

Identify barriers to knowledge sharing among teachers

Farnaz Kheiri: PhD student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Iran.

Fariba Karimi*: Faculty member, Department of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran.

Mohammad Ali Nadi: Faculty member, Department of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran.

Abstract: The aim of this study was to identify the barriers to knowledge sharing among teachers in Iran using a qualitative and phenomenological approach. Data collection was performed using semi-structured interviews, and data saturation was achieved after interviewing 11 teachers who were creative in teaching. All interviews were simultaneously recorded, transcribed, and analyzed using the seven-step Colaizzi's process. Findings revealed 49 conceptual codes that were categorized into three main concepts along with their sub-concepts. The cultural dimension involved four sub-concepts: including lack of belief in knowledge sharing of the effectiveness of knowledge sharing in education (5 conceptual codes), distrust (4 conceptual codes), lack of flexibility in the learning process (6 conceptual codes), and governance of a closed culture (6 conceptual codes). The communication dimension included sub-concepts of weakness in the underlying factors contributing to knowledge exchange (9 conceptual codes), IT problems (6 conceptual codes), ignorance of the existing media for knowledge exchange (4 conceptual codes), and inability to manage human resources (6 conceptual codes). Finally, Lack of supporting leadership included the sub-concepts of deficiencies in the annual evaluation form of teachers (4 conceptual codes) and mismanagement (6 conceptual codes).

Keywords: Knowledge management, Knowledge sharing, Barriers to knowledge sharing.

***Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran.

Email: faribakarimi2005@yahoo.com

مقدمه

مدیریت دانش به عنوان یکی از موضوعات جالب و چالش برانگیز علم مدیریت در هزاره جدید است دامنه، کاربرد و استفاده از آن گسترده شده و به عنوان حوزه ای میان رشته ای جای خود را در متون مدیریتی باز کرده است. مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست شاید بسیاری از ما دانش را مدیریت کرده، بدون اینکه کوچک ترین درکی نسبت به آن داشته باشیم؛ اما انتظام بخشی به این فعالیت ها و داشتن طرح ها و داشتن طرح و برنامه برای اجرای آن موضوع جدیدی است که در اواخر قرن بیستم مورد توجه قرار گرفت مدیریت دانش به عنوان رهیاتی جدید و با ارزش در کنار سایر راهبردهای تجاری و رقابتی است، بدین منظور سازمان ها با به فکر پیاده سازی برنامه های مدیریت دانش شدند تا از مزایای بالقوه آن بهره جویی کنند (هرج آبادی، 1394). نهاد آموزش و پرورش از مهم ترین خرده نظام های جوامع مدرن محسوب می شود و به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی نقش اصلی را در توسعه سرمایه ی انسانی و پیشرفت جوامع بشری ایفا می کند. نقش آموزش و پرورش در توسعه ی سرمایه ی انسانی به قدری حائز اهمیت است که بسیاری از اندیشمندان، منابع انسانی متخصص و ماهر را بزرگترین دارایی و سرمایه اصلی یک جامعه قلمداد می کنند. به همین دلیل باید به آموزش و پرورش به عنوان یک سرمایه ی ملی نگریست و آن را جز با ارزش ترین سرمایه ها که در وجود انسان ها ذخیره و سرمایه گذاری می شود، به حساب آورد (میرزانی، 1389). یکی از منابع مهم سازمان آموزش و پرورش جهت رقابت پذیری و نوآوری، دانش سازمان و فرآیند صحیح مدیریت و تسهیم آن در سازمان است. علیرغم ضرورت تسهیم دانش، نیروی انسانی ممکن است از انجام آن اجتناب کند، به همین دلیل یکی از چالش های اساسی سازمان ها امروزی شناسایی عوامل تاثیرگذار بر تسهیم دانش به منظور تقویت این رفتار در افراد و ایجاد انگیزه در آنان است (امین بیدختی و همکاران، 1390).

مدیریت و تسهیم دانش در برنامه ریزی های آموزشی در سطح کلان و برنامه های آموزشی داخل مدارس از کاربردهای قابل ملاحظه ای برخوردار است. برنامه ریزی های آموزشی که توسط معلمان و به صورت انفرادی تخصیص منابع مادی، برنامه ریزی فعالیت های کلاسی، به کارگیری روش های موفق در تعلیم و تربیت و بینش های عملی یادگیری را تعیین می نمایند، حاوی دانش و تجربه است که در صورت مدیریت آن می تواند یکی از منابع ارزشمند مدرسه به حساب آید. این تجربیات که بخشی از دانش مدیران و معلمان مدرسه محسوب می شود. در صورت سازماندهی و مدیریت صحیح امکان استفاده توسط سایر کادر مدرسه را خواهد داشت. بدین ترتیب با مواجه معلم با یکی از مشکلات دانش آموزان، دانشی خلق خواهد شد که با بهینه سازی طول عمر این دانش، سایر مربیان و معلمان نیز امکان استفاده و بکارگیری از این دانش را خواهند داشت. با سازماندهی مدیریت و تسهیم دانش، طول عمر دانش خلق شده در مدارس افزایش خواهد یافت و ضمن اینکه از دانش موجود برای ارتقا خدمات به دانش آموزان استفاده خواهد شد (اسکات 1385).

