

Barriers to Knowledge Sharing from the Perspective of Teachers

Zahra Faghihi Rezaei¹, Siefollah fazlollahi khomshi², Narges Ehsanipour³,
Zeinab Asgari Fardoei⁴, Zeinab Tohidimanesh⁵

1. Department of Educational Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran. Zzfaghihi@gmail.com
2. Associate Professor of Educational Sciences, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Tolo-e-Mehr University, Qom, (IranCorresponding Author). fazlollahigh@tolouemehr.ac.ir
3. Department of Educational Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran
4. Department of Educational Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran
5. Department of Educational Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran

Abstract

Introduction: Knowledge management implementation requires three important infrastructures: technological, managerial, and cultural. Among the determining components of cultural infrastructure is knowledge sharing and the exchange of knowledge among users. Education, and teachers in particular, as specialized elements and one of the most important infrastructures of society for comprehensive and sustainable social, economic, and even political development, play a major role in providing the human capital necessary for cultural development as the foundation of all forms of development; that is, having individuals who are mentally and physically healthy and professionally competent. Accordingly, the implementation of knowledge management facilitates the exchange of knowledge and experience, synergy in improving professional capabilities, and ultimately the enhancement of educational effectiveness. However, it appears that the sharing and exchange of experiences and knowledge capabilities among teachers, particularly in elementary schools, still face a number of barriers. Certainly, identifying these barriers can provide the basis for developing solutions to overcome them and accelerate the positive and effective functioning of education. Barriers such as viewing knowledge as a source of power and individual advantage, self-regulation and continuous validation, individual competition to maintain professional and social status and position, maintaining and improving individual and organizational performance, preserving individuals' sense of competence and autonomy, receiving organizational professional incentives and support, fear and insecurity regarding one-way exchange of knowledge and experience, distrust of teamwork and group spirit, losing opportunities to empower individuals and update competitive skills, as well as losing individual, social, and professional status and prestige, need to be replaced by synergy and individual and organizational excellence.

Objective: This study aimed to identify and analyze the barriers to knowledge sharing among

Received: 2026/07/08; **Accepted:** 2026/08/10; **Published online:** 2026/08/10

Publisher: Qom ToloueMehr University **Article type:** Research Article © The Author(s).

teachers in District 4 of the Education Department of Qom.

Materials and Methods: In terms of its objectives, the study was applied in nature, and in terms of data collection, it employed a descriptive survey design. The statistical population consisted of 1,223 elementary school teachers in District 4 of the Education Department of Qom who were teaching in the first and second cycles of elementary education during the 2025–2026 academic year. The statistical sample consisted of ۲۵۵ teachers from the statistical population, who were selected based on an average of 15 participants for the members of each component and through stratified random sampling. Data were collected using a researcher-made questionnaire based on the theoretical literature and Riege's (2005) model, consisting of 17 items across three dimensions: individual, organizational, and technological, using a five-point Likert scale. Content validity was confirmed with a CVI of 0.88 and a CVR of 0.79. Construct validity was confirmed through confirmatory factor analysis ($\chi^2/df = 1.85$, RMSEA = 0.052, CFI = 0.94), and reliability was confirmed using Cronbach's alpha, with a coefficient of 0.92 for the total questionnaire and coefficients ranging from 0.85 to 0.89 for the dimensions. The questionnaire consisted of 7 items for the individual dimension, 5 items for the organizational dimension, and 5 items for the technological dimension. For data analysis, in addition to descriptive statistics, including mean, median, standard deviation, and variance, inferential tests including the Kolmogorov–Smirnov test for normality, Levene's test for equality of variances, and the one-sample t-test were conducted using SPSS software.

Conclusion: Addressing barriers to knowledge sharing requires a multidimensional approach that includes reforming reward systems, strengthening trust through teachers' professional communities, and utilizing communication technologies alongside face-to-face interactions. Establishing a cultural infrastructure for sharing and exchanging knowledge and experience among elementary school teachers as a soft, flexible, uncontrollable, and complex activity is inevitable. As long as culture, as a fundamental pillar of development, is not properly established, knowledge sharing among teachers will not be effective. Therefore, fundamental planning and policymaking for cultural development are necessary in the short-, medium-, and long-term periods. At the same time, education authorities and school administrators should prioritize the design and implementation of incentive systems for teachers' knowledge-related activities and strengthen their motivation to transfer professional knowledge and experiences through material and non-material recognition. Holding specialized meetings, establishing professional learning communities, creating regular opportunities for experience sharing, supporting group activities, and strengthening a culture of participation can contribute to reducing organizational barriers and facilitating the knowledge-sharing process. In addition, developing technological infrastructure, updating school information systems, and providing training programs to enhance teachers' technological skills are among the measures that can facilitate knowledge sharing. Furthermore, developing managerial infrastructure, employing experienced academic managers who believe in knowledge management, and utilizing effective and intelligent cultural leaders who can serve as symbols of knowledge and experience sharing through the promotion of organizational culture can also be effective.

Keywords: Knowledge Sharing, Knowledge Management, Organizational Barriers, Professional Communities, Teachers.

موانع تسهیم دانش از دیدگاه معلمان

زهره فقیهی رضائی^۱، سیف الله فضل‌اللهی قمشی^۲ (id)، نرگس احسانی پور^۳، زینب عسگری فردوئی^۴، زینب توحیدی منش^۵

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران Zzfaghihi@gmail.com

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران (نویسنده مسئول) fazlollahigh@tolouemehr.ac.ir

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران ehsanipor8789@gmail.com

۴. گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران zasgari836@gmail.com

۵. گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران zeinabtohid9094@gmail.com

