

روش اکولوژی مدیریت دانش

ارتباط مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی^۱

آنره وارک^۲ و آنه رینو^۳

(دانشکده اقتصاد و مدیریت بازرگانی دانشگاه تارتو، تارتو، استونی^۴)

مترجم: شیرین خوشنود

چکیده

مفاهیم کاربردی: سازمان‌ها از ارتباطات مکمل مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی بهره‌مند خواهند شد. از آنجا که این ارتباطات توسط کارکنان در فعالیت‌های روزمره ادامه پیدا می‌کنند، مدیریت موثر اکولوژی مدیریت دانش به یک تلاش جمعی و توزیع شده نیاز دارد.

اصالت/ ارزش: این مقاله یکی از معدود گزارش‌های تجربی است که همزیستی شیوه‌های مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی را پیچیده می‌کند و یک دیدگاه کاربردی - اکولوژی پیشنهاد می‌دهد که آن روابط متقابل آنها می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش رسمی، مدیریت دانش غیررسمی، نظریه عملکرد

مقدمه

هیچ سازمانی، حتی در دوران پسامدرن وجود ندارد که از رفتارهایی که صرفاً به طور رسمی تعیین و تجویز شده‌اند و یا کاملاً به‌طور غیررسمی توسط افراد به وجود آمده‌اند تأثیر پذیرد. در حالی که، عناصر رسمی و غیررسمی در شکل‌های مختلف وجود دارند و به روش‌های مهمی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (مک اویلی^۵، ۲۰۱۴).

در مطالعه مدیریت دانش (KM^۶)، به همزیستی و تأثیر متقابل عناصر رسمی و غیررسمی توجه کمی شده است. زیرا مدیریت دانش براساس تعریفی که از آن ارایه شده است یک رویکرد آگاهانه تلقی می‌شود که توسط مدیریت برای استفاده بهتر از

هدف: این مقاله همزیستی شیوه‌های مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی را بررسی می‌کند، به این دلیل که مدیریت دانش به‌عنوان پشتیبان از کارهای روزمره کارکنان در سازمان عمل می‌کند.

طراحی/ روش‌شناسی/ رویکرد: مطالعه کیفی که شامل ۱۲ مصاحبه عمیق و ۳۰ ساعت مشاهده در یک شرکت کوچک با رشد سریع و رویکرد دانش‌افزایی است، انجام شد.

یافته‌ها: روش‌های مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی همگی در حمایت از کارهای روزمره در سازمان با یکدیگر مرتبط هستند. این موضوع نشان‌دهنده تغییر از درک مدیریت دانش به‌عنوان یک رویکرد سازمانی به اکولوژی که توسط عوامل و مسائل متعددی شکل گرفته و بر شکاف‌های

رسمی/ غیررسمی و همچنین سازمانی/ شخصی گسترش یافته است، تغییر پیدا کرده است. روابط متقابل بین شیوه‌های مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی اشکال مختلفی داشت. در بین هر یک از انواع مدیریت دانش روش‌هایی وجود داشت که به شیوه‌ای منحصر به فرد مشارکت می‌کردند، بدون آنکه در انواع دیگر عملکرد موازی داشته باشیم. برخی از روش‌های مدیریت دانش دارای همپوشانی عملکردی قوی و در حال رقابت بودند. علاوه بر این برخی از شیوه‌های مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی روابط مکمل ایجاد کردند. محدودیت‌ها/ مفاهیم تحقیق: یافته‌ها براساس کار میدانی در یک سازمان است.

1. Practice ecology of knowledge management—connecting the formal, informal and personal

2. Aare Vark

3. Anne Reino

4. School of Economics and Business Administration, University of Tartu, Tartu, Estonia

5. McEvily et al.

6. Knowledge management

می توانند به عنوان "مکانیزم‌های هماهنگ کننده سیال یا موقت" عمل کنند (بیانکنانی و همکاران، ۲۰۱۴) و باعث ایجاد یکپارچگی در نوآوری و دانش در بخش های عملکردی و ارایه راه حل های خلاقانه برای مشکلات پیچیده می شود.

مدیریت دانش شخصی به دلیل تغییر ماهیت کار اهمیت بیشتری پیدا می کند (پولین، ۲۰۰۹). نحوه کار افراد برای سازمان ها از نظر زمان، مکان و ترتیب کار انعطاف پذیرتر شده است (اسپریتزر و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۷). با این وجود، تمایل کارکنان دانشی برای عبور از مرزهای تقسیم بندی شده، سازمانی یا شغلی در ایجاد مشاغل بدون مرز، ممکن است به مدیریت دانش سازمان ها آسیب برساند (لازارووا و تیلور^{۱۲}، ۲۰۰۹). دیگر مدیریت دانش به نفع سازمان، به طور کامل با مدیریت دانش به نفع افراد متخصص مجزا نیست. همان طور که سازمان ها باید در مورد از دست دادن دانش در زمان خروج کارکنان نگران باشند (دورست و ویلهلم^{۱۳}، ۲۰۱۲) کارکنان نیز در زمان جدا شدن از سازمان باید آمادگی از دست دادن مدیریت دانش سازمانی را داشته باشند. یک انگیزه قوی برای کارمندان برای مدیریت دانش خود وجود دارد، چرا که موقعیت آن ها را در بازار کار تضمین می کند.

مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی مورد توجه محققان قرار گرفته است. برای اهداف مقاله حاضر، این زمینه ها به طور عمیق، اما به طور جداگانه استدلال شده اند. این بدان معناست که تحقیقات موجود در مورد انواع مختلف مدیریت دانش راهنمایی چندانی در زمینه درک همزیستی آنها ارائه نمی دهد. از این رو، این مقاله بررسی جامعی از تحقیقات را در سه حوزه تقسیم شده در مدیریت دانش / اطلاعات رسمی، غیررسمی و شخصی ارائه نمی دهد، اما توجه را به تحقیقاتی محدود می کند که به صراحت بر ارتباطات آن ها تمرکز دارد.

تحقیق درباره ارتباطات موضوعی بین مدیریت رسمی، غیررسمی و فردی نسبتاً کمیاب است. به نظر می رسد که این پرسش تنها توسط چند محقق که باید رویکرد خود را در ارتباط با مدیریت دانش رسمی مدیریت قرار دهند، مطرح شده است. مطالعات انجام شده در بنگاه های کوچک و متوسط نشان می دهد که مدیریت دانش غیررسمی می تواند به عنوان جایگزین و یا بدون وجود مدیریت رسمی باشد (هاچینسون و کوئینتاس^{۱۴}، ۲۰۰۸). همچنین پیشنهاد شده است که مدیریت دانش غیررسمی می تواند رسمی شود. زیبیا و همکاران^{۱۴} (۲۰۱۶) این مساله را

دانش به عنوان یک منبع مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی اتخاذ می شود (سو ان و اسکاربروگ^۱، ۲۰۰۱). در این نوع مفهوم سازی محدود، عناصر غیررسمی مدیریت دانش مشخص نیستند و رابطه آن ها با مدیریت دانش رسمی همچنان مبهم است.

علی رغم تسلط دیدگاه رسمی، مفاهیمی مانند "مدیریت دانش غیررسمی" و "مدیریت دانش شخصی" مطرح شده اند و نشان می دهند که مدیریت دانش شخصی و غیررسمی بیشتر از رویکرد مدیریت دانش رسمی سازمان وجود دارد. مدیریت دانش غیررسمی مفهومی است که از مطالعات فرآیندهای مربوط به دانش در شرکت های کوچک و متوسط (SME^۲) سرچشمه می گیرد (کوئینتاس^۳، ۲۰۱۲؛ هاچینسون و کوئینتاس^۴، ۲۰۰۸ و نانس و همکاران^۵، ۲۰۰۶). این ایده این گونه است که مانند بسیاری از سازمان ها قبل از ظهور گفتمان مدیریت دانش، شرکت های کوچک می توانند به طور فعال دانش خود را مدیریت کنند، اما بدون آنکه این رفتار در سیاست ها، نقش ها، برنامه ها یا بودجه هایی که تحت اصطلاحات یا مفاهیم مدیریت دانش اداره می شود، به صورت سیستمی وارد شود (هاچینسون و کوئینتاس^۶، ۲۰۰۸). مدیریت دانش شخصی به عنوان مجموعه ای از روش ها شناخته می شود که به موجب آن افراد دانش و ارزش خود را به عنوان متخصصان آگاه در حرفه خود فراتر از هرگونه رابطه کاری خاص توسعه می دهند (چئونگ و تسیو^۷، ۲۰۰۱؛ پولین^۸، ۲۰۰۹ و رایت^۸، ۲۰۰۵). با این وجود، نحوه مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی در عمل به عنوان یک سوال تجربی مطرح نشده است. هدف این مقاله ارائه چنین طرحی است.

دلایل خوبی وجود دارد که چرا مدیریت دانش غیررسمی و دانش شخصی سزاوار توجه بیشتر و نظریه پردازی در مورد نحوه تعامل آنها با مدیریت دانش رسمی هستند.

براساس نظر گولاتی و پورانام^۹ (۲۰۰۹)، عناصر رسمی و غیررسمی یک سازمان می توانند رفتارهای متفاوت اما با ارزش کارکنان را برانگیزند. سازمان رسمی یک ساختار پایدار برای فعالیت های کاری روزمره فراهم می کند، اما برای واکنش انعطاف پذیر و سریع نسبت تغییرات محیطی بسیار بی تحرک است (بیانکنانی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۴). هنگامی که شیوه های رسمی تجویز شده برای عملکرد نیاز به تغییر دارد، شبکه های مشارکتی غیررسمی

- | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1. Swan and Scarbrough | 7. Pauleen | 11. Spreitzer et al. |
| 2. Small & Medium Enterprises | 8. Wright | 12. Lazarova and Taylor |
| 3. Coyte et al. | 9. Gulati and Puranam | 13. Durst and Wilhelm |
| 4. Hutchinson and Quintas | 10. Biancani et al. | 14. Zieba et al. |
| 5. Nunes et al. | | |
| 6. Cheong and Tsui | | |

اصولی را تایید می‌کنند که حیات اجتماعی از طریق بافت مربوط به فعالیت‌های به‌هم‌پیوسته و فعالیت‌های سازمان‌یافته از فعالیت‌های انسانی شکل‌گرفته است (نیکولینی، ۲۰۰۹؛ شاتزکی، ۲۰۰۵). نظریه‌های عملی تأکید می‌کنند که "پشت همه ویژگی‌ها و پدیده‌های ظاهراً پایدار در جهان ما - از صف‌ها تا سازمان‌های رسمی - نوعی کار مولد و باروری وجود دارد" (نیکولینی، ۲۰۱۲). بنابراین مطالعه پدیده‌های سازمانی با "لنز تئوری عمل" توجه ما را به مجموعه فعالیت‌های جمعی و موقعیتی که آنها را ایجاد، حفظ و تغییر می‌دهد، هدایت می‌کند. تمرینات با خلاقیت فردی شکل می‌گیرد، اما در شرایط مادی، هنجارها، تاریخ و بافت وسیع‌تر از شیوه‌های به‌هم‌پیوسته قرار دارند. در مطالعه دانش و فعالیت‌های اطلاعاتی، رویکرد مقرون به صرفه عملی، تأکیدهای مختلفی را به دنبال داشته است. رویکرد عملی در درک عناصر تشکیل‌دهنده شیوه‌های خاص مفید بوده است. به‌عنوان مثال، فعالیت‌های خاص مربوط به اطلاعات و عملکردهای دانش (چن و همکاران^۵، ۲۰۱۹؛ کانساکوسکی^۶، ۲۰۱۷)، ماهیت جمعی اشتراک‌گذاری اطلاعات (لیمبرگ و پیلروت^۷، ۲۰۱۱)، تعاملات بین انسان‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی (اورلیکوسکی^۸، ۲۰۰۷؛ ریورا و کاکس^۹، ۲۰۱۴) و نقش تاثیرگذاری و تجسم در اشتراک دانش (لیث^{۱۰}، ۲۰۱۹). رویکرد عملی در مطالعه روابط بین شیوه‌ها و اهمیت این ارتباطات نیز مورد استفاده قرار گرفته است؛ مانند شیوه‌های کاری روزمره و استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش (واست^{۱۱}، ۲۰۰۷).