معلم به عنوان اصلی ترین عنصر در هر برنامه آموزشی، با توجه به موقعیت خود، دانش و تجربیات ارزشمندی در زمینه آموزش، روابط انسانی با دانش آموزان و روابط بین فردی، اثربخشی و عدم اثربخشی فرآیندهای تدریس، نحوه یادگیری دانش آموزان، سازماندهی و مدیریت فضای آموزش، به دست می آورد. این دانش که در نتیجه حضور و فعالیت در فرآیند آموزش به دست می آید. اغلب در حوزه دانش ضمنی قرار می گیرد. محور مدیریت دانش، در سطح کلان و تسهیم دانش در سطح خرد، بر این هدف استوار شده است تا افرادی که با دانش سر و کار دارند، بتوانند دانش ضمنی که عمدتاً حاصل تجربه های واقعی فرد است را به دانش صریح تبدیل کنند و سپس آن را به اثربخش ترین وجه به سایر همکارانی که در شرایط تقریباً مشابه کار می کنند نیز منتقل کنند. برای اثربخشی تدریس، یکی از روش های کسب انواع دانش توسط معلم، استفاده

با فرآیندهای موجود در سازمان) و موانع سازمانی (عدم وجود زیرساخت های مناسب پشتیبانی تسهیم دانش، عدم وجود سیستم پاداش مناسب، عدم وجود استراتژی در فرآیند مدیریت دانش، توجه ناکافی به کارکنان با تجربه، کافی نبودن منابع برای ایجاد فرصت تسهیم دانش، عدم وجود رهبری و هدایت مدیریتی در بیان فواید تسهیم دانش) به عنوان موانع اصلی در تسهیم دانش نشان داد. فانگ و همکاران (2016) در پژوهشی به بررسی موانع اشتراک دانش برای یافتن راه هایی برای رفع این موانع پرداختند. مهمترین این موانع در این پژوهش عبارت بودند از مالکیت، عدم وجود انگیزه، عدم اعتماد، عدم وجود سیستم های تشویقی و پاداشی، عدم رهبری مناسب، زیرساخت های ناکافی فناوری وعدم پشتیبانی فنی. آل اتار و شعلان (2016) در پژوهشی به مطالعه موانع دانش در شرکت زیمنس پرداختند جامعه آماری این پژوهش مدیران میانه و مدیران ارشد شرکت زیمنس بوده است. نتایج نشان می دهد دانش خاموش (دانش ضمنی) به عنوانی یکی از موانع اصلی تسهیم دانش است. مدیریت دانش را می توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت پذیری، بهبود کارآمد کسب، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای بهبود تصمیم‌گیری، طریقی برای بدست آوردن بهترین روش‌ها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و روشی برای نوآوری تر شدن سازمان تعریف نمود (فانگ و همکاران، 2016)

تسهیم دانش انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجربیات اکتسابی به سایر افراد است به بیان دیگر تسهیم دانش به عنوان اقدامی تعریف می شد که افراد طی آن اطلاعات مربوط را میان دیگران منتشر می کنند (آل اتاروشعلان، 2016). مک درموت (2001) نیاز به مدیریت دانش و تسهیم آن را موارد زیر بیان کرده است: انتشار دانش که شامل اطلاعات مرتبط با تخصص، نگاه، ایده و تجارب افراد و گروه های مختلف است با هدف ایجاد رشد و حرکت به سمت بلوغ سازمانی صورت می گیرد. دانشی که حاصل از تجربیات افراد است، دریچه ای برای دسترسی به اطلاعات

از دانش و یافته‌های همکاران به ویژه تبادل دانش ضمنی- معلمان است. دوره های تربیت معلم، دوره‌های آموزش ضمن خدمت، صرف وقت و بودجه و امکانات همه در راستای یادگیری و فرهیخته شدن فراگیران است، اما یکی از پیش بایست‌ها برای محقق شدن این امر، تمایل معلمان به تبادل دانش است (مهرمحمدی، 1389).

