مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۵۶
آبان ۱۴۰۵



دانا
گروه مشاوره مدیریت دانش



مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

آبان ۱۴۰۵ || شماره ۵۶

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

کلیه حقوق مادی و معنوی این مجله متعلق به گروه مشاوره مدیریت دانا می‌باشد.
استفاده از مطالب منتشر شده با ذکر منبع بلامانع است.

آنچه در این شماره می‌خوانید

ساسان رستم‌نژاد
نگاهی راهبردی به مدیریت دانش بر اساس مدل سایمون سینک
۲

محمد حقیقی فرد
مشارکت در مدیریت دانش؛ شرط ارتقای شغلی
۸

سعید عبدالملکی
فرهنگ مدیریت دانش را نمی‌توان ابلاغ کرد؛ باید آن را زندگی کرد
۱۴

ساجده عبدمنافی
استراتژی مدیریت دانش برای آمادگی سازمان در عصر هوش مصنوعی
۲۴

مهسا ذاکری دانا
هم‌افزایی هوش مصنوعی و مدیریت دانش؛ چگونه زیرساخت دانش، اثربخشی هوش مصنوعی را تضمین می‌کند؟
۳۴

زهرا اسکندری
چگونه مدیریت دانش را به بخشی از فعالیت‌های روزمره سازمان تبدیل کنیم؟
۶۳

بهناز سلیمانی
تحول هوش سازمانی: رویکردی مدرن به مدیریت دانش
۷۴

علی ببیرپور
وقتی یک کتابدار باید راهبر مدیریت دانش شود!
۷۹

عماد سپهری
هر فرد می‌تواند آغازگر یک تغییر باشد؛ نقش کارکنان در نظام پیشنهادها
۹۳

آنچه در این شماره می‌خوانید

مهتا هادی زاده
شناسایی ذی‌نفعان حوزه تولید که مدیریت دانش برای آن‌ها ارزش واقعی ایجاد می‌کند
۱۰۰

الهام شرفی
وقتی کیفیت بدون دانش پیش می‌رود؛ چرا مدیریت دانش حلقه گمشده مدیریت کیفیت جامع است؟
۱۰۵

احمد سپهری
گورستان دانش؛ سرنوشت دانش‌هایی که هرگز به کار گرفته نمی‌شوند
۱۱۰



احمد سپهری

سردبیر

سرمقاله

گاهی تصور می‌کنیم اگر دانشی را ثبت کرده‌ایم، تجربه‌ای را مستند ساخته‌ایم یا گزارشی را در سیستم مدیریت دانش سازمان قرار داده‌ایم، کار به پایان رسیده است. اما واقعیت این است که ثبت دانش تنها آغاز راه است؛ دانشی که خوانده نشود، به اشتراک گذاشته نشود و در فعالیت‌ها و تصمیم‌های سازمانی به کار نیاید، نمی‌تواند ارزش واقعی ایجاد کند. انباشت مستندات و تجربه‌های ثبت‌شده، بدون استفاده عملی از آن‌ها، حتی نمی‌تواند مانع تکرار خطاها و مسائل گذشته شود.ارزش واقعی دانش زمانی آشکار می‌شود که به بهبود عملکرد، اصلاح فرایندها، کاهش خطاها و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری منجر شود. تجربه‌ای که به حل بهتر یک مسئله کمک می‌کند یا درسی که سازمان را از تکرار یک اشتباه بازمی‌دارد، زمانی به دارایی ارزشمند تبدیل می‌شود که در عمل مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، سنجش اثربخشی مدیریت دانش نباید تنها به تعداد مستندات و تجربیات ثبت‌شده محدود شود، بلکه میزان استفاده و تأثیر آن‌ها نیز باید مورد توجه قرار گیرد.برای تحقق این هدف، لازم است میان تولید و ثبت دانش و استفاده از آن در فعالیت‌های روزمره سازمان پیوندی مؤثر برقرار شود. دانش باید در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد، در تعاملات و گفت‌وگوهای تخصصی به اشتراک گذاشته شود و در فرایندها و پروژه‌های سازمانی به کار گرفته شود. در این مسیر، مدیران نیز با حمایت از همکاری‌های بین‌واحدی و ایجاد فرصت برای یادگیری و بازنگری در روش‌های انجام کار، نقش مهمی در جاری‌سازی دانش ایفا می‌کنند.پرسش اساسی این است که از دانشی که تاکنون در سازمان گردآوری و مستند کرده‌ایم، چه میزان را در عمل به کار گرفته‌ایم؟ مدیریت دانش زمانی اثربخش خواهد بود که از مرحله ثبت و نگهداری فراتر برود و به بخشی از جریان واقعی کار و تصمیم‌گیری سازمان تبدیل شود. شاید اکنون زمان آن رسیده باشد که به‌جای افزودن بر قفسه‌های گورستان دانش، به فکر زنده‌کردن و جاری‌ساختن آن در سازمان‌ها باشیم.



ساسان رستم‌نژاد
مشاور و مدرس مدیریت دانش

۱

مدیریت دانش به‌مثابه یک بازی بی‌نهایت؛ نگاهی راهبردی به مدیریت دانش بر اساس مدل سایمون سینک

کتاب The Infinite Game نوشته سیمون سینک، چارچوبی عمیق و تحول‌آفرین برای فهم پایداری، رقابت و معنا در فضای کسب‌وکار ارائه می‌دهد. سینک معتقد است اشتباه بسیاری از سازمان‌ها این است که بازی‌ای را که ذاتاً بی‌نهایت است با ذهنیت محدود بازی می‌کنند. او توضیح می‌دهد که بازی‌های محدود مانند فوتبال، شطرنج یا هر رقابت رسمی دیگری، ساختاری مشخص دارند: بازیکنان معلوم‌اند، قوانین ثابت‌اند و نقطه پایان از پیش تعریف شده است.



هدف در این بازی‌ها ساده است؛ باید برنده شد، باید امتیاز بیشتری گرفت، باید بازی را با نتیجه‌ای بهتر از رقیب خاتمه داد. اما بازی‌های بی‌نهایت ماهیتی کاملاً متفاوت دارند. در این بازی‌ها نه همه بازیکنان شناخته‌شده‌اند، نه قوانین همیشگی و غیرقابل تغییرند و نه پایانی برای اعلام «برنده نهایی» وجود دارد. این بازی‌ها هرگز پایان نمی‌یابند؛ تنها افراد و سازمان‌هایی که توان ادامه دادن را دارند در صحنه باقی می‌مانند. در چنین بستری، برنده شدن معنای خود را از دست می‌دهد و «ماندن»، «رشد کردن» و «پیوسته بهتر شدن» به هدف اصلی تبدیل می‌شود. کسب‌وکارها، به‌خصوص در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، دقیقاً در چنین بازی بی‌نهایتی قرار دارند.

وقتی این نگاه را به سازمان‌ها منتقل کنیم، متوجه می‌شویم بیشتر فعالیت‌هایی که روزانه انجام می‌دهند، از توسعه محصول گرفته تا نوآوری، فرهنگ‌سازی، یادگیری و حتی نگهداشت مشتری، ماهیت بی‌پایان و طولانی‌مدتی دارند. هیچ نقطه‌ای وجود ندارد که بتوان گفت «تمام شد، دیگر لازم نیست ادامه دهیم». هر موفقیت، تنها یک نقطه در مسیر است و نه پایان راه. در همین چارچوب، مدیریت دانش یکی از برجسته‌ترین نمونه‌های یک بازی بی‌نهایت است. دانش در سازمان‌ها هرگز به نقطه پایان نمی‌رسد؛ نه زمانی که پروژه‌ای تمام می‌شود، نه زمانی که تیمی بازسازی می‌شود و نه حتی زمانی که نسلی از کارکنان جای خود را به نسل دیگر می‌دهد. دانش یک موجود زنده است؛ دائماً تولید می‌شود، تکامل پیدا می‌کند، فراموش می‌شود، دوباره کشف می‌شود و اگر ساختار درستی وجود نداشته باشد، از بین می‌رود. به همین دلیل مدیریت دانش نه می‌تواند پروژه‌ای یک‌ساله باشد، نه یک برنامه محدود و نه یک اقدام تنها در دوران استقرار سیستم. اگر مدیریت دانش به‌عنوان یک بازی محدود دیده شود، دیر یا زود شکست می‌خورد، زیرا هیچ نقطه‌ای وجود ندارد که بتوان گفت «کار تمام شد».

سازمان‌هایی که مدیریت دانش را تنها یک پروژه، یک چک‌لیست یا یک نرم‌افزار می‌بینند، عملاً با ذهنیت بازی محدود تلاش می‌کنند وارد یک بازی بی‌نهایت شوند و همان‌طور که سینک هشدار می‌دهد، چنین چیزی محکوم به شکست است. اما زمانی که مدیریت دانش با ذهنیت بی‌نهایت درک می‌شود، سازمان می‌فهمد که هدف نهایی «بردن» نیست؛ هدف این است که همیشه توانایی رقابت، یادگیری و بازآفرینی خود را حفظ کند. دانش در چنین سیستمی نه یک خروجی، بلکه یک جریان مداوم است؛ نه یک دارایی ثابت، بلکه یک قابلیت حیاتی برای ادامه مسیر.

پروژه‌ها تمام می‌شوند، اما مدیریت دانش هرگز پایان ندارد

سازمان‌ها هر روز درگیر انواع «بازی‌های محدود» هستند؛ پروژه‌ای که باید تحویل شود، فروشی که باید بسته شود، یا گزارش فصلی که باید ارائه شود.

اما در لایه‌ای عمیق‌تر، بازی‌های بی‌نهایت نیز جریان دارند: یادگیری، نـوآوری، توسـعه فرهنـگ سازمانی و حفظ دانش. مدیریت دانش دقیقاً در همین دسته جای می‌گیرد. حتی اگـر پـروژه‌ای تمام شود، درس‌های آموخته‌شده، تجربه‌ها، بینش‌ها و قابلیت‌های ذهنی باید برای پروژه‌هـای آینده حفظ شوند. ماهیت مدیریت دانش دائمی است، زیرا خود سازمان موجـودیتی ادامـه‌دار است و بقا و رقابت‌پذیری‌اش به جریان مداوم دانش وابسته است. اگر مدیریت دانش به یـک اقدام مقطعی تقلیل یابد، ارزش اصلی آن از دست می‌رود و آموخته‌ها دوباره از بین می‌برند.



چرا نگاه بی‌نهایت، ذهنیت درست برای مدیریت دانش است؟

اگر بپذیریم که مدیریت دانش با هدف ساختن سازمانی مقاوم، یادگیرنده و تطبیق‌پذیر تعریـف می‌شود، آن‌گاه رویکرد بی‌نهایت بهترین چارچوب فهم آن است. این نگاه تمرکز را از «بردن یـک پروژه» به «توانمند ماندن در مسیر طولانی‌مدت» تغییر می‌دهد. در سـازمان‌هایی کـه مـدیریت دانش را با ذهنیت محدود می‌بینند، تلاش‌ها مقطعی، Reactive و کوتاه‌مدت است. اما رویکرد بی‌نهایت باعث می‌شود مدیریت دانش بخشی از DNA سازمان شود و اثر آن در رشـد مسـتمر، کاهش خطاها، افزایش نوآوری و تصمیم‌سازی بهتر آشکار گردد.

برای درک بهتر چگونگی مدیریت دانش به‌عنوان یک بازی بی‌نهایت، می‌توان از چارچوب پنج رکن اصلی ذهنیت بی‌نهایت سینک استفاده کرد. این پنج رکن به ما کمک می‌کنند بفهمیم چگونه یک سازمان می‌تواند دانش را نه به‌عنوان یک پروژه مقطعی بلکه به‌عنوان یک جریان مستمر، راهبردی و پویا مدیریت کند. هر یک از این پایه‌ها به بخشی از فرایند مدیریت دانش مرتبط است و نشان می‌دهد که برای تداوم یادگیری، اشتراک تجربه و بهره‌برداری مؤثر از دانش، چه عناصر فرهنگی و راهبردی لازم است. وقتی این پنج اصل را با دقت به کار می‌گیریم، مدیریت دانش از سطح ابزار و فرایندهای تکنیکی فراتر رفته و به بخشی از هویت سازمان و مسیر رشد مستمر آن تبدیل می‌شود. اکنون این پنج رکن را بررسی می‌کنیم و نشان می‌دهیم که چگونه هر یک، ستون اصلی یک مدیریت دانش مؤثر و بی‌پایان است.

پایه نخست: هدف متعالی و نقش آن در مدیریت دانش

سیمون سینک تأکید می‌کند که هر بازی بی‌نهایت نیازمند «هدف عادلانه یا « Just Cause است. مدیریت دانش زمانی پایدار می‌شود که به یک مأموریت بزرگ‌تر مرتبط باشد، نه صرفاً یک چک‌لیست عملیاتی. وقتی هدفی چون ارتقای کیفیت خدمات، توانمندسازی کارکنان، ایجاد نوآوری یا توسعه آینده‌نگری سازمانی در میان باشد، اشتراک دانش و مستندسازی از یک فرایند دستوری به یک اقدام معنادار تبدیل می‌شود. کارکنان زمانی مشارکت می‌کنند که بدانند دانش آنها به تحقق یک هدف ارزشمند کمک می‌کند، نه اینکه در یک صفحه اضافی ذخیره می‌شود.

پایه دوم: تیم‌های قابل اعتماد و ارتباط آن با فرهنگ دانشی

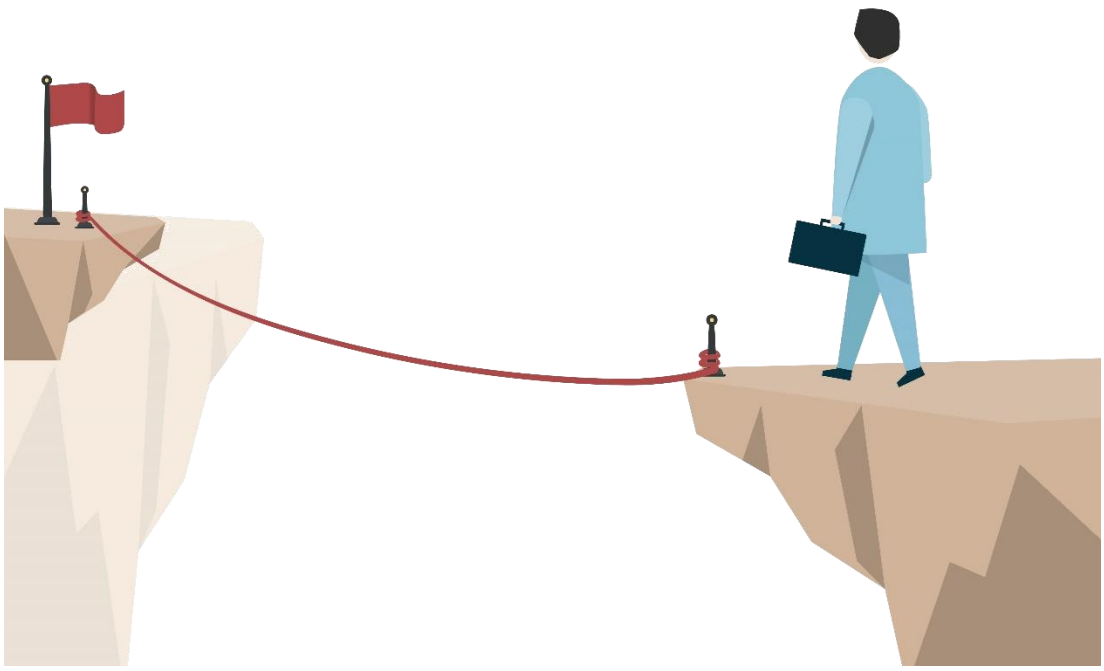
هیچ سیستم مدیریت دانشی بدون وجود اعتماد پایدار نمی‌ماند. سینک معتقد است که تیم‌های اعتمادساز، زیربنای بازی بی‌نهایت هستند. در مدیریت دانش نیز افراد باید احساس امنیت کنند تا تجربه‌ها و اشتباهاتشان را بیان کنند. اگر اشتباهات به سرزنش منجر شود، دانش پنهان می‌شود. اگر فضای رقابت مخرب وجود داشته باشد، تجربه‌ها به‌جای اشتراک، احتکار می‌شوند. سازمان‌های موفق کسانی هستند که اعتماد، احترام و فضای امن یادگیری را با جدیت ایجاد می‌کنند و می‌فهمند که فرهنگ، بزرگ‌ترین زیرساخت مدیریت دانش است.

پایه سوم: رقیبان شایسته و نقش آنها در یادگیری سازمانی

در چارچوب سینک، «رقیب شایسته» دشمن نیست، بلکه منبع یادگیری است. سازمان‌های دارای مدیریت دانش قوی، هم از پروژه‌های داخلی و هم از تجربیات رقبا یاد می‌گیرند. آنها شکست‌های خود را تحلیل می‌کنند اما از دیدن نقاط قوت دیگران نیز نمی‌ترسند. تفکر بی‌نهایت به سازمان کمک می‌کند از هر رقابت یک درس بسازد و صرفاً به پیروزی‌های مقطعی دل خوش نکند. رقیب شایسته معیاری برای رشد است، نه تهدید.

پایه چهارم: انعطاف وجودی و ضرورت آن در مدیریت دانش

سازمان‌هایی که ذهنیت بی‌نهایت دارند، آمادگی تغییر و بازتعریف روش‌ها را دارند. مدیریت دانش نیز باید دائماً تکامل یابد. ابزارها قدیمی می‌شوند، فرایندها ناکارآمد می‌شوند و نیازها تغییر می‌کنند. برای حفظ پویایی، سازمان باید به‌صورت مستمر ساختارهای دانشی را بازبینی و به‌روزرسانی کند. این انعطاف شامل بهره‌گیری از فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی نیز می‌شود که اکنون امکان استخراج، بازیابی و فعال‌سازی دانش را متحول کرده است. پیوند بین مدیریت دانش و نوآوری زمانی برقرار می‌شود که سازمان از تغییر استقبال کند.



پایه پنجم: شجاعت در رهبری و پذیرش مسیر بلندمدت

تداوم مدیریت دانش نیازمند رهبرانی است که جرئت سرمایه‌گذاری بلندمدت را داشته باشند. سینک می‌گوید رهبران بازی بی‌نهایت باید شجاع باشند، زیرا نتایج پایدار معمولاً فوری دیده نمی‌شود. در مدیریت دانش نیز ممکن است در کوتاه‌مدت مقاومت وجود داشته باشد، بودجه محدود شود یا برخی مدیران تمایلی به اشتراک‌گذاری نداشته باشند. رهبران شجاع کسانی‌اند که با وجود این چالش‌ها، مسیر را رها نمی‌کنند و ارزش بلندمدت مدیریت دانش را توضیح می‌دهند. آنها می‌دانند که هر اقدام کوچک در مسیر اشتراک دانش آینده سازمان را شکل می‌دهد.

دانش به‌عنوان هدف، نه فرایند

وقتی مدیریت دانش با ذهنیت بی‌نهایت دیده می‌شود، به یک قابلیت استراتژیک تبدیل می‌شود، نه یک کار اداری. هدف اصلی دیگر فقط جمع‌آوری مستندات نیست، بلکه ایجاد سازمانی است که می‌تواند در زمان تغییرات سریع، رقابت شدید و پیچیدگی‌های فراگیر زنده بماند. سازمان‌هایی که به مدیریت دانش به چشم یک بازی بی‌انتها نگاه می‌کنند، درک می‌کنند که ارزش واقعی در قابلیت یادگیری جمعی است؛ قابلیتی که نه‌تنها عملکرد امروز را بهتر می‌کند، بلکه آینده را نیز تضمین می‌کند.

مدیریت دانش، سفری بی‌پایان برای ساختن آینده‌ای پایدار

مدیریت دانش نه مقصد است و نه پروژه؛ یک سفر است. سفری که آغاز آن از شناخت ارزش دانش شروع می‌شود، اما پایان ندارد. در دنیایی که تغییرات شدیدتر، رقابت فشرده‌تر و دانش پراکنده‌تر از هر زمان دیگری است، تنها سازمان‌هایی موفق می‌شوند که این بازی بی‌نهایت را به‌درستی بازی کنند. آنها درمی‌یابند که مدیریت دانش سوخت نوآوری، کیفیت، انسجام سازمانی و بلوغ حرفه‌ای است. پس اگر قرار باشد یک سازمان در این بازی باقی بماند و نه‌تنها امروز بلکه فردا و سال‌های آینده نیز رقابت کند، باید مدیریت دانش را نه به‌عنوان یک اقدام مقطعی، بلکه به‌عنوان یک انتخاب راهبردی و دائمی بپذیرد.

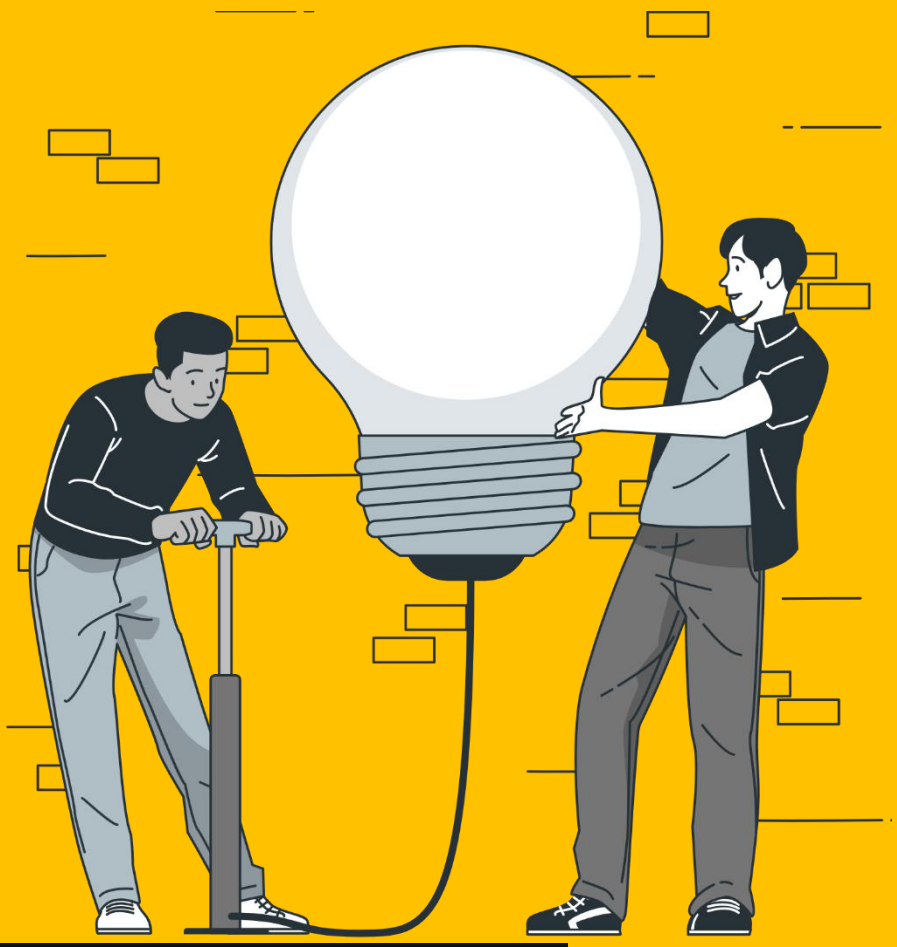


محمد حقیقی فرد
مشاور مدیریت دانش

۲

مشارکت در مدیریت دانش؛ شرط ارتقای شغلی

می‌توان گفت در تمامی سازمان‌ها، معیارهایی برای ارتقای شغلی کارکنان در نظر گرفته‌شده است. اکنون این سؤال پیش می‌آید که در سازمان شما، معیارهای ارتقای شغلی چیست؟ سابقه کاری، تخصص، عملکرد، سطح تحصیلات و یا ترکیبی از این موارد؟ اما آیا این معیارها به‌تنهایی کافی هستند؟ آیا با توجه به رشد سازمان‌ها، پیچیده‌تر شدن کسب‌وکارها و تغییرات مستمر در محیط فعالیت، نباید معیارهای دیگری نیز به این فهرست اضافه شود؟



پرسش دیگری که ذهن بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی و مدیریت دانش را به خود مشغول کرده، این است که آیا نوع صنعت، ماهیت سازمان و میزان دانش‌محور بودن فعالیت‌ها، نباید در انتخاب این معیارها نقش داشته باشد؟

بیان یک واقعیت

سازمان‌ها مملو از خبرگان و متخصصانی هستند که تجربه‌ها و دانش ارزشمندی را در اختیار دارند؛ دانشی که بخش قابل‌توجهی از آن تنها در ذهن آن‌ها باقی‌مانده و جریان دانش یا وجود نداشته و یا به‌کندی صورت می‌گیرد. در این سازمان‌ها افراد با توجه به معیارهای گفته‌شده، ارتقا می‌یابند اما بعد از ارتقا فرد و جابجایی و یا تغییر مسئولیت، مجموعه دچار آسیب شده و با چالش عدم تخصص و دانش مواجه خواهد شد؛ بنابراین لازم است دانش متخصصین و خبرگان قبل از اینکه از مجموعه (ارتقا، ترک شغل، بازنشستگی و غیره ...) خارج شوند، به شیوه‌ای مناسب مستند و به دیگران منتقل شود که در غیر این صورت سازمان دائماً به افراد وابسته خواهد بود.

این فرآیند در نگاه اول، ساده، سریع و کم‌هزینه به نظر می‌رسد، اما واقعیت چیز دیگری است. اگر انتقال دانش به همین سادگی بود، امروز بسیاری از سازمان‌ها با چالش از دست رفتن تجربه‌های ارزشمند، تکرار اشتباه‌ها و وابستگی به افراد کلیدی مواجه نبودند؛ بنابراین، مسئله نه کمبود فناوری است و نه نبود تخصص؛ بلکه باید ریشه آن را در عوامل دیگری جستجو کرد. این همان موضوعی است که در ادامه این مقاله به آن پرداخته خواهد شد.

از متخصص تا رهبر دانش

قبل از هر چیز، لازم است تفاوت نقش میان متخصص، خبره و رهبر دانش مشخص شود:

- **متخصص:** فردی که دانش و مهارت لازم برای انجام صحیح یک کار را دارد و درواقع مسائل تخصصی را حل می‌کند یا در حل آن‌ها نقش مؤثری دارد.
- **خبره:** متخصصی که علاوه بر دانش، تجربه عمیق و توان حل مسائل پیچیده را نیز در طول سال‌ها فعالیت حرفه‌ای کسب کرده است.
- **رهبر دانش:** خبره‌ای که دانش و تجربه خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهد، جریان یادگیری را هدایت می‌کند، بستر انتقال تجربه را فراهم می‌سازد و به رشد سرمایه دانشی سازمان کمک می‌کند. رهبر دانش، صرفاً حل‌کننده مسئله نیست؛ بلکه شرایطی را فراهم می‌کند تا دیگران نیز بتوانند مسائل را بهتر و سریع‌تر حل کنند.

با این توضیحات، نقش حیاتی و کلیدی رهبران دانش بیش‌ازپیش مشخص می‌شود. ممکن است سازمانی از متخصصان و خبرگان توانمندی برخوردار باشد و حجم قابل‌توجهی از دانش و تجربه نیز در آن وجود داشته باشد؛ اما اگر افرادی که نقش رهبری دانش را بر عهده دارند حضور نداشته باشند، این دانش در ذهن افراد باقی خواهد ماند، به‌درستی جریان پیدا نخواهد کرد.

و با جابه‌جایی یا خروج افراد، بخش مهمی از آن نیز از دست خواهد رفت. پیامد چنین وضعیتی، کاهش تدریجی سرمایه دانشی سازمان و وابستگی روزافزون آن به افراد کلیدی خواهد بود. درمجموع باید به این اصل توجه شود که:

«همه خبرگان، رهبر دانش نیستند؛ اما هر رهبر دانش، یک خبره است که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهد».

مطالعه موردی: ساختار مسیر شغلی فنی در شرکت Schlumberger و نقش CoP در فعالیت‌های مدیریت دانش

در این شرکت سیستم شغلی ویژه‌ای برای متخصصان فنی وجود دارد یعنی مسیر فنی (Technical Career) که موازی با «مدیریت» است. در این مسیر چهار رتبه اصلی وجود دارد:

«Fellow» → «Advisor» → «Principal» → «Senior»

برخلاف بسیاری سازمان‌ها که برای ارتقا صرفاً به دانش فنی و تجربه فردی نگاه می‌کنند، این شرکت بخشی از فرایند ارتقا را به نقش اجتماعی و مشارکتی کارکنان گره زده است؛ یعنی کسانی که می‌خواهند به سطوح بالاتر مانند Principal یا Fellow برسند، لازم است نقشی فعال در انجمن‌های خبرگی (CoP یا به تعبیری «Technical / Expert Communities») داشته باشند. این یعنی صرف داشتن تخصص عالی کافی نیست؛ باید توانایی رهبری دانش، اشتراک تجربه، راهبری گفت‌وگو و حل مسئله فنی برای جمعی از همکاران را هم داشته باشید؛ یعنی «تخصص + تعامل + رهبری دانش» با هم ترکیب می‌شود. چرا Schlumberger این شرط را گذاشت و مزیت آن چیست؟

چند دلیل مهم برای این سیاست وجود دارد:

چون شرکت در بسیاری کشورها و پروژه‌های پراکنده فعالیت می‌کند، دانش تخصصی در افراد مختلف پراکنده است؛ اگر کسی بتواند شبکه تخصصی را رهبری کند، کمک می‌کند دانش میان نقاط مختلف شرکت منتقل شود نه اینکه هر دفتر یا تیم فقط دانش خودش را داشته باشد. وقتی رهبری دانش و اشتراک تجربه شرط ارتقا می‌شود، افراد انگیزه دارند دانش خود را به اشتراک بگذارند، مستندسازی کنند، راهکارها و «بهترین شیوه‌ها (best practices)» را پیشنهاد دهند و به بهبود جریان دانش در کل شرکت کمک کنند. این باعث می‌شود شرکت حافظه دانش متمرکزی داشته باشد و «تجربه» به‌سادگی گم نشود.

این مدل باعث می‌شود شخص فنی که قرار است ارتقا یابد، نه‌فقط به توان فردی و تخصص فنی، بلکه به توان رهبری فنی، اجتماعی و اشتراک دانش نیز متعهد باشد؛ بنابراین هم متخصص می‌ماند، هم نقش «پل دانش» بین واحدها و تیم‌ها را ایفا می‌کند.

این روش برای شرکت هم خوب است: چون دانش پراکنده در نقاط مختلف، ساختاریافته، قابل‌انتقال و قابل‌استفاده برای پروژه‌های مختلف می‌شود. همچنین احتمال خطا کاهش می‌یابد، تکرار دانش کمتر می‌شود و نوآوری و یادگیری جمعی تقویت می‌شود.

نکته مهم این است که در اینجا انجمن خبرگی تنها یک ابزار مدیریت دانش نیست، بلکه بخشی از مسیر شغلی و سازوکار رسمی سازمان است درصورتی‌که در بسیاری از سازمان‌های انجمن خبرگی فقط به‌عنوان یک ابزار مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود. درنتیجه فرهنگ اشتراک دانش، مستندسازی، مشارکت جمعی، پرسش و پاسخ فنی و انتشار بهروش‌ها تبدیل به معیار ارزیابی فنی می‌شود؛ نه صرفاً یک فعالیت اختیاری یا صرفاً داوطلبانه.



الگوبرداری از شرکت Schlumberger

الگوبرداری از سازمان‌های موفق، یکی از ابزارهای مهم مدیریت دانش است که به سازمان‌ها کمک می‌کند مسیرهای آزموده شده را دوباره طی نکنند و از تجربه‌های موفق دیگران بهره ببرند. تجربه شرکت Schlumberger نیز یکی از همین نمونه‌هاست که می‌تواند الگوی مناسبی برای بسیاری از سازمان‌ها باشد. در این الگو، علاوه بر معرفی معیارهای جدید برای ارزیابی و ارتقای شغلی، نتایج ارزشمند دیگری نیز حاصل شده است.

یکی از مهم‌ترین نتایج این روش، ایجاد انگیزه برای مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش است.

در بسیاری از سازمان‌ها، برای تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش، بیشتر بر پاداش‌های مادی تکیه می‌شود؛ درحالی‌که تجربه نشان داده است این نوع مشوق‌ها، هرچند در کوتاه‌مدت مؤثر هستند، اما به‌تنهایی نمی‌توانند فرهنگ مشارکت و اشتراک دانش را در سازمان نهادینه کنند. در مقابل، زمانی که مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش به یکی از معیارهای ارزیابی و ارتقای شغلی تبدیل شود، انگیزه‌ای پایدار و حرفه‌ای برای کارکنان ایجاد خواهد شد.

نکته مهم دیگر این است که در بسیاری از سازمان‌ها، مشارکت در فعالیت‌های دانشی همچنان یک فعالیت داوطلبانه محسوب می‌شود. در چنین شرایطی، معمولاً تنها تعداد محدودی از کارکنان به‌صورت مستمر و مؤثر در این فعالیت‌ها مشارکت می‌کنند و به همین دلیل، نهادینه شدن مدیریت دانش در سازمان با کندی پیش می‌رود و گاهی سال‌ها به طول می‌انجامد.

نکته قابل‌توجه دیگر این است که در چنین مدلی، سایر ابزارهای مدیریت دانش مانند کافه دانش، بازنگری پس از اقدام و سایر روش‌های تعاملی نیز می‌توانند جایگاه مؤثرتری پیدا کنند؛ زیرا مشارکت در این فعالیت‌ها دیگر صرفاً یک اقدام داوطلبانه نیست، بلکه بخشی از نقش حرفه‌ای افراد و یکی از معیارهای رشد و ارتقای شغلی آنان محسوب می‌شود. به بهتر بگوییم که خبرگان و متخصصان تبدیل به رهبران دانشی می‌شوند.



سخن پایانی

در پایان، تجربه شرکت Schlumberger نشان می‌دهد که اگر سازمان یا پروژه‌ای قصد دارد مدیریت دانش و اشتراک دانش را به بخشی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل کند یا به بیانی دیگر، مدیریت دانش را نهادینه کند، فقط استقرار ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش کافی نیست. آنچه می‌تواند مشارکت واقعی کارکنان را شکل دهد، پیوند دادن مدیریت دانش با نظام ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی و نظام ارتقای کارکنان است. بر همین اساس توصیه می‌شود، سازمان‌ها اقدامات زیر را موردتوجه قرار دهند:

- برای اشتراک دانش، رهبری دانش و مشارکت در فعالیت‌های دانشی، امتیاز حرفه‌ای، شغلی یا اعتباری در نظر بگیرند.
- مسئولیت رهبری دانش را برای برخی از رده‌های تخصصی و خبرگی تعریف کنند و آن را صرفاً به مستندسازی تجربه‌ها محدود نکنند.
- شبکه‌های تخصصی واقعی و اثربخش، با رهبری مشخص و مسئولیت‌پذیری روشن ایجاد کنند.
- ارزیابی عملکرد و مسیر شغلی کارکنان را، علاوه بر تخصص و عملکرد، بر اساس میزان مشارکت در مدیریت دانش، تعاملات حرفه‌ای و اشتراک تجربه نیز مورد ارزیابی قرار دهند.

در پایان شاید زمان آن رسیده باشد که در کنار پرسش همیشگی «این فرد چه می‌داند؟»، یک پرسش مهم دیگر نیز در سازمان‌ها مطرح شود:

«این فرد چه سهمی در یادگیری دیگران و رشد سرمایه دانشی سازمان داشته است؟»



سعید عبدالملکی
کارشناس مدیریت دانش

۳

فرهنگ مدیریت دانش را نمی‌توان ابلاغ کـرد؛ باید آن را زندگی کرد

بسیاری از سازمان‌ها برای تغییر شیوه کار کارکنان، برنامه‌های متعـددی طراحـی می‌کنند؛ از تدوین راهبرد و بازنگری فرایندها گرفته تا برگزاری دوره‌های آموزشی، راه‌اندازی سامانه‌های اطلاعاتی و تعریف شاخص‌های عملکرد. با این حال، گاهی پس از گذشت چند سال، فاصله چندانی میان رفتارهای گذشته و آنچه سـازمان انتظـار داشـته اسـت دیـده نمی‌شـود. کارکنـان در دوره‌هـا شـرکت می‌کننـد، دستورالعمل‌ها را می‌خواننـد و حتـی فرم‌هـای مربـوط بـه فراینـدهای جدیـد را تکمیل می‌کنند، اما وقتی پای کار واقعی به میان می‌آیـد، بسـیاری از تصـمیم‌ها همچنان بر اساس عادت‌های قدیمی گرفتـه می‌شـوند. انگـار سـازمان در ظـاهر تغییر کرده، اما در شیوه انجام کارهایش اتفاق چندانی نیفتاده است.



این مسئله در مدیریت دانش هم به‌خوبی دیده می‌شود. ممکن است سازمانی سامانه مدیریت دانش راه‌اندازی کند، برای ثبت درس‌آموخته‌ها دستورالعمل داشته باشد و جلسات انتقال تجربه برگزار کند، اما کارکنان همچنان ترجیح دهند مسئله‌ای را که همکارشان قبلاً حل کرده، دوباره از ابتدا بررسی کنند. ممکن است کارشناسان باتجربه حاضر نباشند دانش خود را در اختیار دیگران بگذارند یا مدیران پروژه، با وجود تأکید سازمان بر یادگیری و اشتراک دانش، زمانی برای حضور نیروهایشان در جلسات تخصصی در نظر نگیرند. در چنین شرایطی، پرسش اصلی این نیست که چه ابزار یا فرایند دیگری باید به نظام مدیریت دانش اضافه شود؛ مسئله این است که چرا رفتار واقعی افراد با انتظارات سازمان فاصله دارد.

تجربه شرکت‌هایی که توانسته‌اند تغییرات فرهنگی را به بخشی از شیوه اداره کسب‌وکار خود تبدیل کنند، نشان می‌دهد که پاسخ را نباید فقط در پیام‌های مدیریتی، شعارهای سازمانی یا برنامه‌های رسمی جست‌وجو کرد. فرهنگ زمانی تغییر می‌کند که افراد در جریان کار روزمره، رفتار متفاوتی را تجربه کنند و به‌تدریج به این نتیجه برسند که شیوه جدید، نه‌تنها مورد تأیید سازمان است، بلکه انجام کار را نیز بهتر می‌کند. از این منظر، مدیریت دانش بیش از آنکه به طراحی سازوکارهای ثبت و نگهداری اطلاعات محدود باشد، با تغییر رفتارهای کاری و شکل‌گیری عادت‌های تازه در سازمان ارتباط دارد.

فاصله میان آنچه می‌گوییم و آنچه انجام می‌دهیم

در مقاله‌ای که روزنامه «دنیای اقتصاد» با موضوع نقش مدیران میانی در تحول فرهنگی شرکت‌ها منتشر کرده، دو تجربه متفاوت از شرکت‌های جمبا جویس و اختاپوس انرژی مطرح شده است. هر دو تجربه، با وجود تفاوت در صنعت و شیوه اداره کسب‌وکار، به نکته‌ای مشترک اشاره دارند: تغییر فرهنگ زمانی جدی می‌شود که از سطح خواسته‌ها و انتظارات عبور کند و در رفتارهای روزمره سازمان دیده شود.

در جمبا جویس، جیمز وایت هنگام پذیرش مسئولیت مدیرعاملی با شرکتی مواجه بود که برای ادامه فعالیت به بازسازی راهبرد و فرهنگ خود نیاز داشت. رویکرد او بر این مبنا شکل گرفت که تغییر نباید صرفاً از سوی مدیران ارشد تعریف و به سایر سطوح ابلاغ شود. او با مشارکت ذی‌نفعان، بررسی وضعیت موجود و استفاده از رویکرد «نگاه از آینده به عقب»، تلاش کرد تصویری روشن از آینده مطلوب شرکت بسازد و نقش افراد در رسیدن به آن را مشخص کند. نکته مهم در این تجربه، دادن فرصت اظهارنظر و اختیار عمل به مدیران میانی بود؛ افرادی که از یک سو با تصمیم‌های مدیریتی آشنا هستند و از سوی دیگر، از نزدیک با مسائل اجرایی و رفتار واقعی کارکنان سروکار دارند.

تجربه اختاپوس انرژی نیز وجه دیگری از همین مسئله را نشان می‌دهد.

گرگ جکسون، مدیرعامل این شرکت، برای بهبود عملکرد خدمات مشتریان به‌جای تکیه صرف بر کنترل‌های بیشتر و نمایش مداوم شاخص‌های عملکرد، تیم‌های کوچک‌تری تشکیل داد و اختیار مدیریت کار را به خود آن‌ها سپرد. اعضای تیم مسئولیت رسیدگی به مسائل مشتریان را بر عهده گرفتند و به ابزارهایی دسترسی داشتند که امکان حل مسئله را از ابتدا تا انتها فراهم می‌کرد. در اینجا، استقلال کارکنان فقط یک ارزش اعلام‌شده نبود؛ ساختار کار و دسترسی به ابزارهای لازم نیز با آن هماهنگ شده بود.



