یادگیری، نوآوری و کیفیت تصمیم‌گیری در موقعیت بهتری قرار دارند.

۶ توسعه سرمایه انسانی متناسب با نیازهای آینده

سرمایه انسانی، مهم‌ترین دارایی بسیاری از سازمان‌های امروزی است؛ اما ارزش این سرمایه تنها به تعداد کارکنان یا میزان تجربه آن‌ها وابسته نیست، بلکه به میزان انطباق مهارت‌ها و دانش آن‌ها با نیازهای آینده بستگی دارد. روندهای جهانی نشان می‌دهند که ماهیت بسیاری از مشاغل در حال تغییر است. برخی مهارت‌ها به تدریج اهمیت خود را از دست می‌دهند و در مقابل، مهارت‌های جدیدی مانند تحلیل داده، کار با هوش مصنوعی، تفکر سیستمی، حل مسئله، یادگیری مستمر و همکاری بین‌رشته‌ای بیش از گذشته مورد نیاز خواهند بود.

اگر سازمان‌ها این روندها را نادیده بگیرند، ممکن است در آینده با شکاف مهارتی گسترده‌ای مواجه شوند؛ شکافی که جبران آن مستلزم صرف هزینه‌های سنگین برای جذب نیرو، آموزش مجدد یا بازطراحی فرآیندها خواهد بود. بررسی روندها به مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد کمک می‌کند تا از سال‌ها قبل برای این تغییرات آماده شوند. طراحی برنامه‌های آموزشی، تدوین مسیرهای توسعه شغلی، جانشین‌پروری، جذب استعدادها و حتی بازنگری در ساختار مشاغل، همگی باید بر پایه شناخت روندهای آینده انجام شوند. این موضوع ارتباط مستقیمی با مدیریت دانش دارد. مدیریت دانش تنها به مستندسازی تجربیات گذشته محدود نمی‌شود، بلکه باید شرایطی را فراهم کند که کارکنان بتوانند دانش جدید را نیز به سرعت فراگیرند.



به همین دلیل، امروزه بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش را با مفاهیمی مانند یادگیری سازمانی، ارتقای مهارت‌ها و بازآموزی کارکنان پیوند داده‌اند. در واقع، سازمانی که روندهای آینده را به‌درستی شناسایی کند، بهتر می‌تواند تشخیص دهد که کارکنان خود در پنج سال آینده به چه دانشی نیاز خواهند داشت و از امروز برای توسعه آن برنامه‌ریزی کند.

۷) افزایش چابکی و قدرت انطباق سازمان

شاید بتوان گفت مهم‌ترین نتیجه رصد مستمر روندها، افزایش چابکی سازمان است. در محیط پرتلاطم امروز، موفق‌ترین سازمان‌ها الزاماً بزرگ‌ترین یا ثروتمندترین سازمان‌ها نیستند، بلکه سازمان‌هایی هستند که سریع‌تر یاد می‌گیرند، سریع‌تر تصمیم می‌گیرند و سریع‌تر خود را با تغییرات تطبیق می‌دهند. چابکی سازمانی بدون آگاهی از تغییرات محیطی امکان‌پذیر نیست. اگر مدیران ندانند که صنعت آن‌ها در چه مسیری حرکت می‌کند، فناوری‌های نوظهور کدام‌اند، رفتار مشتریان چگونه تغییر می‌کند یا چه مهارت‌هایی در آینده اهمیت بیشتری خواهند داشت، نمی‌توانند تصمیم‌های سریع و مؤثر اتخاذ کنند.

رصد روندها همانند یک سامانه هشدار زودهنگام عمل می‌کند. این سامانه به سازمان نشان می‌دهد که چه تغییراتی در راه است و برای مواجهه با آن‌ها چه اقداماتی باید انجام شود. در نتیجه، سازمان به جای آنکه در برابر تغییرات واکنشی عمل کند، می‌تواند با برنامه‌ریزی قبلی، تغییر را به فرصتی برای رشد تبدیل کند. این رویکرد در مدیریت دانش نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. نظام‌های مدیریت دانش زمانی موفق خواهند بود که خود نیز همگام با تغییرات سازمان و فناوری تکامل پیدا کنند. سامانه‌ای که پنج سال پیش کارآمد بوده است، لزوماً امروز نیز پاسخگوی نیازهای کاربران نیست. بنابراین، رصد روندها باید به یک فعالیت مستمر در مدیریت دانش تبدیل شود تا ابزارها، فرآیندها و روش‌های دانشی همواره متناسب با نیازهای جدید سازمان به‌روزرسانی شوند.

روندها چگونه شناسایی می‌شوند؟

شناسایی روندها، فرآیندی اتفاقی یا مبتنی بر حدس و گمان نیست. برخلاف تصور رایج، روندها از مشاهده یک یا چند رویداد منفرد به دست نمی‌آیند، بلکه نتیجه تحلیل نظام‌مند حجم گسترده‌ای از داده‌ها، تجربیات، پژوهش‌ها و تغییرات محیطی هستند. در واقع، آنچه امروز به عنوان یک «رند» معرفی می‌شود، معمولاً حاصل سال‌ها مشاهده، تحلیل و اعتبارسنجی است.

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند که روندها همان پیش‌بینی‌های آینده هستند، در حالی که این دو مفهوم تفاوت اساسی با یکدیگر دارند.

پیش‌بینی تلاش می‌کند آینده را با احتمال مشخص توصیف کند، اما تحلیل روندها بر شناسایی تغییراتی تمرکز دارد که از هم‌اکنون آغاز شده‌اند و شواهد کافی برای ادامه یافتن آن‌ها وجود دارد. به عبارت دیگر، تحلیل روندها بیش از آنکه به دنبال پاسخ دادن به این پرسش باشد که «چه اتفاقی خواهد افتاد؟»، تلاش می‌کند مشخص کند که «چه تغییراتی هم‌اکنون در حال شکل‌گیری هستند و احتمالاً آینده را تحت تأثیر قرار خواهند داد.»

به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو در جهان، تحلیل روندها را به یکی از فعالیت‌های مستمر خود تبدیل کرده‌اند. آن‌ها به جای آنکه تنها در زمان تدوین برنامه‌های راهبردی به آینده توجه کنند، به صورت مداوم محیط پیرامون خود را پایش می‌کنند تا کوچک‌ترین نشانه‌های تغییر را شناسایی کنند. این فعالیت که در بسیاری از سازمان‌ها با عنوان Environmental Scanning یا Horizon Scanning شناخته می‌شود، یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی محسوب می‌شود.

رصد مستمر محیط داخلی و خارجی: نخستین گام در شناسایی روندها، پایش مداوم محیط است. هیچ روندی بدون نشانه ظاهر نمی‌شود. تغییرات معمولاً ابتدا در قالب رفتار مشتریان، فناوری‌های نوظهور، تغییر قوانین، تحولات اقتصادی، نیازهای جدید بازار یا تغییر انتظارات کارکنان بروز می‌کنند. اگر سازمان این نشانه‌ها را به صورت مستمر رصد کند، می‌تواند پیش از تبدیل شدن آن‌ها به تغییرات فراگیر، برای آن‌ها برنامه‌ریزی کند. در این فرآیند، معمولاً دو دسته از عوامل مورد بررسی قرار می‌گیرند:

- عوامل بیرونی مانند فناوری، اقتصاد، رقبا، قوانین و مقررات، شرایط اجتماعی، تغییرات جمعیتی، محیط زیست، بازار کار و تحولات جهانی.
 - عوامل درونی مانند تغییر مهارت‌های کارکنان، نیازهای دانشی سازمان، عملکرد فرآیندها، تجربیات پروژه‌ها، بازخورد مشتریان، میزان استفاده از فناوری‌ها و تغییر فرهنگ سازمانی.
- ترکیب این دو دسته اطلاعات، تصویر جامع‌تری از مسیر حرکت سازمان و محیط پیرامون آن ارائه می‌دهد.

تحلیل داده‌ها و شناسایی الگوهای تکرارشونده: صرف جمع‌آوری اطلاعات، به معنای شناسایی روند نیست. آنچه اهمیت دارد، تحلیل داده‌ها و کشف الگوهایی است که در طول زمان تکرار می‌شوند. برای مثال، اگر طی چند سال متوالی سهم سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در حوزه هوش مصنوعی افزایش یابد، تعداد مقالات علمی مرتبط رشد کند، شرکت‌های نرم‌افزاری محصولات جدیدی عرضه کنند و دانشگاه‌ها رشته‌های تخصصی در این زمینه ایجاد کنند، مجموعه این شواهد نشان می‌دهد که با یک روند روبه‌رو هستیم، نه یک رویداد موقتی.

تحلیلگران روند معمولاً داده‌های متنوعی را با یکدیگر ترکیب می‌کنند؛ از جمله آمارهای اقتصادی، گزارش‌های بازار، داده‌های استخدام، ثبت اختراعات، مقالات علمی، گزارش‌های مالی شرکت‌ها، نظرسنجی‌های مدیران، سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر، فعالیت استارت‌آپ‌ها و حتی الگوهای جست‌وجوی کاربران در فضای دیجیتال. زمانی که چندین منبع مستقل، یک جهت مشترک را نشان دهند، می‌توان با اطمینان بیشتری از شکل‌گیری یک روند سخن گفت. بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان: همه روندها را نمی‌توان صرفاً با تحلیل داده‌های کمی شناسایی کرد. برخی از تغییرات، به‌ویژه در حوزه‌های مدیریتی، فرهنگی یا رفتاری، نیازمند تفسیر و قضاوت متخصصان هستند. به همین دلیل، بسیاری از گزارش‌های معتبر بین‌المللی علاوه بر تحلیل داده‌ها، از نظرات خبرگان نیز استفاده می‌کنند. شرکت‌های مشاوره مدیریت، مؤسسات تحقیقاتی و اندیشکده‌های معتبر، معمولاً با مدیران ارشد، پژوهشگران، متخصصان صنعت و صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف مصاحبه می‌کنند یا از روش‌هایی مانند دلفی، پنل‌های خبرگی و کارگاه‌های آینده‌نگاری بهره می‌گیرند تا برداشت‌های تخصصی از تغییرات نوظهور را نیز در تحلیل خود وارد کنند. ترکیب داده‌های واقعی با قضاوت خبرگان، باعث می‌شود روندهای شناسایی‌شده از دقت و اعتبار بیشتری برخوردار باشند.



مطالعه تجربه سازمان‌های پیشرو: یکی دیگر از روش‌های مهم شناسایی روندها، بررسی عملکرد سازمان‌های پیشرو است. بسیاری از نوآوری‌ها ابتدا در تعداد محدودی از شرکت‌ها یا صنایع ظاهر می‌شوند و سپس به تدریج در سایر سازمان‌ها گسترش می‌یابند. برای مثال، استفاده از دستیارهای هوشمند در مدیریت دانش، ابتدا در شرکت‌های فناوری مشاهده شد، اما به تدریج به صنایع نفت، گاز، معدن، بانکداری، سلامت و تولید نیز راه پیدا کرد. بنابراین، مطالعه اقدامات سازمان‌های پیشرو می‌تواند نشانه‌های ارزشمندی از روندهای آینده در اختیار مدیران قرار دهد. به همین دلیل، بسیاری از گزارش‌های روندشناسی علاوه بر تحلیل داده‌ها، نمونه‌های واقعی از پروژه‌های موفق، مطالعات موردی و تجربیات سازمان‌های پیشگام را نیز بررسی می‌کنند.

استفاده از گزارش‌های معتبر بین‌المللی: امروزه یکی از قابل اعتمادترین منابع شناسایی روندها، گزارش‌هایی هستند که توسط مؤسسات معتبر بین‌المللی منتشر می‌شوند. این گزارش‌ها معمولاً بر پایه تحلیل هزاران سازمان، مطالعات میدانی، نظرسنجی از مدیران، بررسی فناوری‌های نوظهور و تحلیل داده‌های گسترده تهیه می‌شوند و به همین دلیل از اعتبار علمی و اجرایی بالایی برخوردارند.

در حوزه مدیریت و فناوری، مؤسساتی مانند APQC، Gartner، McKinsey & Company، World Economic Forum و IDC، Forrester، Accenture، PwC، Deloitte هر سال گزارش‌هایی درباره مهم‌ترین روندهای آینده منتشر می‌کنند. همچنین دانشگاه‌های معتبر جهان نیز مطالعات ارزشمندی در زمینه آینده سازمان‌ها، تحول دیجیتال، سرمایه انسانی و مدیریت دانش ارائه می‌دهند. ویژگی مشترک این گزارش‌ها آن است که تنها به معرفی فناوری‌های جدید اکتفا نمی‌کنند، بلکه پیامدهای مدیریتی، اقتصادی و سازمانی هر روند را نیز تحلیل می‌کنند. به همین دلیل، بسیاری از مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و مشاوران مدیریت، این گزارش‌ها را یکی از منابع اصلی تدوین برنامه‌های راهبردی خود قرار می‌دهند.

چرا باید از چند منبع استفاده کرد؟

یکی از خطاهای رایج در تحلیل روندها، اتکا به یک گزارش یا یک مؤسسه است. هر سازمان پژوهشی، با توجه به حوزه فعالیت، جامعه آماری و روش تحقیق خود، ممکن است بر جنبه خاصی از آینده تمرکز کند. برای مثال، یک مؤسسه فناوری بیشتر بر روندهای تکنولوژیک تأکید می‌کند، در حالی که یک مؤسسه مدیریت منابع انسانی، تغییرات مربوط به نیروی کار را برجسته‌تر می‌بیند. از این رو، تحلیلگران حرفه‌ای معمولاً گزارش‌های چندین مؤسسه معتبر را با یکدیگر مقایسه می‌کنند و روندهایی را که در منابع مختلف به صورت مشترک تکرار شده‌اند، به عنوان روندهای قابل اتکاتر در نظر می‌گیرند.

همین رویکرد در تهیه این مقاله نیز مورد توجه قرار گرفته است. روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۶ صرفاً بر پایه یک گزارش یا دیدگاه یک سازمان استخراج نشده‌اند، بلکه حاصل بررسی و تلفیق یافته‌های منتشرشده توسط معتبرترین مراکز بین‌المللی فعال در حوزه مدیریت دانش، تحول دیجیتال، مدیریت فناوری و آینده‌پژوهی هستند. این رویکرد، امکان ارائه تصویری جامع‌تر و واقع‌بینانه‌تر از آینده مدیریت دانش را فراهم می‌کند و از تمرکز بر دیدگاه یک منبع خاص جلوگیری خواهد کرد.

چرا مدیریت دانش بیش از سایر حوزه‌ها به بررسی روندها نیاز دارد؟

اگرچه رصد روندها برای تمامی حوزه‌های مدیریتی اهمیت دارد، اما در میان آن‌ها، مدیریت دانش جایگاه ویژه‌ای دارد. دلیل این موضوع آن است که مدیریت دانش ذاتاً با تغییر، یادگیری، نوآوری و انتقال تجربه سروکار دارد؛ مفاهیمی که بیش از هر حوزه دیگری تحت تأثیر تحولات محیطی، فناوری و تغییرات اجتماعی قرار می‌گیرند. هر تغییری که در شیوه کار سازمان‌ها، فناوری‌های اطلاعاتی، رفتار کارکنان یا مدل‌های کسب‌وکار رخ دهد، دیر یا زود بر نحوه خلق، ثبت، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش نیز اثر خواهد گذاشت.



در دهه‌های گذشته، تمرکز اصلی مدیریت دانش بر ایجاد مخازن دانش، مستندسازی تجربیات، تدوین درس‌آموخته‌ها و توسعه بانک‌های اطلاعاتی بود. در آن دوران، بسیاری از سازمان‌ها موفقیت مدیریت دانش را با تعداد اسناد ثبت‌شده، حجم دانش ذخیره‌شده یا میزان اطلاعات موجود در پایگاه‌های دانشی اندازه‌گیری می‌کردند. اما با گذشت زمان مشخص شد که انباشت اطلاعات، به‌تنهایی ارزش‌آفرین نیست؛ آنچه اهمیت دارد، دسترسی به دانش صحیح، در زمان مناسب و در بستر انجام کار است. همین تغییر نگرش، نقطه آغاز تحول مدیریت دانش در سال‌های اخیر بوده است.

امروزه مدیریت دانش دیگر یک سامانه نرم‌افزاری یا یک مخزن اسناد نیست، بلکه به یکی از توانمندسازهای اصلی تحول سازمانی تبدیل شده است. سازمان‌ها انتظار دارند مدیریت دانش به بهبود تصمیم‌گیری، افزایش نوآوری، تسریع یادگیری، حفظ دانش خبرگان، توسعه سرمایه انسانی و ارتقای بهره‌وری کمک کند. دستیابی به این اهداف نیز مستلزم آن است که نظام‌های مدیریت دانش همگام با تغییرات محیطی تکامل پیدا کنند.