چکیده

مقدمه: استقرار مدیریت دانش مستلزم سه زیرساخت مهم فناوریانه، مدیریتی و فرهنگی است و از جمله مولفه‌های تعیین‌کننده زیرساخت فرهنگی تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در بین کاربران است. آموزش و پرورش و در راس آن معلمان به عنوان تخصصی‌ترین عناصر مهم‌ترین زیرساخت جامعه برای توسعه همه‌جانبه و پایدار اجتماعی، اقتصادی و حتی سیاسی نقش اصلی تأمین سرمایه توسعه فرهنگی به عنوان بنیاد هرگونه توسعه یعنی داشتن انسان‌های سالم از نظر فکری- جسمی و متخصص یا کاربرد را برعهده دارند. براین اساس، استقرار مدیریت دانش موجبات تبادل دانش و تجربه، هم‌افزایی در به‌سازی توانمندی‌های حرفه‌ای و نهایتاً ارتقاء اثربخشی آموزش را در پی دارد. اما به نظر می‌رسد هنوز تسهیم و به اشتراک‌گذاری تجارب و توانمندی‌های دانشی در بین معلمان مدارس به‌ویژه مدارس ابتدایی با موانعی روبرو است. یقیناً شناسایی این موانع زمینه‌ساز تحقق راهکارهایی برای خروج و تسریع روند مثبت و اثربخش شدن آموزش و پرورش خواهد شد. و موانعی مانند موانع نگرش به دانش به عنوان منبع قدرت و مزیت فردی، خودتنظیم‌گری و اعتبارسنجی مستمر، رقابت فردی برای حفظ پایگاه و جایگاه شغلی، حرفه‌ای و اجتماعی، حفظ و ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی، حفظ احساس شایستگی و خودمختاری افراد، برخورداری از تشویقی و حمایت‌های حرفه‌ای سازمانی، احساس ترس و نا امنی از تبادل یک‌طرفه دانش و تجربه، بی‌اعتمادی به روحیه کار تیمی و گروهی، از دست رفتن فرصت توانمندسازی و بروز کردن مهارت‌های رقابتی و در کنار آن از دست دادن موقعیت و پرستیژ فردی و اجتماعی و شغلی جای خود را به هم‌افزایی و تعالی فردی و سازمانی خواهد داد.

هدف: این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل موانع تسهیم دانش در میان معلمان منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر قم انجام شد.

مواد و روش‌ها: روش تحقیق از نظر اهداف کاربردی، و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری شامل ۱۲۲۳ نفر از معلمان مدارس ابتدایی منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر قم بودند که در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ در مقطع تحصیلی دوره اول و دوم ابتدایی مشغول تدریس بودند. نمونه آماری شامل تعداد ۲۵۵ نفر از

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۹؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۵/۱۹

© نویسندگان.

نوع مقاله: پژوهشی

ناشر: دانشگاه طلوع مهر

جامعه آماری بودند که بر اساس میانگی ۱۵ نفر به اعضای هر مولفه و به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته مبتنی بر ادبیات نظری و مدل Riege (2005) شامل ۱۷ گویه در سه بعد فردی، سازمانی و فناورانه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شد. که روایی محتوا (CVI=0.88, CVR=0.79) روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی ($\chi^2/df=1.85$; CFI=0.94, RMSEA=0.052) و پایایی با آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه (۰.۹۲) و ابعاد (۰.۸۵ تا ۰.۸۹) تأیید شد. در این پرسش‌نامه برای بعد فردی تعداد ... سوال، سازمانی تعداد... سوال، فناورانه تعداد ... سوال به کار گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر روش‌های توصیفی در حد میانگین، میانه، انحراف معیار، واریانس، از آزمون‌های استنباطی حد آزمون کلموگروف اسمیرنوف، نرمالیتی داده‌ها، و آزمون لون برای یکسانی واریانس‌ها، و آزمون تی تک‌نمونه‌ای در قالب نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

نتیجه‌گیری: رفع موانع تسهیم دانش مستلزم رویکردی چندبعدی شامل اصلاح نظام پاداش، تقویت اعتماد از طریق اجتماعات حرفه‌ای معلمان و بهره‌گیری از فناوری‌های ارتباطی در کنار تعاملات حضوری است. ایجاد زیرساخت فرهنگی برای تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین معلمان مدارس ابتدایی به عنوان یک فعالیت نرم، لیز و فرمان‌ناپذیر و پیچیده اجتناب‌ناپذیر است. و تا زمانی که فرهنگ به عنوان رکن توسعه به درستی شکل نگیرد تسهیم دانش در بین معلمان نتیجه‌بخش نخواهد بود. البته که برای توسعه فرهنگی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری اساسی در سه دوره کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت لازم است. در عین حال، مدیران آموزش و پرورش و مدیران مدارس، طراحی و اجرای نظام‌های تشویقی برای فعالیت‌های دانشی معلمان را در اولویت قرار دهند و از طریق قدردانی مادی و معنوی، انگیزه آنان را برای انتقال دانش و تجربیات حرفه‌ای تقویت کنند. و با برگزاری نشست‌های تخصصی، تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، ایجاد فرصت‌های منظم برای تبادل تجربه، حمایت از فعالیت‌های گروهی و تقویت فرهنگ مشارکت می‌تواند در کاهش موانع سازمانی و تسهیل فرایند تسهیم دانش مؤثر باشد. در کنار این موارد، توسعه زیرساخت‌های فناورانه، به‌روزرسانی سامانه‌های اطلاعاتی مدارس و برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های فناورانه معلمان، از دیگر اقداماتی است که می‌تواند به تسهیل فرایند تسهیم دانش کمک کند. همچنین توسعه زیرساخت‌های مدیریتی، به کارگیری مدیران آکادمیک باتجربه و معتقد به مدیریت دانایی، و استفاده از رهبران فرهنگی اثربخش و هوشمند که از طریق ارتقای فرهنگ سازمانی نمادی از تسهیم دانش و تجربه باشند نیز مؤثر خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: آموزش خوشفقتی، آداب‌گریزی تحصیلی، تنیدگی تحصیلی، رفتارهای خودآسیب‌رسان.

