

# غلبه بر موانع میان فرهنگی موجود بر سر راه مدیریت دانش با استفاده از رسانه‌های اجتماعی

Overcoming cross-cultural barriers  
to knowledge management using social media

By: Deepa Ray

Journal of Enterprise Information

Management Vol. 27 No. 1, 2014

■ مترجم: قاسم صفایی نژاد

دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران

Safaenejad@ut.ac.ir

## چکیده

**هدف:** هدف این مقاله سنجش موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش (KM) با در نظر گرفتن ابعاد فرهنگی و ملی متنوع و همچنین درک چگونگی به کارگیری رسانه‌های اجتماعی به منظور کاهش چنین موانعی در برابر فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌ها است.

**طراحی / روش شناسی / رویکرد:** این مقاله با مروری متمرکز بر ادبیات موجود آغاز می‌شود تا درکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت دانش و فرهنگ ملی بدست دهد. به دنبال آن، دورنمایی از ابعاد اساسی فرهنگ ملی و موانعی که آن‌ها برای فرایندهای مدیریت دانش ایجاد می‌کنند، ارائه شده است. در ادامه، مرور مختصری هم بر ویژگی‌های برخی از ابزارهای موجود در رسانه‌های اجتماعی شده است. در پایان نیز سه حوزه مدیریت دانش، فرهنگ ملی و رسانه‌های اجتماعی از نقطه نظر مفهومی به هم ربط داده شده‌اند تا تصویر روشنی از چگونگی قابلیت رسانه‌های اجتماعی برای غلبه بر موانع مدیریت دانش با ملاحظه ویژگی‌های فرهنگی خاص به دست آید.

**یافته‌ها:** فرهنگ ملی ابعاد چندگانه‌ای دارد و هر یک از این ابعاد می‌تواند به عنوان یک مانع قابل ملاحظه در مقابل مدیریت دانش در سازمان‌ها باشد. ابزار رسانه‌های اجتماعی از ویژگی‌های تعالی و غنی برخوردارند که می‌تواند در غلبه بر این موانع به کار آیند. گزینش صحیح ابزار رسانه‌های اجتماعی با ویژگی‌های خاص می‌تواند کمک کند تا مسائل ایجاد شده توسط ویژگی‌های فرهنگی خاص را کاهش دهد.

**اصالت / ارزش:** این مقاله سه حوزه مدیریت دانش، فرهنگ ملی و رسانه‌های اجتماعی را با هم ادغام می‌نماید؛ نشان می‌دهد که چگونه ابعاد فرهنگی متنوع ممکن است مانعی برای مدیریت دانش باشند. سعی مقاله به ویژه در این است تا ابزار رسانه‌های اجتماعی را برای رفع چنین موانعی با توجه به هر یک از ابعاد فرهنگ ملی به ما نشان دهد.

## واژگان کلیدی:

وب ۲، فرهنگ، مدیریت دانش، شبکه اجتماعی.

## مقدمه

با توجه به آخرین گزارش Forrester (۲۰۱۲) راجع به مزیت رقابتی از طریق کسب و کار اجتماعی، رهبران باهوش در سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به این سمت حرکت می‌کنند که با کاهش موانع بین افراد و اطلاعات موجود به حل مسائل کمک کنند. همچنین این تأکید فزاینده بر دسترسی به دانش به خاطر تغییرات سریع فناوری، سناریوهای بازار، و فشار برای تصمیم‌گیری در طول یک بازه زمانی کوتاه است. سازمان‌ها امروزه بر مدیریت دانش اثربخش تکیه می‌کنند تا به کمک آن بتوانند به شکلی سریع‌تر و کاراتر به اهداف خود دست یابند. در نتیجه، درک و اجرای KM به هدفی مهم برای رهبران در تمامی سازمان‌ها تبدیل شده است.

## تحقیقات آشکار

ساخته‌اند که عواملی  
نظیر اعتماد، حمایت  
سازمانی، سودها  
و پاداش‌های مورد  
انتظار و همچنین وضع  
موجود انجام کارها،  
به طور چشمگیری بر  
میزان تسهیم دانش با  
استفاده از فناوری وب ۲  
تأثیرگذارند.

عوامل متعددی می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای بر اجرای KM (با دید فناوری) در سازمان تأثیرگذار باشند. مثلاً تحقیقات نشان داده است که فرهنگ سازمانی نقش بسزایی را در پیشبرد مدیریت دانش بازی می‌کند و به همان اندازه در پذیرش سیستم‌ها و اجرای KM درون سازمان بازی می‌کند. (دولانگ و فاهی، ۲۰۰۰)

در یک اقتصاد شبکه‌ای، سازمان‌ها اغلب محدودیت‌های ملی را پوشش می‌دهند، چرا

که ممکن است کارمندان یک شرکت یکسان، به فرهنگ‌های ملی گوناگونی تعلق داشته باشند. از آنجا که ویژگی‌های فرهنگ ملی در افراد نهادینه شده است، می‌تواند بر نحوه تفکر و احساس افراد مؤثر باشد. فرهنگ ملی بر نحوه اجرا و فرایندهای KM در یک سازمان تأثیرگذار است. (فوردوچان، ۲۰۰۳؛ هولدن، ۲۰۰۱؛ مولروسوان، ۲۰۰۴) به عنوان مثال، تحقیقات نشان داده است که افراد متعلق به فرهنگ‌های ملی گوناگون اغلب دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به فرایندهای KM نظیر تسهیم دانش دارند (ژیاشنگ و دیگران، ۲۰۰۱) لذا، این امکان وجود دارد که فرهنگ ملی به عنوان مانعی در برابر فرایندهای KM عمل کند. چنین مانعی می‌بایست مورد بررسی قرار گیرند، چرا که فناوری‌های KM به خاطر کمبود به کارگیری از سوی افراد درون سازمان‌ها شکست خورده‌اند.