یکی از مهم‌ترین عواملی که مدیریت دانش را بیش از سایر حوزه‌های مدیریتی تحت تأثیر قرار داده، شتاب بی‌سابقه تحول فناوری است. در سال‌های اخیر، فناوری‌هایی مانند رایانش ابری، کلان‌داده، اینترنت اشیا، تحلیل پیشرفته داده‌ها، جست‌وجوی معنایی و به‌ویژه هوش مصنوعی مولد، شیوه تولید و استفاده از دانش را به‌طور اساسی دگرگون کرده‌اند. امروزه کارکنان انتظار دارند پاسخ پرسش‌های خود را در چند ثانیه و در همان محیط کاری دریافت کنند؛ نه اینکه ساعت‌ها در میان اسناد و پایگاه‌های اطلاعاتی به جست‌وجو بپردازند. این تغییر انتظار، به معنای تغییر کامل در طراحی سامانه‌های مدیریت دانش است.

از سوی دیگر، هوش مصنوعی نه‌تنها ابزارهای مدیریت دانش را متحول کرده، بلکه مفهوم دانش سازمانی را نیز دستخوش تغییر کرده است. اگر در گذشته بخش عمده فعالیت‌های مدیریت دانش به ثبت و بازیابی اطلاعات اختصاص داشت، امروز ابزارهای هوشمند قادرند دانش را تحلیل کنند، میان اسناد ارتباط برقرار کنند، پاسخ‌های شخصی‌سازی‌شده ارائه دهند و حتی در استخراج تجربیات خبرگان نقش فعالی ایفا کنند. این تحول باعث شده است بسیاری از مفاهیم سنتی مدیریت دانش نیازمند بازنگری باشند.

عامل دیگری که ضرورت رصد روندها را در مدیریت دانش دوچندان می‌کند، تغییر شیوه‌های کار و همکاری است. گسترش دورکاری، تیم‌های پراکنده جغرافیایی، همکاری‌های بین‌سازمانی و استفاده گسترده از ابزارهای دیجیتال، الگوهای اشتراک دانش را تغییر داده‌اند. دیگر نمی‌توان مدیریت دانش را صرفاً بر پایه جلسات حضوری، مستندسازی سنتی یا مخازن اطلاعاتی طراحی کرد.

نظام‌های مدیریت دانش باید بتوانند در محیط‌های کاری دیجیتال، به‌صورت هوشمند و در جریان انجام فعالیت‌های روزمره، دانش موردنیاز کارکنان را در اختیار آن‌ها قرار دهند. همچنین، ورود نسل‌های جدید به بازار کار نیز یکی از روندهای اثرگذار بر آینده مدیریت دانش است. کارکنان نسل‌های جدید، انتظارات متفاوتی نسبت به یادگیری، دسترسی به اطلاعات و تعامل با فناوری دارند. آن‌ها به ابزارهای ساده، سریع، تعاملی و هوشمند عادت کرده‌اند و تمایل چندانی به استفاده از سامانه‌های پیچیده و مبتنی بر مستندسازی سنتی ندارند. بنابراین، نظام‌های مدیریت دانش نیز باید متناسب با این تغییرات بازطراحی شوند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای نسل جدید کارکنان باشند.

در کنار این عوامل، تحول دیجیتال نیز مرزهای مدیریت دانش را گسترش داده است. امروزه مدیریت دانش دیگر تنها مسئول نگهداری اطلاعات نیست، بلکه بخشی از اکوسیستم تحول دیجیتال سازمان محسوب می‌شود و باید با سامانه‌های منابع انسانی، مدیریت پروژه، مدیریت فرآیندها، هوش تجاری، مدیریت ارتباط با مشتری و سایر سامانه‌های سازمانی یکپارچه باشد. این یکپارچگی باعث می‌شود دانش به جای آنکه در مخازن جداگانه نگهداری شود، در متن فعالیت‌های سازمان جریان پیدا کند و به تصمیم‌گیری‌های روزمره کمک کند.

از سوی دیگر، سرعت تغییرات در حوزه مدیریت دانش به اندازه‌ای افزایش یافته است که فاصله میان یک رویکرد نوآورانه و یک رویکرد منسوخ، ممکن است تنها چند سال باشد.

روش‌هایی که تا یک دهه پیش به‌عنوان بهترین تجربه شناخته می‌شدند، امروز در بسیاری از سازمان‌های پیشرو جای خود را به رویکردهای هوشمند، داده‌محور و مبتنی بر تجربه کارکنان داده‌اند. این واقعیت نشان می‌دهد که تکیه بر تجربه‌های گذشته، بدون توجه به روندهای نوپهور، می‌تواند اثربخشی نظام مدیریت دانش را به‌تدریج کاهش دهد.

سازمان‌های پیشرو در جهان به‌صورت مستمر روندهای مدیریت دانش را رصد می‌کنند و نتایج این بررسی‌ها را در بازنگری راهبردها، طراحی معماری مدیریت دانش، انتخاب فناوری‌ها، توسعه قابلیت‌های کارکنان و تعریف پروژه‌های تحول به کار می‌گیرند. آن‌ها مدیریت دانش را یک نظام ایستا نمی‌دانند، بلکه آن را قابلیت پویا تلقی می‌کنند که باید همگام با تغییرات محیطی، فناوری و نیازهای کسب‌وکار تکامل یابد. بر همین اساس، بررسی روندهای مدیریت دانش تنها یک فعالیت پژوهشی یا کنجکاوی علمی نیست، بلکه ابزاری برای آینده‌نگری، کاهش ریسک، افزایش اثربخشی سرمایه‌گذاری‌ها و حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌آید. شناخت این روندها به مدیران کمک می‌کند تا از هم‌اکنون برای تغییرات پیش‌رو آماده شوند، منابع خود را در مسیرهای درست سرمایه‌گذاری کنند و نظام‌های مدیریت دانشی طراحی کنند که نه تنها پاسخگوی نیازهای امروز، بلکه آماده پاسخگویی به نیازهای فردا نیز باشند.

اولویت‌ها و روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۶

این گزارش، یافته‌های اولیه حاصل از پیمایش «اولویت‌ها و روندهای مدیریت دانش ۲۰۲۶» را که توسط APQC انجام شده است، ارائه می‌کند. نتایج این پژوهش بر پایه دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگانی از صنایع و نقش‌های سازمانی گوناگون در سراسر جهان گردآوری شده است. این مطالعه بررسی می‌کند که تیم‌های مدیریت دانش چگونه خود را با تحولات شتابان فناوری، به‌ویژه با ادغام هوش مصنوعی در فعالیت‌ها و فرایندهای خود، تطبیق می‌دهند. همچنین مهم‌ترین اولویت‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و شایستگی‌های موردنیاز را که آینده مدیریت دانش را شکل خواهند داد، شناسایی می‌کند. این گزارش می‌تواند به‌عنوان مرجعی برای بنچ‌مارک (الگوبرداری) اولویت‌های مدیریت دانش، مقایسه میزان آمادگی سازمان‌ها در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و شناسایی حوزه‌هایی که نیازمند بررسی و سرمایه‌گذاری بیشتر هستند، مورد استفاده قرار گیرد؛ به‌ویژه زمانی که سازمان‌ها در حال برنامه‌ریزی برای سال ۲۰۲۶ هستند.



این گزارش با مشارکت ۱۶۴ شرکت‌کننده معتبر از سازمان‌های بین‌المللی تدوین شده است.

💡 وضعیت کنونی و سطح بلوغ برنامه‌های مدیریت دانش

💡 مهم‌ترین اولویت‌های مدیریت دانش و اولویت‌های راهبردی کسب‌وکار در سال ۲۰۲۶

💡 روندهای فناوری، از جمله پذیرش، استقرار و یکپارچه‌سازی هوش مصنوعی

💡 فرصت‌های گسترش اثرگذاری مدیریت دانش و مهم‌ترین تهدیدهای پیش روی

موفقیت آنهارت‌ها و شایستگی‌های حیاتی موردنیاز برای سازمان‌های آینده



یافته‌های کلیدی گزارش

۱. مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به یک اولویت استراتژیک است.

مدیریت دانش همچنان در حال تقویت جایگاه خود به عنوان یک قابلیت راهبردی در سازمان‌ها است. بر اساس نتایج این پیمایش، ۵۹ درصد از مشارکت‌کنندگان اعلام کرده‌اند که میزان حمایت سازمان از مدیریت دانش افزایش یافته است و انتظار دارند سرمایه‌گذاری در این حوزه نیز در سال‌های آینده رشد بیشتری داشته باشد.

۲. بلوغ مدیریت دانش در حال ارتقا است، اما بیشتر برنامه‌های مدیریت دانش هنوز در مسیر تکامل قرار دارند.

گرچه سطح بلوغ مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها رو به افزایش است، اما اغلب برنامه‌های مدیریت دانش همچنان در مراحل ابتدایی تا میانی بلوغ قرار دارند. بر اساس نتایج این پیمایش، ۵۹ درصد از سازمان‌ها یا در حال ایجاد قابلیت‌ها و زیرساخت‌های پایه مدیریت دانش هستند یا همچنان رویکردهای مدیریت دانش خود را توسعه و تکامل می‌بخشند.

۳. هوش مصنوعی شتاب‌دهنده تحول مدیریت دانش است.

هوش مصنوعی به یکی از محورهای اصلی برنامه‌های مدیریت دانش تبدیل شده است. بر اساس نتایج این پیمایش، ۴۹ درصد از سازمان‌ها، هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند را در زمره اولویت‌های اصلی خود قرار داده‌اند. همچنین هوش مصنوعی مولد در صدر سرمایه‌گذاری‌های کنونی و راهبردهای فناورانه آینده سازمان‌ها قرار دارد.

۴. مهم‌ترین فرصت‌ها، گسترش دسترسی به دانش و افزایش اثرگذاری مدیریت دانش را هدف قرار داده‌اند.

سازمان‌ها، بزرگ‌ترین فرصت‌های پیش روی مدیریت دانش را در بهره‌گیری از هوش مصنوعی برای توسعه و گسترش مدیریت دانش، کاهش موانع دسترسی به اطلاعات و پوشش شکاف‌های حیاتی دانشی در سراسر سازمان می‌دانند.

۵. چالش‌های سازمانی همچنان مهم‌ترین عامل تهدیدکننده موفقیت مدیریت دانش هستند.

مهم‌ترین موانع موفقیت مدیریت دانش همچنان ریشه در عوامل انسانی و سازمانی دارند. از جمله این موانع می‌توان به فرهنگ سازمانی، خستگی ناشی از تغییرات مستمر، تعارض و رقابت میان اولویت‌های مدیران، و محدودیت ظرفیت و توان نیروی انسانی اشاره کرد.



وضعیت فعلی مدیریت دانش

مدیریت دانش در حال تقویت جایگاه خود است، اما بیشتر برنامه‌های مدیریت دانش هنوز به بلوغ کامل نرسیده‌اند.

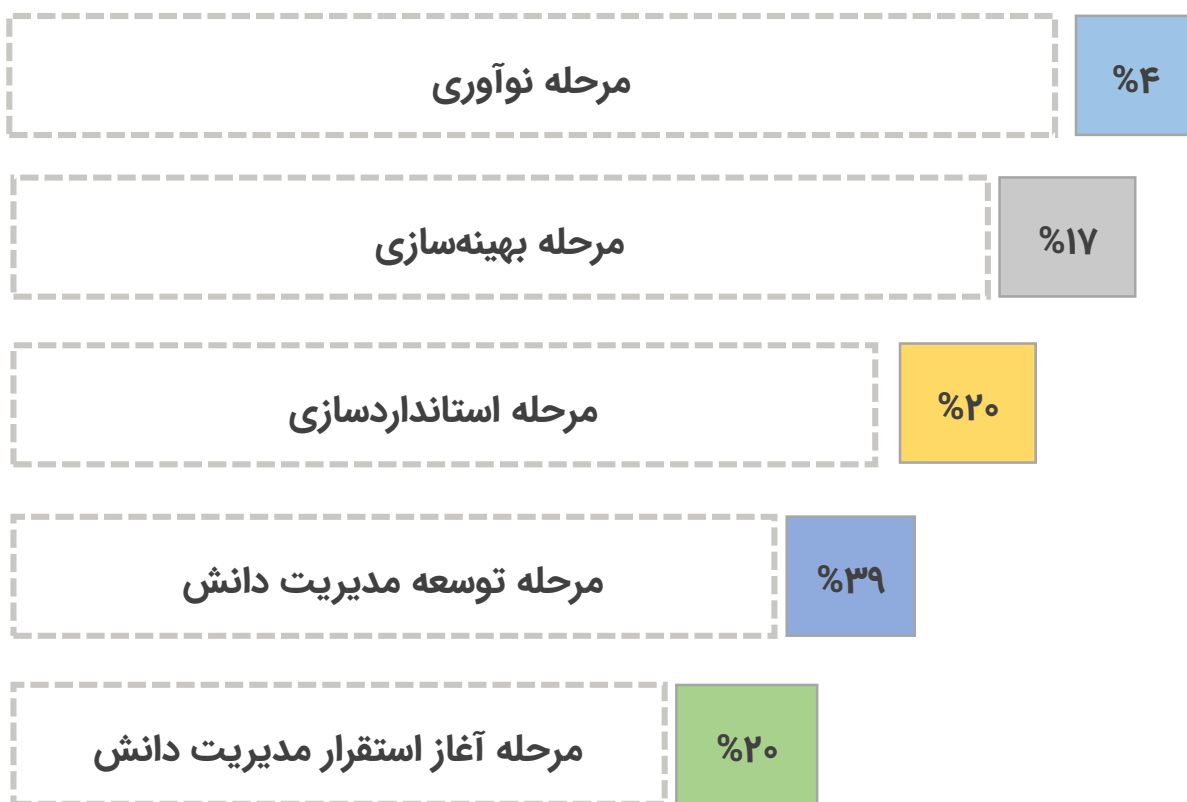
بیش از نیمی از مشارکت‌کنندگان معتقدند مدیریت دانش در سازمان آن‌ها در حال تقویت جایگاه و شتاب گرفتن است. همچنین، اغلب پاسخ‌دهندگان بیان کرده‌اند که برنامه‌های مدیریت دانش آن‌ها در مسیر پیشرفت و توسعه قرار دارد؛ نه آن‌قدر بالغ شده‌اند که بتوان آن‌ها را کاملاً موفق و تثبیت‌شده دانست و نه در مسیر افول و عقب‌گرد هستند.





ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها

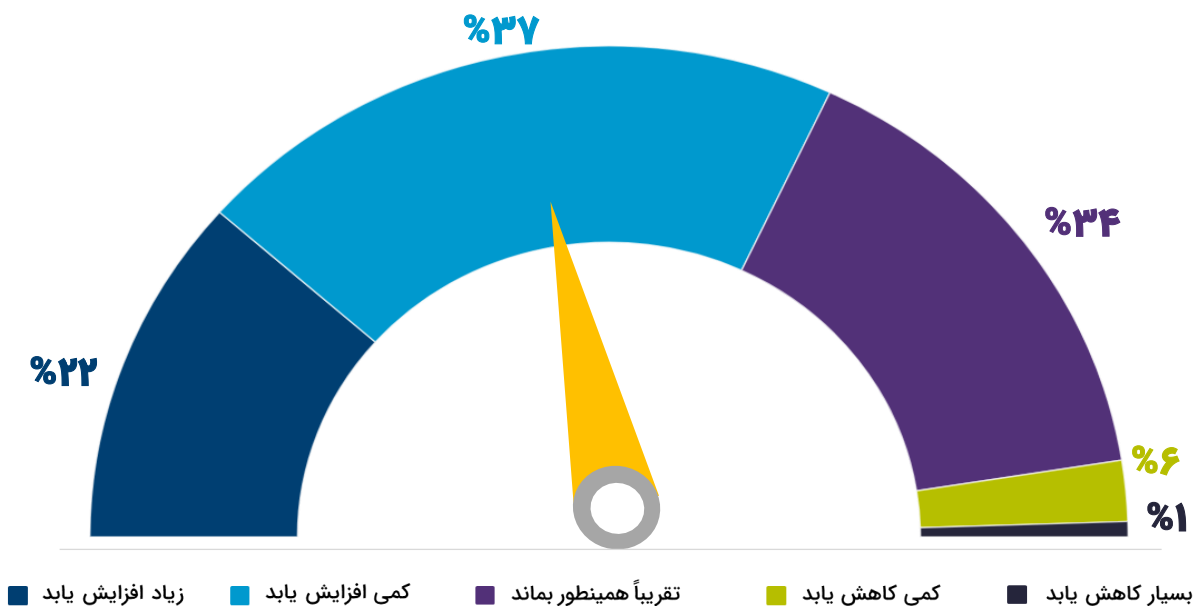
در عین حال، نتایج نشان می‌دهد که سطح بلوغ مدیریت دانش در بیشتر سازمان‌ها همچنان در مراحل ابتدایی تا میانی قرار دارد. این موضوع حاکی از آن است که بسیاری از سازمان‌ها اگرچه در حال پیشرفت هستند، اما هنوز موفق به استانداردسازی و بهینه‌سازی رویکردهای مدیریت دانش خود نشده‌اند.





