

## Editor in Chief's word

### The role of critical thinking in the knowledge management process

Ruhollah Tavallaei<sup>1</sup>

Knowledge management and critical thinking are two broad and important phenomena for organizations and contemporary society, and the concepts related to them have been well discussed in the theoretical literature of knowledge management and critical thinking. However, the existing conceptual links between knowledge management and critical thinking have been less analyzed and the role of critical thinking in the knowledge management process has not been well explained. The purpose of this article is to fill this theoretical gap and provide conceptual connections between knowledge management and critical thinking.

Analyzing the concepts of critical thinking and knowledge management provides the possibility of identifying links in three dimensions.

- 1) communication (individual, group and organizational relationships in the process);
- 2) process (how to achieve goals);
- 3) Goal (the direction of the process).

---

1. Editor in Chief of the Scientific Journal of Organizational Knowledge Management and Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

E-mail: tavallae.r@gmail.com

Table 1. Three-dimensional elements linking critical thinking and knowledge management

	Critical Thinking	Dimensions	knowledge management	
Individual attitudes, individual abilities and skills, background knowledge	Dialogue, freedom, respect, openness, cooperation	Relationship	knowledge sharing culture, positive organizational environment, Trust, openness, participation	Knowing the members of the organization, the abilities and experiences of the members of the organization
	Thinking process includes information selection, analysis, interpretation, development of valid or meaningful arguments during information selection	Process	Knowledge accumulation, analysis and review, application use and sharing	
	Correct and professional decisions or conclusions	purpose	Organizational decisions, effective activities and social responsibility, management and process improvement, innovations, new products and services.	

Critical thinking and the goals of knowledge management are related to the development and progress of people, organizations, and society, and it gives it a very wide and vague content, and at the same time, it gives it very practical and specific goals, that is, solving relevant problems and making effective decisions. For example, in global structures; Like the World Health Organization (WHO, 2020), knowledge management clearly focuses on fact-based policy and decision-making. Therefore, critical thinking is used as a tool to achieve this goal. Critical thinking, like evidence-based thinking, helps to make basic decisions and direct individual activities towards organizational improvement. "Critical thinking as a normative principle is a powerful tool that contributes to the professional arsenal of any organization, especially in making critical decisions, solving problems, and guiding the

company toward holistic organizational progress that benefits not just a few, but all." (Elicor, 2017). Critical thinking is seen as a safeguard against possible failures, with the hope that repeated problems will be easier to overcome in the future and that the organization will acquire a certain resistance to difficulties and be able to use "lessons learned" in adapting to new challenges.

Critical thinking and knowledge management cannot exist without relationships, that is, without communication between people, organizations and societies. While the discourse of critical thinking constantly emphasizes that critical thinking is individual and independent thinking, at the same time it is emphasized that critical thinking is also social thinking. There is no contradiction between these two positions. People with critical thinking think and make their own decisions, but their thinking and decisions are influenced by the context of life, social reality and interpersonal relationships. Critical thinking comes from being in a strong relationship with another, whoever that may be. Critical thinking is as much individual as it is universal and social (Brookfield, 2005). It is what people "often do jointly, while engaging in and pursuing activities and goals that fit into their daily lives. "Thinking rarely remains a solitary activity" (Kuhn, 2005). All the above shows that critical thinking has different dimensions including individual, interpersonal and collective or social.

The links between critical thinking and knowledge management are revealed through knowledge that connects both of these concepts. Critical thinking can be interpreted in three ways; As a prerequisite for knowledge management goals, as a tool for the knowledge management process and as a condition for knowledge exchange.