اخیراً تحقیقات آشکار ساخته‌اند که عواملی نظیر اعتماد، حمایت سازمانی، سودها و پاداش‌های مورد انتظار و همچنین وضع موجود انجام کارها، به طور چشمگیری بر میزان تسهیم دانش با استفاده از فناوری وب ۲ تأثیرگذارند. (پاروتیس و صالح، ۲۰۰۹) رسانه‌های اجتماعی می‌توانند به عنوان ابزار KM مورد استفاده قرار گیرند تا فرایندهای KM را درون سازمان‌ها تسهیل و تسریع نمایند. به عبارت ساده‌تر، رسانه‌های اجتماعی را می‌توان به عنوان کلکسیونی از ابزار آنلاین معرفی نمود که افراد را قادر می‌سازد به صورت آن‌لاین با هم کار کنند و اطلاعات را تسهیم نمایند. (لای و ترین، ۲۰۰۸) امروزه رسانه‌های اجتماعی و به ویژه فناوری‌های وب ۲، به منظور انجام بسیاری از فعالیت‌های KM در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. شرکت‌هایی که به سوی هوشمندتر شدن کسب و کارشان گام برمی‌دارند، حال می‌توانند از ابزار رسانه‌های اجتماعی بهره‌برداری کنند و دسترسی به دانش، تسهیم و انتقال آن را درون سازمان مورد تشویق قرار دهند. مثلاً پیمایشی از سوی مک کنزی، در باب استفاده از وب ۲ نشان

داد که رایج‌ترین پاداش‌هایی که کارمندان دریافت کردند عبارت بودند از توانایی بیشتر برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها، دسترسی بیشتر و بهتر به کارشناسان دانش و همچنین کاهش یافتن هزینه ارتباط. (بوگین و دیگران، ۲۰۰۹)

این مقاله از منظر میان فرهنگی نگاهی دارد به گستره رسانه‌های اجتماعی و مدیریت دانش. به ویژه، این مقاله سعی دارد تا سوالات ذیل را مورد بررسی قرار دهد: چگونه ابعاد فرهنگ ملی بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد؟ با در نظر گرفتن تفاوت‌ها در فرهنگ ملی، رسانه‌های اجتماعی چه نقشی را می‌توانند در کاهش موانع اجرای KM بازی کنند؟ چگونه رسانه‌های اجتماعی خاص می‌توانند بر موانع مبتنی بر ویژگی‌های فرهنگی غلبه نمایند؟ به منظور یافتن پاسخ به این سوالات، ابتدا مفاهیم کلیدی در KM و فرهنگ ملی را مورد مرور قرار دهیم. به دنبال آن، ابعاد مهم فرهنگ ملی و موانع فرهنگی در برابر فرایند KM را مرور خواهیم نمود. سپس، ویژگی‌های برخی از ابزارهای رسانه‌های اجتماعی موجود را مورد بررسی قرار می‌دهیم. از نقطه نظر مفهومی، با پیوند این سه حوزه متفاوت دانش و ادبیات به ما کمک می‌شود که برای غلبه بر موانع فرهنگی ملی و موانع فرهنگی بر سر راه فرایندهای KM به تصویر روشن‌تری دست یابیم.

### مفاهیم کلیدی در KM

واژه «KM» توسط بسیاری از محققان مورد بحث و بررسی قرار گرفته و تعریف شده است. به عنوان نمونه، علوی و لیدنر (۱۹۹۹) دانش را به عنوان جریانی از اطلاعات که در ذهن یک فرد پردازش شده است، تعریف می‌کنند. آنها اشاره دارند که KM، عبارت است از ارتباط، ادغام و به کارگیری دانش در کل سازمان. تعریف مفید دیگر از این قرار است که دانش ترکیبی از تجارب، ارزش‌ها و دیدگاه‌هاست که به ما کمک می‌کند اطلاعات جدید را ادغام و ارزیابی نماییم. (داون پورت و پروساک، ۲۰۰۰) داده، اطلاعات و دانش اغلب به اشتباه به

جای هم استفاده می‌شوند. داده، تنها مروری است از «آنچه» رخ داده است. اطلاعات به شما شرايطی که این اتفاق در آن رخ داده است را می‌گوید. در آخر، دانش به تبعات «دانستن آنچه حالا می‌دانید» و به کار گرفتن آن در سناریوهای آتی اشاره دارد. بنابراین، حرکت از داده به اطلاعات و از آنجا به دانش مستلزم افزودن ارزش در هر گام است. (داون پورت و پروساک، ۲۰۰۰)

## ■ پیمایشی از سوی مک کنزی، در باب استفاده از وب ۲ نشان داد که رایج‌ترین پاداش‌هایی که کارمندان دریافت کردند عبارت بودند از توانایی بیشتر برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها، دسترسی بیشتر و بهتر به کارشناسان دانش و همچنین کاهش یافتن هزینه ارتباط.

گفته می‌شود که دانش فرم‌های چندگانه‌ای دارد؛ به ترتیب: دانش ضمنی و آشکار. دانش آشکار دانشی است که عینی است و می‌توان آن را به آسانی به فرمی محسوس و قابل استفاده برای دیگران تبدیل نمود. دانش آشکارا می‌توان به آسانی کدگذاری کرد و حتی زمانی که از متن خود جدا شود، ارزش خود را حفظ می‌نماید.

دانش ضمنی درون فرد یا یک فرایند است و نمی‌تواند به آسانی انتقال یابد. به آسانی قابل کدگذاری نیست و ذاتا ذهنی است. جدا ساختن این نوع دانش از متن آن کاری دشوار بوده و گفته می‌شود که بسیار «درهم‌تنیده» است. در نتیجه، تسهیم دانش ضمنی بسیار سخت است. بسته به رویکردها و نقطه

نظریه‌های متفاوت به KM، دانش ضمنی و آشکارا می‌توان از منظری جداشدنی یا جدا نشدنی دانست.

