

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۸

فصلنامه علوم و فنون نظامی

سال شانزدهم، شماره ۵۵، بهار ۱۴۰۰

صص ۷۷-۵۱

بررسی موانع اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

ابراهیم نظری فرخی^{۱*}

حسین نظری فرخی^۲

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

مدیران و فرماندهان به‌طور معمول با انبوهی از اطلاعات که اغلب نیاز به تجزیه و تحلیل بی‌درنگ دارند، مواجه هستند. دسترسی و پردازش اطلاعات حجیم از یک‌سو و انتقال دانش حاصل از پردازش از سوی دیگر، چالش‌های جدی مدیریت دانش در نیروهای مسلح است. لذا هدف این پژوهش بررسی موانع انتقال دانش در سطح سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است. نوع پژوهش کاربردی و روش اجرای آن توصیفی است. با مطالعه‌ی ادبیات موضوع به روش کتابخانه‌ای، موانع اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح، استخراج و برای بررسی آن‌ها از روش شاخص میانگین استفاده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای در اختیار ۲۰۵ نفر از فرماندهان، مدیران، اساتید و کارکنان متخصص و شاغل در نیروهای مسلح که در حوزه‌ی مدیریت دانش فعالیت داشته‌اند قرار گرفت. با توجه به نتیجه‌ی تحلیل‌های آماری با نرم‌افزار SPSS و ضریب همبستگی پیرسون، متغیر فرهنگ، به‌عنوان قوی‌ترین عامل و مانع تسهیم دانش در سطح نیروهای شناسایی شد. سایر متغیرهای فرماندهی و مدیریت کلان، موانع سازمانی، موانع فردی و زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی:

دانش، اشتراک‌گذاری دانش، مدیریت دانش، نیروهای مسلح، موانع.

^۱ - گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

^۲ - گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

* نویسنده مسئول: Email: e60_itmgt@yaho.com

مقدمه

انقلاب اطلاعاتی با ظهور منابع دیجیتالی و ابزارهای ارتباطی، تمامی جوانب زندگی انسان معاصر را دچار تغییرات بنیادین کرده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزارها و کاربردهای فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات^۱ (ICT) سبب شکل‌گیری رویکردهای جدیدی در امر ارتباط بین سازمان‌ها شده است. فناوری اطلاعات به‌عنوان یک رسانه‌ی جدید، بر اساس تئوری "مک بوهان" که «رسانه همان پیام است» حاوی پیام‌ها و مفاهیمی برای توسعه‌ی جامعه‌ی اطلاعاتی به جامعه‌ی دانش‌محور است که سرعت و استمرار آن در موج چهارم حیات بشر به‌وسیله‌ی مفهوم "مدیریت دانش" صورت می‌گیرد.

مدیریت ذخایر دانش و دارایی‌های معنوی به موضوعی تبدیل شده است که به‌طور فراگیر برای تمامی اқشار اعم از دانشگاهیان و افراد حرفه‌ای محبوب است (Koohang et al, 2017; 3). مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری، بهبود کارآمد کسب، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای تصمیم‌گیری بهبودیافته، طریقی برای به‌دست آوردن بهترین روش‌ها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و دیرکردهای پژوهشی و روشی برای نوآورتر شدن سازمان، دید. در حقیقت، محیط پویا، به‌عنوان یک پیش‌نیاز، نیازمند افزایش توانایی‌های سازمان‌ها در فرآیندهای سازمانی و عملکردی است (Rehman et al, 2015, 3).

فرآیند انتقال دانش می‌تواند بین دو سازمان و یا بخش‌های داخلی یک سازمان انجام شود. در صورتی که سازمان بتواند زیرساخت‌های لازم برای انتقال دانش بین واحدهای سازمانی را فراهم نماید، تا حد زیادی زمینه را برای جذب دانش بیرون از سازمان نیز فراهم آورده است (یزدانی و همکاران، ۱۳۸۶؛ ص ۱).

اشتراک‌گذاری دانش یک بخش یا مرحله‌ی جدایی‌ناپذیر در فرآیند مدیریت دانش است. هنگامی که دارایی‌های معنوی در آرشیوها از طریق اسناد، دستورالعمل‌های رویه‌ای، فرآیندهای کاری و غیره ذخیره می‌شود، بدون به اشتراک گذاشتن، ارزشی ندارند. ارزشمند بودن، تنها زمانی معنا پیدا می‌کند که ما اطلاعات را برای کسانی که به آنها نیاز دارند به اشتراک می‌گذاریم که در این صورت می‌توان گفت که در فرآیند مدیریت دانش معنی‌دار، مشغول به کار بوده‌ایم؛ اما کار هنوز به پایان نرسیده است، زیرا دانشی که بدون کاربرد عملی یا استفاده توسط گیرنده به اشتراک گذاشته شود، برای هیچ‌کس سودی ندارد (Ho, 2018; 2).

۱. Information and Communication Technology

مطالعات متولیان و همکاران (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که شرکت‌های ایرانی در برنامه‌های اجرایی مدیریت دانش، موفقیت چندانی کسب نکرده‌اند و تاکنون تنها کمتر از 30 درصد شرکت‌ها طرح‌های مدیریت دانش را به مرحله‌ی اجرا درآورده‌اند. بیشترین چالش‌ها، در ناحیه‌ی ایجاد انگیزه‌ی مشارکت در کارشناسان سازمان برای تسهیم دانش (۶۲ درصد)، به‌روزرسانی پایگاه‌های دانش (۵۹ درصد) و ایجاد پیوند بین مدیریت دانش و فعالیت‌های روزمره‌ی سازمان (۵۹ درصد) است (ارمغان، ۱۳۹۳؛ ص ۲).

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، یکی از معدود سازمان‌هایی هستند که دارای سرمایه‌های بی‌نظیر و باارزش می‌باشند. این سرمایه‌ها را می‌توان در قالب دو دسته تقسیم‌بندی نمود. یک دسته از سرمایه‌ها، سرمایه‌هایی هستند که به‌صورت دارایی‌های جاری، دارایی‌های ثابت و درنهایت دارایی‌های مشهود و قابل‌لمس هستند و دسته‌ی دیگر، سرمایه‌هایی هستند که قابل‌مشاهده ولی غیرقابل‌لمس هستند. این سرمایه، همان منابع انسانی موجود در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و دانش همراه آنان است که به‌عنوان یک سرمایه‌ی قابل‌ملاحظه، مطرح است. این سرمایه، بر اساس نیازهای خدمتی آموزش‌هایی را گذرانده، این آموزه‌ها با تجربه همراه گردیده و دانشی را به بار آورده است که با از دست دادن آن، سازمان جهت جبران آن باید سال‌ها هزینه صرف کند (زنوزی مشرفی، ۱۳۸۹؛ ص ۳).

از مهم‌ترین منابع یک کشور و سازمان‌های نظامی، دانش نظامی آن سازمان است. دانش نظامی، گستره‌ی وسیعی را از دانش و اطلاعات کارمندان و افسران جزء تا دانش و تجربیات فرماندهان و مدیران، شامل می‌شود. بنابراین چنین دانشی بسیار ارزشمند است و می‌تواند افراد و بخصوص فرماندهان را در فرآیند تصمیم‌گیری بسیار یاری نماید. به‌عنوان مثال، بخش مهمی از دانش و تجربیات کنونی فرماندهان نظامی کشور، حاصل مجاهدت‌های آنها در جنگ هشت‌ساله‌ی تحمیلی است و به قیمت خون شهدا به‌دست آمده است. از این‌رو شایسته است که فرآیندهای نوین و سازمان‌یافته‌ای به‌واسطه‌ی سامانه‌ی مدیریت دانش برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و انتقال این دانش به کار گرفته شود (فهمیده و همکاران، ۱۳۹۰؛ ص ۲) که بی‌شک پیاده‌سازی این فرآیند در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های نظامی و انتظامی، با موانع و مشکلاتی روبه‌رو خواهد بود که این امر نیز نیاز به کالبدشکافی موضوع و تجویز راهکارهایی متناسب با ویژگی‌های سازمانی دارد (سلیمانی و ملکی، ۱۳۹۹؛ ص ۲). با توجه به اهمیت اشتراک‌گذاری دانش و به دنبال آن استفاده‌ی به‌موقع از دانش موجود، در این تحقیق به دنبال بررسی موانع اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی هستیم.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به ایجاد ارزش از دارایی‌های فکری و دانش-محور می‌پردازد. اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان، بخش‌های سازمانی و یا حتی سایر سازمان‌ها است. مدیریت دانش شاخه‌ای از یادگیری سازمانی است، زیرا سازمانی که یاد نمی‌گیرد، هرگز نمی‌تواند هیچ دانشی برای ذخیره کردن، اشتراک‌گذاری و استفاده داشته باشد (Ho, 2018; 4). مدیریت دانش بیشتر از آن‌که یک فناوری و یا محصول باشد، یک روش‌شناسی است. با این وجود فناوری اطلاعات یک عنصر بسیار مهم برای موفقیت سیستم مدیریت دانش محسوب می‌شود. مدیریت دانش به وسیله‌ی فناوری اطلاعات تسهیل می‌شود، اما خود فناوری اطلاعات، مدیریت دانش نیست. در واقع می‌توان گفت که پایه‌ی اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر استفاده از فناوری اطلاعات است (The Organization for Economic Co-operation and Development, 2004; 46).