پیش‌بینی وضعیت سرمایه‌گذاری بر روی مدیریت دانش

نتایج این پیمایش نشان می‌دهد که نزدیک به دو سوم پاسخ‌دهندگان انتظار دارند میزان سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش در سازمان‌هایشان افزایش یابد. این یافته نشان می‌دهد که با وجود آنکه بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش هنوز در مراحل ابتدایی یا میانی بلوغ قرار دارند، سازمان‌ها همچنان مدیریت دانش را به‌عنوان یک حوزه راهبردی و ارزش‌آفرین تلقی می‌کنند و برای توسعه آن آمادگی بیشتری دارند. چشم‌انداز سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش، امیدوارکننده‌تر از وضعیت کنونی بلوغ برنامه‌های مدیریت دانش است.



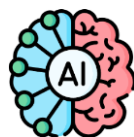
نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها کماکان به موضوع مدیریت دانش توجه دارند و به‌عنوان یکی از نظام‌های بهبودی سازمان به آن توجه می‌کنند. به‌این‌اساس سازمان‌های بزرگ دنیا قصد سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش دارند.



۵ اولویت بالای تیم‌های مدیریت دانش

نزدیک به نیمی از پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که به‌کارگیری هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند، مهم‌ترین اولویت تیم‌های مدیریت دانش در سال ۲۰۲۶ خواهد بود. سایر اولویت‌های اصلی نیز نشان می‌دهد که تیم‌های مدیریت دانش در تلاش‌اند میان حرکت به‌سوی نوآوری و تحول دیجیتال، و تقویت زیرساخت‌ها و قابلیت‌های بنیادین مدیریت دانش تعادل برقرار کنند. از مهم‌ترین این اولویت‌ها می‌توان به شناسایی و ترسیم دانش‌های حیاتی، ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش، توسعه همکاری و تعامل میان کارکنان، و افزایش مشارکت و درگیرسازی ذی‌نفعان اشاره کرد.

۴۹٪ هوش مصنوعی مولد و فناوری هوشمند



۲۳٪ نقشه دانش و شناسایی دانش کلیدی

۲۲٪ ارتقاء سطح بلوغ



۲۱٪ تسهیل همکاری

۲۰٪ تقویت مشارکت و تعامل کارکنان



مهم‌ترین اولویت‌های کسب‌وکاری

مدیریت دانش

اولویت‌های کسب‌وکار مانند یکپارچگی راهبردی و تجربه کارکنان و مشتریان، هر یک از دیدگاه حدود ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان از اهمیت برخوردار بوده‌اند. این موارد نیز، در کنار سایر اولویت‌های کسب‌وکار، همچنان نقش مهمی در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش ایفا می‌کنند و اثربخشی آن‌ها به همسویی با روندهای صنعت و اهداف راهبردی سازمان وابسته است. در مقابل، کاهش هزینه‌ها و تنوع، برابری و فراگیری (DEI) همچنان در مقایسه با سایر اولویت‌ها، از جایگاه پایین‌تری در برنامه‌های مدیریت دانش برخوردار هستند.

ارتقای بهره‌وری عملیاتی و بهبود فرایندها ۴۷%

سازمان هوشمند ۳۶%

تحول دیجیتال ۲۸%

یکپارچه‌سازی استراتژیک ۲۶%

بهره‌وری ۲۵%

تصمیم‌گیری مبتنی بر داده ۲۵%

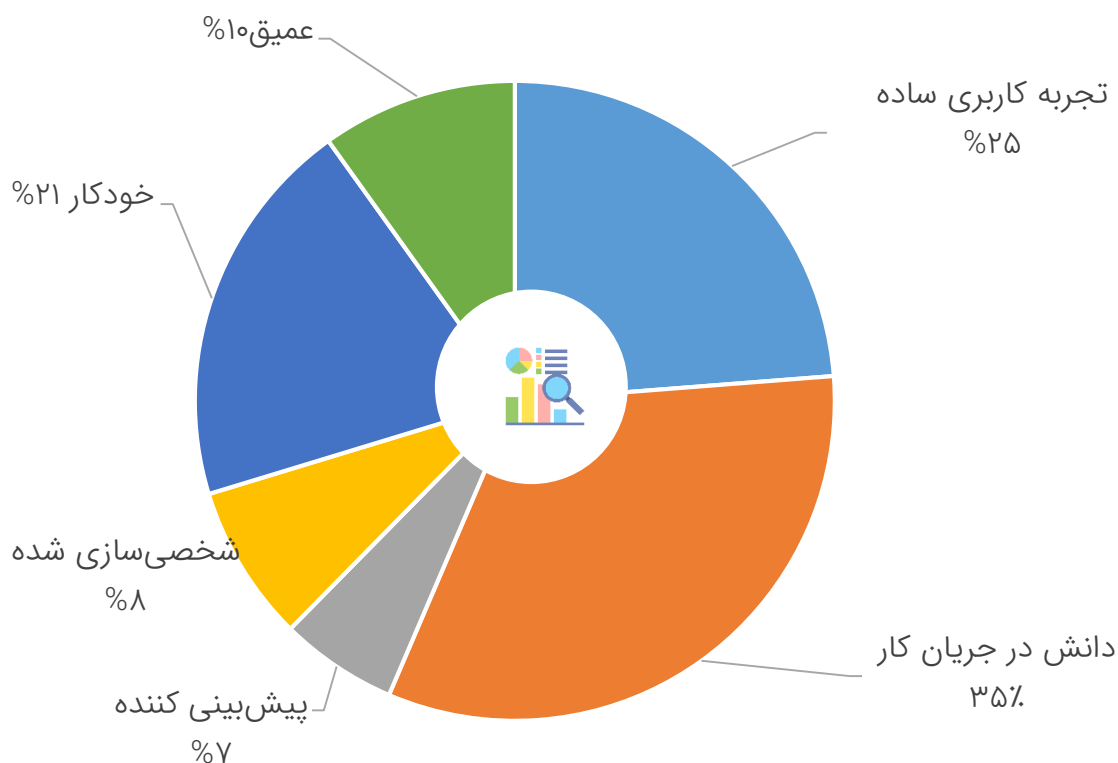
یادگیری مستمر ۲۴%

همانند نتایج سال‌های اخیر، «بهره‌وری عملیاتی و بهبود فرایند» 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 عملیاتی و بهبود فرایند سازمان اثرگذار باشد.



مهم‌ترین موضوعات مرتبط با تجربه کاربران

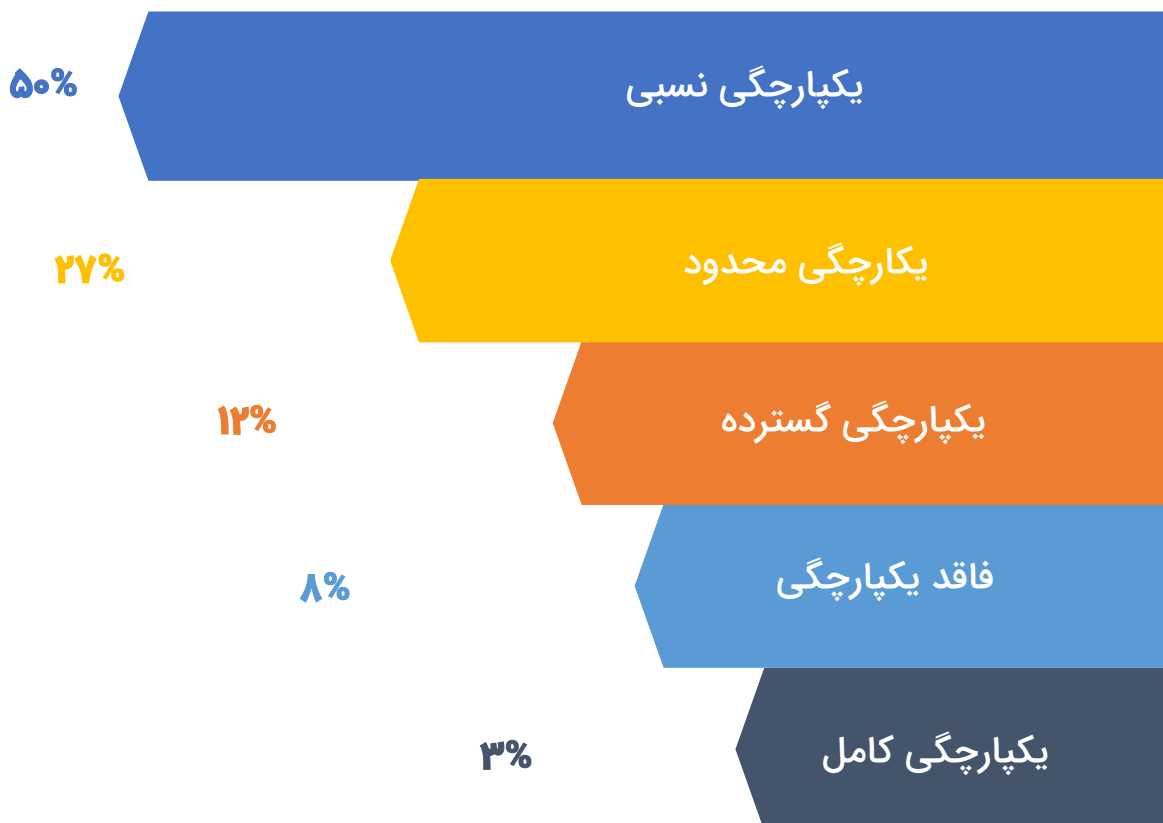
نتایج این پیمایش نشان می‌دهد که از هر سه پاسخ‌دهنده، یک نفر ترجیح می‌دهد قابلیت‌های مدیریت دانش به‌طور مستقیم در فرایندهای کاری و نرم‌افزارهای مورد استفاده کارکنان ادغام شود؛ به‌گونه‌ای که دسترسی به دانش، بخشی طبیعی از انجام کار روزانه باشد. همچنین، به نظر می‌رسد تمرکز اصلی تیم‌های مدیریت دانش در گام نخست بر فراهم کردن دسترسی یکپارچه، ساده و شهودی به دانش است. پس از تحقق این هدف، توجه آن‌ها به توسعه قابلیت‌های پیشرفته‌تر تجربه کاربری، از جمله شخصی‌سازی محتوا و ارائه پیش‌دستانه دانش متناسب با نیاز کاربران معطوف می‌شود.





از اتصال تا یکپارچگی؛ چالش پیش روی سامانه‌های دیجیتال و هوش مصنوعی

نتایج این پیمایش نشان می‌دهد که ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان، سطح یکپارچگی میان ابزارهای دیجیتال و قابلیت‌های هوش مصنوعی در سازمان خود را تنها در حد یکپارچگی نسبی ارزیابی کرده‌اند. این موضوع بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها هنوز نتوانسته‌اند سامانه‌های دیجیتال، ابزارهای مدیریت دانش و قابلیت‌های هوش مصنوعی را به طور کامل با یکدیگر یکپارچه کنند. در نتیجه، شکاف‌های موجود در فرایندها و گردش کار همچنان مانعی برای بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های خودکارسازی، همکاری مؤثر، و بهبود کارایی فرایندهای سرتاسری سازمان به شمار می‌روند.

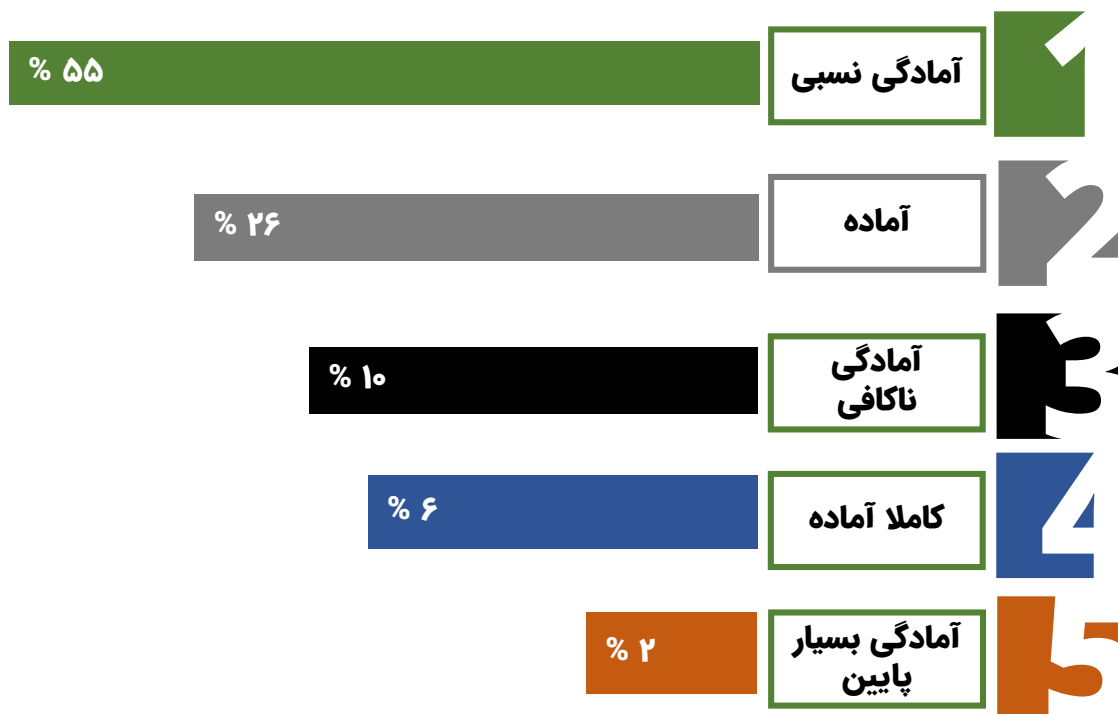


توجه: مقادیر موجود در نمودار نمایش داده شده مجموعاً ۱۰۰ درصد نمی‌شوند؛ زیرا این سوال «انتخاب تا سه مورد» بوده است.



میزان آمادگی سازمان‌ها برای به‌کارگیری فناوری‌های نوین

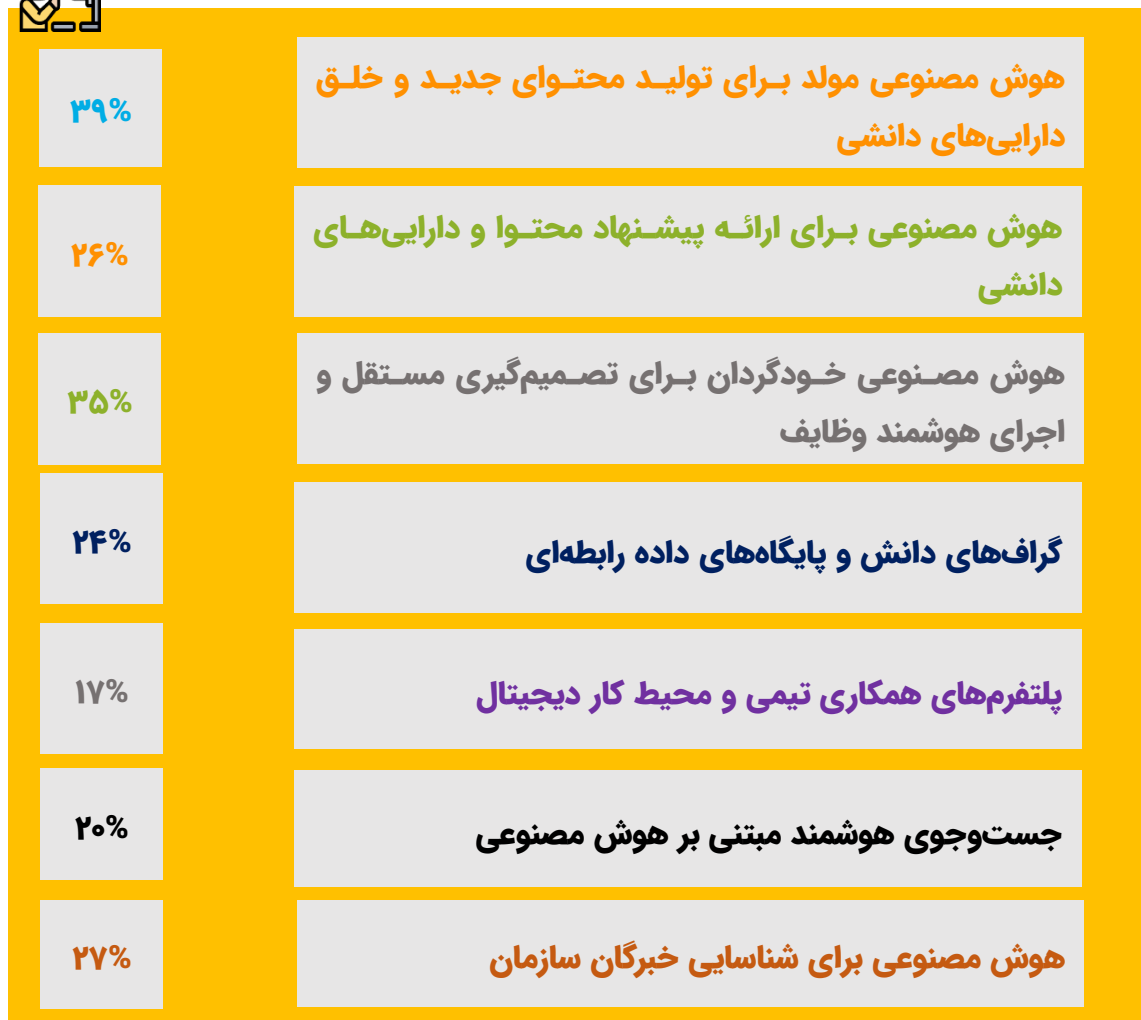
نتایج این پیمایش نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان، آمادگی سازمان خود برای به‌کارگیری فناوری‌های نوین را در سطحی نسبی ارزیابی می‌کنند. این موضوع بیانگر آن است که اگرچه بسیاری از سازمان‌ها حرکت به سمت فناوری‌های نوین را آغاز کرده‌اند، اما هنوز زیرساخت‌ها، قابلیت‌ها و شرایط لازم برای استقرار کامل این فناوری‌ها به‌طور کامل فراهم نشده است. همچنین تنها ۳۲ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که سازمان آن‌ها برای پذیرش فناوری‌های نوین آماده یا کاملاً آماده است. این یافته نشان می‌دهد که بلوغ فرایندهای پذیرش و استقرار فناوری، همراه با توانمندی سازمان‌ها در مدیریت تغییر و انطباق با تحولات فناورانه، همچنان در میان سازمان‌ها یکسان و هم‌سطح نیست و بسیاری از سازمان‌ها برای بهره‌گیری مؤثر از فناوری‌های نوین، به تقویت این قابلیت‌ها نیاز دارند.