این دو تجربه را می‌توان از زاویه‌ای دیگر هم بررسی کرد: سازمان‌ها زمانی در تغییر فرهنگ موفق‌ترند که میان انتظارات خود و شرایط واقعی انجام کار تناسب ایجاد کنند. نمی‌توان از کارکنان انتظار داشت مسئولیت‌پذیر باشند، اما برای تصمیم‌گیری در هر مرحله به تأیید چند مدیر نیاز داشته باشند. نمی‌توان از کارشناسان خواست دانش خود را به اشتراک بگذارند، اما تمام زمان مفید آن‌ها را با فعالیت‌های جاری پر کرد و سپس مشارکت در مدیریت دانش را کاری اضافی دانست. همچنین نمی‌توان از مدیران میانی انتظار داشت فرهنگ یادگیری را تقویت کنند، در حالی که معیارهای ارزیابی عملکردشان صرفاً بر تحویل به‌موقع فعالیت‌های کوتاه‌مدت متمرکز است.

در ادبیات مدیریت، این فاصله میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتارهای واقعی سازمان، موضوع تازه‌ای نیست. آنچه اهمیت دارد، تشخیص همین فاصله در موقعیت‌های مشخص کاری است. برای مدیریت دانش نیز نقطه شروع مناسب، بررسی این پرسش است که چه رفتارهایی در عمل تشویق می‌شوند، چه رفتارهایی هزینه دارند و کارکنان از مشاهده عملکرد مدیران چه برداشتی پیدا می‌کنند.

مدیریت دانش از جایی آغاز می‌شود که کار انجام می‌شود

یکی از برداشت‌های رایج و در عین حال محدودکننده از مدیریت دانش این است که آن را مجموعه‌ای از فعالیت‌های تخصصی بدانیم که واحد مدیریت دانش مسئول اجرای آن‌هاست؛ فعالیت‌هایی مانند برگزاری انجمن‌های خبرگی، ثبت درس‌آموخته‌ها، مستندسازی تجربه‌ها یا مدیریت سامانه‌های دانشی. این اقدامات ضروری‌اند، اما اگر به فعالیت‌هایی مستقل از فرایندهای واقعی سازمان تبدیل شوند، نمی‌توان انتظار داشت به‌تنهایی فرهنگ یادگیری را شکل دهند.

دانش زمانی ارزش پیدا می‌کند که در تصمیم‌گیری، حل مسئله، اجرای کار و جلوگیری از تکرار خطاها به کار گرفته شود. بنابراین، مدیریت دانش باید تا حد امکان به همان جایی نزدیک شود که تصمیم‌ها گرفته می‌شوند و تجربه‌ها شکل می‌گیرند. در یک سازمان پروژه‌محور، این نقطه می‌تواند جلسه بازبینی طراحی، بررسی یک مغایرت فنی، ارزیابی پیشنهاد پیمانکار، تحلیل تأخیر پروژه یا تصمیم‌گیری درباره روش اجرای یک فعالیت باشد.

فرض کنیم در یک پروژه صنعتی، تیم مهندسی با مسئله‌ای مواجه شده که در پروژه‌ای دیگر نیز رخ داده است. اگر دسترسی به تجربه قبلی دشوار باشد، یا کارشناسان ندانند چه کسی قبلاً با چنین مسئله‌ای روبه‌رو شده است، احتمال دارد زمان و منابع زیادی صرف حل دوباره آن شود. در مقابل، اگر استفاده از تجربه‌های گذشته به بخشی طبیعی از فرایند تصمیم‌گیری تبدیل شده باشد، جست‌وجوی دانش پیش از آغاز کار، گفت‌وگو با متخصصان مرتبط و بررسی درس‌آموخته‌های پروژه‌های مشابه، دیگر فعالیت‌هایی جانبی نخواهند بود؛ بلکه بخشی از روش معمول انجام کار محسوب می‌شوند.

تفاوت این دو وضعیت را نمی‌توان صرفاً با وجود یا نبود سامانه مدیریت دانش توضیح داد. در هر دو حالت ممکن است سامانه‌ای مناسب در اختیار سازمان باشد. تفاوت اصلی در انتظارات مدیران، نحوه طراحی فرایندها و رفتارهایی است که در محیط کار شکل گرفته‌اند. به همین دلیل، استقرار موفق مدیریت دانش نیازمند توجه هم‌زمان به ابزارها، ساختارها و روابط انسانی است.

در این میان، مدیران میانی جایگاه ویژه‌ای دارند. آن‌ها معمولاً بهتر از مدیران ارشد می‌دانند که چه موانعی در مسیر استفاده از دانش وجود دارد، کارکنان برای انجام وظایف خود به چه تجربه‌هایی نیاز دارند و کدام رویه‌های موجود باعث دوباره‌کاری می‌شوند. از سوی دیگر، تصمیم‌ها و اولویت‌گذاری‌های آن‌ها تأثیر مستقیمی بر زمان، منابع و فرصت‌هایی دارد که کارکنان برای یادگیری و تبادل دانش در اختیار خواهند داشت.

اگر مدیر یک واحد مهندسی پیش از آغاز طراحی، بررسی تجربه پروژه‌های مشابه را مطالبه کند، این رفتار به‌تدریج به یک انتظار حرفه‌ای تبدیل می‌شود. اگر مدیر پروژه در پایان یک فعالیت مهم، زمانی برای مرور نتایج و ثبت تجربه‌های قابل استفاده اختصاص دهد، کارکنان درمی‌یابند که یادگیری بخشی از کار است، نه کاری که باید پس از پایان مسئولیت‌های اصلی و در صورت باقی ماندن وقت انجام شود. در مقابل، اگر تمام تأکید مدیر بر سرعت انجام فعالیت باشد و بررسی تجربه‌ها فقط باعث طولانی شدن کار تلقی شود، پیام عملی سازمان با شعارهای آن درباره یادگیری تفاوت خواهد داشت.



در این میان، مدیران میانی جایگاه ویژه‌ای دارند. آن‌ها معمولاً بهتر از مدیران ارشد می‌دانند که چه موانعی در مسیر استفاده از دانش وجود دارد، کارکنان برای انجام وظایف خود به چه تجربه‌هایی نیاز دارند و کدام رویه‌های موجود باعث دوباره‌کاری می‌شوند. از سوی دیگر، تصمیم‌ها و اولویت‌گذاری‌های آن‌ها تأثیر مستقیمی بر زمان، منابع و فرصت‌هایی دارد که کارکنان برای یادگیری و تبادل دانش در اختیار خواهند داشت.

اگر مدیر یک واحد مهندسی پیش از آغاز طراحی، بررسی تجربه پروژه‌های مشابه را مطالبه کند، این رفتار به‌تدریج به یک انتظار حرفه‌ای تبدیل می‌شود. اگر مدیر پروژه در پایان یک فعالیت مهم، زمانی برای مرور نتایج و ثبت تجربه‌های قابل استفاده اختصاص دهد، کارکنان درمی‌یابند که یادگیری بخشی از کار است، نه کاری که باید پس از پایان مسئولیت‌های اصلی و در صورت باقی ماندن وقت انجام شود. در مقابل، اگر تمام تأکید مدیر بر سرعت انجام فعالیت باشد و بررسی تجربه‌ها فقط باعث طولانی شدن کار تلقی شود، پیام عملی سازمان با شعارهای آن درباره یادگیری تفاوت خواهد داشت.

مدیران میانی؛ حلقه اتصال سیاست‌های دانشی به رفتار روزمره

در بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش، بخش قابل‌توجهی از توجه به طراحی نظام، تعیین مسئولیت‌ها و آماده‌سازی ابزارها اختصاص پیدا می‌کند؛ اما نقش مدیران میانی گاهی به همکاری در اجرای برنامه‌ها یا معرفی کارکنان برای حضور در فعالیت‌های دانشی محدود می‌شود. در حالی که بدون مشارکت فعال این مدیران، تبدیل سیاست‌های مدیریت دانش به عادت‌های کاری دشوار خواهد بود.

برای مثال، برگزاری انجمن‌های خبرگی را در نظر بگیریم. ممکن است سازمان از مزایای تبادل تجربه میان کارشناسان صحبت کند و واحد مدیریت دانش نیز برای هر انجمن برنامه منظمی داشته باشد. با این حال، اگر مدیران پروژه حضور کارشناسان را در جلسات غیرضروری بدانند یا به دلیل فشارهای اجرایی اجازه مشارکت به آن‌ها ندهند، انجمن به‌تدریج از افراد اصلی خود خالی می‌شود. در چنین وضعیتی، مسئله را نمی‌توان فقط به کمبود انگیزه اعضا نسبت داد. ساختار اولویت‌گذاری و برداشت مدیران از ارزش این فعالیت نیز در شکل‌گیری وضعیت موجود نقش دارد.

راهکار، صرفاً افزایش تعداد جلسات یا ارسال پیام‌های بیشتر برای دعوت از افراد نیست. لازم است ارتباط میان فعالیت انجمن و نیازهای واقعی پروژه روشن شود. اگر انجمن خبرگی برق بتواند تجربه‌های مرتبط با مغایرت مدارک، هماهنگی بین دیسیپلین‌ها یا چالش‌های اجرای پروژه را بررسی کند و نتیجه کار آن در پروژه‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد، مدیر پروژه دلیل ملموس‌تری برای حمایت از مشارکت کارشناسان خواهد داشت.

به همین ترتیب، اگر انجمن برنامه‌ریزی و کنترل پروژه بتواند از تجربه‌های پیشین برای بهبود برآوردها یا کاهش تکرار خطاهای زمان‌بندی استفاده کند، ارزش آن برای مدیران اجرایی روشن‌تر می‌شود.

در این رویکرد، نقش واحد مدیریت دانش نیز تغییر می‌کند. این واحد به‌جای آنکه تنها برگزارکننده جلسات یا پیگیر ثبت مستندات باشد، باید به مدیران کمک کند مسائل دانشی را شناسایی کنند، موانع تبادل تجربه را بشناسند و شرایط استفاده از دانش را در فرایندهای کاری فراهم آورند. چنین نقشی به معنای واگذاری کامل مسئولیت مدیریت دانش به مدیران میانی نیست؛ بلکه به معنای تقسیم درست مسئولیت‌هاست. واحد مدیریت دانش روش‌ها و ابزارها را فراهم می‌کند، مدیران زمینه استفاده از آن‌ها را در کار روزمره به وجود می‌آورند و کارکنان نیز در تولید، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش مشارکت می‌کنند.



البته نمی‌توان انتظار داشت همه مدیران میانی از ابتدا چنین نقشی را به‌خوبی ایفا کنند. برخی از آن‌ها ممکن است با مفاهیم مدیریت دانش آشنا نباشند یا تصور کنند این فعالیت‌ها بار کاری تازه‌ای بر دوش واحدشان می‌گذارد. در این شرایط، برگزاری یک دوره آموزشی عمومی به‌تنهایی کافی نیست. بهتر است مدیران در جریان حل یک مسئله واقعی، نتیجه استفاده از تجربه‌های قبلی را ببینند و خودشان در انتخاب موضوعات دانشی و ارزیابی اثر آن‌ها مشارکت داشته باشند. تجربه عملی، بیش از توضیح مفاهیم، می‌تواند برداشت آن‌ها را تغییر دهد.

از ثبت تجربه تا تغییر رفتار

یکی از نمونه‌های روشن فاصله میان اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش و تحقق اهداف آن، موضوع درس‌آموخته‌هاست. بسیاری از سازمان‌ها فرایند مشخصی برای ثبت تجربه‌ها دارند و کارکنان نیز با نحوه تکمیل فرم‌ها یا استفاده از سامانه آشنا هستند. با این حال، تعداد مستندات ثبت‌شده به‌تنهایی نشان نمی‌دهد که سازمان تا چه اندازه یاد گرفته است.

ممکن است یک درس‌آموخته ثبت شود، اما در پروژه بعدی کسی آن را نبیند. ممکن است تجربه‌ای ارزشمند در دسترس باشد، اما فرایند خرید، طراحی یا اجرای کار به‌گونه‌ای تنظیم نشده باشد که استفاده از آن را ضروری یا حتی آسان کند. در چنین شرایطی، سازمان دانش را ذخیره کرده، اما هنوز آن را به بخشی از رفتار خود تبدیل نکرده است.

برای عبور از این وضعیت، لازم است مسیر دانش از زمان شناسایی تجربه تا مرحله استفاده از آن دنبال شود. پس از ثبت یک درس‌آموخته، باید مشخص باشد چه کسانی به آن نیاز دارند، در کدام فعالیت یا فرایند باید مورد توجه قرار گیرد و چه کسی مسئول بررسی امکان استفاده از آن است. در مواردی که تجربه به اصلاح یک روش اجرایی، چک‌لیست، معیار طراحی یا دستورالعمل منجر می‌شود، باید این تغییر در اسناد و شیوه انجام کار منعکس شود. به این ترتیب، تجربه فردی به دانشی تبدیل می‌شود که می‌تواند عملکرد مجموعه‌ای از افراد یا پروژه‌های آینده را بهبود دهد.

این منطق درباره سایر ابزارهای مدیریت دانش نیز صدق می‌کند. آموزش زمانی اثرگذارتر است که آموخته‌های آن در کار واقعی به کار گرفته شوند؛ منتورینگ زمانی ارزش بیشتری پیدا می‌کند که انتقال تجربه به بهبود توانایی فرد در انجام مسئولیت‌هایش منجر شود؛ و انجمن خبرگی زمانی موفق است که تبادل نظر اعضا بتواند به حل مسائل مشترک یا بهبود رویه‌های کاری کمک کند.

بنابراین، لازم است ارزیابی مدیریت دانش نیز از شمارش فعالیت‌ها فراتر برود. تعداد جلسات، مستندات و شرکت‌کنندگان اطلاعات مفیدی درباره میزان اجرای برنامه‌ها می‌دهد، اما برای سنجش اثربخشی باید پرسید چه تغییری در رفتار یا عملکرد رخ داده است. آیا کارشناسان پیش از آغاز کار، تجربه‌های مرتبط را بررسی می‌کنند؟ آیا خطاهای تکراری کاهش یافته‌اند؟ آیا راهکارهای موفق از یک پروژه به پروژه دیگر منتقل می‌شوند؟ آیا تصمیم‌گیری در موضوعات پرتکرار با اتکا به دانش موجود سریع‌تر یا دقیق‌تر شده است؟ پاسخ به چنین پرسش‌هایی نشان می‌دهد مدیریت دانش تا چه اندازه در کار سازمان نفوذ کرده است.

تغییر پایدار با دستورالعمل آغاز می‌شود، اما با رفتار ادامه پیدا می‌کند

تغییر فرهنگ سازمانی معمولاً فرایندی تدریجی است. نمی‌توان انتظار داشت با ابلاغ یک سیاست جدید یا راه‌اندازی یک سامانه، عادت‌هایی که طی سال‌ها شکل گرفته‌اند به‌سرعت تغییر کنند. کارکنان باید فرصت داشته باشند شیوه‌های جدید را تجربه کنند، نتیجه آن‌ها را ببینند و به این اطمینان برسند که رفتار متفاوت، در عمل نیز امکان‌پذیر و ارزشمند است.

این موضوع در شرایط دشوار کاری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. هنگامی که فشار تحویل پروژه‌ها افزایش می‌یابد یا سازمان با محدودیت منابع روبه‌رو می‌شود، فعالیت‌هایی که ارتباط روشنی با انجام کار روزانه ندارند، معمولاً در اولویت‌های پایین‌تری قرار می‌گیرند. اگر مدیریت دانش فقط در قالب جلسات، فرم‌ها و برنامه‌های جداگانه تعریف شده باشد، احتمال دارد در همین شرایط نخستین فعالیتی باشد که کنار گذاشته می‌شود. اما اگر استفاده از تجربه‌ها به بخشی از تصمیم‌گیری و اجرای کار تبدیل شده باشد، کنار گذاشتن آن به معنای چشم‌پوشی از ابزاری برای کاهش خطا، دوباره‌کاری و اتلاف منابع خواهد بود.

از این رو، ایجاد فرهنگ مدیریت دانش را باید هم‌زمان در دو سطح دنبال کرد: از یک سو، باید ارزش یادگیری، اشتراک دانش و استفاده از تجربه‌های دیگران در سازمان روشن باشد؛ از سوی دیگر، ساختارها و رویه‌های کاری باید امکان تحقق این ارزش‌ها را فراهم کنند.

مدیران ارشد با تصمیم‌ها و اولویت‌های خود نشان می‌دهند که یادگیری تا چه اندازه برای سازمان اهمیت دارد. مدیران میانی این انتظارات را به شیوه اداره کار، تخصیص زمان و نحوه برخورد با مسائل روزمره پیوند می‌زنند. کارکنان نیز با رفتارهای خود مشخص می‌کنند که این ارزش‌ها تا چه اندازه در عمل پذیرفته شده‌اند.



تجربه جمبا جویس بر اهمیت مشارکت و اختیار عمل در مسیر تغییر تأکید می‌کند و تجربه اختاپوس انرژی نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی باید در ساختار و ابزارهای کار نیز بازتاب پیدا کنند. برای مدیریت دانش هم همین منطق برقرار است.

نمی‌توان صرفاً از کارکنان خواست دانش خود را به اشتراک بگذارند، بدون آنکه فرصت و زمینه این کار فراهم باشد؛ نمی‌توان از مدیران انتظار حمایت از یادگیری داشت، بدون آنکه ارتباط این فعالیت با نتایج کاری روشن شود؛ و نمی‌توان از سازمانی انتظار داشت از اشتباهات گذشته درس بگیرد، در حالی که تجربه‌ها در مستندات باقی می‌مانند و به تصمیم‌های آینده راه پیدا نمی‌کنند.

در نهایت، شاید مهم‌ترین پرسش برای مدیران و متولیان مدیریت دانش این نباشد که چه برنامه تازه‌ای برای گسترش فرهنگ یادگیری طراحی کنند، بلکه این باشد که در شیوه فعلی اداره سازمان، چه چیزی مانع یادگیری می‌شود. پاسخ ممکن است در یک فرایند پیچیده، یک شاخص عملکرد نامناسب، محدودیت اختیار مدیران میانی یا حتی عادتی ساده در جلسات و تصمیم‌گیری‌های روزانه پنهان شده باشد. شناسایی و اصلاح همین موانع، اغلب از افزودن برنامه‌های تازه مؤثرتر است.



فرهنگ مدیریت دانش زمانی شکل می‌گیرد که پرسیدن از تجربه‌های گذشته، مشورت با دیگران، انتقال آموخته‌ها و استفاده از دانش موجود، به رفتارهایی طبیعی در انجام کار تبدیل شوند. چنین فرهنگی با شعار ایجاد نمی‌شود و صرفاً با ابلاغ یک دستورالعمل نیز پایدار نمی‌ماند. مدیران باید آن را در تصمیم‌های خود نشان دهند، مدیران میانی باید امکان اجرای آن را فراهم کنند و سازمان باید نتیجه این رفتارها را در کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد خود ببیند. آنچه در نهایت باقی می‌ماند، نه تعداد برنامه‌های اجراشده مدیریت دانش، بلکه تغییری است که این برنامه‌ها در شیوه کار کردن سازمان ایجاد کرده‌اند.



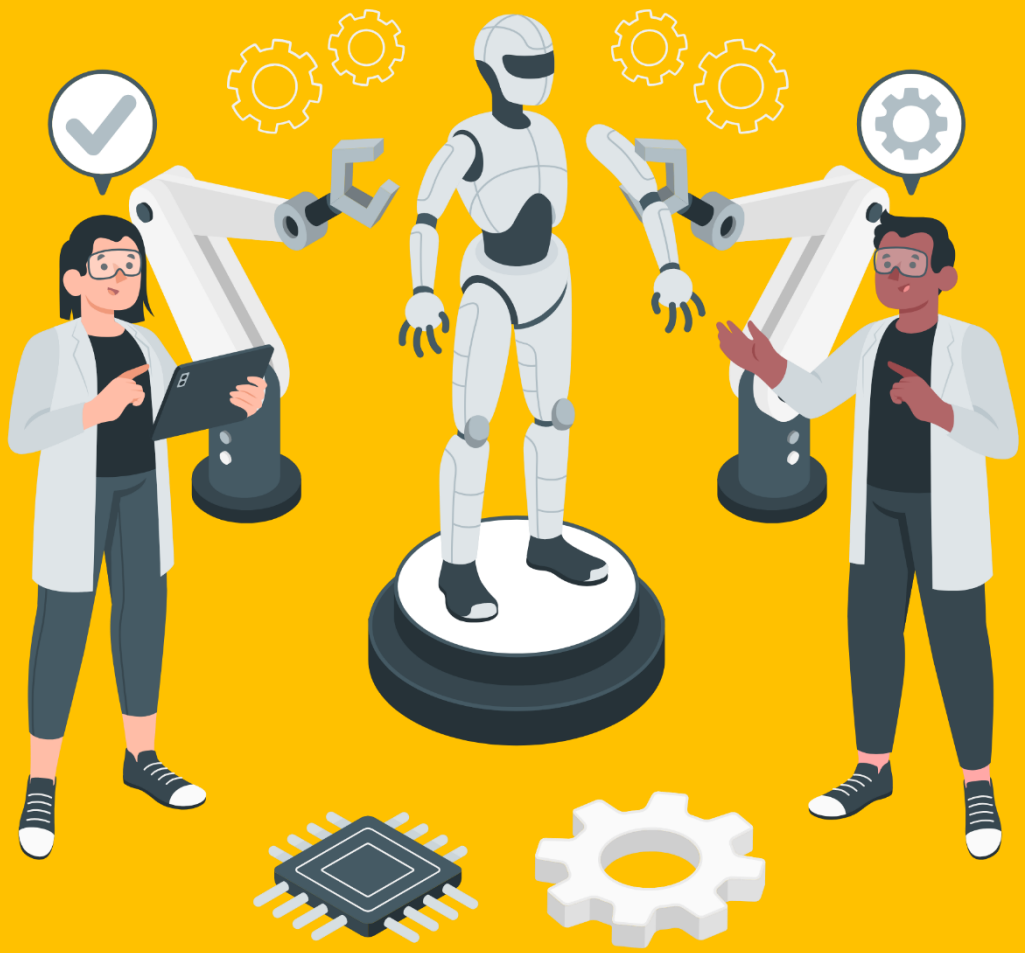
ساجده عبدمنافی

دانشجوی مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

۴

استراتژی مدیریت دانش برای آمادگی سازمان در عصر هوش مصنوعی

وقتی صحبت از آمادگی سازمان‌ها برای ورود به عصر هوش مصنوعی به میان می‌آید، معمولاً نگاه‌ها به سمت فناوری معطوف می‌شود؛ مدل‌های پیشرفته، زیرساخت‌های پردازشی، داده‌های باکیفیت و ابزارهای هوشمند. با این حال، در میان این توجه گسترده به فناوری، پرسشی اساسی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد: آیا دانش سازمان نیز برای بهره‌برداری مؤثر از هوش مصنوعی آماده است؟



حتی پیشرفته‌ترین ابزارهای هوش مصنوعی نیز زمانی می‌توانند برای سازمان ارزش واقعی ایجاد کنند که به دانش درست، در زمان مناسب و در بستر صحیح دسترسی داشته باشند. اگر دانش سازمان پراکنده، فاقد ساختار و زمینه مشخص یا وابسته به افراد باشد، هوش مصنوعی نیز نمی‌تواند به‌آسانی آن را به یک مزیت رقابتی تبدیل کند. از این منظر، آمادگی برای هوش مصنوعی صرفاً یک پروژه فناورانه نیست، بلکه بخش مهمی از آن به بلوغ مدیریت دانش در سازمان وابسته است.

مسئله فقط هوش مصنوعی نیست؛ دانش سازمان چه وضعیتی دارد؟

سازمان‌ها طی سال‌ها فعالیت، حجم گسترده‌ای از دانش را در قالب‌های مختلف تولید و ذخیره کرده‌اند؛ از اسناد، دستورالعمل‌ها، گزارش‌ها و مکاتبات گرفته تا اطلاعات موجود در سامانه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی. افزون بر این منابع، بخش قابل‌توجهی از دانش سازمان در قالب تجربه و تخصص کارکنان شکل گرفته و در ذهن افراد باقی مانده است.

با این حال، صرف وجود این منابع به معنای آماده بودن دانش برای استفاده از هوش مصنوعی نیست. برای آنکه هوش مصنوعی بتواند پاسخ‌های دقیق ارائه دهد و بینش‌های قابل اتکا تولید کند، باید امکان برقراری ارتباط میان منابع مختلف را داشته باشد، معنای اطلاعات را درک کند و از زمینه‌ای که هر بخش از دانش در آن معتبر است، آگاه باشد.

برای مثال، ممکن است یک دستورالعمل صرفاً برای واحد سازمانی مشخصی اعتبار داشته باشد یا گزارشی به منطقه جغرافیایی و دوره زمانی خاصی مربوط باشد. همچنین، یک تجربه تخصصی ممکن است تنها در شرایط معینی قابل استفاده باشد. بنابراین، دانش مورد استفاده هوش مصنوعی نباید صرفاً شامل محتوا باشد، بلکه لازم است اطلاعاتی درباره زمینه، معنا، اعتبار و سطح دسترسی آن نیز در اختیار سامانه قرار گیرد.

در این نقطه، مدیریت دانش از یک فعالیت پشتیبان به یکی از ارکان اصلی آمادگی سازمان برای بهره‌برداری از هوش مصنوعی تبدیل می‌شود.

آمادگی سازمان برای هوش مصنوعی را چگونه ارزیابی کنیم؟

پیش از آنکه سازمان به سمت پیاده‌سازی گسترده راهکارهای هوش مصنوعی حرکت کند، ضروری است وضعیت زیست‌بوم دانشی خود را بررسی کند. پرسش اصلی دیگر صرفاً این نیست که چه ابزار هوش مصنوعی باید خریداری یا پیاده‌سازی شود؛ بلکه باید مشخص شود آیا زیرساخت دانشی لازم برای استفاده مؤثر از این ابزارها در سازمان وجود دارد یا خیر.

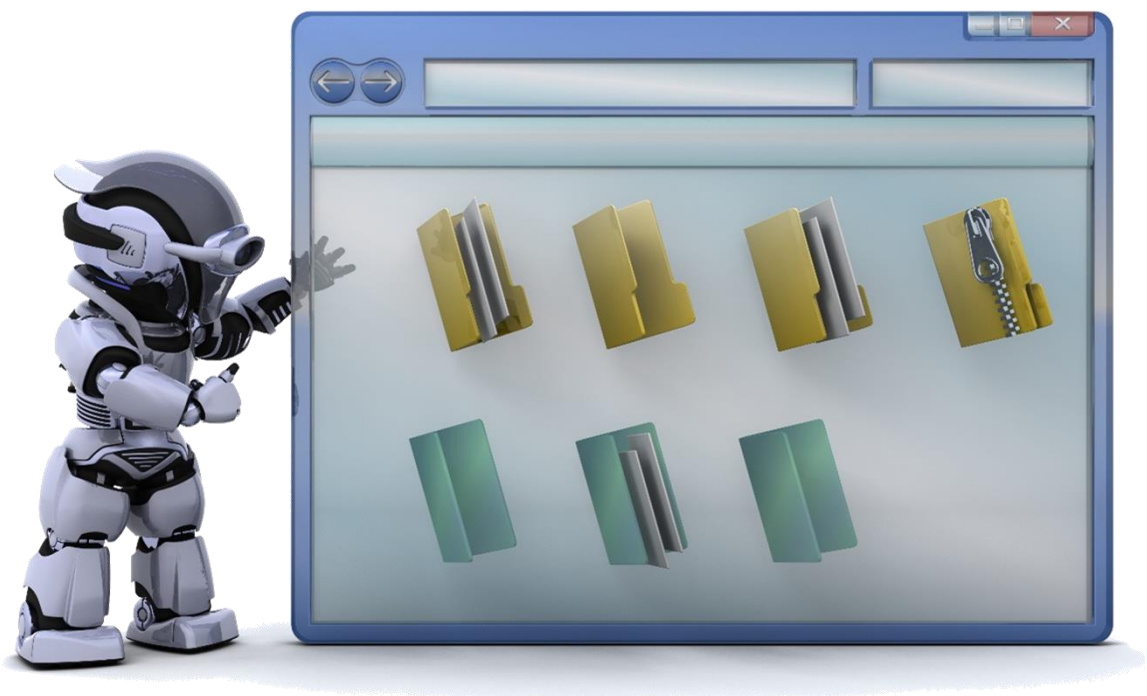
برای ارزیابی این آمادگی، سه بُعد اساسی را می‌توان مورد بررسی قرار داد.

اتصال‌پذیری دانش: نخستین موضوع، توانایی برقراری ارتباط میان منابع و مخازن مختلف دانش است.

آیا هوش مصنوعی می‌تواند ارتباط میان اطلاعات موجود در سامانه‌ها و منابع گوناگون سازمان را شناسایی کند؟ چنانچه اطلاعات مشتریان، سوابق فروش، دستورالعمل‌ها و دانش تخصصی کارشناسان در محیط‌های جداگانه و بدون ارتباط با یکدیگر نگهداری شوند، حتی یک ابزار هوش مصنوعی قدرتمند نیز نمی‌تواند تصویری جامع از مسئله به دست آورد.

عمق زمینه: بُعد دوم به میزان برخورداری دانش از اطلاعات زمینه‌ای مربوط می‌شود. اطلاعاتی مانند نقش کاربر، واحد سازمانی، موقعیت جغرافیایی، تاریخ اعتبار، سطح محرمانگی و شرایط استفاده، در تعیین میزان اعتبار و کاربردپذیری دانش اهمیت دارند. بدون این اطلاعات، ممکن است هوش مصنوعی محتوایی را ارائه دهد که از نظر ظاهری مرتبط است، اما با شرایط واقعی مسئله تناسب ندارد.

قابلیت اعتماد: سومین بُعد، امکان بررسی منبع و اعتبار پاسخ‌های تولیدشده توسط هوش مصنوعی است. این موضوع در حوزه‌هایی مانند حقوق، امور مالی، ایمنی و انطباق اهمیت ویژه‌ای دارد. در چنین شرایطی، پاسخ مناسب صرفاً پاسخی نیست که درست به نظر برسد؛ بلکه باید بتوان آن را به منابع و مستندات معتبر سازمان مرتبط کرد و صحت آن را مورد بررسی قرار داد.



سه ستون اصلی یک زیست‌بوم دانشی آماده برای هوش مصنوعی

آمادگی دانشی سازمان برای ورود به عصر هوش مصنوعی را می‌توان بر سه ستون اصلی بنا کرد: دارایی‌های دانشی آماده، راهکارهای توانمندساز و مدل عملیاتی داخلی. این سه مؤلفه در کنار یکدیگر زمینه‌ای فراهم می‌کنند تا دانش سازمان از منابع پراکنده به سرمایه‌ای قابل استفاده برای سامانه‌های هوشمند تبدیل شود.

۱. آماده‌سازی دارایی‌های دانشی برای هوش مصنوعی

نخستین گام، آماده‌سازی خود دانش است. دانش سازمان باید تا حد امکان ساختاریافته، قابل جست‌وجو، قابل فهم برای انسان و ماشین و غنی‌شده از نظر معنا و زمینه باشد. این موضوع به معنای آن است که منابع دانشی باید از نظر محتوا، ساختار، اعتبار و قابلیت دسترسی مورد بررسی و سامان‌دهی قرار گیرند.

در این میان، توجه به دانش ضمنی اهمیت ویژه‌ای دارد. بخش مهمی از آنچه سازمان می‌داند، در ذهن کارکنان، متخصصان و صاحبان تجربه قرار دارد و لزوماً در اسناد رسمی ثبت نشده است. بنابراین، سازمانی که قصد دارد از ظرفیت هوش مصنوعی به‌صورت جدی استفاده کند، باید سازوکارهای مناسبی برای شناسایی، استخراج، مستندسازی و به‌روزرسانی این دانش داشته باشد.

از سوی دیگر، مدیریت سطح دسترسی به دانش نیز یکی از الزامات اساسی است. دسترسی هوش مصنوعی به منابع دانشی نباید بدون محدودیت و تمایز انجام شود؛ بلکه سامانه باید متناسب با نقش کاربران، مجوزهای تعریف‌شده و شرایط استفاده، به اطلاعات و دانش مجاز دسترسی پیدا کند.

۲. تبدیل داده‌های پراکنده به درکی منسجم از دانش

در کنار آماده‌سازی دارایی‌های دانشی، فناوری نقش مهمی در ایجاد ارتباط و یکپارچگی میان منابع مختلف ایفا می‌کند. یکی از مفاهیم کلیدی در این زمینه، «لایه معنایی» است. این لایه به سازمان کمک می‌کند تا ارتباط میان داده‌ها، اصطلاحات، مفاهیم و ساختارهای مختلف را به شکلی منسجم تعریف کند.

در کنار آن، «لایه زمینه» قرار دارد که اطلاعات لازم برای تفسیر صحیح دانش را در اختیار برنامه‌ها و سامانه‌ها قرار می‌دهد. برای مثال، مشخص می‌کند که یک اطلاعات به چه دوره زمانی، واحد سازمانی یا شرایط عملیاتی مربوط است.

ترکیب این دو لایه باعث می‌شود هوش مصنوعی به‌جای مواجهه با مجموعه‌ای از اسناد و داده‌های پراکنده، بتواند ارتباطات و معانی موجود میان آن‌ها را بهتر شناسایی و تفسیر کند. در نتیجه، کیفیت بازیابی اطلاعات و ارتباط پاسخ‌های تولیدشده با نیاز واقعی کاربران بهبود می‌یابد.

۳. انسان؛ همچنان یکی از ارکان اصلی معادله

آماده‌سازی سازمان برای هوش مصنوعی نباید به معنای کمرنگ شدن یا حذف نقش انسان در مدیریت دانش تلقی شود. برعکس، هرچه استفاده از هوش مصنوعی در سازمان گسترش پیدا می‌کند، اهمیت متخصصان موضوعی، صاحبان دانش و سازوکارهای اعتبارسنجی نیز افزایش می‌یابد.

سازمان باید مسئولیت‌های مشخصی برای تأیید و کنترل کیفیت دانش، به‌روزرسانی منابع و بررسی خروجی‌های هوش مصنوعی تعریف کند. همچنین لازم است مشخص باشد چه افرادی مسئول شناسایی شکاف‌های دانشی هستند و خطاهای احتمالی سامانه‌های هوشمند چگونه شناسایی و اصلاح می‌شوند.

در واقع، مدیریت دانش، مدیریت داده و هوش مصنوعی نمی‌توانند به‌صورت جزیره‌ای و مستقل از یکدیگر فعالیت کنند. هماهنگی میان این حوزه‌ها و مشارکت فعال افراد متخصص، شرط لازم برای ایجاد یک زیست‌بوم دانشی قابل اعتماد است.



از کجا باید شروع کرد؟

آماده‌سازی دانش برای هوش مصنوعی الزاماً به معنای آغاز یک پروژه بزرگ و پرهزینه نیست. سازمان می‌تواند این مسیر را با شناسایی موارد کاربردی آغاز کند که هوش مصنوعی در آن‌ها بیشترین ارزش را ایجاد می‌کند.

در گام نخست، باید مشخص شود هوش مصنوعی قرار است در کدام فرایندها، فعالیت‌ها یا تصمیم‌گیری‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. پس از آن، دانش موردنیاز برای هر یک از این موارد کاربرد شناسایی و اولویت‌بندی می‌شود.

برای مثال، اگر هدف سازمان طراحی یک دستیار هوشمند برای پاسخ‌گویی به کارکنان باشد، ابتدا باید مشخص شود این دستیار به چه دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، پرسش‌های متداول و دانش تخصصی نیاز دارد. سپس منابع موجود شناسایی و از نظر کیفیت، اعتبار، ساختار و قابلیت دسترسی برای استفاده هوش مصنوعی آماده می‌شوند.

چنین رویکردی موجب می‌شود مدیریت دانش مستقیماً با اهداف کسب‌وکار و موارد کاربرد هوش مصنوعی پیوند بخورد و به‌جای تبدیل شدن به پروژه‌ای مستقل و جدا از نیازهای عملیاتی، در خدمت ایجاد ارزش واقعی برای سازمان قرار گیرد.

کدام دانش را باید در اولویت آماده‌سازی قرار داد؟

بدیهی است که تمام دانش سازمان را نمی‌توان با سرعت و اولویت یکسان برای استفاده هوش مصنوعی آماده کرد. به همین دلیل، ضروری است سازمان با رویکردی هدفمند، دانش‌های دارای بیشترین اهمیت را شناسایی کند.

در این اولویت‌بندی، دانش‌هایی اهمیت بیشتری دارند که ارتباط مستقیمی با موارد کاربرد هوش مصنوعی دارند و استفاده از آن‌ها می‌تواند ارزش قابل اندازه‌گیری ایجاد کند. همچنین دانش‌هایی که اعتبار و به‌روزرسانی آن‌ها برای عملکرد سازمان حیاتی است، دسترسی به آن‌ها دشوار یا پراکنده است یا نبودشان می‌تواند ریسک‌های عملیاتی و تصمیم‌گیری ایجاد کند، باید در اولویت قرار گیرند.

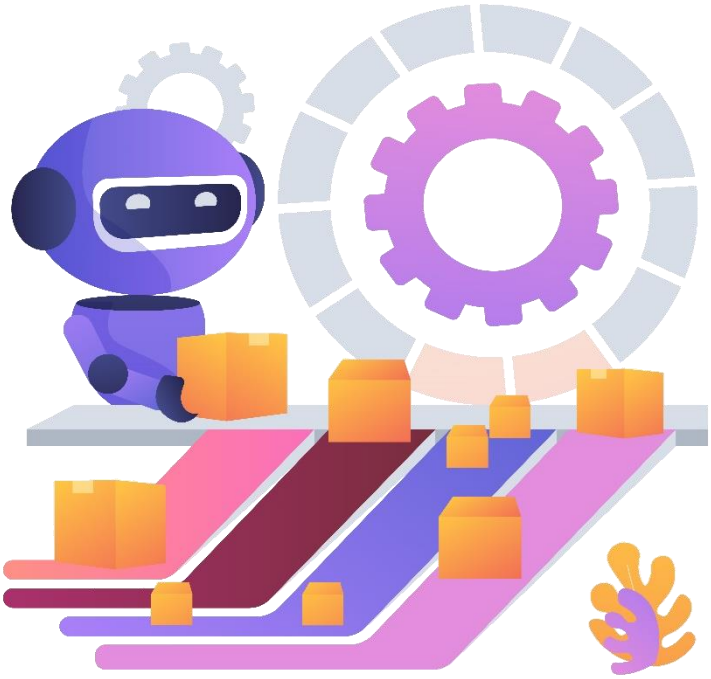
به این ترتیب، سازمان به‌جای تلاش برای آماده‌سازی تمام منابع دانشی به‌صورت هم‌زمان، بر آماده‌سازی دانش مناسب برای هدف مشخص تمرکز می‌کند. این رویکرد ضمن کاهش پیچیدگی و هزینه‌ها، امکان دستیابی سریع‌تر به نتایج ملموس را فراهم می‌سازد.

چگونه دانش موجود را برای استفاده هوش مصنوعی آماده کنیم؟

در بسیاری از سازمان‌ها، برای آماده‌سازی دانش نیازی به ایجاد همه‌چیز از ابتدا نیست. بخش قابل‌توجهی از دانش موردنیاز از قبل وجود دارد، اما در سامانه‌ها، مخازن اطلاعاتی، نرم‌افزارها و پایگاه‌های مختلف پراکنده شده است. بنابراین، یکی از اقدامات مهم، شناسایی این منابع و ایجاد تصویری روشن از ارتباط میان آن‌هاست.

در معماری‌های منعطف، می‌توان منابع موجود را به شکلی ترکیب و سازمان‌دهی کرد که دانش موردنیاز برنامه‌های مختلف هوش مصنوعی به‌صورت مناسب در دسترس قرار گیرد. در این مسیر، ابزارها و سازوکارهای معنایی مانند طبقه‌بندی‌ها، اصطلاح‌نامه‌ها و هستی‌شناسی‌ها می‌توانند به سازمان کمک کنند تا ساختار مفاهیم و ارتباط میان منابع دانشی خود را دقیق‌تر تعریف کند.

هدف از این اقدامات، صرفاً ایجاد یک مخزن بزرگ‌تر برای نگهداری اطلاعات نیست؛ بلکه باید دانش موجود به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شود که برای انسان و ماشین قابل دسترسی، قابل اعتماد و قابل استفاده باشد.



پس از موفقیت پایلوت، چالش اصلی آغاز می‌شود

یکی از چالش‌های رایج سازمان‌ها در مسیر به‌کارگیری هوش مصنوعی، فاصله میان موفقیت یک نمونه اولیه و توسعه آن در مقیاس سازمانی است. ممکن است یک دستیار هوشمند در یک واحد عملکرد مطلوبی داشته باشد، اما با گسترش آن به واحدها، فرایندها و مناطق مختلف، چالش‌های مربوط به معماری، داده، سطح دسترسی و حکمرانی خود را نشان دهند. عبور از این مرحله مستلزم توسعه بلوغ مدیریت دانش در سه حوزه به‌هم‌پیوسته است.

نخست، گسترش دارایی‌های دانشی آماده است. سازمان باید سازوکارهایی برای تولید، ثبت و به‌روزرسانی مستمر دانش ایجاد کند. مستندسازی دانش ضمنی، توسعه طبقه‌بندی‌ها و هستی‌شناسی‌ها و مدیریت یکپارچه سطوح دسترسی، از جمله اقداماتی هستند که در این مسیر اهمیت دارند.