در حقیقت مدیریت دانش و تاثیر آن در آموزش و پرورش مجموعه یا فرآیندهای سازمانی است که از ایجاد و انتقال دانش در این نهاد حمایت می کند و دستیابی به اهداف آموزش و پرورش را ممکن می سازد. یکی از مهم ترین دلایل اعمال مدیریت دانش در آموزش و پرورش کمک به این نهاد برای یکپارچه سازی و انسجام دانش جدید با دانش قبلی و بهره مندی از تجربیات پیشین در راستای اهداف آینده است. بررسی‌های نشان می‌دهد که درباره مدیریت دانش در نظام آموزش و پرورش کشور مطالعات صورت گرفته است. اما چگونگی تسهیم آن با بهره گیری از دانش و تجارب معلمان در عرصه آموزش و پرورش ایران به طور عام و فضا آموزشی به طور خاص مورد مطالعه و توجه قرار نگرفته است.

باتوجه به بررسی‌های به عمل آمده پژوهشی در زمینه شناسایی موانع تسهیم دانش در بین معلمان در کشور انجام نشده است. لذا پیشینه پژوهش در این زمینه غنی نمی باشد. بنابراین در اینجا تحقیقاتی که تا حدی مرتبط می‌باشند، ارائه می گردد. ارمغان (1393)، در پژوهشی به ارزیابی موانع تسهیم دانش از نظر مدیریت تغییر در سازمان های پژوهشی و صنعتی پرداخته است. نتایج حاصل نشان داد 5 عامل اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی به عنوان عوامل موثر در تسهیم دانش شناسایی شدند. کشاورزی (1391) در پژوهشی به شناسایی موانع تسهیم دانش در دانشگاه شاهد پرداخت. نتایج این پژوهش موانع فردی (عدم اعتماد کافی بین افراد)، موانع تکنولوژی (عدم وجود سیستم شناسایی افراد برای تسهیم دانش، ناکافی بودن پشتیبانی فنی و ناسازگاری سیستم‌های فن آوری اطلاعات

مدرسه می باشد. به همین دلیل این پژوهش به شناسایی موانع تسهیم دانش در معلمان پرداخته است.

روش کار

پژوهش با روش و رویکرد پدیدار شناسی انجام شده است. جستجو براساس مساله اصلی پژوهش صورت گرفت برای جمع آوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده گردید. لازم به ذکر است که کار نمونه گیری تا اشباع نظری یعنی تا زمانی که اطلاعات جدیدی به دست نیامد ادامه یافت. از مصاحبه شونده ها در مورد موانع تسهیم دانش و تجربه ای در این زمینه داشته اند، سوال شد. زمان انجام مصاحبه بین 30 تا 45 دقیقه بود. تمامی پاسخ ها به وسیله ضبط صوت جمع آوری و در نهایت تحلیل شد. به منظور تجزیه و تحلیل پاسخ های مصاحبه شوندهگان از تکنیک 7 مرحله کلایزی استفاده گردید. بلافاصله بعد از اتمام هر مصاحبه متن مصاحبه یادداشت و کلمه به کلمه مورد بررسی قرار گرفت. سپس مفاهیم اولیه به تعداد 130 کد مفهوم در مرحله اول استخراج گردید در مرحله بعد مفاهیم دسته بندی شده نکات اضافی حذف و موارد تکراری ادغام گردید که در این مرحله و بعد از حذف مفاهیم تکراری و مشابه تعداد 49 کد مفهوم شناسایی گردید. در مرحله بعد با مقایسه مفاهیم و بررسی شباهت و تفاوت های موجود در آنها و با دسته بندی مفاهیم مشابه محقق به تعداد سه مفهوم اصلی دست یافت. همچنین در پژوهش حاضر جهت تعیین روایی از روایی لاوشه استفاده گردید. جهت محاسبه این روایی از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده شد و با توزیع اهداف آزمون برای آنها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سوالات به آنها از آنها خواسته می شود تا هریک از سوالات را براساس طیف سه بخشی لیکرت (گویه ضروری است)، (گویه مفید است ولی ضروری نیست) و (گویه ضررتی ندارد) طبقه بندی کنند. محقق برای تامین اعتبار از روش بازنمایی یا ارجاع نظرات افراد به خود آنها استفاده نمود بدین شرح که بعد از کدگذاری و دسته بندی داده ها، مفاهیم استخراج شده

نهان و ارزشمندی است که می تواند مسیر رسیدن به اهداف سازمانی را کوتاهتر و آسان تر کند.