استفاده از نظریه عملکرد در مطالعه ارتباطات بین شیوه‌های مدیریت دانش، تغییر از هستی‌شناسی ماهوی به هستی‌شناسی رابطه‌ای را به ارمغان می‌آورد (امیربایر^{۱۲}، ۱۹۹۷). این بدان معناست که تمایز شیوه‌های رسمی، غیررسمی و شخصی مدیریت دانش ناشی از این نیست که این شیوه‌ها به‌خودی‌خود منحصر به‌فرد هستند. در عوض، روش‌ها، ویژگی‌های اساسی خود و وجود آن‌ها را از روابط خود با شیوه‌های دیگر استنتاج می‌کنند (کمیس و همکاران، ۲۰۱۲). با مقایسه روابط، اهداف و اهمیت موضوع، می‌توان تعاریف مبتنی بر عمل از انواع مختلف شیوه‌های مدیریت دانش در مطالعه را تدوین کرد (جدول ۱).

"مدیریت دانش نوظهور" می‌نامند و به این مورد اشاره می‌کنند که روش‌های یادگیری، ذخیره، بازیابی و به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در حین کار روزانه تحت کنترل مدیریت قرار می‌گیرند و به صورت فرایندهای منظم ایجاد می‌شوند. محققانی که از ارتباط مدیریت دانش شخصی طرفداری می‌کنند، برای نقش برجسته‌تری از کارکنان دانش بحث می‌کنند، اما رویکردهای متفاوتی در مورد نحوه ارتباط مدیریت دانش شخصی و سازمانی ارائه می‌دهند. یک پیشنهاد این است که شیوه‌های کارکنان دانشی را در مرکز قرار دهیم، در حالی که سازمان رسمی را زیرمجموعه خود قرار داده تا "از طیف گسترده‌ای از کار دانش خودآموز و تجربیات یادگیری در داخل و خارج از مرزهای سازمانی و در زمینه‌های مختلف حمایت کند" (چاتی^۱، ۲۰۱۲). یک همزیستی متعادل‌تر از حالت مدیریت دانش رسمی و شخصی توسط گورمن و پائولین^۲ (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌شود و به سازمان‌ها توصیه می‌کنند که از جستجوی شخصی افراد برای دانش حمایت کنند و سپس استراتژی‌های مدیریت دانش سازمانی را با آنها پیوند دهند تا احتمال کسب موفقیت بیشتر شود.

اگرچه پیشنهادات ذکر شده هنوز با شواهد تجربی گسترده اثبات نشده است، اما مستلزم نیاز به دیدگاه جدیدی در مورد مدیریت دانش است که در آن دانش مدیریت رسمی، غیررسمی و شخصی نه به‌عنوان جایگزین بلکه در کنار یکدیگر، به هم پیوسته و بر یکدیگر تاثیرگذار هستند. برای پیشبرد این خط فکری، این مقاله در مورد نحوه عمل نظریه عملکرد و درک سازمان‌ها به‌عنوان "مجموعه‌ای از روش‌ها" بحث می‌کند (کمیس و همکاران^۳، ۲۰۱۲) و پایه نظری مفیدی برای مطالعه ارتباطات در مدیریت دانش ارائه می‌دهد. سپس این مقاله این دیدگاه را در یک مطالعه کیفی روابط بین مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی در یک شرکت کوچک، در حال توسعه و دانش‌محور اعمال می‌کند.

مدیریت دانش به‌عنوان اکولوژی عملکردها

برای مطالعه همزیستی و تأثیرات متقابل بین مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی، نویسندگان از رویکرد نظریه عملکرد استفاده می‌کنند. با این وجود، نویسندگان این ایده

1. Chatti
2. Gorman and Pauleen
3. Kemmis et al
4. Nicolini
5. Chen et al.
6. Kansakoski
7. Pilerot and Limberg
8. Orlikowski
9. Rivera and Cox
10. Leith
11. Vaast
12. Emirbayer

الزامات	هدف	ارتباطات	
منابع و روش های سازمانی	منافع سازمانی	مرتبط با روش های کاری مرتبط با روش های رسمی سازی	مدیریت دانش رسمی
منابع و روش های سازمانی	منافع سازمانی	مرتبط با روش های کاری بدون ارتباط با روش های رسمی سازی	مدیریت دانش غیررسمی
منابع و روش های شخصی	پشتیبانی از تمام فعالیت های حرفه ای کارکنان	مرتبط با روش های کاری بدون ارتباط با روش های رسمی سازی	مدیریت دانش شخصی

جدول ۱. روش های مبتنی بر مفاهیم مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی

رسمی از بین بروند و کارکنان همیشه شیوه های غیررسمی جدیدی را که نیازهای فعلی آنها را در ارتباط با کار تامین می کند، استفاده کنند.

کمیسی و همکاران (۲۰۱۲) نشان می دهد که شیوه ها و ارتباطات متقابل آنها را می توان به یک سیستم زنده - یک محیط زیست - تشبیه کرد. این استعاره دو ویژگی بسیار مرتبط را برای این مطالعه ارائه می دهد. اول، دیدگاه زیست محیطی بر کثرت، تنوع و رقابت بین شیوه ها تأکید می کند:

[...] اکولوژی عملکردها دربرگیرنده بسیاری از شیوه های مختلف با عملکردهای اکولوژیکی است که می توانند تا حدی جایگزین یکدیگر شوند. سایت های خاص فعالیت های متفاوتی را که با یکدیگر همزیستی و همپوشانی دارند (نه همیشه بدون تناقض یا مقاومت) در برمی گیرد (کمیسی و همکاران، ۲۰۱۲).

در مطالعه مدیریت دانش، این احتمال وجود دارد که شیوه های رسمی و غیررسمی و شخصی مدیریت دانش در یک سایت وجود داشته باشند که حداقل می توانند به طور نسبی جایگزین یکدیگر در پشتیبانی از عملکرد کاری شوند و همزیستی آنها در یک سازمان ممکن است شامل هم افزایی ها و تعارضاتی باشد. دوم، استعاره اکولوژیکی ایده ای برای خود تنظیمی ارائه می دهد: [...] اکولوژی عملکردها خود را از طریق فرایندهای خود سازماندهی تنظیم می کنند و (تا نقطه شکست) تداوم خود را در رابطه با فشارهای داخلی و خارجی حفظ می کنند. (کمیسی و همکاران، ۲۰۱۲)

پاسخ به فشارهای رقابتی بیرونی اغلب به عنوان دلیل مشارکت در مدیریت دانش در وهله اول ذکر می شود (گرانث^۱، ۱۹۹۶؛ سوان^۲، ۲۰۰۷). با تکامل چالش های ناشی از تغییر انتظارات مشتریان و فشارهای رقابتی، تغییراتی نیز وجود دارند که در

روش های رسمی مدیریت دانش آنها می هستند که به کار روزمره کارکنان و به فعالیت های رسمی مانند تخصیص منابع، شرح خط مشی و نقش و کنترل مدیریتی مرتبط می شوند. هدف آنها این است که در مقابله با چالش های مختلف به نفع سازمان و با استفاده از ابزارها و منابع سازمان (اتاق، مبلمان، سیستم های فناوری اطلاعات، رایانه ها و غیره) عمل کنند. عملکردهای غیررسمی مدیریت دانش نیز به کارهای روزمره کارکنان ارتباط دارد، اما آنها به عملکردهای رسمی سازی مرتبط نیستند، به این معنی که کارکنان در انجام آنها بسیار مستقل عمل می کنند. هدف و اهمیت همانند مدیریت دانش رسمی است - به نفع سازمان، با اتکا به امکانات و منابع سازمانی. شیوه های مدیریت دانش شخصی با شیوه های کاری حرفه ای که کارکنان در آن مشارکت دارند مرتبط است، بدون این که به شیوه های رسمی سازی سازمان ها مرتبط باشد. هدف آنها حمایت از فعالیت های حرفه ای کارکنان ولی محدود به کارهای روزمره در یک سازمان خاص نیست. با این وجود، برخلاف مدیریت دانش رسمی و غیررسمی، تمرینات مدیریت دانش شخصی با وسایل و منابع شخصی انجام می شود.

دیدگاه عملی متضمن یک دیدگاه پویا از مدیریت دانش است. شیوه های رسمی، غیررسمی و شخصی مدیریت دانش برچسب هایی است که مجموعه های خاصی از شیوه های مرتبط را به هم مرتبط می کنند. ایجاد و ادغام این روابط، به عنوان زندگی روزمره در سازمان ها نشان داده می شود، مفهوم و اهمیت متناسب به این بسته ها را تغییر می دهد. وقتی ارتباطی با شیوه های رسمی سازی ایجاد شود، ممکن است شیوه های غیررسمی مدیریت دانش رسمی شود. وقتی کارکنان ارتباط آنها را با شیوه های کاری خود قطع کنند، ممکن است شیوه های

روشناسی

سایت مطالعه

سازمان مورد مطالعه دارای دو خط اصلی طراحی صنعتی و طراحی نمایشگاه است که بر موزه‌ها و مراکز علمی تمرکز دارد. این بنیاد در سال ۲۰۰۴ تاسیس شد. در ۱۰ سال اول حدود ۱۰ نفر را استخدام کرد. سپس در سال ۲۰۱۵، بخش‌های طراحی و طراحی صنعتی سازمان به‌طور رسمی به شرکت‌های جداگانه تقسیم شدند. مالکان و دفتر همچنان یکسان باقی ماندند و برخی از افراد طراحی صنعتی، در پروژه‌های مرکز علمی و عملی نیز حضور داشتند.

کارکنان شرکت طراحی نمایشگاه جدید در عرض سه سال نزدیک به ۳۰ نفر افزایش یافت و موقعیت‌های تخصصی‌تری برای طراحی خلاقانه، مدیریت پروژه و فروش ایجاد شد. از نظر ساختار مدیریتی، شرکت نسبتاً ثابت باقی ماند و دو مالک/اعضای هیئت مدیره مسئولیت مدیریتی و یک مدیر توسعه، مسئول توسعه و مستندسازی فرایندهای اساسی کار را برعهده داشتند. هیچ پست مدیریت میانی وجود نداشت. شرکت طراحی صنعتی کاملاً ثابت ماند و کمتر از ده نفر را مشغول به کار کرد. در پایان سال ۲۰۱۷، شرکت طراحی نمایشگاه ورشکست شد. پس از آن، شرکت طراحی صنعتی به یک دفتر کوچک‌تر انتقال یافت و کار خود را ادامه داد. کار میدانی دو ماه قبل از ورشکستگی آغاز و مصاحبه‌ها تا دو ماه پس از این رویداد ادامه یافت.

