

# مدیریت بر مبنای تداوم دانش: رویکردی نوین در عصر دانش

● محمد اسماعیل انصاری  
عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان  
● نسترن سیمار اصل  
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه اصفهان



## چکیده

امروزه کامیابی سازمان‌ها در عرصه اقتصادی، از قابلیت آنها در کسب، رمزگذاری و انتقال دانش به شیوه‌ای کارا تر از رقبا سرچشمه می‌گیرد. یکی از رویکردهای نوین مطرح شده در عصر دانش، مدیریت بر مبنای تداوم دانش (Knowledge continuity management) است. مدیریت بر مبنای تداوم، ابزاری اثربخش برای رویارویی با تهدیدات ناشی از فقدان و از دست رفتن دانش است که منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش استرس ناشی از تغییرات شغلی کارکنان تازه‌وارد، پاسداری از پایه و اساس دانش سازمانی، ارتقای رضایت مشتریان و کمک به ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. در این مقاله، پس از ارائه مقدمه‌ای در رابطه با مدیریت بر مبنای تداوم در عصر دانش؛ تعریف مدیریت بر مبنای تداوم دانش، مزایا و لزوم پیاده‌سازی آن، دلایل تهی شدن مستمر دانش سازمانی، گام‌های شش‌گانه برای استقرار مدیریت بر مبنای تداوم و تفاوت آن با مدیریت دانش ارائه شده است.

## واژگان کلیدی

مدیریت بر مبنای استمرار دانش، مدیریت دانش، مزایا، پیاده‌سازی، فقدان دانش

امروزه کامیابی سازمان‌ها در عرصه اقتصادی، از قابلیت آنها در کسب، رمزگذاری و انتقال دانش به شیوه‌های کارا تر از رقبا سرچشمه می‌گیرد. (Nguyen, 2002) این موضوع که طی پنجاه سال اخیر، اقتصادهای در حال توسعه، دچار نوعی تغییر تدریجی شده‌اند به گونه‌ای که دانش در راس این تغییرات قرار داشته است، به صورت گسترده مورد توافق صاحب‌نظران قرار دارد. (Davenport, De Long, 1997) در حال حاضر اقتصاد، جهانی و مبتنی بر دانش شده است. در این اقتصاد، آنچه که سازمان می‌داند، به مراتب بیش از منابع سنتی قدرت اقتصادی مانند زمین، کارخانه، ابزار و نیروی کار حایز اهمیت است. در واقع، سازمان‌های موفق، آنهایی هستند که قادر به درک و ساماندهی دانش خود می‌باشند. (Nguyen, 2002)

یکی از رویکردهای نوین مطرح شده در عصر دانش مدیریت بر مبنای تداوم دانش (Know-Edge Continuity Management) است که به صورت مختصر، به آن مدیریت بر مبنای تداوم گفته می‌شود که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۱- مدیریت بر مبنای تداوم

مدیریت بر مبنای تداوم دانش که به صورت مختصر به آن مدیریت بر مبنای تداوم گفته می‌شود، را می‌توان به صورت انتقال کارآ و اثربخش دانش عملیاتی اعم از نهان یا آشکار، فردی یا نهادی از کارکنان در حال نقل و انتقال، بازنشستگی یا تعلیق به جانشینان آنها تعریف کرد. مدیریت بر مبنای تداوم، علی‌رغم سادگی مفهوم و قدرتمند بودن، ابزاری اثربخش برای روبرویی با تهدیدات ناشی از فقدان و از دست رفتن دانش است که منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش استرس ناشی از تغییرات شغلی کارکنان تازه وارد، پاسداری از پایه و اساس دانش سازمانی، ارتقای رضایت مشتریان و کمک به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود.

چهار مفهوم مدیریتی بسیار با اهمیت که در عصر حاضر، مستلزم تداوم دانش برای دستیابی به پتانسیل واقعی خود هستند، عبارتند از بهبود مستمر، پیشینه‌سازی کیفیت، نوآوری و یادگیری سازمانی. در واقع بدون تداوم دانش، نمی‌توان سازمان را یادگیرنده به‌شمار آورد، زیرا چنین سازمانی قادر به آموختن از اشتباهات و موفقیت‌های پیشین خود نخواهد بود. مزایای مدیریت بر مبنای تداوم عبارتند از:

- ۱- کمک به خلق دانش جدید و حفظ دانش موجود سازمان
- ۲- کمک به کارکنان در جهت شناسایی دانش عملیاتی و سرمایه‌گذاری بر نقاط اهرمی بهره‌وری خود
- ۳- شفاف‌سازی مسئولیت‌های شغلی
- ۴- کاهش تلاش‌هایی که منجر به بهره‌وری نمی‌شوند.
- ۵- ارتقای اثربخشی فردی

موارد ذیل اشاره کرد:

۱- اخراج که بر اساس آن کارکنان به صورت غیر داوطلبانه و به دلیل کوچک‌سازی، ساختاردهی مجدد، ادغام شدن در دیگر سازمان‌ها، کاهش تقاضا برای نیروی کار، کاهش توان مالی سازمان، عملکرد غیررضایت‌بخش و عواملی از این قبیل از کار برکنار می‌شوند.