اگر چه زمان بسیار زیادی از شناسایی مفهوم مدیریت دانش بعنوان ابزار حیاتی در سازمان می گذرد، لیکن مدیران آموزشی و معلمان اخیراً شروع به شناسایی روشهای بکارگیری سیستمهای اطلاعاتی به منظور ایجاد محیط یادگیری اثربخش نموده اند. معلمان به صورت انفرادی منابع مادی، کلاسی، روشهای تعلیم و ترتیب و بینش های عملی یادگیری را تعیین می نمایند. اینها دانش های مفیدی هستند که بالقوه قابل تسهیم و استفاده مجدد می باشند. گرچه تحقیقات بسیاری در خصوص تکنولوژی اطلاعات در بخش های صنعتی صورت پذیرفته است لیکن این نوع تحقیقات در محیطهای یادگیری و آموزشی بسیار کم انجام شده است. علی رغم توجه خاصی که به موضوع یادگیری می شود. مدارس و نیروی انسانی شاغل در محیط های آموزشی به صورت خیلی ناچیز دانش خود را در میان افراد تقسیم نمی نمایند. دلایل این امر می تواند ناشی از دلایل ساختاری و یا دلایل هنجاری باشد. از لحاظ ساختاری، معلمان زمان اندکی را به دوره های روزانه برای یکی نمودن و به اشتراک ایده ها و بازنگری تدریس شان اختصاص می دهند. از لحاظ هنجاری، اعطاء و دریافت اطلاعات در میان معلمان نهادینه نشده است. شاید دلیل این امر فرهنگ دل-سردکننده برخی مدارس باشد (بالر، 2016). تسهیم اطلاعات در مدارس یک امر معمولی نیست بلکه بعنوان کلیدی برای موفقیت مدارس در یک جامعه دانش مدار مانند مدرسه می باشد. اشتراک دانش در مدارس باعث اخذ تصمیمات موثر بوده که پیشرفت مدرسه را به عنوان یک سازمان یاد گیرنده در برخواهد داشت. باتوجه به مطالب بیان شده تسهیم دانش در مدارس رکن بسیار مهمی در بهبود شیوه های یادگیری و تدریس معلمان و ایجاد کننده فرصتی مناسب برای به اشتراک گذاشتن تجارب و دانش در بین دست اندرکاران آموزشی در محیط

ناباوری تسهیم دانش در آموزش با 5 کد مفهومی، بی اعتمادی با 4 کد مفهومی، عدم پویایی در یادگیری با 5 کد مفهومی و حاکمیت فرهنگ بسته با 5 کد مفهومی به دست آمد). ب: بُعد ارتباطی (با مفاهیم فرعی ضعف در عوامل زمینه ساز تسهیم دانش با 5 کد مفهومی، مشکلات رسانه های آموزشی با 8 کدمفهومی و بی توجهی به سرمایه های فکری سازمان با 6 کد مفهومی به دست آمد). ج: بُعد فقدان رهبری حمایتی (با مفاهیم فرعی ضعف در ارزشیابی 4 کد مفهومی و سوء مدیریت با 6 کد مفهومی به دست آمد)

به مصاحبه شوندگان عودت داده شد و از آنها درباره اینکه آیا مفاهیم استخراج شده توانسته است به شکل صحیح نظر آنها را در مورد موضوع پژوهش تحت پوشش قرار دهد سوال گردید در این مرحله عمده مفاهیم مورد تایید قرار گرفت و چند مورد محدود نیز با توجه به نظر مصاحبه شوندگان مورد نظر تغییر یا اصلاح گردید.

یافته ها

از 11 نفر شرکت کننده در مصاحبه 9 نفر زن و 2 نفر مرد می باشند در اطلاعات بدست آمده از نظرات شرکت کنندگان در پژوهش، 49 کد مفهومی بدست آمده که در 3 مفهوم اصلی با مفاهیم فرعی متفاوت دسته بندی گردید. مفهوم اصلی شامل الف: بُعد فرهنگی (با چهار مفهوم فرعی

جدول شماره 1 (موانع فرهنگی تسهیم دانش)

Table 1 – cultural barriers to knowledge sharing

مفهوم اصلی	مفهوم فرعی	کدهای مفهومی	شماره
موانع فرهنگی	ناباوری تسهیم دانش	عدم رغبت به انتشار دانش	1
		نبود آگاهی از مزایای تسهیم دانش	2
		ناتوانی در درک سیستم تسهیم دانش	3
		ارحیت تسهیم دانش صریح	4
		بی توجهی به انجام کار گروهی	5
	بی اعتمادی	تردید نسبت به اعتبار دانش ارائه شده	6
		توس از عدم پذیرش و اعتبار گذاری دانش	7
		امکان سوء استفاده از دانش تسهیم شده	8
		نگرانی از قضاوت غیر منصفانه از دانش ارائه شده	9
	عدم پویایی در یادگیری	محافظه کاری برای ارائه خلاقیت	10
		ضعف در مهارت های کلامی – نوشتاری	11
		تفاوت سطح دانش گیرنده و دارنده دانش	12
		فقدان انگیزش کسب دانش جدید	13
		عدم تمایل به ادامه تحصیل	14
	حاکمیت فرهنگ بسته	عدم تمایل به پرسش نادانسته ها	15
		تشویق به حفظ محفوظات	16
		نبود زمینه مناسب جهت تسهیم دانش	17
		رایج نبودن بحث و تبادل نظر آزاد	18
		جریان ارتباط یک طرفه از سازمان به مدارس	19