دوم، توسعه راهکارهای توانمندساز است. به‌جای طراحی و پیاده‌سازی راهکارهای مستقل برای هر پروژه، بهتر است زیرساخت‌ها و اجزایی ایجاد شوند که قابلیت استفاده مجدد داشته باشند. برای مثال، یک لایه معنایی مرکزی، خطوط انتقال و پردازش قابل استفاده مجدد و ساختارهای غنی از اطلاعات زمینه‌ای می‌توانند هزینه و پیچیدگی پروژه‌های بعدی را کاهش دهند و از شکل‌گیری بدهی فنی جلوگیری کنند. در یکی از نمونه‌های مطرح‌شده در این حوزه، یک سازمان جهانی توانسته است بخش قابل‌توجهی از اجزای زیرساخت فناوری خود را به‌گونه‌ای طراحی کند که در موارد کاربرد آینده نیز قابل استفاده باشند.

سوم، نوسازی مدل عملیاتی داخلی است. فناوری به‌تنهایی نمی‌تواند پایداری و اثربخشی راهکارهای هوش مصنوعی را تضمین کند. سازمان باید میان تیم‌های مدیریت دانش، مدیریت داده، فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی هماهنگی ایجاد کند و استانداردهای مشترکی برای کیفیت، دسترسی، اعتبارسنجی و استفاده از دانش در نظر بگیرد.

نکته مهم دیگر، استفاده از بازخوردهای حاصل از عملکرد سامانه‌های هوش مصنوعی برای بهبود مدیریت دانش است. اگر یک سامانه به‌طور مکرر پاسخ‌های نادرست تولید می‌کند، نباید مسئله را صرفاً به خطای هوش مصنوعی نسبت داد. این وضعیت ممکن است نشانه‌ای از وجود شکاف دانشی، ابهام در منابع یا ضعف در کیفیت و ساختار دانش سازمان باشد.

هزینه آماده نبودن دانش برای عصر هوش مصنوعی

آماده نبودن دانش سازمان برای بهره‌برداری از هوش مصنوعی، هزینه‌هایی به همراه دارد که لزوماً در بودجه پروژه‌های فناورانه دیده نمی‌شوند. ممکن است سازمان برای خرید نرم‌افزارها، دریافت مجوزها و توسعه زیرساخت‌های هوشمند سرمایه‌گذاری کند، اما به دلیل ضعف زیرساخت دانشی نتواند ارزش واقعی این سرمایه‌گذاری‌ها را محقق سازد.

در چنین شرایطی، متخصصان سازمان ناچار می‌شوند زمان زیادی را صرف بررسی و اصلاح پاسخ‌های تولیدشده توسط هوش مصنوعی کنند. پروژه‌های آزمایشی متعددی شکل می‌گیرند، اما به دلیل مشکلات ساختاری و نبود زیرساخت مناسب، امکان توسعه آن‌ها در مقیاس سازمانی فراهم نمی‌شود.

در نهایت، ممکن است سازمان در شرایطی قرار گیرد که رقبای آن از هوش مصنوعی برای بهبود تصمیم‌گیری، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش بهره‌وری استفاده می‌کنند، اما خود همچنان در مرحله آزمون و خطا باقی مانده است. اینجاست که فاصله میان یک پایلوت موفق و دستیابی به ارزش واقعی کسب‌وکار آشکار می‌شود.

هوش مصنوعی بدون دانش، فقط نیمی از داستان است

هوش مصنوعی ظرفیت قابل‌توجهی برای افزایش سرعت تحلیل، تولید محتوا و پشتیبانی از تصمیم‌گیری دارد؛

اما میزان تحقق این ظرفیت تا حد زیادی به کیفیت دانشی وابسته است که در اختیار آن قـرار می‌گیرد. سازمانی که قصد دارد هوش مصنوعی را از مرحله آزمایش و اجرای پروژه‌های محدود به بخشی مؤثر از فعالیت‌های اصلی خود تبدیل کند، باید هم‌زمان با توسعه فناوری، زیست‌بوم دانشی خود را نیز ارتقا دهد.

در چنین سازمانی، دانش باید قابل دسترسی، قابل اعتماد، برخوردار از زمینـه مشـخص و قابـل استفاده برای انسان و ماشین باشد. مسئولیت‌ها و سازوکارهای حکمرانی دانش باید به‌روشنی تعریف شوند و زیرساخت‌ها نیز به‌گونه‌ای طراحی شوند که با افزایش موارد کـاربرد، نیـازی بـه بازطراحی و توسعه مجدد همه اجزا از نقطه صفر نباشد.

در نهایت، آمادگی سازمان برای عصر هـوش مصـنوعی را نمی‌تـوان صـرفاً بـا تعـداد مـدل‌ها، ابزارهای خریداری‌شده یا پروژه‌های آزمایشی اجراشده سنجید. معیار مهم‌تر، توانایی سازمان در تبدیل دانش خود به منبعی قابل اتکا برای خلق ارزش از طریق هوش مصنوعی است.

اما میزان تحقق این ظرفیت تا حد زیادی به کیفیت دانشی وابسته است که در اختیار آن قـرار می‌گیرد. سازمانی که قصد دارد هوش مصنوعی را از مرحله آزمایش و اجرای پروژه‌های محدود به بخشی مؤثر از فعالیت‌های اصلی خود تبدیل کند، باید هم‌زمان با توسعه فناوری، زیست‌بوم دانشی خود را نیز ارتقا دهد.



در چنین سازمانی، دانش باید قابل دسترسی، قابل اعتماد، برخوردار از زمینه مشخص و قابل استفاده برای انسان و ماشین باشد. مسئولیت‌ها و سازوکارهای حکمرانی دانش باید به‌روشنی تعریف شوند و زیرساخت‌ها نیز به‌گونه‌ای طراحی شوند که با افزایش موارد کاربرد، نیازی به بازطراحی و توسعه مجدد همه اجزا از نقطه صفر نباشد.

در نهایت، آمادگی سازمان برای عصر هوش مصنوعی را نمی‌توان صرفاً با تعداد مدل‌ها، ابزارهای خریداری‌شده یا پروژه‌های آزمایشی اجراشده سنجید. معیار مهم‌تر، توانایی سازمان در تبدیل دانش خود به منبعی قابل اتکا برای خلق ارزش از طریق هوش مصنوعی است.

پرسش اساسی این نیست که سازمان ما تا چه اندازه به ابزارهای هوش مصنوعی مجهز شده است؛ بلکه این است که آیا دانش سازمان برای بهره‌برداری مؤثر از این فناوری و خلق ارزش از طریق آن، آمادگی لازم را دارد؟

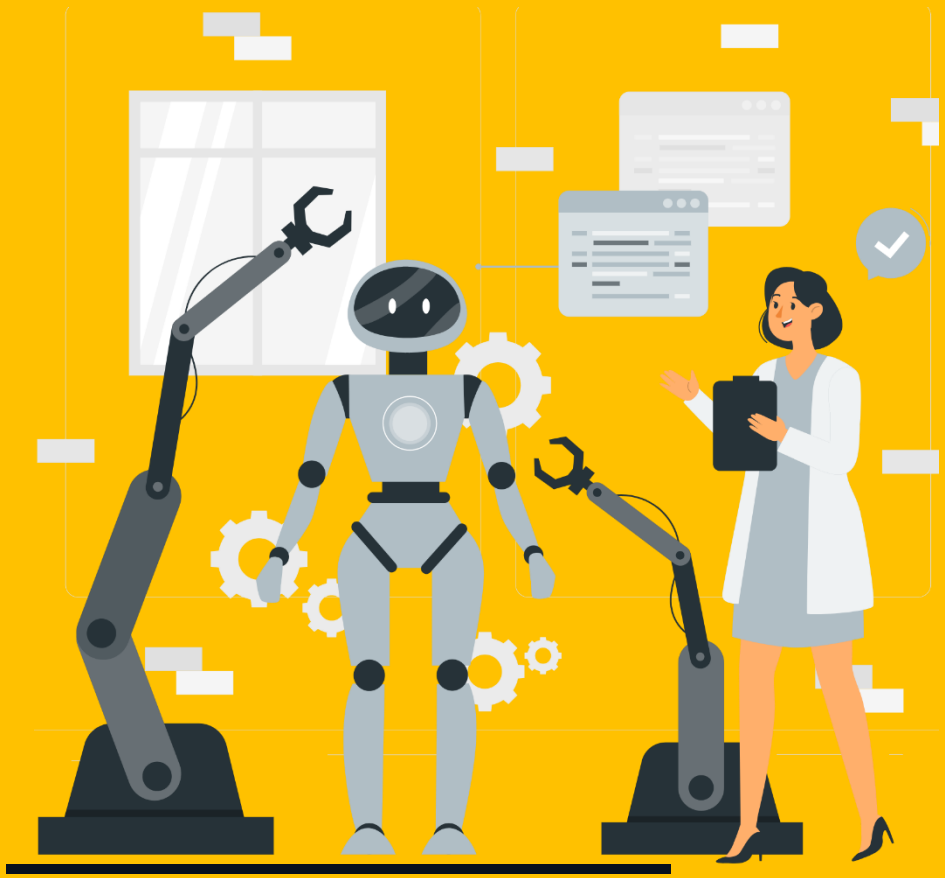


مهسا ذاکری دانا

مشاور مدیریت دانش

۵ هم‌افزایی هوش مصنوعی و مدیریت دانش؛ چگونه زیرساخت دانش، اثربخشی هوش مصنوعی را تضمین می‌کند؟

تصور کنید بعدازظهر یک روز کاری، اعضای تیم مهندسی یک سازمان برای یافتن مشخصات فنی یک رابط برنامه‌نویسی کاربردی (API) که چند ماه پیش با موفقیت در محیط عملیاتی استفاده شده است، ناچارند ساعت‌ها پیام‌های ردوبدل‌شده در نرم‌افزارهای ارتباطی سازمان را جست‌وجو کنند. مستندات موجود قدیمی هستند، توسعه‌دهنده اصلی پروژه دیگر در سازمان حضور ندارد و صفحه مربوط به این موضوع در سامانه مدیریت مستندات نیز از چند سال قبل به‌روزرسانی نشده است. در چنین شرایطی، یافتن اطلاعات معتبر و اطمینان از به‌روز بودن آن‌ها به فرایندی زمان‌بر و دشوار تبدیل می‌شود.



اکنون همین موقعیت را تصور کنید، با این تفاوت که اعضای تیم به‌جای جست‌وجوی دستی، پرسش خود را با یک دستیار مبتنی بر هوش مصنوعی مطرح می‌کنند. دستیار هوشمند در مدت کوتاهی مشخصات فنی به‌روز را بازیابی می‌کند، آن‌ها را با گزارش‌های اخیر محیط عملیاتی تطبیق می‌دهد و حتی سه تغییر مهم و اثرگذار در عملکرد سامانه را که طی سه ماه گذشته رخ داده‌اند، شناسایی و اعلام می‌کند. چه عاملی باعث ایجاد چنین تفاوتی شده است؟ پاسخ را باید در مفهومی جست‌وجو کرد که اغلب در پروژه‌های هوش مصنوعی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ زیرساخت مدیریت دانش سازمانی!

این مثال صرفاً یک سناریوی فرضی یا تصویری از آینده نیست؛ بلکه تفاوتی بنیادین میان پروژه‌های هوش مصنوعی اثربخش و پروژه‌هایی است که با وجود صرف هزینه‌های قابل‌توجه، به نتایج مورد انتظار دست پیدا نمی‌کنند. سازمان‌هایی که هوش مصنوعی را بدون توجه به کیفیت، ساختار، اعتبار و قابلیت دسترس‌پذیری دانش سازمانی به کار می‌گیرند، در واقع فناوری پیشرفته‌ای را بر بستری نامطمئن بنا می‌کنند.

هوش مصنوعی می‌تواند در پردازش اطلاعات، تحلیل داده‌ها، تولید محتوا و پاسخ‌گویی به پرسش‌ها عملکرد چشمگیری داشته باشد؛ اما کیفیت خروجی آن تا حد زیادی به کیفیت دانشی وابسته است که در اختیارش قرار می‌گیرد. به بیان دیگر، هوش مصنوعی به‌تنهایی نمی‌تواند خلأهای دانشی سازمان را برطرف کند. اگر دانش موجود پراکنده، قدیمی، متناقض یا فاقد اعتبار مشخص باشد، ابزارهای هوشمند نیز ممکن است همان ضعف‌ها را بازتولید کنند.

از این منظر، مدیریت دانش و هوش مصنوعی دو حوزه مستقل و رقیب نیستند؛ بلکه قابلیت‌های آن‌ها می‌تواند به شکلی مکمل یکدیگر را تقویت کند. مدیریت دانش، بستر شناسایی، کسب، سازمان‌دهی، اعتبارسنجی، نگهداری و به‌اشتراک‌گذاری دانش را فراهم می‌کند و هوش مصنوعی امکان پردازش هوشمند، بازیابی سریع‌تر، تحلیل ارتباطات میان دانش‌ها و استفاده گسترده‌تر از این سرمایه سازمانی را به وجود می‌آورد.

چرا بسیاری از پروژه‌های هوش مصنوعی به نتیجه مطلوب نمی‌رسند؟

امروزه استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌ها به‌سرعت در حال گسترش است؛ بااین‌حال، فراگیر شدن این فناوری لزوماً به معنای تحقق منافع اقتصادی و افزایش بهره‌وری نیست. بسیاری از سازمان‌ها ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی را به کار گرفته‌اند، اما هنوز نتوانسته‌اند تأثیر ملموسی از این سرمایه‌گذاری‌ها بر عملکرد و بهره‌وری خود مشاهده کنند.

بر اساس یک مطالعه منتشرشده از سوی دفتر ملی پژوهش اقتصادی آمریکا (NBER)، در فاصله ماه‌های مه تا ژوئیه ۲۰۲۶، نزدیک به ۹ هزار مدیر ارشد در هفت کشور، از جمله ایالات متحده، بریتانیا و آلمان، در یک نظرسنجی شرکت کردند.

نتایج این بررسی نشان داد که ۷۸ درصد شرکت‌ها از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند؛ بااین‌حال، ۸۳ درصد مدیران اظهار کرده‌اند که طی سه سال گذشته تأثیر قابل‌توجهی از این فناوری بر بهره‌وری سازمان خود مشاهده نکرده‌اند. همچنین بیش از ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان، اثر مشخصی بر وضعیت اشتغال در سازمان‌های خود گزارش نکرده‌اند.

این یافته‌ها نشان می‌دهند که میان استفاده از فناوری هوش مصنوعی و دستیابی به ارزش واقعی کسب‌وکار، فاصله‌ای قابل‌توجه وجود دارد. در واقع، مسئله اصلی صرفاً به دسترسی سازمان‌ها به ابزارهای پیشرفته محدود نمی‌شود؛ بلکه چگونگی استقرار، یکپارچه‌سازی و استفاده اثربخش از این ابزارها اهمیت بیشتری دارد.

الگوی شکست بسیاری از پروژه‌ها نیز کمابیش مشابه است. سازمان‌ها با سرعت به سراغ راه‌اندازی رابط‌های گفت‌وگومحور مشابه چت جی‌پی‌تی می‌روند، مجموعه‌ای از داده‌های پراکنده و بدون ساختار را در اختیار مدل‌های زبانی بزرگ(LLMs) قرار می‌دهند و انتظار دارند تحول چشمگیری در فرایندهای کاری اتفاق بیفتد. اما نتیجه در بسیاری از موارد چیزی جز پاسخ‌های نادرست یا ساختگی (Hallucinations)، اطلاعات نامرتبط، پاسخ‌های متناقض و نارضایتی کاربران نیست.



در نهایت، کارکنان به‌تدریج اعتماد خود را به ابزار جدید از دست می‌دهند و دوباره به روش‌های سنتی انجام کار بازمی‌گردند. البته این ناکامی را نباید به محدودیت ذاتی هوش مصنوعی نسبت داد. بخش مهمی از مشکل به نحوه طراحی و اجرای پروژه‌ها بازمی‌گردد و از این جهت، قابل اصلاح است.

در سال ۲۰۲۴، مؤسسه تحقیقاتی رند(RAND) در پژوهشی با مشارکت ۶۵ متخصص باتجربه حوزه علم داده و مهندسی، دلایل اصلی شکست پروژه‌های هوش مصنوعی را بررسی کرد. از میان پنج عامل ریشه‌ای شناسایی‌شده در این مطالعه، دو عامل مستقیماً با داده و زیرساخت اطلاعاتی ارتباط داشتند:

- **نبود داده‌های موردنیاز و باکیفیت:** داده‌های لازم برای آموزش یا پشتیبانی از عملکرد اثربخش مدل هوش مصنوعی در دسترس نیستند یا از نظر کیفیت، جامعیت و قابلیت استفاده، کفایت لازم را ندارند.
- **ضعف زیرساخت مدیریت داده و استقرار مدل‌ها:** سازمان از زیرساخت مناسبی برای مدیریت داده‌ها، آماده‌سازی آن‌ها، یکپارچه‌سازی منابع اطلاعاتی و استقرار و نگهداری مدل‌های هوش مصنوعی برخوردار نیست.

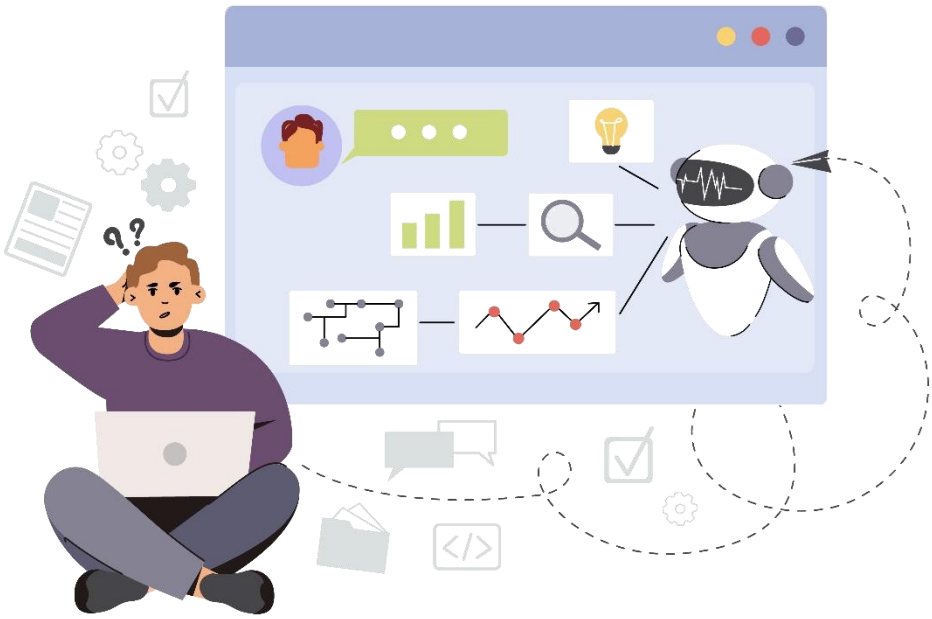
این دو عامل به‌خوبی نشان می‌دهند که موفقیت پروژه‌های هوش مصنوعی صرفاً به انتخاب مدل مناسب یا استفاده از فناوری پیشرفته وابسته نیست؛ بلکه کیفیت بستر دانشی و اطلاعاتی سازمان نیز نقشی تعیین‌کننده دارد.

چرا در عصر عامل‌های هوشمند، اهمیت مدیریت دانش دوچندان می‌شود؟

با ظهور نسل جدید هوش مصنوعی، به‌ویژه عامل‌های هوشمند، اهمیت این موضوع بیش از گذشته شده است. برخلاف دستیارهای هوشمند متداول که عمدتاً برای پاسخ‌گویی به پرسش‌ها و ارائه اطلاعات طراحی شده‌اند، عامل‌های هوشمند می‌توانند مجموعه‌ای از وظایف را به‌صورت مستقل انجام دهند، تصمیم‌گیری کنند و بر اساس اطلاعات دریافتی، اقداماتی را در محیط واقعی سازمان به اجرا درآورند.

در ژوئن ۲۰۲۵، مؤسسه گارتنر(Gartner) پیش‌بینی کرد که بیش از ۴۰ درصد پروژه‌های هوش مصنوعی عامل‌محور تا پایان سال ۲۰۲۷ به دلیل افزایش هزینه‌ها، نامشخص بودن ارزش تجاری یا ضعف سازوکارهای کنترل ریسک متوقف خواهند شد. این مؤسسه همچنین پیش‌بینی کرد که تا سال ۲۰۲۸، عامل‌های هوشمند دست‌کم ۱۵ درصد از تصمیم‌های روزمره کاری را به‌صورت مستقل اتخاذ خواهند کرد. این پیش‌بینی‌ها یک نکته مهم را برجسته می‌کنند: هرچه میزان استقلال هوش مصنوعی در انجام فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی بیشتر شود، پیامدهای استفاده از دانش نادرست، ناقص یا قدیمی نیز گسترده‌تر و پرهزینه‌تر خواهد شد.

برای مثال، اگر یک دستیار هوشمند در پاسخ به پرسش یکی از کارکنان، اطلاعات نادرستی ارائه دهد، ممکن است چند دقیقه از زمان او تلف شود یا تصمیمی اشتباه اتخاذ کند. اما اگر یک عامل هوشمند بر اساس دانش قدیمی یا دستورالعملی که دیگر اعتبار ندارد، به‌صورت مستقل اقدام کند، همان اشتباه می‌تواند در مقیاس وسیع‌تری تکرار شود و پیامدهای عملیاتی، مالی یا حتی ایمنی به همراه داشته باشد؛ به‌ویژه زمانی که هیچ کاربری پاسخ‌ها و تصمیم‌های میانی آن را بررسی نمی‌کند. در چنین شرایطی، مدیریت دانش دیگر صرفاً ابزاری برای افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات یا بهبود بهره‌وری کارکنان نیست؛ بلکه به یکی از ارکان اصلی حکمرانی هوش مصنوعی (AI Governance) تبدیل می‌شود.



سازمان‌ها برای بهره‌گیری ایمن و اثربخش از عامل‌های هوشمند باید اطمینان حاصل کنند که این سامانه‌ها به دانش معتبر، به‌روز، قابل ردیابی و متناسب با زمینه فعالیت خود دسترسی دارند. همچنین باید مشخص باشد که هر دانش از چه منبعی استخراج شده، چه زمانی اعتبارسنجی شده، چه کسی مسئول به‌روزرسانی آن است و در چه شرایطی می‌توان بر اساس آن تصمیم‌گیری یا اقدام کرد. به همین دلیل، ایجاد یک لایه دانشی قابل اعتماد در معماری هوش مصنوعی سازمان، ضرورتی راهبردی است. این لایه باید بتواند ارتباط میان دانش آشکار و پنهان، مستندات رسمی، تجربیات کارکنان، سوابق تصمیم‌گیری‌ها، فرایندهای سازمانی و داده‌های عملیاتی را برقرار کند و زمینه استفاده مسئولانه از این منابع را برای سامانه‌های هوشمند فراهم آورد.

جمع‌بندی: مدیریت دانش، حلقه اتصال هوش مصنوعی به ارزش‌آفرینی سازمانی

تجربه سازمان‌ها نشان می‌دهد که استقرار هوش مصنوعی به‌تنهایی تضمین‌کننده تحول دیجیتال یا افزایش بهره‌وری نیست. آنچه به این فناوری ارزش واقعی می‌بخشد، توانایی سازمان در تبدیل داده‌ها و اطلاعات پراکنده به دانش معتبر، ساخت‌یافته و قابل استفاده است.

در این میان، مدیریت دانش با فراهم کردن سازوکارهای شناسایی، ثبت، سازمان‌دهی، ارزیابی، به‌روزرسانی و انتقال دانش، زیرساختی را ایجاد می‌کند که هوش مصنوعی برای ارائه خروجی‌های قابل اعتماد به آن نیاز دارد. از سوی دیگر، هوش مصنوعی نیز می‌تواند بسیاری از فعالیت‌های مدیریت دانش، از جمله استخراج دانش از اسناد، شناسایی الگوها، کشف ارتباطات میان منابع دانشی، تسهیل بازیابی اطلاعات و کمک به انتقال دانش پنهان را تقویت کند.

بنابراین، رابطه این دو حوزه را باید رابطه‌ای دوسویه و هم‌افزا دانست؛ مدیریت دانش کیفیت و اعتبار ورودی‌های هوش مصنوعی را ارتقا می‌دهد و هوش مصنوعی نیز ظرفیت سازمان را برای بهره‌برداری از دانش افزایش می‌دهد. سازمان‌هایی در این مسیر موفق‌تر خواهند بود که به‌جای تمرکز صرف بر خرید و استقرار ابزارهای هوش مصنوعی، ابتدا زیرساخت دانشی خود را توسعه دهند. در واقع، مزیت رقابتی آینده تنها در اختیار سازمان‌هایی نخواهد بود که به پیشرفته‌ترین مدل‌های هوش مصنوعی دسترسی دارند؛ بلکه سازمان‌هایی پیشتاز خواهند بود که بهتر از دیگران می‌توانند دانش خود را مدیریت کنند و آن را در اختیار فناوری‌های هوشمند قرار دهند.

چه عواملی باعث شکست پروژه‌های استقرار هوش مصنوعی می‌شوند؟

شکست پروژه‌های هوش مصنوعی لزوماً به معنای ضعف مدل‌های هوش مصنوعی یا محدودیت‌های فناوری مورد استفاده نیست. در بسیاری از موارد، مدل انتخاب‌شده عملکرد قابل قبولی دارد، اما آنچه مانع دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود، ضعف در معماری اطلاعاتی و دانشی سازمان است. به بیان دقیق‌تر، مسئله اصلی اغلب نه خود هوش مصنوعی، بلکه معماری‌ای است که قرار است هوش مصنوعی در بستر آن فعالیت کند.

بسیاری از سازمان‌ها فرایند استقرار هوش مصنوعی را از نقطه نامناسبی آغاز می‌کنند. آن‌ها ابتدا یک مدل زبانی بزرگ یا ابزار هوشمند پرطرفدار، مانند ChatGPT، Claude یا Gemini را انتخاب می‌کنند و سپس تلاش می‌کنند این ابزار را به مخازن محتوایی و اطلاعاتی موجود در سازمان متصل کنند. تصور اولیه این است که صرف اتصال هوش مصنوعی به اسناد و اطلاعات سازمان، امکان بازیابی هوشمند و استفاده اثربخش از دانش را فراهم خواهد کرد.

اما در عمل، سازمان‌ها با واقعیتی متفاوت مواجه می‌شوند: اغلب مخازن اطلاعاتی آن‌ها از ابتدا برای پشتیبانی از بازیابی هوشمند دانش طراحی نشده‌اند.

فایل‌های موجود در گوگل درایو نیز گاهی بر اساس سلیقه و شیوه کاری افراد سازمان‌دهی شده‌اند، نه بر مبنای یک منطق یکپارچه سازمانی. علاوه بر این، زنجیره مکاتبات ایمیلی ممکن است حاوی تصمیم‌های مهم، توافق‌ها و تجربیات ارزشمندی باشد که حتی چند ماه پس از ثبت آن‌ها، یافتن و بازیابی‌شان دشوار است.

این پراکندگی و ناهمگونی، صرفاً یک مسئله فنی در حوزه فناوری اطلاعات نیست؛ بلکه نشانه‌ای از ضعف در معماری مدیریت دانش سازمان است. هنگامی که دانش در سامانه‌های مختلف و بدون ارتباط مشخص نگهداری می‌شود، امکان تشخیص نسخه معتبر، شناسایی ارتباط میان موضوعات، تعیین مالک دانش و بازیابی اطلاعات متناسب با نیاز کاربران کاهش می‌یابد.

در چنین شرایطی، اتصال ابزارهای هوش مصنوعی به مخازن موجود، به‌جای حل مسئله دسترسی به دانش، ممکن است پیچیدگی‌های قبلی را با سرعت و مقیاسی بیشتر بازتولید کند. این پراکندگی سه نوع اختلال اساسی ایجاد می‌کند که می‌توانند اثربخشی پروژه‌های هوش مصنوعی را به‌شدت تحت تأثیر قرار دهند. پیش از آنکه سازمان‌ها به دنبال انتخاب پیشرفته‌ترین مدل هوش مصنوعی باشند، لازم است به این پرسش پاسخ دهند که آیا دانش سازمانی آن‌ها به اندازه کافی ساخت‌یافته، معتبر، یکپارچه و قابل بازیابی است؟ پاسخ به این پرسش، نقطه آغاز طراحی معماری موفق هوش مصنوعی و مدیریت دانش خواهد بود.



سه چالش اساسی که زیرساخت ضعیف دانش برای هوش مصنوعی ایجاد می‌کند

پراکندگی منابع دانشی و نبود سازوکارهای مناسب برای مدیریت آن‌ها، سه پیامد مهم به دنبال دارد که می‌تواند عملکرد سامانه‌های هوش مصنوعی را با اختلال مواجه کند.

این مخازن ممکن است صرفاً برای نگهداری اسناد، تسهیل همکاری‌های روزمره یا مدیریت فایل‌ها ایجاد شده باشند و فاقد ساختار، طبقه‌بندی، ارتباطات معنایی و سازوکارهای لازم برای بازیابی دقیق دانش باشند.

برای مثال، در محیط Microsoft ۳۶۵، یکی از قابلیت‌های مرتبط با این موضوع، لایه هوشمند Work IQ است که با بهره‌گیری از اطلاعات و زمینه کاری موجود در محیط سازمان، به درک ارتباطات و بازیابی اطلاعات کمک می‌کند. بااین‌حال، دسترسی به محتوای سازمانی به‌تنهایی تضمین نمی‌کند که اطلاعات بازیابی‌شده همچنان معتبر، به‌روز یا قابل اتکا باشند. به عبارت دیگر، سامانه ممکن است بتواند محتوایی را که سازمان در گذشته تولید کرده است پیدا کند، اما این موضوع لزوماً به معنای تشخیص اعتبار کنونی آن محتوا نیست.

دانش سازمانی معمولاً در ده‌ها سامانه و مخزن اطلاعاتی پراکنده است. بخشی از آن در سامانه‌های مدیریت دانش قرار دارد که سال‌هاست بازنگری و پاک‌سازی نشده‌اند؛ بخشی دیگر در فضاهای کاریکانفلوئنس نگهداری می‌شود که ممکن است حاوی اطلاعات متناقض باشند.

فایل‌های موجود در گوگل درایو نیز گاهی بر اساس سلیقه و شیوه کاری افراد سازمان‌دهی شده‌اند، نه بر مبنای یک منطق یکپارچه سازمانی. علاوه بر این، زنجیره مکاتبات ایمیلی ممکن است حاوی تصمیم‌های مهم، توافق‌ها و تجربیات ارزشمندی باشد که حتی چند ماه پس از ثبت آن‌ها، یافتن و بازیابی‌شان دشوار است.

این پراکندگی و ناهمگونی، صرفاً یک مسئله فنی در حوزه فناوری اطلاعات نیست؛ بلکه نشانه‌ای از ضعف در معماری مدیریت دانش سازمان است. هنگامی که دانش در سامانه‌های مختلف و بدون ارتباط مشخص نگهداری می‌شود، امکان تشخیص نسخه معتبر، شناسایی ارتباط میان موضوعات، تعیین مالک دانش و بازیابی اطلاعات متناسب با نیاز کاربران کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، اتصال ابزارهای هوش مصنوعی به مخازن موجود، به‌جای حل مسئله دسترسی به دانش، ممکن است پیچیدگی‌های قبلی را با سرعت و مقیاسی بیشتر بازتولید کند. این پراکندگی سه نوع اختلال اساسی ایجاد می‌کند که می‌توانند اثربخشی پروژه‌های هوش مصنوعی را به‌شدت تحت تأثیر قرار دهند. پیش از آنکه سازمان‌ها به دنبال انتخاب پیشرفته‌ترین مدل هوش مصنوعی باشند، لازم است به این پرسش پاسخ دهند که آیا دانش سازمانی آن‌ها به اندازه کافی ساخت‌یافته، معتبر، یکپارچه و قابل بازیابی است؟ پاسخ به این پرسش، نقطه آغاز طراحی معماری موفق هوش مصنوعی و مدیریت دانش خواهد بود.

سه چالش اساسی که زیرساخت ضعیف دانش برای هوش مصنوعی ایجاد می‌کند

پراکندگی منابع دانشی و نبود سازوکارهای مناسب برای مدیریت آن‌ها، سه پیامد مهم به دنبال دارد که می‌تواند عملکرد سامانه‌های هوش مصنوعی را با اختلال مواجه کند.

۱. **تولید پاسخ‌های نادرست با اطمینان بالا؛ توهم هوش مصنوعی**

نخستین چالش، پدیده‌ای است که در ادبیات هوش مصنوعی با عنوان «توهم هوش مصنوعی» شناخته می‌شود. مدل‌های زبانی بزرگ اساساً بر مبنای پیش‌بینی و تولید محتمل‌ترین توالی از کلمات و عبارات عمل می‌کنند. به همین دلیل، هنگامی که اطلاعات دقیق و معتبری در پایگاه دانش در اختیار آن‌ها نباشد، همیشه پاسخ «اطلاعی ندارم» را انتخاب نمی‌کنند؛ بلکه ممکن است پاسخی تولید کنند که از نظر زبانی روان، منطقی و حتی کاملاً تخصصی به نظر برسد، اما در واقعیت نادرست یا ساختگی باشد.

این مسئله به‌ویژه زمانی اهمیت پیدا می‌کند که کاربر نتواند به‌سادگی میان پاسخ معتبر و اطلاعات تولیدشده بر اساس الگوهای آماری تمایز قائل شود. گاهی پاسخ نادرست هوش مصنوعی با چنان انسجام و اطمینانی ارائه می‌شود که حتی کاربران متخصص نیز ممکن است درستی آن را بدون بررسی بیشتر بپذیرند.



پژوهش منتشرشده از سوی OpenAI درباره دلایل بروز توهم در مدل‌های زبانی، یکی از ریشه‌های این مسئله را در سازوکارهای آموزش و ارزیابی مدل‌ها می‌داند. در این پژوهش اشاره شده است که برخی رویه‌های متداول آموزش و ارزیابی، حدس زدن و ارائه پاسخ را بیش از پذیرش عدم اطمینان تشویق می‌کنند. بنابراین، حتی مدل‌های پیشرفته نیز ممکن است در مواجهه با اطلاعات ناقص یا پرسش‌هایی که پاسخ مشخصی برای آن‌ها ندارند، محتوای نادرست تولید کنند.

برای بررسی دقیق‌تر این موضوع، می‌توان به نتایج آزمون HalluHard اشاره کرد. این بنچمارک که در فوریه ۲۰۲۶ توسط پژوهشگران مؤسسه فناوری فدرال لوزان سوئیس (EPFL) منتشر شد، عملکرد برخی از مدل‌های پیشرفته، از جمله Claude Opus 4.5 و GPT-5.2 را در حوزه‌های دشواری مانند پرونده‌های حقوقی، دستورالعمل‌های پزشکی و پرسش‌های پژوهشی ارزیابی کرد. نتایج این بررسی نشان داد که حتی با فعال بودن قابلیت جست‌وجوی وب، نرخ توهم در این مدل‌ها همچنان در حدود ۳۰ درصد باقی می‌ماند.

اهمیت این موضوع در صنایع حساس و تحت نظارت، مانند سلامت و درمان، خدمات مالی و صنایع دارویی، بسیار بیشتر است. در این حوزه‌ها، ارائه یک پاسخ نادرست صرفاً موجب اتلاف وقت یا کاهش رضایت کاربر نمی‌شود؛ بلکه ممکن است پیامدهای حقوقی، مالی، ایمنی و اعتباری جدی به همراه داشته باشد.

برای مثال، اگر یک سامانه هوشمند در پاسخ به پرسش یک کارشناس دارویی، دستورالعملی منسوخ یا اطلاعات نادرستی درباره نحوه استفاده از یک ماده ارائه کند، پیامدهای آن می‌تواند بسیار فراتر از یک خطای اطلاعاتی ساده باشد. به همین ترتیب، ارائه اطلاعات نادرست درباره الزامات قانونی یا رویه‌های مالی ممکن است تصمیم‌های مهم سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.

در این شرایط، وجود زیرساخت مناسب مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی در کاهش این ریسک‌ها ایفا کند. دسترسی هوش مصنوعی به منابع معتبر، مستندات تأییدشده، دانش به‌روز و اطلاعات دارای منشأ مشخص، احتمال تولید پاسخ‌های بی‌پشتوانه را کاهش می‌دهد و امکان ارزیابی و ردیابی پاسخ‌ها را افزایش می‌دهد.

البته باید توجه داشت که مدیریت دانش به‌تنهایی توهم هوش مصنوعی را به‌طور کامل از بین نمی‌برد؛ بلکه با فراهم کردن زمینه مناسب برای استناد به منابع معتبر و محدود کردن اتکا به اطلاعات نامطمئن، یکی از مهم‌ترین راهکارهای کنترل این پدیده را در اختیار سازمان قرار می‌دهد.

۲. بازیابی اطلاعات منسوخ؛ زمانی که دانش گذشته به تصمیم امروز تبدیل می‌شود

دومین چالش، بازیابی اطلاعاتی است که در گذشته معتبر بوده‌اند، اما در حال حاضر اعتبار خود را از دست داده‌اند.

فرض کنید یک سازمان در سال ۲۰۲۳ مشخصات فنی یک رابط برنامه‌نویسی کاربردی(API) را مستند کرده است. این مشخصات در آن زمان کاملاً صحیح بوده‌اند، اما طی سه سال بعد، تغییرات مهمی در ساختار و عملکرد آن ایجاد شده است. بااین‌حال، نسخه قدیمی همچنان در مخزن مستندات سازمان وجود دارد و نسخه جدید نیز بدون ارتباط مشخص با آن نگهداری می‌شود.

در چنین شرایطی، سامانه هوش مصنوعی ممکن است همان مستند قدیمی را بازیابی و به‌عنوان پاسخ پرسش کاربران ارائه کند؛ بدون آنکه متوجه باشد این اطلاعات در پی تغییرات بعدی، دیگر قابل استفاده نیستند. این مسئله یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های میان «دسترسی به اطلاعات» و «دسترسی به دانش معتبر» را آشکار می‌کند. صرف اینکه یک سامانه بتواند سندی را پیدا کند، به معنای آن نیست که بتواند اعتبار، تازگی یا قابلیت استفاده آن را نیز تشخیص دهد.

در مدیریت دانش، موضوع اعتبارسنجی و به‌روزرسانی دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هر محتوای دانشی باید متناسب با ماهیت خود، دارای مشخصاتی مانند تاریخ ایجاد، تاریخ آخرین بازنگری، مالک دانش، وضعیت تأیید، دامنه کاربرد و ارتباط با نسخه‌های قبلی و جدید باشد. برای مثال، در یک سازمان صنعتی، دستورالعمل تعمیر و نگهداری تجهیزات ممکن است پس از تغییر فناوری، اصلاح فرایند عملیاتی یا وقوع یک حادثه بازنگری شود. اگر نسخه قبلی همچنان در دسترس باشد و سامانه هوش مصنوعی نتواند تفاوت میان نسخه معتبر و منسوخ را تشخیص دهد، احتمال ارائه توصیه‌های اشتباه افزایش می‌یابد.

ازاین‌رو، سازمان‌ها باید در کنار ایجاد مخازن دانشی، سازوکارهای مشخصی برای مدیریت چرخه عمر دانش طراحی کنند. این چرخه می‌تواند شامل شناسایی دانش، ثبت و مستندسازی، اعتبارسنجی، انتشار، بازنگری دوره‌ای، اصلاح و در نهایت تعیین تکلیف دانش منسوخ باشد. نکته کلیدی این است که هوش مصنوعی باید به آخرین اطلاعات موجود دسترسی داشته باشد، اما مهم‌تر از آن، باید بتواند تشخیص دهد کدام اطلاعات همچنان معتبر و قابل استناد هستند.

۳. ناتوانی در تشخیص دانش معتبر از اطلاعات غیررسمی و تجربی

سومین چالش، ناتوانی سامانه‌های هوش مصنوعی در تمایز میان منابع معتبر و محتوای غیررسمی، شخصی یا تأییدنشده است. در بسیاری از سازمان‌ها، دانش در قالب‌های متنوعی تولید و به‌اشتراک گذاشته می‌شود. بخشی از آن در دستورالعمل‌های رسمی، گزارش‌های مصوب و مستندات تخصصی قرار دارد؛ بخش دیگری در پیام‌های نرم‌افزارهای ارتباطی، مکاتبات ایمیلی، یادداشت‌های شخصی و گفت‌وگوهای غیررسمی کارکنان شکل می‌گیرد.

هر یک از این منابع می‌توانند حاوی اطلاعات ارزشمندی باشند، اما از نظر اعتبار، سطح رسمیت و قابلیت استناد در یک جایگاه قرار ندارند. برای مثال، تصور کنید یک کارآموز در یک پیام Slack درباره معماری یک سامانه، پیشنهادی غیررسمی مطرح کرده است. در مقابل، مدیر ارشد فناوری سازمان(CTO) در یک سند رسمی، تصمیم نهایی و تأییدشده‌ای درباره همان معماری ثبت کرده است. اگر سامانه هوش مصنوعی بدون توجه به منشأ، اعتبار و جایگاه سازمانی منابع، هر دو محتوا را به یک شکل پردازش کند، ممکن است پیشنهاد اولیه و تأییدنشده را هم‌ارز تصمیم رسمی سازمان تلقی کند.