این سازمان سایت خوبی برای جمع‌آوری داده‌ها بود، زیرا انواع مختلف مدیریت دانش در آن به‌طور فعال دنبال می‌شد. توسعه خط طراحی نمایشگاه، شرکت را با چالش‌های جدیدی روبرو کرد و کارکنان برای مقابله با آنها باید چیزهای زیادی یاد بگیرند. این شرکت باید با روش‌های جدیدی آشنا شود و آن‌ها را با کارمندان جدید در حالی که به سرعت در حال رشد است به اشتراک بگذارد. از آنجا که چالش‌ها جدید بودند، راهنمای مشخص کمی برای کمک به کارکنان برای حل مشکلات موجود وجود داشت. بنابراین، راه‌حل‌ها سریع و تجربی بودند. رسمیت بخشیدن به فرایندهای اساسی کار، از جمله مدیریت دانش، در هر دو مسیر

آن‌ها انواع روش‌های مدیریت دانش برای مقابله با آن‌ها مناسب هستند. با این حال، فشارهای داخلی در اکولوژی مدیریت دانش نیز می‌تواند ناشی از نگرانی‌های مختلف کارکنان و مدیران باشد و زمانی باشد که عملکردها بر تمایل کارمندان و منابع زمانی مورد نیاز برای انجام آن‌ها رقابت می‌کنند. یک مثال شاخص در اینجا شکست ابتکارات رسمی مدیریت دانش است که کارکنان تمایلی به اتخاذ آن ندارند (استوری و بارنت^۱، ۲۰۰۰؛ وبر^۲، ۲۰۰۷).

به‌طور خلاصه، این مقاله درک مدیریت دانش را به‌عنوان یک اکولوژی از شیوه‌های مختلف دانش مدیریت رسمی، غیررسمی و شخصی پیشنهاد می‌کند که به مردم کمک می‌کند نحوه انجام کار خود را بهتر بشناسند. اذعان شده است که هیچ ارتباط مستقیمی با دانش وجود ندارد (الوسون و کارمن^۳، ۲۰۰۱؛ ویلسون^۴، ۲۰۰۲) اما با این وجود، چیزی وجود دارد که افراد می‌توانند برای پشتیبانی از عملکردهای کار دانشی خود انجام دهند. اکولوژی مدیریت دانش همواره در حالت ظهور و نوسازی است که تحت تأثیر فشارهای درونی و بیرونی شکل گرفته و به‌طور بالقوه شامل مخالفت متقابل اهداف کارکنان و مدیران است. این دیدگاه با مطالعه مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی که مدیریت در پیش گرفته است، متفاوت است، مهم‌ترین آن در تشخیص تعدد و تنوع شیوه‌ها و بازیگران مدیریت دانش است (قراردی و میله^۵، ۲۰۱۸). البته ابتکار مدیریتی و عملکردهای رسمی‌سازی در این اکولوژی به رسمیت شناخته شده است، اما نویسندگان برتری یا کنترل اصلی خود را بر بقیه اکولوژی در نظر نمی‌گیرند. با این مبنای نظری، نویسندگان مطالعه خود را در حوزه مدیریت دانش در یک شرکت کوچک که به سرعت رشد می‌کند و دانش محور است انجام می‌دهند.

هدف ما برای درک بهتر همزیستی مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی است که از طریق این دو سوال تحقیق دنبال می‌شود:

۱. چگونه عملکردها در اکولوژی مدیریت دانش رسمی می‌شود؟
۲. چگونه عملکردهای مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی در پشتیبانی از کارهای روزمره در سازمان عمل می‌کند؟

1. Storey and Barnett
2. Weber
3. Alvesson and Karreman
4. Wilson
5. Gherardi and Miele

کارکنان پرسیده شد که چگونه می‌دانند که چه کاری باید انجام دهند، چه کسانی را در کار دانشی خود در حالی که پیوندهای ناشی از شیوه‌های کاری روزمره امکان کشف شیوه‌های مدیریت دانش غیررسمی و شخصی را فراهم می‌کرد، پیروی از شیوه‌های رسمی‌سازی این امکان را فراهم آورد که بتوان در مورد پیدایش و پویایی حول حفظ رویکرد مدیریت دانش رسمی در سازمان را ممکن ساخت. با این هدف، نویسندگان برای مصاحبه به مدیرعامل و مدیر توسعه که مسئول ایجاد مدیریت دانش به‌عنوان بخشی از مدیریت کیفیت جامع (TQM) مراجعه کردند. نویسندگان از آنها خواستند تا ظهور مدیریت دانش رسمی را توضیح دهند. چه نوع شیوه‌هایی رسمی شد و چرا و چگونه؟ آیا آنها به‌عنوان ابتکارات جدید از بالا به پایین اجرا می‌شدند یا قبلاً به صورت غیررسمی وجود داشتند؟ نویسندگان همچنین در مورد میزان و تأثیر رسمی شدن در رابطه با تلاش‌های خلاقانه کارکنان برای توسعه شیوه کار سوال کردند.

کار میدانی از اکتبر ۲۰۱۷ تا ژانویه ۲۰۱۸ انجام شد. در این مدت، اولین نویسنده مشاهدات و مصاحبه‌های کیفی را انجام داد. علاوه بر این، مستندات مدیریت کیفیت جامع (TQM) مورد مطالعه قرار گرفت. کار میدانی با مشاهده در فضاهای باز شرکت، مانند غرفه آشپزخانه و لابی، برای آشنایی با کارکنان و توضیح هدف مطالعه آغاز شد. سپس، پس از مشاهده برخی جلسات رسمی و غیررسمی، مصاحبه‌های کیفی عمیقی انجام شد. کار میدانی منجر به ۳۰ ساعت مشاهده و ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته فردی شد. یادداشت‌های مشاهداتی و رونوشت مصاحبه به ترتیب شامل ۲۶ و ۲۰۸ صفحه متن یک رو بود. یازده نفر از ۱۲ مصاحبه‌شوندگان، مرد بودند. سن مصاحبه‌شوندگان از اواسط دهه ۲۰ تا اوایل دهه ۴۰ متغیر بود. گروه‌های شغلی آنها در جدول ۲ ارائه شده است.

فعالیت آغاز شده بود، اما به این دلیل که سازمان در حال تغییرات زیادی بود، اینها تحت تأثیر شیوه‌های کاری و تجربه یادگیری کارکنان قرار می‌گرفت و اغلب تغییر شکل می‌داد. بنابراین مدیریت دانش رسمی و غیررسمی سازمان هم در همان زمان فعال و در حال توسعه بودند. به دلیل کار زیاد دانشی، می‌توان انتظار داشت که مدیریت دانش شخصی در حفظ رفتار حرفه‌ای کارکنان مهم باشد.

جمع‌آوری داده‌ها

کار میدانی ما از رویکرد "بزرگنمایی" که توسط نیکولینی (۲۰۰۹) پیشنهاد شده است، الهام گرفته است. این به معنای "پیروی از عملکرد مورد علاقه و بیان ارتباط بین عملکردها و نتایج مجموعه نظام‌مند داده‌ها" است (نیکولینی، ۲۰۰۹). در تطبیق این رویکرد با اهداف این مطالعه، نویسندگان دو نقطه ورود را انتخاب و از آنها "بزرگنمایی" و بیان اکولوژی مدیریت دانش را آغاز کردند. این‌ها عملکردهای کاری روزمره بود که توسط کارکنان و شیوه‌هایی بود که توسط مدیران انجام می‌شد. دلیلی که نویسندگان این شیوه‌ها را به‌عنوان نقطه شروع برای این تحقیق انتخاب کردند این است که آنها به‌عنوان گره‌هایی با تعداد زیادی از شیوه‌های ارتباطی عمل می‌کنند و قانونی برای درک قسمت‌های مختلف اکولوژی مدیریت دانش هستند.

از دیدگاه کارمندان، تمام فعالیت‌های مدیریت دانش با مرتبط شدن به کار حرفه‌ای خود معنای خود را به‌دست می‌آورند. بنابراین، برای کشف و درک انواع مختلف فعالیت‌های مدیریت دانش، نویسندگان از چالش‌های کار روزمره شروع کردند تا ببینند که آنها به چه نوع شیوه‌های مدیریت دانش نیاز دارند. این ایده اساسی در پس مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان بود. نویسندگان با پرسیدن آنچه در کارهای روزانه خود انجام می‌دهند و چه چیزی در آن چالش‌برانگیز است شروع کردند. سپس از

شناسه	گروه شغلی
S1, S2	فروش و مسیر خلاقیت
D1, D2, D3, D4	طراحی و طراحی گرافیک
E1, E2, E3, E4	مهندسی
M1, M2	مدیریت

جدول ۲. گروه‌های شغلی کارکنان مصاحبه شده

1. Total quality management



یافته‌ها

بخش یافته‌ها با مروری بر فعالیت‌های رسمی مدیریت دانش شناسایی شده در سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM) سازمان‌ها آغاز می‌شود. پس از آن، تجزیه و تحلیل رسمی شدن، - چگونه این شیوه‌های رسمی به وجود آمد؟ سپس، شیوه‌های رسمی و غیررسمی مدیریت دانش ارائه می‌شوند. بخش‌های فرعی پایانی بر انواع مختلف روابط موجود بین شیوه‌های رسمی، غیررسمی و شخصی مدیریت دانش تمرکز می‌کنند.

فعالیت‌های مدیریت دانش رسمی

در سال ۲۰۱۴، این شرکت یک سیستم مدیریت کیفیت جامع را برای رسمیت بخشیدن به فرآیندهای کاری موجود و ایجاد برخی مراحل جدید پیاده‌سازی کرد. به‌عنوان بخشی از آن، فرآیندهایی با هدف "حفظ دانش" گنجانده شد. پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در این شرکت یک مثال تجربی از نحوه رسمی شدن اقدامات مدیریت دانش است. این شیوه‌های رسمی در پاراگراف‌های زیر، بر اساس مستندات مدیریت کیفیت جامع و مصاحبه با مدیران توضیح داده شده است.

۱. پوشه‌های اشتراکی برای "ابزارها" و "منابع". این منابع شامل انواع مختلف منابع دانش مربوط به روش کار شرکت است. محتوای این پوشه‌ها عمدتاً توسط اعضای هیئت مدیره و چند مهندس باتجربه، بر اساس تجربه آنها در مورد آنچه می‌تواند برای کارکنان در انجام کار خود مفید باشد، ایجاد شده است. در ابتدا، موارد روی سرور شرکت پراکنده و به‌عنوان بخشی از ایجاد یک سیستم مدیریت کیفیت جامع جمع‌آوری شده و در یک ساختار پوشه جدید قرار داده شدند.

۲. پوشه‌های اشتراکی برای اطلاعات بازار و رقبا. این پوشه‌ها شامل اطلاعاتی درباره مشتریان بالقوه و رقبا در زمینه طراحی و طراحی نمایشگاه بودند. چیزی که شیوه‌های مربوط به این پوشه‌ها را برخلاف سایر شیوه‌های رسمی مدیریت دانش در شرکت قرار می‌دهد این است که آنها فقط مدیر توسعه را درگیر می‌کنند.

۳. پوشه مشترک برای فعالیت بین‌المللی. این‌ها شامل عکس‌هایی است که در سفر به نمایشگاه‌ها و نمایشگاه‌های تجاری گرفته شده است. این تمرین از مجموعه تصاویر یکی از اعضای هیئت مدیره شروع شد. پس از توصیف این امر به‌عنوان یک فعالیت رسمی در سیستم مدیریت کیفیت جامع، سایر کارکنان که درگیر فعالیت در حوزه فروش و سفر بودند نیز شروع به اضافه کردن عکس‌های خود کردند.