محور اصلی مدیریت دانش در حال حاضر و سه سال آینده

اولویت‌های کنونی فناوری در مدیریت دانش، به‌طور عمده بر هوش مصنوعی متمرکز است. با این حال، پلتفرم‌های همکاری و گراف‌های دانش همچنان از مهم‌ترین فناوری‌های توانمندساز مدیریت دانش به شمار می‌روند و نقش اساسی در شکل‌دهی زیرساخت‌های این حوزه ایفا می‌کنند. چشم‌انداز فناوری‌های مدیریت دانش در سه سال آینده نیز تفاوت چشمگیری با اولویت‌های امروز ندارد. انتظار می‌رود هوش مصنوعی مولد، هوش مصنوعی عامل‌گرا (Agentic AI)، قابلیت‌های شناسایی خبرگان، سامانه‌های توصیه‌گر و گراف‌های دانش همچنان کانون اصلی توجه و سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در توسعه فناوری‌های مدیریت دانش باشند.





مهم‌ترین فرصت‌های مدیریت دانش

نزدیک به نیمی از پاسخ‌دهندگان معتقدند که بزرگ‌ترین فرصت پیش روی مدیریت دانش، بهره‌گیری از هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند برای گسترش دامنه اثرگذاری مدیریت دانش در سازمان است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که به‌کارگیری فناوری‌های نوین، در کنار همسوسازی راهبردهای مدیریت دانش با اهداف و اولویت‌های کسب‌وکار، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش ارزش‌آفرینی مدیریت دانش برای سازمان دارد.

افزایش اثرگذاری مدیریت دانش از طریق بهره‌گیری از هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند برای خودکارسازی و شخصی‌سازی ارائه دانش

۴۵ درصد

۳۹ درصد

ارتقای بهره‌وری کارکنان از طریق کاهش چالش‌های ناشی از پراکندگی و بی‌نظمی مخازن اطلاعاتی

رفع شکاف‌های دانشی و از میان برداشتن سیل‌های دانشی که مانع عملکرد و نوآوری سازمان می‌شوند

۳۴ درصد

۳۱ درصد

تقویت جایگاه مدیریت دانش به‌عنوان یک دارایی راهبردی مورد حمایت و پذیرش مدیران ارشد

تسهیل نوآوری از طریق افزایش دسترس‌پذیری و قابلیت استفاده مجدد از دانش سازمانی

۲۷ درصد



مهم‌ترین تهدیدهای پیش روی مدیریت دانش

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی همچنان مهم‌ترین مانع موفقیت مدیریت دانش است. ۴۰ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که نبود نظام‌های انگیزشی مناسب برای ترغیب کارکنان به اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد از دانش، اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش را محدود می‌کند. علاوه بر این، فرسودگی ناشی از تغییرات پی‌درپی، رقابت و تعارض میان اولویت‌های مدیریتی و محدودیت ظرفیت و توان کارکنان به دلیل حجم بالای فعالیت‌ها، از دیگر موانع اصلی موفقیت مدیریت دانش محسوب می‌شوند. این چالش‌ها موجب می‌شوند مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های مدیریت دانش کاهش یابد و استقرار و تثبیت رفتارهای دانشی جدید در سازمان با دشواری بیشتری همراه شود.

فرهنگ سازمانی، کارکنان را به اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد از دانش ترغیب نمی‌کند.

۴۰ درصد

۳۹ درصد

تغییرات پی‌درپی و مستمر در سازمان، پذیرش و نهادینه‌سازی رفتارهای جدید را دشوار کرده است.

مدیران بر مسائل و فرصت‌هایی تمرکز دارند که از نگاه آنان فوریت بیشتری نسبت به مدیریت دانش دارند.

۳۷ درصد

۳۷ درصد

حجم بالای وظایف و فشار کاری کارکنان، فرصت کافی برای مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش را سلب کرده است.

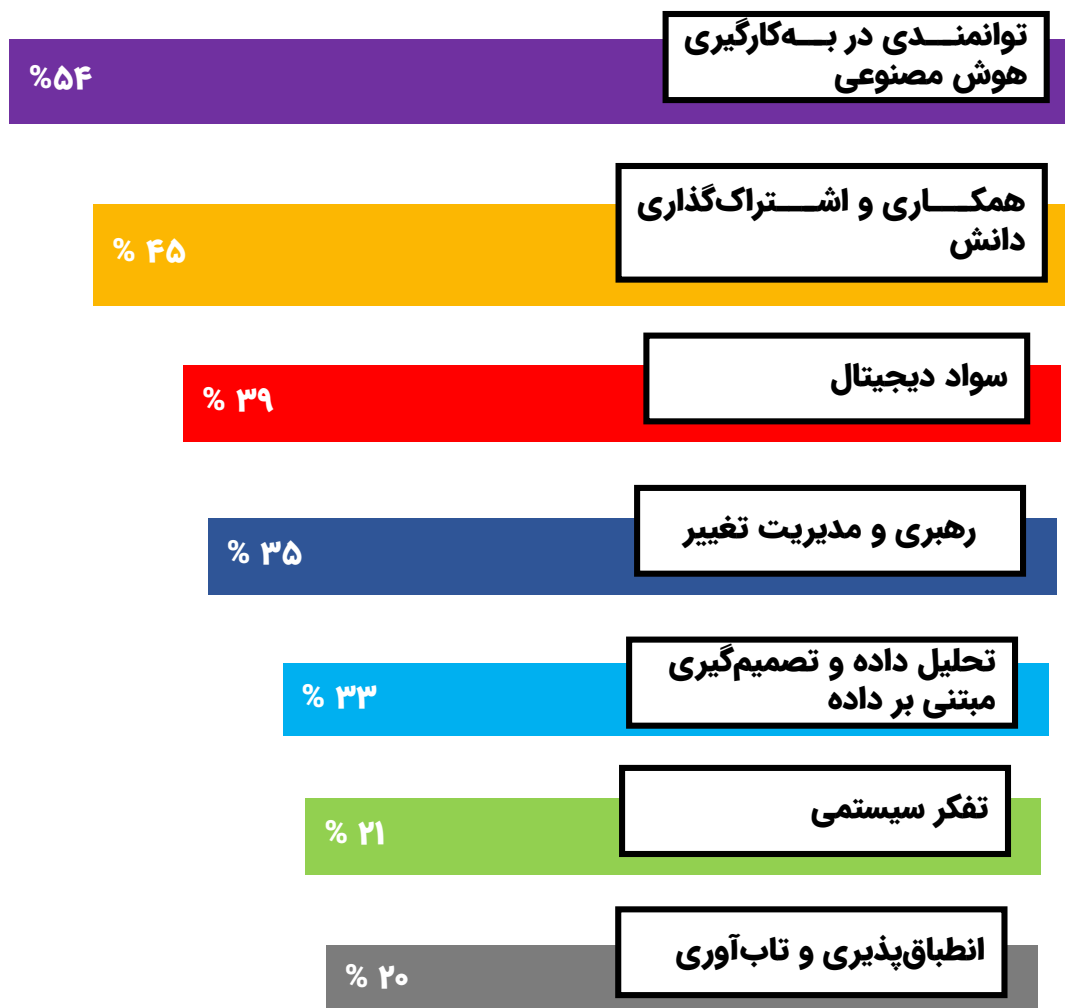
سنجش و اندازه‌گیری اثرات مدیریت دانش دشوار است و تأمین حمایت و منابع مالی موردنیاز را با چالش مواجه می‌کند.

۳۳ درصد



شایستگی‌های کلیدی موردنیاز سازمان‌ها برای آمادگی در برابر آینده

بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان، توانمندی در به‌کارگیری هوش مصنوعی و فناوری‌های خودکارسازی را مهم‌ترین شایستگی موردنیاز برای آینده می‌دانند. با این حال، سایر اولویت‌های مطرح‌شده نشان می‌دهد که شایستگی‌های انسان‌محور، از جمله همکاری و اشتراک‌گذاری دانش، نقش مهمی در بهره‌گیری اثربخش از فناوری ایفا می‌کنند. این نتایج بر اهمیت توسعه هم‌زمان شایستگی‌های فنی و مهارت‌های بین‌فردی تأکید دارد؛ چرا که این دو، پیش‌نیاز اصلی سازگاری سازمان‌ها با تحولات شتابان محیط کسب‌وکار و تداوم موفقیت آن‌ها به شمار می‌روند.





مهم‌ترین شایستگی‌های موردنیاز تیم‌های مدیریت دانش

شایستگی‌های موردنیاز تیم‌های مدیریت دانش، همسو با نیازهای مهارتی کل سازمان در حال تحول است. اگرچه توانمندی در به‌کارگیری هوش مصنوعی یکی از مهم‌ترین الزامات به شمار می‌رود، اما تیم‌های مدیریت دانش برای تبدیل ظرفیت‌های فناوری به کاربست مؤثر، پذیرش سازمانی و ارزش‌آفرینی، باید در حوزه‌هایی مانند مدیریت تغییر، تفکر طراحی، مدیریت فرایند، همکاری و ارتباطات نیز توانمند باشند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که آینده مدیریت دانش، مستلزم ترکیبی متوازن از شایستگی‌های فنی پیشرفته و قابلیت‌های انسان‌محور است؛ ترکیبی که سازمان‌ها را در پذیرش فناوری‌های نوین، سازگاری با تغییرات و ارتقای اثربخشی مدیریت دانش توانمند می‌سازد.





جمع‌بندی گزارش روندهای مدیریت دانش ۲۰۲۶

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پیمایش آن است که مدیریت دانش دیگر به‌عنوان یک فعالیت پشتیبان یا صرفاً عملیاتی تلقی نمی‌شود، بلکه به‌تدریج جایگاه خود را به‌عنوان یک قابلیت راهبردی در سازمان‌ها تثبیت کرده است. در گذشته، بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش را مجموعه‌ای از فعالیت‌های مستندسازی، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یا ثبت درس‌آموخته‌ها می‌دانستند، اما امروز نگاه مدیران ارشد به این حوزه تغییر کرده است. مدیریت دانش اکنون به عنوان یکی از عوامل کلیدی تحقق تحول دیجیتال، توسعه نوآوری، افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری شناخته می‌شود.

نتایج پیمایش APQC نشان می‌دهد که ۵۹ درصد از مشارکت‌کنندگان اعلام کرده‌اند حمایت سازمان آن‌ها از مدیریت دانش در سال‌های اخیر افزایش یافته است. این یافته نشان می‌دهد که مدیران ارشد بیش از گذشته به نقش دانش در ایجاد ارزش، کاهش ریسک و حفظ مزیت رقابتی پی برده‌اند. همچنین بسیاری از سازمان‌ها انتظار دارند سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش، اعم از توسعه زیرساخت‌های فناورانه، آموزش کارکنان، به‌کارگیری هوش مصنوعی و استقرار روش‌های نوین اشتراک دانش، در سال‌های آینده افزایش یابد.

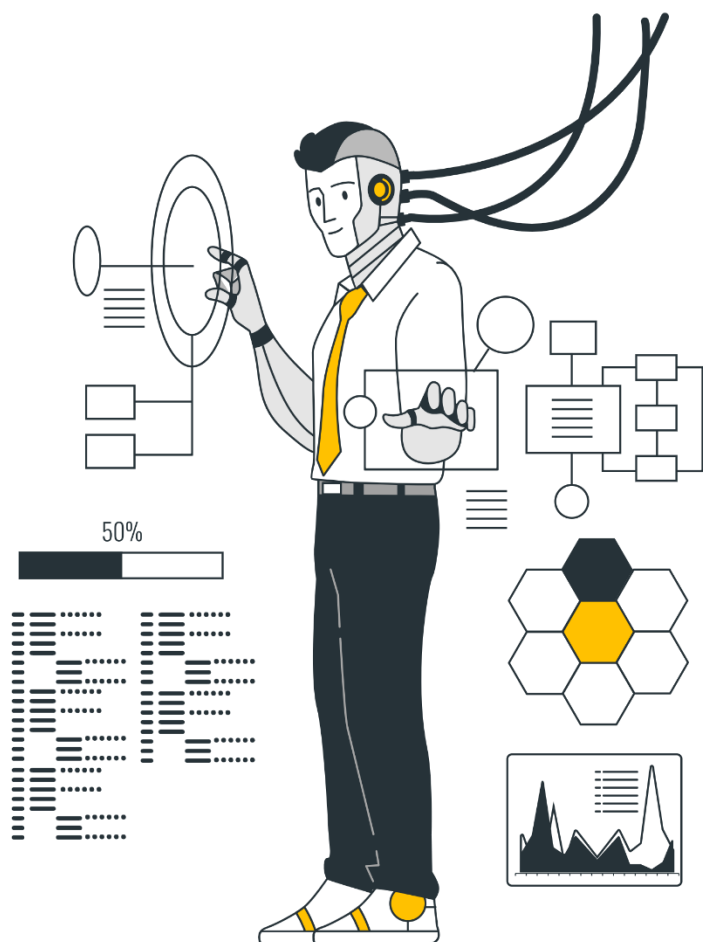
این تغییر نگرش از آن جهت اهمیت دارد که موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش همواره به میزان حمایت مدیران ارشد وابسته بوده است. تجربه پروژه‌های متعدد در سراسر جهان نشان داده است که حتی بهترین ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش نیز بدون پشتیبانی مدیریت عالی و همسویی با اهداف راهبردی سازمان، به نتایج مطلوب دست نخواهند یافت. بنابراین، تبدیل شدن مدیریت دانش به یک اولویت راهبردی، زمینه را برای سرمایه‌گذاری مؤثرتر، مشارکت بیشتر کارکنان و ادغام مدیریت دانش با فرآیندهای اصلی سازمان فراهم می‌کند.

یکی دیگر از یافته‌های قابل توجه این گزارش آن است که اگرچه سطح بلوغ مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها رو به افزایش است، اما بخش عمده‌ای از سازمان‌ها هنوز فاصله قابل توجهی تا دستیابی به یک نظام مدیریت دانش بالغ و یکپارچه دارند.

بر اساس نتایج این پیمایش، ۵۹ درصد از سازمان‌ها یا در مرحله ایجاد قابلیت‌ها و زیرساخت‌های اولیه مدیریت دانش قرار دارند یا همچنان در حال توسعه و تکامل رویکردهای خود هستند. این موضوع نشان می‌دهد که مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها هنوز به مرحله‌ای نرسیده است که کاملاً در فرهنگ، ساختار و فرآیندهای کسب‌وکار نهادینه شود.

در عمل، بسیاری از سازمان‌ها فعالیت‌هایی مانند مستندسازی تجربیات، ثبت درس‌آموخته‌ها، ایجاد انجمن‌های خبرگی یا توسعه سامانه‌های مدیریت دانش را آغاز کرده‌اند، اما هنوز نتوانسته‌اند این فعالیت‌ها را به بخشی از جریان طبیعی کار کارکنان تبدیل کنند. به همین دلیل، چالش‌هایی مانند مشارکت پایین کاربران، استفاده محدود از سامانه‌های دانشی، تکرار اشتباهات گذشته و دشواری در انتقال دانش خبرگان همچنان مشاهده می‌شود.

از سوی دیگر، این یافته را می‌توان نشانه‌ای مثبت نیز دانست. رشد تدریجی سطح بلوغ نشان می‌دهد که مدیریت دانش در حال حرکت از پروژه‌های مقطعی به سمت ایجاد قابلیت‌های پایدار سازمانی است. بسیاری از سازمان‌ها اکنون به جای تمرکز صرف بر ابزارها، به موضوعاتی مانند فرهنگ اشتراک دانش، تجربه کاربری، حاکمیت دانش، سنجش ارزش‌آفرینی و یکپارچه‌سازی مدیریت دانش با فرآیندهای کسب‌وکار توجه بیشتری نشان می‌دهند. این تغییر رویکرد، یکی از مهم‌ترین عوامل افزایش بلوغ مدیریت دانش در سال‌های آینده خواهد بود.