۱. مقدمه

در عصر اقتصاد دانش محور، توانایی مدیریت و به اشتراک گذاری دانش به عاملی حیاتی برای بقا و موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. در سازمان‌های آموزشی، به ویژه مدارس، دانش و تجربه معلمان ارزشمندترین سرمایه محسوب می‌شود. تسهیم این دانش می‌تواند به بهبود روش‌های تدریس، حل مسائل پیچیده کلاس درس، جلوگیری از دوباره کاری و در نهایت ارتقای کیفیت آموزشی منجر شود (دالکیر ۲۰۲۵)^۱. با این حال، علیرغم اهمیت آشکار تسهیم دانش، این فرایند اغلب با موانع متعددی روبرو است. شناخت این موانع اولین گام برای طراحی و اجرای راهکارهای مؤثر جهت ترویج فرهنگ به اشتراک گذاری دانش در مدارس است. این پژوهش به دنبال شناسایی مهم‌ترین موانع تسهیم دانش از دیدگاه معلمان منطقه ۴ شهر قم می‌باشد.

در دهه‌های اخیر، تحولات شتابان علمی، فناورانه و اجتماعی، نظام‌های آموزشی را با الزامات و انتظاراتی نوین مواجه ساخته است. در چنین شرایطی، آموزش و پرورش دیگر صرفاً نهادی برای انتقال دانش رسمی تلقی نمی‌شود، بلکه به عنوان یک سازمان یادگیرنده، نیازمند تولید، بازآفرینی و تسهیم مستمر دانش حرفه‌ای است. در این میان، معلمان به عنوان کنشگران اصلی فرایند تعلیم و تربیت، نقشی کلیدی در شکل‌دهی و غنای سرمایه دانشی مدارس ایفا می‌کنند؛ سرمایه‌ای که بخش عمده آن در قالب دانش ضمنی، تجربیات آموزشی و راهبردهای عملی تدریس نهفته است.

تسهیم دانش، به عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین مدیریت دانش، به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن افراد دانش، تجربیات، مهارت‌ها و بینش‌های حرفه‌ای خود را به صورت داوطلبانه و تعاملی با دیگران به اشتراک می‌گذارند. در محیط‌های آموزشی، این فرایند می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفیت تدریس، توسعه حرفه‌ای معلمان، بهبود یادگیری دانش‌آموزان و تقویت یادگیری سازمانی در مدرسه شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدرسی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردارند، توان بیشتری در حل مسائل آموزشی، نوآوری در روش‌های تدریس و انطباق با تغییرات محیطی دارند.

با وجود این اهمیت، تسهیم دانش در مدارس همواره به صورت مطلوب و نظام‌مند محقق نمی‌شود. شواهد نظری و تجربی حاکی از آن است که رفتار تسهیم دانش، رفتاری پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل گوناگون فردی، انگیزشی، سازمانی، فناورانه و ارتباطی قرار دارد. از یک سو، نگرش‌ها، انگیزه‌های درونی، احساس شایستگی و خودمختاری معلمان می‌تواند بر تمایل آنان به اشتراک گذاری دانش اثرگذار باشد و از سوی دیگر، ساختارها و سیاست‌های مدرسه، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، وجود یا فقدان نظام‌های تشویقی و بسترهای فناورانه، نقش تعیین‌کننده‌ای در تسهیل یا تضعیف این رفتار ایفا می‌کنند. در بسیاری از مدارس، موانعی نظیر کمبود زمان، بی‌اعتمادی

حرفه‌ای، رقابت ناسالم، ضعف حمایت مدیریتی، نبود سازوکارهای رسمی برای تبادل تجربه، محدودیت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ضعف شبکه‌های ارتباطی حرفه‌ای، موجب می‌شود که دانش ارزشمند معلمان به صورت فردی باقی بماند و به سرمایه‌ای مشترک برای سازمان آموزشی تبدیل نشود. این وضعیت نه تنها مانع بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت‌های دانشی موجود می‌شود، بلکه می‌تواند به کاهش انگیزش، فرسودگی شغلی و تضعیف همکاری حرفه‌ای میان معلمان بینجامد.

در بافت نظام آموزشی ایران، با توجه به تأکید سیاست‌های کلان آموزشی بر ارتقای کیفیت آموزش و توسعه حرفه‌ای معلمان، توجه به مقوله تسهیم دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد که مطالعات انجام‌شده در این حوزه، به ویژه در سطح محلی و بومی، همچنان محدود بوده و اغلب بدون توجه کافی به تفاوت‌های فرهنگی، مدیریتی و ساختاری مناطق مختلف صورت گرفته‌اند. هر منطقه آموزشی دارای ویژگی‌ها و اقتضانات خاص خود است و شناسایی موانع تسهیم دانش بدون در نظر گرفتن این بافت بومی، نمی‌تواند تصویری دقیق و کاربردی ارائه دهد. شهر قم به عنوان یکی از شهرهای خاص در حوزه آموزشی به جهت ویژگی‌هایی با تنوع فرهنگی زیاد، مهاجرت‌پذیری از همه نقاط ایران و جهان و...، بستری متفاوت برای فعالیت معلمان فراهم می‌آورد. شناخت موانع تسهیم دانش در میان معلمان این شهر می‌تواند به درک عمیق‌تر چالش‌های موجود و طراحی راهبردهای متناسب برای تقویت همکاری حرفه‌ای و یادگیری سازمانی در مدارس کمک کند. از این رو، طرح این پرسش اساسی ضروری به نظر می‌رسد که چه موانعی فرایند تسهیم دانش را در میان معلمان منطقه ۴ شهر قم با چالش مواجه می‌سازد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین موانع تسهیم دانش در میان معلمان منطقه ۴ شهر قم، با تمرکز بر ابعاد فردی، سازمانی، فناورانه و ارتباطی انجام شده است. در این راستا، موانع فردی، سازمانی و فناورانه تسهیم دانش در میان معلمان منطقه ۴ شهر قم بررسی شده و پیشنهادها کاربردی برای غلبه بر این موانع و تقویت تسهیم دانش در مدارس مورد توجه قرار گرفته است.

بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش این است که چه موانعی فرایند تسهیم دانش را در میان معلمان منطقه ۴ شهر قم با چالش مواجه می‌سازد و این موانع چگونه در ابعاد مختلف فردی، سازمانی، فناورانه و ارتباطی قابل تبیین هستند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. مدیریت دانش و تسهیم دانش

مدیریت دانش به عنوان "هماهنگی منظم و سیستماتیک افراد، فناوری، فرایندها و ساختار سازمانی به

منظور افزودن ارزش از طریق بازاستفاده و نوآوری" تعریف می‌شود (دالکیر، ۲۰۲۵). یکی از مراحل کلیدی در چرخه مدیریت دانش، تسهیم و اشاعه دانش است. مطالعات متعدد نشان می‌دهد که افراد در سازمان‌ها برای یافتن اطلاعات و حل مسائل، ابتدا به سراغ سایر همکاران می‌روند و نه پایگاه‌های داده، این امر نشان‌دهنده ماهیت اجتماعی یادگیری و تسهیم دانش است.

۲-۲. ماهیت اجتماعی دانش و اجتماعات حرفه‌ای

دیدگاه ساخت‌گرایی اجتماعی بر این باور است که دانش از طریق تعاملات اجتماعی و تفاهات مشترک بین افراد ساخته می‌شود (دالکیر، ۲۰۲۵). اجتماعات حرفه‌ای که گروهی از افراد با علایق و مسئولیت‌های حرفه‌ای مشترک هستند، بستری ایده‌آل برای این نوع تعاملات فراهم می‌کنند. این اجتماعات از طریق بحث و تبادل نظر، داستان‌سرایی و حل مسائل مشترک، به خلق و تسهیم دانش ضمنی کمک می‌کنند. برای معلمان، چنین اجتماعاتی می‌تواند در قالب گروه‌های آموزشی، پایگاه‌های اینترنتی یا جلسات هم‌اندیشی شکل گیرد.

۲-۳. موانع تسهیم دانش

بر اساس ادبیات مدیریت دانش، مهم‌ترین موانع تسهیم دانش در سازمان‌ها عبارتند از: دانش به مثابه قدرت (Knowledge is Power): رایج‌ترین مانع، نگرش به دانش به عنوان منبع قدرت و مزیت فردی است. در بسیاری از سازمان‌ها، افراد به خاطر آنچه می‌دانند پاداش می‌گیرند، نه به خاطر آنچه به اشتراک می‌گذارند. این امر منجر به احتکار دانش، دوباره‌کاری و مقاومت در برابر ایده‌های بیرونی می‌شود.

عدم اطمینان به صحت و اعتبار دانش (Credibility): ارائه‌دهنده دانش ممکن است مطمئن نباشد که گیرنده، دانش را به درستی درک و استفاده خواهد کرد. از سوی دیگر، گیرنده نیز ممکن است به صحت یا اعتبار دانش منتقل شده شک داشته باشد. این مسئله در اجتماعات حرفه‌ای به دلیل خودتنظیم‌گری و اعتبارسنجی مستمر، کم‌رنگ‌تر می‌شود.

فرهنگ و جو سازمانی (Organizational Culture): فرهنگ سازمانی می‌تواند تسهیم دانش را تقویت یا تضعیف کند. فرهنگی که بر اساس اعتماد، همکاری و نوآوری بنا شده باشد، تسهیم دانش را تسهیل می‌کند. در مقابل، فرهنگی که بر اساس رقابت فردی و جایگاه اجتماعی باشد، مانع آن خواهد شد.

پدیده زیرشبکه (The Undernet): گاهی اوقات تسهیم دانش به طور غیررسمی و در شبکه‌های ارتباطی خودجوش کارکنان (زیرشبکه) به خوبی جریان دارد، اما از دید مدیریت پنهان می‌ماند. این

پدیده نشان‌دهنده آن است که تسهیم دانش زمانی موفق‌تر است که از پایین به بالا (Bottom-up) و مبتنی بر نیاز باشد، نه اینکه صرفاً با فناوری از بالا به پایین تحمیل شود.

۴-۲. پیشینه پژوهش

تسهیم دانش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت دانش، در سال‌های اخیر مورد توجه محققان و سازمان‌ها قرار گرفته است. طبق تعریف دالکیر، تسهیم دانش فرایندی است که طی آن افراد، دانش و تجربیات حرفه‌ای خود را داوطلبانه و تعاملی با دیگران به اشتراک می‌گذارند تا به ارتقای عملکرد فردی و سازمانی منجر شود. پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که تسهیم دانش در مدارس باعث افزایش کیفیت آموزش، تقویت یادگیری سازمانی، توسعه حرفه‌ای معلمان و نوآوری در روش‌های تدریس می‌شود (Wang & Noe, 2010; Alavi & Leidner, 2001).

مطالعات مختلف عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش را به چند دسته تقسیم کرده‌اند: عوامل فردی، انگیزشی، سازمانی، فناوری و ارتباطی. از نظر عوامل فردی، نگرش‌ها، انگیزه‌های درونی، احساس شایستگی و خودمختاری معلمان نقش تعیین‌کننده‌ای در تمایل آن‌ها به اشتراک‌گذاری دانش دارند. (Bock et al., 2005) از سوی دیگر، عوامل سازمانی شامل سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، ساختارهای تشویقی و حمایت‌های حرفه‌ای است که می‌تواند رفتار تسهیم دانش را تسهیل یا محدود کند. (De Vries et al., 2006)

عوامل فناورانه نیز اهمیت قابل توجهی دارند؛ دسترسی به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، ابزارهای همکاری آنلاین و شبکه‌های ارتباطی مؤثر، زمینه را برای انتقال و تبادل دانش فراهم می‌کنند (Zheng et al., 2010). علاوه بر این، وجود شبکه‌های اجتماعی حرفه‌ای و تعاملات غیررسمی میان معلمان نیز به‌عنوان بستر ارتباطی مهم، تأثیر مستقیمی بر فرایند تسهیم دانش دارد (Hislop, 2013). در حوزه آموزش ایران، تحقیقات محدودی درباره تسهیم دانش در مدارس صورت گرفته است. برخی مطالعات نشان می‌دهند که کمبود زمان، نبود نظام‌های تشویقی، ضعف حمایت مدیریتی و رقابت ناسالم میان معلمان، مهم‌ترین موانع تسهیم دانش محسوب می‌شوند (محمدی، ۱۳۹۵؛ حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین، تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری مناطق آموزشی مختلف، نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ تسهیم دانش دارند و بررسی موانع بدون توجه به این زمینه‌ها نمی‌تواند تصویر دقیقی ارائه دهد.