مشاهدات طی ماه‌هایی درست قبل از ورشکستگی از موزه انجام شد و بخشی از شرکت ورشکسته شد. همه مصاحبه‌ها به جز یکی پس از این رویداد انجام شد. مصاحبه‌ها یا در یک اتاق خصوصی در دفتر یا در یک کافه تریای عمومی که توسط مصاحبه‌شونده انتخاب شده بود انجام شد. شرکت در مصاحبه‌ها داوطلبانه بود. اولین محقق در حال انجام کار میدانی با تمام کارکنان تماس گرفت که حدود نیمی از آنها باتوجه به ورشکستگی اخیر دعوت را رد کردند. هیچ‌گونه فشاری بر روی کارکنان توسط محقق اعمال و هیچ پاداشی ارائه نگردید. همه مصاحبه‌ها پس از امضای یک توافقنامه محرمانه که هدف مطالعه را بیان کرد انجام شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعه دو مرحله وجود داشت: بازتاب مداوم در طول کار میدانی و تجزیه و تحلیل نهایی پس از کار میدانی. تأمل بر درک و بینش در طول کار میدانی به نویسندگان کمک کرد تا درک درستی از موضوعات در حال ظهور داشته باشند و بر روی مصاحبه‌های بعدی برای پیگیری تمرکز کنند.

در تجزیه و تحلیل نهایی، نویسندگان با تجزیه و تحلیل محتوای مستقیم و رویکرد تحلیل محتوای باز، پاسخ سوالات تحقیق را یافتند (حسیه و شانون^۱، ۲۰۰۵). کار با پیاده کردن تمام مصاحبه‌ها و یادداشت‌های میدانی کلمه به کلمه آغاز شد. سپس نویسندگان با شناسایی انواع مختلف شیوه‌های مدیریت دانش که توسط کارکنان ذکر شده بود و یا در مستندات مدیریت کیفیت جامع (TQM) وجود داشت، آنها را تحت سه موضوع گسترده مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی طبقه‌بندی کردند. این موضوعات با کدهای فرعی بیشتر مشخص و معنای عملکردهای مختلف مدیریت دانش را دقیق‌تر نشان می‌دهد. سپس، از کدگذاری باز برای شناسایی روش‌های مختلف استفاده از روش‌های رسمی در اکولوژی مدیریت دانش استفاده شد. پس از یافتن عناصر مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی، گام بعدی این بود که ارتباطات را دنبال کنند - چگونه این شیوه‌های مدیریت دانش با اکولوژی سازمانی عملکردها هماهنگ می‌شود؟ در اینجا، مجدداً از کدگذاری باز برای دستیابی به موضوعاتی که انواع مختلف ارتباطات یا عدم وجود آن را توصیف می‌کنند، استفاده شد. این نتیجه‌گیری در مورد نویسندگانی انجام شد که مشخص کردند کدام شیوه‌ها از نظر عملکرد کار دانشی منحصر به فرد هستند، کدام شیوه‌ها شباهت عملکردی دارند و آیا روابط مکمل بین مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی وجود دارد یا خیر.

نمونه‌های اولیه برای درک کارایی است. برای این فعالیت‌ها، این شرکت یک چاپگر سه بعدی و یک فضای کاری داشت که در آن نمونه‌های اولیه ساخته می‌شد.

چگونه فعالیت‌های مدیریت دانش رسمی می‌شوند؟

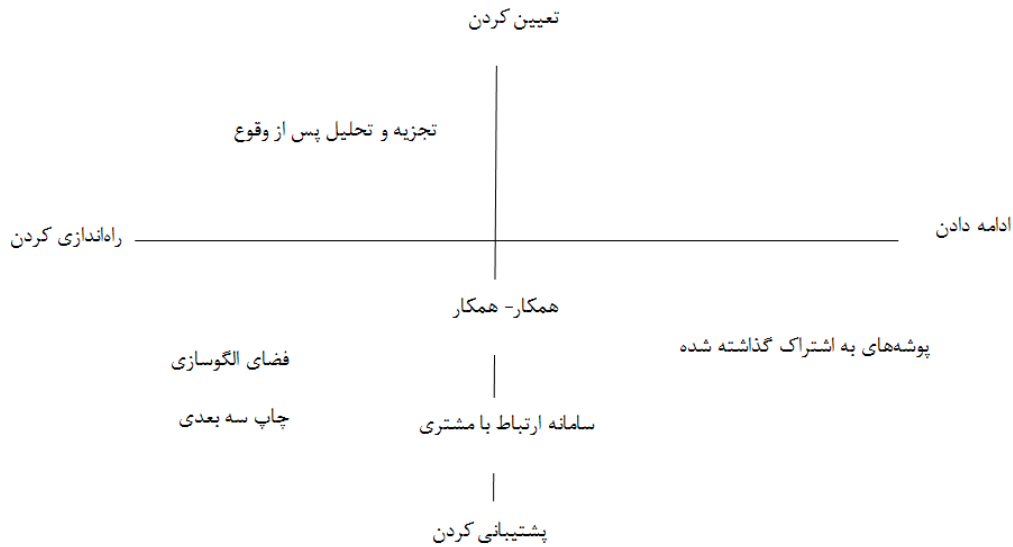
باتوجه به دیدگاه عمل و اکولوژی، این مطالعه، مدیریت دانش رسمی را به شیوه‌های کاری و شیوه‌های رسمی مرتبط می‌داند. نویسندگان روش‌های مختلفی برای چگونگی ایجاد این ارتباط بررسی کردند. ابتدا، شیوه‌های ذخیره انواع مختلف منابع دانش از ابتکار عمل کارکنان به‌عنوان شیوه‌های غیررسمی شروع شد و پس از آن ارتباط با شیوه‌های رسمی شدن برقرار شد. رسمی شدن با مشروعیت بخشیدن به این شیوه‌ها از طریق سیستم مدیریت کیفیت جامع و ایجاد ساختار پوشه در سرور شرکت برای سازماندهی این منابع دانش انجام شد. دوم، تمرین نوشتن پس از پایان فعالیت که شامل فعل و انفعال متقابل است. این عمل به‌عنوان نسخه رسمی در سیستم مدیریت کیفیت جامع شروع شد و سپس انتظار می‌رفت که کارکنان در کارهای روزمره خود انجام دهند. سوم، به اشتراک‌گذاری دانش از طریق رویدادهای همکار به همکار و مدیریت اطلاعات مربوط به مشتری از طریق نرم‌افزار CRM در ارتباط با شیوه‌های رسمی‌سازی بود. تقاضا برای این شیوه‌ها توسط کارکنان وجود داشت، اما انجام آنها به منابع و برنامه‌ریزی اضافی نیاز داشت. بنابراین این شیوه‌ها در ابتدا از طریق تخصیص منابع و پس از آن با مشروعیت بخشیدن به آنها در سیستم مدیریت کیفیت جامع رسمی شد. چهارم، نمونه‌سازی اولیه و چاپ سه‌بعدی از سرمایه‌گذاری رسمی در ابزارهای خاصی که باعث ایجاد دانش کارکنان می‌شود، شروع شد، در حالی که این کار اجباری نبود. تفاوت‌های اساسی بین این روش‌های رسمی‌سازی را می‌توان باتوجه به تأثیرگذاری و زمان انجام تعیین کرد (شکل ۱).

۴. ثبت پروژه‌های تکمیل‌شده. این عملی بود که با استقرار سیستم مدیریت کیفیت آغاز شد. این ابتکار مدیر توسعه بود که مسئول سیستم مدیریت کیفیت نیز بود. هدف از این کار ارزیابی پروژه‌های تکمیل‌شده و یادگیری از این تجربه بود. قرار بود نمای کلی از جنبه‌های مالی و کیفی پروژه‌های تکمیل‌شده را ارائه دهند. ارزیابی مالی، از جمله چند ساعت صرف و بودجه مورد استفاده چگونه توسط مدیر توسعه اداره می‌شد. جنبه کیفی شامل چگونگی طراحی، مهندسی و کار ساخت نمایشگاه‌ها بود که باید مشخص می‌گردید و مقرر شده بود توسط سایر کارکنان درگیر در پروژه‌ها ارزیابی شود. با این حال، این فرایند نهادینه نشد و از پروژه‌های تکمیل‌شده تنها مدارک ارزیابی مالی باقی ماند.

۵. حفظ اطلاعات مربوط به مشتری در نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM^۱). این پروژه توسط یک مدیر پروژه از بخش طراحی صنعتی شرکت آغاز شد که به درخواست او این شرکت نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری را خریداری کرد. در طول اجرای مدیریت کیفیت جامع، این عمل به‌عنوان بخشی از مدیریت دانش رسمی توصیف شد.

۶. رویدادهای همکار به همکار. این شامل همه کارکنان شرکت می‌شد و هدف کسب اطلاعات در مورد زمینه تخصصی یکدیگر بود. برای هر جلسه، شخصی یک ارائه آماده می‌کرد و دانش خود را به اشتراک می‌گذاشت. ایده این نوع جلسات از کارکنان بود، اما از ابتدا، جلسات با حمایت اعضای هیئت مدیره برنامه‌ریزی و سازماندهی شد که زمان لازم را اختصاص داده و هزینه‌های منابع مالی شرکت را تأمین کردند.

۷. شیوه‌های اضافی. علاوه بر فعالیت‌هایی که به‌عنوان "حفظ دانش" شناخته می‌شوند، دو روش مدیریت دانش دیگر نیز به‌عنوان بخشی از "فرایندهای کاری" در سیستم مدیریت کیفیت جامع توصیف شده است. اینها چاپ سه بعدی و ساخت



شکل ۱: فرایندهای رسمی‌سازی مبتنی بر زمان‌بندی و جهت نفوذ

جهت‌گیری نفوذ به این معناست که رسمی کردن شیوه‌ها می‌تواند تجویزی (سفارش دادن به اینکه کارمندان چگونه و چه کاری باید انجام دهند) یا پشتیبان (فعال کردن و مشروعیت بخشیدن به فعالیت‌های خودمحور) باشد. زمان‌بندی بدین معناست که رسمی کردن شیوه‌ها می‌تواند قبل از عملکردهای مدیریت دانش رخ دهد یا از آنها پیروی کند. در این چارچوب، پروژه‌های تکمیل‌شده با رسمی شدن به صورت تجویزی آغاز شد، در حالی که نمونه‌سازی و چاپ سه‌بعدی با رسمی شدن به صورت حمایتی آغاز شد. در مورد پوشه‌های مشترک، به دنبال شیوه‌های قبلی بود که کارمندان پیش از این به روش حمایتی توسعه داده بودند. رویدادهای همکار-همکار و سیستم ارتباط با مشتری نیز به روش حمایتی رسمی شدند، اما در مقیاس زمانی، آن‌ها در وسط قرار گرفتند، زیرا از ابتدا با شیوه‌های رسمی‌سازی ارتباط داشتند.

سه چهارم این چارچوب پر شده است، به این معنی که روش‌های مختلفی برای رسمی شدن وجود داشت. از جمله این موارد می‌توان به رویکرد "سنتی" برای رسمی شدن به مدیریت دانش در قالب پروژه‌های تکمیل‌شده، اشاره کرد که توسط مدیریت از بالا به پایین آغاز و تجویز می‌شود. سایر شیوه‌های رسمی مدیریت دانش نه به صورت تجویزی، بلکه به صورت حمایتی و با رویکردی که توسط بیانگانی و همکاران (۲۰۱۴) "نیمه رسمی" نامگذاری شده بود، طنین‌انداز شد. جالب است که تنها ربع خالی نشان‌دهنده نوع رسمی شدن است که توسط مفهوم نوظهور مدیریت دانش پیشنهاد شده است (زیبا و همکاران، ۲۰۱۶) - یک رویکرد تجویزی برای

شیوه‌های مدیریت دانش غیررسمی

عملکردهای غیررسمی مدیریت دانش آن‌هایی هستند که به انجام کارهای روزمره مربوط می‌شوند، اما به شیوه‌های رسمی‌سازی شامل مدیریت کیفیت جامع، تخصیص منابع یا کنترل مدیریتی مرتبط نیستند. از این نظر، مطالعه نشان داد که به روش‌های مختلف، کارکنان به طور غیررسمی دانش مربوط به کار خود را مدیریت می‌کنند.