شاید بتوان مهم‌ترین روند سال‌های اخیر در حوزه مدیریت دانش را ورود گسترده هوش مصنوعی، به‌ویژه هوش مصنوعی مولد، به این حوزه دانست.

نتایج این پیمایش نشان می‌دهد که ۴۹ درصد از سازمان‌ها، هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند را در زمره اولویت‌های اصلی برنامه‌های مدیریت دانش خود قرار داده‌اند و هوش مصنوعی مولد، بیشترین سهم را در سرمایه‌گذاری‌های جاری و برنامه‌های آینده آن‌ها به خود اختصاص داده است.

اهمیت این یافته در آن است که هوش مصنوعی دیگر صرفاً یک ابزار جانبی برای مدیریت دانش محسوب نمی‌شود، بلکه در حال تبدیل شدن به موتور محرک تحول این حوزه است. در گذشته، کاربران برای یافتن دانش موردنیاز خود ناچار بودند در میان انبوهی از اسناد، دستورالعمل‌ها و گزارش‌ها جست‌وجو کنند، اما امروزه ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند پرسش کاربران را درک کنند، اطلاعات مرتبط را از منابع مختلف استخراج کنند، پاسخ‌های خلاصه و شخصی‌سازی‌شده ارائه دهند و حتی در صورت نیاز، منابع مورد استفاده را نیز معرفی کنند.

علاوه بر بازیابی دانش، هوش مصنوعی در حوزه‌هایی مانند استخراج دانش خبرگان، طبقه‌بندی خودکار اسناد، تولید محتوای اولیه، پیشنهاد خبرگان، تحلیل درس‌آموخته‌ها، شناسایی شکاف‌های دانشی و حتی پیش‌بینی نیازهای دانشی کارکنان نیز کاربردهای گسترده‌ای پیدا کرده است. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها در حال بازنگری معماری مدیریت دانش خود هستند تا بتوانند این فناوری‌ها را به‌صورت یکپارچه در فرآیندهای دانشی به کار گیرند.

با این حال، گزارش APQC تأکید می‌کند که موفقیت در این مسیر صرفاً به استفاده از فناوری وابسته نیست. کیفیت داده‌ها، ساختار مناسب مخازن دانش، حاکمیت اطلاعات، رعایت الزامات امنیتی و آماده‌سازی کارکنان برای استفاده مؤثر از هوش مصنوعی، از جمله پیش‌نیازهای بهره‌برداری موفق از این فناوری در مدیریت دانش به شمار می‌روند.

بر اساس یافته‌های این گزارش، سازمان‌ها معتقدند که بزرگ‌ترین فرصت پیش روی مدیریت دانش، استفاده از فناوری‌های نوین برای افزایش دسترسی کارکنان به دانش، حذف موانع موجود و ارتقای اثربخشی نظام‌های دانشی است.

در بسیاری از سازمان‌ها، دانش موردنیاز وجود دارد، اما کارکنان در زمان مناسب به آن دسترسی پیدا نمی‌کنند.

این مشکل ممکن است ناشی از پراکندگی اطلاعات در سامانه‌های مختلف، دشواری جست‌وجو، نبود ساختار مناسب برای طبقه‌بندی اطلاعات یا وابستگی بیش از حد به دانش افراد باشد. در چنین شرایطی، ارزش واقعی دانش سازمانی هرگز به طور کامل محقق نمی‌شود.

هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین این امکان را فراهم کرده‌اند که دانش، بدون توجه به محل ذخیره‌سازی آن، در زمان مناسب و متناسب با نیاز هر کاربر در اختیار او قرار گیرد. این موضوع باعث می‌شود کارکنان زمان کمتری را صرف جست‌وجوی اطلاعات کنند و زمان بیشتری را به تحلیل، تصمیم‌گیری و خلق ارزش اختصاص دهند.



از سوی دیگر، سازمان‌ها یکی دیگر از فرصت‌های مهم را شناسایی و پوشش شکاف‌های دانشی می‌دانند. تحلیل داده‌های دانشی و رفتار کاربران می‌تواند نشان دهد که در چه حوزه‌هایی دانش کافی وجود ندارد، چه موضوعاتی بیشترین تقاضا را دارند و چه دانش‌هایی در معرض از دست رفتن هستند. این اطلاعات، مبنای ارزشمندی برای برنامه‌ریزی آموزشی، استخراج دانش خبرگان و توسعه محتوای دانشی فراهم می‌کند.

با وجود پیشرفت‌های چشمگیر فناوری، نتایج این پیمایش نشان می‌دهد که مهم‌ترین موانع موفقیت مدیریت دانش همچنان ریشه در عوامل انسانی و سازمانی دارند، نه محدودیت‌های فناورانه. این یافته، یکی از مهم‌ترین پیام‌های گزارش APQC است؛ زیرا نشان می‌دهد که موفقیت مدیریت دانش بیش از آنکه به انتخاب نرم‌افزار مناسب وابسته باشد، به نحوه مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی و مشارکت کارکنان بستگی دارد.

بر اساس نتایج این گزارش، مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیریت دانش شامل ضعف فرهنگ اشتراک دانش، خستگی ناشی از تغییرات مستمر، رقابت میان اولویت‌های مختلف سازمان، محدودیت زمان و ظرفیت کارکنان و کمبود منابع انسانی متخصص است.

در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان ارزش مدیریت دانش را می‌پذیرند، اما فشار ناشی از فعالیت‌های روزمره باعث می‌شود فرصت کافی برای مستندسازی تجربیات، مشارکت در انجمن‌های خبرگی یا اشتراک‌گذاری دانش نداشته باشند. از سوی دیگر، زمانی که مدیران ارشد اولویت‌های متعددی را هم‌زمان دنبال می‌کنند، برنامه‌های مدیریت دانش نیز ممکن است به تدریج در حاشیه قرار گیرند.

عامل مهم دیگر، فرهنگ سازمانی است. اگر فضای سازمان بر رقابت فردی، انحصار اطلاعات یا نبود اعتماد استوار باشد، حتی پیشرفته‌ترین سامانه‌های مدیریت دانش نیز نمی‌توانند مشارکت واقعی کارکنان را جلب کنند. در مقابل، سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری، همکاری و اعتماد را تقویت کرده‌اند، معمولاً موفق‌تر از سایرین از فناوری‌های مدیریت دانش بهره می‌برند.

این یافته، بار دیگر تأکید می‌کند که آینده مدیریت دانش تنها با توسعه فناوری رقم نخواهد خورد. هرچند هوش مصنوعی و ابزارهای نوین، قابلیت‌های مدیریت دانش را متحول کرده‌اند، اما موفقیت نهایی همچنان به عواملی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی، انگیزش کارکنان، مدیریت تغییر و همسویی مدیریت دانش با اهداف راهبردی سازمان وابسته خواهد بود. به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو تلاش می‌کنند توسعه فناوری را هم‌زمان با تقویت فرهنگ یادگیری و اشتراک دانش پیش ببرند تا بتوانند از ظرفیت واقعی مدیریت دانش بهره‌مند شوند.



ویژگی‌های نسل جدید مدیریت دانش



در طول سه دهه گذشته، مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین رویکردهای مدیریتی برای حفظ، توسعه و بهره‌برداری از سرمایه‌های فکری سازمان‌ها بوده است. سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری گسترده در ایجاد بانک‌های دانش، مستندسازی تجربیات، ثبت درس‌آموخته‌ها، توسعه انجمن‌های خبرگی و استقرار سامانه‌های مدیریت دانش تلاش کرده‌اند از اتلاف دانش جلوگیری کنند، یادگیری سازمانی را تسهیل نمایند و تصمیم‌گیری را بر پایه تجربیات و دانش انباشته بهبود بخشند. این تلاش‌ها، مدیریت دانش را از یک مفهوم نظری به یکی از ارکان اصلی مدیریت سازمان‌های دانش‌محور است.



سرعت تحول فناوری، گسترش اقتصاد دیجیتال، تغییر الگوهای همکاری، افزایش حجم داده‌ها، ظهور نسل جدید کارکنان و پیشرفت‌های شگفت‌انگیز هوش مصنوعی، انتظارات سازمان‌ها از مدیریت دانش را به‌طور اساسی تغییر داده است. اگر در گذشته هدف اصلی مدیریت دانش، ثبت و نگهداری دانش سازمانی بود، امروز سازمان‌ها انتظار دارند دانش در لحظه نیاز، به‌صورت هوشمند، دقیق و متناسب با شرایط هر کاربر در اختیار او قرار گیرد.

این تغییر، تنها یک تحول فناورانه نیست؛ بلکه نشانه‌ای از تغییر در نگاه سازمان‌ها به مفهوم دانش است. در گذشته، موفقیت مدیریت دانش با شاخص‌هایی مانند تعداد اسناد ثبت‌شده، حجم بانک‌های اطلاعاتی یا تعداد درس‌آموخته‌های مستندسازی‌شده سنجیده می‌شد، اما امروزه این شاخص‌ها به‌تنهایی بیانگر موفقیت نیستند. آنچه اهمیت دارد، میزان تأثیر مدیریت دانش بر تصمیم‌گیری، حل مسئله، نوآوری، افزایش بهره‌وری و خلق ارزش برای سازمان است. به بیان دیگر، ارزش واقعی دانش زمانی آشکار می‌شود که بتواند در زمان مناسب، در اختیار فرد مناسب قرار گیرد و به اقدام مؤثر منجر شود.

واقعیت آن است که بسیاری از سازمان‌ها امروز با کمبود دانش مواجه نیستند؛ بلکه با انباشت دانش روبه‌رو هستند. میلیون‌ها سند، گزارش، دستورالعمل، تجربه و درس‌آموخته در سامانه‌های مختلف ذخیره شده‌اند، اما کارکنان همچنان برای یافتن پاسخ پرسش‌های خود زمان زیادی صرف می‌کنند یا ناچارند بار دیگر همان مسائل را بررسی و حل کنند. این پارادوکس نشان می‌دهد که مسئله اصلی دیگر تولید یا ذخیره دانش نیست، بلکه دسترسی هوشمند، سریع و زمینه‌مند به دانش است.

ظهور هوش مصنوعی مولد، جست‌وجوی معنایی، گراف‌های دانش، عامل‌های هوشمند (AI Agents) و دستیارهای دانشی، پاسخی به همین نیاز است. این فناوری‌ها صرفاً ابزارهای جدیدی برای مدیریت دانش نیستند، بلکه در حال بازتعریف فلسفه و معماری این حوزه هستند. در نسل جدید مدیریت دانش، کاربر دیگر ناچار نیست در میان صدها سند به جست‌وجو بپردازد؛ بلکه می‌تواند پرسش خود را به زبان طبیعی مطرح کند و پاسخی دقیق، خلاصه، مستند و متناسب با زمینه کاری خود دریافت کند. در چنین رویکردی، مدیریت دانش از یک مخزن ایستا به یک دستیار هوشمند تبدیل می‌شود که در جریان انجام کار، کاربران را پشتیبانی می‌کند.

این تحول را می‌توان آغاز شکل‌گیری نسل جدید مدیریت دانش دانست؛ نسلی که در آن، تمرکز از ذخیره‌سازی دانش به تسهیل جریان دانش، از مدیریت محتوا به خلق تجربه دانشی، از جست‌وجوی اطلاعات به ارائه پاسخ، و از سامانه‌های منفعل به دستیارهای هوشمند تغییر یافته است.

در این نسل، هوش مصنوعی جایگزین مدیریت دانش نخواهد شد، بلکه به مهم‌ترین توانمندساز آن تبدیل می‌شود و امکان بهره‌برداری مؤثرتر از سرمایه‌های دانشی سازمان را فراهم می‌کند.

هدف این مقاله، بررسی ابعاد این تحول و تبیین ویژگی‌های نسل جدید مدیریت دانش است. در این مقاله ابتدا دلایل ناکارآمد شدن برخی رویکردهای سنتی مدیریت دانش بررسی می‌شود، سپس روند تکامل مدیریت دانش از نسل نخست تاکنون مرور خواهد شد. در ادامه، مفهوم Next Generation Knowledge Management، فناوری‌های شکل‌دهنده آن، تغییر نقش مدیران مدیریت دانش و الزامات استقرار این رویکرد در سازمان‌ها تشریح می‌شود. در نهایت نیز تصویری از آینده مدیریت دانش ارائه خواهد شد؛ آینده‌ای که در آن، موفق‌ترین سازمان‌ها الزاماً سازمان‌هایی نیستند که بیشترین حجم دانش را در اختیار دارند، بلکه سازمان‌هایی هستند که می‌توانند در زمان مناسب، دانش مناسب را به مناسب‌ترین شکل در اختیار مناسب‌ترین فرد قرار دهند.



چرا مدیریت دانش سنتی دیگر پاسخگوی نیازهای امروز نیست؟

مدیریت دانش در دهه‌های گذشته مسیر پرفرازونشیبی را طی کرده است. از اواخر دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰، سازمان‌ها سرمایه‌گذاری گسترده‌ای برای استقرار نظام‌های مدیریت دانش انجام دادند.

ایجاد مخازن دانش، توسعه سامانه‌های مدیریت اسناد، ثبت درس‌آموخته‌ها، مستندسازی تجربیات خبرگان، تشکیل انجمن‌های خبرگی و طراحی بانک‌های پرسش و پاسخ، از مهم‌ترین اقداماتی بود که در بسیاری از سازمان‌های پیشرو جهان و سپس در سایر سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت.

این اقدامات، در زمان خود ارزشمند و حتی تحول‌آفرین بودند. بسیاری از سازمان‌ها توانستند بخش قابل توجهی از دانش ضمنی خبرگان را مستند کنند، از تکرار اشتباهات جلوگیری نمایند و زمینه انتقال تجربه میان کارکنان را فراهم آورند. مدیریت دانش برای نخستین بار این پیام را به سازمان‌ها منتقل کرد که دانش نیز همانند سرمایه‌های مالی و فیزیکی، نیازمند مدیریت، نگهداری و توسعه است. با این وجود، گذشت زمان نشان داد که استقرار سامانه‌های مدیریت دانش، به‌تنهایی تضمین‌کننده استفاده مؤثر از دانش نیست. در بسیاری از سازمان‌ها، مخازن دانش به تدریج به آرشیوهای بزرگ از اسناد تبدیل شدند؛ آرشیوهایی که اگرچه اطلاعات ارزشمندی را در خود جای داده بودند، اما استفاده از آن‌ها برای کارکنان دشوار، زمان‌بر و گاه ناامیدکننده بود.

یکی از مهم‌ترین مشکلات، رشد انفجاری حجم اطلاعات بود. امروزه سازمان‌ها روزانه هزاران صفحه گزارش، دستورالعمل، مکاتبه، تجربه، مستند فنی، فایل چندرسانه‌ای و داده تولید می‌کنند. این حجم عظیم اطلاعات باعث شده است که یافتن دانش موردنیاز، حتی در سازمان‌هایی که دارای سامانه مدیریت دانش هستند، به یکی از چالش‌های اصلی کارکنان تبدیل شود. در چنین شرایطی، داشتن اطلاعات فراوان الزاماً به معنای دسترسی بهتر به دانش نیست؛ بلکه گاهی خود به مانعی برای استفاده مؤثر از دانش تبدیل می‌شود.

چالش دیگر، وابستگی مدیریت دانش سنتی به جست‌وجوی دستی است. اغلب سامانه‌های مدیریت دانش بر این فرض طراحی شده‌اند که کاربر می‌داند چه چیزی را جست‌وجو می‌کند، از چه واژه‌هایی باید استفاده کند و اطلاعات موردنیاز در کدام مخزن ذخیره شده است. اما در عمل، بسیاری از کاربران نه با ساختار طبقه‌بندی اطلاعات آشنا هستند و نه زمان کافی برای جست‌وجو در میان صدها یا هزاران سند دارند. نتیجه آن است که بخش زیادی از دانش سازمان، با وجود ثبت و نگهداری، عملاً بلااستفاده باقی می‌ماند.

از سوی دیگر، تغییر نسل کارکنان نیز انتظارات جدیدی را ایجاد کرده است. کارکنانی که با موتورهای جست‌وجوی اینترنتی، شبکه‌های اجتماعی و ابزارهای هوش مصنوعی رشد کرده‌اند، انتظار ندارند برای یافتن یک پاسخ، ده‌ها سند را مرور کنند. آن‌ها تجربه‌ای مشابه استفاده از موتورهای جست‌وجوی هوشمند یا دستیارهای دیجیتال را انتظار دارند؛ تجربه‌ای که در آن بتوانند سؤال خود مطرح کنند و در کوتاه‌ترین زمان، پاسخی دقیق دریافت کنند.

