

Editor - in chief lecture

# Transformational Knowledge Management: A New Generation of Knowledge Management to Facilitate Digital Transformation<sup>1</sup>

Muhammad Hassanzadeh

Professor, Department of Information Science and Knowledge, Tarbiat Modares University, Tehran,  
Iran. hasanzadeh@modares.ac.ir

## Abstract

Concurrent with the rapid development of digitalization in various fields, the signs of entering the age of virtual life have become more manifest.

The advent of social networks, spaces mixed with virtual reality and the strong tendency of citizens to communicate with the new space, and the unprecedented acceptance of communications and relationships in this space, has necessitated the digital transformation.

Although the term of Digital has been designated as an adjective for transformation, digital transformation is not limited to the digitalization directive or process.

Digital transformation is the process of transitioning traditional entities based on communication, relationships, and the physical ecosystem into a world based on non-physical occasions and entities.

Knowledge management is one of the most important facilitators of change. The knowledge nature of digital transformation and its highly dynamic and variable features require changes in attitudes and the facilitation of knowledge management.

For this reason, transformational knowledge management can be suggested as a suitable solution. In this paper, an attempt has been made to briefly explain the formation process and the distinctive features of transformational knowledge management called Knowledge Management 4.0.

**Keywords:** Transformational Knowledge Management, Knowledge Management 4.0, Digital Transformation.

---

Hassanzadeh, Muhammad (2021). Transformational Knowledge Management: A New Generation of Knowledge Management to Facilitate Digital Transformation. *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(4). DOI: 10.22091/stim.2021.2041

© the authors / **Publisher:** University of Qom



## مدیریت دانش تحولی: نسل جدید مدیریت دانش برای تسهیل گری تحول دیجیتال

محمد حسن زاده

استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. hasanzadeh@modares.ac.ir

### چکیده

هم‌زمان با توسعه شتابان دیجیتالی شدن در عرصه‌های مختلف، نشانه‌های ورود به عصر زندگی مجازی بیش از پیش نمایان شده است. ظهور شبکه‌های اجتماعی، فضاهاى درآمیخته با واقعیت مجازی و گرایش شدید شهروندان به برقراری ارتباط با فضای جدید و استقبال بی‌سابقه از ارتباطات و مناسبات این فضا، نیاز به تحول دیجیتال را ضرورت بخشیده است. هرچند واژه دیجیتال به عنوان صفت برای تحول منصوب شده، اما، تحول دیجیتال به امر یا فرایند دیجیتال‌سازی محدود نیست. تحول دیجیتال، فرایند گذر موجودیت‌های سنتی مبتنی بر ارتباطات، مناسبات و زیست-بوم فیزیکی به دنیای مبتنی بر مناسباتها و موجودیت‌های غیر فیزیکی است. مدیریت دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین تسهیل‌گرهای تحول به شمار می‌رود. ماهیت دانشی تحول دیجیتال و ویژگی‌های به شدت پویا و متغیر آن، اقتضاء می‌کند که تغییراتی در نوع نگرش و تسهیل‌گری مدیریت دانش نیز تغییراتی حاصل شود. به همین دلیل، مدیریت دانش تحولی می‌تواند به عنوان راه‌حل مناسبی پیشنهاد شود. در این نوشتار، تلاش شده است به صورت خلاصه، روند شکل‌گیری و ویژگی‌های متمایز مدیریت دانش تحولی با عنوان مدیریت دانش ۴.۰ تبیین شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش تحولی، مدیریت دانش ۴.۰، تحول دیجیتال.

## ۱. مقدمه

مدیریت دانش در مسیر رشد خود نسل‌های سه گانه‌ای را پشت سر گذاشته است. مدیریت دانش نسل اول، بیشتر بر اشتراک‌گذاری دانش متمرکز بوده و تاکید بسیار زیادی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات داشته است. غلبه دیدگاه فناوری‌گرایانه در نسل اول مدیریت دانش موجب شد که بسیاری از سازمان‌ها با محدود کردن فعالیت‌های مدیریت دانش به سیستم‌های رایانه‌ای، با استقرار یک نرم‌افزار مدیریت دانش، فرایند مدیریت دانش را تمام شده تلقی کرده و تا حدود زیادی از ابعاد انسانی و کسب و کاری مدیریت دانش و نقش آن در تحول سازمانی چشم‌پوشی کنند. وقوع شکست و ناکامی در دستیابی به اهداف مدیریت دانش و شکل‌گیری فاصله بین خواست سازمان‌ها و عملکرد مدیریت دانش، موجب بازنگری در فرایندها، رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش شده و حرکت به سمت نسل دوم را تسریع کرد.