۱. شیوه‌های غیررسمی با هدف یادگیری یا ایجاد دانش.

این مشکل اطلاعاتی دارد و یا قبلاً از آن استفاده کرده یا کاری مشابه انجام داده است. آنها همیشه می‌پرسیدند و این بحث جالبی را برمی‌انگیخت. (E۴)

مجموعه دیگری از شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش در یکی از تیم‌های پروژه شامل گفتگوهای صبحگاهی بود، جایی که اعضای تیم به‌طور خلاصه وضعیت فعلی کار خود و مدیریت کلیه وظایف مربوط به پروژه را در یک برنامه نرم‌افزاری توضیح می‌دادند. هر دوی این‌ها توسط یک کارمند جدید که به تیم پروژه ملحق شد، ایجاد گردید که در نظر داشت فرهنگ مسئولیت مشترک را با افزایش آگاهی از کار یکدیگر نهادینه کند.

۳. شیوه‌های غیررسمی برای ذخیره دانش. این‌ها شامل ذخیره کردن بروشورهای کاری و وب سایت تولیدکنندگان در بوک‌مارک‌های مرورگر افراد می‌شود. به‌علاوه، برخی از افراد به جای استفاده از پوشه "ابزارها" در سرور شرکت، مدل‌های مورد استفاده را در رایانه کاری خود ذخیره می‌کردند.

من انواع و اقسام فهرست‌های قیمت قطعات را داشتم که روی کامپیوتر من ذخیره می‌شدند، به طوری که اطلاعات همه نوع از رنگ‌ها، پیچ و چیزهای دیگر را داشتم. این کار به طور اساسی فقط در وقت صرفه‌جویی می‌کند. (E۴)

برای کمک به انتخاب مواد مورد استفاده برای قطعات نمایشگاه، نمونه‌های فیزیکی قطعات، مواد و رنگها نیز ذخیره شده‌اند.

شیوه‌های مدیریت دانش شخصی

در میان شیوه‌های مدیریت دانش شخصی، این مطالعه مواردی را که به طور گسترده‌ای از پیشرفت حرفه‌ای کارکنان پشتیبانی می‌کند را برشمرد. این شیوه‌ها ممکن است به انجام کارهای روزمره کمک کنند، اما به سازمان خاصی یا منابع آن وابسته نیستند. آنها به هیچ وجه رسمی نشده‌اند و بعد از رابطه شغلی فعلی مقدم بوده یا احتمالاً ادامه خواهند داشت.

۱. شیوه‌های شخصی برای یادگیری و ایجاد دانش. این‌ها شامل تحقیق در مورد موضوعات مختلف مورد علاقه، شرکت در برنامه‌های آموزشی، گذراندن دوره‌های آنلاین و یادگیری برنامه‌های نرم‌افزاری جدید بود. همچنین این شیوه‌ها شامل یادگیری از تجربه و آزمایش بود. به‌عنوان مثال، یک طراح، یک مجله خصوصی از سفر حرفه‌ای خود تهیه می‌کرد و خود را براساس بازخورد در مورد آنچه که به خوبی پیش رفته بود و آنچه که باید در آینده بهبود می‌یافت، ارزیابی می‌کرد. طراح دیگری در خانه کارگاهی برای آزمایش و ساختن چیزها از روی کنجکاوی و جذابیت داشت.

من دوست دارم در کارگاه خود وسایلی را بسازم و چیزهای

اینها شامل مهندسين آزمایش مناسب بودن اجزای قطعات نمایشگاهی خود در فروشگاه‌ها، بازدید از تولیدکنندگان و آشنایی با فن‌آوری‌های تولیدی خاصی است که قصد استفاده از آنها را داشتند. برای طراحان، هر پروژه جدیدی با تحقیق در مورد آنچه رقبا قبلاً در موضوعات مشابه انجام داده بودند، آغاز می‌شد. علاوه بر این، آنها با "مهندسی معکوس" از راه‌حل‌های خوب یاد می‌گرفتند. مدیریت خلاقانه افراد یک ساختار تعیین شده برای مشارکت کارکنان از سراسر شرکت در فرآیند ارائه ایده برای نمایشگاه ایجاد کرده بودند. آنها چندین ابزار برای ساختاردهی به ایده‌ها و بازخورد مشتریان داشتند. به‌عنوان مثال "ابزار پروفایل تجربی" پرسشنامه‌ای بود که مشتریان می‌توانستند مشخص کنند چه ویژگی‌هایی را می‌خواهند در قطعات نمایشگاه ببینند. یک فرم مشابه برای بازخورد در مورد طراحی قطعات نمایشگاه وجود داشت. علاوه بر این، آنها شروع به ایجاد یک اینفوگراف کردند که ماهیت، علایق و انگیزه‌های مشتریان نهایی را که از نمایشگاه دیدن می‌کردند توضیح می‌داد.

در یک نقطه مشخص شد که ما واقعاً نمی‌دانیم مشتریان نهایی ما، بازدیدکنندگان، چه کسانی هستند. آنها چه کسانی هستند؟ به کجا می‌روند؟ چرا؟ من شروع به سازماندهی بخش‌هایی از اطلاعات و مطالب کردم تا نوعی خلاصه دو صفحه‌ای تهیه کنم که هم به راحتی درک شود و بتوانم با تیم خود به اشتراک بگذارم. [...] این شبیه یک پروژه سرگرمی برای من بود، هیچ فردی به طور واقعی به آن علاقه‌ای نشان نداد. (S۱)

۲. شیوه‌های غیررسمی اشتراک دانش. این شیوه‌ها شامل درخواست مشاوره از فروشندگان قطعات، تولیدکنندگان، سایر کارکنان یا کارشناسان خارج از شرکت می‌شود. علاوه بر این، در مورد مشکلات مربوط به کار در گروه‌های کوچک در فضاهای آزاد مانند آشپزخانه یا سایر فضاهای باز بحث‌های کوتاه وجود داشت.

در زمان استراحت، دوست داشتم که بروم و به موضوعاتی که مردم در مورد آن صحبت می‌کردند گوش دهم، به آنها ملحق شدم و توصیه‌های خود را ارائه دادم. (E۴)

مهندسان یک گروه چت آنلاین در اسکایپ داشتند. این مورد برای بحث در مورد مشکلات مربوط به کار، به اشتراک‌گذاری اطلاعات در مورد ویژگی‌های جدید در نرم‌افزار مورد استفاده و همچنین کمک به یکدیگر برای یافتن امکانات موجود در زیر سیستم‌ها برای استفاده مجدد، استفاده شد. گروه چت به‌عنوان رابطی بین تجربیات جمعی و نیازهای فعلی کار بود:

اگر کسی در یافتن برخی فایل‌ها یا موارد دیگر مشکل داشت، بلافاصله در چت اسکایپ مطرح می‌کرد که آیا کسی در مورد



می‌تواند مجدداً مورد بازبینی قرار گیرد تا به او یادآوری کند که چه مسائلی مورد نیاز است. یک مهندس دیگر از صندوق پستی خود برای ذخیره مخاطبین، مقالات و سایر مطالب استفاده کرد که با سه کلمه کلیدی در عنوان مشخص شده است و در زمان نیاز آنها را پیدا می‌کند.

این مال من است. این مال من است به این معنا که ... خوب، این مال من نیست به این معنا که من مایل نیستم این را به اشتراک بگذارم. من قطعاً از این در کار خود استفاده خواهم کرد، اما این در حساب شخصی من است، نه در سرور شرکت. و همچنین راحت‌تر است، من می‌توانم از هر کجا چیزهایی را به حساب خود ارسال کنم. (D۱)

یک نماینده فروش توضیح داد که از گوگل درایو Google Drive برای ذخیره مطالب و یادداشت‌های مربوط به تمام آموزش‌ها و دوره‌هایی که گذرانده است استفاده می‌کند. همچنین افرادی بودند که می‌گفتند روش‌های مختلفی برای ذخیره دانش مانند بوک‌مارک‌ها یا پوشه‌های اسناد را امتحان کرده‌اند، اما این روش‌ها قابل اجرا نبوده است.

اکنون این مقاله به این پرسش برمی‌گردد که چگونه این شیوه‌های مختلف به یک بوم‌شناسی KM متصل و متناسب می‌شوند.

تاکنون، این مطالعه نشان داده است که طیف وسیعی از شیوه‌ها برای حمایت از عملکرد آگاهانه کارهای روزمره وجود دارد. برخی از این موارد با رسمی شدن شیوه‌های موجود در سازمان در نظر گرفته شده، پشتیبانی و سازماندهی می‌شوند، درحالی‌که برخی دیگر چنین نیستند. علاوه بر این، شیوه‌های شخصی وجود دارد که مستقیماً به وظایف خاص مربوط به کار مربوط نمی‌شود، اما به‌طور کلی با توسعه دانش حرفه‌ای کارکنان به نفع سازمان است. اکنون این مقاله به این پرسش می‌پردازد که چگونه این شیوه‌های مختلف به هم پیوسته و با اکولوژی مدیریت دانش مطابقت دارد.

روابط بین مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی

در میان همه مقوله‌های رسمی، غیررسمی و شخصی، برخی از شیوه‌های مدیریت دانش وجود دارد که به عملکرد کاری روزمره به شیوه‌ای منحصر به فرد کمک می‌کند. یعنی هیچ هم‌تای مشخصی وجود ندارد. آنها به راحتی با شیوه‌های موجود در سایر دسته‌ها قابل تغییر نیستند. در مدیریت دانش رسمی، چنین شیوه‌هایی شامل مدیریت اطلاعات مشتری در نرم‌افزار CRM، چاپ سب‌بندی برای آزمایش قطعات و سازماندهی رویدادهای همکار به همکار در سراسر شرکت بود که همه کارکنان در آن

زیادی از آن یاد می‌گیرم. جدا کردن اجزای مختلف و کنار هم قرار دادن آنها، انجام کارها به تنهایی، انجام کاری بدون دلیل خاصی، انجام کاری فقط برای لذت بردن البته، یادگیری انواع نرم‌افزارها یا ترفندهای جدید، هرگز نمی‌دانید که به آنها نیاز دارید یا نه. مهم است. برای من قابل قبول نیست که شما بتوانید بدون آن پیشرفت کنید، زیرا اگر ذخیره‌ای دارید که می‌توانید از آن استفاده کنید، قطعاً به کار شما بسیار کمک می‌کند. (D۱)

۲. ارتباط مستمر با تحولات در زمینه شخصی. این‌ها شامل شیوه‌های مربوط به انواع مختلف رسانه‌ها بود. کارمندان زیادی بر اهمیت داشتن "تغذیه" مناسب در رسانه‌های اجتماعی، عضویت در گروه‌های مختلف، وبلاگ‌ها و کانال‌های یوتیوب و عضویت در گروه‌های فیسبوک مرتبط با علائق حرفه‌ای خود تأکید کردند. خواندن مجلات حرفه‌ای، گوش دادن به پادکست‌ها و شرکت در انجمن‌های آنلاین نیز توسط کارکنان به‌عنوان راهی برای برقراری ارتباط با جامعه حرفه‌ای مورد علاقه خود توصیف شد. یک مهندس نحوه ارتباط آنها با پیشرفت‌های حرفه‌ای را توضیح داد:

همه انواع کانال‌های اطلاعاتی، ادبیات و مجلات حرفه‌ای که بسیاری از آنها به اینترنت منتقل شده‌اند. انواع کانال‌های خبری و صفحات رسانه‌های اجتماعی که این اطلاعات در کنار هم جمع‌آوری شده‌اند. (E۱)