۲- استعفا که بر آن اساس کارکنان به صورت داوطلبانه و به دلایلی از قبیل نارضایتی از کار، دریافت پیشنهادات کاری بهتر از سازمان‌های دیگر، تغییر وضعیت سلامتی، تغییر الگوی زندگی و... سازمان را ترک می‌کنند.

۳- نقل و انتقال که براساس آن کارکنان فعلی، مجدداً به سمت‌های موجود یا جدید در همان سازمان تخصیص داده می‌شوند؛ بنابراین باید جایگاه فعلی خود را ترک کنند

۴- ترک خدمت کارکنان اقتضایی (موقت) که براساس آن، کارکنان موقت یا قراردادی که برای دوره زمانی محدود و معین به استخدام سازمان درآمده‌اند، سازمان را ترک می‌کنند.

در مجموع، این عوامل منجر به ترک خدمت کارکنان و تهی شدن سازمان از دانشی می‌شود که اغلب با صرف هزینه‌ای گزاف به دست می‌آید.

### ۳- شش گام به سوی مدیریت بر مبنای تداوم

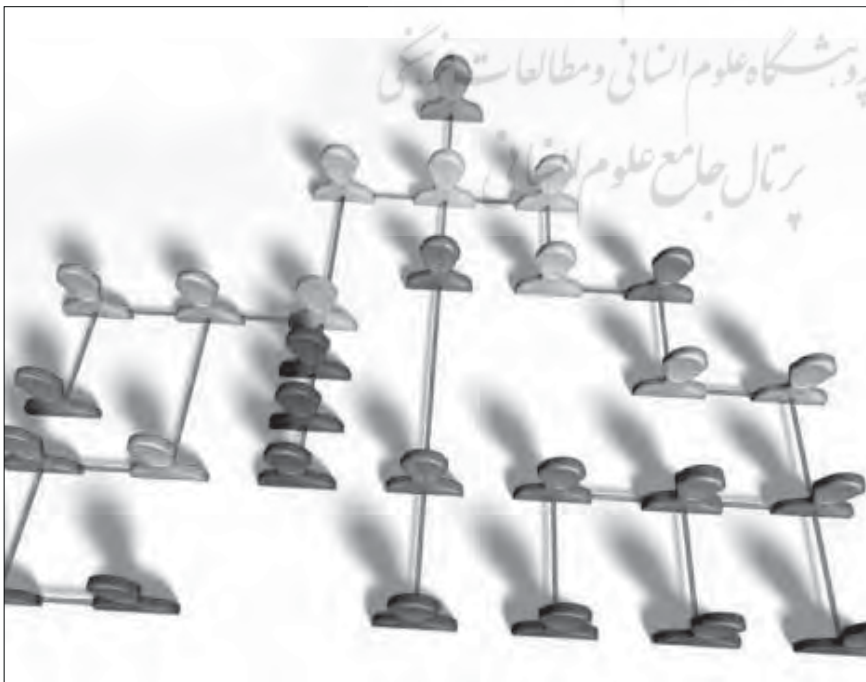
گام‌های لازم برای پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت بر مبنای تداوم عبارتند از:

۱- اجرای برنامه سنجش تداوم دانش، به منظور ارزیابی وضعیت فعلی تداوم یا عدم تداوم دانش در سازمان؛ در این گام، هدف نوعی سنجش ریسک (خطر) برای تعیین آن بخش از دانش عملیاتی سازمان است که در معرض خطر

## مدیریت بر مبنای تداوم دانش که به صورت مختصر به آن مدیریت بر مبنای تداوم گفته می‌شود، را می‌توان به صورت انتقال کارآ و اثربخش دانش عملیاتی اعم از نهان یا آشکار، فردی یا نهادی از کارکنان در حال نقل و انتقال، بازنشستگی یا تعلیق به جانشینان آنها تعریف کرد