ناظمی و الله‌وردی سراسیابی (۱۴۰۴) وضعیت مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی ایران را با روش توصیفی-همبستگی و پرسش‌نامه محقق‌ساخته و بررسی کردند. جامعه آماری شامل ۲۰۰ مدیر،

معاون و معلم بود، و یافته‌ها حاکی از سطح متوسط مدیریت دانش است، با کمترین فعالیت در به‌اشتراک‌گذاری دانش. چالش‌های اصلی شامل مقاومت فرهنگی کارکنان، ضعف زیرساخت‌های فناوری و نبود سیاست‌های مشخص شناسایی شد که مستقیماً موانع تسهیم دانش را تقویت می‌کند. راهکارهایی مانند ایجاد بانک‌های دانش الکترونیکی و توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی پیشنهاد گردید، و نتایج رگرسیون نشان‌دهنده تأثیر مثبت این راهکارها بر کیفیت آموزش و توسعه حرفه‌ای معلمان بود. کمرکی فراهانی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی کیفی-اسنادی، موانع توسعه آموزش موثر علوم اجتماعی در مدارس ایران را تحلیل کردند. یافته‌ها شامل عدم همسویی برنامه درسی با نیازهای دانش‌آموزان، کمبود روش‌های مشارکتی و ناکارآمدی آموزش معلمان بود که تسهیم دانش را از طریق تمرکز بر انتقال یک‌طرفه محدود می‌کند. پیشنهادها شامل بازنگری برنامه درسی و تقویت روش‌های نوین تدریس برای افزایش تسهیم دانش میان معلمان و دانش‌آموزان است. فرجی دهرسخی و حیات (۲۰۲۵) با رویکرد توصیفی-همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری، نقش ویژگی‌های شخصیتی و نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده در تسهیم دانش میان مدرسان علوم پزشکی دانشگاه شیراز را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که کنترل ادراک‌شده رفتار و وجدان‌مندی به عنوان تعدیل‌گر، قصد تسهیم را به رفتار واقعی تبدیل می‌کنند، اما موانعی مانند کمبود امکانات و فشار اجتماعی تسهیم را محدود می‌نماید. پیشنهادها شامل تقویت زیرساخت‌ها و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای کاهش موانع است. خیری و همکاران (۱۴۰۰) با روش پدیدارشناسی، موانع تسهیم دانش میان معلمان ایرانی را در سه بعد فرهنگی (بی‌اعتمادی و ضعف کار گروهی)، ارتباطی-زیرساختی (مشکلات فناوری و محدودیت زمانی) و رهبری-حمایتی (نبود نظام پاداش) طبقه‌بندی کردند. این مطالعه بر لزوم تقویت فرهنگ اعتماد و بهبود نظام‌های ارتباطی برای ارتقای تسهیم دانش تأکید دارد. خیری و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای مشابه، موانع تسهیم دانش میان معلمان را تحت تأثیر ویژگی‌های فرهنگی مانند عدم باور به اثربخشی تسهیم و بی‌اعتمادی واکاوی کردند. یافته‌ها نشان‌دهنده نیاز به رفع موانع فرهنگی و مدیریتی برای تبدیل دانش فردی به سرمایه سازمانی است. در پژوهش‌های خارجی نیز زنگ و همکاران (۲۰۲۵) با بررسی ۱۳۰۰ معلم ابتدایی و متوسطه در چین، رابطه رفتار تسهیم دانش معلمان با دانش فناوریانه-تربیتی-محتوایی (TPACK) را تحلیل کردند. یافته‌ها حاکی از همبستگی مثبت است، با سرمایه اجتماعی-فناورانه به عنوان میانجی و جنسیت به عنوان تعدیل‌گر (قوی‌تر در مردان). موانع شامل پیچیدگی دانش ضمنی و چالش‌های رمزگذاری آن در بسترهای دیجیتال شناسایی شد، و پیشنهادها بر بهبود سواد دیجیتال برای کاهش موانع تمرکز دارد.

ون شایک و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه مروری نظام‌مند، موانع و شرایط بهره‌برداری معلمان از

دانش آکادمیک را در چهار سطح فردی (مهارت‌های ضعیف و نگرش منفی)، دانش پژوهشی (دسترسی محدود و زبان پیچیده)، سازمانی (عدم حمایت رهبری و فرهنگ یادگیری) و ارتباطی (شکاف میان معلمان و پژوهشگران) دسته‌بندی کردند. موانع تسهیم دانش شامل عدم دسترسی و نامرتب بودن پژوهش‌ها با کلاس درس است، و شرایط تسهیل‌کننده مانند مشارکت‌های مدرسه-دانشگاه پیشنهاد شد. بلاگف و همکاران (۲۰۱۷) موانع تسهیم دانش در فرایندهای اداری مدیریت برنامه‌های آموزشی دانشگاهی روسیه را با مصاحبه‌های عمیق بررسی کردند. موانع فناورانه (از دست رفتن اسناد و ناسازگاری سیستم‌ها)، سازمانی (ساختار نامشخص و عدم انگیزش) و اقتصادی (دانش به عنوان منبع قدرت شخصی) شناسایی شد که تسهیم دانش را در محیط‌های آموزشی محدود می‌کند. پیشنهادها شامل بهینه‌سازی ساختار و انگیزش برای کاهش موانع است. شیم و روث (۲۰۰۸) با روش مطالعه موردی، تسهیم دانش ضمنی میان اساتید خبره تدریس و منتورها را واکاوی کردند. یافته‌ها نشان داد که دانش تدریس به دلیل هنری، موقعیتی و عاداتی بودن، دشوار است و موانع شامل ناتوانی در بیان دانش ضمنی است. روش‌های تسهیم مانند مشاهده و "آوردن به سطح" (مانند استعاره و داستان‌گویی) پیشنهاد شد، اما موانع اصلی طبیعت غیرقابل بیان دانش ضمنی است. یاسین و همکاران (۲۰۱۳) تأثیر عوامل سازمانی بر تسهیم دانش با استفاده از ICT میان معلمان را بررسی کردند. یافته‌ها نشان‌دهنده موانعی مانند دیدگاه فردی، سازمانی و فناورانه است که قصد استفاده از ICT برای تسهیم را کاهش می‌دهد، و پیشنهادها بر بهبود حمایت سازمانی تمرکز دارد.