۳. شیوه‌های شخصی برای ذخیره‌سازی دانش. مربوط به شیوه‌های یادگیری، ایجاد دانش و ارتباط مستمر با تحولات در زمینه شخصی، شیوه‌های شخصی برای ذخیره دانش بود که شامل رویکردها و ابزارهای مختلفی بود که برخی از آنها سازمان‌یافته‌تر از سایرین بود. یک طراح رویکرد خود را شرح داد:

من مهم‌ترین چیزها را در دراپ باکس Dropbox نگه می‌دارم. کارهای دیگری که انجام داده‌ام را روی هارد دیسک خود نگه می‌دارم. دسکتاپ کاملاً خالی است و پوشه بارگیری‌های من نیمی از کامپیوتر من است. بیشتر شبیه یک مرد جدول زمانی هستم. هنگامی که من نیاز به پیدا کردن چیزی دارم، فقط به لیست طولانی همه پرونده‌ها نگاه می‌کنم و از نمای جدول زمانی می‌بینم که چه کاری را انجام داده‌ام و بر اساس آن می‌توانم آنچه را که نیاز دارم پیدا کنم. (D۴)

یک روش متفاوت توسط مهندسی مورد استفاده قرار گرفت که مقالات، یادداشت‌ها، نظرات و بازخوردها را بر اساس انواع فناوری در قالب سند ذخیره می‌کرد؛ به‌طوری‌که هنگامی که از فناوری خاصی مجدداً استفاده می‌شد، این مجموعه دانش

خانه داشت. علاوه بر این، چندین کارمند یک روش شخصی برای یادگیری از تجربه کاری داشتند - چیزی که شرکت سعی میکرد آن را به عنوان یک عمل رسمی ایجاد کند، اما هنوز موفق نشده بود. همان طور که نماینده فروش اشاره کرد:

وقتی به این شرکت آمدم، این شرکت حدود ۱۲ سال سابقه داشت. ممکن است انتظار داشته باشید که تجربیاتی از پروژه‌های قبلی وجود داشته باشد، اما چنین نبود. برای یک کارمند جدید، تلاش زیادی لازم است تا به نحوی از اشتباهات گذشته درس بگیرد. (S2)

با این وجود، همپوشانی عملکردی بین شیوه‌های شخصی و رسمی برای ذخیره دانش بیشتر قابل توجه بود. به جای ذخیره دانش حرفه‌ای مربوط به کار از طریق ابزارهای ارائه شده توسط شرکت، کارکنان روش شخصی را ترجیح دادند. همان طور که توسط یک مهندس با تجربه توضیح داده شده است، مقالات، یادداشت‌ها، نظرات و بازخوردها را بر اساس انواع فناوری در قالب سند ذخیره کرده است:

من دوست دارم اطلاعات را خودم پیدا کنم. اکثر اطلاعات موجود در سرور شرکت در گوگل وجود دارد. من دوست دارم این کار را فقط خودم انجام دهم و به لطف آن، پیوندهای بیشتری در ذهن و پایگاه داده خود ایجاد می‌کنم. منظور من این است که وقتی خودم این فرایند را طی می‌کنم، چگونه از پیوندی به لینک دیگر می‌روم، یک بیت اطلاعات به پیوند بعدی پیوند می‌خورد. وقتی در جایی اطلاعات فقط به صورت فایل PDF باشد، من این سابقه را دریافت نمی‌کنم و نمی‌توانم ارتباط برقرار کنم. در زمان دیگری که به آن نیاز دارم نمی‌توانم آن را پیدا کنم. از این نظر، سابقه مهم است. (E1)

به عبارت دیگر، تفاوت اصلی بین فعالیت‌های رسمی و دانش شخصی سازمان در یک رویکرد شخصی است، هر ذره دانش داستانی دارد - زمینه یک زمان خاص، موقعیت و مشکلات در رابطه با آن. برای هر قطعه از دانش صریح، یک طرف ضمنی با فردی وجود دارد که آن را ذخیره کرده است. این مورد مساله دانش سازمانی نیست، که از دیدگاه یک فرد، شامل منابع دانش ناشناخته است. این برتری شخصی بر رفتار رسمی در این حقیقت مشهود است که در زمان مطالعه، پوشه "منابع" رسمی در چند سال به روز نشده بود، در حالی که انجام تحقیق برای دانش و ذخیره‌سازی آن از طریق وسایل شخصی تقریباً یک فعالیت روزمره بود.

به عبارت دیگر، تفاوت اصلی بین شیوه‌های رسمی و شخصی سازمان برای ذخیره دانش این است که در رویکرد شخصی، هر جزئی از دانش داستانی دارد - سابقه یک زمان خاص، موقعیت

شرکت کردند. وجه مشترک این شیوه‌ها این است که به منابع یا برنامه‌ریزی فراتر از امکانات تک تک کارکنان نیاز دارند.

شیوه‌های غیررسمی در ایجاد و به اشتراک گذاری دانش در رابطه با وظایف کاری مورد نظر منحصر به فرد بود. این موارد شامل یادگیری در مورد برنامه‌ریزی برای استفاده از فناوری، جلسات خلاقانه برای ارائه ایده برای برگزاری نمایشگاه، نمایه‌سازی تجربه مشتری، به اشتراک گذاری دانش از طریق گفتگوی آنلاین یا بحث‌های خودجوش کوتاه در فضاهای باز و ارائه یک نمایش در تیم پروژه برای به اشتراک گذاشتن راه‌حل برای مشکلات آنی است.

شیوه‌های مدیریت دانش شخصی در تقویت ارتباط کارکنان با جامعه حرفه‌ای مرتبط، به عنوان مثال، از طریق حفظ تولید محتوای رسانه‌های اجتماعی، منحصر به فرد بود. همچنین، یادگیری و تحقیق از روی میل و کنجکاوی کارکنان که به ذخیره دانش، مهارت‌ها و ایده‌هایی که ممکن است در برهه‌ای از کار آنها مفید واقع شود، بیافزاید هیچ نمونه رسمی یا غیررسمی نداشت.

علاوه بر روش‌های منحصر به فرد و مستقل برای حمایت از کارهای روزمره، مکمل‌هایی نیز بین شیوه‌های مدیریت دانش وجود داشت که از محدوده‌های طبقه‌بندی شده در اینجا عبور می‌کرد. یک مثال ارتباط بین شیوه رسمی ذخیره کارهای قبلی، ابزارها و منابع بر روی سرور شرکت و گروه چت غیررسمی مهندسان است که با استفاده از سوابق کاری شخصی یکدیگر، امکان یافتن و استفاده مجدد از اطلاعات لازم را فراهم می‌کرد. یک پوشه رسمی "منابع" بر روی سرور شرکت وجود داشت که مربوط به کار توسعه غیررسمی و اینفوگرافیک درباره علایق و انگیزه‌های مشتریان توسط افراد خلاق و طراح بود، همان گونه که برخی از منابع اصلی در آنجا یافت شد. یک رابطه مکمل دیگر بین روش شخصی مهندس برای برقراری ارتباط با پیشرفت‌های نرم‌افزاری و یک گروه گفتگوی غیررسمی وجود داشت که در آن دانش مربوط به این پیشرفت‌ها به اشتراک گذاشته شده بود و با همکاران مورد بحث قرار می‌گرفت.

ما یک مهندس داشتیم که دوست داشت در انجمن‌ها، جایی که به روزرسانی نرم‌افزار طراحی اعلام می‌شد، نظارت داشته باشد و انواع ویژگی‌ها و ترفندهای جدید در مورد نحوه کار که مورد بحث قرار می‌گیرد را بداند. او دوست داشت اینها را با ما در میان بگذارد. (E4)

با این حال، شیوه‌های مختلفی در دسته‌های مختلف اما با همپوشانی عملکردی مشخص وجود داشت. به عنوان مثال، یک طراح یک کارگاه شخصی مشابه نمونه اولیه رسمی شرکت در

پیدا می‌کنند. شیوه‌های رسمی مدیریت دانش به شیوه‌های رسمی‌سازی متصل است که به روش‌های مختلف آنها را تعیین یا پشتیبانی می‌کند (شکل ۱).

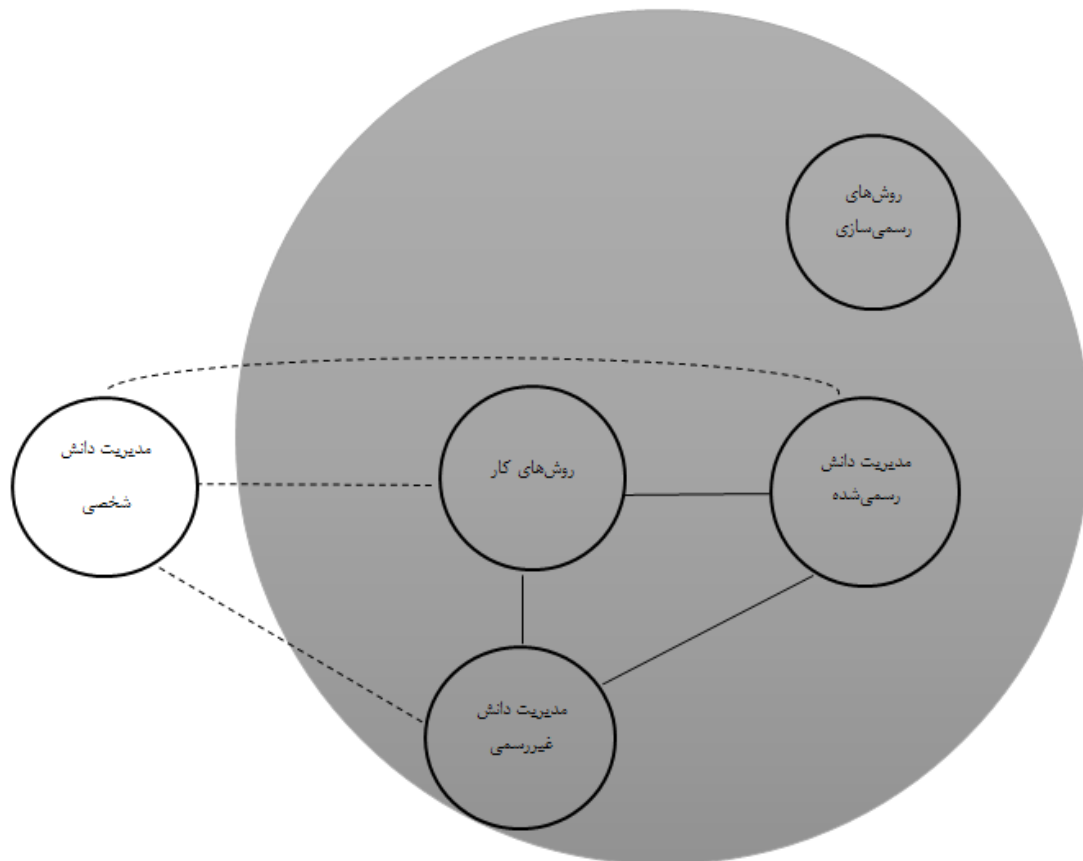
شیوه‌های غیررسمی مدیریت دانش توسط کارکنان بدون ارتباط با شیوه‌های رسمی‌سازی انجام می‌شود. شیوه‌های مدیریت دانش شخصی به شیوه‌های کاری در مرزهای سازمانی متصل می‌شود؛ در حالی که ارتباطی به رسمی‌سازی پیدا نمی‌کند. عملکردهای مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی ممکن است روابط مکمل یا رقابتی ایجاد کند.

در ادامه بحث این است که چگونه یافته‌های مطالعه در بحث درباره جایگاه مدیریت دانش غیررسمی و شخصی مشارکت می‌کند.