نسل دوم مدیریت دانش با نگاه فرایندی و تا حدودی اجتماعی به مدیریت دانش عین شده و با تعمق در ارتباط مفهومی مدیریت دانش با کسب و کار و همچنین آگاه‌سازی کارکنان با لایه‌های سازمانی، محیطی و صنعت همراه شد. در نسل دوم مدیریت دانش، توجه به فرایند بلوغ و سطح بلوغ مدیریت دانش بیشتر مورد توجه متخصصان امر و مدیران سازمانی قرار گرفت. تلاش‌های انجام شده برای توسعه زیرساخت‌های سازمانی از جمله توجه به نقش و جایگاه منابع انسانی، نسل دوم مدیریت دانش را با موفقیت‌های بیشتری همراه کرد. نقش مشاوران بین‌المللی و ادبیات علمی چندرشته‌ای و میان‌رشته‌ای در این موفقیت غیر قابل انکار بوده است. اما هنوز در مدیریت دانش نسل دوم، خلاء جدی در ارتباط با قابلیت‌های سازمانی و ماهیت دانشی کسب و کارها وجود داشت.

نسل سوم مدیریت دانش با اتکای بر توسعه قابلیت‌ها و تمرکز بر ایجاد ارتباط وثیق بین راهبردهای کسب و کار و راهبردهای دانشی سازمان، افق‌های جدیدی را پیش روی سازمان‌ها قرار داد. شکل‌گیری ساختارهای مدیریت دانش در سازمان‌ها، توسعه شبکه‌های دانش، نگاه آنتولوژیک به کارکرد دانش در فضای کسب و کار و ارتباط آن با زیست-بوم پیرامونی، از جمله ویژگی‌های این نسل از مدیریت دانش بوده است. یکی از مهم‌ترین وجود ممیزه مدیریت دانش ۳۰۰ توجه به زنجیره ارزش سازمانی بوده است. به همین دلیل، ارزش‌آفرینی به عنوان بخش مهمی از مدیریت قلمداد می‌شود. هرچند، سازمان‌های بسیار کمی با تحولات عرصه مدیریت دانش همگام بوده‌اند،

اما تلاش برای همگام‌سازی مدیریت دانش با تحولات جهانی ادامه دارد.

## ۲. مدیریت دانش ۴.۰

تحولات سریع در عرصه جهانی از یک‌سو سازمان‌ها را با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده، از سوی دیگر، لزوم ارائه راه‌حل برای چالش‌ها را ضرورت بیشتری بخشیده است. نفوذ روزافزون شبکه‌های اجتماعی، ظهور پدیده‌های مربوط به فضای بعد از دیجیتال شدن (مانند متاورس)، پیشرفت‌های شگفت‌انگیز در عرصه هوش مصنوعی، رواج ارزش‌های دیجیتال، و درهم تنیدگی همه کسب و کارها و کلیه شئون زندگی با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، تحول بزرگ را اجتناب‌ناپذیر کرده است. در تحول بزرگ، صرفاً تلاش برای تغییر در بخشی از کسب و کار یا طی کردن مسیر خطی و سلسله‌مراتبی توسعه پاسخگو نیست، بلکه نگاهی از نوع دیگر، اقدامی در مسیر کاملاً جدید، نوآوری بی‌بدیل برای ساخت جهانی دیگر نیاز است تا افراد و سازمان‌ها بتوانند به نیازهای جدید پاسخگو باشند.

در این میان، نقش و جایگاه دانش به عنوان عامل اصلی حرکت همچنان پررنگ و غیر قابل تغییر باقی مانده و حتی ارتقاء یافته است. هم‌زمان با حرکت به سمت آینده متحول، وظیفه‌ها و کارکردهای مبتنی بر دانش اهمیت افزون‌تری نیز پیدا می‌کند. در عصر جدید، دانش از دو منظر دارای اهمیت است: نخست از منظر خلق آن به عنوان عامل حرکت در منظومه شناختی عامل انسانی که ریشه تمام تحولات جاری و آتی را تشکیل می‌دهد. دوم، از منظر انتقال آن به عامل‌های هوشمند مصنوعی که آینده تحولات به میزان بلوغ آنها بستگی دارد. عامل‌های هوشمند امروز در تمام شئون زندگی از شبکه‌های اجتماعی گرفته تا صنعت، دفاع، کشاورزی، آموزش، نظارت و غیره نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. اینترنت اشیاء و هوشمندسازی متصل از جمله دستاوردهای بارز در این عرصه به شمار می‌روند که با ایجاد ارتباط بین گنجینه‌های عظیم داده و وظیفه‌های تعریف شده پویا، امکان استنتاج سریع و دقیق را فراهم می‌آورند.