تأثیر فردی و متنی عاری شود. آنها دانش را به ضمنی و صریح دسته‌بندی می‌کنند و باور دارند که تبدیل دانش ضمنی به صریح و در نتیجه تبدیل دانش ممکن است. (هیس لاپ، ۲۰۰۹؛ هاس وهاتسنس، ۲۰۰۷؛ نوناکا، ۱۹۹۴)

### فرایندهای KM

KM فرایندی است که از طریق آن دانش جریان می‌یابد و تمام فعالیت‌های مرتبط با آن نظیر خلق و توزیع می‌توانند در درون سازمان مدیریت شوند. (هسیلاپ، ۲۰۰۹) با در نظر گرفتن دیدگاه‌های متفاوتی که در بالا به آنها اشاره شد، برخی از مهم‌ترین فرایندهایی که درگیر با KM هستند عبارتند از:

۱. خلق دانش: فرایند تولید دانش جدید به وسیله به کارگیری دانش موجود در سناریوهایی که پیش از این اتفاق نیفتاده بودند.

۲. تسهیم دانش: فرایند به اشتراک گذاری دانش که از طریق افراد درون سازمان امکان پذیر خواهد بود. این فرایند همچنین از پروسه کدگذاری دانش که دانش را در فرم‌هایی آشکار قرار می‌دهد، استفاده می‌کند تا به طور اثربخش آن را با دیگران به اشتراک بگذارند.

خلق و تسهیم دانش را می‌توان با درک فرایندهای تبدیل دانش - بین دانش ضمنی و آشکار- تسهیل نموده و سرعت بخشید. موفقیت فرایندهای KM به این بستگی دارد که تبدیل دانش از یک شکل به شکل دیگر چگونه تسهیل و تسریع شده است.

مدل اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی (SECI) به طور گسترده‌ای با سنجیدن شکل‌های متفاوت تبدیل دانش از ضمنی به آشکار برای فهم خلق دانش مورد استفاده قرار گرفته است. (نوناکا، ۲۰۰۴) چهار حالت تبدیل دانش که در مدل به آن اشاره شد، از این قرارند:

۱. اجتماعی سازی شکلی از تبدیل دانش از ضمنی به ضمنی است که معمولاً از طریق فرایند تعامل اتفاق می‌افتد. مثلاً افراد اغلب

یک دیدگاه به عنوان دیدگاه مبتنی بر عملکرد در دانش شناخته شده است که می‌گوید دانش قابل کدگذاری نبوده و نمی‌توان آن را از فرایند اجرای کار جدا ساخت. دانش در مردم و فرایندی که پیگیری می‌شود، تثبیت شده است و از متن خود جداشدنی نیست.

### رویکردهای گوناگون به KM

دیدگاه‌های گوناگونی نسبت به دانش وجود دارد. یک دیدگاه به عنوان دیدگاه مبتنی بر عملکرد در دانش شناخته شده است که می‌گوید دانش قابل کدگذاری نبوده و نمی‌توان آن را از فرایند اجرای کار جدا ساخت. دانش در مردم و فرایندی که پیگیری می‌شود، تثبیت شده است و از متن خود جداشدنی نیست. به عبارت دیگر، این دیدگاه عقیده دارد که دانش نه در «آنچه» انجام شده است، بلکه در «چگونگی» انجام آن نهادینه شده است. (ارلیکوفسکی، ۲۰۰۲؛ استیر، ۲۰۰۳) در اینجا با دانش؛ هم آشکار و هم ضمنی، دو بعد دانش در نظر گرفته می‌شوند که از هم منفک پذیر نیستند.

یک منظر جایگزین درباره دانش به عنوان یک منظر عینی شناخته شده است. این منظر بیان دارد که دانش چیزی است که افراد یا گروه‌ها دارند اما تنها بخشی از آنها می‌تواند به یک ماهیت خاص مجهز گردد. همچنین تأکید می‌شود که برخی بخش‌های دانش می‌تواند از

مدیریت استراتژیک

شماره ۸  
آبان ۹۳

۵۸

مهارت‌های جدید در محل کار را از طریق تماشای چگونگی انجام کار و یا صحبت با همکاران یاد می‌گیرند؛ این کار، فرایند خلق دانش ضمنی از طریق تجربه مشترک است. ۲. ترکیب به تبدیل دانش بین دو شکل آشکار از دانش اشاره دارد. در این نوع، منابع متعدد دانش آشکار مورد بهره‌برداری قرار گرفته تا با ترکیب با یکدیگر، یک بدنه جدید از دانش تولید گردد. برای مثال، تطبیق دادن مستند سازی در مورد اینکه چگونه یک وظیفه در سازمان انجام می‌شود یا با استفاده از منابع متعدد اطلاعات در صفحات اینترنت برای آماده ساختن یک ارائه می‌تواند مثال‌هایی از فرایند ترکیب باشند.

۳. برونی‌سازی اشاره به تبدیل دانش از ضمنی به آشکار دارد. یک مثال می‌تواند مکالمه یا ارتباط فردی یک فرد با دیگر افراد سازمان باشد.

۴. درونی‌سازی نیز به تبدیل دانش از آشکار به ضمنی اشاره دارد. برای مثال، خواندن مفاهیم تئوری و به کارگیری آنها در محل کار نمونه‌ای از این فرایند خواهد بود.

هر فرایند KM از اهمیت برخوردار است. اما اساسی‌ترین چالش KM نه خلق دانش بلکه ذخیره، انتشار و ادغام در اهداف استراتژیک سازمان است. (گرانث، ۱۹۹۶)

سازمان‌ها تا به امروز از فناوری استفاده می‌کردند تا از اولویت‌های KM خود حمایت کنند. برای مثال، به منظور حمایت از مهندسی در انجام وظایف در یک شرکت ساخت اجسام نیمه‌هادی، یک منبع دانش، خلق شد. از این منبع مورد بهره‌برداری قرار گرفت تا بهترین عمل را در نگهداری از ماشین برای مهندسی فراهم آورد. (هیائو و دیگران، ۲۰۰۶) با این وجود، باید بدانیم که فناوری تنها سرعت فرایند را افزایش می‌دهد. موانع قابل ملاحظه بسیاری در برابر فرایندهای KM از نقطه نظر مردم، فرایند و فناوری وجود دارد.