در ادبیات اخیر در مورد مدیریت دانش، چندین مطالعه، عوامل موفقیت و موانعی مانند فرهنگ سازمانی، تأثیرگذاری بر مدیریت دانش و اتخاذ سامانه‌های مدیریت دانش را تحلیل کرده‌اند (Khan et al, 2015; 3). همواره بر نقش حیاتی اتحاد بین دانش شرکت و سامانه‌های مدیریت دانش پیشنهاد شده است (Centobelli et al, 2017; 2) و تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد فردی و سازمانی بررسی شده است (Al-Qarioti, 2015; 2).

اشتراک‌گذاری دانش

دانش تنها دارایی شناخته‌شده‌ای است که وقتی دیگران در آن سهیم می‌شوند، افزایش می‌یابد و اشتراک‌گذاری و توزیع آن به رشد آن کمک می‌کند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹؛ ص ۲۷). اشتراک-گذاری دانش با انتقال دانش و مبادله دانش متفاوت است. در حالی که "مبادله‌ی دانش" به طور متناوب با "اشتراک دانش" مورد استفاده قرار می‌گیرد. انتقال دانش شامل اشتراک منابع دانش و کسب منبع دانش می‌شود (Wang & Noe, 2010; 3). کانلی^۱ (۲۰۰۰) اشتراک‌گذاری دانش را به عنوان مبادله‌ی دانش و یا رفتارهایی که از طریق دانش به دیگران کمک می‌کند، تعریف کرده است. برای ت^۲ (۲۰۰۸) نیز اذعان می‌کند که به اشتراک‌گذاری دانش در یک تیم یا بین تیم‌ها برای سازمان‌ها به منظور توسعه‌ی مهارت‌ها و توانایی‌ها، افزایش ارزش و حفظ مزیت رقابتی بسیار مهم است (Zheng, 2017; 2).

۱ . Connelly

۲ . Bright

تحقیقات نشان داده‌اند که به اشتراک‌گذاری دانش از طریق انواع مجاری مانند بحث و گفت‌وگو، کنفرانس، شبکه‌های رسمی و غیررسمی و پایگاه داده انجام می‌شود و هدف آن گسترش ارزش و ایجاد دانش ترکیبی است (جباری و مدهوشی، ۱۳۹۳؛ ص ۲). در مطالعه‌ای دیگر، کیم و لی، فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در اجتماعات مجازی را با سه عامل اصلی فضای صداقت، هویت بر اساس هنجارهای اجتماعی و گشودگی یا همان فضای آزاد جریان اطلاعات وابسته دانسته‌اند (زنجانی و قاسم تبار شهری، ۱۳۹۲؛ ص ۸). به نظر می‌رسد رفتار اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (فیلسوفیان و اخوان، ۱۳۹۶؛ ص ۱).

ضرورت اشتراک‌گذاری دانش

اشتراک‌گذاری دانش، اثرات چندجانبه‌ای چون بهبود عملکرد کاربر سازمان‌ها دارد که در میان این اثرات، ظاهراً خلاقیت یکی از مهم‌ترین بخش‌ها است (Lee, 2018; 1). نیروی انسانی در طی سال‌های متمادی فعالیت در سازمان، مجموعه‌ای از اندیشه، افکار، مهارت‌ها، تجربیات و علوم کاربردی کسب می‌کند. مجموعه‌ی چنین اندوخته‌هایی، دانش هر فرد محسوب می‌شود که به‌مرور زمان در ذهن فرد ثبت می‌شود. تا زمانی که این دانش در ذهن فرد وجود دارد، افراد دیگر توانایی دسترسی و بهره‌گیری از آن را ندارند. سازمان‌های بسیاری وجود دارد که چنین افرادی برای سازمان یک سرمایه ارزشمند سازمانی محسوب می‌شوند، اما چنین سرمایه‌ای زمانی می‌تواند ارزش‌آفرین و قدرت‌آفرین باشد که دانش افراد در سازمان به جریان افتد و افراد بتوانند دانش خود را با اعضای درونی و بیرونی سازمان به اشتراک بگذارند (قلی‌زاده و میرکمالی، ۱۳۸۹؛ ص ۱).

موانع اشتراک‌گذاری دانش

اشتراک‌گذاری دانش به‌سادگی انجام نمی‌پذیرد و همواره موانعی بر سر راه اشتراک و انتقال دانش وجود دارد. در مبانی نظری موضوع مدیریت دانش، موانع بالقوه‌ی اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها به ۳ گروه موانع فردی، سازمانی و فناورانه طبقه‌بندی شده‌اند (کشاورزی، ۱۳۸۶؛ ص ۱). کشاورزی و آخوندزاده (۱۳۹۱، ص ۵) در تحقیق خود عوامل مربوط به موانع ذکر شده را به‌صورت جدول (۱) ارائه کرده‌اند.

جدول (۱) موانع بالقوه اشتراک‌گذاری دانش

موانع فردی	موانع سازمانی	موانع فناورانه
<ul style="list-style-type: none"> عدم آگاهی دارنده‌ی دانش از ارزش دانش سلسله‌مراتب و رسمیت در سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> کمبود زیرساخت مناسب ناکافی بودن منابع سازمانی سطح رقابت بین بخش‌های مختلف سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> ناسازگاری سامانه‌های فناوری اطلاعات با سامانه‌های موجود در سازمان انتظارات غیرواقعی کارکنان در مورد

موانع فردی	موانع سازمانی	موانع فناورانه
<ul style="list-style-type: none"> • حفظ مالکیت فکری • ضعف رهبری و هدایت مدیریتی • غالب بودن اشتراک گذاری دانش صریح بر دانش ضمنی 	<ul style="list-style-type: none"> • بزرگ بودن اندازه‌ی واحدهای سازمانی • عدم اولویت بالا در سازمان جهت اشتراک گذاری دانش • نبود سامانه‌های پاداش مشخص برای اشتراک گذاری دانش 	<ul style="list-style-type: none"> • توانایی‌های فناوری • آکراه افراد از کار با سامانه‌های فناوری اطلاعات • آموزش ناکافی جهت استفاده از سامانه‌های فناوری • ناسازگاری سامانه‌های فناوری اطلاعات با فرآیندهای موجود در سازمان

تحقیقات دانشمندان ثابت کرده است که ارتباط مستقیمی بین ویژگی‌های خاص فرهنگ سازمانی با اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، مانند فضای مشترک، اعتماد، تعهد مدیریت ارشد، نظارت، پاسخگویی برای گروه و یا به اشتراک‌گذاری از سوی تیم، نوآوری، گرایش به دنبال مسئله‌یابی و حل مسئله و اشتراک خودجوش و داوطلبانه وجود دارد. در یک نظرسنجی از ۴۳۱ شرکت آمریکایی و اروپایی، نتیجه گرفته شد که مهم‌ترین مانع اشتراک دانش فرهنگ سازمانی با ۵۴ درصد تأثیرگذاری است (Trivellas et al, 2015; 3). همچنین کار تیمی ضعیف از جمله موانع سازمانی اشتراک‌گذاری دانش است. عواملی چون فرهنگ سازمان، عدم اعتماد بین اعضاء، کمبود منابع و زیرساخت‌ها، جریان ارتباطی محدود و ... را می‌توان از جمله عواملی دانست که می‌توانند نقش مانع در اشتراک‌گذاری دانش در سازمان را ایفا نمایند (Nadason et al, 2017; 2). از طرفی افراد در مورد انگیزه، ترس و اعتماد تحت تأثیر قرار می‌گیرند که این موارد بر به اشتراک گذاشتن دانش‌ها توسط آنها تأثیر می‌گذارد (Razmerita et al, 2016; 11). در زیر برخی از این موارد آورده شده است.