علاوه بر این، ماهیت کار سازمان‌ها نیز تغییر کرده است. در گذشته، بسیاری از فعالیت‌ها بر پایه فرآیندهای نسبتاً پایدار انجام می‌شد، اما امروزه سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که با تغییرات سریع فناوری، نوسانات بازار، پیچیدگی زنجیره‌های تأمین، افزایش همکاری‌های بین‌سازمانی و تحول مستمر مدل‌های کسب‌وکار همراه است. در چنین محیطی، دانشی که چند سال پیش تولید شده است، ممکن است امروز بخشی از اعتبار یا کارایی خود را از دست داده باشد. بنابراین، مدیریت دانش دیگر نمی‌تواند صرفاً بر ذخیره‌سازی گذشته متمرکز باشد؛ بلکه باید به سازمان در یادگیری مستمر و انطباق سریع با تغییرات نیز کمک کند.

یکی دیگر از محدودیت‌های رویکردهای سنتی، فاصله میان دانش و جریان واقعی کار است. در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان برای استفاده از دانش باید از محیط کاری خود خارج شوند، وارد سامانه مدیریت دانش شوند، اطلاعات موردنیاز را جست‌وجو کنند و سپس دوباره به فعالیت اصلی خود بازگردند. این گسست باعث می‌شود که در عمل، بسیاری از کارکنان ترجیح دهند به جای مراجعه به سامانه‌های دانشی، از همکاران باتجربه سؤال بپرسند یا بر تجربیات شخصی خود تکیه کنند. به همین دلیل، یکی از مهم‌ترین انتقادهایی که در سال‌های اخیر به مدیریت دانش سنتی وارد شده، ناتوانی آن در ارائه دانش در بستر انجام کار است.



امروزه کارکنان انتظار دارند سامانه‌های مدیریت دانش تنها محل ذخیره اطلاعات نباشند، بلکه بتوانند پرسش‌ها را درک کنند، پاسخ‌های مناسب ارائه دهند، اطلاعات پراکنده را جمع‌بندی کنند، اسناد را خلاصه کنند، خبرگان مرتبط را معرفی کنند و حتی بر اساس نقش و وظایف هر فرد، دانش موردنیاز او را پیشنهاد دهند. این انتظارات، با معماری بسیاری از سامانه‌های سنتی مدیریت دانش همخوانی ندارد.

بنابراین، مسئله اصلی این نیست که مدیریت دانش سنتی شکست خورده است؛ بلکه مسئله آن است که شرایط محیطی، فناوری و نیازهای کاربران به‌گونه‌ای تغییر کرده‌اند که رویکردهای گذشته دیگر به‌تنهایی پاسخگوی نیازهای امروز نیستند. همان‌گونه که تحول دیجیتال، شیوه انجام بسیاری از فعالیت‌های سازمانی را متحول کرده است، مدیریت دانش نیز در آستانه یک تحول بنیادین قرار دارد؛ تحولی که در آن، تمرکز از ذخیره دانش به بهره‌برداری هوشمند از دانش تغییر می‌کند.

به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران و سازمان‌های پیشرو از ظهور «نسل جدید مدیریت دانش» سخن می‌گویند؛ نسلی که در آن، فناوری‌های هوشمند، جست‌وجوی معنایی، هوش مصنوعی مولد و دستیارهای دانشی، تجربه‌ای کاملاً متفاوت از مدیریت دانش را برای سازمان‌ها رقم خواهند زد. برای درک بهتر این تحول، لازم است ابتدا نگاهی به مسیر تکامل مدیریت دانش در سه دهه گذشته داشته باشیم؛ مسیری که نشان می‌دهد مدیریت دانش چگونه از تمرکز بر مستندسازی، به سمت خلق تجربه‌های هوشمند دانشی حرکت کرده است.

تکامل مدیریت دانش؛ از مخازن اطلاعات تا دستیارهای هوشمند

هیچ‌یک از حوزه‌های مدیریتی در طول سه دهه گذشته به اندازه مدیریت دانش دستخوش تغییر و تحول نشده‌اند. اگرچه اصول بنیادین مدیریت دانش، یعنی خلق، تسهیم، به‌کارگیری و حفاظت از دانش، همچنان ثابت مانده‌اند، اما ابزارها، رویکردها و انتظارات سازمان‌ها از این حوزه به‌طور مستمر تغییر کرده است. آنچه امروز با عنوان «نسل جدید مدیریت دانش» شناخته می‌شود، نتیجه مسیری تدریجی است که طی آن، مدیریت دانش از یک نظام مبتنی بر اسناد به یک قابلیت هوشمند و پویا برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی تبدیل شده است.

بررسی این سیر تحول نشان می‌دهد که هر نسل از مدیریت دانش، پاسخی به محدودیت‌های نسل پیشین بوده است. با ظهور فناوری‌های جدید، تغییر نیازهای سازمان‌ها و تحول شیوه‌های کار، مدیریت دانش نیز ناگزیر شده است رویکردهای خود را بازتعریف کند. شناخت این مسیر، به مدیران کمک می‌کند تا جایگاه امروز مدیریت دانش را بهتر درک کنند و مسیر آینده آن را واقع‌بینانه‌تر ترسیم نمایند.

نسل اول؛ مدیریت دانش مبتنی بر مستندسازی

نخستین نسل مدیریت دانش در دهه ۱۹۹۰ و همزمان با گسترش سامانه‌های اطلاعاتی سازمانی شکل گرفت. در این دوره، مهم‌ترین نگرانی سازمان‌ها از دست رفتن دانش ارزشمند کارکنان، به‌ویژه خبرگان و متخصصان باتجربه بود. بسیاری از سازمان‌ها دریافته بودند که با بازنشستگی، جابه‌جایی یا خروج کارکنان، بخش قابل توجهی از سرمایه دانشی آن‌ها نیز از سازمان خارج می‌شود.

راه‌حل این مسئله، مستندسازی دانش بود. سازمان‌ها تلاش کردند دانش خبرگان را استخراج کنند، تجربیات پروژه‌ها را ثبت نمایند، دستورالعمل‌ها و رویه‌های کاری را تدوین کنند و همه این اطلاعات را در مخازن دانشی نگهداری کنند. در این نسل، این باور وجود داشت که اگر دانش به‌خوبی ثبت و ذخیره شود، سازمان می‌تواند در هر زمان به آن مراجعه کند و از آن بهره‌برد.

در نتیجه، سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای برای ایجاد سیستم‌های مدیریت اسناد، بانک‌های دانش، پایگاه‌های درس‌آموخته و آرشیوهای دیجیتال انجام شد.



موفقیت مدیریت دانش نیز عمدتاً با شاخص‌هایی مانند تعداد اسناد ثبت‌شده، حجم اطلاعات ذخیره‌شده یا تعداد تجربیات مستندسازی‌شده ارزیابی می‌شد.

این رویکرد، گام بسیار مهمی در توسعه مدیریت دانش بود و بسیاری از سازمان‌ها را از وابستگی کامل به حافظه افراد نجات داد. با این حال، به مرور زمان مشخص شد که ذخیره دانش، الزاماً به معنای استفاده از دانش نیست. بسیاری از مخازن اطلاعاتی روزبه‌روز بزرگ‌تر می‌شدند، اما میزان مراجعه و استفاده واقعی از آن‌ها چندان افزایش نمی‌یافت.

نسل دوم؛ تمرکز بر اشتراک دانش و یادگیری اجتماعی

تجربه سازمان‌ها نشان داد که بخش قابل توجهی از دانش، به‌ویژه دانش ضمنی، قابل ثبت کامل در قالب اسناد نیست. بسیاری از تجربیات ارزشمند، مهارت‌های حرفه‌ای و قضاوت‌های تخصصی تنها از طریق تعامل میان افراد منتقل می‌شوند. همین موضوع باعث شد مدیریت دانش از تمرکز صرف بر مستندسازی فاصله بگیرد و توجه بیشتری به انسان‌ها و تعاملات سازمانی معطوف شود. در این نسل، مفهوم «اشتراک دانش» به محور اصلی برنامه‌های مدیریت دانش تبدیل شد. سازمان‌ها دریافتند که ایجاد فرهنگ همکاری و فراهم کردن فرصت‌های تعامل میان کارکنان، گاهی ارزشمندتر از تولید صدها سند جدید است.

به همین دلیل، ابزارهایی مانند انجمن‌های خبرگی، شبکه‌های اجتماعی سازمانی، جلسات انتقال تجربه، داستان‌سرایی، کافه دانش و برنامه‌های مربیگری توسعه یافتند. هدف اصلی این بود که دانش در جریان ارتباطات انسانی منتقل شود و سازمان بتواند از تجربه جمعی کارکنان خود بهره‌مند شود. در این دوره، نقش مدیر مدیریت دانش نیز تغییر کرد. او دیگر صرفاً مسئول مدیریت اسناد نبود، بلکه باید فرهنگ اشتراک دانش را توسعه می‌داد، تعامل میان خبرگان را تسهیل می‌کرد و یادگیری سازمانی را تقویت می‌نمود.

با وجود موفقیت‌های این نسل، همچنان یک چالش اساسی باقی ماند؛ اشتراک دانش تا حد زیادی به انگیزه، زمان و مشارکت کارکنان وابسته بود. در بسیاری از سازمان‌ها، فشار کاری، نبود مشوق‌های مناسب یا ضعف فرهنگ سازمانی باعث می‌شد مشارکت کارکنان در فعالیت‌های دانشی کمتر از حد انتظار باشد.

نسل سوم؛ مدیریت دانش در بستر انجام کار

با گسترش تحول دیجیتال و پیچیده‌تر شدن محیط کسب‌وکار، سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که دانش نباید فعالیتی جدا از کار روزمره باشد، بلکه باید در متن فرآیندهای کاری جریان داشته باشد. در نسل سوم، تمرکز از «مدیریت دانش» به «جریان دانش» تغییر یافت. هدف دیگر صرفاً تولید یا اشتراک دانش نبود، بلکه فراهم کردن شرایطی بود که کارکنان بتوانند در همان لحظه انجام فعالیت، به دانش موردنیاز خود دسترسی پیدا کنند.

در این رویکرد، مدیریت دانش به تدریج با مدیریت فرآیندها، مدیریت پروژه، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP)، مدیریت ارتباط با مشتری، سامانه‌های منابع انسانی و سایر سامانه‌های عملیاتی یکپارچه شد. به جای آنکه کارکنان برای یافتن اطلاعات وارد سامانه مدیریت دانش شوند، تلاش شد دانش در همان محیط کاری و متناسب با وظایف هر فرد ارائه شود.



در این نسل، تجربه کاربری نیز اهمیت بیشتری پیدا کرد. سازمان‌ها دریافتند اگر دسترسی به دانش دشوار باشد، حتی ارزشمندترین اطلاعات نیز مورد استفاده قرار نخواهند گرفت. بنابراین، طراحی ساده‌تر سامانه‌ها، بهبود موتورهای جست‌وجو، توسعه طبقه‌بندی‌های دانشی و یکپارچه‌سازی سامانه‌ها در دستور کار قرار گرفت. با این حال، حتی این نسل نیز نتوانست همه چالش‌های مدیریت دانش را برطرف کند. اگرچه دسترسی به اطلاعات آسان‌تر شده بود، اما همچنان کاربران باید در میان حجم زیادی از محتوا جست‌وجو می‌کردند، اسناد مختلف را مطالعه می‌کردند و خودشان پاسخ نهایی را استخراج می‌کردند.

نسل چهارم؛ مدیریت دانش هوشمند

ظهور هوش مصنوعی مولد، مدل‌های زبانی بزرگ، جست‌وجوی معنایی، گراف‌های دانش و عامل‌های هوشمند، نقطه آغاز نسل چهارم مدیریت دانش محسوب می‌شود؛ نسلی که در آن، مدیریت دانش از یک سامانه ذخیره و بازیابی اطلاعات، به یک دستیار هوشمند برای حل مسئله و تصمیم‌گیری تبدیل می‌شود.

در این نسل، کاربر دیگر الزاماً به دنبال سند یا فایل مشخصی نیست، بلکه به دنبال پاسخ است. او پرسش خود را با زبان طبیعی مطرح می‌کند و سامانه، با تحلیل منابع مختلف سازمان، پاسخی دقیق، خلاصه، مستند و متناسب با زمینه کاری او ارائه می‌دهد. در اینجا، نقش مدیریت دانش از «مدیریت محتوا» به «مدیریت تجربه دانشی» تغییر می‌کند.

نسل چهارم تنها به بازیابی اطلاعات محدود نمی‌شود. فناوری‌های هوشمند می‌توانند شکاف‌های دانشی را شناسایی کنند، دانش خبرگان را استخراج کنند، اسناد را خلاصه‌سازی کنند، ارتباط میان اطلاعات پراکنده را کشف کنند، خبرگان مرتبط را پیشنهاد دهند و حتی بر اساس نقش، پروژه یا سابقه کاری هر کاربر، دانش موردنیاز او را به‌صورت پیش‌دستانه ارائه کنند. در این رویکرد، موفقیت مدیریت دانش دیگر با تعداد اسناد یا حجم اطلاعات موجود سنجیده نمی‌شود، بلکه معیارهایی مانند سرعت دسترسی به دانش، کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش زمان جست‌وجو، افزایش بهره‌وری، تسریع یادگیری و خلق ارزش برای کسب‌وکار اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.

به بیان دیگر، نسل جدید مدیریت دانش نه پایان نسل‌های پیشین، بلکه تکامل طبیعی آن‌ها است. مستندسازی، اشتراک دانش و یکپارچه‌سازی فرآیندها همچنان اهمیت دارند، اما اکنون هوش مصنوعی این قابلیت‌ها را به سطحی جدید ارتقا داده است. اگر نسل اول به سازمان‌ها آموخت چگونه دانش را حفظ کنند، نسل دوم چگونه آن را به اشتراک بگذارند و نسل سوم چگونه آن را در جریان کار قرار دهند، نسل چهارم به سازمان‌ها می‌آموزد چگونه دانش را به‌صورت هوشمند، متناسب با زمینه و در لحظه نیاز در اختیار کاربران قرار دهند.

نسل جدید مدیریت دانش چیست؟

نسل جدید مدیریت دانش را نباید صرفاً استفاده از یک نرم‌افزار جدید یا افزودن قابلیت‌های هوش مصنوعی به سامانه‌های موجود دانست. این رویکرد، بیانگر تغییر در فلسفه مدیریت دانش است. در گذشته، پرسش اصلی این بود که «چگونه دانش را ثبت و نگهداری کنیم؟» اما امروز پرسش به این شکل تغییر کرده است: «چگونه دانش را در لحظه نیاز، برای تصمیم‌گیری و اقدام در اختیار افراد قرار دهیم؟»

از مدیریت محتوا تا مدیریت تجربه دانشی

در نسل‌های پیشین، تمرکز اصلی بر مدیریت محتوا بود. سازمان‌ها تلاش می‌کردند اسناد بیشتری تولید کنند، تجربیات بیشتری ثبت کنند و بانک‌های دانش جامع‌تری ایجاد کنند. فرض بر این بود که هرچه اطلاعات بیشتری ذخیره شود، ارزش بیشتری برای سازمان ایجاد خواهد شد. اما تجربه نشان داد که افزایش حجم محتوا، لزوماً به افزایش استفاده از دانش منجر نمی‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان به جای آنکه از کمبود اطلاعات رنج ببرند، با مشکل انباشت اطلاعات مواجه هستند. آن‌ها زمان زیادی را صرف جست‌وجو می‌کنند، اسناد متعددی را بررسی می‌کنند و در نهایت نیز ممکن است به پاسخ موردنظر خود نرسند. در نسل جدید مدیریت دانش، نقطه تمرکز از «محتوا» به «تجربه کاربر» منتقل شده است. معیار موفقیت دیگر تعداد اسناد یا حجم اطلاعات نیست، بلکه این است که آیا کاربر توانسته است در کوتاه‌ترین زمان، پاسخ دقیق و قابل اعتماد خود را دریافت کند یا خیر. به بیان دیگر، نسل جدید مدیریت دانش، تجربه‌ای مشابه استفاده از یک مشاور خبره را برای کارکنان فراهم می‌کند؛ مشاورى که سؤال را درک می‌کند، اطلاعات مرتبط را از منابع مختلف جمع‌آوری می‌کند و پاسخی متناسب با شرایط و نیاز فرد ارائه می‌دهد.



یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های نسل جدید مدیریت دانش، تغییر نقش سامانه‌های دانشی است. در مدیریت دانش سنتی، سامانه‌ها عمدتاً نقش یک مخزن اطلاعات را ایفا می‌کردند. مسئولیت یافتن اطلاعات، تحلیل آن‌ها و استخراج پاسخ بر عهده کاربر بود. به همین دلیل، کیفیت مدیریت دانش تا حد زیادی به توانایی کاربران در جست‌وجو و تحلیل اطلاعات وابسته بود. اما در نسل جدید، این نقش تغییر کرده است. اکنون سامانه‌های هوشمند می‌توانند پرسش کاربران را درک کنند، اطلاعات مرتبط را از منابع مختلف بازیابی کنند، داده‌های تکراری را حذف کنند، محتوای طولانی را خلاصه کنند و در نهایت پاسخی یکپارچه و مستند ارائه دهند.