جدول شماره 2 (موانع ارتباطی تسهیم دانش)

Table 2 – communication barriers to knowledge sharing

مفهوم اصلی	مفهوم فرعی	کدهای مفهومی	شماره
موانع ارتباطی	ضعف در عوامل زبینه ساز تسهیم دانش	عدم شناخت اهداف تسهیم دانش	1
		ضعف در اطلاع رسانی جلسات تسهیم دانش	2
		عدم پیوند لازم بین دارنده و گیرنده دانش	3
		نبود سیستمی جهت ثبت و نگهداری دانش	4
		محدودیت زمانی برای تسهیم دانش	5
	مشکلات رسانه های آموزشی	مقاومت برای استفاده از تکنولوژی	6
		توقعات نامعقول از فناوری	7
		اجتناب از به کارگیری رایانه	8
		کافی نبودن پشتیبانی فنی از سیستم ها	9
		آموزش های ناکافی برای کار با سیستم های جدید	10
		تردید نسبت به فواید تکنولوژی جدید	11
		نبود آگاهی از منابع انسانی دانشی یا ارزش	12
		ضعف سیستم در شناسایی افراد با تجربه و خبره	13
		کافی نبودن حمایت از رسانه ها	14
بی توجهی به سر مایه های فکری سازمان		نبود آموزش های متناسب با نیازها	15
	عدم دریافت باز خورد بعد از آموزش	16	
	عدم استفاده از دانش معلمان با تجربه درون سیستم	17	
	ناهمگونی مدرک تحصیلی با مقطع تدریس	18	
	ناکافی بودن توجه سازمان به فعالیت ها	19	
	عدم توجه سازمان به معلمان ابتدایی	20	

جدول شماره 3 (موانع فقدان رهبری حمایتی تسهیم دانش)

Table 3 – lack of supportive leadership to knowledge sharing

مفهوم اصلی	مفاهیم فرعی	کدهای مفهومی	شماره
فقدان رهبری حمایتی	ضعف در ارزشیابی	بی توجهی به کارآمدی افراد	1
		عدم بکارگیری افراد شایسته در سیستم آموزش	2
		عدم ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد	3
		بی توجهی به تسهیم دانش در ارزشیابی سالانه	4
	سوء مدیریت	عدم پشتیبانی از برنامه های تسهیم دانش	5
		بی توجهی به برگزاری جلسات تسهیم دانش	6
		عدم توجه به نیاز سنجی آموزشی در تسهیم دانش	7
		بی توجهی به ایده های علمی	8
		وجود قوانین دست و پاگیر سازمانی	9
		عدم قدردانی از اشتراک گذاران دانش	10

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی موانع تسهیم دانش در بین معلمان انجام شد. نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر به عنوان موانع تسهیم دانش به سه مفهوم اصلی شامل بُعد فرهنگی، بُعد ارتباطی و بُعد فقدان رهبری حمایتی برمی گردد. اولین یافته ها موید این واقعیت است که موانع تسهیم دانش در بین معلمان متأثر از برخی ویژگی های فرهنگی نظیر ناباوری تسهیم دانش، بی اعتمادی، عدم پویایی در یادگیری و حاکمیت فرهنگ بسته می باشد. ارمغان (1393)، در پژوهشی به ارزیابی موانع تسهیم دانش از نظر مدیریت تغییر در سازمان های پژوهشی و صنعتی پرداخته است. نتایج حاصل نشان داد 5 عامل اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی به عنوان عوامل موثر در تسهیم دانش شناسایی شدند. کشاورزی (1391) در پژوهشی به شناسایی موانع تسهیم دانش در دانشگاه شاهد پرداختند. نتایج این پژوهش موانع فردی (عدم اعتماد کافی بین افراد)، موانع تکنولوژی (عدم وجود سیستم شناسایی افراد برای تسهیم دانش، ناکافی بودن پشتیبانی فنی و ناسازگاری سیستم های فناوری اطلاعات با فرآیندهای موجود در سازمان) و موانع سازمانی (عدم وجود زیرساخت های مناسب پشتیبانی تسهیم دانش، نامناسب بودن محیط فیزیکی کار، عدم وجود سیستم پاداش مناسب، عدم وجود استراتژی در فرآیند مدیریت دانش، توجه ناکافی به کارکنان با تجربه، کافی بودن منابع برای ایجاد فرصت تسهیم دانش، عدم وجود رهبری و هدایت مدیریتی در بیان فواید تسهیم دانش) به عنوان موانع اصلی در تسهیم دانش نشان داد. آل اتار و شعلان (2016) در پژوهشی به مطالعه موانع دانش در شرکت زیمنس پرداختند جامعه آماری این پژوهش مدیران میانه و مدیران ارشد شرکت زیمنس بوده است. نتایج نشان می دهد دانش خاموش (دانش ضمنی) به عنوانی یکی از موانع اصلی تسهیم دانش است. فرهنگ سازمانی بخاطر اثربخشی و تاثیرات چشم گیری که بر سازمان ها دارد توجه زیادی را به خود