ویژگی‌ها یا عوامل سطح فردی که بر فرایندهای KM در درون سازمان تأثیر می‌گذارد، اغلب

به محدودیت‌هایی نظیر کمبود اعتماد، زمان، ترس از ارزیابی و غیره مربوط می‌شود. (آردیچوبلی، ۲۰۰۳) برخی از این ویژگی‌ها ممکن است اغلب در قالب یک فرد در نتیجه فرهنگ ملی آن‌ها بروز پیدا کند. فرهنگ ملی بخش بسیار مهمی از پویایی‌های KM است چرا که دانش در متن فرهنگ خاص قرار می‌گیرد. (گلیسی و هولدن، ۲۰۰۳؛ هولدن، ۲۰۰۲) در اقتصاد شبکه‌ای امروز، سازمان‌های جهانی با سطح دسترسی در فراسوی کشورها ممکن است فرایندها و عملکردهای KM داشته باشند که ممکن است از ورای فرهنگ‌ها عبور نکند. باید دریابیم که چگونه سازمان‌هایی با اساس کارمندان میان فرهنگی می‌تواند به کمک رسانه‌های اجتماعی در کاهش چنین نگرانی‌هایی با این اختلافات دست و پنجه نرم کند.

در بخش‌های بعدی برخی از مفاهیم کلیدی در فرهنگ ملی و البته رسانه‌های اجتماعی را مرور کرده و با ارتباط آنها به یکدیگر به درک روشن‌تری دست یابیم.

## ■ ویژگی‌ها یا عوامل سطح فردی که بر فرایندهای KM در درون سازمان تأثیر می‌گذارد، اغلب به محدودیت‌هایی نظیر کمبود اعتماد، زمان، ترس از ارزیابی و غیره مربوط می‌شود.

### فرهنگ ملی

بسیاری از سازمان‌ها امروزه در حال عبور از مرزهای ملی هستند و از نیروی کار متنوعی برخوردارند که ممکن است به چندین ملیت تعلق داشته باشند. در چنین مواردی، ویژگی‌های فرهنگ ملی در افراد ممکن است بر فعالیت‌های KM نظیر خلق و تسهیم دانش تأثیرگذار باشد. دانش اغلب ضمنی و در لابلای متن است. زمانی که یک سازمان کارمندی

برآورده ساختن قوانین اجتماعی نظر دارند. ابعاد فرهنگی مذکور می‌توانند به عنوان مانع یا تسریع‌کننده برای فرایندهای KM در هر سازمانی عمل نمایند.

## ■ فرهنگ‌های بسیار فردگرا عقیده دارند که نگهداشت اطلاعات و پرهیز از همکاری به موفقیت بیشتری منجر خواهد شد.

### موانع فرهنگی در مقابل فرایندهای KM

در این بخش، بررسی می‌کنیم که چگونه ابعاد مختلف فرهنگ ملی می‌توانند به عنوان موانعی برای فرایندهای متنوع KM درون سازمان عمل نمایند.

#### • فردگرایی

به گفته هافستد (۲۰۰۱)، در فرهنگ‌های بسیار فردگرا، عقیده بر این است که کارکنان در حالت فردی به بهترین نحو عمل می‌کنند و تصمیماتی که فردی گرفته می‌شوند، نسبت به تصمیمات جمعی از کیفیت بالاتری برخوردارند. نمونه‌هایی از کشورهای دارای رتبه بالا در فردگرایی عبارتند از ایالات متحده آمریکا، استرالیا و بریتانیای کبیر. در حالی که رتبه‌های پایین این دسته (که بسیار جمع‌گرا هستند) شامل کشورهای نظیر اندونزی، پاناما و گوآتمالا می‌شود. فرهنگ‌های بسیار فردگرا عقیده دارند که نگهداشت اطلاعات و پرهیز از همکاری به موفقیت بیشتری منجر خواهد شد. از سوی دیگر، فرهنگ‌های جمع‌گرا موفقیت سازمانی را به تسهیم اطلاعات و وقت خود نسبت می‌دهند. از منظر منطقی، فرد می‌تواند نتیجه بگیرد که فرهنگ‌های بسیار فردگرا به عنوان فرد بهتر عمل می‌کنند و از کارهای جمعی حمایت کمتری دارند. تنها کار کردن باعث کاهش شانس تعامل می‌گردد که بالتبع بر فرایند اجتماعی‌سازی تبدیل دانش

از فرهنگ‌های گوناگون دارد، درک متن دانش حفظ شده توسط افراد و فرایندها نیز باید مد نظر قرار گیرد. تحقیق درباره تأثیرات میان فرهنگی بر تسهیم دانش لازم و مهم است (ویروهات کیلگز، ۲۰۰۵) چرا که این کار بر موفقیت عملکرد KM در سازمان مؤثر خواهد بود.

یکی از پیشروان در تحقیقات میان فرهنگی هافستد (۲۰۰۱) بود که ۵ بعد زیر را از فرهنگ ملی تعریف کرده است:

۱. فردگرایی / جمع‌گرایی: جمع‌گرایی به میل یک اجتماع به تأکید بر رفتار گروهی و ثبات گروهی نسبت به نظر یا عقیده فردی اشاره دارد.

۲. فاصله قدرت: فاصله قدرت به عدم تساوی توزیع قدرت درون بخش‌های مختلف جامعه اشاره دارد. این قدرت به طور کلی به عنوان تأثیر یک فرد قدرتمند بر فردی که از قدرت کمتری برخوردار است، سنجیده می‌شود. فاصله قدرت بالا در جامعه به صورت ترس افراد مختلف از بالادستی‌هایشان خواهد بود.

۳. اجتناب از عدم اطمینان: به نوسان عدم اطمینان در میان افراد یک فرهنگ خاص اشاره دارد. عموماً، افراد متعلق به فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان بالا در مقایسه با فرهنگ‌هایی با اجتناب از عدم اطمینان پایین به آسانی با شرایط نامعلوم و پراز تردید سازگار می‌شوند.

۴. مردانگی و زنانگی: اجتماعات مردانه میل به این دارند که بر موفقیت، جسارت و قهرمان‌گرایی تأکید ورزند، در حالی که اجتماعات زنانه اهمیت زیادی را برای ارتباطات و توجه قائلند.