### ۲- لزوم پیاده‌سازی مدیریت بر مبنای تداوم

هر نسلی از مدیران کسب‌وکار با تهدیدهای خاصی در رابطه با سودآوری و گاهی بقای کسب‌وکار خود دست و پنجه نرم می‌کنند. جنگ، تورم، رکود اقتصادی، افت سهم بازار، واردات خارجی و کمبود نیروی کار از جمله این تهدیدها می‌باشند. حال آنکه در عصر جدید، علاوه بر معضلات فوق‌الذکر، تهدید دیگری تحت عنوان فقدان دانش (Knowledge loss) نیز ظاهر شده است. فقدان و از دست رفتن دانش ناشی از ترک سازمان به وسیله کارکنان به انحاء و دلایل گوناگون، از جمله مواردی است که موفقیت و بقای سازمان‌های امروزی را به شدت در معرض خطر قرار می‌دهد و موجبات تهی شدن دانش سازمانی را فراهم می‌آورد. ترک سازمان به وسیله کارکنانی که دانش آنها در سازمان مورد بهره‌برداری قرار نگرفته، منجر به ایجاد شرایطی می‌شود که براساس آن پایه و اساس دانشی سازمان تهی و توانایی آن برای ارتقای این پایه دانشی به تدریج تضعیف می‌شود. کارکنان به دلایل فراوانی سازمان را ترک می‌کنند که از آن جمله می‌توان به



مفقود شدن قرار دارد. در این رابطه می‌توان به جستجوی افرادی در سازمان پرداخت که به زودی بازنشسته خواهند شد یا بخش‌هایی را جستجو کرد که نرخ ترک خدمت در آنجا بالاست و همچنین در جستجوی بخش‌هایی از سازمان بود که دارای دانش عملیاتی منحصر به فرد با ارزش بالا هستند.

۲- تعیین هدفها و قلمروی اقدامات مدیریت تداوم: برنامه‌های مدیریت بر مبنای تداوم به شدت انعطاف‌پذیر و قابل پیاده‌سازی در سازمان‌های گوناگون با منابع، نیازها و محدودیت‌های گوناگون است. هدف‌های برنامه می‌تواند شامل تبدیل برنامه‌های مدیریت بر مبنای تداوم به وظیفه کلیدی مدیریت، رواج دادن آن در سازمان، مورد حمایت قرار دادن آن در بخش‌های گوناگون سازمان برای پاسداری از دانش عملیاتی سازمان و تسهیل انتقال آن بین نسل‌های گوناگون کارکنان و در نتیجه کمک به حفظ و ارتقای سرمایه دانشی سازمان باشد.

قلمروی پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت بر مبنای تداوم می‌تواند به چهار حوزه تقسیم نمود: وسعت، عمق، پیچیدگی فناوریانه و پشتیبانی. مقصود از وسعت، تعیین تعداد سمت‌هایی است که نیاز به کسب دانش عملیاتی دارند. عمق، اشاره به آن دارد که چه میزان دانش عملیاتی برای هر یک از این سمت‌ها مورد نیاز است. بعد پیچیدگی فناوریانه به این موضوع اشاره دارد که برای کسب و انتقال دانش عملیاتی به چه میزان پیچیدگی فناوریانه نیاز است و در نهایت منظور از پشتیبانی، آن است که تا چه حد، فرهنگ سازمان و سامانه پاداش آن، هم‌راستا و هماهنگ با مقتضیات برنامه‌های مدیریت بر مبنای تداوم هستند.

۳- تعیین مسئولیت‌ها جهت ایجاد هماهنگی برای پیاده‌سازی برنامه مدیریت بر مبنای تداوم: آشکار است که یک فرد باید مسئولیت ایجاد هماهنگی برای پیاده‌سازی برنامه مدیریت بر مبنای تداوم را بر عهده گیرد. سطح هماهنگی مورد نیاز، بستگی به میزان و عمق پیاده‌سازی برنامه خواهد داشت، ولی حتی ساده‌ترین این برنامه‌ها نیز به هماهنگ‌کننده نیاز دارد. فرد منتخب برای هدایت برنامه‌های مدیریت بر مبنای تداوم دارای مسئولیت اساسی ایجاد هماهنگی بین تیم‌های مسئول طراحی و پیاده‌سازی مدیریت بر مبنای تداوم است. برنامه‌هایی که در مقیاس کوچک‌تر

## فقدان و از دست رفتن دانش ناشی از ترک سازمان به وسیله کارکنان به انحای و دلایل گوناگون، از جمله مواردی است که موفقیت و بقای سازمان‌های امروزی را به شدت در معرض خطر قرار می‌دهد و موجبات تهی شدن دانش سازمانی را فراهم می‌آورد

اجرا می‌شوند در مقایسه با برنامه‌های قابل اجرا در مقیاس وسیع، نیازمند تعداد تیم‌های کمتری هستند. ۴- برنامه‌ریزی برای اقدامات لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت بر مبنای تداوم: جهت نیل به کامیابی و موفقیت، برنامه مدیریت بر مبنای تداوم نیز مانند هر برنامه دیگری نیازمند برنامه‌ریزی پیش از اجراست. حتی برنامه‌هایی که در مقیاس محدود اجرا می‌شوند نیز به اتخاذ رویکردی راهبردی نیاز دارند.