این مسئله نشان می‌دهد که صرف جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی محتوا برای ایجاد یک پایگاه دانش هوشمند کافی نیست. سازمان باید مشخص کند هر محتوا از چه منبعی آمده، چه کسی آن را تولید کرده، چه سطحی از اعتبار دارد، آیا تأیید شده است و در چه زمینه‌ای می‌توان از آن استفاده کرد.

اینجاست که مفهوم حکمرانی دانش (Knowledge Governance) اهمیت پیدا می‌کند. حکمرانی دانش با تعیین نقش‌ها، مسئولیت‌ها، ضوابط تأیید، مالکیت محتوا، سطوح دسترسی و استانداردهای کیفیت، چارچوبی ایجاد می‌کند که بر اساس آن سامانه‌های هوشمند می‌توانند منابع دانشی را با دقت بیشتری ارزیابی کنند.

البته این موضوع به معنای حذف دانش غیررسمی یا تجربیات کارکنان نیست. برعکس، دانش پنهان و تجربیات روزمره کارکنان از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شوند. مسئله اصلی، ایجاد تمایز میان ثبت یک تجربه، ارائه یک پیشنهاد، بیان یک نظر تخصصی و تصویب یک رویه رسمی است.

برای مثال، تجربه ثبت‌شده یک تکنسین درباره علت خرابی مکرر یک تجهیز می‌تواند برای هوش مصنوعی بسیار ارزشمند باشد؛ اما نباید بدون بررسی و اعتبارسنجی، به‌عنوان یک دستورالعمل رسمی تعمیراتی در اختیار سایر کارکنان قرار گیرد.

بنابراین، مدیریت دانش باید ضمن حفظ تنوع منابع دانشی، سازوکارهایی برای تعیین اعتبار، زمینه کاربرد و سطح اطمینان هر منبع فراهم کند. در غیر این صورت، هوش مصنوعی به ابزاری تبدیل می‌شود که حجم زیادی از اطلاعات را پردازش می‌کند، اما توانایی قابل اتکایی برای تشخیص ارزش و اعتبار آن‌ها ندارد.

یک تناقض مهم: سازمان‌ها پیش از هوش مصنوعی نیز با همین مشکلات مواجه بوده‌اند!

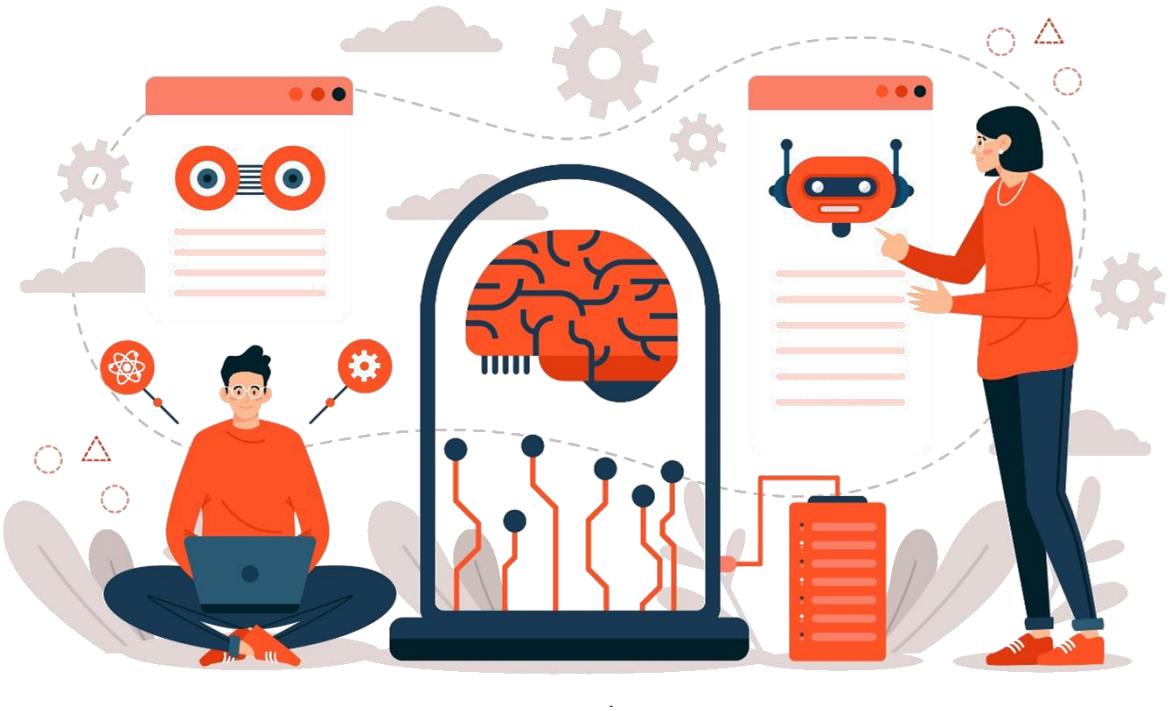
نکته جالب اینجاست که بسیاری از مشکلاتی که امروزه در پروژه‌های هوش مصنوعی مشاهده می‌شوند، برای سازمان‌ها موضوعات تازه‌ای نیستند. بسیاری از مدیران و کارشناسان، تجربه ناموفق استقرار سامانه‌های مدیریت دانش را داشته‌اند؛ سامانه‌هایی که قرار بود بستری برای سازمان‌دهی و اشتراک دانش باشند، اما به‌مرور به مخازنی انباشته از فایل‌های تکراری، اسناد قدیمی و اطلاعات نامرتبط تبدیل شدند. برخی سازمان‌ها نیز شاهد بوده‌اند که ویکی‌های سازمانی، به‌جای تبدیل شدن به منابع معتبر دانش، به مجموعه‌هایی پراکنده و دشوار برای نگهداری تبدیل شده‌اند.

همچنین، تجربه استفاده از ابزارهای جست‌وجو نشان داده است که بهبود قابلیت جست‌وجو لزوماً مشکلات ساختاری مدیریت دانش را برطرف نمی‌کند. ابزار جست‌وجو می‌تواند دسترسی به محتوای پراکنده را آسان‌تر کند، اما به‌تنهایی قادر نیست تناقض‌های موجود را برطرف کند، اعتبار اسناد را تعیین کند یا دانش منسوخ را به‌روزرسانی کند. به بیان دیگر، ابزارهای جست‌وجو ممکن است آشفتگی موجود را قابل جست‌وجو کنند، اما الزاماً آن را از بین نمی‌برند.

تناقض زمانی آشکارتر می‌شود که برخی مدیران انتظار دارند هوش مصنوعی به‌صورت خودکار تمام مشکلاتی را حل کند که سازمان‌ها طی سال‌ها در حوزه مدیریت دانش با آن مواجه بوده‌اند. درحالی‌که هوش مصنوعی نه جایگزین مدیریت دانش است و نه می‌تواند بدون وجود زیرساخت مناسب، تمام ضعف‌های ساختاری آن را برطرف کند. هوش مصنوعی نمی‌تواند به‌تنهایی آشفتگی دانشی سازمان را به یک نظام دانش اثربخش تبدیل کند. پیش از بهره‌گیری از قابلیت‌های هوشمند، باید بنیان‌های مدیریت دانش اصلاح و تقویت شوند.

هوش مصنوعی و مدیریت دانش چگونه در کنار یکدیگر ارزش‌آفرینی می‌کنند؟

برای درک بهتر رابطه میان این دو حوزه، باید رویکرد متداول سازمان‌ها را معکوس کرد. اگر هوش مصنوعی بر بستری از اطلاعات پراکنده، نامعتبر و بدون ساختار قرار گیرد، نتیجه معمولاً ناامیدکننده خواهد بود؛ اما اگر بر زیرساختی مناسب از مدیریت دانش استقرار یابد، می‌تواند همان تحول و ارزش‌آفرینی مورد انتظار سازمان را محقق کند. هوش مصنوعی و مدیریت دانش فناوری‌های رقیب نیستند؛ بلکه دو نظام مکمل هستند که در صورت یکپارچه‌سازی صحیح، می‌توانند ارزش یکدیگر را به‌صورت تصاعدی افزایش دهند.



می‌توان این رابطه را نوعی هم‌زیستی و هم‌افزایی دانست: مدیریت دانش زمینه دسترسی به دانش معتبر و قابل استفاده را برای هوش مصنوعی فراهم می‌کند و هوش مصنوعی نیز ظرفیت سازمان را برای شناسایی، پردازش، تحلیل و بهره‌برداری از دانش به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد. به بیان ساده، مدیریت دانش به هوش مصنوعی کمک می‌کند بداند به کدام اطلاعات باید اعتماد کند و هوش مصنوعی به مدیریت دانش کمک می‌کند دانش موجود را سریع‌تر و هوشمندانه‌تر در اختیار افراد قرار دهد.

مدیریت دانش چه قابلیت‌هایی در اختیار هوش مصنوعی قرار می‌دهد؟

مدیریت دانش از سه طریق اساسی می‌تواند توانمندی و اثربخشی سامانه‌های هوش مصنوعی را ارتقا دهد.

۱. **ایجاد پشتوانه معتبر برای پاسخ‌های هوش مصنوعی (Grounding)**

نخستین و شاید مهم‌ترین نقشی که مدیریت دانش در این زمینه ایفا می‌کند، فراهم کردن یک پشتوانه معتبر و قابل اتکا برای پاسخ‌های هوش مصنوعی است. سامانه‌های مدیریت دانش ساخت‌یافته، اطلاعات را بر اساس منابع معتبر، نسخه‌های مشخص و محتوای اعتبارسنجی‌شده سازمان‌دهی می‌کنند. هنگامی که مستندات سازمانی به‌صورت مستمر بازنگری شوند، فراداده‌های مناسبی داشته باشند و بر اساس زمینه‌های کسب‌وکار طبقه‌بندی شوند، سامانه‌های بازیابی هوشمند می‌توانند تفاوت میان یک پیش‌نویس سه‌ساله و مشخصات فنی معتبر و جاری یک محصول را بهتر تشخیص دهند.

این قابلیت، مبنای عملکرد معماری‌ای به نام «تولید افزوده بر بازیابی» (Retrieval-Augmented Generation)یا RAG است. در این معماری، مدل زبانی بزرگ به‌جای اتکا صرف به دانشی که در مرحله آموزش کسب کرده است، پیش از تولید پاسخ، اطلاعات مرتبط را از منابع خارجی بازیابی می‌کند و بر اساس آن‌ها پاسخ می‌دهد.

بر اساس مستندات فنی شرکت AWS، معماری RAG به سه محدودیت اساسی مدل‌های زبانی بزرگ پاسخ می‌دهد:

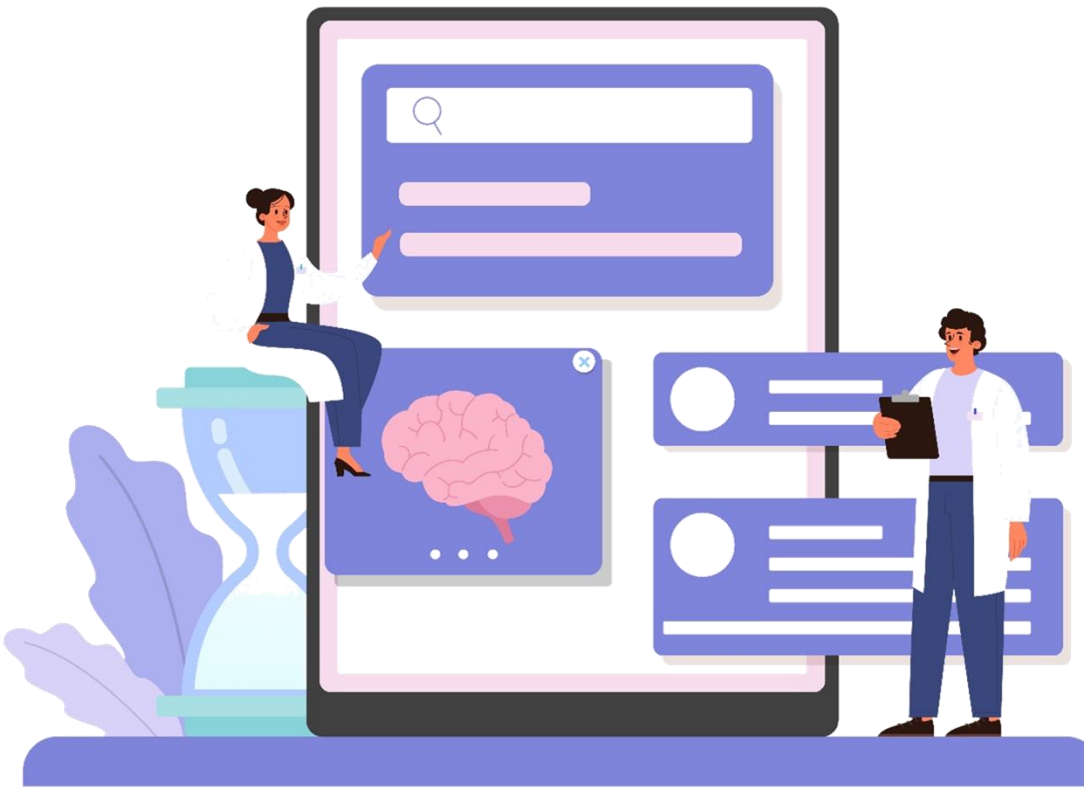
- دانش این مدل‌ها به اطلاعاتی محدود است که در زمان آموزش در اختیار آن‌ها قرار گرفته است و لزوماً به اطلاعات جدید دسترسی ندارند.
- این مدل‌ها به‌صورت پیش‌فرض به اطلاعات اختصاصی و محرمانه سازمان‌ها دسترسی ندارند.
- ارائه پاسخ توسط مدل به‌تنهایی لزوماً امکان شفاف‌سازی و ردیابی منابع اطلاعاتی مورد استفاده را فراهم نمی‌کند.
- معماری RAG با افزودن یک مؤلفه بازیابی اطلاعات، این محدودیت‌ها را تا حد زیادی کاهش می‌دهد. در این روش، پیش از تولید پاسخ، منابع دانشی مرتبط با پرسش کاربر جست‌وجو و استخراج می‌شوند تا مدل بتواند پاسخ خود را با اتکا به اطلاعات بازیابی‌شده تولید کند.
- فرایند عملکرد RAG را می‌توان در چهار مرحله اصلی توضیح داد:
- **تبدیل پرسش به بردار معنایی**: پرسش کاربر به کمک فناوری تعبیه‌سازی(Embedding) به یک نمایش برداری تبدیل می‌شود. این بردار، معنای پرسش را در قالبی عددی بازنمایی می‌کند.

بازیابی محتوای مرتبط: بردار پرسش با بردارهای ذخیره‌شده در پایگاه داده برداری (Vector Database)مقایسه می‌شود تا اسناد و بخش‌هایی از محتوا که از نظر معنایی بیشترین ارتباط را با پرسش دارند، شناسایی شوند.

افزودن اطلاعات بازیابی‌شده به زمینه مدل: محتوای مرتبط استخراج‌شده به همراه پرسش اصلی کاربر در اختیار مدل زبانی قرار می‌گیرد. به این ترتیب، مدل علاوه بر دانش حاصل از فرایند آموزش، به اطلاعات اختصاصی و مرتبط سازمان نیز دسترسی خواهد داشت.

تولید پاسخ مبتنی بر دانش بازیابی‌شده: مدل زبانی با استفاده از اطلاعات بازیابی‌شده و دانش پیشین خود، پاسخ نهایی را تولید می‌کند.

این فرایند به هوش مصنوعی امکان می‌دهد پاسخ‌هایی متناسب‌تر با نیازهای واقعی سازمان ارائه دهد و در صورت طراحی صحیح، منابع مورد استفاده برای تولید پاسخ را نیز معرفی کند. بااین‌حال، باید به یک نکته اساسی توجه داشت: کیفیت معماری RAG به کیفیت پایگاه دانشی وابسته است که اطلاعات از آن بازیابی می‌شوند. اگر اسناد موجود قدیمی، متناقض، ناقص یا فاقد اعتبارسنجی باشند، حتی پیشرفته‌ترین سازوکارهای بازیابی نیز ممکن است اطلاعات نامناسبی را در اختیار مدل قرار دهند.



بنابراین، پیاده‌سازی RAG نباید صرفاً یک پروژه فنی برای اتصال مدل زبانی به اسناد سازمان تلقی شود؛ بلکه لازم است با برنامه‌ای منسجم در حوزه مدیریت دانش همراه باشد. شناسایی منابع دانشی، پاک‌سازی و استانداردسازی محتوا، طراحی طبقه‌بندی سازمانی، تعریف فراداده‌ها، تعیین مالک دانش و ایجاد فرایندهای اعتبارسنجی، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند اثربخشی این معماری را افزایش دهند.

۲. فراهم کردن زمینه و بافت دانشی (Context)

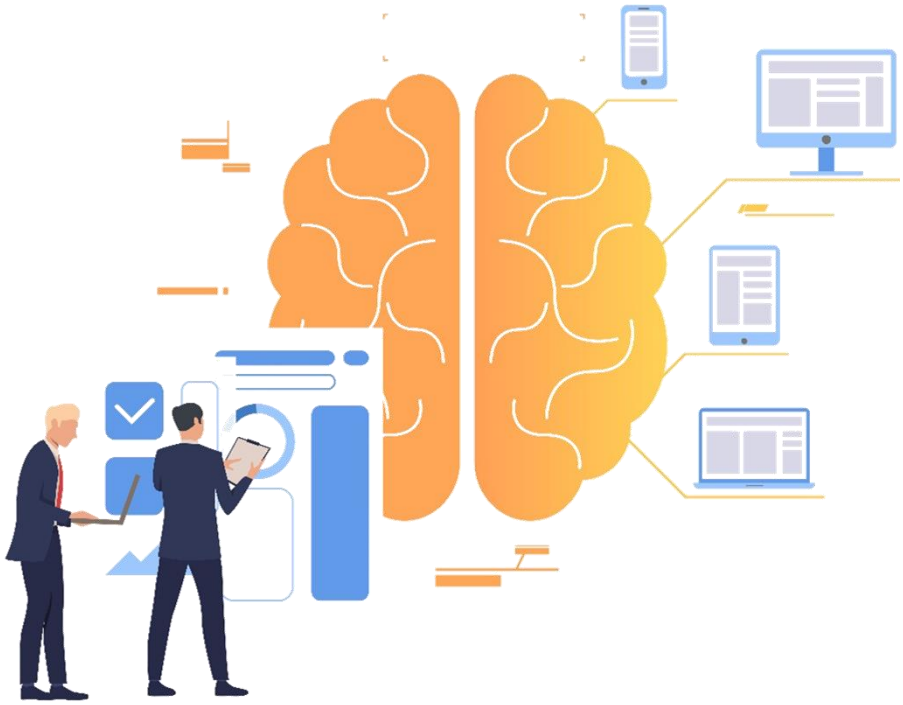
یکی دیگر از قابلیت‌های مهم مدیریت دانش، فراهم کردن زمینه و بافت لازم برای درک صحیح اطلاعات است. دانش ارزشمند سازمانی صرفاً به ثبت تصمیم‌ها و نتایج محدود نمی‌شود؛ بلکه چرایی اتخاذ تصمیم، افراد مشارکت‌کننده، شرایط حاکم بر تصمیم‌گیری، گزینه‌های جایگزین بررسی‌شده و پیامدهای انتخاب هر گزینه نیز بخش مهمی از آن را تشکیل می‌دهند. در بسیاری از سازمان‌ها، مستندات نهایی تنها نتیجه یک تصمیم را نشان می‌دهند و اطلاعات مربوط به فرایندی که به آن تصمیم منجر شده است، ثبت نمی‌شوند. درحالی‌که همین اطلاعات تکمیلی می‌توانند برای تصمیم‌گیری‌های آینده بسیار ارزشمند باشند.

برای مثال، فرض کنید یک مهندس درباره دلیل انتخاب یک معماری نرم‌افزاری مشخص در یک پروژه سؤال می‌کند. یک سامانه اطلاعاتی معمولی ممکن است صرفاً مشخصات فنی معماری انتخاب‌شده را در اختیار او قرار دهد؛ اما یک سامانه مدیریت دانش اثربخش می‌تواند اطلاعات گسترده‌تری ارائه کند: چه عواملی موجب انتخاب این معماری شده‌اند؟ چه گزینه‌های دیگری بررسی شده‌اند؟ چه محدودیت‌هایی در زمان تصمیم‌گیری وجود داشته است؟ چه ملاحظات فنی و اقتصادی در انتخاب نهایی مؤثر بوده‌اند؟ و اجرای این تصمیم در عمل چه نتایج و درس‌آموخته‌هایی به همراه داشته است؟

ترکیب چنین اطلاعاتی با قابلیت‌های هوش مصنوعی، کیفیت پاسخ‌گویی را از سطح بازیابی ساده اطلاعات فراتر می‌برد. در این حالت، هوش مصنوعی صرفاً یک ابزار پرسش‌وپاسخ نیست، بلکه می‌تواند به مشاوری هوشمند تبدیل شود که ضمن ارائه اطلاعات، زمینه شکل‌گیری آن‌ها را نیز در نظر می‌گیرد. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های پروژه‌محور، صنایع مهندسی، شرکت‌های مشاوره‌ای و سازمان‌هایی که تصمیم‌های فنی و مدیریتی پیچیده اتخاذ می‌کنند، اهمیت زیادی دارد. زیرا در چنین محیط‌هایی، دانستن اینکه چه تصمیمی گرفته شده است، به‌اندازه دانستن چرایی آن اهمیت ندارد.

از منظر مدیریت دانش، این قابلیت ارتباط مستقیمی با ثبت و انتقال دانش پنهان، مستندسازی فرایندهای تصمیم‌گیری، ثبت تجربیات خبرگان و مدیریت درس‌آموخته‌ها دارد. در واقع، سازمان با ثبت زمینه و بستر شکل‌گیری دانش، امکان استفاده مجدد از آن را در موقعیت‌های مشابه فراهم می‌کند.

برای تحقق این هدف، لازم است مستندسازی دانش از ثبت صرف نتایج و خروجی‌ها فراتر رود و اطلاعاتی مانند شرایط مسئله، دلایل تصمیم‌گیری، گزینه‌های بررسی‌شده، محدودیت‌ها، پیامدها و تجربیات حاصل از اجرا را نیز در بر گیرد. چنین رویکردی به هوش مصنوعی کمک می‌کند ارتباط میان اطلاعات را بهتر درک کند و پاسخ‌هایی متناسب با شرایط واقعی سازمان ارائه دهد.



۳. حکمرانی دانش و ایجاد سازوکارهای کنترل و اطمینان (Governance)

سومین قابلیتی که مدیریت دانش در اختیار هوش مصنوعی قرار می‌دهد، ایجاد سازوکارهای حکمرانی و کنترل بر منابع دانشی است. سامانه‌های مدیریت دانش اثربخش باید امکان مدیریت نسخه‌های مختلف اسناد، کنترل سطوح دسترسی، تعریف فرایندهای تأیید و تصویب، تعیین مسئولیت‌های دانشی و ثبت سوابق تغییرات را فراهم کنند. این قابلیت‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا مشخص باشد چه اطلاعاتی در اختیار سامانه‌های هوش مصنوعی قرار می‌گیرد، چه افرادی مجاز به دسترسی به آن‌ها هستند و محتوای مورد استفاده تا چه اندازه اعتبار دارد.

اهمیت این موضوع در صنایع تحت نظارت، مانند بانکداری، خدمات مالی، داروسازی و حوزه سلامت، دوچندان است. در این صنایع، کنترل اطلاعات و قابلیت ردیابی آن‌ها صرفاً یک انتخاب مدیریتی نیست، بلکه در بسیاری از موارد بخشی از الزامات قانونی و مقرراتی محسوب می‌شود.

برای مثال، اگر یک سامانه هوش مصنوعی در پاسخ به درخواست یک کاربر، اطلاعاتی را از میان چندین سند سازمانی استخراج کند، باید امکان شناسایی منابع مورد استفاده، نسخه اسناد، وضعیت اعتبار آن‌ها و نحوه تأییدشان وجود داشته باشد. همچنین سازمان باید بتواند مشخص کند که سامانه در زمان تولید پاسخ به چه اطلاعاتی دسترسی داشته و آیا این اطلاعات در چارچوب مجوزهای تعیین‌شده مورد استفاده قرار گرفته‌اند یا خیر. بدون چنین سازوکارهایی، اثبات قابلیت ردیابی و اتکاپذیری خروجی‌های هوش مصنوعی دشوار خواهد بود. به همین دلیل، حکمرانی دانش باید به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از معماری هوش مصنوعی سازمان در نظر گرفته شود. در این چارچوب، تعریف مالکیت دانش، تعیین سطوح محرمانگی، مدیریت مجوزهای دسترسی، ثبت تاریخچه تغییرات و ایجاد فرایندهای بازنگری و تأیید، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند اعتمادپذیری استفاده از دانش سازمانی توسط سامانه‌های هوشمند را افزایش دهند. در واقع، سازمان باید نه‌تنها بر نحوه عملکرد مدل هوش مصنوعی، بلکه بر منابع دانشی مورد استفاده آن نیز نظارت داشته باشد. این رویکرد زمینه استقرار هوش مصنوعی مسئولانه، قابل کنترل و پاسخ‌گو را فراهم می‌کند.

هوش مصنوعی چگونه مدیریت دانش را متحول می‌کند؟

رابطه میان هوش مصنوعی و مدیریت دانش یک‌طرفه نیست. همان‌طور که مدیریت دانش زیرساخت لازم برای عملکرد اثربخش هوش مصنوعی را فراهم می‌کند، هوش مصنوعی نیز می‌تواند ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مدیریت دانش را به شکل چشمگیری توسعه دهد.

در واقع، بسیاری از سازمان‌ها با وجود سرمایه‌گذاری در سامانه‌های مدیریت دانش، همچنان با چالش‌هایی مانند دشواری بازیابی اطلاعات، به‌روزرسانی مستندات، شناسایی دانش‌های تکراری و انتقال دانش به کارکنان مواجه هستند.

هوش مصنوعی می‌تواند با خودکارسازی بخشی از این فعالیت‌ها و افزایش هوشمندی فرایندهای دانشی، به رفع این محدودیت‌ها کمک کند.

در ادامه، سه قابلیت تحول‌آفرین هوش مصنوعی در توسعه مدیریت دانش بررسی می‌شود.

۱. دسترسی هوشمند به دانش (Intelligent Access)

یکی از چالش‌های دیرینه مدیریت دانش، مسئله کشف و بازیابی دانش است. در بسیاری از سازمان‌ها، اطلاعات موردنیاز کارکنان وجود دارد، اما آن‌ها نمی‌توانند در زمان مناسب و با صرف زمان معقول به آن دسترسی پیدا کنند. گاهی کاربر از وجود یک سند یا تجربه ارزشمند اطلاع ندارد؛ گاهی اصطلاحات تخصصی مورد استفاده در سند را نمی‌شناسد و گاهی نیز نمی‌داند اطلاعات موردنیاز خود را باید در کدام سامانه یا مخزن جست‌وجو کند. سامانه‌های جست‌وجوی سنتی عمدتاً بر تطبیق کلیدواژه‌ها تکیه دارند.

در نتیجه، اگر عبارت مورد استفاده کاربر با واژگان موجود در سند تفاوت داشته باشد، ممکن است محتوای مرتبط شناسایی نشود؛ حتی اگر پاسخ دقیق پرسش او در همان سند وجود داشته باشد.

هوش مصنوعی با استفاده از قابلیت‌هایی مانند جست‌وجوی معنایی (Semantic Search) می‌تواند این محدودیت را تا حد زیادی برطرف کند. جست‌وجوی معنایی به‌جای تمرکز صرف بر کلمات، تلاش می‌کند مفهوم، منظور و ارتباط معنایی پرسش کاربر با محتوای موجود را تشخیص دهد.

برای مثال، ممکن است یک کارشناس تعمیرات به دنبال تجربه‌ای درباره «کاهش راندمان پمپ» باشد، درحالی‌که تجربه ثبت‌شده در سامانه با عنوان «افزایش ارتعاشات و افت دبی تجهیز» مستند شده باشد. سامانه جست‌وجوی مبتنی بر کلیدواژه ممکن است نتواند ارتباط این دو موضوع را به‌درستی شناسایی کند؛ اما جست‌وجوی معنایی می‌تواند با درک ارتباط مفهومی میان آن‌ها، محتوای مرتبط را بازیابی کند.

این قابلیت به‌ویژه زمانی ارزشمند است که کارکنان:

- اصطلاحات دقیق تخصصی را نمی‌دانند.
- عبارت دقیق مورد استفاده در مستندات را به خاطر نمی‌آورند.
- نمی‌دانند دانش موردنیاز در کدام سامانه سازمانی ذخیره شده است.
- برای یک مسئله مشخص، به تجربیات و مستندات مرتبط در حوزه‌های مختلف نیاز دارند.

در نتیجه، دسترسی به دانش از یک فعالیت مبتنی بر جست‌وجوی دستی و آشنایی با ساختار مخازن اطلاعاتی، به تجربه‌ای هوشمند و مبتنی بر طرح مسئله تبدیل می‌شود. این تحول می‌تواند نقش مهمی در کاهش زمان جست‌وجو، جلوگیری از دوباره‌کاری، افزایش استفاده مجدد از تجربیات و تسهیل انتقال دانش میان واحدهای سازمانی داشته باشد.

۲. پالایش و به‌روزرسانی مستمر دانش (Continuous Curation)

یکی از مشکلات اساسی سامانه‌های مدیریت دانش، کاهش تدریجی کیفیت و اعتبار محتوا در گذر زمان است. اسناد قدیمی می‌شوند، پیوندهای اطلاعاتی از کار می‌افتند، اطلاعات تکراری در مخازن مختلف ایجاد می‌شوند و برخی محتواها بدون بازنگری و اصلاح، برای مدت طولانی در دسترس کاربران باقی می‌مانند. این مسئله که گاهی از آن با عنوان فرسایش دانش (Knowledge Decay) یاد می‌شود، می‌تواند به‌تدریج ارزش مخازن دانشی سازمان را کاهش دهد. در رویکردهای سنتی، شناسایی و اصلاح چنین مشکلاتی عمدتاً بر عهده کارشناسان و متولیان مدیریت دانش است. این افراد باید به‌صورت دوره‌ای اسناد را بررسی کنند، اطلاعات منسوخ را شناسایی کنند،

موارد تکراری را حذف یا ادغام کنند و برای بازنگری محتوا با مالکان دانش ارتباط برقرار کنند. با توجه به حجم زیاد اطلاعات در سازمان‌های بزرگ، انجام دستی این فعالیت‌ها دشوار و زمان‌بر است. هوش مصنوعی می‌تواند این فرایند را هوشمندتر و مستمرتر کند.

سامانه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی قادرند مخازن دانشی را پایش کنند، محتوای قدیمی یا مشکوک به منسوخ شدن را شناسایی کنند، اسناد مشابه و تکراری را تشخیص دهند، موارد نیازمند ادغام را پیشنهاد کنند و حتی بر اساس اطلاعات جدید، پیش‌نویس نسخه‌های اصلاح‌شده را تهیه کنند.

برای مثال، اگر یک دستورالعمل عملیاتی در چند بخش سازمان مورد استفاده قرار گیرد و تغییراتی در الزامات یا روش اجرای آن ایجاد شود، هوش مصنوعی می‌تواند اسناد مرتبط را شناسایی کند و به متولیان دانش هشدار دهد که برخی از آن‌ها نیازمند بازنگری هستند.

همچنین، در صورتی که یک تجربه جدید در سامانه درس‌آموخته‌ها ثبت شود، هوش مصنوعی می‌تواند آن را با تجربیات قبلی مقایسه کند و موارد مشابه، متناقض یا تکمیل‌کننده را به کارشناسان مدیریت دانش معرفی کند. البته تصمیم نهایی درباره تأیید، اصلاح یا حذف محتوای دانشی باید متناسب با اهمیت و حساسیت آن، تحت نظارت مالک دانش یا متخصص مربوطه انجام شود. نقش هوش مصنوعی در این فرایند، افزایش سرعت و دقت شناسایی و پیشنهاد اقدامات اصلاحی است، نه جایگزینی کامل مسئولیت انسانی در اعتبارسنجی دانش.



به این ترتیب، مدیریت دانش از یک نظام عمدتاً متکی بر بازنگری‌های دوره‌ای و مداخلات دستی، به نظامی پویا تبدیل می‌شود که می‌تواند کیفیت محتوای خود را به‌صورت مستمر پایش و بهبود دهد.

۳. ارائه دانش متناسب با زمینه و زمان نیاز (Contextual Delivery)

سومین قابلیت تحول‌آفرین هوش مصنوعی، تغییر شیوه ارائه دانش به کارکنان است. در رویکرد سنتی مدیریت دانش، معمولاً کارکنان زمانی به سراغ سامانه‌های دانشی می‌روند که با مسئله‌ای مواجه شده باشند یا برای انجام فعالیتی به اطلاعات مشخصی نیاز داشته باشند. در این روش، کاربر باید نیاز خود را تشخیص دهد، وارد سامانه شود، جست‌وجو کند و در نهایت محتوای موردنظر را پیدا کند.

اما هوش مصنوعی این امکان را فراهم می‌کند که دانش نه‌فقط در پاسخ به درخواست کاربران، بلکه به‌صورت پیش‌دستانه و متناسب با شرایط کاری آن‌ها ارائه شود. برای مثال، هنگامی که یک توسعه‌دهنده نرم‌افزار محیط ویرایش کد را باز می‌کند، سامانه هوشمند می‌تواند مستندات فنی مرتبط، تصمیم‌های معماری قبلی و خطاهای متداول در آن بخش از نرم‌افزار را در اختیار او قرار دهد؛ حتی پیش از آنکه پرسشی مطرح کند. در مثال دیگری، زمانی که کارشناس مرکز تماس یا خدمات مشتریان یک درخواست پشتیبانی را باز می‌کند، هوش مصنوعی می‌تواند به‌صورت خودکار موارد مشابه قبلی، پاسخ‌های پیشنهادی، مستندات مرتبط با محصول و تجربیات ثبت‌شده در مواجهه با مسائل مشابه را بازیابی و ارائه کند.

در یک محیط صنعتی نیز می‌توان تصور کرد که هنگام ثبت یک هشدار مربوط به عملکرد تجهیز، سامانه هوشمند به‌طور هم‌زمان سوابق خرابی‌های مشابه، اقدامات اصلاحی انجام‌شده، تجربیات تکنسین‌ها و دستورالعمل‌های معتبر تعمیر و نگهداری را در اختیار کارشناس قرار دهد.

تفاوت این رویکرد با جست‌وجوی سنتی صرفاً در سرعت بیشتر نیست؛ بلکه در تغییر ماهیت دسترسی به دانش است. در اینجا دانش به‌جای آنکه منتظر جست‌وجوی کاربر بماند، در بستر فعالیت و متناسب با نیاز واقعی او ارائه می‌شود. این قابلیت می‌تواند فاصله میان تولید دانش و به‌کارگیری آن را کاهش دهد و موجب شود تجربیات و آموخته‌های سازمانی در زمان مناسب‌تری وارد فرایندهای کاری و تصمیم‌گیری شوند.

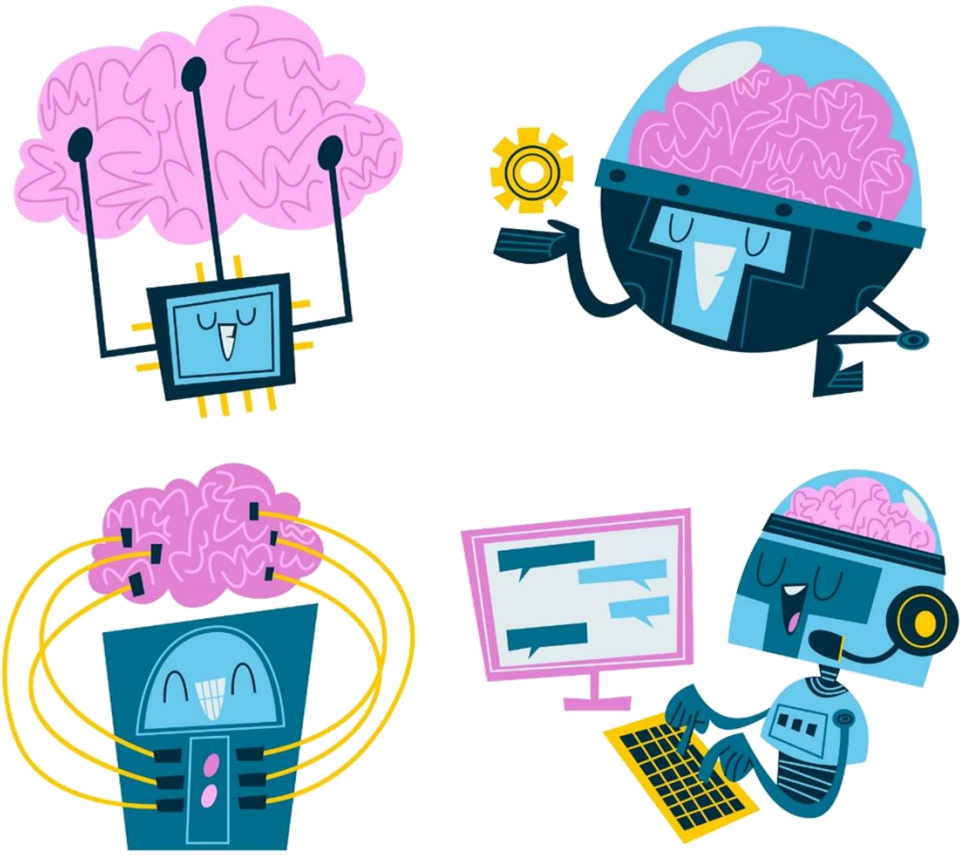
هم‌افزایی مدیریت دانش و هوش مصنوعی؛ فراتر از مجموع دو فناوری

رابطه میان مدیریت دانش و هوش مصنوعی زمانی ارزش واقعی خود را نشان می‌دهد که هر یک بتواند محدودیت‌های اساسی دیگری را برطرف کند. مدیریت دانش بدون بهره‌گیری از قابلیت‌های هوش مصنوعی می‌تواند نظامی جامع برای شناسایی، ثبت، سازمان‌دهی و نگهداری دانش ایجاد کند؛ اما دسترسی به حجم گسترده‌ای از دانش همچنان ممکن است زمان‌بر و دشوار باشد.از سوی دیگر، هوش مصنوعی بدون زیرساخت مدیریت دانش می‌تواند اطلاعات را با سرعت بالایی پردازش و پاسخ‌های متنوعی تولید کند، اما در زمینه اعتبار، به‌روز بودن و قابلیت اتکای این پاسخ‌ها با محدودیت مواجه خواهد شد.

ترکیب این دو حوزه، امکان شکل‌گیری قابلیتی را فراهم می‌کند که هیچ‌یک به‌تنهایی قادر به تحقق کامل آن نیستند: دسترسی هوشمند، قابل اعتماد و متناسب با زمینه فعالیت به دانش سازمانی. این هم‌افزایی را می‌توان در سه گزاره خلاصه کرد:

- بدون مدیریت دانش، هوش مصنوعی ممکن است سریع باشد، اما لزوماً قابل اعتماد نیست.
- بدون هوش مصنوعی، مدیریت دانش می‌تواند جامع باشد، اما دسترسی و بهره‌برداری از دانش در آن با محدودیت‌هایی همراه است.
- با یکپارچه‌سازی این دو، سازمان می‌تواند دانش معتبر را در زمان و مکان مناسب، در اختیار فرد یا سامانه‌ای قرار دهد که به آن نیاز دارد.

آینده مدیریت دانش نه در جایگزینی آن با هوش مصنوعی، بلکه در بازتعریف و توسعه قابلیت‌های آن با کمک فناوری‌های هوشمند نهفته است. به همین ترتیب، آینده هوش مصنوعی سازمانی نیز به توانایی سازمان‌ها در مدیریت و حکمرانی دانش وابسته خواهد بود. هوش مصنوعی بدون دانش، قابل اتکا نیست و مدیریت دانش بدون بهره‌گیری از هوش مصنوعی، از بخشی از ظرفیت‌های تحول‌آفرین خود محروم خواهد ماند.



از کجا شروع کنیم؟ نقشه راه مرحله‌ای برای استقرار هوش مصنوعی دانش‌محور

یکی از اشتباهات رایج در پروژه‌های تحول دیجیتال و مدیریت دانش، تلاش برای اجرای هم‌زمان تمام اقدامات و اصلاح همه زیرساخت‌ها در یک مرحله است. چنین رویکردی معمولاً هزینه‌بر، پیچیده و دشوار برای مدیریت خواهد بود.

برای استقرار هوش مصنوعی دانش‌محور، نیازی نیست سازمان از همان ابتدا تمام زیرساخت‌های دانشی خود را اصلاح کند یا تا زمان تکمیل تمام فعالیت‌های مدیریت دانش، استفاده از هوش مصنوعی را به تعویق بیندازد. آنچه اهمیت دارد، انتخاب یک مسیر منطقی، مرحله‌بندی‌شده و متناسب با اولویت‌های سازمان است.