۵. محوریت بلند مدت و کوتاه مدت: فرهنگ‌های با محوریت بلند مدت بیشتر به سوی ارزش‌هایی گرایش دارند که به پاداش‌های آینده و همچنین استقامت و صرفه‌جویی نگاه می‌کنند. محوریت کوتاه مدت، از دیگر سو، با تأکید بر گذشته و حال، توجه بیشتر به حرمت نگه داشتن سنت و

در مدل SECI تاثیرگذار خواهد بود. کمبود تسهیم دانش همچنین فرایند تبدیل دانش برون‌سازي و درونی‌سازي را به صورت منفی تحت تأثیر قرار خواهد بود. در نتیجه، افراد متعلق به فرهنگ به شدت فردگرا، تسهیم دانش کمتری را در کار خود در مقایسه با افراد متعلق به فرهنگ فردگرایی پایین (جمع‌گرا) خواهند داشت.

**موانع دانشی:** موانع دانشی در این مورد، تأکید بر خویشتن و عدم تمایل به کار کردن در گروه‌ها است، در واقع نیازی برای شناخت با کمترین تأکید بر پتانسیل جمعی.

### ■ کمبود تسهیم دانش

#### همچنین فرایند تبدیل

#### دانش برون‌سازي و

#### درونی‌سازي را به صورت

#### منفی تحت تأثیر قرار

#### خواهد بود. در نتیجه،

#### افراد متعلق به فرهنگ

#### به شدت فردگرا، تسهیم

#### دانش کمتری را در کار

#### خود در مقایسه با

#### افراد متعلق به فرهنگ

#### فردگرایی پایین (جمع‌گرا)

#### خواهند داشت.

### ● فاصله قدرت

نیروی محرکه فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا اغلب سنت است. در مقوله فرهنگ کاری، کارمندان متعلق به فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا، اکثر اوقات عدم توازن در توزیع قدرت را تجربه و قبول می‌کنند. (هافستد، ۲۰۰۱) در چنین فرهنگ‌هایی ساختار سازمانی اغلب هرمی و با نظارت بسیار بالا است. رؤسا به شدت کارکنان را کنترل نموده و کارمندان از صحبت صریح و بی‌پرده پروا دارند. سطح بالای عدم توازن در میان افراد در چنین

فرهنگ‌هایی به تسهیم دانش اندک منتهی خواهد شد و این امر فرایند برون‌سازي و درونی‌سازي دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. ساختار سلسله‌مراتبی و عدم توازن، به کاهش جریان دانش و شانس اندک موفقیت فرایندهای تبدیل دانش منجر خواهد شد. بنابراین، برای فرهنگ‌های فاصله قدرت بالا، تسهیم دانش به همان اندازه خلق آن بسیار سخت‌تر از فرهنگ‌هایی با فاصله قدرتی پایین خواهد بود. برخی از فرهنگ‌های فاصله قدرتی بالا شامل هند، مالزی، مکزیک و کشورهای عربی می‌شوند، در حالی که کشورهای با شاخص فاصله قدرتی پایین شامل اتریش، دانمارک، نیوزیلند و ... می‌شوند.

موانع دانشی: موانع دانشی در این مورد از تأکید بر تصمیم‌گیری متمرکز و رهبری قدرتمندانه سر بر می‌آورند و منجر به واهمه از بیان عقاید و ارزیابی منفی می‌شود.

### ■ در مقوله فرهنگ کاری،

#### کارمندان متعلق به

#### فرهنگ‌های با فاصله

#### قدرت بالا، اکثر اوقات

#### عدم توازن در توزیع

#### قدرت را تجربه و قبول

#### می‌کنند. (هافستد، ۲۰۰۱)

#### در چنین فرهنگ‌هایی

#### ساختار سازمانی اغلب

#### هرمی و با نظارت بسیار

#### بالا است.

### ● اجتناب از عدم اطمینان

افراد متعلق به فرهنگ‌های اجتناب از عدم اطمینان پایین، ترجیح می‌دهند راهنمای روشن‌تری داشته باشند و عموماً مبتنی بر رابطه هستند. در مقابل در فرهنگ‌های اجتناب از عدم اطمینان بالا، افراد تنوع را می‌پذیرند و نسبت به تغییر و نوآوری پذیرا هستند. (هافستد، ۲۰۰۱) فرهنگ‌های اجتناب

و درونی سازی مستقیماً به خلق دانش کمتر منجر خواهد شد.  
**موانع دانشی:** موانع دانشی به موجب رقابت ممکن است به احتکار دانش، عدم علاقه به تسهیم و همکاری و پاداش‌های مالی بالا منتهی گردد.

## ■ فرهنگ‌های کاملاً مردانه برای حل اختلافات آن قدر منازعه می‌کنند تا در نهایت یک فرد کوتاه بیاید اما فرهنگ‌های کمتر مردانه از مذاکره و گفتگو بیشتر بهره می‌برند.

### ● محوریت بلند مدت

در فرهنگ‌های با محوریت بلند مدت، افراد بر حفظ وضعیت موجود با نیم‌نگاهی به پاداش‌های آتی ارزش می‌نهند. در مقابل، فرهنگ‌هایی با محوریت کوتاه مدت، بیشتر متوجه سنت‌ها هستند و در اولویت به گذشته به اندازه حال اهمیت می‌دهند. (هافستد، ۲۰۰۱)

برخی از کشورها با محوریت بلندمدت بالا شامل چین، ژاپن، برزیل و هند می‌شود، در حالی که کشورهای با محوریت کوتاه مدت شامل کانادا، ایالات متحده آمریکا و بریتانیا کبیر هستند. در اصطلاحات محیط کاری، کارمندان با محوریت بلند مدت، برای مشارکت وقت و منابع کافی را در اختیار دارند. از دیگر سو، فرهنگ‌های با محوریت کوتاه مدت مدام در مورد مدیران قضاوت می‌کنند. کارمندان متعلق به فرهنگ با محوریت کوتاه مدت همچنین نیاز دارند که «چهره» خود را حفظ کنند و به پیروی از سنت‌ها باور دارند. این ترس از دست دادن چهره موجب کاهش تبادل عقاید و دانش می‌گردد و به این خاطر منجر به کاهش برونی‌سازی دانش ضمنی