People create and use knowledge, share it, and encourage others to share specific goals or objectives. In interrelationships, knowledge is recreated, transformed, and used in activities that focus on specific outcomes. In the process of creating knowledge, critical thinking acts as a tool for processing knowledge (analysis, evaluation, proof, explanation, etc.). In short, it enables the creation of new knowledge through purposeful thinking and implementation for the benefit of an organization. To carry out the process of knowledge management, relationships between people are necessary. Knowledge depends on people, and it depends on them how knowledge is shared, or whether knowledge should be shared at all. An organization should be able to create and develop a system that helps to identify the knowledge of employees and enable them to express their knowledge, accept the knowledge of others, internalize it and use it purposefully at individual and organizational levels. From this point of view, critical thinking becomes

a condition for knowledge exchange. Knowledge is created through a conscious and reflective thinking process (discussion, posing questions, questioning existing solutions, examining assumptions, and proposing new solutions). Finally, critical thinking is one of the most important prerequisites for realizing the goals of knowledge management. As it was said, knowledge is not only one of the main sources, but also the most important source of innovation for organizations. Mere sharing of knowledge does not create added value for an organization. Only thoughtful, evaluated and basic knowledge leads the organization to improvement.

## سخن سردبیر

### نقش تفکر انتقادی در فرایند مدیریت دانش

روح اله تولایی<sup>۱</sup>

مدیریت دانش<sup>۲</sup> و تفکر انتقادی<sup>۳</sup> دو پدیده گسترده و مهم برای سازمان‌ها و جامعه معاصر هستند و به خوبی مفاهیم مرتبط با آنها در ادبیات نظری علم مدیریت دانش و تفکر انتقادی بحث شده است. با این حال، پیوندهای مفهومی موجود بین مدیریت دانش و تفکر انتقادی کمتر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نقش تفکر انتقادی در فرایند مدیریت دانش به خوبی تبیین نشده است. هدف از این نوشتار، پر کردن این شکاف نظری و ارائه ارتباطات مفهومی بین مدیریت دانش و تفکر انتقادی است.

تجزیه و تحلیل مفاهیم تفکر انتقادی و مدیریت دانش امکان شناسایی پیوندها را در سه بعد فراهم می‌کند.

- ۱) ارتباط<sup>۴</sup> (روابط فردی، گروهی و سازمانی در فرایند)؛
- ۲) فرایند<sup>۵</sup> (نحوه دستیابی به اهداف)؛
- ۳) هدف<sup>۶</sup> (سمت و جهت فرایند).

۱. سردبیر نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی و دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.  
Email: tavallae.r@gmail.com

2. Knowledge Management  
3. Critical Thinking  
4. Relationship  
5. Process  
6. Purpose

جدول ۱. عناصر سه‌بعدی پیونددهنده تفکر انتقادی و مدیریت دانش

نگرش‌های فردی، توانایی‌ها و مهارت‌های فردی، دانش زمینه‌ای	تفکر انتقادی	ابعاد	مدیریت دانش	شناخت اعضای سازمان، توانایی‌ها و تجربیات اعضای سازمان
	گفتگو، آزادی، احترام، باز بودن، همکاری	ارتباط	فرهنگ اشتراک دانش، محیط سازمانی مثبت، اعتماد، باز بودن، مشارکت	
	فرایند تفکر شامل انتخاب اطلاعات، تجزیه و تحلیل، تفسیر، توسعه استدلال‌های معتبر یا معنادار در طول انتخاب اطلاعات	فرایند	انباشت دانش، تحلیل و بررسی، استفاده از برنامه کاربردی و اشتراک‌گذاری	
	تصمیمات و یا نتیجه‌گیری درست و حرفه‌ای	هدف	تصمیمات سازمانی، فعالیت‌های مؤثر و مسئولیت پذیری اجتماعی، مدیریت و بهبود فرایند، نوآوری‌ها، محصولات و خدمات جدید	