- موانع فردی اشتراک‌گذاری و به اشتراک‌گذاری دانش افراد
- مهارت‌های ارتباطی و بین فردی، کلامی و یا نوشتاری ضعیف
- اختصاص ندادن زمان به تعامل و به اشتراک‌گذاری دانش
- نگرانی و بیم از این‌که به اشتراک‌گذاری ممکن است امنیت شغلی اشخاص را کاهش داده و یا به مخاطره اندازد.
- فرهنگ سازمانی‌ای که حمایت نمی‌کند یا به همکاری و به اشتراک‌گذاری میدان نمی‌دهد (Jeswani et al, 2018; 5).

موانع فناورانه انتقال دانش

تا آنجا که به فناوری مربوط می‌شود، این مقوله فقط ابزاری برای ارائه‌ی بستر اشتراک دانش است تا همه به منابع داخلی یا خارجی دانشی موردنیازشان دسترسی داشته باشند. در مورد

عوامل فناوری می‌توان ناتوانی در استفاده از سیستم‌عامل، عدم آموزش برای استفاده از آن، اطلاعات بیش‌ازحد و سطح پایین و درک پایین نسبت به رسانه‌های اجتماعی را به‌عنوان موانع فناورانه در انتقال دانش معرفی نمود (4; Nadason et al, 2017). از طرفی برخی افراد استفاده از وبلاگ و اشتراک‌گذاری اطلاعات در آن را مفید قلمداد می‌نمایند. این‌گونه افراد اعتقاد دارند که در ایجاد اطلاعات جالب و ارزشمند در بستر استفاده از وبلاگ، توانمند هستند. همچنین به توانایی خود در فراهم نمودن اطلاعات در اینترنت که می‌تواند منجر به حل مسائل شود، اطمینان دارند. همچنین این‌گونه افراد اذعان دارند که در اشتراک‌گذاری اطلاعات جالب و ارزشمند با دیگران در اینترنت از تجربه زیادی برخوردار هستند (1; Lu & Hsiao, 2007). هیس و کو^۱ در سال ۲۰۰۷ به بررسی میزان تمایل سازمان به استفاده از سامانه‌ی تبادل الکترونیکی داده‌ها پرداخته‌اند. سؤالات اصلی این پژوهش این است که:

- مدیریت عالی از مزایای حاصل از اجرای سامانه‌ی تبادل الکترونیکی داده‌ها، آگاه است.
- مدیریت عالی از به‌کارگیری تبادل الکترونیکی داده‌ها، حمایت می‌کند.
- مدیریت عالی، پشتیبانی مالی و زمانی کافی برای اجرای سامانه‌ی تبادل الکترونیکی داده‌ها را فراهم می‌کند.
- دستورالعمل‌های تخصصی و آموزش‌های لازم در زمینه‌ی به‌کارگیری سامانه‌ی تبادل الکترونیکی داده‌ها به کاربران ارائه می‌شود.
- کاربران در توسعه‌ی تبادل الکترونیکی داده‌ها، مشارکت می‌کنند.
- سازمان آماده‌ی تغییر در این زمینه است.
- اهداف استفاده از این سامانه، روشن و تعریف شده است.

زیرساخت فناوری اطلاعات

ارزیابی زیرساخت فناوری اطلاعات توسط آنوته و همکاران^۲ در سال ۲۰۰۶ بررسی و مطالعه شده است. در زیر به برخی سؤالات مطرح‌شده در این پژوهش پرداخته شده است:

- سخت‌افزار/نرم‌افزار به سهولت می‌توانند در زیرساخت‌های موجود فناوری اطلاعات به‌روز شوند.
- سخت‌افزار/نرم‌افزار به سهولت می‌توانند در زیرساخت‌های موجود فناوری اطلاعات تنظیم و ارزیابی شوند.

۱ . Lu & Hsiao

۲ . Anote et al

- سخت‌افزار و نرم‌افزار می‌توانند تغییر پیدا کرده، اصلاح شوند و از زیرساخت‌های موجود جابه‌جا شوند؛ بدون آن که تأثیر زیادی داشته باشند.
- داده‌ها را می‌توان در سامانه‌های بین‌سازمانی به اشتراک گذاشت.
- سازمان برای به اشتراک گذاشتن داده‌ها، از ابزارهای مختلفی مانند وب‌سایت، مرکز تماس و ... استفاده می‌کند.
- تمام واحدهای سازمان از طریق شبکه‌های فناوری اطلاعات به هم متصل هستند.
- سخت‌افزار و نرم‌افزار مبتنی بر فناوری‌های جدید و به‌روز هستند.
- سازمان‌ها انواع مختلف داده‌ها (متن، صوت، چندرسانه‌ای) را برای به اشتراک گذاشتن، ارائه می‌کنند.
- داده‌ها، قابلیت به اشتراک‌گذاری در بین واحدهای مختلف را دارا هستند.
- جهت عمل کردن در سامانه‌های عامل مختلف می‌توان از یک پایانه‌ی واحد استفاده نمود.
- ابعاد فناوری اطلاعات در کل سازمان از قبیل سخت‌افزار، نرم‌افزار و پایگاه داده، استاندارد هستند.
- سامانه‌های حقوقی سازمان، توسعه‌ی کاربردهای جدید را محدود نمی‌کنند.
- زیرسامانه‌هایی که قابلیت استفاده‌ی مجدد دارند به‌طور گسترده در توسعه‌ی سامانه استفاده می‌شوند (Anot et al, 2006; 6).

فرهنگ

دلایل شکست مدیریت دانش غالباً در عدم توجه به این نکته بوده است که چگونه زمینه‌ی سازمانی و بین‌فردی و به همان اندازه خصوصیات فردی، اشتراک دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Jumeri & Norashikin, 2015; 4). فول وود و همکاران (۲۰۱۳) بر این باورند که اشتراک‌گذاری دانش به‌خودی‌خود اتفاق نمی‌افتد؛ زیرا فرهنگ دانشی افراد، اساساً فردگرا است و هرکس دانش خود را نزد خود حفظ می‌کند (عباس‌زاده و قاسم‌زاده، ۱۳۹۷؛ ص ۴). فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جنبه مهم در شکل‌گیری یک سازمان یادگیرنده شناخته شده است. رابطه‌ی خوب بین کارگران و بهترین فرهنگ سازمانی نیز ممکن است انگیزه‌ی آنها را برای کمک به دانش آنها تشکیل دهد (Hung et al, 2011; 5).

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان مانع اصلی استقرار مدیریت دانش شناخته می‌شود. بنابراین، فرهنگ سازمانی یکی از اصلی‌ترین عواملی است که در تسهیم دانش و در اجرای پروژه‌ی مدیریت دانش مؤثر است (Adhikari, 2010; 9). نویسندگان استدلال می‌کنند که شرکت‌هایی که اشتراک‌گذاری دانش را در فرهنگ خود جای می‌دهند، فرهنگ

خود را تغییر نمی‌دهند تا ابتکارات مدیریت دانش در فعالیتهای خود به کار ببندند. در حقیقت، آنها رویکرد خود را به مدیریت دانش برای تطبیق با فرهنگ خود تغییر دادند (Nadason et al, 2017; 8).

فرهنگ سازمانی بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد و بر تمام جنبه‌های سازمانی نظیر نگرش، رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و ... تأثیر می‌گذارد. بنابراین تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره‌گرفت (حجازی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ص ۲).

همکاری

نخستین گام عمده برای در اختیار گرفتن مدیریت دانش، غلبه بر سلسله‌مراتب و ایجاد محیطی است که در آن دانش به اشتراک گذاشته می‌شود. بین فرآیندهای مشارکتی، رابطه‌ی دوسویه وجود دارد. همکاری، نیاز به اهداف، زبان و تجربه‌ی مشترک دارد. همکاری و تعامل به‌عنوان فرآیندی که در آن تعداد زیادی از اشخاص یا سازمان‌های مستقل، استراتژی‌ها و تصمیمات خود را با یکدیگر همسو می‌کنند، تعریف می‌شود. یک فرآیند مشارکتی، حاصل ایجاد تعامل بین دو یا چند سازمان مستقل است؛ از این‌رو نقش‌آفرینی چند سازمان مستقل در آن، از شاخص‌های مهم آن است (اقدسی و بذرافشان، ۱۳۹۴؛ ص ۱). در این حالت هر سازمان توانمندی‌های خاص خود را در اجرای فعالیت‌ها به اشتراک می‌گذارد. رجسیری^۱ (۲۰۱۰) مشخصه‌های فرآیند مشارکتی را بدین‌صورت بیان می‌کند: ۱- دستیابی به اهداف مشترک در طی آن، ۲- برقراری فرآیند مشارکتی بین دو یا چند موجودیت مستقل، ۳- ایجاد نظارت بر طرفین، به‌صورت ضمنی، ۴- عرضه‌ی نقش و قابلیت خاص هر یک از طرفین فرآیند و ۵- مبادله‌ی منابع بین طرفین مستقل فرآیند و حرکت به سمت دستیابی به اهداف مشترک. طبق تعریف کیمینگ و میچون، فرآیند مشارکتی بین چند طرف در جریان است و تعریف آن بر اساس یک سازوکار عملیاتی مشخص انجام می‌شود (اقدسی و بذرافشان، ۱۳۹۴؛ ص ۳).