از عدم اطمینان بالا، اغلب برای عدم شفافیت، نوسان بالاتری دارند. کشورهایی که اجتناب از عدم اطمینان بالاتری دارند شامل یونان، پرتغال، ژاپن و ... می‌شوند در حالی که کشورهای با اجتناب از عدم اطمینان پایین عبارتند از سنگاپور، دانمارک، سوئد و ... در ساختارهای سازمانی، کارمندان با فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان بالا، از نوآوری‌های فناورانه استقبال می‌کنند. آنها وظیفه محور هستند و به متخصصان با تجربه باور دارند. فرهنگ‌های با اجتناب از عدم اطمینان پایین به عقل بیشتر از تجربه باور دارند. در نتیجه، فرهنگ‌های اجتناب از عدم اطمینان پایین در برابر جست‌وجو و تسهیم دانش در مقایسه با فرهنگ‌های اجتناب از عدم اطمینان مقاومت خواهند نمود. این مسئله بر تسهیم و خلق دانش از طریق فرایندهای تبدیل دانش، اجتماعی ساختن، برونی‌سازی و درونی‌سازی تأثیرگذار خواهند بود.

**موانع دانشی:** موانع دانشی در این مورد تکیه بر عقل به جای تجربه و عدم تمایل به پذیرش فناوری‌های جدید خواهد بود.

### ● مردانگی

فرهنگ‌های کاملاً مردانه بین جنسیت‌ها و نقش‌هایی که برای آنان در جامع تعریف شده است، فرق می‌گذارند. (هافستد، ۲۰۰۱) کشورهایی نظیر ژاپن، سوئیس، مکزیک و ... شاخص‌هایی کاملاً مردانه دارند، در حالی که سوئد، نروژ، هلند و دانمارک در این شاخص بسیار پایین هستند. در حوزه محیط کاری، فرهنگ‌های کاملاً مردانه بر رقابت و عملکرد تأکید دارند، در حالی که در فرهنگ‌های کمتر مردانه، روابط ارزشمند هستند. فرهنگ‌های کاملاً مردانه برای حل اختلافات آن قدر منازعه می‌کنند تا در نهایت یک فرد کوتاه بیاید اما فرهنگ‌های کمتر مردانه از مذاکره و گفتگو بیشتر بهره می‌برند. فرهنگ‌های کاملاً مردانه بر رقابتی که به احتکار دانش منتهی می‌شود، تأکید می‌کنند. در نتیجه، تسهیم دانش و جست‌وجوی آن چندان تشویق نمی‌شود. این وضعیت به موجب موانع فرایند برونی‌سازی

می‌شود و بر فرایندهای خلق و تسهیم دانش تأثیرگذار خواهد بود.

**موانع دانشی:** موانع فرایند دانش ممکن است از ترس شرمساری یا از دست دادن چهره، التزام زیاد به سنت‌ها و تأکید بر نتایج زود بازده حاصل شود.

از مباحث بالا می‌توان فهمید که تفاوت‌های فرهنگی ممکن است موجب موانع قابل ملاحظه‌ای برای تلاش‌های KM یک سازمان گردد. انتخاب یک ابزار رسانه اجتماعی ممکن است نسخه مفیدی برای برخی از این موانع باشد. در بخش بعدی، برخی از اصطلاحات کلیدی در رسانه‌های اجتماعی و وب ۲ را مرور خواهیم نمود. این کار به ما کمک می‌کند که بفهمیم رسانه‌های اجتماعی چگونه می‌توانند برخی از موانع فرهنگی در برابر فرایندهای KM را برطرف نموده و پشتیبان فعالیت‌های KM درون سازمان باشند.

### رسانه‌های اجتماعی و KM

رسانه‌های اجتماعی اغلب اوقات معادل عبارت وب ۲ استعمال می‌شود. وب ۲ اشاره به گردآوری فناوری‌ها برای تسهیم و جریان آسان‌تر دانش دارد. برخی از این رسانه‌های اجتماعی رایج مورد استفاده عبارتند از توییتر، یوتیوب، فیسبوک، ویکی‌ها، وبلاگ‌ها و ... پیشرفت رسانه‌های اجتماعی کمک فراوانی به سازمان‌ها در اقتصاد دانش کرده است. رسانه‌های اجتماعی با ابزار وب ۲ عملیاتی می‌شوند که دلیل اصلی شهرت آن تشویق به مشارکت بوده و بر همکاری کاربران در خلق و سازماندهی دانش تأکید دارد و این کار در واقع در تضاد با روش‌های سنتی ذخیره و برداشت است. (نزدینیک، ۲۰۰۶)

نقش اجتماعی وب ۲ در بهبود وضعیت ادغام KM درون سازمان‌ها از نقطه نظر تئوریک در قابلیت‌هایی که ارائه می‌دهد و چگونگی مطابقت با نیازهای KM درون هر سازمان نشان داده می‌شود. (یوی، ۲۰۰۹) در یک مطالعه اکتشافی در مورد استفاده وبلاگ‌ها در تسهیم دانش، نویسندگان دریافتند که چگونه کاربران در رده‌های مختلف تجربه در استفاده

از فناوری رایانه‌ای اجتماعی می‌توانند به عنوان بلوک‌های ساختمانی برای تسهیم دانش در نظر گرفته شوند. (کوآی نان آی پی و واگز، ۲۰۰۸) نرم افزارهای کاربردی رسانه‌های اجتماعی وب ۲ در حوزه تجربه ارتباطی که ارائه می‌کنند بسیار غنی‌تر هستند و عموماً بر همکاری کاربران تأکید می‌کنند. این نرم افزارها می‌توانند برای ایجاد ارتباط بین کاربران و منابع دانشی دیجیتال و کاربران با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرند تا این دانش‌ها را با یکدیگر قسمت کنند و دانش جدید را خلق نمایند. (چتی و همکاران، ۲۰۰۷) این قابلیت‌ها برای فعالیت‌های KM درون سازمان‌ها بسیار مناسب خواهد بود. برای مثال گفته می‌شود که وبلاگ‌ها به پیشبرد تنوع دانش موجود کمک کند و ارزش برداشت شده از چنین دانش تسهیم شده‌ای نیز رفتار تسهیم دانش را تشویق خواهد نمود. (یو و دیگران، ۲۰۱۰)

### ■ کارمندان متعلق به

فرهنگ با محوریت

کوتاه مدت همچنین

نیاز دارند که «چهره»

خود را حفظ کنند و

به پیروی از سنت‌ها

باور دارند. این ترس

از دست دادن چهره

موجب کاهش تبادل

عقاید و دانش می‌گردد

و به این خاطر منجر

به کاهش برونی‌سازی

دانش ضمنی می‌شود

و بر فرایندهای خلق و

تسهیم دانش تأثیرگذار

خواهد بود.