اختصاص داده است. در سال های اخیر این توجه به سیستم های آموزشی نیز سرایت کرده است از میان عناصر مختلف تشکیل دهنده سیستم های آموزشی در مدارس، معلمان به عنوان هسته مرکزی و مجریان حقیقی دستگاه تعلیم و تربیت مطرح هستند و تاثیر رفتارهای آنان بر جامعه به اندازه ای زیاد است که می توان گفت سعادت ملک در دست آنها است. فرهنگ سازمانی موجود به عنوان شخصیت و شالوده سازمان نقش موثری در برقراری تسهیم دانش دارند و سازمان آموزش و پرورش برای اینکه بتواند به طور موثری دانش را استخراج و در کل سازمان اشاعه دهد ابتدا باید به فرهنگ مربوط به آن توجه کند و برنامه های تسهیم دانش را با توجه به فرهنگ ایجاد شده اجرا کند. در اینجا است که می توان گفت موانع فرهنگ سازمانی یکی از موانع اصلی است که به منظور اجرای موفقیت آمیز برنامه های تسهیم دانش باید به طور جدی این مسئله را مورد توجه قرار داد. طبق اطلاعات بدست آمده در مدارس بیشتر به تسهیم دانش مستند و عینی تأکید می شود و به تسهیم دانش و پنهان که به صورت تجربه در ذهن معلمان وجود دارد توجهی نمی شد و مدیران باید برای آشکار نمودن چنین دانشی تلاش کنند. تعلیم و تربیت در دنیای امروز مفهومی متفاوت با گذشته دارد تحول علم و فناوری ضرورت تحول در فرآیندها و فعالیت های آموزشی را اجتناب ناپذیر ساخته است. هرگز نمی توان با طرز تلقی گذشته و سوگیری های کهنه به دانش آموزان و تربیت آنها نگریم. نظام های آموزشی امروزی، باید نیروهایی را تربیت استخدام و بکارگیری نمایند که در درک دنیای پیچیده ی موجود و پرورش قوه تفکر و خلاقیت دانش آموزان، توانمند و مبتکر باشند. در چنین وضعی و در چنین عصری، بسیاری از نظامهای آموزش و پرورش با شیوه های کم اثر به کار خود ادامه دهند. هنوز کتاب محور اصلی آموزش است کمتر معلمی است که تمایل به نوآوری و نوآفرینی و پدید آوردن دارد. رقابت های ناسالم در بعضی از مدارس حاکم است و علاقه به یادگیری و

شرایطی را فراهم نمود که به افراد نشان داده شود که به وسیله آموزش است که می توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و به مشکلات و نیازهای خاص آن جامعه توجه کنند. آموزش به فرد کمک می کند تا توانایی ها و استعدادهای خود را گسترش دهد شناخت خود را غنی تر کند صلاحیت های حرفه ای و فنی خود را بهبود بخشد در رفتار در نگرش های خود هم در زمینه تکامل همه جانبه شخصی و هم از نظر مشارکت تعادل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی تغییر به وجود آورد. بی تفاوتی معلمان نسبت به مدیریت و تسهیم دانش و تمایل به حفظ تجربیات و عدم پشتیبانی سازمان از این مقوله و عدم توجه کافی به نظرات معلمان در تنظیم برنامه ها و طرح های آموزشی مشکلی است که گریبانگیر سازمان آموزش و پرورش شده است. در برخورد با این موضوع عکس العمل های متفاوتی در مدارس از سوی مدیران نشان داده شده است. بعضی ها چون چاره ای نمی یابند، بی تفاوت می گذرند. بعضی مدیران (بی تجربه) اصلاً متوجه نمی شوند آنها در مدارس خود مشکلی نمی بینند. عدم توجه به بستر مناسب برای معلمان برای کسب دانش جدید موجب کاهش انگیزه برای تسهیم دانش و اطلاعات می شود و این خود می تواند باعث از بین رفتن استعدادهای و ضعف در توانایی ها شود. مفهوم اصلی دوم بعد ارتباطی می باشد که خود به مفاهیم فرعی ضعف در عوامل زمینه ساز تسهیم دانش، مشکلات رسانه های آموزشی، بی توجهی به سرمایه های فکری سازمان دسته بندی می شود. ارمغان (1393)، در پژوهشی به ارزیابی موانع تسهیم دانش از نظر مدیریت تغییر در سازمان های پژوهشی و صنعتی پرداخته است. نتایج حاصل نشان داد 5 عامل اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی به عنوان عوامل موثر در تسهیم دانش شناسایی شدند. فانگ و همکاران (2016) در پژوهشی به بررسی موانع اشتراک دانش برای یافتن راه هایی برای رفع این موانع پرداختند. مهمترین این موانع در این پژوهش عبارت بودند از مالکیت، عدم وجود انگیزه، عدم اعتماد،