اعتماد

اعتماد یک وضعیت روان‌شناختی مشخص است که با اطمینان به توانایی و میزان هماهنگی با طرف مقابل، برای انجام اقدامات خاص مشخص می‌شود. اعتماد یک عامل کلیدی است که بر

موفقیت پیاده‌سازی فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش در شرکت تأثیر می‌گذارد. در زمینه‌ی شرایط معمول برای اقتصادهای در حال گذار، تأثیر عوامل اجتماعی مانند سطح اعتماد در میان کارکنان و احساس ناامنی ممکن است بر انگیزه‌ها و علاقه‌ی به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر بگذارد. به‌عنوان مثال، پس از چهار دهه کمونیسم سخت در کشورهایمانند آلبانی، ساختار فرهنگی تحت تأثیر ترس و عدم اعتماد به اشتراک گذاشتن دانش آشکار با سایر اعضای جامعه قرار داشت (Vajzhalala & Vucetic, 2013; 2). اعتماد به‌عنوان بنیادی برای همکاری و نظم اجتماعی گسترده‌تر معرفی می‌گردد و شامل بسیاری از رشته‌های فکری و سطوح تجزیه‌وتحلیل مانند روانشناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، انسان‌شناسی و رفتار سازمانی است. علی‌رغم تفاوت بین زمینه‌ها و روش‌های مختلف مفهوم‌سازی اعتماد، همه‌ی محققان بر نقش اساسی اعتماد به‌عنوان پایه‌ای برای سازمان‌های پایدار و همکاری اذعان دارند. به‌طور خاص، اعتماد به روابط بین طرفین برای همکاری پایدار و به‌منظور مقابله با مشکلات پیچیده، بسیار مهم تلقی می‌شود (De Veries et al, 2018; 2). یکی از حیاتی‌ترین عناصر در یک فرهنگ تسهیم دانش قابل‌اطمینان، اعتماد است. در صورتی‌که در بین افراد یک شرکت، اعتماد وجود نداشته باشد، دانش احتکار خواهد شد. اطلاعاتی که تنها در دست تعداد محدودی از افراد باشد، می‌تواند خطرناک باشد. هنگامی‌که تنها افراد محدودی به دانش دسترسی داشته باشند، آنها به افراد قدرتمندی در سازمان تبدیل خواهند شد که می‌توانند بر تصمیمات مدیریت ارشد تأثیر بگذارند. برای جلوگیری از ایجاد چنین وضعیتی، مدیران باید محیطی را ارتقاء دهند که در آن کارکنان بتوانند به همکاران خود درباره‌ی آنچه کشف کرده و تحلیل نموده‌اند، اعتماد نمایند (کریمی زارچی و همکاران، ۱۳۹۰؛ ص ۲).

فناوری

در عصر کنونی، فناوری به ابزاری مهم در رابطه با تسهیم دانش تبدیل شده است. رسانه‌های اجتماعی به سکویی برای به اشتراک‌گذاری دانش تبدیل شده‌اند. عدم امکان استفاده از فناوری می‌تواند مانع بزرگی برای اشتراک‌گذاری دانش باشد (Nadason et al, 2017; 6). فناوری‌ها به یک شرکت کمک می‌کنند که با تأمین‌کنندگان، مشتریان و سازمان‌های دیگر در تماس باشند و به‌صورت خصوصی یا عمومی با آنها ارتباط برقرار کنند. بسیاری از سازمان‌ها از "اتاق جنگ یا اتاق گفت‌وگو" استفاده می‌کنند که به کارکنان کمک می‌کند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند. به‌منظور جلوگیری از مشکلات ناشی از فاصله بین ادارات در یک سازمان و واحدهای آن، برخی از اتاق‌های جنگ و گفت‌وگو عملاً ایجاد می‌شوند. این امر اجازه می‌دهد تا کارکنان از واحدهای مختلف، از طریق به اشتراک‌گذاری تجربیات خود، ایجاد کتابخانه مجازی و هماهنگی فعالیت از همه‌ی اطلاعات بهره‌مند شوند (Cantoni et al, 2001; 6). موانع مرتبط با عوامل

فناورانه در حوزه‌ی اشتراک‌گذاری دانش، شامل انتظارات غیرواقعی از کارکنان، عدم سازگاری، عدم هماهنگی، عدم استفاده از سامانه‌های فناوری اطلاعات، عدم آموزش و عدم ارتباطات است (Ayodele et al, 2016; 3).

پیشینه‌های پژوهش

با توجه به اهمیت اشتراک‌گذاری دانش در تمامی سازمان‌ها، برخی پژوهش‌ها که پیش‌تر در حوزه‌ی اشتراک‌گذاری دانش صورت گرفته است، در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با عنوان پژوهش

ردیف	شرح	منبع	نوع پیشینه
۱	چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار	سلیمانی و ملکی، ۱۳۹۹	مقاله پژوهشی
۲	تحلیل مدیریت دانش و فناوری اطلاعات از دیدگاه فرماندهان و مدیران یک سازمان نظامی	رحیمی و کلانی مهر، ۱۳۹۶	مقاله پژوهشی
۳	بررسی سه عامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و روابط بین بخش‌های مختلف سازمان در زمینه‌ی اشتراک‌گذاری دانش	مرتضوی، ۱۳۸۷	پایان‌نامه کارشناسی ارشد
۴	بررسی رابطه‌ی بین ارتباطات سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان	بختیاریان، ۱۳۸۷	پایان‌نامه کارشناسی ارشد
۵	بررسی وضعیت اشتراک‌گذاری دانش، زیرساخت‌ها، بسترها و شیوه‌های اشتراک‌گذاری دانش در سازمان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی	خاتمیان‌فر، ۱۳۸۶	پایان‌نامه کارشناسی ارشد
۶	اشتراک‌گذاری دانش و موانع انتقال دانش	آندریاسون و آندریاسون، ۲۰۱۳	پایان‌نامه کارشناسی ارشد
۷	تأثیر رفتار اشتراک‌گذاری دانش بر عملکرد سازمانی	فیلسوفیان و اخوان، ۱۳۹۶	مقاله پژوهشی
۸	بررسی موانع انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های ایرانی	یزدانی و همکاران، ۱۳۸۶	مقاله ارائه‌شده در کنفرانس بین‌المللی
۹	به اشتراک‌گذاری دانش و موانع در سازمان‌ها: یک مقاله‌ی مفهومی در مورد راهبرد مدیریت دانش.	ناداسون و همکاران، ۲۰۱۷	مقاله پژوهشی

نقاط اشتراک این پژوهش و پژوهش‌های انجام‌شده از این جهت است که تمامی پژوهش‌ها در حوزه اشتراک‌گذاری دانش کار شده است. از جمله نقاط افتراق می‌توان به این موضوع اشاره نمود که در هر یک از این پژوهش‌ها از منظر خاصی به بحث اشتراک‌گذاری دانش پرداخته شده است. در پژوهش حاضر با توجه به جامعه پژوهش که نیروهای مسلح بوده است از منظر

فرماندهی و مدیریت نظامی به بحث موانع اشتراک‌گذاری دانش پرداخته شده است در حالی که در پژوهش‌های انجام‌شده پیشین بحث فرماندهی و مدیریت پرداخته نشده است. نوآوری پژوهش حاضر از این جهت است که با رویکردی جامع و کل‌نگر هم به مباحث کلان از جمله فرماندهی و مدیریت پرداخته شده است و هم به مباحث فنی از جمله زیرساخت فناوری ارتباطات و اطلاعات و هم به موانع فردی، فرهنگی و سازمانی نیز توجه شده است.

روش‌شناسی پژوهش

مقاله‌ی حاضر از نظر هدف کاربردی است و در زمره‌ی پژوهش‌های توصیفی است. در انجام این پژوهش، ابتدا با بررسی ادبیات موضوع به روش کتابخانه‌ای، موانع اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران استخراج و برای بررسی آن‌ها از شاخص میانگین به‌عنوان یک معیار آمار توصیفی استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای حاوی ۳۶ سؤال در اختیار ۲۰۵ نفر از فرماندهان، مدیران، اساتید و کارکنان شاغل در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران که در حوزه‌ی مدیریت دانش فعالیت داشته‌اند، قرار گرفت.