هوش مصنوعی؛ توانمندساز نسل جدید مدیریت دانش

بدون تردید، مهم‌ترین عامل شکل‌گیری نسل جدید مدیریت دانش، پیشرفت هوش مصنوعی است. با این حال، نقش هوش مصنوعی را نباید به تولید متن یا پاسخ‌گویی به پرسش‌ها محدود کرد. هوش مصنوعی در مدیریت دانش می‌تواند طیف وسیعی از فعالیت‌ها را پشتیبانی کند؛ از استخراج خودکار دانش خبرگان و طبقه‌بندی هوشمند اسناد گرفته تا تحلیل درس‌آموخته‌ها، پیشنهاد خبرگان مناسب، شناسایی شکاف‌های دانشی، خلاصه‌سازی گزارش‌های فنی، تولید پیش‌نویس مستندات، ترجمه محتوا و حتی پیش‌بینی نیازهای دانشی کارکنان. این قابلیت‌ها باعث می‌شوند مدیریت دانش از یک فعالیت عمدتاً واکنشی، به یک قابلیت پیش‌نگر و هوشمند تبدیل شود. به عنوان مثال، به جای آنکه کاربر پس از بروز یک مسئله به دنبال اطلاعات بگردد، سامانه می‌تواند با توجه به نقش، پروژه یا فعالیت جاری او، دانش موردنیاز را به صورت پیش‌دستانه پیشنهاد دهد.

دانش در متن کار، نه در حاشیه آن

یکی از اصول اساسی نسل جدید مدیریت دانش، حضور دانش در جریان طبیعی فعالیت‌های سازمان است. در گذشته، استفاده از مدیریت دانش معمولاً مستلزم آن بود که کارکنان وارد سامانه‌ای جداگانه شوند، در میان اسناد جست‌وجو کنند و سپس دوباره به فعالیت اصلی خود بازگردند. این فرآیند، هرچند در ظاهر ساده بود، اما در عمل باعث کاهش استفاده از سامانه‌های دانشی می‌شد.

در نسل جدید، تلاش بر این است که دانش در همان محیطی ارائه شود که کاربر مشغول انجام وظیفه خود است. برای مثال، هنگام تهیه یک گزارش، طراحی یک پروژه، پاسخ به مشتری یا انجام یک فعالیت عملیاتی، سامانه می‌تواند به طور خودکار مستندات مرتبط، تجربیات مشابه، درس‌آموخته‌های پیشین یا خبرگان مرتبط را پیشنهاد دهد.

در چنین شرایطی، مدیریت دانش دیگر یک فعالیت مستقل نیست، بلکه بخشی از فرآیند انجام کار محسوب می‌شود.

از مدیریت دانش به هوشمندسازی تصمیم‌گیری

شاید بتوان مهم‌ترین تفاوت نسل جدید مدیریت دانش را در این جمله خلاصه کرد: هدف نهایی مدیریت دانش دیگر نگهداری دانش نیست، بلکه ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری است. در گذشته، موفقیت مدیریت دانش با شاخص‌هایی مانند تعداد اسناد، تعداد کاربران یا میزان مشارکت در سامانه‌ها اندازه‌گیری می‌شد. اما در نسل جدید، شاخص‌های موفقیت تغییر کرده‌اند. اکنون سازمان‌ها می‌خواهند بدانند مدیریت دانش چه میزان از زمان جست‌وجوی اطلاعات را کاهش داده است، چه نقشی در افزایش سرعت حل مسئله داشته، چگونه از تکرار خطاها جلوگیری کرده و تا چه اندازه کیفیت تصمیم‌های مدیریتی را بهبود بخشیده است. به همین دلیل، مدیریت دانش بیش از گذشته با حوزه‌هایی مانند تحلیل داده، هوش تجاری، تحول دیجیتال، مدیریت فرآیندها و هوش مصنوعی پیوند خورده است. این همگرایی باعث شده است که مدیریت دانش از یک سامانه پشتیبان، به یکی از توانمندسازهای اصلی سازمان هوشمند تبدیل شود.



مدیریت دانش آینده، انسان محور اما هوشمند

با وجود همه پیشرفت‌های فناورانه، نسل جدید مدیریت دانش به معنای حذف نقش انسان نیست. برعکس، هدف این رویکرد آن است که توانایی‌های انسان را با قابلیت‌های هوش مصنوعی تکمیل کند. هوش مصنوعی می‌تواند اطلاعات را سریع‌تر پردازش کند، میان حجم عظیمی از داده‌ها ارتباط برقرار کند و پاسخ‌های اولیه ارائه دهد، اما همچنان قضاوت حرفه‌ای، خلاقیت، درک زمینه‌های سازمانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و تبدیل دانش به اقدام، بر عهده انسان خواهد بود. از این رو، آینده مدیریت دانش را نباید «مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی» دانست، بلکه باید آن را مدیریت دانش انسان محور توانمندسازی شده با هوش مصنوعی تلقی کرد؛ رویکردی که در آن، فناوری در خدمت ارتقای یادگیری، تصمیم‌گیری و خلق ارزش قرار می‌گیرد، نه جایگزینی کامل نقش انسان. این تغییر پارادایم، آغاز فصل جدیدی در مدیریت دانش است؛ فصلی که در آن موفقیت سازمان‌ها نه به حجم اطلاعات ذخیره شده، بلکه به توانایی آن‌ها در تبدیل دانش به تصمیم، اقدام و ارزش آفرینی وابسته خواهد بود.

فناوری‌های کلیدی شکل‌دهنده نسل جدید مدیریت دانش

نسل جدید مدیریت دانش تنها نتیجه ظهور هوش مصنوعی نیست، بلکه حاصل همگرایی مجموعه‌ای از فناوری‌های نوین است که هر یک بخشی از محدودیت‌های مدیریت دانش سنتی را برطرف کرده‌اند. اگر در گذشته، تمرکز اصلی بر ایجاد مخازن اطلاعاتی و سامانه‌های ذخیره‌سازی دانش بود، امروز فناوری‌های جدید امکان درک، تحلیل، ارتباط‌دهی و ارائه هوشمند دانش را فراهم کرده‌اند.

نکته مهم آن است که ارزش این فناوری‌ها در پیچیدگی فنی آن‌ها نیست، بلکه در تأثیری است که بر تجربه کاربران و اثربخشی مدیریت دانش می‌گذارند. در واقع، فناوری زمانی ارزشمند است که بتواند دسترسی به دانش را ساده‌تر، سریع‌تر و هوشمندتر کند. در ادامه، مهم‌ترین فناوری‌های شکل‌دهنده نسل جدید مدیریت دانش معرفی می‌شوند.

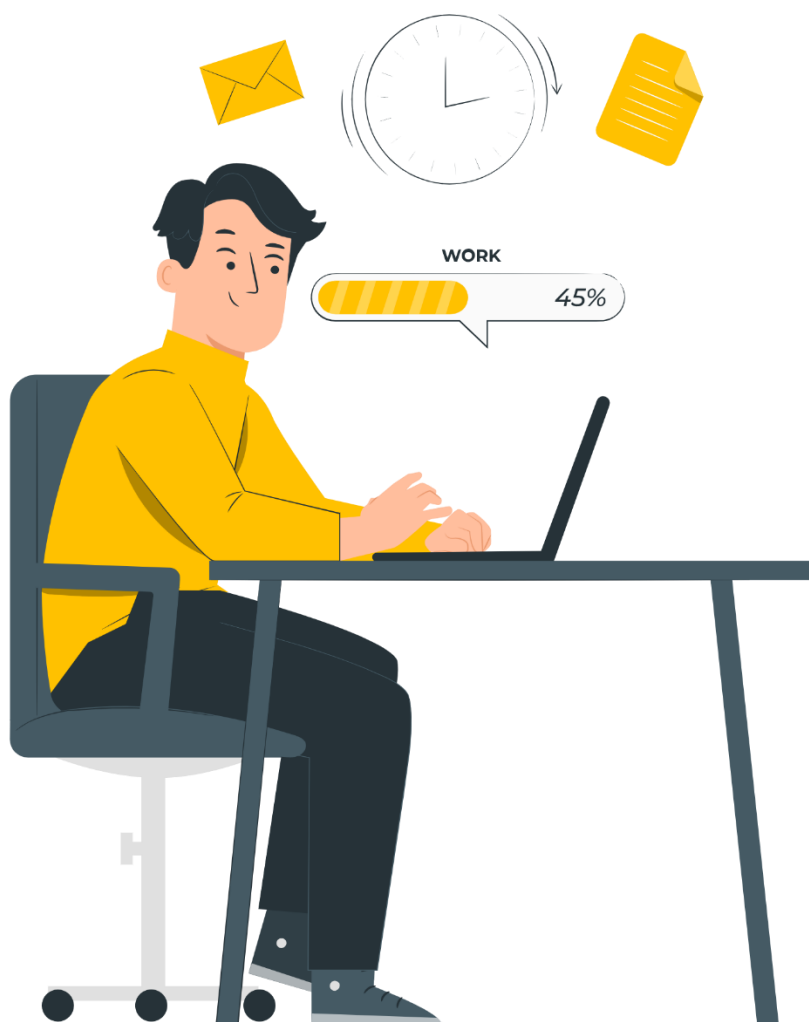
هوش مصنوعی مولد؛ نقطه آغاز یک تحول بزرگ

ظهور مدل‌های زبانی بزرگ (Large Language Models) و هوش مصنوعی مولد را می‌توان مهم‌ترین تحول تاریخ مدیریت دانش پس از ظهور اینترنت دانست. این فناوری‌ها برای نخستین بار امکان تعامل طبیعی میان انسان و مخازن دانشی را فراهم کرده‌اند. در گذشته، کاربران برای یافتن اطلاعات باید واژه‌های کلیدی مناسب را انتخاب می‌کردند، در میان نتایج جست‌وجو به دنبال سند مرتبط می‌گشتند و سپس اطلاعات مورد نیاز خود را استخراج می‌کردند. اما هوش مصنوعی مولد این فرآیند را متحول کرده است.

اکنون کاربران می‌توانند سؤال خود را همان‌گونه که از یک همکار یا مشاور می‌پرسند، مطرح کنند و پاسخ را به زبان طبیعی دریافت کنند. این تحول تنها به بازبانی اطلاعات محدود نمی‌شود. هوش مصنوعی قادر است گزارش‌های طولانی را خلاصه کند، شباهت میان اسناد را تشخیص دهد، دانش پراکنده را یکپارچه کند، پیش‌نویس مستندات را تهیه کند، درس‌آموخته‌ها را استخراج کند و حتی پیشنهادهایی برای بهبود تصمیم‌گیری ارائه دهد. به همین دلیل، نقش هوش مصنوعی در مدیریت دانش، صرفاً «اتوماسیون» نیست؛ بلکه افزایش توان شناختی کارکنان است.

جست‌وجوی معنایی؛ پایان جست‌وجوی مبتنی بر کلیدواژه

یکی از ضعف‌های اساسی سامانه‌های سنتی مدیریت دانش، وابستگی آن‌ها به جست‌وجوی کلیدواژه‌ای بود. اگر کاربر دقیقاً همان واژه‌ای را وارد نمی‌کرد که در سند ثبت شده بود، احتمال زیادی وجود داشت که اطلاعات مرتبط را پیدا نکند. نسل جدید مدیریت دانش این محدودیت را با استفاده از جست‌وجوی معنایی (Semantic Search) برطرف کرده است.



در جست‌وجوی معنایی، سامانه صرفاً به تطابق واژه‌ها توجه نمی‌کند، بلکه مفهوم سؤال را درک می‌کند. برای مثال، اگر کاربری عبارت «چگونه زمان توقف تجهیزات را کاهش دهیم؟» را جست‌وجو کند، سامانه تنها به دنبال همین عبارت نخواهد گشت، بلکه اسناد مرتبط با تعمیرات پیشگیرانه، نگهداری و تعمیرات، قابلیت اطمینان تجهیزات، تجربیات پروژه‌های مشابه و حتی درس‌آموخته‌های مرتبط را نیز شناسایی خواهد کرد. این قابلیت باعث می‌شود کاربران حتی بدون آشنایی با ساختار مخازن دانش یا اصطلاحات تخصصی، بتوانند اطلاعات مورد نیاز خود را پیدا کنند.

گراف دانش؛ کشف ارتباطات پنهان میان اطلاعات

در بسیاری از سازمان‌ها، اطلاعات در سامانه‌های مختلف و به‌صورت پراکنده ذخیره شده‌اند. گزارش‌های پروژه، دستورالعمل‌ها، قراردادها، مشخصات تجهیزات، تجربیات خبرگان و اطلاعات منابع انسانی هر یک در مخازن جداگانه قرار دارند. گراف دانش (Knowledge Graph) این جزایر اطلاعاتی را به یک شبکه به‌هم‌پیوسته تبدیل می‌کند. در این فناوری، تنها اطلاعات ذخیره نمی‌شوند، بلکه روابط میان افراد، پروژه‌ها، فرآیندها، تجهیزات، اسناد و موضوعات نیز ثبت می‌شود. در نتیجه، سامانه می‌تواند ارتباطاتی را کشف کند که پیش از این برای کاربران آشکار نبود. برای مثال، هنگام بررسی یک پروژه، سامانه می‌تواند به‌طور هم‌زمان خبرگان مرتبط، پروژه‌های مشابه، درس‌آموخته‌های پیشین، دستورالعمل‌های فنی، ریسک‌های شناخته‌شده و مستندات مرتبط را به کاربر معرفی کند. این قابلیت، تصمیم‌گیری را سریع‌تر و جامع‌تر می‌کند. RAG؛ استفاده هوشمند از دانش اختصاصی سازمان

یکی از چالش‌های استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌ها، اتکا به اطلاعات عمومی و احتمال ارائه پاسخ‌های نادرست یا غیرمستند است. فناوری (RAG) Retrieval-Augmented Generation برای حل همین مسئله توسعه یافته است. در این رویکرد، هوش مصنوعی پیش از تولید پاسخ، اطلاعات مورد نیاز را از مخازن معتبر سازمان بازیابی می‌کند و سپس پاسخ خود را بر اساس همان منابع تولید می‌کند. در نتیجه، پاسخ‌ها نه بر پایه اطلاعات عمومی اینترنت، بلکه بر اساس دانش واقعی، اسناد رسمی و تجربیات ثبت‌شده سازمان ارائه می‌شوند. این فناوری باعث می‌شود سازمان بتواند بدون افشای اطلاعات محرمانه، از قابلیت‌های هوش مصنوعی برای پاسخ‌گویی به کارکنان استفاده کند و در عین حال، قابلیت استناد به منابع نیز حفظ شود. به همین دلیل، بسیاری از متخصصان، RAG را ستون اصلی نسل جدید مدیریت دانش می‌دانند.

عوامل‌های هوشمند؛ از پاسخ‌گویی تا انجام وظایف

نسل جدید هوش مصنوعی تنها به پاسخ دادن به پرسش‌ها محدود نمی‌شود.

فناوری عامل‌های هوشمند (AI Agents) امکان انجام مجموعه‌ای از وظایف را به صورت خودکار فراهم کرده است. برای مثال، یک عامل هوشمند می‌تواند پس از پایان یک پروژه، مستندات را جمع‌آوری کند، درس‌آموخته‌ها را استخراج کند، دانش‌های تکراری را شناسایی کند، پیشنهادهایی برای بهبود فرآیند ارائه دهد و حتی جلسه انتقال تجربه را برنامه‌ریزی کند. در آینده، بسیاری از فعالیت‌هایی که امروز توسط کارشناسان مدیریت دانش انجام می‌شود، با همکاری این عامل‌های هوشمند انجام خواهد شد. البته نقش انسان حذف نخواهد شد، بلکه کارشناسان مدیریت دانش بیشتر بر طراحی فرآیندها، اعتبارسنجی دانش و هدایت فعالیت‌های دانشی تمرکز خواهند کرد.