مدیریت دانش ۴.۰ به عنوان مدیریت دانش تحولی از یک‌سو با ارزش‌آفرینی به عنوان میراث نسل سوم در ارتباط است، از سوی دیگر، تسهیل تحول بزرگ در سازمان‌ها را برعهده دارد. ابزارهای تحلیلی هوشمند مهم‌ترین پیشران مدیریت دانش ۴.۰ به حساب می‌آید. در مدیریت دانش تحولی، ایجاد ارتباط بین هوش‌های چندگانه انسانی و هوشمندی مصنوع موجب دستیابی به استنتاج چندگانه، پویا، سناریو محور و آینده‌نگر می‌شود که از آن می‌توان به عنوان نقطه عطف در

سیر تکامل مدیریت دانش یاد کرد. همیشه مدیریت دانش بر داده‌ها، اطلاعات و پیش‌داشته‌های ذهنی و سازمانی استوار بوده است. اما مدیریت دانش ۴.۰ با بهره‌گیری از ابزارهای تحلیلی به آینده و افق‌های پیش‌رو تمرکز بیشتری دارد.

### ۳. ویژگی‌های بارز مدیریت دانش ۴.۰

اجتناب‌ناپذیری تحول دیجیتال در سطوح فردی، سازمانی و ملی موجب شده که نیازمندی‌های مدیران، کارمندان و محیط‌های کاری با تغییرات اساسی روبه‌رو شود. اتصال‌پذیری ساختارها در درون سازمان و بیرون از آن و همچنین مدیریت دانش ۴.۰ در سطح اهداف، ابزارها، فرایندها، منابع، جریان دانش، امنیت و اشاعه دانش با نسل‌های پیشین خود تفاوت‌های جدی دارد.

جدول ۱- ویژگی‌های مدیریت دانش ۴.۰ از منظر فردی، سازمانی و بینا-سازمانی

ردیف	موقفه	بُعد	
		فردی	سازمانی
۱	اهداف	توانمندسازی	بینا-سازمانی بازآرایی
۲	ابزار	برنامه‌های کاربردی با محوریت گوشی‌های هوشمند	واقعیت مجازی/ هوش مصنوعی/ ابزارهای تحلیلی
۳	فرایند	عاملیت فرافعال	چابکی
۴	منابع	خودمنبع‌گزینی	اقدام مشترک
۵	جریان دانش	چند مسیری	کپکشان دانش
۶	امنیت	محافظت	زنجیره بلوک
۷	اشاعه	مربی‌گری	ارزش-بنیانی همکارانه

مدیریت دانش ۴.۰ به عنوان مدیریت دانش تحولی در سه سطح فردی، سازمانی و بینا-سازمانی از ویژگی‌هایی برخوردار است که آن را از نسل‌های پیشین متمایز می‌کند. در سطح فردی، هدف‌گذاری به سمت توانمندسازی هرچه بیشتر افراد و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای برای ایفای نقش سازنده در انجام امور محوله و بروز توانمندی‌های نوآورانه در راستای اهداف سازمانی حرکت می‌کند. به همین دلیل پایه‌های مدیریت دانش ۴.۰ در ایجاد توانمندی تحول در افراد به عنوان تسهیل‌گرهای تحول در سازمان قرار دارد. از منظر ابزار، دستیابی و استفاده از برنامه‌های کاربردی با محوریت گوشی‌های هوشمند در اولویت قرار می‌گیرد تا افراد بتوانند در سریع‌ترین زمان نیازمندی‌های خود را پاسخ دهند و امور محوله را به انجام برسانند. به اشتراک‌گذاری سریع،

دسترسی به متخصصان، پایگاه‌های اطلاعاتی و سایر محمول‌های اطلاعات و دانش از جمله اهداف مدنظر در این عرصه به‌شمار می‌روند. یادگیری مستقل، ایجاد جریان‌های چندگانه دانش و مربی‌گری افراد برای انتقال دانش و تجربیات از جمله ویژگی‌های بارز مورد توجه در مدیریت دانش ۴.۰ هستند.

در سطح سازمانی، تحول یک هدف اولویت‌دار به‌شمار می‌رود. ایجاد پویایی و زمینه‌سازی برای سازگاری سریع با تغییرات روزافزون در ابعاد مختلف مانند مدل‌های کسب و کار، فناوری‌های مورد استفاده، نیروی انسانی سیال و غیره جزء پیش‌زمینه‌های تحول به‌شمار می‌روند. بکارگیری فناوری‌های تحولی مانند واقعیت مجازی، هوش مصنوعی و ابزارهای تحلیلی، بُعد ابزاری مدیریت دانش ۴.۰ در سطح سازمانی را تشکیل می‌دهند. جمع‌سپاری و ایجاد ساختارهای چابک و دستیابی به کهنکشان دانش از درهم‌کرد منابع و کانال‌های مختلف دانش به مدیران دانش این امکان را می‌دهد که سازمان را برای رویارویی با تغییرات وسیع و عمیق آماده کنند. استفاده از بروندهای ابزارهای تحلیلی و تبدیل آنها به دروندا‌های تصمیم‌گیری انسانی و ماشینی از اهمیت بالایی برخوردار هستند. محافظت از دارایی‌های دانشی در سطح سازمان از طریق رمزنگاری اختصاصی و ایجاد ساختارهای ایمن به انجام می‌رسد تا جریان دانش در درون ساختارهای سازمانی به ایجاد ارزش پایدار کمک کند.