یکی از رویکردهای مناسب برای این منظور، الگوی سه‌مرحله‌ای «خزیدن، راه رفتن و دویدن» (Crawl-Walk-Run) است. این الگو به سازمان کمک می‌کند از یک حوزه محدود و ارزش‌آفرین شروع کند، به‌تدریج دامنه فعالیت‌ها را توسعه دهد و در نهایت به استقرار گسترده و یکپارچه دست یابد.

مرحله اول: **خزیدن؛ انتخاب یک حوزه دانشی با ارزش بالا (Crawl)**

در نخستین مرحله، سازمان باید به‌جای تلاش برای اصلاح تمام منابع دانشی، یک حوزه مشخص را انتخاب کند که آشفتگی اطلاعات و دشواری دسترسی به دانش در آن، مشکلات قابل مشاهده‌ای ایجاد کرده است.

این حوزه می‌تواند مستندات خدمات مشتریان، دانش فنی و مهندسی، فرایند آموزش و آماده‌سازی کارکنان جدید یا اطلاعات مرتبط با الزامات قانونی و مقرراتی باشد.

پس از انتخاب حوزه موردنظر، اقدامات اولیه شامل موارد زیر خواهد بود:

- شناسایی منابع و مخازن دانشی مرتبط؛
- بررسی کیفیت و اعتبار محتوای موجود؛
- حذف یا تعیین تکلیف اسناد تکراری و منسوخ؛
- ایجاد ساختار اولیه برای طبقه‌بندی و سازمان‌دهی دانش؛
- تعیین مالک یا متولی دانش؛
- راه‌اندازی یک قابلیت ساده بازیابی دانش با کمک هوش مصنوعی؛
- ارزیابی نتایج و سنجش میزان ارزش ایجادشده.

هدف این مرحله، دستیابی به یک موفقیت اولیه و قابل اندازه‌گیری است. سازمان باید بتواند با اجرای یک پروژه محدود نشان دهد که ترکیب مدیریت دانش و هوش مصنوعی چگونه می‌تواند یک مسئله واقعی را حل کند.

مرحله دوم: راه رفتن؛ توسعه دامنه و یکپارچه‌سازی سامانه‌ها (Walk)

پس از اثبات اثربخشی رویکرد در یک حوزه مشخص، می‌توان دامنه فعالیت‌ها را به حوزه‌های دانشی مرتبط گسترش داد.

برای مثال، اگر سازمان کار خود را با سامان‌دهی مستندات خدمات مشتریان آغاز کرده باشد، در مرحله بعد می‌تواند مستندات فنی محصولات، تجربیات کارشناسان پشتیبانی و سوابق حل مسائل مشابه را نیز به این زیست‌بوم دانشی اضافه کند.

در صورتی که نقطه شروع، دانش فنی و مهندسی باشد، می‌توان به‌تدریج دانش حاصل از پروژه‌ها، تجربیات خبرگان، مستندات طراحی و درس‌آموخته‌های اجرایی را نیز به سامانه متصل کرد.

در این مرحله، علاوه بر توسعه حوزه‌های دانشی، یکپارچه‌سازی سامانه‌های مختلف نیز اهمیت پیدا می‌کند تا اطلاعات بدون نیاز به انتقال و کپی‌برداری دستی، میان منابع مختلف جریان پیدا کنند.

اقدامات اصلی این مرحله عبارت‌اند از:

- گسترش دامنه دانش تحت پوشش سامانه؛
- اتصال مخازن دانشی و سامانه‌های سازمانی؛
- توسعه معماری RAG و بهبود کیفیت بازیابی؛
- استانداردسازی فراداده‌ها و ساختار طبقه‌بندی؛
- ایجاد سازوکارهای مشترک برای اعتبارسنجی و به‌روزرسانی دانش؛
- توسعه حلقه‌های بازخورد و مشارکت کاربران؛
- سنجش نتایج در حوزه‌های جدید و مقایسه آن‌ها با مرحله نخست.

در پایان این مرحله، سازمان باید به سطحی از یکپارچگی دست یافته باشد که دانش موجود در سامانه‌های مختلف بتواند در قالب یک تجربه نسبتاً منسجم و هوشمند در اختیار کاربران قرار گیرد.

مرحله سوم: دویدن؛ استقرار فراگیر و تکامل مستمر (Run)

در مرحله سوم، سازمان با تکیه بر تجربیات موفق مراحل قبلی و شواهد حاصل از ارزش‌آفرینی، می‌تواند رویکرد هوش مصنوعی دانش‌محور را در سطح گسترده‌تری توسعه دهد.

در این مرحله، مدیریت دانش و هوش مصنوعی به‌تدریج از قالب یک پروژه فناوری خارج می‌شوند و به بخشی از شیوه انجام فعالیت‌های روزمره سازمان تبدیل می‌شوند.

ویژگی‌های اصلی این مرحله عبارت‌اند از:

- توسعه دسترسی هوشمند به دانش در سطح سازمان؛
- استقرار سازوکارهای خودکار برای پالایش و به‌روزرسانی محتوا؛
- ارائه پیش‌دستانه دانش متناسب با نیاز و زمینه فعالیت کارکنان؛
- توسعه عامل‌های هوشمند برای پشتیبانی از فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها؛
- ایجاد نظام یکپارچه حکمرانی دانش و هوش مصنوعی؛
- استقرار سازوکارهای پایش مستمر کیفیت و اعتبار پاسخ‌ها؛
- توسعه فرهنگ استفاده، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش؛
- اندازه‌گیری مستمر بازده سرمایه‌گذاری و ارزش ایجادشده.

در این مرحله، هوش مصنوعی و مدیریت دانش به اجزای مکمل معماری عملیاتی سازمان تبدیل می‌شوند و فرایندهای دانشی به‌صورت مستمر از قابلیت‌های فناوری‌های هوشمند بهره می‌گیرند.

آینده سازمان‌ها به زیرساخت دانشی امروز آن‌ها وابسته است

در ژوئن ۲۰۲۵، مؤسسه گارتنر پیش‌بینی کرد که سهم نرم‌افزارهای سازمانی مجهز به عامل‌های هوشمند (Agentic AI) از کمتر از یک درصد در سال ۲۰۲۴، به ۳۳ درصد در سال ۲۰۲۸ خواهد رسید. این پیش‌بینی نشان‌دهنده سرعت تحول فناوری‌های هوشمند و افزایش نقش آن‌ها در انجام فعالیت‌های سازمانی است. عامل‌های هوشمند در آینده صرفاً ابزارهایی برای پاسخ‌گویی به پرسش‌ها نخواهند بود؛ بلکه می‌توانند در اجرای فرایندها، تحلیل مسائل، پیشنهاد راهکارها و انجام بخشی از تصمیم‌گیری‌های عملیاتی مشارکت کنند.

نکته مهم این است که زیرساخت دانشی که سازمان امروز برای کارکنان خود ایجاد می‌کند، همان زیرساختی خواهد بود که عامل‌های هوشمند آینده برای انجام وظایف خود به آن نیاز دارند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش صرفاً اقدامی برای بهبود دسترسی کارکنان به اطلاعات نیست؛ بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای آماده‌سازی سازمان در مواجهه با نسل جدید فناوری‌های هوشمند محسوب می‌شود.

مرحله سوم: **دویدن؛ استقرار فراگیر و تکامل مستمر (Run)**

در مرحله سوم، سازمان با تکیه بر تجربیات موفق مراحل قبلی و شواهد حاصل از ارزش‌آفرینی، می‌تواند رویکرد هوش مصنوعی دانش‌محور را در سطح گسترده‌تری توسعه دهد.

در این مرحله، مدیریت دانش و هوش مصنوعی به‌تدریج از قالب یک پروژه فناوری خارج می‌شوند و به بخشی از شیوه انجام فعالیت‌های روزمره سازمان تبدیل می‌شوند.

ویژگی‌های اصلی این مرحله عبارت‌اند از:

- توسعه دسترسی هوشمند به دانش در سطح سازمان؛
- استقرار سازوکارهای خودکار برای پالایش و به‌روزرسانی محتوا؛
- ارائه پیش‌دستانه دانش متناسب با نیاز و زمینه فعالیت کارکنان؛
- توسعه عامل‌های هوشمند برای پشتیبانی از فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها؛
- ایجاد نظام یکپارچه حکمرانی دانش و هوش مصنوعی؛
- استقرار سازوکارهای پایش مستمر کیفیت و اعتبار پاسخ‌ها؛
- توسعه فرهنگ استفاده، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش؛
- اندازه‌گیری مستمر بازده سرمایه‌گذاری و ارزش ایجادشده.

در این مرحله، هوش مصنوعی و مدیریت دانش به اجزای مکمل معماری عملیاتی سازمان تبدیل می‌شوند و فرایندهای دانشی به‌صورت مستمر از قابلیت‌های فناوری‌های هوشمند بهره می‌گیرند.



آینده سازمان‌ها به زیرساخت دانشی امروز آن‌ها وابسته است

در ژوئن ۲۰۲۵، مؤسسه گارتنر پیش‌بینی کرد که سهم نرم‌افزارهای سازمانی مجهز به عامل‌های هوشمند (Agentic AI) از کمتر از یک درصد در سال ۲۰۲۴، به ۳۳ درصد در سال ۲۰۲۸ خواهد رسید. این پیش‌بینی نشان‌دهنده سرعت تحول فناوری‌های هوشمند و افزایش نقش آن‌ها در انجام فعالیت‌های سازمانی است. عامل‌های هوشمند در آینده صرفاً ابزارهایی برای پاسخ‌گویی به پرسش‌ها نخواهند بود؛ بلکه می‌توانند در اجرای فرایندها، تحلیل مسائل، پیشنهاد راهکارها و انجام بخشی از تصمیم‌گیری‌های عملیاتی مشارکت کنند.

نکته مهم این است که زیرساخت دانشی که سازمان امروز برای کارکنان خود ایجاد می‌کند، همان زیرساختی خواهد بود که عامل‌های هوشمند آینده برای انجام وظایف خود به آن نیاز دارند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش صرفاً اقدامی برای بهبود دسترسی کارکنان به اطلاعات نیست؛ بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای آماده‌سازی سازمان در مواجهه با نسل جدید فناوری‌های هوشمند محسوب می‌شود.

در شرایطی که فشار رقابتی، سازمان‌ها را به سمت استفاده از هوش مصنوعی سوق داده است، پرسش اصلی دیگر این نیست که آیا باید از این فناوری استفاده کرد یا خیر؛ بلکه پرسش مهم‌تر این است که هوش مصنوعی بر چه زیرساختی مستقر خواهد شد؟

سازمان‌هایی که پیش از توسعه کاربردهای هوش مصنوعی، به سامان‌دهی دانش، ایجاد معماری مناسب، تعریف سازوکارهای حکمرانی و توسعه فرهنگ اشتراک دانش توجه می‌کنند، آمادگی بیشتری برای بهره‌برداری از قابلیت‌های نسل جدید فناوری خواهند داشت.

آینده سازمان‌ها در عصر هوش مصنوعی بیش از آنکه به انتخاب و به‌کارگیری ابزارهای پیشرفته وابسته باشد، به کیفیت زیرساخت دانشی آن‌ها بستگی دارد. هوش مصنوعی به‌تنهایی نمی‌تواند ضعف‌های موجود در مدیریت دانش را برطرف کند؛ بلکه در صورت نبود اطلاعات معتبر، به‌روز، ساخت‌یافته و قابل اتکا، حتی ممکن است آشفتگی‌های موجود را تشدید کند. در مقابل، زمانی که هوش مصنوعی بر بستری از دانش سازمانی معتبر و به‌خوبی مدیریت‌شده قرار می‌گیرد، می‌تواند دسترسی به دانش را تسهیل کند، تجربه‌های پراکنده کارکنان را در دسترس دیگران قرار دهد، از تکرار خطاها و دوباره‌کاری‌ها بکاهد و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشد.

تجربه سازمان‌هایی که رویکرد «دانش‌محور» را در طراحی و استقرار راهکارهای هوش مصنوعی دنبال کرده‌اند، نشان می‌دهد ارزش واقعی این فناوری زمانی آشکار می‌شود که با فرایندهای مدیریت دانش، سازوکارهای اعتبارسنجی، حکمرانی اطلاعات و چرخه عمر دانش پیوند بخورد.

بنابراین، سازمان‌ها باید به‌جای تمرکز صرف بر خرید ابزارهای جدید و توسعه کاربردهای هوش مصنوعی، به ایجاد و تقویت زیرساختی توجه کنند که دانش را شناسایی، سازمان‌دهی، به‌روزرسانی، اعتبارسنجی و در زمان مناسب در اختیار افراد و سامانه‌ها قرار می‌دهد. هوش مصنوعی و مدیریت دانش دو رویکرد رقیب یا جایگزین یکدیگر نیستند؛ بلکه مکمل‌هایی هستند که در کنار هم ظرفیت تازه‌ای برای یادگیری، نوآوری و بهبود عملکرد سازمان ایجاد می‌کنند. مدیریت دانش، بنیان اعتمادپذیری و اعتبار پاسخ‌های هوش مصنوعی را فراهم می‌کند و هوش مصنوعی نیز امکان بهره‌برداری گسترده‌تر، سریع‌تر و هوشمندانه‌تر از دانش سازمانی را به وجود می‌آورد. از این منظر، سازمان‌هایی در بهره‌گیری از فرصت‌های عصر هوش مصنوعی موفق‌تر خواهند بود که پیش از هر چیز، برای دانش خود ارزش قائل شوند و آن را به‌عنوان یکی از دارایی‌های راهبردی سازمان مدیریت کنند.



زهرا اسکندری
کارشناس مدیریت دانش شرکت مکو مپنا

۶

از تعیین اهداف تا سنجش اثربخشی؛ چگونه مدیریت دانش را به بخشی از فعالیت‌های روزمره سازمان تبدیل کنیم؟

در دنیای رقابتی امروز، دانش یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان‌ها محسوب می‌شود. سازمان‌ها در طول فعالیت‌های خود حجم گسترده‌ای از دانش را از طریق اجرای فرایندها، انجام پروژه‌ها، تعامل با مشتریان، حل مسائل، تصمیم‌گیری‌ها و تجربیات کارکنان تولید و انباشته می‌کنند. با این‌حال، وجود دانش در سازمان لزوماً به معنای بهره‌برداری مؤثر از آن نیست.



بخش قابل‌توجهی از دانش سازمانی در ذهن کارکنان باقی می‌ماند، در اسناد و مکاتبات پراکنده ذخیره می¬شود یا در سامانه‌های مختلفی قرار دارد که دسترسی و بازیابی آن‌ها دشوار است. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است برای حل مسائلی که پیش‌تر در سازمان تجربه شده‌اند، مجدداً زمان و منابع صرف کنند؛ اشتباهات گذشته تکرار شوند و با خروج افراد کلیدی، بخش مهمی از سرمایه دانشی سازمان نیز از دست برود.

مدیریت دانش با هدف شناسایی، کسب، خلق، ثبت، سازمان‌دهی، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش سازمانی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از این دارایی ارزشمند به شکل نظام‌مند بهره‌برداری کنند. با این‌حال، استقرار مدیریت دانش صرفاً به خرید یک نرم‌افزار یا ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی محدود نمی‌شود. موفقیت این نظام مستلزم شناخت نیازهای سازمان، تدوین راهبرد مناسب، مشارکت کارکنان، طراحی فرایندهای اثربخش، انتخاب فناوری متناسب و ارزیابی مستمر نتایج است.

هفت مرحله اصلی برای استقرار یک نظام مدیریت دانش اثربخش:

مرحله اول: تعیین اهداف مدیریت دانش (Define Knowledge Management Objectives)

نخستین گام در استقرار مدیریت دانش، مشخص کردن اهداف و انتظارات سازمان از این نظام است.

مدیریت دانش می‌تواند اهداف متعددی را دنبال کند؛ از جمله کاهش دوباره‌کاری‌ها، جلوگیری از خروج دانش با خروج کارکنان، افزایش سرعت حل مسائل، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، تسهیل انتقال تجربیات و ارتقای بهره‌وری. با این‌حال، تلاش برای تحقق هم‌زمان تمام این اهداف، بدون اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی مناسب، ممکن است موجب پراکندگی فعالیت‌ها و کاهش اثربخشی اقدامات شود. بنابراین، سازمان باید پیش از هر اقدامی مشخص کند که مدیریت دانش قرار است کدام مسائل و چالش‌های واقعی را برطرف کند.

برای تعیین اهداف مناسب، می‌توان پرسش‌های زیر را مطرح کرد:

- کارکنان سازمان در انجام فعالیت‌های روزمره خود با چه مشکلاتی مواجه هستند؟
- کدام دانش‌ها در سازمان پراکنده، غیرقابل دسترس یا در معرض ازدست‌رفتن قرار دارند؟
- چه تجربیات و آموخته‌هایی در پروژه‌ها و فعالیت‌های گذشته وجود دارد که می‌توان از آن‌ها مجدداً استفاده کرد؟
- کدام چالش‌های سازمانی با استفاده بهتر از دانش قابل حل هستند؟
- مدیریت دانش چگونه می‌تواند عملکرد فرایندها، کیفیت محصولات و خدمات یا رضایت مشتریان را بهبود دهد؟
- چه نتایج قابل‌اندازه‌گیری از استقرار مدیریت دانش انتظار می‌رود؟

پاسخ به این پرسش‌ها به سازمان کمک می‌کند اهداف خود را بر اساس نیازهای واقعی تعریف کند و از تبدیل مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های صرفاً مستندسازی و تولید محتوا جلوگیری کند.

مرحله دوم: تدوین راهبرد مدیریت دانش (Outline the Knowledge Management Strategy)

پس از تعیین اهداف، گام بعدی تدوین راهبرد مدیریت دانش است. راهبرد مدیریت دانش مشخص می‌کند سازمان چگونه و با استفاده از چه منابع، سازوکارها و ابزارهایی می‌خواهد به اهداف تعیین‌شده دست یابد. نکته مهم این است که هیچ الگوی واحدی برای تمام سازمان‌ها وجود ندارد. هر سازمان با توجه به ماهیت فعالیت‌ها، ساختار سازمانی، فرهنگ حاکم، نوع دانش موردنیاز، فناوری‌های موجود و اهداف کسب‌وکار خود باید راهبرد متناسبی طراحی کند.



در تدوین راهبرد مدیریت دانش، توجه به پنج حوزه اصلی ضروری است:

۱. افراد (People)

باید مشخص شود چه افرادی در فرایند مدیریت دانش نقش دارند، چه کسانی دانش را تولید و ثبت می‌کنند، چه افرادی مسئول بررسی و تأیید آن هستند و کاربران اصلی دانش چه کسانی خواهند بود. مشارکت مدیران، خبرگان، کارکنان عملیاتی، تسهیلگران دانش و سایر ذی‌نفعان در این مرحله اهمیت زیادی دارد.

۲. محتوا و دانش سازمانی (Content)

سازمان باید مشخص کند چه نوع دانشی باید شناسایی، جمع‌آوری و مدیریت شود. این دانش می‌تواند شامل دستورالعمل‌ها، روش‌های اجرایی، تجربیات پروژه‌ها، درس‌آموخته‌ها، دانش فنی، راهکارهای حل مسئله، مستندات تخصصی و دانش ضمنی کارکنان باشد. همچنین باید اولویت حوزه‌های دانشی، ساختار دسته‌بندی و قالب‌های ثبت دانش تعیین شود.

۳. فرهنگ سازمانی (Culture)

فرهنگ سازمان باید به‌گونه‌ای توسعه یابد که اشتراک‌گذاری دانش، همکاری و یادگیری جمعی به بخشی از رفتار روزمره کارکنان تبدیل شود. اگر کارکنان تمایلی به انتقال تجربیات خود نداشته باشند یا اشتراک‌گذاری دانش را فاقد ارزش بدانند، حتی پیشرفته‌ترین سامانه‌های مدیریت دانش نیز به موفقیت نخواهند رسید.

۴. فرایندهای کاری (Processes)

مدیریت دانش باید با فرایندهای واقعی سازمان پیوند بخورد. برای مثال، شناسایی و ثبت دانش می‌تواند در پایان پروژه‌ها، پس از رفع یک مشکل فنی، هنگام تغییرات فرایندی یا در جریان اجرای فعالیت‌های مهم انجام شود.

۵. فناوری (Technology)

در نهایت باید زیرساخت‌ها و ابزارهای فناورانه موردنیاز برای ذخیره‌سازی، سازمان‌دهی، جست‌وجو، بازیابی و به‌اشتراک‌گذاری دانش مشخص شوند.

مرحله سوم: انتخاب ابزار مناسب مدیریت دانش (Pick the Right Knowledge Management Tool)

پس از تعیین اهداف و تدوین راهبرد، نوبت به انتخاب ابزارها و فناوری‌های موردنیاز می‌رسد. فناوری نقش مهمی در موفقیت مدیریت دانش دارد؛ زیرا نحوه ذخیره‌سازی، دسترسی، جست‌وجو و استفاده مجدد از دانش تا حد زیادی به قابلیت‌های ابزارهای انتخاب‌شده وابسته است.

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت یک سامانه مدیریت دانش، سهولت استفاده از آن است. اگر کارکنان نتوانند به‌راحتی اطلاعات موردنیاز خود را پیدا کنند، به‌تدریج اعتماد و تمایل خود را برای استفاده از سامانه از دست خواهند داد. در واقع، ارزش یک دانش زمانی در عمل آشکار می‌شود که فرد نیازمند بتواند در زمان مناسب به آن دسترسی پیدا کند.

در انتخاب ابزار مدیریت دانش، توجه به قابلیت‌های زیر ضروری است:

۱. **دسترسی آسان و فراگیر**

سامانه باید امکان دسترسی کاربران مجاز به دانش موردنیاز را در زمان و مکان مناسب فراهم کند. راهکارهای مبتنی بر فضای ابری و اپلیکیشن‌های تلفن همراه می‌توانند در این زمینه مؤثر باشند.

۲. **رابط کاربری ساده و قابل فهم**

محیط سامانه باید به‌گونه‌ای طراحی شود که کاربران بدون نیاز به آموزش‌های پیچیده بتوانند در آن جست‌وجو کنند، اطلاعات را مشاهده کنند و دانش خود را به اشتراک بگذارند.

۳. **قابلیت جست‌وجوی پیشرفته**

جست‌وجوی سریع و دقیق، استفاده از فیلترها، برچسب‌ها، دسته‌بندی موضوعی و قابلیت تشخیص واژه‌های مشابه از ویژگی‌های مهم یک سامانه مدیریت دانش اثربخش است.

۴. **یکپارچگی با سایر سامانه‌های سازمانی**

ابزار مدیریت دانش باید در صورت امکان قابلیت اتصال به نرم‌افزارها و سامانه‌های مورد استفاده سازمان را داشته باشد تا کارکنان مجبور نباشند برای دسترسی به دانش، دائماً میان محیط‌های مختلف جابه‌جا شوند.

۵. **امکان کنترل دسترسی و امنیت اطلاعات**

با توجه به اهمیت حفاظت از اطلاعات سازمانی، سامانه باید قابلیت تعریف سطوح دسترسی، مدیریت مجوز کاربران، ثبت سوابق تغییرات و حفاظت از اطلاعات را داشته باشد.

۶. **قابلیت تحلیل و گزارش‌گیری**

سامانه باید بتواند اطلاعاتی درباره میزان استفاده کاربران، موضوعات پرجست‌وجو، محتوای پرکاربرد و پرسش‌هایی که پاسخ مناسبی برای آن‌ها پیدا نشده است، ارائه دهد.

مرحله چهارم: ارزیابی وضعیت موجود دانش سازمان (Assess the Current State of Knowledge)

پس از تعیین اهداف، تدوین راهبرد و انتخاب ابزار مناسب، لازم است وضعیت موجود دانش در سازمان به‌صورت دقیق بررسی شود. هدف از این مرحله، شناخت دانش‌های موجود، شناسایی منابع دانشی، ارزیابی کیفیت مستندات، کشف خلأهای دانشی و تعیین حوزه‌هایی است که به توسعه یا بهبود نیاز دارند.

در این مرحله باید مشخص شود:

- چه دانش‌هایی در حال حاضر در سازمان وجود دارند؟
- این دانش‌ها در کجا و در چه قالب‌هایی نگهداری می‌شوند؟
- چه دانش‌هایی در دسترس کارکنان قرار ندارند؟
- چه حوزه‌هایی با کمبود دانش مواجه هستند؟
- کدام دانش‌ها در معرض ازدست‌رفتن قرار دارند؟



یکی از نکات مهم این مرحله، تفکیک و شناسایی دانش صریح و دانش ضمنی است.

- **دانش صریح (Explicit Knowledge)**

دانشی است که قابلیت بیان، ثبت، انتقال و ذخیره‌سازی در قالب‌هایی مانند اسناد، دستورالعمل‌ها، گزارش‌ها، نقشه‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی و فایل‌های آموزشی را دارد.

ارزیابی این نوع دانش معمولاً از طریق بررسی مستندات، سامانه‌ها و مخازن اطلاعاتی موجود انجام می‌شود.

- **دانش ضمنی (Tacit Knowledge)**

دانشی است که عمدتاً در ذهن، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و تجربیات افراد قرار دارد و انتقال آن به شکل مستندات رسمی دشوارتر است. این دانش ممکن است حاصل سال‌ها تجربه در انجام یک فعالیت تخصصی، مواجهه با شرایط غیرمعمول، شناخت ظرایف فنی یا توانایی حل مسائل پیچیده باشد.

شناسایی دانش ضمنی معمولاً به روش‌هایی مانند مصاحبه با خبرگان، مشاهده فعالیت‌ها، جلسات انتقال تجربه، تشکیل انجمن‌های خبرگی و بررسی سوابق حل مسائل نیاز دارد. اهمیت این موضوع زمانی بیشتر مشخص می‌شود که کارکنان باتجربه یا متخصصان کلیدی سازمان را ترک می‌کنند. در چنین شرایطی، اگر دانش و تجربیات آن‌ها شناسایی و منتقل نشده باشد، سازمان ممکن است بخش مهمی از توانمندی‌های خود را از دست بدهد.

بنابراین، ارزیابی وضعیت موجود دانش باید علاوه بر بررسی اسناد و اطلاعات ثبت‌شده، به شناسایی دانش افراد و نقاط تمرکز دانش در سازمان نیز توجه داشته باشد.

خروجی این مرحله می‌تواند شامل نقشه دانش سازمان، فهرست منابع دانشی، شناسایی خبرگان، تحلیل شکاف دانش و اولویت‌بندی حوزه‌های نیازمند اقدام باشد.

مرحله پنجم: شناسایی و کسب دانش‌های مهم و ارزشمند (Capture Relevant and Important Knowledge)

پس از شناخت وضعیت موجود، باید دانش‌های ارزشمند و موردنیاز سازمان شناسایی و کسب شوند. یکی از چالش‌های اصلی مدیریت دانش این است که بخش زیادی از دانش موردنیاز سازمان به‌صورت پراکنده وجود دارد؛ بخشی در ذهن کارکنان، بخشی در مکاتبات و پیام‌ها، بخشی در رایانه‌های شخصی و بخشی نیز در گزارش‌ها و مستندات پروژه‌ها نگهداری می‌شود. در نتیجه، حتی اگر سازمان از دانش ارزشمندی برخوردار باشد، نبود سازوکار مناسب برای شناسایی و کسب آن می‌تواند مانع استفاده مجدد از این سرمایه شود.

هدف این مرحله، تبدیل دانش‌های ارزشمند و پراکنده به منابعی قابل دسترس و قابل استفاده برای سایر کارکنان است.

برای تحقق این هدف می‌توان از روش‌های مختلفی استفاده کرد:

۱. **ثبت تجربیات و درس‌آموخته‌ها**

پس از پایان پروژه‌ها، اجرای فعالیت‌های مهم یا مواجهه با مسائل پیچیده، تجربیات و آموخته‌های حاصل باید شناسایی و ثبت شوند. این اطلاعات می‌توانند شامل شرح مسئله، علل بروز آن، اقدامات انجام‌شده، راهکارهای موفق، اشتباهات رخ‌داده و پیشنهادهای بهبود باشند.

۲. **برگزاری جلسات انتقال تجربه**

جلسات انتقال تجربه فرصتی فراهم می‌کنند تا افراد باتجربه، دانش و آموخته‌های خود را در اختیار سایر کارکنان قرار دهند.

۳. **مستندسازی دانش خبرگان**

از طریق مصاحبه‌های تخصصی، مشاهده فعالیت‌ها، تهیه فیلم‌های آموزشی و تدوین راهنماهای اجرایی می‌توان بخشی از دانش ضمنی افراد را به دانش قابل انتقال تبدیل کرد.

۴. **ثبت دانش حاصل از تعاملات روزمره**

پرسش‌ها و پاسخ‌های تخصصی در جلسات، مکاتبات، پیام‌رسان‌ها و سامانه‌های پشتیبانی می‌توانند منابع ارزشمندی برای شناسایی دانش‌های موردنیاز سازمان باشند.

۵. **ایجاد و توسعه انجمن‌های خبرگی**

انجمن‌های خبرگی با گردهم‌آوردن افرادی که در یک حوزه تخصصی فعالیت می‌کنند، زمینه تبادل تجربیات، حل مسائل مشترک و تولید دانش جدید را فراهم می‌کنند.



مرحله ششم: بازنگری و به‌روزرسانی مستندات دانش (Review and Update the Documentation)

پس از جمع‌آوری و ثبت دانش و ایجاد پایگاه دانش، نباید تصور کرد که فرایند مدیریت دانش به پایان رسیده است. یکی از ویژگی‌های اساسی مدیریت دانش، ماهیت مستمر و پویا بودن آن است. دانش سازمانی در طول زمان تغییر می‌کند؛ فرایندها اصلاح می‌شوند، محصولات و خدمات توسعه می‌یابند، فناوری‌های جدید به کار گرفته می‌شوند و تجربیات تازه‌ای به دست می‌آیند. بنابراین، مستندات و محتوای ثبت‌شده نیز باید متناسب با این تغییرات بازنگری و به‌روزرسانی شوند.

وجود اطلاعات قدیمی، ناقص یا نادرست در پایگاه دانش نه‌تنها کمکی به کارکنان نمی‌کند، بلکه ممکن است موجب تصمیم‌گیری اشتباه، افزایش دوباره‌کاری و کاهش اعتماد کاربران به سامانه شود.

برای مدیریت اثربخش چرخه عمر دانش، اقدامات زیر ضروری هستند:

۱. **تعیین متولی دانش**

برای هر حوزه دانشی یا مستند مهم باید فرد یا واحد مشخصی به‌عنوان مسئول نگهداری و به‌روزرسانی محتوا تعیین شود.

۲. **تعیین دوره‌های بازنگری**

باید متناسب با اهمیت و میزان تغییرپذیری دانش، دوره‌های مشخصی برای بازنگری مستندات تعیین شود.

برای مثال، مستندات مرتبط با فرایندهای حساس و پرتغییر ممکن است نیازمند بازنگری در فواصل کوتاه‌تری باشند.

۳. **ایجاد فرایند تأیید و اعتبارسنجی**

محتوای دانش باید توسط افراد دارای صلاحیت تخصصی بررسی شود تا صحت، کامل‌بودن و کاربردپذیری آن مورد اطمینان قرار گیرد.

۴. **مدیریت نسخه‌ها و تغییرات**

تغییرات اعمال‌شده در مستندات باید ثبت شوند تا کاربران بتوانند نسخه معتبر و آخرین وضعیت اطلاعات را تشخیص دهند.

۵. **شناسایی و حذف دانش منسوخ**

دانش‌هایی که دیگر کاربرد ندارند باید اصلاح، ادغام، بایگانی یا از چرخه استفاده خارج شوند.

۶. **دریافت بازخورد کاربران**

کاربران باید بتوانند مشکلات، نواقص یا نیازهای جدید خود را درباره محتوای پایگاه دانش اعلام کنند.

مرحله هفتم: اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش (Measure the Performance of Knowledge Management)

آخرین مرحله در چارچوب پیشنهادی مقاله، اندازه‌گیری عملکرد و اثربخشی مدیریت دانش است. یکی از چالش‌های مدیریت دانش این است که بخشی از نتایج آن ماهیت ناملموس دارند و اندازه‌گیری مستقیم آن‌ها دشوار است. برای مثال، انتقال تجربه، افزایش یادگیری سازمانی، بهبود همکاری میان کارکنان و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، الزاماً در قالب اعداد ساده قابل مشاهده نیستند.

بااین‌حال، می‌توان با طراحی شاخص‌های مناسب، میزان اثربخشی فعالیت‌های مدیریت دانش و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان را ارزیابی کرد.

چند روش برای سنجش عملکرد پایگاه دانش:

۱. **اندازه‌گیری میزان مشارکت و تولید دانش**

تعداد دانش‌های ثبت‌شده و منتشرشده در هر ماه، تعداد کارکنان مشارکت‌کننده در تولید محتوا و میزان مشارکت واحدهای مختلف می‌تواند نشان‌دهنده سطح فعالیت و مشارکت کارکنان باشد.

۲. **بررسی میزان استفاده از دانش**

تعداد دفعات مشاهده و استفاده از مستندات، موضوعات پرکاربرد و میزان مراجعه کارکنان به پایگاه دانش می‌تواند میزان استقبال کاربران از منابع دانشی را مشخص کند.

۳. **تحلیل رفتار جست‌وجوی کاربران**

بررسی عبارت‌های پرجست‌وجو، موضوعاتی که بیشترین مراجعه را دارند و جست‌وجوهایی که به نتیجه نمی‌رسند، اطلاعات ارزشمندی درباره نیازهای دانشی کارکنان فراهم می‌کند. برای مثال، اگر کارکنان بارها موضوعی را جست‌وجو کنند اما نتیجه مناسبی دریافت نکنند، این موضوع می‌تواند نشان‌دهنده یک خلأ دانشی یا ضعف در دسته‌بندی و نمایه‌سازی محتوا باشد.



۴. **بررسی تعاملات و بازخوردها**

تعداد نظرات، پسندیدن‌ها، اشتراک‌گذاری مستندات و بازخوردهای ثبت‌شده توسط کارکنان می‌تواند میزان تعامل کاربران با محتوای دانشی را نشان دهد.

۵. **سنجش نتایج کسب‌وکاری**

علاوه بر شاخص‌های مربوط به استفاده از سامانه، باید اثر مدیریت دانش بر نتایج واقعی سازمان نیز بررسی شود؛ برای مثال:

- کاهش زمان یافتن اطلاعات موردنیاز؛
- کاهش زمان حل مسائل تکراری؛
- کاهش دوباره‌کاری و هزینه‌های ناشی از خطا؛
- افزایش سرعت انجام فعالیت‌ها؛
- کاهش زمان آموزش و آماده‌سازی کارکنان جدید؛
- افزایش کیفیت تصمیم‌گیری؛
- کاهش وابستگی فرایندها به افراد کلیدی.

جمع‌بندی: مدیریت دانش، یک مسیر مستمر برای یادگیری و بهبود سازمانی

استقرار یک نظام مدیریت دانش موفق، فرایندی زمان‌بر است که به برنامه‌ریزی، مشارکت کارکنان، تخصیص منابع و تعهد مدیریتی نیاز دارد. بااین‌حال، نتایج حاصل از اجرای صحیح آن می‌تواند ارزش قابل‌توجهی برای سازمان ایجاد کند.

بر اساس چارچوب معرفی‌شده، هفت مرحله اصلی استقرار مدیریت دانش عبارت‌اند از:

۱) تعیین اهداف مدیریت دانش؛
۲) تدوین راهبرد مدیریت دانش؛
۳) انتخاب ابزار و فناوری مناسب؛
۴) ارزیابی وضعیت موجود دانش سازمان؛
۵) شناسایی و کسب دانش‌های مهم و ارزشمند؛
۶) بازنگری و به‌روزرسانی مستندات دانش؛
۷) اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش.

اجرای این مراحل می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا دانش پراکنده و گاه پنهان خود را به یک دارایی سازمانی قابل دسترس و قابل استفاده تبدیل کنند. دستاوردهای چنین رویکردی تنها به ایجاد یک پایگاه دانش محدود نمی‌شود؛ بلکه می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، بهبود تصمیم‌گیری، تسهیل همکاری، حفظ دانش خبرگان و تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان شود.

نکته اساسی آن است که مدیریت دانش نباید به‌عنوان یک پروژه موقت یا فعالیتی صرفاً فناورانه در نظر گرفته شود. مدیریت دانش زمانی به بلوغ می‌رسد که شناسایی، ثبت، انتقال، به‌کارگیری و به‌روزرسانی دانش در فعالیت‌های روزمره سازمان نهادینه شود.

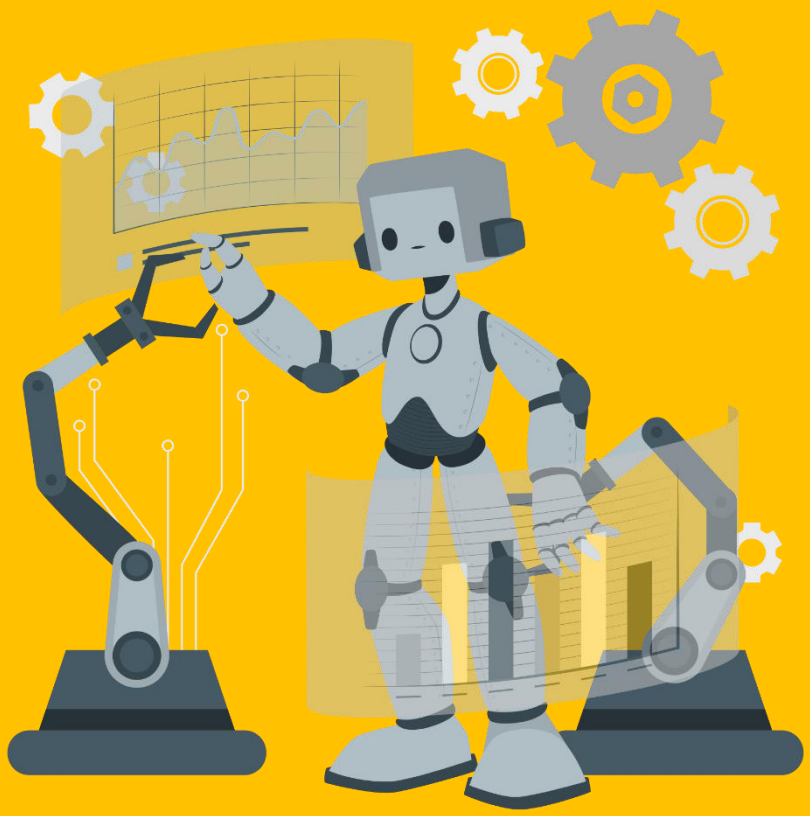
در نهایت، سازمان‌های موفق آن‌هایی نیستند که صرفاً دانش بیشتری تولید یا ذخیره می‌کنند؛ بلکه سازمان‌هایی هستند که می‌توانند دانش موجود را در زمان مناسب، در اختیار افراد مناسب قرار دهند و آن را به بهبود عملکرد و خلق ارزش تبدیل کنند.



بهناز سلیمانی
کارشناس مدیریت دانش تیپاکس

۹ تحول هوش سازمانی: رویکردی مدرن به مدیریت دانش

در عصری که با شتاب فناورانه روزافزون و جریان‌های عظیم داده‌های دیجیتال تعریف می‌شود، سازمان‌ها اغلب خود را در اطلاعات غنی اما در خرد فقیر می‌یابند. هر روز، تیم‌ها هزاران پیام ارسال می‌کنند، صدها سند تولید می‌کنند و چالش‌های عملیاتی پیچیده را حل می‌کنند. با این حال، وقتی یکی از اعضای کلیدی تیم سازمان را ترک می‌کند یا پروژه‌ای جدید آغاز می‌شود، سازمان‌ها بارها با واقعیتی آزاردهنده روبه‌رو می‌شوند: بخش بزرگی از ارزشمندترین دانش آن‌ها هرگز به‌درستی ثبت و ضبط نشده است. دانش یا به‌سادگی از در بیرون رفته یا زیر انبوه نویز دیجیتال مدفون شده است. این واقعیت، ضرورت حیاتی مدیریت دانش مدرن را برجسته می‌سازد.