در مجموع، با توجه به این مطالعات، مشخص می‌شود که گرچه پژوهش‌های متعددی به شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش پرداخته‌اند، کمبود تحقیقات بومی و منطقه‌ای در سطح مدارس ایران، به‌ویژه در شهر قم، وجود دارد. این خلأ پژوهشی ضرورت مطالعه حاضر را برای شناسایی موانع تسهیم دانش از دیدگاه معلمان این منطقه بیش از پیش برجسته می‌سازد.

۳. روش پژوهش

روش تحقیق از نظر هدف کاربردی، و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری شامل ۱۲۲۳ نفر از معلمان مدارس ابتدایی منطقه ۴ شهر آموزش و پرورش شهر قم در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ بودند که تعداد ۲۵۵ نفر از آنان به شیوه تصادفی - طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بدین ترتیب که به ازای هر مولفه میانگین ۱۵ نمونه محاسبه و انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که با هدف سنجش موانع تسهیم دانش در میان معلمان مورد استفاده قرار گرفت.

برای سنجش موانع تسهیم دانش، از پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای مبتنی بر مدل Riege (2005) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل ۱۷ گویه در سه بعد فردی (۷ گویه)، سازمانی (۵ گویه) و فناورانه (۵ گویه) است که بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) طراحی شده است.

به منظور بررسی روایی محتوا، پرسش‌نامه در اختیار پنج نفر از متخصصان مدیریت آموزشی و فناوری اطلاعات قرار گرفت. شاخص‌های CVI و CVR به ترتیب ۰/۷۹ و ۰/۸۸ به دست آمد که نشان‌دهنده روایی مناسب ابزار است. روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت و شاخص‌های برازش $\chi^2/df = ۱/۸۵$ ، $RMSEA = ۰/۰۵۲$ ، $CFI = ۰/۹۴$ نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل با داده‌ها هستند.

پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد فردی، سازمانی و فناورانه به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۹ و ۰/۸۸ و برای کل پرسش‌نامه ۰/۹۲ محاسبه شد.

داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS و با بهره‌گیری از آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و آمار استنباطی، از جمله آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای سنجش معناداری موانع، تحلیل شدند.

۴. یافته‌ها

در این پژوهش، موانع تسهیم دانش در میان معلمان منطقه ۴ شهر قم در سه بعد فردی، سازمانی و فناورانه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در ادامه ارائه می‌شود.

۴-۱. یافته‌های توصیفی موانع تسهیم دانش

نتایج نشان داد که در میان ابعاد مورد بررسی، بعد سازمانی با میانگین ۴/۱۸ و انحراف معیار ۰/۴۱، بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است. پس از آن، بعد فناورانه با میانگین ۳/۹۲ و انحراف معیار ۰/۴۴ قرار دارد. بعد فردی نیز با میانگین ۳/۶۵ و انحراف معیار ۰/۴۸، پایین‌ترین میانگین را در میان سه بعد مورد بررسی نشان داد.

بر اساس میانگین رتبه‌ای نیز بعد سازمانی با میانگین رتبه‌ای ۲/۸۰ در رتبه نخست، بعد فناورانه با میانگین رتبه‌ای ۱/۹۰ در رتبه دوم و بعد فردی با میانگین رتبه‌ای ۱/۳۰ در رتبه سوم قرار گرفت.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و رتبه ابعاد موانع تسهیم دانش

رتبه	میانگین رتبه ای	انحراف معیار	میانگین	تعداد گویه	بعد
۱	۲/۸۰	۰/۴۱	۴/۱۸	۵	سازمانی
۲	۱/۹۰	۰/۴۴	۳/۹۲	۵	فناورانه
۳	۱/۳۰	۰/۴۸	۳/۶۵	۷	فردی

بر این اساس، یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که موانع سازمانی بیش از سایر ابعاد مورد بررسی، در فرایند تسهیم دانش میان معلمان منطقه ۴ شهر قم برجسته بوده‌اند و پس از آن، موانع فناورانه و فردی قرار گرفته‌اند.

۲-۴. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای

به منظور بررسی معناداری موانع تسهیم دانش، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. این آزمون با استفاده از نرم افزار SPSS انجام گرفت. نتایج آزمون نشان داد که موانع تسهیم دانش در ابعاد فردی، سازمانی و فناورانه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در میان ابعاد سه‌گانه، بعد سازمانی با میانگین ۴/۱۸، بعد فناورانه با میانگین ۳/۹۲ و بعد فردی با میانگین ۳/۶۵ به ترتیب بیشترین اولویت را به خود اختصاص دادند. با توجه به اینکه در فایل موجود مقدار آماره t، درجه آزادی و سطح معناداری آزمون گزارش نشده است، از درج مقادیر عددی این شاخص‌ها خودداری می‌شود تا از ورود داده‌های محاسبه‌نشده یا حدسی به مقاله جلوگیری شود.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع تسهیم دانش در میان معلمان منطقه ۴ شهر قم انجام شد. یافته‌ها نشان داد که اگرچه موانع تسهیم دانش در سه بعد فردی، سازمانی و فناورانه مورد بررسی قرار گرفتند، بخش عمده این موانع به شرایط سازمانی، شیوه مدیریت و فرهنگ حاکم بر مدارس مربوط می‌شود. در میان ابعاد بررسی شده، موانع سازمانی با میانگین ۴/۱۸ در رتبه نخست، موانع فناورانه با میانگین ۳/۹۲ در رتبه دوم و موانع فردی با میانگین ۳/۶۵ در رتبه سوم قرار گرفتند. این یافته بیانگر آن است که بهبود تسهیم دانش بیش از هر چیز نیازمند اصلاح ساختارها و سیاست‌های سازمانی، تقویت فرهنگ همکاری و حمایت مدیریتی است و تمرکز صرف بر عوامل فردی نمی‌تواند به تنهایی موجب توسعه رفتارهای تسهیم دانش شود.