در سطح بینا-سازمانی، بازآرایی مداوم برای دستیابی به نقطه تعادل منافع پایدار اولویت مهم مدیریت دانش ۴.۰ است. ایجاد ائتلاف‌های فناورانه برای توانمندسازی ابزاری به شکل‌گیری شبکه‌های بینا-سازمانی کمک می‌کند. ائتلاف‌های خرد و اقدامات مشترک به هماهنگی هرچه بیشتر سازمان‌ها می‌انجامد. اما دستیابی به این سطح از هماهنگی و پایدارسازی آن در حین همکاری‌های پویا و محیط متحول، چالش بزرگی برای مدیریت دانش به حساب می‌آید. امنیت دارایی‌های دانشی با استفاده از ساختارهای زنجیره بلوک تأمین می‌شود و تاکید اشاعه دانش بر اقدامات همکارانه است. اقدامات مشترک چندوجهی و ویژگی دیگری است که وجه متمایز مدیریت دانش با نسل‌های پیشین می‌باشد.

#### ۴. نتیجه‌گیری

هم‌زمان با تحولات وسیع در عرصه سازمانی و جهانی، تحول در مدیریت دانش اجتناب‌ناپذیر شده است. امروزه با گذشت نزدیک به یک سده از ظهور و ورود عبارت مدیریت دانش به ادبیات

علمی و سپس جاری‌سازی آن در سازمان‌های مختلف بخش دولتی و خصوصی، نسل‌های مدیریت دانش نیز به سمت تکامل بیشتر حرکت می‌کنند. مدیریت دانش ۴.۰ به عنوان نسل جدید مدیریت دانش باید بر تسهیل تحول تاکید داشته باشد. به عبارت دیگر، سازمان‌ها اعم از بخش خصوص و دولتی در مرحله گذار قرار گرفته‌اند. عبور موفقیت‌آمیز از این مرحله نیازمند جاری‌سازی مدیریت دانش تحولی است.

مدیریت دانش تحولی بر توانمندسازی منابع انسانی، کاربست فناوری‌های تحلیلی و هوشمند، تسهیل ائتلاف‌های سازمانی، توسعه مهارت‌های خودارتقای و یادگیری مستقل و محافظت جدی از دارایی‌های دانشی استوار است. مدیریت دانش ۴.۰ به هیچ عنوان جزیره‌ای جدا از فرایندهای سازمانی نیست و ارتباط تنگاتنگی با فرایندها و ساختارهای سازمانی دارد. هوشمندسازی فرایندهای مدیریت دانش در اولویت جدی قرار گرفته است. استخراج هوشمند دانش، ایجاد ارتباط دانشی ماشین با ماشین، تسهیل جریان اطلاعات مبتنی بر گنجینه‌های کارآمد داده، از جمله ویژگی‌هایی است که در فرایندهای مدیریت دانش ۴.۰ جایگاه بسیار والایی دارند.

جاری‌سازی مدیریت دانش تحولی قبل از هر چیز ایجاد ارتباط بین توانمندی‌های ماشینی و نوآوری‌های انسانی است. سرعت و دقت عامل‌های هوشمند و تبادل دانش مطمئن بین آنها بستر مناسبی برای توسعه زنجیره ارزش سازمان و بکارگیری آن در راستای ایجاد تحول پایدار فراهم می‌کند. هم‌زمان با توسعه نسل‌های جدید مدیریت دانش، همچنان جایگاه نیروی انسانی و محوریت آن در فرایندهای خلق، اشاعه، توسعه، ممیزی و کاربست آن در سطح سازمان و بینا-سازمان برجسته و تعیین‌کننده خواهد بود و تحول دیجیتال بدون مدیریت دانش تحولی امکان‌پذیر نیست.

#### استناد به این مقاله

DOI: 10.22091/stim.2021.2041

حسن‌زاده، محمد (۱۴۰۰). سخن سردبیر: مدیریت دانش تحولی: نسل جدید مدیریت دانش برای

تسهیل‌گری تحول دیجیتال. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۷(۴): ۷-۱۴.