با توجه به این که در این تحقیق، جامعه‌ی آماری است به‌صورت تمام‌شمار جهت پاسخ به پرسشنامه انتخاب شده‌اند، بنابراین روش نمونه‌گیری نداشتیم و کل جامعه نیز شامل ۲۰۵ نفر از اساتید، کارشناسان، مدیران و فرماندهان و متخصصان فعال در حوزه مدیریت دانش نیروهای مسلح بوده است. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات، از ابزار پرسشنامه استفاده گردید، ضمن این که از روش اسنادی با استفاده از منابع کتابخانه‌ای نیز برای فیش‌برداری و دسترسی به اسناد و مدارک استفاده شد. همچنین از نرم‌افزار SPSS22 به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. این تحقیق به لحاظ موضوعی در حوزه‌ی مدیریت دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است که به دنبال شناسایی موانع اثرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است. همچنین قلمرو مکانی این تحقیق در حوزه‌ی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است و قلمرو زمانی مربوط به بازه زمانی سال گذشته یعنی سال ۱۳۹۸ است. مشخصات جامعه‌ی آماری همکار در پژوهش حاضر در قالب جدول (۳) آمده است.

جدول (۳) مشخصات جامعه‌ی نمونه

ردیف	درجه	سنوات خدمتی (سال و درصد)	سطح تحصیلات	درصد سطح تحصیلات	محل خدمت
۱	سرتیپ دوم	۲۵ به بالا ٪ ۱۰	دکتر/کارشناس ارشد	۲۰٪ دکتری	ستاد کل ٪ ۵
۲	سرهنگ	۲۲ تا ۳۰ ٪ ۲۰	دکتر/کارشناس ارشد	۳۰٪ کارشناس ارشد (دافوس دیده)	ستاد آجا ٪ ۱۵

ردیف	درجه	سنوات خدمتی (سال و درصد)	سطح تحصیلات	درصد سطح تحصیلات	محل خدمت
۳	سرهنگ دوم	۱۸ تا ۲۰٪	دکتر/کارشناس ارشد	۳۵٪ کارشناسی ارشد (غیر دافوسی)	ستاد نزاچا ۳۵٪
۴	سرگرد	۱۵ تا ۲۰٪	دکتر/کارشناس ارشد	۱۵٪ کارشناسی ارشد دانشگاه‌های مالک اشتر و فارابی	ستاد نیاچا ۱۵٪
۵	سروان	۱۲ تا ۱۶٪	کارشناس ارشد		ستاد نهاچا ۱۵٪
۶	ستوانیکم	۵ تا ۱۰٪	کارشناس ارشد		ستاد نداچا ۱۵٪

تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از وارد کردن داده‌های حاصل از توزیع پرسشنامه در نرم‌افزار SPSS ۲۲، کار تحلیل داده‌ها آغاز شد و تحلیل و نتیجه‌گیری آماری به کمک روش ضریب همبستگی پیرسون به منظور تعیین جهت و شدت رابطه بین متغیرها، انجام گرفت. بررسی وضعیت عوامل ۳۶ گانه در این بخش، در نظر گرفتن میانگین متغیرهای ۳۶ گانه به تجزیه و تحلیل موانع تسهیم دانش در نیروهای مسلح پرداخته شد. با توجه به نتایج به دست آمده از پاسخ‌نامه‌های توزیعی بین کارمندان دهمین متغیر مربوط به زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات، بیشترین مقدار میانگین را به خود اختصاص داده است و این به آن معناست که وجود شبکه‌های فناوری اطلاعات یکپارچه در بین تمام واحدهای سازمان و اتصال بین آنها تا میزان زیادی بر تسهیم دانش بین سازمانی اثرگذار است. متغیر ذکر شده را می‌توان مؤثرترین عامل در رشد تسهیم دانش بین کارکنان نیروهای مسلح دانست که با تقویت این عامل در سطح سازمان می‌توان گام مؤثری در ارتقاء تسهیم دانش مابین کارکنان نیروهای مسلح برداشت. با توجه به مقادیر به دست آمده از پاسخ‌نامه‌های دریافتی، عوامل ۳۶ گانه بالا در پنج وضعیت خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد طبقه‌بندی شد. مقادیر میانگین به دست آمده در بازه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد در نظر گرفته شده است.

از طرفی موانع اصلی در تسهیم دانش با توجه به اطلاعات به دست آمده از پاسخ‌نامه‌های توزیعی به شرح جدول (۴) است.

جدول (۴) عوامل تأثیرگذار در تسهیم دانش با وضعیت خیلی کم

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۱	زیرساخت فناوری (۵)	بی‌توجهی به دستورالعمل‌های تخصصی و آموزش‌های لازم در زمینه‌ی به‌کارگیری سامانه‌ی تبادل الکترونیکی داده‌های بین سازمانی	۲/۰۷

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۲	فردی (۶)	خودشیفتگی و راه‌گشا دانستن دانش خود توسط هر یک از کارکنان	۲/۷۷
۳	زیرساخت فناوری (۴)	اتصال تمام واحدهای سازمان از طریق شبکه‌های فناوری اطلاعات یکپارچه	۲/۹۷

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌نمایید مؤلفه‌ی (۵) زیرساخت فناوری (عدم توجه به دستورالعمل‌های تخصصی و آموزش‌های لازم در زمینه‌ی به‌کارگیری سامانه‌ی تبادل الکترونیکی داده‌های بین سازمانی) و همچنین مؤلفه‌ی (۶) یعنی موانع فردی (خودشیفتگی و راه‌گشا دانستن دانش خود، توسط هر یک از کارکنان) اشاره دارد، به‌عنوان اصلی‌ترین موانع تسهیم دانش از دیدگاه جامعه‌ی آماری، در نظر گرفته شده‌اند و بعدازآن مؤلفه‌ی (۴)، زیرساخت فناوری (اتصال تمام واحدهای سازمان از طریق شبکه‌های فناوری اطلاعات یکپارچه) یکی دیگر از عوامل است که به‌عنوان موانع اصلی تسهیم دانش در نیروهای مسلح از جامعه‌ی آماری به نظر می‌آید. در این بخش هریک از موانع ذکرشده‌ی تسهیم دانش در نیروهای مسلح را که در قالب پرسشنامه آورده شده است را به تفکیک موردبررسی قرار می‌دهیم.

بررسی موانع فردی تسهیم دانش

نتایج به‌دست‌آمده از سؤال ۱ تا ۹ مربوط به موانع فردی است که نظرات فرماندهان، مدیران، اساتید و کارکنان شاغل در نیروهای مسلح را بررسی نموده است. در جدول (۵) متغیرها به همراه میانگین نظرات جامعه‌ی آماری هدف آورده شده است.

جدول (۵) موانع فردی تسهیم دانش

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۱	فردی (۱)	مدل‌های ذهنی افراد	۴/۴۵
۲	فردی (۲)	عدم تعاملات داوطلبانه میان کارکنان	۴/۲۰
۳	فردی (۳)	کمبود انگیزه جهت تسهیم دانش	۴/۵۲
۴	فردی (۴)	تفاوت در سطح تحصیلات	۴/۵۴
۵	فردی (۵)	عدم پذیرش فرد باتجربه نسبت به عقاید و دانش کارکنان کم‌تجربه	۴/۲۳
۶	فردی (۶)	خودشیفتگی و راه‌گشا دانستن دانش خود توسط هر یک از کارکنان	۲/۷۷
۷	فردی (۷)	مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی، کلامی و یا نوشتاری ضعیف	۴/۰۸

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۸	فردی (۸)	بیم و نگرانی از این‌که به اشتراک‌گذاری دانش موجب از دست دادن شغل	۳/۸۵
۹	فردی (۹)	اختصاص ندادن زمان به تعامل و به اشتراک‌گذاری دانش	۴/۰۵

در این قسمت و بخش‌های بعدی متغیرهایی که در وضعیت خیلی زیاد و زیاد قرار دارند، جزء عوامل تقویت تسهیم دانش و آن متغیرهایی که در وضعیت خیلی کم و کم قرار دارند در رده‌ی موانع اصلی تسهیم دانش قرار دارند. حال با توجه به نکته‌ی فوق به بررسی متغیرهای فردی می‌پردازیم.

متغیر (۴) فردی که مربوط به تفاوت در سطح تحصیلات کارکنان است، یکی از موانع اصلی و قوی‌ترین عامل در بین متغیرهای فردی تسهیم دانش در سازمان است و متغیر (۶) فردی که عامل خودشیفتگی و راه‌گشا دانستن دانش شخصی در سازمان است، در بین موانع فردی، کم‌ترین عامل و علت برای تسهیم دانش محسوب می‌گردد.