بیاید در جدول (۱) نگاهی به برخی از ابزار رسانه‌های اجتماعی و فرایندهای دانشی که

مورد پشتیبانی قرار می‌دهند ببیندازیم.

بنابراین می‌توانیم دریابیم که رسانه‌های اجتماعی می‌توانند فرایندهای متنوع KM را تسهیل نمایند و اطلاعات را برای کمک نمودن به تصمیم‌گیری کارا در دسترس قرار دهند. رسانه‌های اجتماعی ویژگی‌های تعاملی غنی‌ای دارد و این قابلیت را دارد که KM را درون یک سازمان تسریع نماید.

### رسانه‌های اجتماعی: پادزهری در برابر موانع فرهنگی

پژوهش‌های قابل ملاحظه‌ای درباره نقش‌های وبلاگ‌ها، توییتر، ویکی‌ها، ... به عنوان ابزاری برای تضارب و تسهیم دانش انجام شده است. (یونگ، ۲۰۰۹؛ هسوولین، ۲۰۰۸؛ کایزر، ۲۰۰۴) اجازه دهید چگونگی استفاده از رسانه‌های اجتماعی رایج برای کاهش موانع فرهنگی مرور شده در بالا در برابر KM را مورد بررسی قرار دهیم.

#### • وبلاگ‌ها

وبلاگ‌ها منابع غنی اطلاعات هستند که اغلب دانش ضمنی را صریح می‌سازند. از همه مهمتر، می‌توان به آنها اغلب برچسب‌هایی را داد که موجب قابل رؤیت بودن برای افراد درون سازمان باشد. این تأکید بر روی فرد می‌تواند به فرهنگ‌های فردگرا کمک کند تا

دانش را با گروه‌هایی که ممکن است عضوی از آن باشند، تسهیم نمایند. این‌ها می‌توانند پایگاهی برای افراد باشند تا خود را در آن بیان نمایند. وبلاگ‌ها می‌توانند همچنین به عنوان ابزاری برای ارتباط بهترین روش و ارائه پیشنهاد استفاده شود. وبلاگ‌ها کمک خواهند نمود تا بر ترس از ارزیابی یا نقد با استفاده از ارتباط غیرمستقیم فائق آمد. آنها همچنین می‌توانند افراد ناشناس را قادر سازند تا بر موانع ساختار و سلسله مراتب غلبه کرده و اظهار نظر نمایند. برخی از موانع که توسط محوریت کوتاه مدت به وجود آمده‌اند با استفاده از پروژه وبلاگ‌ها برای مستندسازی دستاوردهای افزایشی می‌توانند

#### ■ وبلاگ‌ها منابع غنی

#### اطلاعات هستند که

#### اغلب دانش ضمنی را

#### صریح می‌سازند. از همه

#### مهمتر، می‌توان به آنها

#### اغلب برچسب‌هایی

#### را داد که موجب قابل

#### رؤیت بودن برای افراد

#### درون سازمان باشد.

جدول ۱: تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر فرآیندهای KM

مقاله مرجع	تأثیرات رایج	فرایند دانشی پشتیبانی شده	رسانه‌های اجتماعی / ابزارهای وب ۲
Yu et al. (2010), Grudin (2006), Hsu and Lin (2008)	انصاف، فضای باز، فرهنگ تسهیم، استفاده آسان، لذت، شناسایی، سابقه	خلق و تسهیم دانش (فراهم نمودن محتوا و متن)	وبلاگ‌ها
Grudin (2006), Majchrzak et al. (2006), Tay Pei Lyn (2009)	مشارکت، استفاده آسان، همکاری، سابقه، پاداش، عضویت	خلق و تسهیم دانش، کدبندی دانش	ویکی‌ها
Ardichvili (2003), Sharratt and Usoro (2003)	اعتماد، شعور اجتماعی، ارزش، پاداش، ساختار اجتماعی	خلق و تسهیم دانش	اجتماعات برخط
Cross et al. (2001)	دسترسی به کارشناسان، امنیت در اظهار کمبود دانش، سطح درگیری توسط کارشناس، نیاز به اتصال	تسهیم دانش	شبکه‌های اجتماعی

برطرف شوند. این کار موجب می‌شود تا با برآورده ساختن اهداف زودبازده به هدف بلند مدت نهایی به عنوان یک بستر نگاه کرد.

## ■ ابزارهای موفق رسانه‌ای اجتماعی می‌توانند عقاید فراوان را سازماندهی نمایند و امتیازهایی را به سیستم KM ارائه دهد، و به این ترتیب مورد استقبال روح رقابتی فرهنگ‌های کاملاً مردانه گردد.

### • تجارت در شبکه‌های اجتماعی

شبکه‌های اجتماعی و اجتماعات برخط به خلق ارتباطات و مرتبط ساختن افرادی که ممکن است تجارتي داشته باشند، کمک خواهند نمود. اجتماعات اجرایی که از گروه‌های کاری درون سازمان استفاده می‌کنند می‌توانند به منظور انتقال اطلاعات در میان کارکنان، مورد استفاده قرار گیرند. این کار برای فرهنگ‌های اجتناب از عدم اطمینان پایین که اغلب به شبکه‌هایشان برای کسب دانش رجوع می‌کنند، می‌تواند مفید باشند. پسندیدن پست‌ها (همانند دیگر شبکه‌های اجتماعی) در شبکه‌های تجاری به مشارکت‌کنندگانی ختم خواهد شد که به عنوان کارشناس، سابقه کسب می‌کنند. از آنجا که این کار به افراد «اهمیت» می‌دهد، بسیار ارزشمند خواهد بود. این کار به فرهنگ‌های بسیار فردگرا کمک خواهد نمود تا بر مشارکت تأکید کرده و آن را ارزشمند بدانند، بنابراین تسهیم دانش هم افزایش خواهد یافت. انجمن‌های برخط همچنین می‌توانند به پست‌هایی که توسط کاربران امتیاز بالایی داده شده‌اند، مشوق‌هایی را اعطا نمایند. ابزارهای موفق رسانه‌ای اجتماعی می‌توانند عقاید فراوان را سازماندهی نمایند و امتیازهایی را به سیستم