دانش افزایی در معلمان تقویت نگشته است. بی میلی به انتشار دانش، پایین بودن انگیزه به انجام کار گروهی در بین معلمان وجود دارد. سازمان ها نباید کارمندان را مجبور کنند دانش خود را در اختیار همکاران قرار دهند بلکه باید فرصتی ایجاد کنند تا همکارانشان را به میل خود از دانش و تجربیاتشان بهره مند سازند. باتوجه به این یافته ها می توان تبیین کرد که تسهیم دانش پدیده ای اجتماعی است و به تعاملات انسانی باز می گردد. از این رو می توان گفت به مفهوم اطمینان به عنوان اهرمی کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش پرداخت. در واقع افراد در صورت داشتن اطمینان، تمایل بیشتری برای ارائه دانش مفید به یکدیگر خواهند داشت در غیر این صورت تسهیم دانش یا رخ نمی دهد یا ممکن است به حالت صوری اتفاق بیفتد. افراد در صورت داشتن اطمینان تمایل بیشتری برای ارائه دانش و تجربیات به یکدیگر خواهند داشت و معمولاً در سازمان هایی که دانش به خوبی انتقال داده نمی شود. جوی حاکم از عدم اطمینان حکمفرما است. پیامد نبود اطمینان میان معلمان، بدگمانی است که خود مانعی برای ترویج دانش و عامل مخرب بهبود رشد شناختی، عاطفی و اجتماعی می باشد که اثر بخشی مدرسه را هم کاهش می دهد مدارس می که در آنها جو حاکی از اطمینان بین معلمان و همکاران آنها حکمفرما است باعث تاثیر مثبت بر عملکرد کاری معلمان می شود. اساسی ترین کار در هر جامعه ای تعلیم و تربیت است و کسی که این رسالت را به دوش می کشد همانا معلمانی هستند که می دانند ریسک پذیری بخشی از فرمول موفقیت است. لازم است دانش آموزان از نزدیک ببینند وقتی فعالیت جدیدی در کلاس درس امتحان می شود چگونه یک معلم شکست را با پذیرش ریسک آن مدیریت می کند. در شرایطی که تغییر و تحولات جهانی با سرعت غیر قابل باور به پیش می رود. دیگر نمی توان با اداره کردن کلاس های درس به شیوه قدیمی، سنتی توقع داشت شاگردانی توانمند و متبحر در آینده سکان مدیریت و پیشرفت کشور را بدست گیرند. در محیط آموزشی باید

انسان، آشنایی کادر آموزشی با این فناوری و نیز تسلط در استفاده از ابزارهای آن از ضروریات است. ابزار مدیریت دانش این امکان را می دهد تا افراد بتوانند دانسته های خود را در دسترس و قابل جستجو داشته باشند. قابلیت تسهیم دانش و مشارکت تمام آن چیزی است که اغلب در مدارس نیست. تلاش برای استقرار مدیریت دانش همواره با اکراه کارکنان برای تسهیم تجارب شان روبرو شده است. مدیریت دانش درباره مدیریت افراد، فرهنگ، ساختارها و رویه های سازمانی است. به همین دلیل اقدامات موثر مدیریت دانش فقط مبتنی بر تکنولوژی نیست بلکه افراد هم منابع با ارزشی برای تسهیم دانش هستند. امکانات زیادی برای اداره و کنترل کارآمد دانش در اختیار افراد است می توان فراهم کرد. امروزه اهمیت نیروی انسانی به عنوان کارکنان و مستعد بر کسی پوشیده نیست این موضوع به ویژه در سازمان های آموزشی مثل آموزش و پرورش اهمیت مضاعف تری یافته است. جذب و نگه داشتن منابع انسانی خبره در آموزش و پرورش یکی از مهم ترین مسائل می باشد. منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین منبع در اختیار هر سازمان در نظر گرفته می شود. بازنشستگی کارکنان کلیدی می تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان ها زیان آور تلقی شود. معلمان بازنشسته با چندین سال سابقه کار و تدریس و آشنایی با جزئیات و نحوه آموزش منبع عظیمی از آموخته ها هستند و می توانند در فرآیند تعلیم و تربیت راه گشا باشند. بیشتر افرادی که بازنشست می شوند خواهان ارتباط با سازمان هستند و زمانی این ارتباط موثر است که جریان دانش موثری با این افراد برقرار شود و تجربه نشان داده که این امر سبب افزایش رضایت و وفاداری همکاران شاغل می شود. مفهوم اصلی سوم بعد فقدان رهبری حمایتی می شود این مفهوم به دو مفهوم ضعف در ارزشیابی سالانه معلمان و سوء مدیریت دسته بندی می شوند. کشاورزی (1391) در پژوهشی به شناسایی موانع تسهیم دانش در دانشگاه شاهد پرداختند. نتایج این پژوهش موانع فردی (عدم اعتماد کافی بین