بررسی موانع زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات

نتایج به‌دست‌آمده از سؤالات ۱۰ الی ۲۰ پرسشنامه مربوط به متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات است. جدول (۶) نتایج به‌دست‌آمده از ۱۰ پرسش مربوط به موانع فناوری اطلاعات و ارتباطات را نشان می‌دهد.

جدول (۶) زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۱	زیرساخت فناوری (۱)	عدم تمایل و نگرش افراد به دنیای مجازی	۴/۴۲
۲	زیرساخت فناوری (۲)	درک کارکنان فناوری اطلاعات از اهداف و سیاست‌های سازمان	۴/۳۷
۳	زیرساخت فناوری (۳)	عدم وجود سامانه‌های بین‌سازمانی اینترنت پایه	۳/۷۹
۴	زیرساخت فناوری (۴)	در دسترس نبودن سامانه‌های بین‌سازمانی اینترنت پایه	۲/۹۵
۵	زیرساخت فناوری (۵)	بی‌توجهی به دستورالعمل‌های تخصصی و آموزش‌های لازم در زمینه‌ی به‌کارگیری سامانه‌ی تبادل الکترونیکی داده‌های بین‌سازمانی	۲/۰۷
۶	زیرساخت فناوری (۶)	آماده‌ی تغییر بودن سازمان در زمینه‌ی فراهم نمودن زیرساخت یکپارچه جهت آماده نمودن بستر تبادل دانش	۴/۴۹

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۷	زیرساخت فناوری (۷)	ناسازگاری سامانه‌های فناوری اطلاعات موجود با فرآیندهای موجود در سازمان	۴/۲۹
۸	زیرساخت فناوری (۸)	به‌روز شدن سخت‌افزار/ نرم‌افزار در زیرساخت‌های موجود سازمانی	۳/۹۳
۹	زیرساخت فناوری (۹)	امکان اصلاح و تغییر سخت‌افزار و نرم‌افزار در زیرساخت‌های موجود بدون آن‌که تأثیر زیادی بر عملکرد فعلی سامانه داشته باشند	۴/۵۳
۱۰	زیرساخت فناوری (۱۰)	اتصال تمام واحدهای سازمان از طریق شبکه‌های فناوری اطلاعات یکپارچه	۴/۵۸
۱۱	زیرساخت فناوری (۱۱)	استاندارد بودن ابعاد فناوری اطلاعات در کل سازمان از قبیل سخت‌افزار، نرم‌افزار و پایگاه داده و فرآیندهای کاری	۴/۳۵

همان‌طور که در جدول (۶) نشان داده شده است، متغیر (۱۰) فناوری یعنی عدم اتصال واحدهای سازمان به شبکه‌های فناوری اطلاعات یکپارچه به‌عنوان اصلی‌ترین مانع در تسهیم دانش و متغیر (۵) فناوری یعنی عدم توجه به دستورالعمل‌های تخصصی کم‌اثرترین مانع در تسهیم دانش می‌توان اشاره کرد.

بررسی موانع فرماندهی و مدیریت کلان در تسهیم دانش

این متغیر سؤالات ۲۱ الی ۲۷ پرسشنامه را به خود اختصاص داده بود که نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که تمام متغیرهای مربوط به فرماندهی و مدیریت کلان در رده‌ی خیلی زیاد یعنی میانگینی در بازه‌ی (۵ و ۴) دارند که این امر حاکی از اهمیت و نقش فرماندهی و مدیریت کلان در تسهیم دانش در سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران دارد. جدول (۷) مقادیر به‌دست‌آمده از سؤالات بخش فرماندهی و مدیریت کلان را نشان می‌دهد.

جدول (۷) فرماندهی و مدیریت کلان در تسهیم دانش

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۱	فرماندهی و مدیریت کلان (۱)	عدم حمایت و تعهد مدیریت ارشد در پذیرش سامانه‌ی مدیریت دانش	۴/۴۶
۲	فرماندهی و مدیریت کلان (۲)	کم‌توجهی به جهت‌دهی‌های مدیریتی برای تفهیم مزایا و ارزش‌های تسهیم دانش	۴/۳۱

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۳	فرماندهی و مدیریت کلان (۳)	کم‌توجهی مدیران ارشد در ایجاد شبکه‌های دانش بین سازمانی	۴/۰۱
۴	فرماندهی و مدیریت کلان (۴)	عدم بسترسازی زمینه‌ی انتقال سامانه‌ای و استانداردشده‌ی دانش بین سازمان‌ها توسط مدیران ارشد	۴/۰۸
۵	فرماندهی و مدیریت کلان (۵)	استقبال نکردن از عقاید و ایده‌های جدید در حمایت از پروژه‌ی مدیریت دانش توسط فرماندهان و مدیران ارشد سازمان‌ها	۴/۳۵
۶	فرماندهی و مدیریت کلان (۶)	عدم بسترسازی مناسب جهت شناسایی دانش حیاتی و موردنیاز سازمان توسط مدیران ارشد	۴/۲۲
۷	فرماندهی و مدیریت کلان (۷)	پشتیبانی مالی و زمانی ناکافی برای اجرای سامانه-ی تبادل الکترونیکی داده‌های بین سازمانی	۴/۲۴

بررسی موانع فرهنگ در تسهیم دانش

این متغیر تعداد ۴ سؤال از پرسشنامه را به خود تعلق داد و همانند متغیر فرماندهی و مدیریت کلان، مقادیری که به خود اختصاص داد در بازه‌ی (۵ و ۴) است و این بدان معناست که عوامل موردبررسی در متغیر فرهنگ، نقش به‌سزایی در تسهیم دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران دارند. همچنین باید در این قسمت این موضوع یادآور گردد که از بین مؤلفه‌هایی که به متغیر فرهنگ در پرسشنامه‌ها اختصاص داده شده بود، متغیر (۱) فرهنگ یعنی میزان اهمیت و جایگاه دانش در فرهنگ حاکم بر سازمان، مؤثرترین عامل در تسهیم دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است. نتایج به‌دست‌آمده در پرسشنامه‌ها مربوط به متغیر فرهنگ در جدول (۸) آورده شده است.

جدول (۸) موانع فرهنگی در تسهیم دانش

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۱	فرهنگی (۱)	فرهنگ حاکم بر سازمان به چه میزان به دانش، ارزش می‌دهد	۴/۵۳
۲	فرهنگی (۲)	میزان غلبه‌ی امور دانشی سازمان بر سلسله‌مراتب	۴/۲۷
۳	فرهنگی (۳)	با فراهم نمودن بستر مناسب برای اعتماد به نیت و رفتار یکدیگر، می‌توان تا چه میزان از احتکار دانش در سازمان جلوگیری نمود	۴/۲۷
۴	فرهنگی (۴)	وجود فرهنگ مسأله‌یابی و حل مسئله و روح پرسش‌گری در خصوص اقدامات جاری سازمان	۴/۲۲

بررسی موانع سازمانی تسهیم دانش

این متغیر تعداد ۴ سؤال پایانی پرسشنامه را به خود اختصاص می‌دهد. طبق نتایج به‌دست‌آمده و برابر جدول (۹)، متغیر (۴) سازمانی که عدم اولویت دادن به مبحث تسهیم دانش در سازمان است، به‌عنوان مهم‌ترین مانع در تسهیم دانش است.

جدول (۹) موانع سازمانی در تسهیم دانش

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۱	سازمانی (۱)	کمبود زیرساخت مناسب در سازمان‌ها	۴/۳۹
۲	سازمانی (۲)	ناکافی بودن منابع سازمانی و نبود سامانه‌های پاداش مشخص برای تسهیم دانش	۴/۱۲
۳	سازمانی (۳)	وجود رقابت بین بخش‌های مختلف نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	۴/۲۳
۴	سازمانی (۴)	بزرگ بودن اندازه‌ی واحدهای سازمانی و درگیری‌های کاری روزمره	۳/۷۸
۵	سازمانی (۵)	عدم اولویت بالا در سازمان جهت تسهیم دانش	۴/۱۳

همچنین لازم به ذکر است که در این قسمت به‌منظور تجزیه و تحلیل دسته‌ی عوامل پنج‌گانه‌ی ذکرشده‌ی فوق، پنج متغیر جدید به‌صورت میانگین شاخص‌های فردی، فناوری، فرماندهی، فرهنگی و سازمانی تعریف کرده و نتایج به‌دست‌آمده را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم.