تفکر انتقادی و اهداف مدیریت دانش با توسعه و پیشرفت افراد، سازمان‌ها و جامعه مرتبط است و محتوایی بسیار گسترده و مبهم به آن می‌بخشد و درعین حال اهداف بسیار عمل‌گرایانه<sup>۱</sup> و مشخصی یعنی حل مشکلات مربوطه و تصمیم‌گیری مؤثر را به آن می‌بخشد. به‌عنوان مثال، در ساختارهای جهانی؛ مانند سازمان بهداشت جهانی (WHO, 2020)، مدیریت دانش به وضوح بر سیاست‌ها<sup>۲</sup> و تصمیم‌گیری<sup>۳</sup> مبتنی بر واقعیت متمرکز است. بنابراین تفکر انتقادی به عنوان ابزاری برای رسیدن به این هدف مورد استفاده قرار می‌گیرد. تفکر انتقادی، مانند تفکر مبتنی بر شواهد<sup>۴</sup>، به تصمیم‌گیری‌های اساسی و هدایت فعالیت‌های فرد به سمت بهبود سازمانی کمک می‌کند. «تفکر انتقادی به عنوان یک اصل هنجاری، ابزاری قدرتمند است که به زرادخانه حرفه‌ای هر سازمان کمک می‌کند، به‌ویژه در تصمیم‌گیری‌های حیاتی، رفع مشکلات، و هدایت شرکت به سمت پیشرفت سازمانی جامع که نه تنها به نفع عده‌ای محدود، بلکه برای همه آن‌ها است (Elicor, 2017).

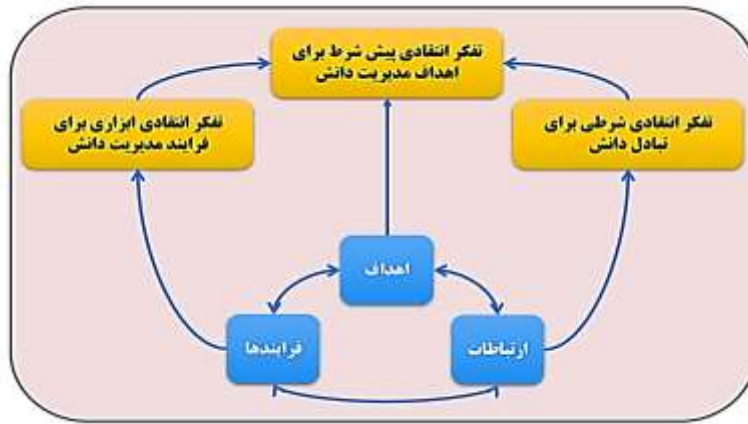
1. Pragmatic
2. politics
3. Decision making
4. Evidence-based thinking

تفکر انتقادی به عنوان محافظی در برابر شکست‌های احتمالی تلقی می‌شود، با این امید که غلبه بر مشکلات مکرر در آینده آسان‌تر باشد و سازمان مقاومت خاصی در برابر سختی‌ها به دست آورد و بتواند از «درس‌های آموخته شده»<sup>۱</sup> در انطباق با چالش‌های جدید استفاده کند.

تفکر انتقادی و مدیریت دانش نمی‌تواند بدون روابط، یعنی بدون ارتباط بین افراد، سازمان‌ها و جوامع وجود داشته باشد. درحالی‌که گفتمان تفکر انتقادی دائماً بر این نکته تأکید دارد که تفکر انتقادی تفکری فردی و مستقل است، درعین‌حال تأکید بر این است که تفکر انتقادی نیز تفکر اجتماعی است. هیچ تناقضی بین این دو موضع وجود ندارد. افراد دارای تفکر انتقادی خودشان فکر می‌کنند و خودشان تصمیم می‌گیرند، اما تفکر و تصمیم‌هایشان تحت تأثیر بافت زندگی، واقعیت اجتماعی و روابط بین فردی است. تفکر انتقادی ناشی از قرار گرفتن در یک رابطه قوی با دیگری است، حالا هر کسی که باشد. تفکر انتقادی به همان اندازه فردی است که همگانی و اجتماعی است (Brookfield, 2005). این همان کاری است که مردم «اغلب به صورت مشترک انجام می‌دهند، در حالی که درگیر و دنبال‌کننده فعالیت‌ها و اهدافی هستند که متناسب با زندگی روزمره‌شان است. به ندرت پیش می‌آید که فکر کردن یک فعالیت انفرادی باقی بماند» (Kuhn, 2005). همه موارد فوق نشان می‌دهد که تفکر انتقادی دارای ابعاد مختلفی شامل فردی، بین فردی و جمعی یا اجتماعی است.