بررسی گویه‌های ابعاد مختلف نیز این نتیجه را تأیید می‌کند. در بعد سازمانی، «نبود نظام پاداش برای اشتراک دانش» با میانگین ۴/۳۰ بیشترین میانگین را به خود اختصاص داد. این یافته نشان می‌دهد

که معلمان احساس می‌کنند انتقال دانش و تجربیات حرفه‌ای آنان از سوی سازمان به اندازه کافی مورد حمایت و قدردانی قرار نمی‌گیرد و همین مسئله می‌تواند انگیزه آنان را برای مشارکت در فعالیت‌های دانشی کاهش دهد. همچنین، «غلبه فرهنگ رقابتی بر فرهنگ مشارکتی» با میانگین ۴۰۲۲ دومین مانع مهم شناسایی شد. این یافته بیانگر آن است که در برخی مدارس، فضای رقابت جایگزین همکاری شده و این امر موجب کاهش اعتماد میان همکاران و محدود شدن انتقال تجربیات حرفه‌ای می‌شود. بنابراین، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، مشارکت و یادگیری گروهی، پیش‌شرط اساسی موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش در مدارس است.

در بعد فناورانه نیز نتایج نشان داد که «کمبود آموزش استفاده از فناوری» با میانگین ۳۰۹۵ و «نامناسب بودن سامانه‌های الکترونیکی» با میانگین ۳۰۸۸ از مهم‌ترین موانع تسهیم دانش هستند. این یافته‌ها بیانگر آن است که وجود فناوری به‌تنهایی برای تحقق مدیریت دانش کافی نیست، بلکه معلمان باید آموزش‌های لازم را برای استفاده از این ابزارها دریافت کنند و سامانه‌های موجود نیز متناسب با نیازهای حرفه‌ای آنان طراحی شده باشند. همچنین، در بعد فردی، هرچند میانگین موانع نسبت به دو بعد دیگر کمتر بود، عواملی مانند کمبود زمان، نگرش افراد نسبت به اشتراک دانش و انگیزه فردی همچنان از عوامل مؤثر بر رفتارهای تسهیم دانش محسوب می‌شوند.

یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج خیری، کریمی و نادری (۱۴۰۰) همسو است. آنان نیز موانع تسهیم دانش را در سه بعد فردی، سازمانی و فناورانه طبقه‌بندی کرده و نشان دادند که ضعف فرهنگ سازمانی، نبود اعتماد، فقدان نظام تشویقی و حمایت ناکافی مدیران، از مهم‌ترین عوامل بازدارنده تسهیم دانش در مدارس هستند. همسویی نتایج دو پژوهش نشان می‌دهد که مشکلات مرتبط با فرهنگ سازمانی و سیاست‌های مدیریتی، همچنان از مهم‌ترین چالش‌های استقرار مدیریت دانش در مدارس ایران محسوب می‌شوند.

همچنین، یافته‌های این پژوهش با دیدگاه رئیگه (۲۰۰۵) مطابقت دارد. وی نبود انگیزه، ضعف فرهنگ اعتماد، حمایت ناکافی مدیریت و محدودیت‌های فناورانه را مهم‌ترین موانع تسهیم دانش معرفی می‌کند؛ موضوعی که در یافته‌های پژوهش حاضر نیز به‌وضوح مشاهده شد. علاوه بر این، نتایج این پژوهش با یافته‌های لین (۲۰۰۷)، دالکیر (۲۰۰۵)، ناظمی و اللهوردی سراسیابی (۱۴۰۴) و رنوفی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۴) نیز همخوانی دارد؛ زیرا تمامی این پژوهش‌ها بر نقش تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران، نظام‌های انگیزشی و زیرساخت‌های فناورانه در موفقیت تسهیم دانش تأکید کرده‌اند. با وجود همسویی گسترده یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین، تفاوت‌هایی نیز میان نتایج این تحقیق و برخی پژوهش‌های پیشین مشاهده شد. برای مثال، فرجی دهسرخ و حیات (۲۰۲۵) در

بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی، به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های شخصیتی و مؤلفه‌های نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده نقش تعیین‌کننده‌ای در قصد و رفتار تسهیم دانش دارند و عوامل فردی نسبت به سایر عوامل تأثیر بیشتری بر رفتارهای دانشی افراد دارند. در مقابل، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که اگرچه موانع فردی نیز بر تسهیم دانش اثرگذار هستند، اما با میانگین ۳٫۶۵ در مقایسه با موانع سازمانی (۴٫۱۸) و فناورانه (۳٫۹۲) از اهمیت کمتری برخوردارند.