و مشکلاتی که در ارتباط با آن به دست آمده است. برای هر تکه از دانش آشکار ذخیره شده، یک دانش ضمنی فردی است که آن را ذخیره کرده است. این امر در مورد پایگاه‌های دانش سازمانی صدق نمی‌کند، بلکه از دیدگاه یک فرد، شامل منابع دانش ناشناخته است. این مزیت شخصی بر رسمی را می‌توان با این واقعیت نشان داد که در زمان مطالعه، اطلاعات پوشه دانش رسمی "منابع" چندین سال به روز نشده بود، در حالی که انجام تحقیقات برای ذخیره دانش شخصی تقریباً یک فعالیت روزانه بود.

چارچوبی از اکولوژی مدیریت دانش

شکل ۲ چارچوبی از اکولوژی مدیریت دانش را که یافته‌های این مطالعه را خلاصه می‌کند نشان می‌دهد. سه نوع عملکرد مدیریت دانش وجود دارد که به شیوه‌های کاری ارتباط



شکل ۲. مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی

نکته: دایره خاکستری نماد یک مرز سازمانی است. خطوط ارتباطی بین روش‌ها را نشان می‌دهد. خطوط نقطه‌چین نشان‌دهنده ارتباط با مدیریت دانش شخصی است که از مرز سازمانی عبور می‌کند.

بحث و بررسی

این مقاله به طور عمده از دو روش به مطالعه مدیریت دانش کمک می‌کند. اول، نشان می‌دهد که شیوه‌های حمایت از عملکرد کار دانشی کارکنان نه تنها از محدوده مدیریت دانش رسمی فراتر می‌رود، بلکه روابط مکمل و همچنین رقابتی را با یکدیگر ایجاد می‌کند. دوم، این مقاله یک دیدگاه از رسمی‌سازی را به عنوان طیف وسیعی از شیوه‌های مدیریتی ارائه می‌دهد که دارای تأثیر همه جانبه، هر چند محدود در اکولوژی مدیریت دانش هستند. مرور ادبیات نحوه ارتباط انواع مختلف روش‌های مدیریت دانش با یکدیگر را مورد بحث قرار داد.

محققان مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) معتقد هستند که مدیریت دانش غیررسمی می‌تواند خود به تنهایی وجود داشته باشد و یا جایگزین مدیریت دانش رسمی باشد (هاچینسون و کوئینتاس، ۲۰۰۸). یافته‌های این مطالعه تأیید می‌کند که مدیریت دانش غیررسمی در واقع قبل از مدیریت دانش رسمی وجود داشته است، اما آنها در کنار مدیریت دانش رسمی به وجود و ظهور خود ادامه داده‌اند. این واقعیت که بسیاری از شیوه‌های رسمی مدیریت دانش قبلاً غیررسمی بوده است نشان می‌دهد که این شیوه‌ها می‌توانند در هر دو گروه وجود داشته باشند. با این وجود، جایگزینی آنها محدودیت‌هایی دارد. یک عملکرد رسمی به معنای منابع بیشتر برای خرید ابزارها و نرم‌افزارهای مختلف است. برخی از شیوه‌های مدیریت دانش بدون آن امکان‌پذیر نخواهد بود. همچنین دستیابی به محدوده فراتر از امکانات و تناسب مدیریت دانش غیررسمی را امکان‌پذیر می‌کند. مساله دیگر جایگزینی این است که آیا شیوه‌های مدیریت دانش غیررسمی در حال ظهور نگرانی‌های استراتژیک مدیریت ارشد را برطرف می‌کند یا فقط به نفع کارکنان است؟ به عنوان مثال، کاهش ریسک از دست دادن دانش سازمانی از گردش شغلی کارمندان برای مدیریت مهم است، اما نه برای کارمندانی که قصد ترک شرکت را دارند. این موضوع در این مطالعه مورد توجه قرار نگرفت، با این وجود، به تحقیقات بیشتری نیاز دارد.

همچنین پیشنهاد شده است که رسمی‌سازی شیوه‌های غیررسمی مدیریت دانش توسعه یافته توسط کارکنان به عنوان پاسخ به نیازهای کاری روزانه آنها، راهی مناسب برای ایجاد مدیریت دانش رسمی است (زیبا و همکاران، ۲۰۱۶).

مطالعه حاضر برخی از این پیشنهادها را ارائه می‌دهد، زیرا چندین روش رسمی مدیریت دانش در ابتدا غیررسمی بودند. با

این وجود، بر اساس یافته‌های فعلی، رسمیت یافتن باید به عنوان یک مفهوم بسیار متنوع‌تری درک شود که اجازه می‌دهد مدیریت‌های مختلف نفوذ بین روش‌ها (واتسون، ۲۰۱۷) و زمان‌بندی در برقراری ارتباط با روش‌های رسمی‌سازی با شیوه‌های مدیریت دانش را مجاز سازد. رویکردی که در آن ظهور غیررسمی با "مدیریت مناسب منابع دانش" دنبال می‌شود (زیبا و همکاران، ۲۰۱۶) تنها یک چهارم را در قالب‌بندی چارچوب ارائه شده توسط نویسندگان نشان می‌دهد. جالب اینجاست که این تنها الگوی رسمی‌سازی است که در شرکت مورد نظر وجود نداشت. در یافته‌های فعلی، شیوه‌های رسمی‌سازی پس از آن حمایت و مشروعیت را ارائه می‌داد، اما استفاده منظم را تأیید نمی‌کرد. این مورد که آیا این فقدان شواهد را می‌توان با ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه توضیح داد، سوالی است که تنها تحقیقات بیشتر می‌تواند آن را روشن کند.

مسأله جامع‌تری که در رابطه با مفهوم نوظهور مدیریت دانش مطرح می‌شود این است که آیا اکولوژی مدیریت دانش به نحوی می‌تواند به طور کامل رسمی شود؟ آیا وجود شیوه‌های مدیریت دانش غیررسمی و شخصی می‌تواند به عنوان مرحله‌ای در ظهور رویکرد رسمی در نظر گرفته شود یا صرف نظر از تلاش‌های رسمی سازمان، آنها حضور مستمری در اکولوژی مدیریت دانش دارند؟ یافته‌های این مقاله به شدت از پیشنهاد اخیر حمایت می‌کند. اگرچه برخی از شیوه‌های مدیریت دانش غیررسمی در حال ظهور ممکن است به شیوه‌های رسمی‌سازی مرتبط باشد، اما بسیاری از آنها هنوز غیررسمی باقی می‌مانند. رسمی شدن کامل مدیریت دانش به دلایل مختلفی مشکل خواهد بود. هنگامی که کارکنان با مشکلات جدیدی در ارتباط با کار مواجه می‌شوند، احتمالاً برای حل آنها شیوه‌های مدیریت دانش جدید را ارائه می‌دهند. به این معنا، همیشه می‌توان شیوه‌های مدیریت دانش را رسمیت بخشید. با این وجود، یک مشکل اساسی‌تر نیز وجود دارد - رسمیت بخشیدن به شیوه‌های مدیریت دانش نیاز به مشاهده آنها دارد. این بدان معناست که بسیاری از کارهای اکتشافی در حال انجام به نمایندگی از افرادی که مشغول رسمی‌سازی هستند، انجام می‌شود. علاوه بر این، همان‌طور که ممکن است کارکنان تمایلی به اشتراک‌گذاری دانش خود نداشته باشند (کابرا و کابرا، ۲۰۰۲)، ممکن است از اشتراک‌گذاری روش‌های مدیریت اطلاعات شخصی و غیررسمی خود نیز اجتناب داشته باشند. به این دلایل، جنبه غیررسمی سازمان هرگز به طور کامل آشکار نمی‌شود. نتیجه‌گیری از یافته‌های فعلی این است که مشاهده مدیریت دانش در حال ظهور به عنوان تحولی

گفته وی تنها کاری که سازمان رسمی باید انجام دهد این است که از کار دانش و یادگیری کارکنان دانش در داخل و خارج از مرزهای سازمانی پشتیبانی کند. مانند رویکرد قبلی، این امر در ربع آغازین / حمایتی قرار می‌گیرد. اما در حالی که گورمن و پائولین به دنبال همسویی بین اهداف شخصی و استراتژی دانش سازمانی هستند، چاتی دومی را با اولی یکی می‌داند. از دیدگاه مطالعه کنونی، هر دو از نظر تجربی امکان‌پذیر هستند. جستجوی شخصی برای دانش در طول شغل تخصصی فرد و همچنین ارائه شیوه‌های غیررسمی مدیریت دانش برای مقابله با چالش‌ها در کارهای روزمره از طریق اکولوژی مدیریت دانش ساخته می‌شود. این یک انتخاب مدیریتی است که آیا بخواهیم بر روی این جنبه‌ها به صورت تجویزی یا حمایتی تأثیر بگذاریم و به دنبال راه‌حل متقابل به قصد استراتژیک باشیم یا این مسائل را به طور کلی دست نخورده رها کنیم.

یافته‌های این مطالعه با ویلسون موافق است، وی به این نتیجه می‌رسد که به اشتراک گذاری دانش و امکان استفاده از خلاقیت افراد در روش‌های نوآورانه غیرممکن نیست، اما بسیار دشوار است و "این به مفهوم ساده مدیریت دانش خلاصه نمی‌شود (ویلسون، ۲۰۰۲). در واقع، نویسندگان نشان داده‌اند که چگونه شیوه‌هایی که به عملکرد کار دانشی کمک می‌کنند، نه تنها از محدوده مدیریت دانش رسمی فراتر می‌رود، بلکه از کنترل مدیریتی نیز خارج است.

بنابراین، در کجا این کار، مدیریت را ترک می‌کند؟ اگر اکولوژی مدیریت دانش تنها می‌تواند تا حدودی رسمیت یابد، آیا راهی برای مدیریت روابط بین شیوه‌های مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی برای ایجاد هم‌افزایی و جلوگیری از تعارض میان روش‌ها وجود دارد؟ به نظر می‌رسد چشم‌انداز همسو کردن مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی در سطح برنامه‌ریزی استراتژیک مشکل‌ساز است. از دیدگاه مدیریت، شیوه‌هایی که باید به هم مرتبط شوند ناشناخته هستند و درک آنها دشوار است. با این وجود، یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که بخش‌هایی از سیستم‌های نوظهور بین شیوه‌های مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی وجود دارد، بدون اینکه این برنامه‌ها از بالا به پایین توسط شخصی با دید کلی و دارای اختیارات در کل اکولوژی مدیریت دانش برنامه‌ریزی شود. به جای تأثیرات بیرونی و مدیریتی، این ارتباطات بین شیوه‌ها توسط خود کارکنان ایجاد می‌شود. از آنجایی که آنها در عملکردهای مدیریت دانش شخصی و غیررسمی خود و همچنین مدیریت دانش رسمی شرکت می‌کنند، می‌توانند این‌ها را در ارتباط یا قطع ارتباط با یکدیگر به اجرا درآورند.

که در پایان آن تنها مدیریت رسمی وجود دارد، بیش از حد ساده شده است.

وظیفه رسمی‌سازی مدیریت دانش با این احتمال که شیوه‌های توسعه‌یافته توسط کارکنان غیررسمی نیست؛ بلکه شخصی است، مورد بحث قرار می‌گیرد. به این معنا که این شیوه‌ها توسط افراد به‌عنوان کارکنان شرکت فعلی آنها انجام نمی‌شود، بلکه به‌عنوان متخصصانی انجام می‌شود که موقعیت شغلی فعلی آنها ممکن است فقط یک نقش موقت باشد.