پیوندهای بین تفکر انتقادی و مدیریت دانش از طریق دانش که هر دوی این مفاهیم را به هم متصل می‌کند آشکار می‌شود. تفکر انتقادی را می‌توان به سه صورت تفسیر کرد؛ به‌عنوان پیش‌شرط برای اهداف مدیریت دانش، به‌عنوان ابزاری برای فرایند مدیریت دانش و به‌عنوان شرطی برای تبادل دانش.

#### 1. Lessons learned



شکل ۱. رابطه بین مفاهیم تفکر انتقادی (CT) و مدیریت دانش (KM)

افراد دانش را ایجاد و استفاده می کنند، آن را به اشتراک می گذارند، و دیگران را تشویق می کنند تا اهداف و یا اهداف خاص را به اشتراک بگذارند. در روابط متقابل، دانش بازآفرینی، تغییر شکل می یابد و در فعالیتهایی استفاده می شود که بر نتایج خاصی تمرکز دارند. در فرایند خلق دانش، تفکر انتقادی به عنوان ابزاری برای پردازش دانش (تجزیه و تحلیل، ارزیابی، اثبات، توضیح و...) عمل می کند. به طور خلاصه، ایجاد دانش جدید از طریق تفکر هدفمند و پیاده سازی به نفع یک سازمان را ممکن می سازد. برای انجام فرایند مدیریت دانش، روابط بین افراد ضروری است. دانش به مردم بستگی دارد و این به آنها بستگی دارد که چگونه دانش به اشتراک گذاشته شود و یا اینکه آیا اساساً دانش باید به اشتراک گذاشته شود یا خیر. یک سازمان باید بتواند سیستمی ایجاد و توسعه دهد که به شناسایی دانش کارکنان کمک نموده و آنها را قادر سازد تا دانش خود را بیان کنند، دانش دیگران را بپذیرند، آن را درونی کنند و از آن به طور هدفمند در سطوح فردی و سازمانی استفاده کنند. از این منظر، تفکر انتقادی شرط تبادل دانش می شود. دانش از طریق یک فرایند تفکر آگاهانه و انعکاسی (بحث، طرح سؤالات، زیرسؤال بردن راه حل های موجود، بررسی مفروضات، و طرح راه حل های جدید) ایجاد می شود. در نهایت، تفکر انتقادی یکی از مهم ترین پیش نیازهای تحقق اهداف مدیریت دانش است. همان گونه که گفته شد، دانش نه تنها یکی از منابع اصلی، بلکه مهم ترین منبع نوآوری برای سازمان هاست. اشتراک گذاری صرف دانش ارزش افزوده ای برای یک سازمان ایجاد نمی کند. فقط دانش اندیشیده شده، ارزیابی شده و پایه ای سازمان را به سمت بهبود هدایت می کند.



## References

- Brookfield, S. D. (2005). The power of critical theory for adult learning and teaching. **The Adult Learner**, 85(1), 43–48.
- Elicor, P. P. E. (2017). Critical Thinking and Community of Inquiry within Professional Organizations in the Developing World. **Journal of Human Values**, 23(1). <https://doi.org/10.1177/0971685816673479>
- Kuhn, D. (2005). **Education for thinking**. Harvard University Press.
- WHO, C. O. F. (2020). World health organization. **Responding to Community Spread of COVID-19. Reference WHO/COVID-19/Community\_Transmission/2020.1.**