جدول (۱۰) وضعیت عوامل ۵ گانه جدید

ردیف	توضیح متغیر	میانگین
۱	فردی	۴/۰۸
۲	زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳/۹۸
۳	فرماندهی و مدیریت کلان	۴/۲۴
۴	فرهنگی	۴/۳۲
۵	سازمانی	۴/۱۵

در تحلیلی دیگر، علاوه بر تحلیل توصیفی جدول بالا، مؤلفه‌های مربوطه نیز به کمک فنون آمار استنباطی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا ارتباط هر یک از شاخص‌ها با مؤلفه‌ها استخراج و احصاء گردد. پس از گردآوری و تحلیل داده‌ها، نتایج به شرح زیر حاصل گردیده است. برای این منظور فرضیاتی مطرح و سپس به کمک آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت مورد تحلیل واقع گردید:

فرضیه اول:

H0: مؤلفه‌ی موانع فردی با به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط نیست.

H1: مؤلفه‌ی موانع فردی با به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط است.

جدول (۱۱) آزمون ارتباط مؤلفه‌ی موانع فردی

		موانع فردی	به اشتراک‌گذاری دانش
موانع فردی	Pearson Correlation	1	.693**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
به اشتراک‌گذاری دانش	Pearson Correlation	.693**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به خروجی جدول بالا چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ به دست آمده فرضیه ادعای محقق یعنی فرضیه H1 مورد تایید واقع می‌گردد. این بدان معناست که از نظر جامعه پاسخ‌دهنده، مؤلفه‌ی موانع فردی با به اشتراک‌گذاری دانش، مرتبط بوده است.
فرضیه دوم:

H0: مؤلفه‌ی موانع زیرساخت ICT با به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط نیست.

H1: مؤلفه‌ی موانع زیرساخت ICT با به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط است.

جدول (۱۲) آزمون ارتباط مؤلفه‌ی موانع زیرساخت ICT

		به اشتراک‌گذاری دانش	موانع زیرساخت
به اشتراک‌گذاری دانش	Pearson Correlation	1	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
موانع زیرساخت	Pearson Correlation	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به خروجی جدول (۱۲) چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ به دست آمده فرضیه ادعای محقق یعنی فرضیه H1 مورد تایید واقع می‌گردد. این بدان معناست که از نظر جامعه پاسخ‌دهنده، مؤلفه‌ی موانع زیرساخت ICT با به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط بوده است.
فرضیه سوم:

H0: مؤلفه‌ی موانع فرماندهی و مدیریت کلان بر به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط نیست.

H1: مؤلفه‌ی موانع فرماندهی و مدیریت کلان بر به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط است.

جدول (۱۳) آزمون ارتباط مؤلفه‌ی موانع فرماندهی و مدیریت کلان

	به اشتراک گذاری دانش	موانع فرماندهی و مدیریت کلان
Pearson Correlation	1	.824**
Sig. (2-tailed)		.000
N	38	38
Pearson Correlation	.824**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به خروجی جدول (۱۳) چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۵ / به دست آمده فرضیه ادعای محقق یعنی فرضیه H1 مورد تایید واقع می‌گردد. این بدان معناست که از نظر جامعه پاسخ‌دهنده، مؤلفه‌ی موانع فرماندهی و مدیریت کلان با به اشتراک گذاری دانش مرتبط است. فرضیه چهارم:

H0: مؤلفه‌ی موانع فرهنگی با به اشتراک گذاری دانش مرتبط نیست.

H1: مؤلفه‌ی موانع فرهنگی با به اشتراک گذاری دانش مرتبط است.

جدول (۱۴) آزمون ارتباط مؤلفه‌ی موانع فرهنگی

	به اشتراک گذاری دانش	موانع فرهنگی
Pearson Correlation	1	.908**
Sig. (2-tailed)		.000
N	38	38
Pearson Correlation	.908**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به خروجی جدول (۱۴) چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۵ / به دست آمده فرضیه ادعای محقق یعنی فرضیه H1 مورد تایید واقع می‌گردد. این بدان معناست که از نظر جامعه پاسخ‌دهنده، موانع فرهنگی با به اشتراک گذاری دانش مرتبط بوده است. فرضیه پنجم:

H0: مؤلفه‌ی موانع سازمانی با به اشتراک گذاری دانش مرتبط نیست.

H1: مؤلفه‌ی موانع سازمانی با به اشتراک گذاری دانش مرتبط است.

جدول (۱۵) آزمون ارتباط مؤلفه‌ی موانع سازمانی

	به اشتراک‌گذاری دانش	موانع سازمانی
به اشتراک‌گذاری دانش	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
موانع سازمانی	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به خروجی جدول (۱۵) چون سطح معناداری کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ به دست آمده فرضیه ادعای محقق یعنی فرضیه H1 مورد تایید واقع می‌گردد. این بدان معناست که از نظر جامعه پاسخ‌دهنده، مؤلفه‌ی موانع سازمانی با به اشتراک‌گذاری دانش مرتبط بوده است.

نتیجه‌گیری

در این پژوهش موانع تأثیرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران مطالعه گردید. بر اساس تحلیل‌های آماری حاصل از توزیع پرسشنامه مشخص گردید که مانع اول یعنی عوامل فرهنگی، تأثیر زیادی در ممانعت از اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح دارد. این متغیر شامل چهار سؤال از پرسشنامه بود. نتایج نشان داد که متغیر فرهنگ، قوی‌ترین عامل و مانع تسهیم دانش در سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است. تأکید این بعد بر موارد چهارگانه زیر است که تقویت هر یک از حوزه‌های فرهنگی زیر در سازمان‌های نیروهای مسلح، احساس می‌شود:

- ارزش دادن به دانش در سازمان
- غلبه دادن امور دانشی بر جنبه‌های صلب ساختاری
- پیش‌گیری از احتکار دانش در سازمان
- وجود فرهنگ مسئله‌یابی و تقویت روح پرسش‌گری در سازمان.

بعد از متغیر فرهنگ به ترتیب فرماندهی و مدیریت کلان، سازمانی و فردی با توجه به دسته‌بندی در وضعیت خیلی زیاد قرار گرفته‌اند و متغیر فناوری در دسته‌بندی زیاد از نظر تأثیر آن به تسهیم دانش قرار گرفته است.

همچنین متغیر فرماندهی و مدیریت کلان، مانع تأثیرگذار مهمی در به اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح است. در مؤلفه‌ی موانع فرهنگی، شاخص میزان اهمیت و جایگاه دانش در فرهنگ حاکم بر سازمان مؤثرترین عامل در به اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح است. نتیجه‌ی دیگر آن که در چهار مؤلفه‌ی دیگر در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران: عوامل سازمانی، فرماندهی و مدیریت کلان، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و موانع فردی به اشتراک‌گذاری دانش وجود دارد و نیازمند برطرف نمودن موانع موجود هستیم.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود به جهت رفع موانع موجود

- نیروهای مسلح از طریق فراهم نمودن زمینه‌ی برقراری ارتباط رودرروی بیشتر در سطح سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران جهت رفع موانع اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی اقدام نماید.
- هر یک از سازمان‌های نیروهای مسلح نسبت به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی خود که جنبه‌ی محرمانگی ندارد، پیش‌قدم شده و صرف‌نظر از جو رقابتی سازمانی در این خصوص اقدام نمایند.
- معاونت فاوای ستاد کل نیروهای مسلح با همکاری هر یک از معاونت فاوای سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، سازوکار طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های اینترنت پایه‌ی بین‌سازمانی با امنیت بالا جهت ایجاد بستر اشتراک‌گذاری دانش را فراهم نمایند.
- معاونت تربیت و آموزش ستاد کل نیروهای مسلح، از طریق تشکیل کلاس‌های مشترک آموزش با بهره‌گیری از اساتید مجرب و کارآزموده، فرهنگ سازمانی اشتراک‌گذاری دانش ضمنی را ارتقاء دهند.
- فرماندهان و مدیران ارشد سازمان‌های نیروهای مسلح، زمینه‌ی ایجاد روحیه‌ی پرسش-گری مبتنی بر رعایت ضوابط حاکم بر نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در هر یک از سازمان‌ها را فراهم نمایند.
- مرکز مطالعات و یا مؤسسه‌ی پژوهشی مشترکی شامل کارکنان منتخب و متخصص در حوزه‌ی مدیریت دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران تشکیل و موضوع‌های

پژوهشی با اولویت (research topic) هر یک از سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران را دریافت و در جهت رفع نیاز دانشی هر سازمان اقدام نماید.

- معاونت‌های طرح و برنامه و فاوای ستاد کل نیروهای مسلح، به ترتیب، نسبت به تأمین اعتبار و زیرساخت موردنیاز جهت طراحی نرم‌افزار مدیریت دانش یکپارچه برای نیروهای مسلح اقدام نماید تا دانش ضمنی کلیه کارکنان نیروهای مسلح در تمامی رده‌ها و سطوح سازمانی، بدون محدودیت زمانی و مکانی ثبت و به اشتراک گذاشته شود.
- مراکز مطالعات نیروهای مسلح در قالب پژوهشی، چالش‌ها و موانع جمع‌آوری و پردازش اطلاعات کلان در سطح نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، اقدام نماید.