به عبارت دیگر، آنها این کار را با وسایل و منابع شخصی برای خود انجام می‌دهند. این شیوه‌های شخصی برای سازمان مفید است، در حالی که افراد حرفه‌ای آن‌ها از طریق نقش‌های سازمانی مطرح می‌شوند. در مطالعه حاضر، این موضوع به‌عنوان مثال در شیوه‌های شخصی برای جستجو و ذخیره‌سازی دانش مشاهده شد. بنابراین، یک مسئله اخلاقی نیز وجود دارد: آیا سازمان‌ها می‌توانند به طور مشروع از افراد خارج از نقش آنها به‌عنوان کارمند تحقیق، اقدام به مدیریت یا حتی ادعای مالکیت در مورد آنها کنند؟ برخی از نویسندگان روش‌هایی برای برخورد با این موضوع ارائه کرده‌اند.

گورمن و پائولین (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند استراتژی‌های دانش خود را با جستجوی شخصی کارکنان برای دانش تطبیق دهند. آنها نمونه‌هایی را از شرکت‌هایی مانند ۳M و گوگل ارائه می‌دهند که به برخی از کارمندان اجازه می‌دهد پروژه‌های خود را انتخاب کنند یا مدت زمانی را به آنچه که علاقه دارند، بپردازند. اگرچه این به کارکنان اجازه می‌دهد تا علایق خود را دنبال کنند، اما رویکردی که برای حفظ ساعات کاری برای انجام کار دانش خودمختور در نظر گرفته شده است، کاملاً با درک ما از مدیریت دانش شخصی مطابقت ندارد. علیرغم ارائه درجه بالایی از خودمختاری برای کارکنان، این کار دانش خودمختور همچنان توسط سازمان واگذار می‌شود و برای سازمان قابل مشاهده و پیگیری است و متعلق به سازمان است. بنابراین، می‌توان آن را تلاشی برای رسمی‌سازی مدیریت دانش شخصی دانست. در چارچوب رسمی‌سازی این مطالعه، این موضوع در ربع ابتدایی / حمایتی خواهد بود. اما از آنجا که شیوه‌های مدیریت دانش شخصی پنهان نیست و خصوصی نیز تلقی می‌شود، امکان ارتباط آنها با شیوه‌های رسمی‌سازی محدود است. هنگامی که یک رابطه شغلی خاص تنها بخشی از تلاش مادام‌العمر فرد برای کسب دانش است، بعید است که وی مایل باشد آن را کاملاً علنی و برای منافع هر سازمان رسمی کند.

رویکرد جامع‌تری توسط چاتی (۲۰۱۲) پیشنهاد می‌شود، به

که مدیریت دانش غیررسمی و شخصی با مدیریت دانش رسمی به طرق مهمی تعامل داشته و بر آن تأثیر می‌گذارد. این تعاملات شامل عوامل تکمیل‌کننده و همچنین رقابت بود. این مطالعه به این نتیجه رسید که ارتباط مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی توسط کارکنان ایجاد می‌شود، زیرا آنها عملکردهای خود را در این شیوه‌های مختلف هماهنگ می‌کنند.

مهم‌ترین مفاهیم عملی این مطالعه از این واقعیت ناشی می‌شود که اکولوژی مدیریت دانش نه تنها یک موضوع سازمانی است، بلکه شامل تمایل مشروع کارکنان برای استفاده از آنچه می‌دانند و از تجربه می‌آموزند در طول شغل حرفه‌ای خود است. بنابراین، برای ایجاد روابط مکمل بین مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی، اکولوژی مدیریت دانش باید از دو جهت سازمانی و فردی مدیریت شود.

این مطالعه تنها به یک سازمان کوچک محدود می‌شود و مدت زمان برنامه‌ریزی شده کار میدانی به دلیل ورشکستگی ناگوار این سازمان کوتاه شد. اگرچه نویسندگان ارتباط روش‌های مدیریت دانش شخصی و غیررسمی را فراتر از شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) دارای دانش بالا پیش‌بینی می‌کنند، اما برای پیشبرد این گونه تحقیقات به تحقیقات تجربی در محیط‌های مختلف سازمانی نیاز است. این می‌تواند به درک جامع‌تری در مورد روش‌های رسمی‌سازی و ارتباط بین انواع مختلف شیوه‌های مدیریت دانش منجر شود.

به‌عنوان مثال، این مهندس است که به تأثیر ویژگی‌های جدید نرم‌افزار توجه می‌کند که آیا این موارد را در محل کار مورد بحث قرار دهد یا خیر. اگر طراح بخواهد تجربیات یادگیری از کار روزانه را در یک دفتر خاطرات شخصی تجزیه و تحلیل کند، مدیریت نمی‌تواند در این مورد اقدام زیادی انجام دهد. در پایان، مدیریت اکولوژی مدیریت دانش یک تلاش توزیع شده است و این به کارکنان بستگی دارد که چگونه شیوه‌های مدیریت دانش شخصی، غیررسمی و رسمی خود را به نفع سازمان، توسعه حرفه‌ای خود و یا هر دو مرتبط کنند.

نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه، درک بهتری از نحوه همزیستی شیوه‌های مدیریت دانش رسمی، غیررسمی و شخصی در عمل بود. با نزدیک شدن به این پرسش، این مطالعه از دیدگاه سنتی مدیریت دانش به‌عنوان یک رویکرد سازمانی، که به طور انحصاری از ابتکار مدیریتی نشأت می‌گیرد، دور شد. در عوض، این مطالعه از ایده‌های اصلی نظریه عملکرد پیروی کرد و مدیریت دانش را به‌عنوان یک اکولوژی بالقوه متنوع از شیوه‌های مختلف به هم پیوسته در نظر گرفت که توسط بازیگران و نگرش‌های مختلف شکل گرفته است.

یافته‌های این مطالعه نه تنها نشان داد که شیوه‌های مدیریت دانش که از عملکرد دانشی کارهای روزمره پشتیبانی می‌کند، تا حد زیادی غیررسمی و شخصی بوده است، بلکه نشان می‌دهد

1. Alvesson, M. and Karreman, D. (2001), "Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 7, pp. 994-1018.
2. Biancani, S., McFarland, D.A. and Dahlander, L. (2014), "The semiformal organization", *Organization Science*, Vol. 25 No. 5, pp. 1306-1324.
3. Cabrera, A. and Cabrera, E.F. (2002), "Knowledge-sharing dilemmas", *Organization Studies*, Vol. 23 No. 5, pp. 687-710.
4. Chatti, M.A. (2012), "Knowledge management: a personal knowledge network perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 829-844.
5. Chen, H., Nunes, J.M.B., Ragsdell, G. and an, X. (2019), "Somatic and cultural knowledge: drivers of a habitus-driven model of tacit knowledge acquisition", *Journal of Documentation*, Vol. 75 No. 5, pp. 927-953.
6. Cheong, R.K.F. and Tsui, E. (2011), "From skills and competencies to outcome-based collaborative work: tracking a decade's development of personal knowledge management (PKM) models", *Knowledge and Process Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 175-193.
7. Coyte, R., Ricceri, F. and Guthrie, J. (2012), "The management of knowledge resources in SMEs: an Australian case study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 789-807.
8. Durst, S. and Wilhelm, S. (2012), "Knowledge management and succession planning in SMEs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 637-649.
9. Emirbayer, M. (1997), "Manifesto for a relational sociology", *American Journal of Sociology*, Vol. 103 No. 2, pp. 281-317.
10. Gherardi, S. and Miele, F. (2018), "Knowledge management from a social perspective: the contribution of practice-based studies", in Syed, J., Murray, P.A., Hislop, D. and Mouzoghi, Y. (Eds), *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 151-176.
11. Gorman, G.E. and Pauleen, D.J. (2011), "The nature and value of personal knowledge management", in Pauleen, D.J. and Gorman, G.E. (Eds), *Personal Knowledge Management. Individual, Organizational and Social Perspectives*, Routledge, Abingdon and New York, pp. 1-16.
12. Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
13. Gulati, R. and Puranam, P. (2009), "Renewal through reorganization: the value of inconsistencies between formal and informal organization", *Organization Science*, Vol. 20 No. 2, pp. 422-440.
14. Hsieh, H.F. and Shannon, S.E. (2005), "Three approaches to qualitative content analysis", *Qualitative Health Research*, Vol. 15 No. 9, pp. 1277-1288.

15. Hutchinson, V. and Quintas, P. (2008), "Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?" *International Small Business Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 131-154.
16. Kansakoski, H. (2017), "Information and knowledge processes as a knowledge management framework in health care: towards shared decision making?" *Journal of Documentation*, Vol. 73 No. 4, pp. 748-766.
17. Kemmis, S., Edwards-Groves, C., Wilkinson, J. and Hardy, I. (2012), "Ecologies of practices", in Hager, P., Lee, A. and Reich, A. (Eds), *Practice, Learning and Change*, Springer, Dordrecht, pp. 33-50.
18. Lazarova, M. and Taylor, S. (2009), "Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: implications for organizational performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, pp. 119-139.
19. Leith, D.V. (2019), "Exploring sensings in practice: affect and knowledge sharing", *Journal of Documentation*, Vol. 75 No. 3, pp. 500-516.
20. McEvily, B., Soda, G. and Tortoriello, M. (2014), "More formally: rediscovering the missing link between formal organization and informal social structure", *The Academy of Management Annals*, Vol. 8 No. 1, pp. 299-345.
21. Nicolini, D. (2009), Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections, *Organization Studies*, Vol. 30 No. 12, pp. 1391-1418.
22. Nicolini, D. (2012), *Practice Theory, Work, and Organization*, Oxford University Press, Oxford.
23. Nunes, M.B., Annansingh, F., Eaglestone, B. and Wakefield, R. (2006), "Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs", *Journal of Documentation*, Vol. 62 No. 1, pp. 101-119.
24. Orlikowski, W.J. (2007), "Sociomaterial practices: exploring technology at work", *Organization Studies*, Vol. 28 No. 9, pp. 1435-1448.
25. Pauleen, D.J. (2009), "Personal knowledge management: putting the 'person' back into the knowledge equation", *Online Information Review*, Vol. 33 No. 2, pp. 221-224.
26. Pilerot, O. and Limberg, L. (2011), "Information sharing as a means to reach collective understanding: a study of design scholars' information practices", *Journal of Documentation*, Vol. 67 No. 2, pp. 312-333.
27. Rivera, G. and Cox, A. (2014), "An evaluation of the practice based approach to understanding the adoption and use of information systems", *Journal of Documentation*, Vol. 70 No. 5, pp. 878-901.
28. Schatzki, T.R. (2005), "The sites of organizations", *Organization Studies*, Vol. 26 No. 3, pp. 465-484.
29. Spreitzer, G.M., Cameron, L. and Garrett, L. (2017), "Alternative work arrangements: two images of the new world of work", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, pp. 473-499.



30. Storey, J. and Barnett, E. (2000), "Knowledge management initiatives: learning from failure", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 145-156.
31. Swan, J. (2007), "Managing knowledge for innovation: production, process and practice", in McInerney, C.R. and Day, R.E. (Eds), *Rethinking Knowledge Management*, Springer, Berlin, Swan, J. and Scarbrough, H. (2001), "Knowledge management: concepts and controversies", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 7, pp. 913-921.
32. Vaast, E. (2007), "What goes online comes offline: knowledge management system use in a soft bureaucracy", *Organization Studies*, Vol. 28 No. 3, pp. 283-306.
33. Watson, M. (2017), "Placing power in practice theory", in Hui, A., Schatzki, T.R. and Shove, E. (Eds), *The Nexus of Practices. Connections, Constellations, Practitioners*, Routledge, London and New York, pp. 169-182.
34. Weber, R.O. (2007), "Addressing failure factors in knowledge management", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 333-346.
35. Wilson, T.D. (2002), "The nonsense of 'knowledge management'", *Information Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-33.
36. Wright, K. (2005), "Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance", *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 3 No. 3, pp. 156-165.
37. Zieba, M., Bolisani, E. and Scarso, E. (2016), "Emergent approach to knowledge management by small companies: multiple case-study research", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 292-307.