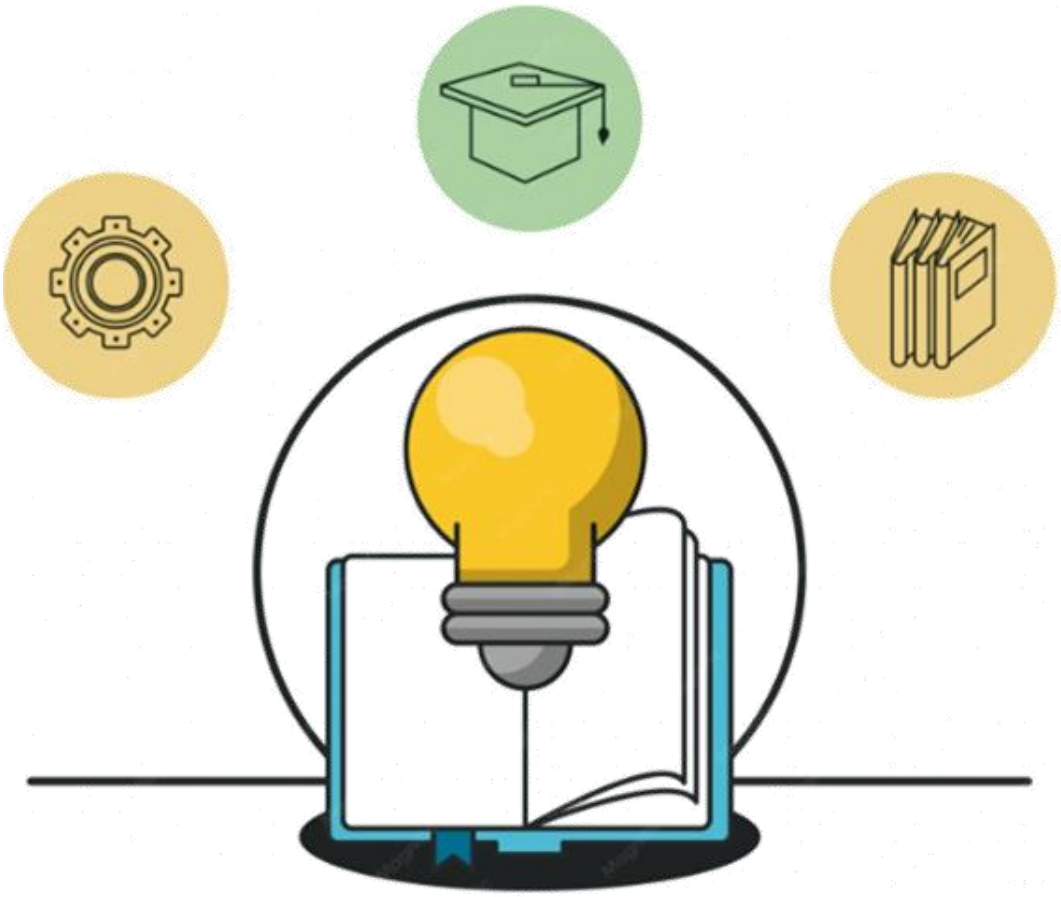
مدیریت دانش، به‌مراتب فراتر از یک تمرین بایگانی یا مخزن فایل دیجیتال است. مدیریت دانش ستون فقرات راهبردی چابکی سازمانی، نوآوری و رشد مستمر است.

شناخت دانش: فراتر از داده و اطلاعات

برای درک مدیریت دانش، نخست باید میان داده، اطلاعات و دانش تمایز قائل شد.

داده: شامل واقعیت‌های خام و سازمان‌نیافته است. اعداد، مهرهای زمانی یا گزارش‌های سیستم. وقتی این داده پردازش، ساختاریافته و زمینه‌مند شود، به اطلاعات تبدیل می‌شود. اما اطلاعات به‌تنهایی تصمیم‌گیری اثربخش را هدایت نمی‌کند. دانش زمانی پدیدار می‌شود که تجربه انسانی، زمینه، تفکر انتقادی و مهارت‌های دیجیتال بر اطلاعات اعمال شود. دانش، درک عملی چگونگی و چرایی کارکرد امور است. دانش در دو شکل اصلی وجود دارد:

- **دانش صریح (Explicit Knowledge)**: اطلاعاتی که به‌راحتی قابل تدوین، ساختاربندی و بیان در دستورالعمل‌ها، رویه‌های عملیاتی استاندارد و پایگاه‌های داده است.
- **دانش ضمنی (Tacit Knowledge)**: خرد شهودی و مبتنی بر تجربه که در ذهن افراد جای دارد. این دانش شامل غرایز حل مسئله، بینش‌های رهبری و تخصص‌های فنی حاصل از سال‌ها آزمون‌وخطاست.



هدف محوری مدیریت دانش، ایجاد یک نظام یکپارچه است که در آن دانش ضمنی ثبت شده و به دارایی‌های صریح سازمانی تبدیل شود و در همان حال دانش صریح پیوسته با تجربه انسانی جاری غنی‌تر گردد.

پارادوکس دیجیتال: چرا ابزارهای بیشتر به معنای دانش بهتر نیست

سازمان‌ها سرمایه‌گذاری سنگینی در نرم‌افزارهای همکاری، فضای ذخیره‌سازی ابری و ابزارهای هوش مصنوعی انجام می‌دهند، اما دانش همچنان پراکنده باقی می‌ماند. قتی ابزارهای دیجیتال بدون راهبرد روشن و بدون مهارت‌های دیجیتال لازم به کار گرفته شوند، اغلب سیلوهای دانش(Knowledge Silos) ایجاد می‌کنند. تصمیم‌های مهم در پیام‌های چت گم می‌شوند، بینش‌های کلیدی پروژه در فضای ابری شخصی حبس می‌شوند و کارکنان ساعت‌ها وقت صرف می‌کنند تا پاسخ‌های ساده را بیابند یا راه‌حل‌هایی را از نو بسازند که پیش‌تر در جای دیگری از سازمان وجود داشته است.

فناوری یک توانمندساز است. مدیریت دانش واقعی مستلزم یکپارچگی متوازن سه بعد محوری است: افراد، فرایندها و فناوری.

۱) **افراد و فرهنگ**

در قلب مدیریت دانش، اشتراک‌گذاری دانش یک رفتار انسانی است. بدون فرهنگی که کنجکاوی، همکاری و یادگیری مستمر را تشویق کند، حتی پیچیده‌ترین بسترهای فناوری اطلاعات نیز پوسته‌ای خالی باقی می‌مانند. سازمان‌ها باید محیطی پرورش دهند که در آن به اشتراک‌گذاری تخصص ارزشمند شمرده شود و پرسیدن پرسش به‌عنوان یک قوت تلقی گردد.

۲) **فرایند و راهبری (حاکمیت)**

دانش باید به‌طور طبیعی در جریان گردش‌کارهای عملیاتی روزانه جاری شود. این امر مستلزم فرایندهای ساختاریافته برای ثبت درس‌های آموخته‌شده، تعیین قواعد روشن طبقه‌بندی (Taxonomy) و فراداده(Metadata) و تعریف مالکیت و نگهداشت حوزه‌های دانشی مشخص در طول زمان است.

۳) **فناوری و سواد دیجیتال**

بسترهای دیجیتال مدرن که با جست‌وجوی معنایی، گراف‌های دانشی هوشمند و هوش مصنوعی تقویت شده‌اند می‌توانند سازمان‌دهی محتوا را خودکار و کشف دانش را ساده‌تر کنند. با این حال، این ابزارها تنها به اندازه سواد دیجیتال نیروی کار استفاده‌کننده از آن‌ها اثربخش‌اند. آموزش تیم‌ها برای پیمایش، سازمان‌دهی و ارزیابی دانش دیجیتال، برای حفظ و پایداری یک نظام یکپارچه دانشی دیجیتال ضروری است.

مدیریت دانش در عصر هوش مصنوعی

ظهور هوش مصنوعی مولد و یادگیری ماشین پیشرفته، مدیریت دانش را بنیادین دگرگون کرده است. امروزه هوش مصنوعی می‌تواند جلسات را به‌طور خودکار رونویسی کند، اسناد فنی پیچیده را خلاصه کند، محتوای بدون ساختار را به‌طور خودکار برچسب‌گذاری کند و ابزارهای جست‌وجوی گفت‌وگویی را توانمند سازد که پاسخ‌های فوری ارائه می‌دهند. اما هوش مصنوعی تماماً به کیفیت زیربنای دانشی دسترسی‌پذیرش وابسته است. اگر پایگاه دانش زیربنایی سازمان نادقیق، منسوخ یا ضعیف‌ساختاریافته باشد، ابزارهای هوش مصنوعی صرفاً انتشار اطلاعات نادرست و خطاها را تسریع می‌کنند.



در عصر مدرن، مدیریت دانش به‌مثابه خط پایه اساسی برای هوش مصنوعی سازمانی عمل می‌کند. سازمان‌ها با پالایش و نگهداشت دانش نهادی ساختاریافته، راستی‌آزمایی‌شده و به‌خوبی راهبری‌شده، زمینه قابل‌اعتماد لازم را برای تولید خروجی‌های معنادار و قابل‌اتکا توسط سیستم‌های هوش مصنوعی فراهم می‌کنند.

ساختن یک راهبرد پایدار دانشی

تحول در نحوه مدیریت دانش توسط سازمان نیازی به بازنگری یکباره عظیم ندارد. در عوض با گام‌های هدفمند آغاز می‌شود:

ممیزی چشم‌انداز دانش: شناسایی این‌که اطلاعات حیاتی در حال حاضر کجا قرار دارد، گسست‌های ارتباطی کجا رخ می‌دهد و خطاهای تکرارشونده کجا نشان‌دهنده از دست رفتن حافظه نهادی است.

سرمایه‌گذاری در ارتقای مهارت دیجیتال: مجهز کردن کارکنان به مهارت‌های دیجیتال لازم برای مستندسازی اثربخش، استفاده از فناوری‌های همکاری و پیمایش بسترهای دانشی مدرن.
یکپارچه‌سازی ثبت دانش در گردش‌کارها: اشتراک‌گذاری دانش نباید بارِ اضافی احساس شود. مستندسازی و خلاصه‌سازی را در عملیات روزانه، جلسات و بازبینی‌های پروژه خودکار کنید.
شناسایی و توانمندسازی قهرمانان دانش: رهبران و اعضای تیمی را که فعالانه تخصص خود را به اشتراک می‌گذارند، دیگران را منتورشیپ می‌کنند و حافظه سازمانی را حفظ می‌کنند، توانمند کنید.

مسیر پیش رو

دانش، ارزشمندترین دارایی تجدیدپذیر یک سازمان است. وقتی به‌طور اثربخش مدیریت شود، ورود نیروهای جدید (Onboarding) را تسریع می‌کند، افزونگی‌های عملیاتی را کاهش می‌دهد، از فقدان مهارت در جریان جابه‌جایی کارکنان محافظت می‌کند و محیطی از نوآوری مستمر را می‌پروراند. به‌عنوان آموزگاران، متخصصان فناوری و رهبران، مسئولیت ما فراتر از پیاده‌سازی ابزارها و انباشت داده است. ما باید نظام‌های یکپارچه یادگیری پویایی بسازیم که در آن دانش پیوسته خلق و نگهداری شود، اندیشمندانه ساختار یابد، بدون اصطکاک به اشتراک گذاشته شود و برای حل چالش‌های واقعی جهان به کار رود. وقتی مردم را با مهارت‌های دیجیتال مناسب و فرهنگی از یادگیری باز توانمند کنیم، دانش از یک بایگانی ایستا فراتر می‌رود و به کاتالیزوری زنده برای تحولی مستمر بدل می‌شود.



علی ببیرپور

کارشناس مدیریت دانش سیمان صوفیان

۶ وقتی یک کتابدار باید راهبر مدیریت دانش شود!

کتابدار یک شرکت معماری با مجموعه‌ای از مسائل و چالش‌های مرتبط با دانش سازمانی مواجه است؛ از ثبت‌نشدن تجربه‌های پروژه‌ها و دشواری دسترسی به استانداردها گرفته تا تکرار دوباره‌کاری‌ها، ضعف همکاری میان تیم‌های تخصصی و از دست رفتن دانش ارزشمند کارکنان در جریان جابه‌جایی‌های سازمانی. او به‌تازگی فعالیت خود را در این شرکت آغاز کرده و اکنون با این پرسش روبه‌روست که چگونه می‌تواند به‌عنوان تنها متولی مدیریت دانش، به این مسائل رسیدگی کند و زمینه استقرار رویکردی منسجم و اثربخش را در سازمان فراهم آورد؟



این مقاله نخستین مطلب از مجموعه «منتور مدیریت دانش» است؛ مجموعه‌ای که در آن استن گارفیلد با تکیه بر تجربه‌های حرفه‌ای خود، به پرسش‌های متخصصان مدیریت دانش پاسخ می‌دهد و راهکارهایی کاربردی برای مواجهه با چالش‌های واقعی این حوزه ارائه می‌کند. گارفیلد سال‌هاست در نقش منتور مدیریت دانش فعالیت می‌کند. او در دوران همکاری با شرکت دیلویت، به چهار نفر از همکاران خود در هند مشاوره و راهنمایی ارائه کرده است. همچنین در نخستین سال اجرای برنامه مربیگری همتا در حوزه مدیریت دانش، با مشارکت جوامع KM4Dev و SIKM Leaders، با چهار متخصص از چهار کشور همکاری داشته است. او در حال حاضر نیز راهنمایی چهار متخصص مدیریت دانش در سه کشور را بر عهده دارد. این تجربه‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش، حوزه‌ای مبتنی بر تبادل تجربه، یادگیری متقابل و تعامل میان متخصصان در سطح بین‌المللی است.

در این مقاله، سه پرسش اساسی بررسی می‌شود: آیا شرکت به راهبرد مدیریت دانش نیاز دارد؟ چگونه می‌توان حمایت مدیران و کارکنان را برای تدوین چنین راهبردی جلب کرد؟ و در نهایت، چگونه می‌توان راهبرد مدیریت دانش را به اقداماتی عملی و اثربخش تبدیل کرد؟

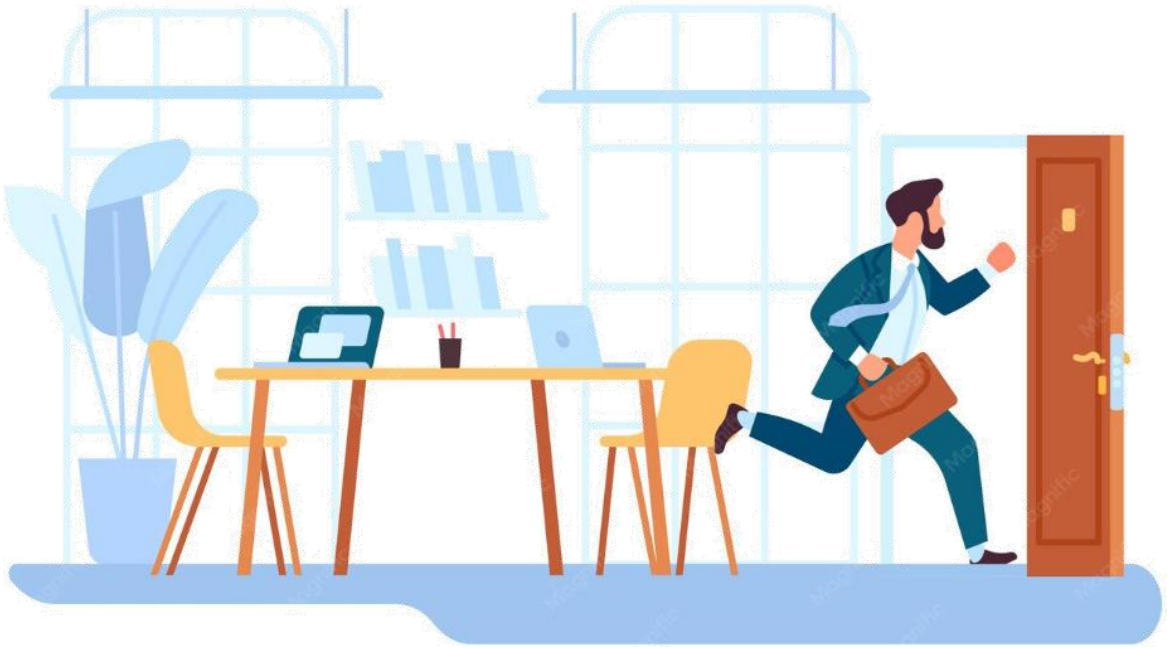
شناسایی مسئله؛ آیا سازمان واقعاً به راهبرد مدیریت دانش نیاز دارد؟

در سناریوی مطرح‌شده، کتابدار شرکت معماری با هفت چالش اصلی در حوزه مدیریت دانش مواجه است. نخست، دانش حاصل از پروژه‌ها، طرح‌ها و پژوهش‌های مرتبط با نمونه‌های مشابه به‌درستی ثبت و نگهداری نمی‌شود. در نتیجه، تجربه‌های حاصل از پروژه‌های پیشین به‌آسانی در اختیار تیم‌های جدید قرار نمی‌گیرد و امکان استفاده مجدد از دانش موجود محدود می‌شود. دوم، فرایندها، استانداردها و الگوهای کاری به‌صورت یکپارچه تدوین نشده‌اند یا دسترسی به آن‌ها دشوار است. این وضعیت باعث می‌شود کارکنان برای انجام فعالیت‌های مشابه، بارها زمان خود را صرف جست‌وجوی اطلاعات و مستندات موردنیاز کنند. سوم، مدیریت نامناسب دانش فنی و مقررات می‌تواند به تکرار دوباره‌کاری‌ها، افزایش احتمال خطا و تشدید ریسک‌های اجرایی و حرفه‌ای شرکت منجر شود.

چهارم، ارتباط و همکاری میان معماران، مهندسان و مدیران پروژه به‌اندازه کافی اثربخش نیست. هر گروه ممکن است اطلاعات و تجربه‌های خود را به‌صورت مستقل نگهداری کند و همین مسئله به شکل‌گیری جزایر دانشی و محدودشدن جریان دانش میان واحدها بینجامد.

پنجم، کارکنان جدید برای یادگیری فعالیت‌ها و آشنایی با رویه‌های سازمان، عمدتاً به روش‌های غیررسمی متکی هستند. نبود برنامه‌ای ساختاریافته برای ورود، معارفه و آموزش کارکنان، فرایند سازگاری آن‌ها با محیط کار را طولانی‌تر می‌کند. ششم، در پروژه‌های چندساله، جابه‌جایی کارکنان می‌تواند تداوم دانش را با اختلال مواجه کند.

با خروج افراد کلیدی، بخشی از دانش و تجربه‌های ارزشمند آن‌ها نیز از دسترس سازمان خارج می‌شود. استفاده از اطلاعات و تجربه‌های پروژه‌های گذشته برای تهیه پیشنهادهای کاری جدید دشوار است. همچنین، شرکت در بازیابی تجربه‌های مرتبط با مشتریان و صنایع مختلف و دسترسی به شاخص‌ها، تصاویر و روایت‌های موردنیاز برای فعالیت‌های بازاریابی با محدودیت روبه‌روست.



در مواجهه با چنین مجموعه‌ای از مسائل، نخستین نکته‌ای که باید مورد توجه قرار گیرد این است که نمی‌توان انتظار داشت یک نفر، به‌ویژه در جایگاه تنها متولی مدیریت دانش، همه این چالش‌ها را به‌طور هم‌زمان برطرف کند. نقطه شروع مناسب، شناسایی مسائل اولویت‌دار و انتخاب موضوعاتی است که هم بیشترین تأثیر منفی را بر عملکرد سازمان دارند و هم با توجه به منابع و امکانات موجود، امکان رسیدگی به آن‌ها فراهم است.

از کجا شروع کنیم؟

برای تعیین اولویت‌ها، بهتر است از میان چالش‌های شناسایی‌شده، دو موضوع انتخاب شوند که از یک‌سو بیشترین دغدغه را برای مدیران و کارکنان ایجاد کرده‌اند و از سوی دیگر، امکان دستیابی به نتایج ملموس در کوتاه‌مدت درباره آن‌ها وجود دارد. در شرکت‌های معماری، ثبت و مستندسازی دانش پروژه‌ها و بهبود دسترسی به استانداردها و الگوهای کاری می‌توانند نقاط شروع مناسبی باشند.

برای شناسایی دقیق‌تر این اولویت‌ها، پیشنهاد می‌شود گفت‌وگوهای کوتاهی با دست‌کم ۸ تا ۱۰ نفر از سه گروه اصلی شامل معماران، مهندسان و کارشناسان فنی و مدیران پروژه انجام شود. طرح پرسش‌هایی مانند موارد زیر می‌تواند به شناسایی مسائل واقعی و نیازهای دانشی کارکنان کمک کند:

- آخرین بار چه زمانی مجبور شدید فعالیتی را دوباره انجام دهید که پیش‌تر در پروژه دیگری انجام شده بود؟
- برای یافتن یک سند، استاندارد یا اطلاعات فنی موردنیاز، معمولاً چقدر زمان صرف می‌کنید؟
- در همکاری میان تیم‌های مختلف، چه عواملی بیش از همه مانع تبادل مؤثر دانش می‌شوند؟
- هنگام ورود یک نیروی جدید، چه موضوعاتی بیشترین زمان را برای آموزش و آشنایی او با فعالیت‌ها به خود اختصاص می‌دهند؟
- اگر امکان ایجاد یک بهبود کوچک در دسترسی به دانش و اطلاعات سازمان وجود داشت، چه موضوعی را در اولویت قرار می‌دادید؟

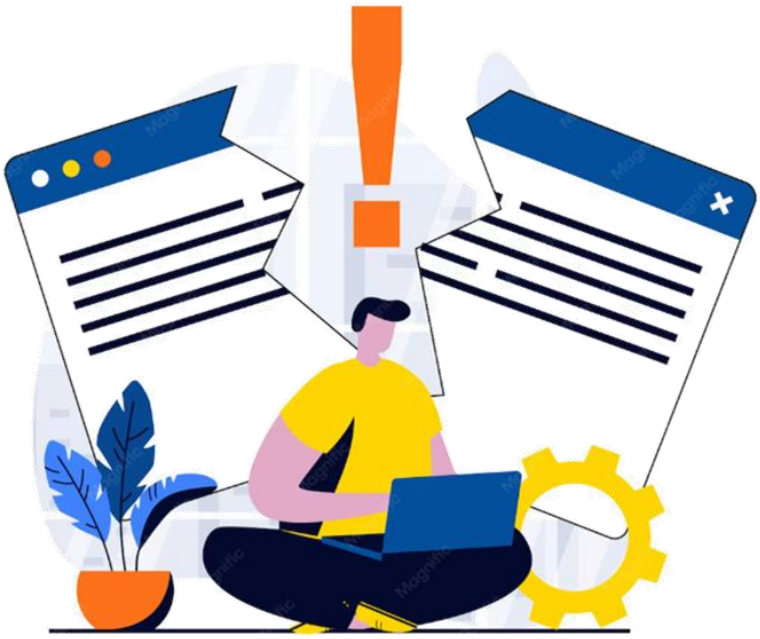
پاسخ‌ها را می‌توان در قالب جدولی شامل عنوان چالش، میزان تکرار، پیامدهای کسب‌وکاری و افراد دارای دانش مرتبط ثبت و تحلیل کرد. برای مثال، اگر چند نفر به‌صورت مستقل به دشواری دسترسی به اسناد پروژه‌های قبلی اشاره کنند، این موضوع می‌تواند نشانه‌ای از وجود یک نیاز مشترک و قابل پیگیری در سازمان باشد.

در کنار گفت‌وگوهای داخلی، بررسی تجربه سایر شرکت‌های معماری و مهندسی مشاور نیز می‌تواند تصویر روشن‌تری از راهکارهای قابل اجرا ارائه دهد. ارتباط با کتابداران و مسئولان مدیریت اسناد در شرکت‌های مشابه، بررسی تجربه شرکت‌های مهندسی مشاور داخلی و استفاده از منابع تخصصی مانند کتابخانه منابع APQC از جمله اقداماتی است که به شناخت بهتر این حوزه کمک می‌کند. همچنین، ابزارهای هوش مصنوعی مولد می‌توانند در جست‌وجوی نمونه‌های کاربردی و شناسایی رویکردهای موفق سایر سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرند؛ البته نتایج به‌دست‌آمده باید با منابع معتبر و تجربه‌های واقعی تطبیق داده شوند.

جلب حمایت سازمانی؛ چگونه مدیریت دانش را به یک اولویت تبدیل کنیم؟

پس از شناسایی چالش‌ها و اطمینان از وجود نیاز واقعی، گام بعدی جلب حمایت مدیران و کارکنان است. برای تحقق این هدف، نباید مدیریت دانش را صرفاً یک فعالیت تخصصی یا مسئولیت انحصاری یک واحد سازمانی معرفی کرد. آنچه می‌تواند مدیران را به حمایت از این حوزه ترغیب کند، نشان‌دادن ارتباط مستقیم مدیریت دانش با مسائل، اهداف و اولویت‌های کسب‌وکار است.

برای مثال، اگر ثبت‌نشدن تجربه‌های پروژه‌ها موجب تکرار خطاها و افزایش هزینه‌ها می‌شود، باید این مسئله در قالب پیامدهای مالی و عملیاتی آن برای مدیران تشریح شود. اگر دسترسی دشوار به استانداردها زمان اجرای پروژه‌ها را افزایش می‌دهد، لازم است تأثیر این وضعیت بر بهره‌وری و زمان‌بندی پروژه‌ها مشخص شود. به همین ترتیب، از دست رفتن دانش کارکنان کلیدی را می‌توان در ارتباط با ریسک‌های عملیاتی و تداوم فعالیت‌های سازمان مطرح کرد.



یکی از راهکارهای مؤثر در این مرحله، شناسایی افرادی است که در گفت‌وگوهای اولیه بیشترین علاقه و انگیزه را برای بهبود وضعیت مدیریت دانش نشان داده‌اند. این افراد می‌توانند به‌عنوان حامیان اولیه مدیریت دانش در سازمان فعالیت کنند و در انتقال پیام، جلب مشارکت همکاران و پیشبرد اقدامات اولیه نقش داشته باشند.

همچنین، ارائه روایت‌هایی واقعی از مشکلات موجود و فرصت‌هایی که بهبود مدیریت دانش ایجاد می‌کند، می‌تواند اثربخشی بیشتری از بیان تعاریف و مفاهیم نظری داشته باشد. تشریح تجربه‌های موفق سایر شرکت‌ها و دعوت از متخصصان سازمان‌های پیشرو برای ارائه دستاوردهای خود نیز می‌تواند اعتماد مدیران را تقویت کند.

گارفیلد پیشنهاد می‌کند برای سنجش میزان حمایت کارکنان از برنامه مدیریت دانش، نظرسنجی‌ای در سطح سازمان انجام شود. نتایج این نظرسنجی می‌تواند مبنایی برای شناسایی و انتخاب سه هدف اصلی مدیریت دانش قرار گیرد. سپس یافته‌های حاصل از نظرسنجی، در کنار نتایج پژوهش‌های بیرونی و روایت‌های واقعی از مسائل سازمان، در اختیار مدیران قرار گیرد تا زمینه تعهد و حمایت آن‌ها برای آغاز فرایند تدوین راهبرد مدیریت دانش فراهم شود.

پیشنهاد خود را چگونه به مدیران ارائه کنیم؟

برای جلب حمایت مدیران، تهیه یک سند یک‌صفحه‌ای می‌تواند بسیار اثربخش باشد. این سند بهتر است چهار موضوع اصلی را پوشش دهد: مسئله موجود و شواهد آن، راهکار پیشنهادی، منافع قابل اندازه‌گیری و درخواست مشخص از مدیران.برای مثال، به‌جای ارائه پیشنهادی کلی با عنوان «استقرار نظام مدیریت دانش»، می‌توان اجرای یک برنامه آزمایشی ۹۰روزه برای ثبت و بازیابی دانش سه پروژه اخیر را پیشنهاد کرد. در این صورت، مدیران با اقدامی محدود، مشخص و قابل ارزیابی مواجه خواهند بود.

همچنین، بهتر است از همان ابتدا یک دستاورد سریع و قابل مشاهده تعریف شود؛ برای مثال، ایجاد مخزنی ساختاریافته از مستندات سه پروژه اخیر که کارکنان بتوانند اطلاعات موردنیاز خود را در آن جست‌وجو و بازیابی کنند. نمایش چنین دستاوردی به مدیران می‌تواند اعتماد آن‌ها را برای حمایت از مراحل بعدی افزایش دهد.

در طراحی نظرسنجی نیز بهتر است تعداد پرسش‌ها محدود و هدفمند باشد تا از کاهش مشارکت کارکنان جلوگیری شود. در نهایت، سه هدف اصلی مدیریت دانش باید به‌صورت مشخص، قابل سنجش و زمان‌بندی‌شده تعریف شوند. برای نمونه: «تا پایان فصل، حداقل ۸۰ درصد مستندات سه پروژه اخیر در یک مخزن متمرکز و قابل جست‌وجو در دسترس کارکنان قرار گیرد.»

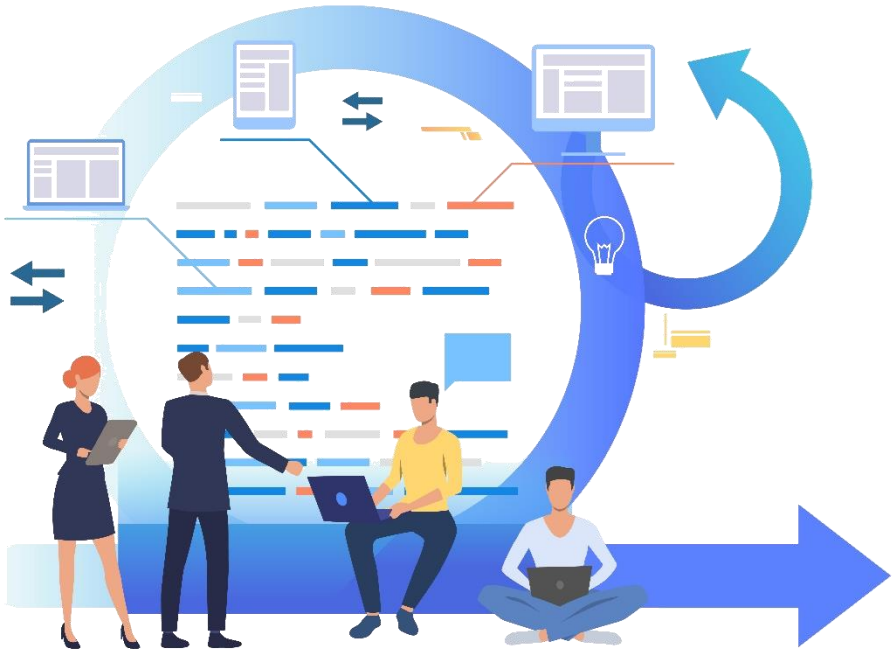
از راهبرد تا اجرا؛ چگونه مدیریت دانش را عملیاتی کنیم؟

پس از جلب حمایت اولیه، نوبت به تبدیل اهداف مدیریت دانش به برنامه‌های اجرایی می‌رسد. در این مرحله، باید برای هر یک از اهداف اصلی مشخص شود چه افرادی در اجرای برنامه مشارکت خواهند داشت، چه فرایندهایی موردنیاز است و چه ابزارها و فناوری‌هایی می‌توانند از فعالیت‌های دانشی پشتیبانی کنند.

به بیان دیگر، راهبرد مدیریت دانش زمانی ارزشمند خواهد بود که به مجموعه‌ای روشن از اقدامات، نقش‌ها، مسئولیت‌ها، فرایندها و الزامات فناورانه تبدیل شود. گارفیلد در این مرحله استفاده از ده نوع راهبرد مدیریت دانش را پیشنهاد می‌کند: انگیزش، شبکه‌سازی، تأمین، تحلیل، کدگذاری، انتشار، تقاضا، اقدام، ابداع و تقویت. این راهبردها می‌توانند چارچوبی برای شناسایی و طراحی اقدامات موردنیاز در سازمان فراهم کنند.

در ادامه، باید موارد کاربردی و ارزش‌آفرین مدیریت دانش مشخص شوند، نقش‌ها و ساختارهای موردنیاز تعریف شوند و شیوه‌های مطلوب جریان دانش در سازمان مورد توجه قرار گیرند. پس از آن، اجزای مناسب نظام مدیریت دانش انتخاب و اجرا می‌شوند. نکته مهم این است که فرایندهای مدیریت دانش نباید به‌صورت فعالیت‌هایی مستقل و جدا از جریان اصلی کسب‌وکار طراحی شوند.

برای اثربخشی بیشتر، لازم است این فرایندها با گردش‌کارها و فرایندهای موجود سازمان یکپارچه شوند و ابزارهای مدیریت دانش نیز با یکدیگر و سایر سامانه‌های سازمان ارتباط داشته باشند. در نهایت، دریافت منظم بازخورد از کاربران، ارزیابی نتایج و بهبود مستمر برنامه باید به بخشی جدایی‌ناپذیر از اجرای راهبرد تبدیل شود.



نقشه راه ۹۰روزه اجرای مدیریت دانش

برای آغاز فعالیت‌ها، می‌توان یک برنامه اجرایی ۹۰روزه را در سه مرحله طراحی کرد.

- **۳۰ روز نخست؛** برنامه‌ریزی و آماده‌سازی: در این مرحله، اهداف اصلی نهایی می‌شوند، یک پروژه آزمایشی انتخاب می‌شود و نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد درگیر در قالب ماتریس RACIمشخص می‌شوند. این ماتریس، مسئول اجرا، پاسخ‌گوی نهایی، افراد مورد مشورت و افراد مطلع را تعیین می‌کند.
- **۳۰ روز دوم؛** اجرای برنامه آزمایشی: برنامه در یک یا دو پروژه واقعی اجرا می‌شود. آموزش‌های کوتاه و کاربردی برای اعضای تیم برگزار و مخزن دانش با ساختاری استاندارد راه‌اندازی می‌شود.
- **۳۰ روز پایانی؛** ارزیابی و بهبود: بازخورد کاربران دریافت، شاخص‌های عملکردی اندازه‌گیری و فرایندهای اجراشده اصلاح می‌شوند. در پایان این دوره نیز گزارشی از نتایج، دستاوردها و پیشنهادهای توسعه برنامه برای مدیران تهیه خواهد شد.

در این مسیر، تعیین مسئول مشخص برای هر اقدام اهمیت زیادی دارد؛ زیرا در نبود مالک مشخص، فعالیت‌های مدیریت دانش به‌تدریج تحت تأثیر وظایف روزمره قرار می‌گیرند و از اولویت خارج می‌شوند. برای سنجش اثربخشی اقدامات نیز می‌توان شاخص‌هایی مانند متوسط زمان موردنیاز برای یافتن اسناد، میزان استفاده مجدد از مستندات پروژه‌های گذشته، تعداد اسناد ثبت‌شده در هر ماه و میزان رضایت کاربران را در نظر گرفت.

هشت حوزه کاربردی مدیریت دانش در شرکت‌های معماری

پس از مشخص‌شدن چارچوب کلی راهبرد، می‌توان کاربردهای مدیریت دانش را در فعالیت‌های روزمره شرکت شناسایی کرد. گارفیلد در این زمینه هشت حوزه کاربردی را برای شرکت‌های معماری مطرح می‌کند که هر یک می‌توانند مبنایی برای طراحی و اجرای اقدامات مشخص مدیریت دانش باشند.

۱. **ثبت و مستندسازی دانش پروژه‌ها**

پروژه‌های معماری سرشار از دانش و تجربه‌هایی هستند که در جریان طراحی، اجرا و مواجهه با مسائل فنی شکل می‌گیرند. بااین‌حال، اگر این دانش به‌درستی ثبت و نگهداری نشود، بخش قابل توجهی از آن با پایان پروژه یا جابه‌جایی اعضای تیم از دسترس سازمان خارج خواهد شد. ثبت مطالعات موردی، نقشه‌ها، مشخصات فنی، نتایج پروژه‌ها و درس‌آموخته‌های حاصل از فعالیت‌ها می‌تواند زمینه استفاده مجدد از تجربه‌های گذشته را فراهم کند. همچنین، مستندسازی موارد موفق و ناموفق در هر پروژه به تیم‌های بعدی کمک می‌کند تصمیم‌های آگاهانه‌تری اتخاذ کنند و از تکرار اشتباهات جلوگیری شود. اجزای مرتبط مدیریت دانش در این حوزه عبارت‌اند از: فرایند ثبت دانش، استفاده مجدد از دانش، درس‌آموخته‌ها، رویه‌های اثبات‌شده و مخازن دانش.

پیشنهاد اجرایی: طراحی یک قالب استاندارد برای ثبت اطلاعات پروژه‌ها می‌تواند نقطه شروع مناسبی باشد. این قالب می‌تواند شامل شناسه پروژه، نوع ساختمان، شرایط اقلیمی، متراژ، بودجه تقریبی، مصالح اصلی، سه درس‌آموخته مهم و مسیر دسترسی به نقشه‌ها و مشخصات فنی باشد. اجرای این الگو برای سه پروژه اخیر می‌تواند به شکل‌گیری تدریجی یک بانک دانش پروژه کمک کند. همچنین، بهتر است برای هر پروژه یکی از اعضای تیم به‌عنوان مالک محتوای دانشی تعیین شود تا مسئولیت ثبت اطلاعات صرفاً بر عهده کتابدار یا متولی مدیریت دانش نباشد.

۲. **استانداردسازی فرایندها و الگوهای کاری**

دسترسی به استانداردهای طراحی، الگوهای CAD و BIM، قواعد نام‌گذاری فایل‌ها و چک‌لیست‌های اجرایی، نقش مهمی در کاهش خطا و افزایش هماهنگی میان تیم‌های پروژه دارد.

تدوین و نگهداری استانداردهای مورد استفاده در مراحل مختلف پروژه، از طراحی اولیه تا مدیریت ساخت، به کارکنان کمک می‌کند فعالیت‌های خود را بر اساس رویه‌هایی مشخص و قابل اتکا انجام دهند. همچنین، مستندسازی روش‌های تضمین و کنترل کیفیت می‌تواند از بروز تفاوت‌های غیرضروری در شیوه انجام فعالیت‌های مشابه جلوگیری کند. اجزای مرتبط مدیریت دانش در این حوزه شامل روش‌شناسی‌ها، فرایندهای گردش کار و برنامه‌های کاربردی گردش کار است.

پیشنهاد اجرایی: با هماهنگی مدیر فنی، قواعد مشخصی برای نام‌گذاری و نسخه‌بندی فایل‌ها تدوین شود. برای مثال، نام هر فایل می‌تواند از ترکیب شماره پروژه، مرحله، نوع سند، تاریخ و شماره نسخه تشکیل شود. همچنین، ایجاد پوشه‌ای متمرکز برای نگهداری الگوها و استانداردهای مورد استفاده و قرار دادن پیوند آن در اختیار کارکنان جدید و اعضای تیم‌های فنی، دسترسی به منابع معتبر را تسهیل می‌کند. بدون وجود قواعد مشخص برای نام‌گذاری و نگهداری اسناد، حتی یک مخزن دانش مناسب نیز به‌مرور با آشفتگی مواجه خواهد شد.

۳. تسهیل استفاده مجدد از دانش طراحی و پژوهش‌های پیشین

یکی از فرصت‌های مهم مدیریت دانش در شرکت‌های معماری، فراهم‌کردن امکان شناسایی و استفاده مجدد از تجربه‌های پروژه‌های مشابه است. بسیاری از مسائل طراحی و اجرا پیش‌تر در پروژه‌های دیگر سازمان تجربه شده‌اند؛ اما نبود سازوکار مناسب برای بازیابی دانش باعث می‌شود تیم‌ها بار دیگر برای یافتن راه‌حل، زمان و منابع صرف کنند.

امکان جست‌وجوی پروژه‌های گذشته بر اساس نوع ساختمان، مصالح، شرایط اقلیمی، بودجه یا سایر ویژگی‌های فنی می‌تواند فرایند طراحی و تصمیم‌گیری را بهبود بخشد. همچنین، بازیابی تصاویر، نمودارها و راه‌حل‌های فنی به‌کاررفته در پروژه‌های قبلی، دسترسی به تجربه‌های ارزشمند را آسان‌تر می‌کند.

اجزای مرتبط مدیریت دانش شامل فرایند استفاده مجدد از دانش، مخازن دانش و موتورهای جست‌وجو هستند.

پیشنهاد اجرایی: برای هر پروژه، مجموعه‌ای از فراداده‌های پایه مانند نوع کاربری، اقلیم، متراژ، مصالح اصلی، سیستم سازه‌ای و سیستم تأسیسات تعریف شود. سپس می‌توان با استفاده از یک فایل اکسل یا ابزار ساده جست‌وجو، امکان فیلترکردن و شناسایی پروژه‌های مشابه را فراهم کرد. این اقدام، زیرساخت اولیه‌ای برای توسعه قابلیت‌های جست‌وجوی هوشمند در آینده خواهد بود.

۴. مدیریت دانش فنی و مقررات

دانش مرتبط با مقررات، استانداردها و الزامات فنی از جمله منابع حیاتی برای شرکت‌های معماری است. به‌روزرسانی مستمر این اطلاعات و فراهم‌کردن دسترسی یکپارچه کارکنان به آن‌ها می‌تواند از بروز خطاهای ناشی از استفاده از نسخه‌های قدیمی مقررات یا برداشت‌های متفاوت از الزامات فنی جلوگیری کند.

ذخیره و سازمان‌دهی مقررات به‌روز ساختمان، اشتراک‌گذاری راهبردهای انطباق با الزامات قانونی و پیگیری اطلاعات مرتبط با گواهینامه‌هایی مانند LEED و مدل‌های انرژی، از جمله اقداماتی هستند که می‌توان در این حوزه دنبال کرد. اجزای مرتبط مدیریت دانش عبارت‌اند از مدیریت اسناد و سوابق، مخازن دانش، فراداده و برچسب‌گذاری.