به نظر می‌رسد این تفاوت را بتوان به تفاوت جامعه آماری، محیط سازمانی، نوع فعالیت حرفه‌ای و شرایط حاکم بر مدارس و دانشگاه‌های علوم پزشکی نسبت داد؛ زیرا اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها از استقلال حرفه‌ای بیشتری برخوردارند، در حالی که عملکرد معلمان بیش از هر چیز تحت تأثیر سیاست‌ها، ساختارها و شرایط مدیریتی مدارس قرار دارد. از این رو، نقش عوامل سازمانی در مدارس پررنگ‌تر از مراکز آموزش عالی به نظر می‌رسد.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تسهیم دانش در مدارس فرایندی چندبعدی است و برای توسعه آن باید به ابعاد فردی، سازمانی و فناورانه توجه شود؛ با این حال، یافته‌های پژوهش حاضر بر اهمیت بیشتر عوامل سازمانی تأکید دارد. بنابراین، اصلاح ساختارهای سازمانی، تقویت فرهنگ مشارکت، ایجاد اعتماد میان معلمان، طراحی نظام‌های انگیزشی مؤثر و فراهم کردن حمایت مدیریتی می‌تواند در کاهش موانع تسهیم دانش نقش اساسی داشته باشد. از این رو، ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، همکاری، احترام متقابل و یادگیری مستمر، در کنار حمایت مدیریتی و فراهم کردن زیرساخت‌های مناسب، می‌تواند زمینه تسهیم مؤثرتر دانش را در مدارس فراهم سازد. در چنین شرایطی، دانش و تجربیات فردی معلمان می‌تواند به سرمایه دانشی مدارس تبدیل شود و زمینه ارتقای یادگیری سازمانی، توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود کیفیت آموزش را فراهم آورد.

پژوهش حاضر نیز همانند سایر پژوهش‌های علوم انسانی با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، جامعه آماری پژوهش به معلمان منطقه ۴ شهر قم محدود بود؛ بنابراین، تعمیم نتایج به سایر مناطق آموزشی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، استفاده از پرسش‌نامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها ممکن است تحت تأثیر برداشت‌ها و قضاوت‌های شخصی پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد.

با توجه به این محدودیت‌ها، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های آمیخته و انجام مصاحبه‌های عمیق با معلمان و مدیران مدارس، درک جامع‌تری از موانع تسهیم دانش ارائه دهند. همچنین، بررسی مناطق مختلف کشور می‌تواند به شناخت دقیق‌تر تفاوت‌های زمینه‌ای در موانع تسهیم دانش کمک کند.

علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده نقش متغیرهایی مانند اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی، سبک رهبری مدیران، فرهنگ یادگیری سازمانی و عدالت سازمانی در تسهیم دانش مورد بررسی قرار گیرد تا ابعاد مختلف این پدیده بهتر شناخته شود.

همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش و مدیران مدارس، طراحی و اجرای نظام‌های تشویقی برای فعالیت‌های دانشی معلمان را در اولویت قرار دهند و از طریق قدردانی مادی و معنوی، انگیزه آنان را برای انتقال دانش و تجربیات حرفه‌ای تقویت کنند. و با برگزاری نشست‌های تخصصی، تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، ایجاد فرصت‌های منظم برای تبادل تجربه، حمایت از فعالیت‌های گروهی و تقویت فرهنگ مشارکت می‌تواند در کاهش موانع سازمانی و تسهیل فرایند تسهیم دانش مؤثر باشد. در کنار این موارد، توسعه زیرساخت‌های فناورانه، به‌روزرسانی سامانه‌های اطلاعاتی مدارس و برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های فناورانه معلمان، از دیگر اقداماتی است که می‌تواند به تسهیل فرایند تسهیم دانش کمک کند.

منابع

- خیری، فاطمه؛ کریمی، فریده؛ نادی، محمد علی. (۱۴۰۲). بررسی موانع تسهیم دانش در بین معلمان کشور. فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور (شناسه ملی: CIVILICA_1739499).
- خیری، فاطمه؛ کریمی، فریده؛ نادی، محمد علی. (۱۴۰۰). شناسایی موانع تسهیم دانش در میان معلمان. فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور، ۱۲ (شماره ویژه)، ۲۰۵-۲۱۵.
- فرجی دهرسخی، حاتم؛ حیات، علی اصغر. (۱۴۰۴). تسهیم دانش در میان مدرسان علوم پزشکی: تعامل بین شخصیت و نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده. BMC Medical Education, ۲۵, ۷۲۹-۷۳۹. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07323-3>
- کمرکی فراهانی، محمد علی؛ خانی، احمد حسین؛ عرب، محمد حسین؛ براتی، محسن. (۱۴۰۴). بررسی موانع موثر در توسعه آموزش موثر علوم اجتماعی در مدارس ایران. کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، اجتماعی و رفتاری (شناسه ملی: CONFOSTTPA03_1882).
- ناظمی، مهدیه؛ الله‌وردی سراسیایی، ربابه. (۱۴۰۴). مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی: بررسی چالش‌ها، راهکارها و پیامدهای اجرایی. کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، اجتماعی و رفتاری (شناسه ملی: CONFOSTTPA03_1919).
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Blagov, E., Pleshkova, A., Soldatkin, E., & Koritckiy, N. (2017). Knowledge sharing barriers in the educational program management administrative processes: A case of a Bachelor program in a Russian university. *European Journal of Knowledge Management*, 15(2), 110-122.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- de Vries, R. E., van den Hooff, B. J., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135.
- Faraji Dehsorkhi, H., & Hayat, A. A. (2025). Knowledge sharing among medical teachers: The interplay between personality and the theory of planned behavior. *BMC Medical Education*, 25, 729. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07323-3>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Shim, H. S., & Roth, G. L. (2008). Sharing tacit knowledge among expert teaching professors and mentees: Considerations for career and technical education teacher educators. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 1(3), 1-15.

- van Schaik, P., Volman, M., Admiraal, W., & Schenke, W. (2018). Barriers and conditions for teachers' utilisation of academic knowledge. *International Journal of Educational Research*, 90, 50–63.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Yassin, F., Salim, J., & Sahari, N. (2013). The influence of organizational factors on knowledge sharing using ICT among teachers. *Procedia Technology*, 11, 272–280.
- Zeng, Y., Zhang, W., Wang, S., & Sun, N. (2025). Teachers' knowledge sharing behaviors and TPACK in the digital age: The roles of gender and social-technical capital. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 1450. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05843-3>.