قدردانی

از خبرگان توانمندی که در طول پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند و استواری پژوهش حاضر بر مشارکت و دانش این بزرگواران قرار گرفته است بسیار سپاسگزاریم.

منابع

- ارمغان، نگار. (۱۳۹۳). موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۲(۳): ۸۵-۱۰۸*.
- اقدسی، محمد. و بذرافشان، مرتضی. (۱۳۹۴). تعیین عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش بین سازمانی در فرآیندهای مشارکتی (مورد کاوی سازمان امور مالیاتی). *تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، ۱۲(۱): ۱-۱۹*.
- بختیاریان، طیبه. (۱۳۸۷). *رابطه ارتباط سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- حجازی، سید یوسف، کرمی دارابخانی، رؤیا. و رضوان‌فر، احمد. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرآیند مدیریت دانش در دانشکده‌های کشاورزی غرب کشور. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی/ایران، ۲(۴): ۸۲۵-۸۳۸*.

- حمیدی‌زاده، محمدرضا. (۱۳۸۹). مدیریت دانش و دانایی: ساختار، فرآیند و راهکارها، چاپ اول، قم: انتشارات یاقوت.
- خاتمیان‌فر، پریسا. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت و شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد.
 - رحیمی، محسن. و کلانی مهر، یعقوب. (۱۳۹۶). تحلیل مدیریت دانش و فناوری اطلاعات از دیدگاه فرماندهان و مدیران یک سازمان نظامی. فصلنامه مدیریت نظامی. ۷(۲): ۱۳۸-۱۱۵.
 - زنوزی مشرفی، عباس. (۱۳۸۹). مدیریت دانش؛ چالش‌ها و موانع استقرار آن در ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علوم و فنون نظامی. ۷(۱۹): ۸۹-۷۱.
 - سلیمانی، احسان، ملکی، احمد. (۱۳۹۹). چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار. فصلنامه پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری. ۲(۴): ۱۸-۱.
 - شامی زنجانی، مهدی. و قاسم تبار شهری، سید محمد. (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای موفقیت اشتراک‌گذاری دانش (اشتراک‌گذاری دانش اجتماعی) در سازمان‌ها. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات. ۲۹(۴): ۹۳۰-۹۰۵.
 - عباس‌زاده، محمد. و قاسم‌زاده، داود. (۱۳۹۷). اشتراک دانش؛ حلقه مفقوده در اجتماعات علمی. راهبرد فرهنگ، ۴۲: ۱۷۶-۱۴۸.
 - فهمیده، محمد، خلیلی، علی، سالارنژاد، علی‌اصغر. (۱۳۹۰). بررسی اثرات استفاده از سامانه‌ی مدیریت دانش در عملکرد سازمان‌های نظامی. فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۸(۲۱): ۲۷-۷.
 - قلی‌زاده، رضوان. و حسین، میرکمالی. (۱۳۸۹). عوامل کلیدی مؤثر بر اشتراک دانش مطالعه موردی دانشگاه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۳(۱): ۷۸-۶۱.
 - کریمی زارچی، حسین، قاسمی، مجتبی، غلامی، نازنین. (۱۳۹۰). به اشتراک‌گذاری دانش، موانع و راهکارها و مطالعه موردی در صنعت نفت. اکتشاف و تولید. ۷۹: ۲۰-۱۶.
 - کشاورزی، علی حسین. (۱۳۸۶). موانع و تسهیل‌کننده‌های اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- کشاورزی، علی حسین. آخوندزاده، الهام. (۱۳۹۱). شناسایی موانع اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه شاهد با استفاده از تکنیک‌های آماری و تصمیم‌گیری. چشم‌انداز مدیریت صنعتی. ۱۰: ۳۷-۵۸.
- فیلسوفیان، مریم. و اخوان، پیمان. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رفتار اشتراک‌گذاری دانش بر عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: سازمان فضایی ایران. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران. ۳: ۷۱۳-۷۳۰.
- مرتضوی، عالیبه. (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی اشتراک‌گذاری دانش در سازمان (مطالعه موردی: یکی از شرکت‌های خودروسازی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مجتمع آموزش عالی قم، دانشگاه تهران.
- یزدانی، بیتا، ارباب شیرانی، بهروز، آراستی، محمدرضا، و عیسیایی، محمدتقی. (۱۳۸۶). بررسی موانع انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های ایرانی (مورد کاوی)، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا.
- Adhikari, D. R. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24 (2): 94-104.
- Al-qarioti, Mohammad Q. Ahmad. (2015). The Impact of Knowledge Management of Organizational Performance: An Inpirical Study of Kuwait universaity. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3(4), 36-54.
- Andreasian, G. & Andreasian, M. (2013). *Knowledge Sharing and Knowledge Transfer Barriers. A Case Study: School of computer science, physics and mathematics, Linnaeus University.*
- Anote, C., Donyaprueth, K. & doba, K. (2006). managing information technology infrastructure: a new flexibility framework. *Management research news*, 29(10): 326-651.
- Ayodele, F. O., Yao, L., Haron, H. B. & Juan, S. H. (2016). Review on Knowledge Sharing: Barriers and Motivations. *The National Conference for Postgraduate Research*, 225-237.
- Cantoni, F., Bello, M. & Frigerio, C. (2001). Lowering the Barriers of Knowledge Transfer and Dissemination: the Italian Cooperative Banks Experiences. *The 9th European Conference on Information Systems Bled*, Slovenia.
- Centobelli, P., Cerchione, R. & Esposito, E. (2017). Knowledge management in startups: systematic literature review and future research agenda. *Sustainabilit*, 9: 361.

- De Vries, Jasper R. van Bommel, S. & Peters, Karin. (2018). Trust at a Distance—Trust in Online Communication in Environmental and Global Health Research Projects. *MDPI*, 10(11): 1-14.
- HO, O. (2018). Knowledge Management. *Journal of Business & Financial Affairs*, 7(2): 1-5.
- Jeswani, S., Kharabe, R. & Jeswani, Saket. (2018). Understanding Barriers of Knowledge Management Implementation (Interpretive Structural Modelling Approach). *International Journal of Management, IT & Engineering*. 8(12): 30-53.
- Hung, S.Y., Lai, H.M., & Chang, W.W. (2011). Knowledge-sharing motivations affecting R&D employees' acceptance of electronic knowledge repository. *Behaviour & Information technology*, 30(2): 213-230.
- Jumeri, N., Norashikin, A. (2015): Measuring Cultural Readiness for Knowledge sharing. *The 3rd National Graduate Conference*. Tanaga Nasional University. 8-9 April.
- Khan, Z., Lew, Y. K. & Sinkovics, R. R. (2015). International joint ventures as boundary spanners: technological knowledge transfer in an emerging economy. *Global Strategy Journal*, 5: 48–68.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J. & Gołuchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117: 521-537.
- Lee, J. (2018). The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View. *Administrative science*, <https://www.mdpi.com/2076-3387/8/2>.
- Lu, H. P., Hsiao, k. L. (2007). understanding intention to continuously share information on weblog. *Internet research*, 17(4): 345-361.
- Nadason, S., Saad, R. A. & Ahmi, A. (2017). Knowledge sharing and barriers in organizations: a conceptual paper on knowledge management strategy. *Indian-pacific journal of Accounting and finance*, 1(4): 32-41.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2004). *Knowledge Management: Innovation in the Knowledge Economy, Implications for Educations and Learning*. OECD Publishing.
- Rajsiri, V. (2010). Knowledge-based system for collaborative process specification. *Computers in Industry*, 61(2): 161-175.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). what factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of

social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6): 1225-1246.

- Rehman, W. U., Asghar, N. & Ahmad, K. (2015). Impact of KM practices on firm's performance: A mediating role of business process capabilities and organizational learning. *Pak Econ Soc Rev*, 53: 47-80.
- Trivellas, Panagiotis., Akrivoulis, Zoe., Tsiforab, Evdokia., Tsoutsab, Paraskevi. The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*. 19: 238 – 247.
- Vajjhala, N. R. & Vucetic, J. (2013). Key Barriers to Knowledge Sharing in Medium-Sized Enterprises in Transition Economies. *International Journal of Business and Social Science*, 4(13): 90-98.
- Wang, S. & Noe, R.A. (2010) Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20: 115-131.
- Yu, T. K., Lu, L. C. & Liu, T. F. (2009). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Computers in Human Behavior*, 26(1): 32-41.
- Zheng, T. (2017). A Literature Review on Knowledge Sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5: 51-58.