پیشنهاد اجرایی: ایجاد تقویم به‌روزرسانی مقررات می‌تواند به مدیریت این حوزه کمک کند. برای هر موضوع، مانند مباحث مقررات ملی ساختمان، الزامات آتش‌نشانی و ضوابط شهرداری، باید آخرین نسخه معتبر، مسئول پیگیری و دوره بازبینی مشخص شود.



همچنین، تفسیرها و تجربه‌های داخلی شرکت درباره بندهای مهم مقررات بهتر است در قالب یادداشت‌های کوتاه و مرتبط با مستند اصلی ثبت شوند تا از تکرار بررسی‌ها و شکل‌گیری برداشت‌های متناقض جلوگیری شود.

۵. تقویت همکاری و تبادل دانش میان تیم‌ها

در شرکت‌های معماری، دانش میان گروه‌های مختلفی از متخصصان توزیع شده است. معماران، مهندسان، کارشناسان فنی و مدیران پروژه، هر یک بخشی از دانش موردنیاز سازمان را در اختیار دارند. بنابراین، ایجاد سازوکارهایی برای ارتباط مؤثر این گروه‌ها و تسهیل تبادل تجربه میان آن‌ها اهمیت زیادی دارد.

متمرکزکردن اطلاعات مربوط به تصمیم‌ها، درخواست‌های اطلاعاتی(RFI) و مستندات پروژه و ایجاد فضاهای مشترک برای همکاری می‌تواند از شکل‌گیری جزایر دانشی میان واحدها و دفاتر مختلف جلوگیری کند. اجزای مرتبط مدیریت دانش شامل انجمن‌های خبرگی، فرایندهای همکاری، فضاهای تیمی و گفت‌وگوهای موضوعی هستند.

پیشنهاد اجرایی: برگزاری جلسات هفتگی کوتاه با حضور نمایندگان گروه‌های تخصصی می‌تواند زمینه تبادل دانش را فراهم کند. در این جلسات، تصمیم‌های مهم هفته گذشته، درخواست‌های اطلاعاتی باز و دست‌کم یک درس‌آموخته از پروژه‌های در حال اجرا بررسی شود. ثبت خلاصه مباحث در مخزن مشترک نیز کمک می‌کند نتایج این گفت‌وگوها در دسترس سایر کارکنان قرار گیرد. در شرکت‌هایی که چند دفتر یا شعبه دارند، می‌توان این جلسات را به‌صورت برخط و با حضور رابطان دانشی هر دفتر برگزار کرد.

۶. تسریع فرایند ورود و آموزش کارکنان جدید

ورود نیروی جدید به سازمان، فرصتی مهم برای انتقال دانش سازمانی و آشنایی فرد با استانداردها، رویه‌ها و تجربه‌های موجود است. اگر این فرایند صرفاً به یادگیری غیررسمی و پرس‌وجو از همکاران محدود شود، هم زمان سازگاری کارکنان افزایش می‌یابد و هم فشار بیشتری بر متخصصان و کارکنان باسابقه وارد خواهد شد. ایجاد دسترسی مناسب به استانداردهای شرکت، پروژه‌های گذشته و گردش‌کارهای اصلی، در کنار فراهم‌کردن محتوای آموزشی و ویدئوهای ضبط‌شده، می‌تواند کیفیت و سرعت یادگیری کارکنان جدید را بهبود دهد. اجزای مرتبط مدیریت دانش شامل مخازن دانش، محتوای ویدئویی و یادگیری الکترونیکی هستند.

پیشنهاد اجرایی: تهیه یک بسته آموزشی برای ۳۰ روز نخست فعالیت کارکنان جدید پیشنهاد می‌شود. این بسته می‌تواند شامل پنج سند ضروری، مانند استانداردها و قالب‌های اصلی، پیوند سه ویدئوی آموزشی کوتاه درباره فرایندهای کلیدی و معرفی یک همکار باتجربه به‌عنوان راهنمای فرد جدید باشد.

۷. حفظ حافظه سازمانی و جلوگیری از خروج دانش

یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت دانش، حفظ دانش ارزشمند سازمان در برابر تغییرات ساختاری، جابه‌جایی کارکنان و پایان پروژه‌هاست. این موضوع به‌ویژه در پروژه‌های چندساله اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا تداوم فعالیت‌ها به دسترسی مستمر به دانش و تجربه‌های افراد مختلف وابسته است. ثبت دانش افراد کلیدی، مستندسازی فلسفه طراحی و تخصص‌های اصلی شرکت و فراهم‌کردن امکان دسترسی به سوابق و تجربه‌های گذشته، به حفظ حافظه سازمانی کمک می‌کند. اجزای مرتبط مدیریت دانش در این حوزه شامل مخازن دانش و فرایندهای حفظ و نگهداشت دانش هستند.

پیشنهاد اجرایی: طراحی فرایند استاندارد مصاحبه خروج برای کارکنان کلیدی می‌تواند یکی از اقدامات مؤثر در این زمینه باشد. در این مصاحبه، پرسش‌هایی درباره مهم‌ترین درس‌آموخته‌های فرد، افراد نیازمند دریافت دانش او، اسناد و اطلاعات ضروری برای حفظ، ریسک‌های پیش‌روی پروژه و توصیه‌های او به جانشین مطرح می‌شود. ثبت و سازمان‌دهی نتایج این گفت‌وگوها در مخزن دانش، امکان استفاده مجدد از تجربه‌های افراد را پس از خروج آن‌ها نیز فراهم می‌کند.



۸. پشتیبانی از توسعه کسب‌وکار و بازاریابی

مدیریت دانش علاوه بر بهبود عملکرد داخلی، می‌تواند در توسعه بازار و افزایش توان رقابتی شرکت نیز نقش داشته باشد.

شرکت‌های معماری با ثبت و سازمان‌دهی تجربه‌های پروژه‌های پیشین می‌توانند هنگام تهیه پیشنهادهای کاری جدید، سریع‌تر به اطلاعات و شواهد موردنیاز دسترسی پیدا کنند.
شناسایی پروژه‌های مرتبط با مشتریان یا صنایع خاص، بازیابی شاخص‌های عملکردی، تصاویر و روایت‌های موفقیت و استفاده از تجربه‌های گذشته در تدوین پیشنهادهای جدید، از جمله کاربردهای مدیریت دانش در این حوزه هستند. اجزای مرتبط مدیریت دانش شامل گفت‌وگوهای موضوعی، مکان‌یاب‌های تخصص، خودکارسازی فرایندها و تحلیل داده‌ها هستند.

پیشنهاد اجرایی: ایجاد بانک اطلاعاتی از پیشنهادهای کاری و پروژه‌های شاخص شرکت می‌تواند نقطه شروع مناسبی باشد. این بانک می‌تواند شامل نمونه پیشنهادهای موفق، اطلاعات پروژه‌های مهم، تصاویر، شاخص‌های کلیدی و سوابق همکاری با مشتریان و بخش‌های مختلف بازار باشد. برای هر پیشنهاد جدید نیز می‌توان پروژه‌های مشابه گذشته را شناسایی کرد و بخش‌هایی از مستندات و تجربه‌های آن‌ها را متناسب با نیاز جدید، مجدداً مورد استفاده قرار داد. انتخاب فناوری؛ ابزار باید در خدمت راهبرد مدیریت دانش باشد.
پس از شناسایی نیازها، تعیین اهداف و طراحی فرایندهای مدیریت دانش، نوبت به بررسی فناوری‌های پشتیبان می‌رسد. نکته اساسی این است که فناوری نباید نقطه شروع طراحی راهبرد باشد؛ بلکه باید بر اساس نیازهای واقعی افراد، فرایندها و گردش‌کارهای دانشی انتخاب شود. به بیان دیگر، ابتدا باید مشخص شود سازمان به چه قابلیت‌هایی نیاز دارد و سپس سامانه‌های موجود بر اساس میزان انطباق با این نیازها ارزیابی شوند.

معیارهای انتخاب سامانه مدیریت دانش در شرکت‌های ایرانی

در انتخاب فناوری، توجه به قابلیت‌های فنی سامانه به‌تنهایی کافی نیست. شرکت‌های ایرانی باید معیارهای متناسب با شرایط زیرساختی و عملیاتی خود را نیز در نظر بگیرند. نخست، قابلیت جست‌وجوی فارسی اهمیت زیادی دارد. سامانه باید بتواند متن فارسی، نیم‌فاصله‌ها و شکل‌های مختلف نوشتاری واژه‌ها را به‌درستی پردازش کند تا کاربران بتوانند اطلاعات موردنیاز خود را بدون دشواری بازیابی کنند.
دوم، امکان یکپارچگی با ابزارهای موجود سازمان باید بررسی شود. سامانه مدیریت دانش باید تا حد امکان قابلیت ارتباط با ابزارهایی مانند ایمیل، SharePoint، فایل‌سرور، AutoCAD، Revit و سایر ابزارهای BIM را داشته باشد. در غیر این صورت، ممکن است به سامانه‌ای مستقل و جزیره‌ای تبدیل شود.
سوم، الزامات میزبانی و امنیت اطلاعات باید متناسب با حساسیت اسناد پروژه‌ها ارزیابی شوند. انتخاب میان میزبانی داخلی(On-Premise) و راهکار ابری مستلزم بررسی سیاست‌های امنیتی، نحوه پشتیبان‌گیری، سطح دسترسی کاربران و توافق‌نامه سطح خدمت(SLA) است.

چهارم، هزینه کل مالکیت سامانه باید محاسبه شود. این هزینه تنها به خرید یا تهیه مجوز نرم‌افزار محدود نیست، بلکه آموزش کاربران، پشتیبانی، به‌روزرسانی، نگهداری و مهاجرت داده‌ها را نیز در بر می‌گیرد. پنجم، اجرای یک دوره آزمایشی پیش از خرید یا استقرار نهایی توصیه می‌شود. برای مثال، می‌توان از ارائه‌دهنده سامانه خواست نسخه‌ای آزمایشی را با اطلاعات واقعی سه پروژه در اختیار سازمان قرار دهد. یکی از معیارهای ارزیابی این دوره می‌تواند سنجش سرعت و دقت کاربران در یافتن اسناد موردنیاز باشد.

پیش از انتقال اطلاعات به سامانه جدید، باید ساختار فراداده‌ها، قواعد نام‌گذاری و وضعیت اسناد موجود مشخص شود. انتقال اطلاعات نامنظم به یک سامانه جدید، نه‌تنها مسئله را حل نمی‌کند، بلکه ممکن است آشفتگی موجود را در بستری جدید بازتولید کند.

جمع‌بندی؛ مدیریت دانش از یک مسئولیت فردی تا یک قابلیت سازمانی

تجربه مطرح‌شده در این مقاله نشان می‌دهد که آغاز فعالیت‌های مدیریت دانش در یک سازمان، لزوماً به سرمایه‌گذاری گسترده یا استقرار سامانه‌ای پیچیده نیاز ندارد.

آنچه اهمیت بیشتری دارد، شناخت دقیق مسائل دانشی، اولویت‌بندی نیازها، جلب حمایت مدیران و تبدیل اهداف به اقداماتی مشخص و قابل ارزیابی است.

برای فردی که به‌تنهایی مسئولیت پیشبرد مدیریت دانش را بر عهده دارد، تلاش برای حل هم‌زمان همه مسائل می‌تواند به پراکندگی منابع و کاهش اثربخشی اقدامات منجر شود. در مقابل، انتخاب چند مسئله اولویت‌دار، اجرای برنامه‌های آزمایشی و نمایش نتایج ملموس می‌تواند اعتماد سازمان را جلب کند و زمینه توسعه تدریجی مدیریت دانش را فراهم آورد.

مدیریت دانش زمانی به قابلیتی پایدار در سازمان تبدیل می‌شود که از مسئولیت یک فرد یا واحد مشخص فراتر رود و در فعالیت‌های روزمره کارکنان، فرایندهای کسب‌وکار و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی جایگاه پیدا کند. در چنین شرایطی، دانش دیگر صرفاً مجموعه‌ای از اسناد و اطلاعات ذخیره‌شده نیست؛ بلکه به منبعی ارزشمند برای یادگیری، بهبود عملکرد، نوآوری و خلق مزیت رقابتی تبدیل می‌شود.



عماد سپهری

کارشناس تحقیق و توسعه شرکت توگا مپنا

۱۲ هر فرد می‌تواند آغازگر یک تغییر باشد؛ نقش کارکنان در نظام پیشنهادها

هنگامی که از تغییر و بهبود در سازمان سخن گفته می‌شود، معمولاً توجه‌ها به مدیران، تصمیم‌های مدیریتی، پروژه‌های تحول و برنامه‌های کلان معطوف می‌شود. این تصور وجود دارد که تغییر زمانی اتفاق می‌افتد که مدیران تصمیم جدیدی اتخاذ کنند، منابع لازم را اختصاص دهند و اجرای یک پروژه مشخص را در دستور کار قرار دهند. اگرچه حمایت و تصمیم‌گیری مدیریتی برای بسیاری از تغییرات ضروری است، اما آغاز بسیاری از بهبودهای سازمانی الزاماً از سطوح مدیریتی شکل نمی‌گیرد.



بخش قابل توجهی از فرصت‌های بهبود در همان محیطی قرار دارد که کارکنان هر روز در آن فعالیت می‌کنند. کارکنان با فرایندها، تجهیزات، مشتریان، همکاران و مسائل اجرایی به‌صورت مستقیم در ارتباط هستند و به همین دلیل، ممکن است مشکلات و فرصت‌هایی را مشاهده کنند که در گزارش‌های مدیریتی یا جلسات رسمی کمتر دیده می‌شوند.

ممکن است یک کارمند متوجه شود بخشی از یک فرایند غیرضروری است، یک کارشناس راهی برای کاهش خطا پیدا کند، یک نیروی عملیاتی روش ساده‌تری برای انجام یک فعالیت پیشنهاد دهد یا فردی بر اساس تجربه گذشته، راهکاری برای جلوگیری از تکرار یک مشکل ارائه کند. هر یک از این موارد می‌تواند نقطه آغاز یک تغییر باشد. نظام پیشنهادها بستری فراهم می‌کند تا این ایده‌ها از سطح تجربه و مشاهده فردی فراتر رفته و وارد یک فرایند رسمی برای بررسی، ارزیابی و اجرا شوند.

تغییر همیشه از سطوح مدیریتی آغاز نمی‌شود

مدیران معمولاً مسائل سازمان را از منظر کلان و با توجه به اهداف، منابع و عملکرد کلی بررسی می‌کنند؛ در حالی که کارکنان، فرایندها را از نزدیک و در جریان فعالیت‌های روزمره تجربه می‌کنند. این دو نگاه در کنار یکدیگر می‌توانند تصویر کامل‌تری از وضعیت سازمان ایجاد کنند.

برای مثال، ممکن است مدیران از طولانی بودن یک فرایند مطلع باشند، اما کارمندی که هر روز آن فرایند را انجام می‌دهد، دقیقاً بداند زمان در کدام مرحله تلف می‌شود. ممکن است سازمان از افزایش هزینه یک فعالیت اطلاع داشته باشد، اما کارشناس یا نیروی اجرایی، راهکار ساده‌ای برای کاهش مصرف منابع در اختیار داشته باشد.به همین دلیل، یکی از اصول مهم نظام پیشنهادها این است که مشارکت در بهبود سازمان به جایگاه سازمانی افراد محدود نشود.

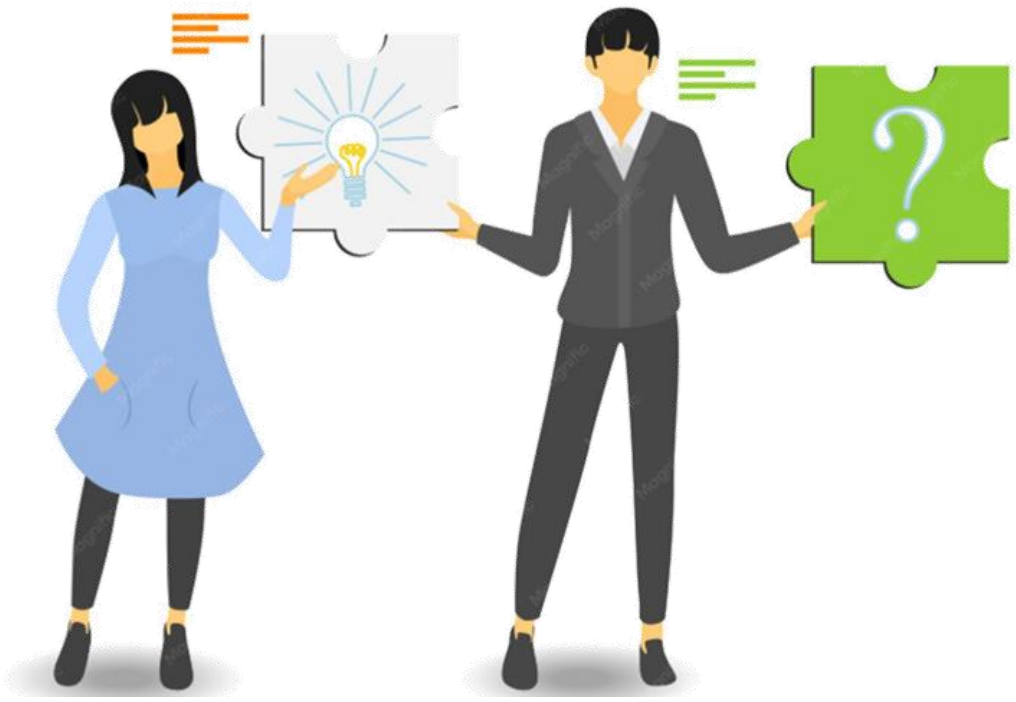
هر فردی که با یک فرایند در ارتباط است، می‌تواند مسئله‌ای را شناسایی کند یا راهکاری برای بهبود آن ارائه دهد. در چنین شرایطی، ظرفیت فکری سازمان محدود به مدیران و گروه‌های تخصصی نخواهد بود و امکان استفاده از دیدگاه‌های متنوع کارکنان فراهم می‌شود.

نقش کارکنان در شناسایی فرصت‌های بهبود

یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌های کارکنان، شناخت جزئیات فعالیت‌های روزمره است. فعالیت‌هایی که در طول زمان به رویه‌های عادی تبدیل می‌شوند، ممکن است کمتر مورد پرسش قرار گیرند؛ حتی اگر همچنان امکان بهبود آن‌ها وجود داشته باشد.

برای مثال، ممکن است یک فعالیت سال‌ها با یک روش مشخص انجام شده باشد و کارکنان نیز به آن عادت کرده باشند. اما تغییر فناوری، شرایط سازمان، نیاز مشتریان یا تجربه جدید کارکنان می‌تواند این سؤال را مطرح کند که آیا همچنان بهترین روش ممکن مورد استفاده قرار می‌گیرد یا خیر.

از این منظر، یکی از ویژگی‌های مهم فرهنگ پیشنهاددهی، نگاه پرسشگرانه به فرایندهای موجود است. پرسش‌هایی مانند «آیا می‌توان این فعالیت را ساده‌تر انجام داد؟»، «آیا امکان کاهش زمان انجام این کار وجود دارد؟»، «چگونه می‌توان خطاهای این فرایند را کاهش داد؟» و «آیا می‌توان از منابع موجود به شکل مؤثرتری استفاده کرد؟» می‌توانند زمینه شناسایی فرصت‌های جدید را فراهم کنند. بسیاری از پیشنهادهای ارزشمند، دقیقاً از همین پرسش‌های ساده شکل می‌گیرند.



تبدیل یک مشکل به یک پیشنهاد

مشاهده مشکل، نخستین مرحله است؛ اما برای ایجاد تغییر، لازم است مسئله به یک پیشنهاد مشخص تبدیل شود. در محیط‌های کاری، مشکلات مختلفی ممکن است به‌صورت روزمره مشاهده شوند. برخی کارکنان این مشکلات را می‌پذیرند و به آن‌ها عادت می‌کنند، برخی درباره آن‌ها گلایه می‌کنند و گروهی دیگر تلاش می‌کنند راهکاری برای رفع آن‌ها پیدا کنند. نظام پیشنهادها زمینه‌ای برای تبدیل این رویکرد سوم به یک اقدام رسمی فراهم می‌کند.

برای مثال، اگر یک فرایند زمان زیادی می‌گیرد، صرفاً بیان اینکه «این فرایند طولانی است» یک پیشنهاد کامل محسوب نمی‌شود. لازم است تا حد امکان مشخص شود مشکل در کدام مرحله ایجاد می‌شود و چه راهکاری می‌تواند زمان انجام آن را کاهش دهد. در واقع، تفاوت میان «بیان مشکل» و «ارائه پیشنهاد» در همین نکته است: پیشنهاددهنده علاوه بر شناسایی مسئله، تلاش می‌کند راهی برای بهبود وضعیت موجود نیز ارائه کند.

لازم نیست پیشنهاد از ابتدا کامل باشد

یکی از موانع مشارکت کارکنان، این تصور است که یک پیشنهاد باید از ابتدا کاملاً دقیق، تخصصی و بدون نقص باشد. چنین انتظاری می‌تواند بسیاری از ایده‌های ارزشمند را پیش از آنکه فرصت بررسی پیدا کنند، متوقف کند.

هدف از نظام پیشنهادها این نیست که کارکنان به‌تنهایی تمام ابعاد فنی، مالی و اجرایی یک تغییر را طراحی کنند. پیشنهاددهنده معمولاً مسئله را از نزدیک می‌شناسد و می‌تواند ایده اولیه را ارائه کند؛ سپس کارشناسان و مسئولان مربوط می‌توانند ابعاد مختلف آن را بررسی، تکمیل یا اصلاح کنند. گاهی نیز یک ایده اولیه، اگرچه به همان شکل قابل اجرا نیست، می‌تواند زمینه‌ای برای شکل‌گیری راه‌حل مناسب‌تری باشد. بنابراین، کامل نبودن یک ایده نباید مانع طرح آن شود. مهم آن است که مسئله و راهکار پیشنهادی تا حد امکان روشن و قابل فهم بیان شوند تا امکان بررسی و توسعه آن وجود داشته باشد.

نگرانی از رد شدن پیشنهاد

یکی دیگر از عواملی که ممکن است کارکنان را از ارائه پیشنهاد منصرف کند، نگرانی از پذیرفته نشدن ایده است. این نگرانی زمانی بیشتر می‌شود که فرد تصور کند رد شدن پیشنهاد به معنای بی‌ارزش بودن ایده یا ناکافی بودن توانایی او تلقی خواهد شد.در یک نظام پیشنهادهای اثربخش، رد شدن یک پیشنهاد نباید به‌عنوان شکست پیشنهاددهنده تلقی شود. ممکن است ایده‌ای مناسب باشد، اما در شرایط موجود به دلیل محدودیت‌های قانونی، مالی، فنی یا اجرایی امکان پیاده‌سازی نداشته باشد. همچنین ممکن است سازمان قبلاً راهکار مشابهی را بررسی کرده باشد یا اطلاعاتی در اختیار داشته باشد که پیشنهاددهنده از آن بی‌اطلاع است.

از این رو، شفافیت در فرایند ارزیابی اهمیت زیادی دارد. زمانی که دلایل پذیرش یا رد یک پیشنهاد برای پیشنهاددهنده مشخص باشد، حتی پیشنهادهای پذیرفته‌نشده نیز می‌توانند به تجربه‌ای برای ارائه ایده‌های بهتر در آینده تبدیل شوند.

پیشنهاد دادن؛ نشانه مسئولیت‌پذیری سازمانی

میان مشاهده یک مشکل و تلاش برای حل آن تفاوت قابل توجهی وجود دارد. زمانی که فردی صرفاً مشکل را بیان می‌کند، مسئولیت حل آن را به دیگران واگذار کرده است؛ اما هنگامی که علاوه بر شناسایی مشکل، راهکاری نیز پیشنهاد می‌دهد، بخشی از مسئولیت بهبود را بر عهده می‌گیرد. از این منظر، نظام پیشنهادها می‌تواند فرهنگ مسئولیت‌پذیری را در سازمان تقویت کند. برای مثال، تفاوت زیادی میان این دو رویکرد وجود دارد: «این فرایند مشکل دارد» و «این فرایند مشکل دارد و می‌توان با این روش آن را بهبود داد.»

در رویکرد دوم، فرد صرفاً به بیان وضعیت موجود اکتفا نکرده و برای اصلاح آن نیز مشارکت کرده است. تقویت چنین رفتاری می‌تواند به تدریج کارکنان را از مشاهده‌کنندگان مسائل به مشارکت‌کنندگان فعال در حل مسائل سازمان تبدیل کند.

پیشنهادهای کارکنان و یادگیری سازمانی

هر پیشنهاد می‌تواند بخشی از تجربه و دانش یک فرد را در خود داشته باشد. هنگامی که این تجربه در قالب پیشنهاد ثبت می‌شود، امکان بررسی، انتقال و استفاده مجدد از آن در سازمان فراهم می‌شود. این موضوع به‌ویژه در شرایطی اهمیت دارد که یک کارمند طی سال‌ها فعالیت، روش مؤثرتری برای انجام یک کار پیدا کرده باشد. اگر این تجربه فقط در ذهن فرد باقی بماند، ممکن است با جابه‌جایی یا خروج وی از سازمان از دست برود. اما ثبت و بررسی آن در قالب پیشنهاد می‌تواند این تجربه را به یک دانش قابل استفاده برای سازمان تبدیل کند. از این منظر، نظام پیشنهادها علاوه بر ایجاد فرصت برای بهبود، می‌تواند یکی از مسیرهای تبدیل تجربه‌های فردی به یادگیری سازمانی باشد.

پیشنهادهای کارکنان همچنین می‌توانند نشان دهند که چه مسائلی در سازمان بیشتر تکرار می‌شوند و در کدام فرایندها فرصت‌های بیشتری برای بهبود وجود دارد. تحلیل این اطلاعات می‌تواند برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نیز ارزشمند باشد.



نقش کارکنان در مرحله اجرای پیشنهاد

مشارکت کارکنان الزاماً با ثبت پیشنهاد پایان نمی‌یابد. در بسیاری از موارد، پیشنهاددهنده به دلیل شناخت نزدیک‌تر مسئله می‌تواند در مراحل بعدی نیز نقش مؤثری داشته باشد. ارائه توضیحات تکمیلی، مشارکت در بررسی راهکار، همکاری در اجرای آزمایشی و ارائه بازخورد درباره نتیجه اجرا، از جمله اقداماتی است که می‌تواند به موفقیت پیشنهاد کمک کند.

این مشارکت همچنین باعث می‌شود فاصله میان ایده و اجرا کاهش پیدا کند. فردی که مسئله را از نزدیک تجربه کرده است، معمولاً می‌تواند نکات اجرایی مهمی را مطرح کند که ممکن است در بررسی‌های اولیه مورد توجه قرار نگرفته باشند. به این ترتیب، پیشنهاددهنده تنها ارائه‌کننده یک ایده نیست؛ بلکه می‌تواند یکی از ذی‌نفعان اصلی فرایند بهبود باشد.

هر پیشنهاد می‌تواند آغاز یک زنجیره تغییر باشد

اثر یک پیشنهاد همیشه به همان موضوعی که در ابتدا مطرح شده محدود نمی‌شود. گاهی یک تغییر کوچک، زمینه ایجاد تغییرات دیگری را فراهم می‌کند. برای مثال، حذف یک مرحله غیرضروری از یک فرایند می‌تواند باعث کاهش زمان انجام کار شود. کاهش زمان می‌تواند ظرفیت بیشتری برای کارکنان ایجاد کند و این ظرفیت آزادشده ممکن است برای ارتقای کیفیت یا ارائه خدمات بهتر مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، هنگام ارزیابی پیشنهادها نباید تنها به اثر مستقیم آن‌ها توجه کرد. برخی پیشنهادها ممکن است آثار غیرمستقیم و بلندمدتی ایجاد کنند که در ابتدا به‌سادگی قابل مشاهده نیست. این موضوع نشان می‌دهد که ارزش یک پیشنهاد صرفاً به اندازه تغییر آن وابسته نیست؛ بلکه باید آثار آن بر سایر بخش‌های سازمان نیز مورد توجه قرار گیرد.

از مشارکت فردی تا فرهنگ سازمانی

اگر تعداد بیشتری از کارکنان در شناسایی مشکلات و ارائه راهکار مشارکت کنند، به تدریج فرهنگ جدیدی در سازمان شکل می‌گیرد؛ فرهنگی که در آن بهبود، مسئولیت یک واحد یا گروه خاص نیست و همه کارکنان در آن سهم دارند. در چنین فرهنگی، کارکنان نسبت به محیط کاری خود حساس‌تر می‌شوند، مسائل را دقیق‌تر مشاهده می‌کنند و برای ارائه راه‌حل نیز آمادگی بیشتری خواهند داشت. این فرایند می‌تواند به شکل یک چرخه مثبت ادامه پیدا کند؛ شناسایی مسئله، ارائه پیشنهاد، بررسی و اجرا، مشاهده نتیجه و شکل‌گیری ایده‌های جدید. تداوم این چرخه می‌تواند نظام پیشنهادها را از یک فرایند اداری به یکی از اجزای فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر سازمان تبدیل کند.

از سازمان انتظار تغییر داشته باشیم؛ اما خود نیز بخشی از تغییر باشیم

ایجاد محیط مناسب برای پیشنهاددهی، مسئولیتی است که بر عهده سازمان و مدیران قرار دارد.

فرایند ارزیابی باید شفاف باشد، پیشنهادها باید در زمان مناسب بررسی شوند و نتایج باید به پیشنهاددهندگان اعلام شود.

با این حال، مشارکت کارکنان نیز بخش جدایی‌ناپذیر این فرایند است. حتی بهترین سازوکارها نیز بدون مشارکت افراد نمی‌توانند به نتایج مورد انتظار دست پیدا کنند. به همین دلیل، هر فرد می‌تواند با دقت بیشتر به فعالیت‌های روزمره، شناسایی فرصت‌های بهبود و ارائه پیشنهادهای عملی، بخشی از فرایند تحول سازمان باشد.

ممکن است یک پیشنهاد در ابتدا کوچک به نظر برسد، ممکن است نیازمند اصلاح باشد و حتی ممکن است در مرحله نخست پذیرفته نشود؛ اما طرح ایده، آغاز مسیری است که می‌تواند به شناسایی راهکارهای بهتر و ایجاد تغییرات ارزشمند منجر شود.

جمع‌بندی

نظام پیشنهادها فرصتی برای استفاده از یکی از ارزشمندترین منابع سازمان، یعنی تجربه و دانش کارکنان، فراهم می‌کند. این نظام به کارکنان امکان می‌دهد مسائل و فرصت‌هایی را که در فعالیت‌های روزمره مشاهده می‌کنند، به شکل رسمی مطرح کرده و در فرایند بهبود سازمان مشارکت داشته باشند.

مشارکت در نظام پیشنهادها به جایگاه سازمانی محدود نیست. هر فردی که با یک فرایند، فعالیت یا مسئله در ارتباط است، می‌تواند نکته‌ای برای بهبود ارائه کند. یک پیشنهاد ممکن است ساده باشد، اما در صورت اجرا و تکرار، آثار قابل توجهی ایجاد کند.

از سوی دیگر، سازمان نیز باید شرایطی فراهم کند که کارکنان با اطمینان از شنیده شدن ایده‌های خود، پیشنهادهایشان را مطرح کنند. ارزیابی منصفانه، پاسخ‌گویی، شفافیت و تبدیل پیشنهادهای مناسب به اقدام، از الزامات ایجاد چنین فضایی است. سازمانی که از کارکنان خود انتظار مشارکت دارد، باید به آن‌ها فرصت مشارکت واقعی نیز بدهد. نظام پیشنهادها یکی از مهم‌ترین سازوکارهای ایجاد این فرصت است. تغییر سازمانی الزاماً با یک پروژه بزرگ آغاز نمی‌شود؛ گاهی از مشاهده یک مسئله، شکل‌گیری یک ایده و ثبت یک پیشنهاد آغاز می‌شود.



مهتا هادی‌زاده

کارشناس مدیریت دانش شرکت مهندسی فکور صنعت

۱۳ شناسایی ذی‌نفعان حوزه تولید که مدیریت دانش برای آن‌ها ارزش واقعی ایجاد می‌کند

یک شرکت تولیدی که تلاش می‌کند همه گروه‌های ذی‌نفع را با شدت و میزان یکسان در فرایند مدیریت دانش مشارکت دهد، در عمل هیچ‌یک از آن‌ها را به‌خوبی درگیر نخواهد کرد.

پیشتر، چهار حوزه تمرکز معرفی شد که یک فرایند مدیریت دانش می‌تواند در خدمت آن‌ها باشد:

- تعالی عملیاتی (Operational Excellence)
- دانش مشتری (Customer Knowledge)
- نوآوری (Innovation)
- رشد و تغییر(Growth and Change)



هر یک از این حوزه‌های تمرکز، گروه ذی‌نفعان خاص خود را دارد:

- **برای تعالی عملیاتی:** مدیران کارخانه، مهندسان کیفیت و تکنسین‌های نگهداری و تعمیرات؛
- **برای دانش مشتری:** کارکنان خدمات مشتریان، کارکنان خدمات میدانی و مدیران امور مشتریان؛
- **برای نوآوری:** واحدهای مهندسی، توسعه فرایند و تحقیق و توسعه (R&D)؛
- **برای رشد و تغییر:** مدیران ارشد اجرایی، تیم‌های یکپارچه‌سازی و منابع انسانی.

یک گروه ذی‌نفع دیگر نیز باید در نظر گرفته شود: فناوری اطلاعات این واحد راهبری فرایند مدیریت دانش را بر عهده ندارد، اما یکی از ذی‌نفعان و مشارکت‌کنندگان در حاکمیت و راهبری آن است. فناوری اطلاعات بر سامانه‌هایی نظارت می‌کند که امکان یافتن و بازیابی دانشِ ثبت‌شده را فراهم می‌سازند. نادیده گرفتن این ذی‌نفع، یکی از دلایل رایجی است که باعث می‌شود یک سکوی مدیریت دانش راه‌اندازی شود، بی‌آنکه کنترل‌های دسترسی، قابلیت جست‌وجو یا یکپارچگی موردنیاز کارکنان کف کارخانه را داشته باشد.

شناسایی این گروه‌ها کمک می‌کند مشخص شود کدام ذی‌نفعان برای تلاش مدیریت دانش اهمیت دارند؛ اما با توجه به محدودیت زمان و میزان توجه، به این پرسش پاسخ نمی‌دهد که تعامل با کدام گروه باید زودتر آغاز شود. ادامه این مقاله به همین موضوع می‌پردازد.

چارچوبی برای شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان

شناسایی ذی‌نفعان موجود، موضوعی جدا از تصمیم‌گیری درباره این است که تعامل با کدام گروه‌ها باید در اولویت قرار گیرد.

شناسایی ذی‌نفعان را می‌توان با استفاده از چک‌لیست‌های دسته‌بندی ذی‌نفعان یا تمرین‌های ترسیم نقشه ذی‌نفعان انجام داد. برای محدودتر کردن دامنه انتخاب، می‌توان از چارچوبی مبتنی بر سه ویژگی استفاده کرد: مشروعیت، قدرت و فوریت.

استاندارد ISO 30401 از سازمان می‌خواهد پیش از تعیین اهداف مدیریت دانش، نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع (ذی‌نفعان) را مشخص کند. سه ویژگی مشروعیت، قدرت و فوریت کمک می‌کنند این الزام به روشی عملی برای مشورت و تعامل با طرف‌های ذی‌نفع تبدیل شود. در ادامه، هر یک از این ویژگی‌ها توضیح داده می‌شود:

مشروعیت(Legitimacy): بررسی می‌کند که آیا یک گروه ذی‌نفع واقعا در موضوع موردنظر ذی‌نفع است یا خیر؛ به این معنا که نقش یا تخصص آن گروه به دانش مورد بحث وابسته باشد.

قدرت(Power): مشخص می‌کند که آیا آن ذی‌نفع می‌تواند از طریق اختیار تخصیص یا تأیید بودجه، کنترل دسترسی به دانش، یا حمایت علنی از تلاش مدیریت دانش و اعتبار بخشیدن به آن یا برعکس، بی‌اعتبار کردن آن در فضای عمومی بر موفقیت این تلاش اثر بگذارد.

فوریت (Urgency): نشان می‌دهد مطالبه آن گروه برای قرار گرفتن در اولویت، تا چه اندازه از نظر زمانی حساس است.



گروه ذی‌نفعی که هر سه ویژگی را داشته باشد، در بالاترین سطح اولویت قرار می‌گیرد و باید از همان ابتدا در گفت‌وگوها و تصمیم‌گیری‌های مربوط به فرایند مدیریت دانش حضور داشته باشد.

گروه ذی‌نفعی که دو ویژگی را دارا باشد. برای مثال، ذی‌نفع غالب (قدرت و مشروعیت)، ذی‌نفع وابسته (مشروعیت و فوریت) یا ذی‌نفع خطرناک (قدرت و فوریت) ، باید به‌زودی مورد تعامل قرار گیرد. البته رویکرد تعامل با هر گروه، بسته به ترکیب ویژگی‌های آن متفاوت است.

تعامل با گروه ذی‌نفعی که فقط یکی از این ویژگی‌ها را دارد، می‌تواند به زمان دیگری موکول شود.

این چارچوب مبتنی بر ویژگی‌ها، ثابت و ایستا نیست؛ زیرا با تغییر شرایط، اولویت ذی‌نفعان نیز تغییر می‌کند. برای مثال، ممکن است یک ذی‌نفع ظرف چند ماه از اولویتی پایین به بالاترین سطح اولویت منتقل شود.

نمونه‌ای از نحوه عملکرد چارچوب مبتنی بر ویژگی‌ها

یک شرکت پیشرو در صنعت خودروسازی، نسخه‌ای از رویکرد نظام‌مند شناسایی ذی‌نفعان بر اساس مشروعیت، قدرت و فوریت را به کار گرفت. بیش از ۱۰۰ نفر از کارکنان در مرحله شناخت و تدوین یک راهبرد جدید مدیریت دانش مشارکت کردند.

مرحله شناخت شامل برگزاری گروه‌های کانونی، انجام مصاحبه‌ها و ارائه نمایش‌های فنی بود و این فعالیت‌ها با تحلیل محتوا و داده‌ها تکمیل شد.

برای پیشبرد پذیرش و به‌کارگیری راهبرد، نمایندگانی از واحدهای مختلف سازمانی تعیین شدند تا پس از پایان فعالیت تیم اولیه پروژه مدیریت دانش نیز این فرایند را هدایت کنند. به این ترتیب، یک مرحله شناختِ مقطعی به رویکردی پایدار و قابل تداوم برای شرکت تولیدی تبدیل شد.

صرف‌نظر از مقیاس پروژه مدیریت دانش، مراحل کار یکسان هستند:

- ذی‌نفعان را به‌صورت گسترده شناسایی کنید.
- بر اساس مشروعیت، قدرت و فوریت با ذی‌نفعان تعامل کنید.
- مسئولیت و مالکیتی تعیین کنید که فراتر از مدت اجرای پروژه مدیریت دانش نیز تداوم داشته باشد.

ابزاری برای امتیازدهی به ذی‌نفعان سازمان خود

در ادامه، روشی ساده برای تعیین اولویت ذی‌نفعان ارائه شده است. این تمرین می‌تواند بخشی از یک کارگاه باشد.

برای هر ذی‌نفعِ نام‌برده‌شده اعم از یک فرد یا گروهی که اعضا و محدوده آن به‌روشنی مشخص شده است هر یک از سه ویژگی را در یکی از دو سطح «زیاد» یا «کم» ارزیابی کنید.

این روش صرفا بر شمارش تعداد ویژگی‌ها استوار است و نظام امتیازدهی عددی نیست. اگر دو یا سه ویژگی یک ذی‌نفع در سطح «زیاد» ارزیابی شوند، آن ذی‌نفع باید در چرخه فعلی تعامل قرار گیرد. اگر فقط یکی از ویژگی‌ها در سطح «زیاد» باشد، باید وضعیت آن ذی‌نفع را زیر نظر گرفت و در زمان دیگری دوباره ارزیابی کرد.

پس از مشخص شدن گروه‌های دارای بالاترین اولویت، می‌توان از الگوهایی مانند «تحلیل ذی‌نفعان» و «نقشه ذی‌نفعان» برای ثبت ارزیابی‌ها استفاده کرد. همچنین می‌توان فهرست کوتاه ذی‌نفعان را روی یک ماتریس جداگانه ترسیم کرد تا تدوین برنامه ارتباطات تسهیل شود. پس از تهیه این فهرست، تعیین هدف تعامل با هر ذی‌نفع و انتخاب فعالیت مناسب برای دستیابی به آن هدف، کمک می‌کند تلاش مدیریت دانش در حد یک تمرین امتیازدهی متوقف نشود.

همچنین می‌توان از نمودار RACI، شامل مسئول اجرا (Responsible)، پاسخ‌گو یا مسئول نهایی (Accountable)، موردِ مشورت(Consulted) و مطلع(Informed) برای تعیین نقش هر یک از ذی‌نفعان استفاده کرد. به این ترتیب، نتیجه تحلیل به فهرستی از وظایف و اقدامات تبدیل می‌شود، نه سندی که پس از کارگاه دیگر کسی به آن مراجعه نکند.