KM ارائه دهد، و به این ترتیب مورد استقبال روح رقابتی فرهنگ‌های کاملاً مردانه گردد. اجتماعات برخط با مشارکت با هویت ناشناس همچنین می‌تواند برای مباحثه در محیطی فارغ از قضاوت و ترس از خراب شدن چهره مورد استفاده قرار گیرد. این کار به فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا کمک می‌کند تا آزادانه صحبت کنند و به تسهیم دانش بپردازند.

## ■ ویکی‌ها می‌توانند برای خلق یک بدنه ساختارمند غیررسمی دانش مورد استفاده قرار گیرند. آن‌ها می‌توانند تبدیل دانش را از ضمنی به صریح تسهیل نموده و بنابراین انتشار دانش را افزایش دهند.

### • ویکی‌ها

ویکی‌ها می‌توانند برای خلق یک بدنه ساختارمند غیررسمی دانش مورد استفاده قرار گیرند. آن‌ها می‌توانند تبدیل دانش را از ضمنی به صریح تسهیل نموده و بنابراین انتشار دانش را افزایش دهند. آن‌ها می‌توانند بوسیله تصمیم سازان کلیدی در فرهنگ‌های فاصله قدرتی بالا به کار گرفته شود تا بکارگیری آنها را تضمین نمایند. این کار باعث پذیرش بیشتر و استفاده از ویکی‌ها به عنوان منبع دانش می‌شود. ویکی‌ها همچنین می‌توانند به عنوان یک تجربه اجتماعی‌سازی در نظر گرفته شود که در آن افراد می‌توانند در حوزه تخصصی خود مشارکت نمایند. این کار باعث خلق یک شبکه اجتماعی می‌شود که توسط متخصصان اداره می‌شود و انتقال دانش ضمنی به ضمنی را با استفاده از فرایند اجتماعی‌سازی ممکن می‌سازد. مشارکت در ویکی می‌تواند شناسایی و امتیاز داده شود و به این ترتیب تسهیم دانش را تشویق نماید.

## پیشنهادهایی برای اجرا و تحقیق

به کارگیری فرایند KM که توسط رسانه‌های اجتماعی تقویت شده‌اند، در HP شناسایی شده‌اند. (بروزوسکی، ۲۰۰۹) بنابراین، هرچند فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی ابزاری فوق العاده را برای فرایندهای KM ارائه می‌دهند، لازم است شرایطی که در آن سیستم‌های KM به کار گرفته می‌شوند را نیز بشناسیم.

### خلاصه

در این مقاله، رابطه بین فرهنگ ملی و KM مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی را مورد بررسی قرار دادیم. به ابعاد مختلف فرهنگ ملی نظر انداختیم و دیدیم که چگونه فرایندهای KM را تحت تأثیر قابل ملاحظه قرار می‌دهند. رسانه‌های اجتماعی می‌توانند با یاری گرفتن از تعامل غنی و فناوری برخی از این موانع میان فرهنگی که سازمان‌های جهانی با آن روبرو هستند را برطرف سازند.

این مقاله موضوع مهم موانع فرهنگی در برابر فرایندهای KM را مورد مطالعه قرار می‌دهد. برای مجریان KM، این مقاله بدین معنی است که شکست‌های سیستم KM به موجب عوامل فرهنگی وجود دارند و می‌توانند به وسیله رسانه‌های اجتماعی بر آنها فائق آمد. با این وجود، مدیران ابتدا باید ابعاد متفاوت فرهنگ که ممکن است فرایند KM آنها را تحت تأثیر قرار دهد، درک کنند؛ آنگاه می‌توانند موانع فرهنگی خاص را با توجه به فناوری رسانه اجتماعی خاص مورد بررسی قرار دهند. استفاده از ابزار رسانه اجتماعی مناسب به مدیران کمک خواهد کرد که فرایندهای گوناگون KM را تسریع بخشیده و موفقیت KM را تضمین نمایند.

محققان KM باید نگاهی دقیق‌تر به اینکه چگونه رسانه‌های اجتماعی فرایندهای KM و فرهنگ‌های ملی را به هم مرتبط ساختند، بیندازند. سنجش استفاده رسانه‌های اجتماعی برای KM در سازمان‌های واقعی می‌تواند منبع غنی اطلاعات گردد. از منظری کلی‌تر در مورد زمینه ظهور رسانه‌های اجتماعی، KM می‌تواند به وسیله ادغام منظر فرهنگی توسعه یابد.

برای هر دو بخش، اهمیت دارد که بدانیم رسانه‌های اجتماعی تنها می‌توانند تا حدی به ما کمک کنند. ابزارهای وب ۲ تنها می‌توانند یک کارگر دانشی را در محدوده تحمیلی از سوی مدل‌های حاکمیتی درون آن سازمان تقویت نمایند. (اشنکنبرگ، ۲۰۰۹) اشتباه است که گمان کنیم فناوری خودبخود تسهیم دانش را تسریع می‌نماید. اکثر سیستم‌های KM درون سازمان‌ها بر قدرت‌های فناوری دیجیتال مثل مستندسازی، صفحه کلیدهای یکپارچه و ... تمرکز کرده‌اند و اصلاً به کاربرانی که ممکن است ارتباط غنی اما نه چندان رسمی را ترجیح دهند، توجهی نکرده‌اند. (گرودین، ۲۰۰۶) حجم اساسی کاربران، مقامات رسمی سازمانی و پشتیبانی فناوری در کنار کمبود زبان به عنوان برخی از موانع رایج