دستیارهای دانشی؛ چهره جدید مدیریت دانش

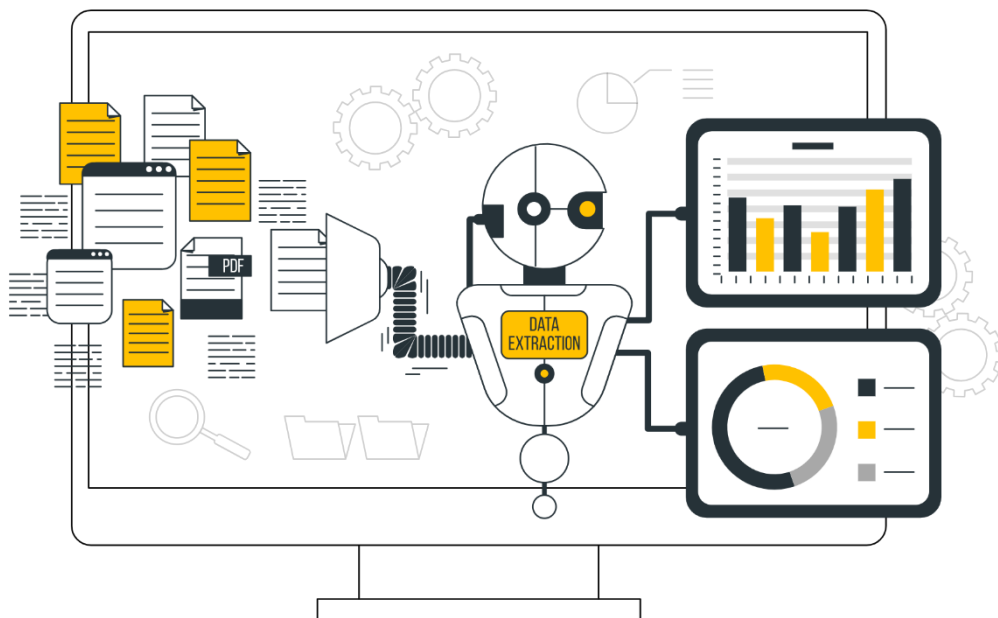
شاید ملموس‌ترین نمود نسل جدید مدیریت دانش، ظهور Knowledge Copilot یا دستیارهای هوشمند دانش باشد. این دستیارها رابط جدید میان کارکنان و سرمایه دانشی سازمان هستند. به جای آنکه کاربران وارد سامانه‌های مختلف شوند، دستیار هوشمند به نمایندگی از آن‌ها اطلاعات را جست‌وجو می‌کند، پاسخ مناسب را تولید می‌کند، منابع را معرفی می‌کند و حتی در صورت نیاز، گام‌های بعدی را پیشنهاد می‌دهد. در چنین محیطی، مدیریت دانش دیگر یک سامانه مستقل نیست؛ بلکه به یک خدمت دائماً در دسترس تبدیل می‌شود که در هر زمان و در هر محیط کاری، کارکنان می‌توانند از آن استفاده کنند. به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌های بزرگ فناوری، آینده مدیریت دانش را نه در توسعه مخازن بزرگ‌تر، بلکه در توسعه دستیارهای هوشمندی می‌بینند که بتوانند همانند یک همکار باتجربه، دانش سازمان را در اختیار کارکنان قرار دهند.

وجه مشترک تمام فناوری‌های نسل جدید مدیریت دانش، تغییر نقطه تمرکز از «مدیریت اطلاعات» به «توانمندسازی کاربران» است. این فناوری‌ها تلاش نمی‌کنند صرفاً اطلاعات بیشتری ذخیره کنند، بلکه هدف آن‌ها این است که دانش موجود را در زمان مناسب، با کمترین تلاش و بیشترین دقت، در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهند.

با این حال، نباید تصور کرد که استقرار این فناوری‌ها به تنهایی ضامن موفقیت مدیریت دانش است. تجربه سازمان‌های پیشرو نشان می‌دهد که حتی پیشرفته‌ترین ابزارهای هوشمند نیز بدون وجود فرهنگ اشتراک دانش، حاکمیت مناسب داده، کیفیت محتوای دانشی و حمایت مدیران ارشد، نمی‌توانند ارزش مورد انتظار را ایجاد کنند. به همین دلیل، نسل جدید مدیریت دانش بیش از آنکه یک تحول فناورانه باشد، تحولی در شیوه مدیریت، سازماندهی و بهره‌برداری از دانش سازمانی است؛ تحولی که نقش مدیران مدیریت دانش را نیز به طور اساسی تغییر خواهد داد.

نقش مدیر مدیریت دانش در عصر هوش مصنوعی؛ از مدیر مخزن دانش تا معمار اکوسیستم دانشی

یکی از مهم‌ترین پیامدهای ظهور نسل جدید مدیریت دانش، تغییر نقش و مأموریت مدیران و متخصصان این حوزه است. در گذشته، بخش قابل توجهی از فعالیت‌های مدیریت دانش حول محور طراحی و نگهداری مخازن دانش، مستندسازی تجربیات، مدیریت اسناد، توسعه طبقه‌بندی‌های دانشی و ترویج فرهنگ اشتراک دانش متمرکز بود. اگرچه این وظایف همچنان اهمیت خود را حفظ کرده‌اند، اما دیگر برای پاسخگویی به نیازهای سازمان‌های امروزی کافی نیستند.



نسل جدید مدیریت دانش، نقش مدیران این حوزه را از یک مدیر سامانه به یک طراح و راهبر اکوسیستم دانشی سازمان تغییر داده است. در این رویکرد، مدیر مدیریت دانش دیگر صرفاً مسئول ثبت و نگهداری دانش نیست، بلکه باید اطمینان حاصل کند که دانش سازمان در زمان مناسب، به مناسب‌ترین شکل و برای مناسب‌ترین فرد قابل استفاده است. این تغییر، نیازمند توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های جدیدی است که تا چند سال پیش کمتر در شرح وظایف مدیران مدیریت دانش دیده می‌شد.

از مدیریت محتوا به طراحی تجربه دانشی

در گذشته، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران مدیریت دانش، افزایش حجم محتوای دانشی بود. موفقیت بسیاری از پروژه‌ها با تعداد اسناد، درس‌آموخته‌ها یا تجربیات ثبت‌شده سنجیده می‌شد. اما امروز این معیارها به‌تنهایی بیانگر موفقیت نیستند. مدیر مدیریت دانش باید تجربه کاربر را در مرکز توجه قرار دهد. او باید این پرسش را مطرح کند که آیا کارکنان می‌توانند در چند ثانیه به پاسخ موردنیاز خود دست یابند؟ آیا دانش ارائه‌شده برای تصمیم‌گیری مفید است؟ آیا کارکنان ترجیح می‌دهند از سامانه مدیریت دانش استفاده کنند یا همچنان پاسخ خود را از همکاران باتجربه دریافت می‌کنند؟ بنابراین، طراحی تجربه دانشی (Knowledge Experience) به یکی از مسئولیت‌های کلیدی مدیران مدیریت دانش تبدیل شده است.

نقش جدید؛ پیونددهنده کسب‌وکار، دانش و فناوری

یکی دیگر از تغییرات اساسی، افزایش تعامل مدیر مدیریت دانش با سایر حوزه‌های سازمان است. در گذشته، مدیریت دانش اغلب به‌عنوان یک واحد مستقل فعالیت می‌کرد، اما در نسل جدید، این حوزه باید با فناوری اطلاعات، تحول دیجیتال، منابع انسانی، مدیریت فرآیندها، تحلیل داده و حتی واحدهای عملیاتی ارتباطی نزدیک داشته باشد.

مدیر مدیریت دانش باید بتواند نیازهای کسب‌وکار را درک کند، قابلیت‌های فناوری‌های نوین را بشناسد و میان این دو پل ارتباطی ایجاد کند. به بیان دیگر، او باید زبان مدیران کسب‌وکار را بفهمد، با متخصصان فناوری اطلاعات تعامل مؤثر داشته باشد و اطمینان حاصل کند که راهکارهای دانشی واقعاً به حل مسائل سازمان کمک می‌کنند.

سواد هوش مصنوعی؛ مهارتی ضروری برای مدیران مدیریت دانش

نسل جدید مدیریت دانش بدون درک مناسب از قابلیت‌ها و محدودیت‌های هوش مصنوعی قابل تصور نیست. البته این بدان معنا نیست که مدیران مدیریت دانش باید برنامه‌نویس یا متخصص یادگیری ماشین باشند، بلکه لازم است از مفاهیم پایه و کاربردهای عملی این فناوری آگاهی کافی داشته باشند.

آن‌ها باید بدانند هوش مصنوعی در چه فعالیت‌هایی می‌تواند ارزش‌آفرین باشد، چه محدودیت‌هایی دارد، چگونه باید کیفیت پاسخ‌های تولیدشده را ارزیابی کرد و چه مخاطراتی مانند سوگیری، خطا یا افشای اطلاعات محرمانه ممکن است در استفاده از آن وجود داشته باشد. به همین دلیل، «سواد هوش مصنوعی» به یکی از شایستگی‌های کلیدی مدیران مدیریت دانش تبدیل شده است؛ همان‌گونه که دو دهه پیش، آشنایی با سامانه‌های مدیریت دانش به یک ضرورت حرفه‌ای تبدیل شده بود.

مدیریت کیفیت دانش؛ مأموریتی مهم‌تر از گذشته

یکی از تصورات نادرست این است که با ورود هوش مصنوعی، کیفیت دانش اهمیت کمتری پیدا می‌کند؛ در حالی که واقعیت کاملاً برعکس است. عملکرد ابزارهای هوشمند به کیفیت داده‌ها و محتوایی بستگی دارد که از آن تغذیه می‌کنند. اگر اسناد سازمان قدیمی، ناقص، متناقض یا فاقد ساختار مناسب باشند، هوش مصنوعی نیز پاسخ‌هایی کم‌دقت یا حتی گمراه‌کننده ارائه خواهد داد. به همین دلیل، مدیر مدیریت دانش باید بیش از گذشته بر حاکمیت دانش (Knowledge Governance)، استانداردسازی محتوا، اعتبارسنجی اطلاعات و به‌روزرسانی مستمر منابع دانشی تمرکز کند. به بیان دیگر، در عصر هوش مصنوعی، کیفیت دانش به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش تبدیل شده است.

مدیریت تغییر؛ چالشی فراتر از فناوری

تجربه سازمان‌های پیشرو نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین مانع استقرار نسل جدید مدیریت دانش، فناوری نیست؛ بلکه پذیرش تغییر توسط کارکنان و مدیران است. استفاده از دستیارهای هوشمند، تغییر در شیوه جست‌وجوی اطلاعات، بازنگری در فرآیندهای کاری و اعتماد به ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی، همگی نیازمند مدیریت تغییر، آموزش و فرهنگ‌سازی هستند. نابراین، مدیر مدیریت دانش باید نقش یک رهبر تحول را نیز ایفا کند؛ فردی که بتواند نگرانی‌ها را مدیریت کند، اعتماد کاربران را جلب نماید و زمینه استفاده مؤثر از فناوری‌های جدید را فراهم سازد.



مدیر مدیریت دانش آینده؛ معمار اکوسیستم دانشی

اگر بخواهیم نقش آینده مدیر مدیریت دانش را در یک جمله توصیف کنیم، می‌توان گفت او دیگر «مدیر مخزن دانش» نخواهد بود، بلکه «معمار اکوسیستم دانشی سازمان» خواهد بود. او مسئول ایجاد محیطی است که در آن دانش، فناوری، فرآیندها و سرمایه انسانی به شکلی هماهنگ در کنار یکدیگر قرار گیرند و یادگیری، نوآوری و تصمیم‌گیری را تقویت کنند. در چنین سازمانی، موفقیت مدیریت دانش نه با تعداد اسناد ثبت‌شده، بلکه با سرعت حل مسائل، کیفیت تصمیم‌ها، کاهش دوباره‌کاری، انتقال مؤثر تجربه و خلق ارزش برای کسب‌وکار سنجیده خواهد شد. آینده مدیریت دانش بیش از هر زمان دیگری به توانایی مدیران این حوزه در ترکیب دانش مدیریتی، درک فناوری‌های نوین و هدایت تحول سازمانی وابسته است. مدیرانی که بتوانند این سه بعد را به‌صورت هم‌زمان مدیریت کنند، نقشی کلیدی در شکل‌دهی سازمان‌های دانش‌محور آینده خواهند داشت.

جمع‌بندی

مدیریت دانش در طول سه دهه گذشته مسیر تکاملی قابل توجهی را پشت سر گذاشته است. این حوزه از تمرکز بر مستندسازی و ذخیره‌سازی دانش آغاز شد، سپس به توسعه فرهنگ اشتراک دانش، ایجاد شبکه‌های خبرگی و یکپارچه‌سازی دانش با فرآیندهای سازمانی رسید و امروز در آستانه ورود به مرحله‌ای جدید از تحول قرار گرفته است. این تحول، بیش از آنکه ناشی از ظهور یک فناوری جدید باشد، حاصل تغییر انتظارات سازمان‌ها، پیچیده‌تر شدن محیط کسب‌وکار و افزایش نقش دانش در خلق ارزش و تصمیم‌گیری است.

در سازمان‌های امروزی، مسئله اصلی دیگر کمبود اطلاعات یا نبود مستندات نیست. بسیاری از سازمان‌ها دارای هزاران سند، گزارش، دستورالعمل، درس‌آموخته و تجربه ثبت‌شده هستند، اما همچنان کارکنان برای یافتن پاسخ پرسش‌های خود زمان زیادی صرف می‌کنند یا ناچارند دوباره همان مسائل را حل کنند. این واقعیت نشان می‌دهد که ارزش مدیریت دانش دیگر در «ذخیره‌سازی دانش» نیست، بلکه در قابل استفاده کردن دانش است.

نسل جدید مدیریت دانش پاسخی به همین نیاز است. در این رویکرد، هوش مصنوعی، جست‌وجوی معنایی، گراف‌های دانش، عامل‌های هوشمند و دستیارهای دانشی، مدیریت دانش را از یک مخزن منفعل اطلاعات به یک قابلیت هوشمند برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری، حل مسئله و یادگیری تبدیل می‌کنند. در چنین محیطی، کارکنان به جای جست‌وجو در میان صدها سند، پاسخ خود را به‌صورت سریع، مستند، متناسب با زمینه کاری و در بستر انجام فعالیت دریافت می‌کنند.

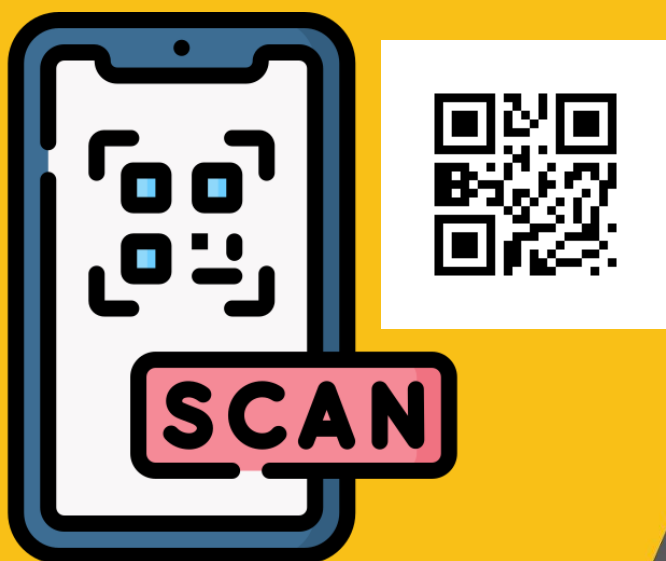
با این حال، یکی از مهم‌ترین نکاتی که نباید از آن غافل شد، این است که آینده مدیریت دانش صرفاً با خرید نرم‌افزارهای جدید یا استفاده از مدل‌های هوش مصنوعی رقم نخواهد خورد. تجربه سازمان‌های پیشرو نشان می‌دهد که فناوری تنها یکی از ارکان این تحول است. کیفیت محتوای دانشی، فرهنگ اشتراک دانش، حاکمیت مناسب بر اطلاعات، اعتماد کاربران، مشارکت خبرگان و حمایت مدیران ارشد، همچنان از عوامل تعیین‌کننده موفقیت خواهند بود. به بیان دیگر، هوش مصنوعی می‌تواند مدیریت دانش را هوشمندتر کند، اما نمی‌تواند جایگزین تفکر مدیریتی، فرهنگ سازمانی و سرمایه انسانی شود.

از سوی دیگر، این تحول نقش مدیران مدیریت دانش را نیز دگرگون خواهد کرد. مدیران این حوزه باید از نقش سنتی خود به‌عنوان متولیان مخازن دانش فاصله بگیرند و به معماران اکوسیستم دانشی سازمان تبدیل شوند؛ افرادی که بتوانند میان دانش، فناوری، فرآیندها و اهداف کسب‌وکار ارتباطی مؤثر برقرار کنند و از ظرفیت هوش مصنوعی برای افزایش بهره‌وری، تسریع یادگیری و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری بهره ببرند.

بدون تردید، در سال‌های آینده سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که هوش مصنوعی را نه به‌عنوان جایگزینی برای مدیریت دانش، بلکه به‌عنوان ابزاری برای تقویت آن به کار گیرند. این سازمان‌ها به جای تمرکز بر تولید اسناد بیشتر، بر ایجاد تجربه‌ای هوشمندتر برای دسترسی و استفاده از دانش سرمایه‌گذاری خواهند کرد؛ تجربه‌ای که در آن دانش، در زمان مناسب، به مناسب‌ترین شکل و برای مناسب‌ترین فرد در دسترس قرار می‌گیرد.

شاید بتوان مهم‌ترین پیام نسل جدید مدیریت دانش را در یک جمله خلاصه کرد: آینده مدیریت دانش متعلق به سازمان‌هایی نیست که بزرگ‌ترین مخازن دانش را در اختیار دارند، بلکه متعلق به سازمان‌هایی است که می‌توانند دانش را سریع‌تر از دیگران به تصمیم، اقدام و ارزش تبدیل کنند. در این آینده، مزیت رقابتی نه از حجم اطلاعات، بلکه از توانایی سازمان بهره‌گیری هوشمندانه از دانش شکل خواهد گرفت؛ تحولی که مدیریت دانش را از یک سیستم پشتیبان به یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های راهبردی سازمان‌های آینده تبدیل خواهد کرد.

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