جمع‌بندی

همه ذی‌نفعان نباید در یک زمان از میزان توجه یکسانی برخوردار باشند. چنین رویکردی ظرفیت محدود یک شرکت تولیدی برای تعامل را میان افرادی تقسیم می‌کند که هنوز نیازی به مشارکت آن‌ها در تلاش مدیریت دانش وجود ندارد.

سه ویژگی مشروعیت، قدرت و فوریت، مبنایی قابل دفاع در اختیار شرکت قرار می‌دهند تا تصمیم بگیرد تعامل با کدام گروه ذی‌نفع باید در اولویت قرار گیرد؛ همچنین کمک می‌کنند سازمان متوجه شود چه زمانی این اولویت تغییر کرده است.



الهام شرفی
کارشناس ارشد مدیریت دانش شرکت بهسا

۱ وقتی کیفیت بدون دانش پیش می‌رود؛ چرا مدیریت دانش حلقه گمشده مدیریت کیفیت جامع است؟

در بسیاری از سازمان‌ها، مشکل اصلی کیفیت نیست؛ مشکل، دانش است. هر روز جلسات بهبود برگزار می‌شود، تیم‌ها ریشه‌یابی خطاها را انجام می‌دهند، فرم‌های اقدام اصلاحی تکمیل می‌شوند و پروژه‌های بهبود مستمر یکی پس از دیگری اجرا می‌شوند. با این حال، چند ماه بعد همان خطاها دوباره ظاهر می‌شوند، همان مشکلات تکرار می‌شوند و سازمان بار دیگر مجبور می‌شود برای حل مسئله‌ای که قبلاً حل شده بود زمان و هزینه صرف کند. این پدیده تنها یک نقص در فرآیندهای کیفیت نیست؛ بلکه نشانه‌ای از ضعف در مدیریت دانش سازمانی است.



«مدیریت کیفیت جامع» و «مدیریت دانش» دو روی یک سکه هستند. مدیریت کیفیت به سازمان کمک می‌کند فرآیندها را بهبود دهد، اما مدیریت دانش تضمین می‌کند که این بهبودها در حافظه سازمانی ثبت شوند، به اشتراک گذاشته شوند و به سرمایه‌ای پایدار برای آینده تبدیل گردند. به بیان دیگر، کیفیت فرآیندها را بهتر می‌کند و دانش این بهبودها را ماندگار می‌سازد.

چرا بسیاری از برنامه‌های کیفیت شکست می‌خورند؟

از دهه ۱۹۸۰ تاکنون، مدیریت کیفیت جامع یکی از مهم‌ترین رویکردهای مدیریتی برای افزایش بهره‌وری، کاهش خطاها و ارتقای رضایت مشتری بوده است. اصولی مانند بهبود مستمر، مشارکت کارکنان، تمرکز بر مشتری و مدیریت فرآیندها، ستون‌های اصلی این رویکرد را تشکیل می‌دهند. اما تحقیقات متعدد نشان داده‌اند که موفقیت واقعی TQM بدون اشتراک دانش و یادگیری سازمانی امکان‌پذیر نیست. دلیل این موضوع ساده است.

فرض کنید واحد تولید یک کارخانه موفق می‌شود علت خرابی مکرر یک دستگاه را شناسایی و رفع کند. اگر این تجربه تنها در ذهن چند نفر باقی بماند، احتمال زیادی وجود دارد که واحد دیگری در آینده با همان مشکل مواجه شود و تمام مسیر آزمون و خطا را دوباره طی کند. در چنین شرایطی سازمان در حال یادگیری نیست؛ بلکه در حال تکرار تجربه‌های گذشته است.

بسیاری از سازمان‌ها تصور می‌کنند با مستندسازی فرآیندها مشکل حل می‌شود. اما واقعیت این است که مستندسازی به تنهایی دانش را منتقل نمی‌کند. فایل‌هایی که هیچ‌کس نمی‌خواند، رویه‌هایی که به‌روز نمی‌شوند و گزارش‌هایی که در بایگانی دفن می‌شوند، حافظه سازمانی را شکل نمی‌دهند. دانش زمانی ارزشمند است که جریان پیدا کند.

تفاوت میان اطلاعات و دانش

یکی از دلایل اصلی شکست برنامه‌های کیفیت، اشتباه گرفتن اطلاعات با دانش است. اطلاعات شامل گزارش‌ها، دستورالعمل‌ها، فرم‌ها و مستندات است. اما دانش چیزی فراتر از اطلاعات است؛ دانش شامل تجربه، قضاوت، بینش و درس‌آموخته‌هایی است که افراد در طول انجام کار کسب می‌کنند.

ممکن است یک سازمان هزاران صفحه مستندات کیفیت داشته باشد، اما اگر کارکنان ندانند چگونه از آن‌ها استفاده کنند یا تجربه‌های عملی خود را با دیگران به اشتراک نگذارند، عملاً دانش سازمانی شکل نگرفته است. مدیریت دانش تلاش می‌کند این فاصله را از بین ببرد و تجربه‌های فردی را به دارایی جمعی سازمان تبدیل کند.

وقتی دانش در سیلوها زندانی می‌شود

یکی از بزرگ‌ترین موانع کیفیت پایدار، وجود سیلوهای دانشی است.

در بسیاری از سازمان‌ها، هر واحد برای خود جزیره‌ای مستقل محسوب می‌شود. بخش تولید مشکلات خود را حل می‌کند، واحد فروش تجربه‌های ارزشمندی از مشتریان به دست می‌آورد، بخش نگهداری تجهیزات راهکارهای خلاقانه‌ای برای کاهش خرابی‌ها پیدا می‌کند و واحد منابع انسانی نیز درس‌آموخته‌های خاص خود را دارد. اما این دانش‌ها میان واحدها جریان پیدا نمی‌کنند و باعث می‌شود که اشتباهات تکرار شوند، دوباره‌کاری افزایش یابند، زمان حل مسئله طولانی مشود، هزینه‌ها بالا رود و سازمان از تجربیات خود یاد نگیرد.



مدیریت دانش؛ موتور پنهان بهبود مستمر

یکی از اصول بنیادین مدیریت کیفیت جامع، «بهبود مستمر» است. اما پرسش مهم این است که بهبود مستمر چگونه اتفاق می‌افتد؟ پاسخ این سؤال در یادگیری نهفته است. سازمانی که یاد نمی‌گیرد نمی‌تواند بهبود مستمر داشته باشد. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که فعالیت‌های کیفیت زمانی به نتایج پایدار منجر می‌شوند که هم‌زمان موجب خلق، اشتراک و به‌کارگیری دانش شوند. در واقع کیفیت تنها زمانی به مزیت رقابتی تبدیل می‌شود که فرآیندهای بهبود به دانش سازمانی تبدیل شوند. مدیریت دانش این امکان را فراهم می‌کند که درس‌آموخته‌ها ثبت شوند، بهترین تجربیات منتشر شوند، دانش افراد خبره حفظ شود، دانش جدید در سراسر سازمان جریان پیدا کند و تجربیات گذشته مبنای تصمیم‌گیری‌های آینده قرار گیرند. به همین دلیل می‌توان گفت مدیریت دانش، موتور پنهان بهبود مستمر است.

از حل مسئله تا یادگیری سازمانی

مدیریت کیفیت معمولاً بر حل مسئله تمرکز دارد. اما مدیریت دانش یک سؤال مهم‌تر مطرح می‌کند که «چگونه اطمینان پیدا کنیم که این مسئله دیگر در هیچ جای سازمان تکرار نخواهد شد؟» این تفاوت ظریف اما بسیار مهم است. حل مسئله به معنای رفع یک مشکل است. یادگیری سازمانی به معنای تبدیل آن تجربه به دانشی است که کل سازمان بتواند از آن بهره ببرد. سازمان‌های یادگیرنده تنها مشکلات را برطرف نمی‌کنند؛ آن‌ها از هر مشکل برای افزایش ظرفیت دانشی خود استفاده می‌کنند. مطالعات حوزه یادگیری سازمانی نیز نشان می‌دهد که پیوند میان فرهنگ یادگیری، کیفیت و مدیریت دانش نقش مهمی در موفقیت بلندمدت سازمان‌ها دارد.

خروج کارکنان و از دست رفتن سرمایه فکری

یکی از پرهزینه‌ترین اتفاقاتی که در سازمان‌ها رخ می‌دهد، خروج کارکنان کلیدی است. در بسیاری از موارد، هنگامی که یک متخصص سازمان را ترک می‌کند، بخش بزرگی از دانش ضمنی نیز همراه او از سازمان خارج می‌شود.

دانشی که طی سال‌ها تجربه، آزمون و خطا و تعامل با مشتریان شکل گرفته است. اگر این دانش مستندسازی، اشتراک‌گذاری و انتقال پیدا نکرده باشد، سازمان ناچار است همان مسیر را دوباره طی کند. تحقیقات حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد که از دست رفتن دانش افراد و شکاف میان اهمیت دانش و اقدامات واقعی سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های امروزی است. مدیریت دانش تلاش می‌کند این ریسک را کاهش دهد و وابستگی سازمان به افراد خاص را به حداقل برساند.

کیفیت در عصر هوش جمعی

در گذشته، مزیت رقابتی سازمان‌ها بیشتر بر دارایی‌های فیزیکی، تجهیزات و سرمایه مالی استوار بود. امروز شرایط تغییر کرده است. سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که سریع‌تر یاد می‌گیرند، سریع‌تر دانش را منتشر می‌کنند و سریع‌تر خود را با تغییرات محیطی تطبیق می‌دهند. مزیت رقابتی دیگر صرفاً در کارایی عملیاتی خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در توانایی سازمان برای تبدیل تجربه به دانش و دانش به اقدام نهفته است. به همین دلیل است که بسیاری از پژوهشگران کیفیت و مدیریت دانش، این دو حوزه را مکمل یکدیگر می‌دانند. مطالعات نشان می‌دهد میان ابعاد مدیریت کیفیت، فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد.

چگونه «مدیریت کیفیت جامع» و «مدیریت دانش» را یکپارچه کنیم؟

برای پیوند مؤثر مدیریت کیفیت و مدیریت دانش، سازمان‌ها می‌توانند اقدامات زیر را در دستور کار قرار دهند:

۱) ثبت نظام‌مند درس‌آموخته‌ها پس از هر پروژه، اقدام اصلاحی یا فعالیت بهبود.

۲) ایجاد مخازن دانش سازمانی برای نگهداری و دسترسی آسان به تجربیات گذشته.

۳) تشکیل انجمن‌های خبرگی و اجتماعات دانشی میان واحدهای مختلف.

۴) مستندسازی دانش خبرگان پیش از بازنشستگی یا خروج کارکنان کلیدی.

۵) ترویج فرهنگ اشتراک دانش به جای انحصار دانش.

۶) استفاده از فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی برای بازیابی و انتشار دانش سازمانی.

۷) اندازه‌گیری شاخص‌های دانشی در کنار شاخص‌های کیفیت.

زمانی که این اقدامات در کنار ابزارهای کلاسیک کیفیت قرار گیرند، سازمان نه تنها مشکلات را حل می‌کند بلکه از هر مسئله فرصتی برای یادگیری می‌سازد.

جمع‌بندی

مدیریت کیفیت جامع بدون مدیریت دانش شبیه تلاش برای پر کردن یک مخزن سوراخ است. سازمان دائماً مشکلات را حل می‌کند، اما دانش حاصل از آن‌ها از بین می‌رود. در نتیجه همان اشتباهات دوباره تکرار می‌شوند و چرخه یادگیری شکل نمی‌گیرد. مدیریت کیفیت می‌پرسد: «چگونه بهتر شویم؟» در حالی که مدیریت دانش می‌پرسد: «چگونه مطمئن شویم این بهبود برای همیشه در سازمان باقی می‌ماند؟» سازمان‌های پیشرو در سال ۲۰۲۶ و سال‌های پس از آن، صرفاً سازمان‌هایی با بهترین فرآیندها نخواهند بود؛ بلکه سازمان‌هایی خواهند بود که توانایی بیشتری در یادگیری، اشتراک‌گذاری دانش و تبدیل تجربه‌های فردی به هوش جمعی دارند. کیفیت پایدار، حاصل آن چیزی نیست که سازمان انجام می‌دهد؛ حاصل آن چیزی است که سازمان یاد می‌گیرد و با دیگران به اشتراک می‌گذارد. این همان نقطه تلاقی مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش است؛ جایی که برتری عملیاتی به هوشمندی سازمانی تبدیل می‌شود.



احمد سپهری
مشاور و مدرس مدیریت دانش

۱۴ گورستان دانش؛ سرنوشت دانش‌هایی که هرگز به کار گرفته نمی‌شوند

در سال‌های فعالیت حرفه‌ای‌ام به‌عنوان مشاور مدیریت دانش، با سازمان‌های مختلفی مواجه شده‌ام که برای توسعه نظام مدیریت دانش خود سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی انجام داده‌اند. در این سازمان‌ها، اسناد و گزارش‌های متعددی از پروژه‌ها وجود دارد، تجربه‌های کارکنان در قالب درس‌آموخته‌ها ثبت شده‌اند، جلسات انتقال تجربه برگزار می‌شود، انجمن‌های خبرگی شکل گرفته‌اند و حتی سامانه‌های پیشرفته‌ای برای ثبت، دسته‌بندی و بازیابی دانش در اختیار کارکنان قرار گرفته است.



در نگاه اول، همه‌چیز نشان می‌دهد که سازمان در مسیر مناسبی برای مدیریت دانش قرار دارد؛ اما وقتی کمی دقیق‌تر به موضوع نگاه می‌کنیم، با یک پرسش جدی مواجه می‌شویم: چه میزان از دانشی که سازمان برای تولید، ثبت و نگهداری آن وقت و هزینه صرف کرده، واقعاً در فعالیت‌های روزمره مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

در برخی از این سازمان‌ها، وقتی از کارکنان درباره استفاده از درس‌آموخته‌های پروژه‌های قبلی، تجربه‌های ثبت‌شده همکاران یا مستندات موجود سؤال می‌کنم، پاسخ‌ها چندان امیدوارکننده نیست. گاهی افراد حتی از وجود چنین دانشی اطلاع ندارند. در مواردی هم می‌دانند که اطلاعاتی در سامانه وجود دارد، اما نمی‌دانند چطور باید آن را پیدا کنند یا اساساً چه ضرورتی دارد که پیش از شروع یک فعالیت، تجربه‌های قبلی را بررسی کنند.

این وضعیت مرا به مفهومی رسانده است که می‌توان آن را «گورستان دانش» نامید؛ جایی که دانش‌های ارزشمند سازمان در آن دفن نمی‌شوند، بلکه به شکلی رسمی و منظم نگهداری می‌شوند، اما عملاً از جریان کار و تصمیم‌گیری سازمان خارج می‌مانند.

وقتی ثبت دانش به هدف تبدیل می‌شود، نه وسیله

یکی از چالش‌هایی که در برخی پروژه‌های مدیریت دانش با آن مواجه شده‌ام، غلبه نگاه مستندسازی بر نگاه بهره‌برداری از دانش است. سازمان تصمیم می‌گیرد تعداد مشخصی درس‌آموخته ثبت کند، برای هر واحد سازمانی یک مخزن دانش ایجاد کند، تعداد معینی سند و تجربه گردآوری کند یا کارکنان را به ثبت دانش ترغیب کند. این اهداف در جای خود ارزشمند هستند، اما مسئله از جایی آغاز می‌شود که دستیابی به این شاخص‌ها به معنای موفقیت نظام مدیریت دانش تلقی شود.

در چنین شرایطی، ممکن است واحد مدیریت دانش گزارش دهد که صدها تجربه ثبت شده، ده‌ها جلسه انتقال تجربه برگزار شده و هزاران سند در سامانه بارگذاری شده است. این اعداد در گزارش‌های مدیریتی جذاب به نظر می‌رسند، اما به‌تنهایی پاسخ نمی‌دهند که آیا سازمان توانسته است از این دانش‌ها برای حل مسائل، کاهش خطاها، بهبود فرایندها یا افزایش کیفیت تصمیم‌گیری استفاده کند؟

برای مثال، فرض کنیم در یک شرکت صنعتی، تجربه ارزشمندی درباره علت خرابی مکرر یک تجهیز در جریان تعمیرات اساسی ثبت شده است. در این تجربه، علت اصلی خرابی، اقدام اصلاحی انجام‌شده و توصیه‌هایی برای جلوگیری از تکرار آن به‌خوبی تشریح شده است. بااین‌حال، اگر گروه تعمیرات در پروژه بعدی از این تجربه اطلاع نداشته باشد یا هنگام برنامه‌ریزی تعمیرات به آن مراجعه نکند، ثبت آن چه تغییری در عملکرد سازمان ایجاد کرده است؟

در واقع، سازمان هزینه کرده تا دانشی را از ذهن افراد استخراج کند، آن را به یک مستند تبدیل کند و در یک سامانه قرار دهد؛ اما هنوز نتوانسته است این دانش را به بخشی از رفتار عملیاتی خود تبدیل کند.

به اعتقاد من، این یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های میان «مدیریت مستندات» و «مدیریت دانش» است. مستندسازی به ما کمک می‌کند دانش را نگهداری کنیم، اما مدیریت دانش زمانی معنا پیدا می‌کند که این دانش در زمان مناسب، در اختیار فرد مناسب قرار گیرد و در یک فعالیت واقعی به کار گرفته شود.



گورستان دانش چگونه شکل می‌گیرد؟

گورستان دانش معمولاً یک‌شبه ایجاد نمی‌شود. این وضعیت حاصل مجموعه‌ای از تصمیم‌ها، رفتارها و ضعف‌های تدریجی در نظام مدیریت دانش است. حتی ممکن است سازمان در ظاهر یکی از موفق‌ترین سازمان‌ها در زمینه مستندسازی دانش باشد، اما به‌تدریج فاصله میان دانش ثبت‌شده و عملکرد واقعی آن افزایش پیدا کند.

یکی از دلایل اصلی شکل‌گیری این وضعیت، جدا شدن فعالیت‌های مدیریت دانش از فرایندهای اصلی سازمان است. در برخی سازمان‌ها، مدیریت دانش به‌عنوان فعالیتی مستقل تعریف می‌شود که مسئولیت آن بر عهده یک واحد مشخص است. این واحد برنامه‌های متنوعی برای دریافت تجربه‌ها، برگزاری جلسات، تولید محتوا و توسعه سامانه‌ها اجرا می‌کند، اما ارتباط مؤثری میان این فعالیت‌ها و فرایندهای عملیاتی سازمان برقرار نمی‌شود.

برای مثال، در یک سازمان پروژه‌محور، درس‌آموخته‌ها باید بخشی از چرخه مدیریت پروژه باشند؛ یعنی در زمان آغاز پروژه، برنامه‌ریزی، اجرا و خاتمه آن مورد توجه قرار گیرند. اگر ثبت و بررسی درس‌آموخته‌ها صرفاً به یک فعالیت جانبی در کنار پروژه تبدیل شود، طبیعی است که پس از مدتی کارکنان آن را بیشتر یک الزام اداری بدانند تا ابزاری برای بهبود عملکرد.

عامل دیگر، انباشت دانش بدون توجه به کیفیت و قابلیت استفاده آن است. گاهی در فرایندهای جمع‌آوری دانش، کمیت بر کیفیت غلبه می‌کند. تعداد زیادی تجربه ثبت می‌شود، اما برخی از آن‌ها فاقد جزئیات کافی هستند، مسئله مشخصی را توضیح نمی‌دهند یا توصیه عملی قابل استفاده‌ای ندارند. حتی ممکن است چندین مستند با موضوعات مشابه تولید شده باشند، بدون آنکه ارتباط میان آن‌ها مشخص باشد.

در چنین شرایطی، کارکنان هنگام جست‌وجو با حجم زیادی از اطلاعات مواجه می‌شوند و تشخیص اینکه کدام مستند واقعاً برای مسئله آن‌ها مفید است، دشوار می‌شود. به‌تدریج، اعتماد کاربران به محتوای سامانه کاهش پیدا می‌کند و ترجیح می‌دهند برای حل مسائل، به تجربه شخصی یا پرس‌وجو از همکاران مراجعه کنند.

از سوی دیگر، تغییرات سازمانی نیز می‌توانند به شکل‌گیری گورستان دانش کمک کنند. دانش ثبت‌شده ممکن است در زمان تولید کاملاً معتبر و کاربردی بوده باشد، اما با تغییر فناوری، تجهیزات، دستورالعمل‌ها، ساختار سازمانی یا شرایط محیطی، اعتبار خود را از دست بدهد. اگر سازوکاری برای بازنگری و به‌روزرسانی دانش وجود نداشته باشد، مخزن دانش به‌تدریج به مجموعه‌ای از اطلاعات قدیمی و بعضاً گمراه‌کننده تبدیل می‌شود.

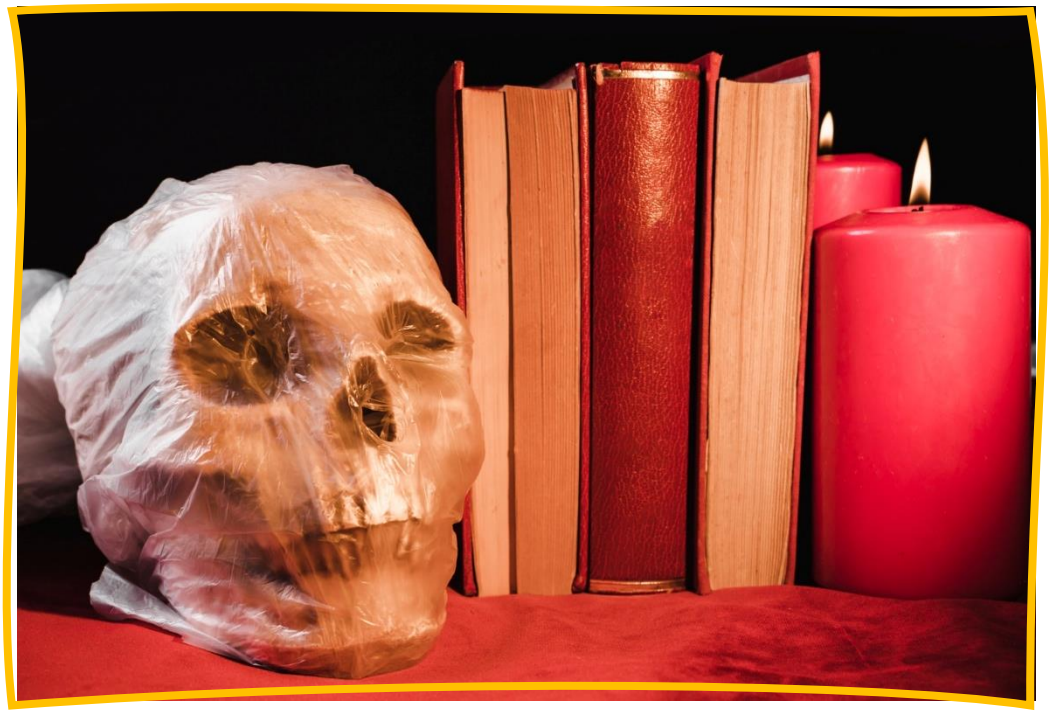
موضوع مهم دیگر، وابستگی استفاده از دانش به انگیزه فردی کارکنان است. اگر مدیران از تجربه‌های ثبت‌شده استفاده نکنند، اگر در جلسات تصمیم‌گیری به دانش موجود ارجاع داده نشود و اگر استفاده از دانش در ارزیابی عملکرد واحدها جایگاهی نداشته باشد، نمی‌توان انتظار داشت کارکنان به‌صورت مستمر برای بازیابی و به‌کارگیری آن وقت بگذارند. در چنین فضایی، ثبت دانش یک وظیفه سازمانی است، اما استفاده از آن به انتخاب شخصی افراد واگذار می‌شود. این همان نقطه‌ای است که فاصله میان فعالیت‌های مدیریت دانش و نتایج واقعی آن شکل می‌گیرد.

دانش پنهان؛ گورستانی که حتی دیده نمی‌شود

اگرچه بخش مهمی از بحث گورستان دانش به تجربه‌ها و مستندات ثبت‌شده مربوط است، اما نباید از نوع دیگری از این مسئله غافل شویم: دانشی که هرگز از ذهن افراد خارج نمی‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنانی حضور دارند که سال‌ها تجربه فعالیت در یک حوزه تخصصی را پشت سر گذاشته‌اند.

آن‌ها می‌دانند در مواجهه با یک خرابی خاص چه اقدامی مؤثر است، کدام تصمیم در شرایط بحرانی می‌تواند از بروز خسارت جلوگیری کند، چگونه باید با یک مسئله پیچیده عملیاتی برخورد کرد یا چه نکاتی در تعامل با پیمانکاران و تأمین‌کنندگان اهمیت دارد.

این افراد ممکن است بارها مسائل مشابهی را حل کرده باشند، اما بخش قابل توجهی از دانش آن‌ها همچنان در ذهنشان باقی مانده است. سازمان شاید از وجود چنین افرادی آگاه باشد، اما تا زمانی که این دانش به دیگران منتقل نشود، عملاً دسترسی سازمان به آن محدود خواهد بود. گاهی این دانش در قالب چند فایل یا گزارش ناقص ثبت می‌شود، اما بخش اصلی آن در مهارت‌ها، قضاوت‌ها، تجربه‌های زیسته و توانایی تشخیص افراد نهفته است. به همین دلیل، صرفاً درخواست از کارکنان برای تکمیل یک فرم درس‌آموخته نمی‌تواند تمام این دانش را استخراج کند.



در پروژه‌هایی که با هدف شناسایی و استخراج دانش خبرگان انجام داده‌ام، بارها دیده‌ام که یک گفت‌وگوی هدفمند درباره یک مسئله واقعی، اطلاعاتی را آشکار می‌کند که در هیچ‌یک از مستندات رسمی سازمان وجود نداشته است. جزئیاتی درباره چرایی یک تصمیم، نشانه‌های اولیه یک مشکل، اشتباهات رایج یا راهکارهایی که در شرایط خاص جواب داده‌اند. این تجربه‌ها نشان می‌دهد که گورستان دانش فقط مخازن دیجیتالی و پوشه‌های فراموش‌شده نیست؛

گاهی دانشی که می‌تواند آینده یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، در ذهن یک کارشناس باقی مانده و با خروج او از سازمان، عملاً از دسترس خارج می‌شود. بنابراین، مدیریت دانش باید هم‌زمان به دو موضوع توجه کند: زنده نگه‌داشتن دانش آشکار ثبت‌شده و فراهم کردن زمینه انتقال و به‌کارگیری دانش پنهان افراد.

فناوری؛ کتابخانه‌ای بزرگ‌تر یا راهی برای زنده‌کردن دانش؟

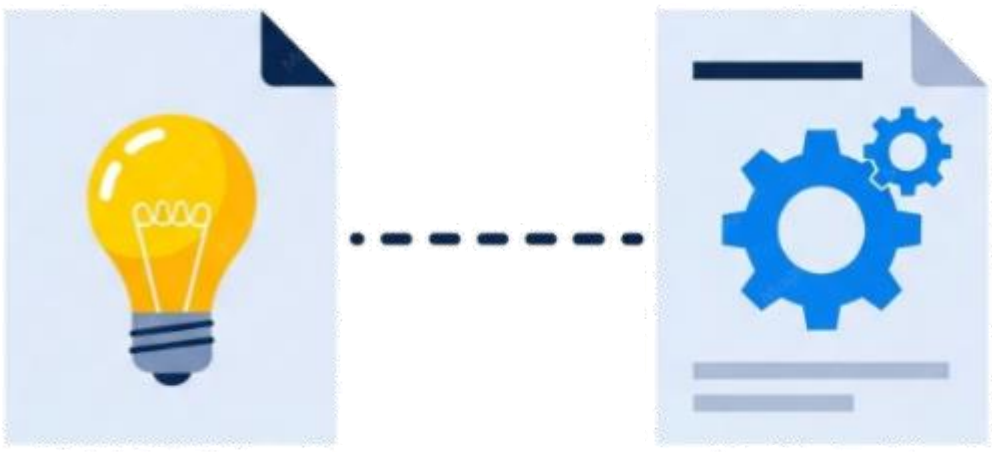
با توسعه سامانه‌های مدیریت دانش، ابزارهای جست‌وجو و در سال‌های اخیر هوش مصنوعی، انتظار می‌رود دسترسی به دانش سازمانی بسیار ساده‌تر از گذشته باشد. سازمان‌ها می‌توانند حجم زیادی از مستندات، گزارش‌ها، دستورالعمل‌ها و تجربه‌ها را در مخازن دیجیتال نگهداری کنند و از ابزارهای هوشمند برای جست‌وجو، دسته‌بندی، خلاصه‌سازی و پاسخ‌گویی به پرسش‌های کارکنان استفاده کنند. این تحولات فرصت بسیار ارزشمندی ایجاد کرده‌اند، اما یک نکته اساسی وجود دارد: فناوری به‌تنهایی نمی‌تواند گورستان دانش را به یک منبع زنده و پویا تبدیل کند.

اگر سازمانی هزاران مستند قدیمی، تکراری، ناقص و فاقد اعتبار را در یک سامانه هوشمند بارگذاری کند، الزاماً به یک نظام مدیریت دانش اثربخش دست پیدا نمی‌کند. حتی ممکن است هوش مصنوعی بتواند این اطلاعات را با سرعت بیشتری بازیابی کند، اما همچنان پاسخ‌هایی ارائه دهد که از نظر محتوایی قدیمی یا برای شرایط فعلی سازمان نامناسب باشند.به همین دلیل، پیش از هوشمندسازی دانش، باید به کیفیت، اعتبار، ساختار و زمینه استفاده از آن توجه کرد. مشخص باشد هر دانش در چه شرایطی تولید شده، چه کسی مسئول اعتبارسنجی آن است، در چه بازه‌ای باید بازنگری شود و برای حل چه مسئله‌ای می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

از طرف دیگر، یکی از قابلیت‌های ارزشمند فناوری‌های جدید، نزدیک کردن دانش به محل انجام کار است. به جای آنکه کارکنان مجبور باشند برای یافتن یک تجربه به سامانه‌ای جداگانه مراجعه کنند، می‌توان دانش مرتبط را در نقطه‌ای در اختیارشان قرار داد که به آن نیاز دارند.

برای مثال، هنگام ثبت درخواست تعمیر یک تجهیز، سامانه می‌تواند تجربه‌های مرتبط با خرابی‌های مشابه را نمایش دهد.

هنگام تدوین پیشنهاد فنی یک پروژه، مستندات پروژه‌های مشابه در دسترس قرار گیرند و هنگام تصمیم‌گیری درباره یک مسئله عملیاتی، تجربه‌های مرتبط با آن مسئله بازیابی شوند. در این رویکرد، هدف دیگر صرفاً ساخت یک کتابخانه دیجیتال بزرگ‌تر نیست؛ هدف این است که دانش به جریان واقعی فعالیت‌های سازمان وارد شود.



چگونه دانش را از گورستان خارج کنیم؟

به اعتقاد من، نخستین گام برای مقابله با گورستان دانش، تغییر نگاه سازمان به مفهوم موفقیت در مدیریت دانش است. تا زمانی که موفقیت با تعداد مستندات، تجربه‌های ثبت‌شده، کاربران سامانه یا جلسات برگزارشده سنجیده شود، طبیعی است که تمرکز اصلی فعالیت‌ها بر تولید محتوا باقی بماند.

باید به‌تدریج شاخص‌هایی تعریف شوند که نشان دهند دانش چگونه در عملکرد سازمان اثر گذاشته است. برای مثال، چه تعداد از تجربه‌های ثبت‌شده در پروژه‌های جدید مورد استفاده قرار گرفته‌اند؟ چه میزان از دوباره‌کاری‌ها با استفاده از درس‌آموخته‌های قبلی کاهش یافته است؟ چند تصمیم مدیریتی با اتکا به دانش و تجربه‌های موجود اتخاذ شده‌اند؟ چه تعداد از خطاهای تکراری با انتقال تجربه و استفاده از دانش پیشین کنترل شده‌اند؟این شاخص‌ها کمک می‌کنند توجه مدیران از میزان تولید دانش به میزان بهره‌برداری از آن منتقل شود.

گام بعدی، پیوند دادن مدیریت دانش با فرایندهای کاری است. دانش زمانی بیشترین ارزش را ایجاد می‌کند که در لحظه نیاز در دسترس باشد. به همین دلیل، باید بررسی کنیم کارکنان در هر فرایند به چه دانشی نیاز دارند و چه تجربه‌هایی می‌تواند کیفیت انجام آن فرایند را بهبود دهد.

در یک سازمان صنعتی، این موضوع می‌تواند به معنای استفاده از درس‌آموخته‌ها در برنامه‌ریزی تعمیرات، بهره‌برداری و مدیریت پروژه‌ها باشد. در یک شرکت خدماتی، می‌تواند به استفاده از تجربه‌های قبلی در پاسخ‌گویی به مشتریان و حل مسائل تکراری منجر شود. در یک سازمان پروژه‌محور نیز باید اطمینان حاصل کرد که دانش پروژه‌های قبلی، ورودی تصمیم‌گیری برای پروژه‌های جدید است.

موضوع مهم دیگر، بازنگری فعال مخازن دانش است. همه دانشی که در گذشته ثبت شده، الزاماً نباید برای همیشه در دسترس و معتبر تلقی شود. برخی مستندات باید به‌روزرسانی شوند، برخی با یکدیگر ادغام شوند و برخی نیز به دلیل تغییر شرایط، از چرخه استفاده خارج شوند. به همین دلیل، لازم است برای دانش‌های کلیدی، متولی مشخصی تعریف شود تا اعتبار و قابلیت استفاده آن‌ها را در طول زمان بررسی کند. از طرف دیگر، باید میان تولیدکنندگان دانش و استفاده‌کنندگان آن ارتباط برقرار شود. گاهی یک تجربه ارزشمند ثبت شده، اما فردی که می‌تواند از آن استفاده کند هرگز با تولیدکننده آن ارتباط پیدا نمی‌کند. انجمن‌های خبرگی، جلسات انتقال تجربه، نشست‌های تخصصی و برنامه‌های مربی‌گری می‌توانند این فاصله را کاهش دهند. ارزش این فعالیت‌ها فقط در تبادل اطلاعات نیست؛ بلکه در ایجاد امکان پرسش، توضیح شرایط و انتقال بخش‌هایی از دانش پنهان است که در یک مستند به‌تنهایی قابل بیان نیستند.

نقش مدیران بسیار تعیین‌کننده است. اگر مدیران پیش از آغاز یک پروژه درباره تجربه‌های مشابه سؤال کنند، در جلسات تصمیم‌گیری به دانش ثبت‌شده ارجاع دهند و از کارکنان بخواهند تصمیم‌های خود را با استفاده از تجربه‌های قبلی بهبود دهند، به‌تدریج استفاده از دانش به بخشی از فرهنگ کاری سازمان تبدیل می‌شود.

به بیان دیگر، برای زنده نگه‌داشتن دانش، نمی‌توان فقط به مسئولان مدیریت دانش تکیه کرد. این موضوع باید به یکی از عادت‌های مدیریتی و عملیاتی سازمان تبدیل شود.

چرخه ثبت تجربه تا ایجاد ارزش

یکی از نکاتی که در مشاوره مدیریت دانش همواره بر آن تأکید دارم، ضرورت نگاه چرخه‌ای به دانش است. دانش نباید در نقطه ثبت متوقف شود. هر تجربه‌ای که ثبت می‌شود، باید بتواند وارد یک مسیر مشخص شود؛ مسیری که از شناسایی یک نیاز واقعی آغاز می‌شود، با اعتبارسنجی و سازمان‌دهی دانش ادامه پیدا می‌کند و در نهایت به استفاده، یادگیری و بهبود منجر می‌شود.

برای مثال، فرض کنیم یک تجربه در زمینه کاهش زمان توقف یک خط تولید ثبت شده است. پس از ثبت و اعتبارسنجی، باید مشخص شود این تجربه برای کدام تجهیزات، واحدها یا شرایط عملیاتی قابل استفاده است.

سپس باید در اختیار افرادی قرار گیرد که با مسئله مشابه مواجه هستند. پس از استفاده نیز لازم است نتیجه آن بررسی شود؛ آیا راهکار پیشنهادی مؤثر بوده است؟ آیا شرایط جدید نیازمند اصلاح آن است؟ آیا تجربه دیگری به دانش قبلی اضافه شده است؟

در چنین شرایطی، دانش از یک مستند ثابت به یک دارایی در حال تکامل تبدیل می‌شود. نکته مهم این است که همیشه قرار نیست استفاده از دانش به معنای تکرار یک راهکار قبلی باشد. گاهی بررسی یک تجربه ثبت‌شده باعث می‌شود کارکنان متوجه شوند که شرایط فعلی با شرایط گذشته متفاوت است و نباید همان اقدام را تکرار کنند. حتی چنین تصمیمی نیز نوعی بهره‌برداری از دانش محسوب می‌شود؛ زیرا سازمان با اتکا به تجربه گذشته، از تکرار یک تصمیم نامناسب جلوگیری کرده است. بنابراین، ارزش دانش فقط در پاسخ‌هایی نیست که در اختیار ما قرار می‌دهد، بلکه در کیفیت پرسش‌ها، تصمیم‌ها و اقداماتی است که به دنبال آن شکل می‌گیرند.



سازمان‌های آینده؛ نه با دانش بیشتر، بلکه با دانش زنده‌تر

امروزه سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به اطلاعات و دانش دسترسی دارند. گزارش‌ها، مستندات، داده‌ها، تجربه‌های کارکنان و منابع بیرونی با سرعت زیادی تولید و ذخیره می‌شوند. بااین‌حال، افزایش حجم دانش لزوماً به معنای افزایش توانمندی سازمان نیست.

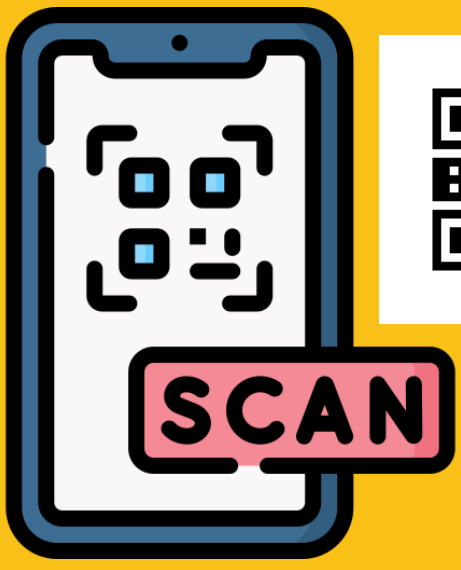
سازمانی را تصور کنید که هزاران تجربه ثبت‌شده دارد، اما همچنان اشتباهات گذشته را تکرار می‌کند. سازمانی که کارکنان آن بارها برای حل یک مسئله از ابتدا تلاش می‌کنند، درحالی‌که پاسخ آن در تجربه همکاران قبلی وجود دارد. یا سازمانی که با خروج یک نیروی باتجربه، بخش مهمی از توان حل مسئله خود را از دست می‌دهد، چون هیچ سازوکار مؤثری برای انتقال و به‌کارگیری دانش او ایجاد نکرده است.

این سازمان‌ها الزاماً با کمبود دانش مواجه نیستند؛ بلکه با مسئله‌ای عمیق‌تر روبه‌رو هستند: **ناتوانی در تبدیل دانش موجود به قابلیت سازمانی**.

از نگاه من، یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های مدیریت دانش در سال‌های پیش رو، عبور از منطق جمع‌آوری و انباشت دانش و حرکت به سمت بهره‌برداری هدفمند از آن است. شاید زمان آن رسیده باشد که در کنار پرسش‌های همیشگی درباره تعداد درس‌آموخته‌ها، میزان مشارکت کارکنان و حجم مستندات، سؤال‌های متفاوت‌تری مطرح کنیم: آخرین باری که یک تجربه ثبت‌شده باعث تغییر در یک تصمیم یا روش اجرایی شد، چه زمانی بود؟ کدام دانش سازمانی توانست از تکرار یک خطا جلوگیری کند؟ چه تجربه‌ای از یک واحد به واحد دیگر منتقل شد و چه ارزشی ایجاد کرد؟ این پرسش‌ها می‌توانند تصویر واقعی‌تری از وضعیت مدیریت دانش در سازمان ارائه دهند.

در پایان، به نظرم باید یک واقعیت را بپذیریم: دانش صرفاً به این دلیل که ثبت شده، حفظ نشده است. دانش زمانی زنده می‌ماند که دیده شود، به اشتراک گذاشته شود، مورد پرسش قرار گیرد، در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته باشد و در عمل به کار گرفته شود. گورستان دانش زمانی شکل می‌گیرد که سازمان تصور کند با ثبت یک تجربه، مأموریت خود را به پایان رسانده است. درحالی‌که ثبت دانش، در واقع آغاز یک مسئولیت بزرگ‌تر است؛ مسئولیت تبدیل دانسته‌ها به توانمندی، تصمیم و اقدام. شاید مسئله بسیاری از سازمان‌ها این نباشد که چه چیزی نمی‌دانند؛ مسئله این باشد که از دانسته‌های خود چه استفاده‌ای نمی‌کنند و شاید مهم‌ترین پرسشی که هر مدیر و متولی مدیریت دانش باید از خود بپرسد، این باشد: در سازمان ما چه میزان دانش ارزشمند وجود دارد که فقط نگهداری می‌شود، اما زندگی نمی‌کند؟

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