۵- برقراری روش‌شناسی مناسب برای انتقال و بهره‌برداری از دانش عملیاتی: پس از شناسایی نقاط ضعف سازمان در رابطه با تداوم دانش در مرحله ارزیابی برنامه‌های تداوم دانش که پیش از این به آن اشاره شد، زمان ایجاد نوعی روش‌شناسی معین برای بهره‌برداری و انتقال دانش عملیاتی سازمان از کارکنان به جانشینان آنها فرا می‌رسد. در این رابطه می‌توان از یک تیم برای طراحی این روش‌شناسی استفاده کرد.

۶- انتقال دانش عملیاتی: هدف‌های دوگانه مدیریت بر مبنای تداوم عبارتند از: ۱- شناسایی و تحلیل دانش عملیاتی کلیدی توسط متصدیان مشاغل ۲- انتقال دانش عملیاتی به جانشینان. آنچه در فرآیند انتقال دانش، نامشهود ولی دارای اهمیت است، کسب موفقیت‌آمیز دانش توسط جانشینان متصدیان فعلی مشاغل است. در مدیریت بر مبنای تداوم، طراحی فرآیندهای انتقال و کسب دانش بر این موارد تأکید می‌کند: قالبی که از طریق آن، دانش عملیاتی سازمان منتقل می‌شود، بستری که در آن انتقال دانش صورت می‌گیرد و سامانه پاداش سازمان که از انتقال دانش پشتیبانی می‌کند.

## ۴- تفاوت مدیریت دانش و مدیریت بر مبنای تداوم دانش

به زعم داونپورت (Davenport, 1998) مدیریت دانش از چهار جزء تشکیل شده است که عبارتند از: ۱- ایجاد ذخایر دانشی ۲- ایجاد بهبود در دسترسی به دانش ۳- ارتقای محیط دانشی ۴- مدیریت کردن دانش به عنوان یک دارایی (Rowley, 2000, 11)

مدیریت اثربخش دارایی‌های دانشی در هر سازمان، مستلزم ایجاد یکپارچگی میان دو فرآیند متفاوت و در عین حال مرتبط به هم است که به صورت یک فرآیند یکپارچه قادر به ایجاد هم‌افزایی هستند. این دو فرآیند عبارتند از:

- انتقال دانش میان همان نسل از کارکنان (میان کارکنان فعلی)
  - انتقال دانش میان نسل‌های گوناگون کارکنان (از کارکنان فعلی به جانشینان آنها)
- مدیریت دانش، همواره بر فرآیند نخست یعنی انتقال دانش میان کارکنان فعلی تأکید داشته و فرآیند دوم را مورد بی‌توجهی قرار داده است حال آنکه مدیریت بر مبنای تداوم بر مورد دوم تأکید می‌کند که همانا انتقال عمودی دانش شغلی عملیاتی از کارکنان به جانشینان آنهاست. هر دوی این فرآیندها، شامل انتقال عمودی دانش میان نسل‌های گوناگون کارکنان و انتقال افقی دانش میان کارکنان فعلی؛ این اطمینان را ایجاد می‌کند که نه تنها پایگاه دانشی سازمان، مصون باقی بماند، بلکه در طی زمان ارتقا نیز پیدا کند.

## ۵- نتیجه‌گیری

امروزه، دانش به عاملی کلیدی برای ارتقای مزیت رقابتی سازمان‌ها تبدیل شده است. از جمله رویکردهای با اهمیت مطرح شده در عصر دانش، مدیریت بر مبنای تداوم دانش است که در مقاله حاضر به آن اشاره شده است. لازم است سازمان‌هایی که در اندیشه ربودن گوی رقابت از دیگر سازمان‌ها در عرصه رقابت هستند، به منظور ارتقا و پاسداری از سرمایه‌های دانشی خود و ممانعت از مفقود شدن آنها به دنبال خروج کارکنان از سازمان از روش‌های مدیریت بر مبنای تداوم بهره‌گیری لازم را به عمل آورند. ■

## منابع

- 1- Beazley, H. (2002). Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave. 1st Ed., John Wiley & sons, Inc.
- 2- Davenport, T. H. , De Long D. W., Beers M. C. (1997). Building successful knowledge management projects: Managing the knowledge of organization, Ernest and Young LLP.
- 3- Nguen, T. V. (200). Knowledge management literature review and findings about perceptions of knowledge transfer in collaborative and process- oriented teams. The faculty of graduate school of education and Psychology. Pepperdine University. Proquest Information and Learning Company .pp.1-118.
- 4- Rowley, J. (2000). From learning organization to knowledge entrepreneur. Journal of Knowledge Management, 4(1), 7-15.