عدم وجود سیستم های تشویقی و پاداشی، عدم رهبری مناسب، زیرساخت های ناکافی فناوری وعدم پشتیبانی فنی. مهارت های ارتباطی کارکنان چه کلامی و برای به اشتراک گذاری دانش ضمنی و چه نوشتاری، پایه و اساس اشتراک گذاری دانش در سازمان ها می باشد. بنابراین چنانچه افراد در سازمان در برقراری ارتباط و مهارت های کلامی و نوشتاری ضعیف باشند به طور قطع اشتراک دانش به صورت مفید و موثر در آن سازمان ها انجام نخواهد شد. در همین راستا، ضروری است که سازمان ها از طریق برگزاری کلاس های آموزشی موجبات تقویت مهارت های ارتباطی کارکنان (کلامی و نوشتاری) را فراهم آورند. از نظر تربیاتی (2014) یکی از اصلی ترین ویژگی های معلمان خوب توان برقراری ارتباط در هنگام آموزش است و اغلب استرس های مشاهده شده در امر آموزش از عدم ارتباط نامناسب ناشی می شود. مهارت های ارتباطی، ارتباط موثر در همه سطوح را تضمین می کند. این مهارت ها به عنوان پایه فعالیت حرفه ای معلمان در نظر گرفته می شود. توانایی های ارتباطی به یک معلم کمک می کند تا بتواند وظایف آموزشی و تربیتی را محقق کند معلم باید به طور هدفمند توانایی تفکر عمومی یعنی صحبت کردن عمومی و توانایی سازماندهی ارتباطات را در خود ایجاد کند. از طرفی تعامل معلمان با یکدیگر موفقیت های آموزشی را پایدارتر می کند. گسترش فناوری اطلاعات و استفاده از ابزارها و مفاهیم نوین، موجبات بسط اطلاعات و دسترسی آسان و کم هزینه را برای فراگیران اعم از معلمان، دانشجویان و دانش آموزان به روش پیوسته فراهم می کند و زمینه تبادل سریع اطلاعات و تعاملات فرهنگی رامیسر می سازد. در هزاره جدید، فناوری ارتباطات به سرعت جهان را در نور دیده در بسیاری از ابعاد زندگی بشر تاثیر گذاشته است. آموزش و پرورش نیز از این تأثیر مستثنی نبوده است در بسیاری از کشورهای دنیا، گسترش فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش مورد توجه قرار گرفته است. باتوجه به گسترش روز افزون فناوری اطلاعات و تاثیر فزاینده آن در زندگی

به عنوان نمره ارزشیابی معلم اعمال کند. براساس نمره ارزشیابی بهترین افراد پاداش می گیرند تا این انگیزه پیشرفت در سایرین نیز تقویت شود. کار معلم یک کار کیفی است و ارزش گذاری بر روی آن به وسیله اعداد غیرممکن نه ولی بسیار سخت است. در این فرم فقط موارد مکتوب سنجیده می شود. مثلاً معلمی که با اخلاق و رفتار خود تاثیری شگرفی بر یک یا چند دانش آموز خود گذاشته و شخصیت های آنها را دگرگون کرده است و یا با تعامل با همکارانش دانش ضمنی خود را در اختیار آنها گذاشته است، با چه وسیله ای میزان این تاثیر سنجیده می شود؟ آموزش و پرورش در فرم ارزشیابی باید کارآیی و راندمان کار معلمان را در هر دو حوزه آموزش و پرورش که جدا از هم نیستند مد نظر قرار بدهد. البته وجود فرم ارزشیابی دقیق و جامع در این زمینه مهم است. افراد نیاز دارند از طریق ارتباط با دیگران از معلومات و اعتقادات آن مطلع شده و ابهامات ذهنی خود را مرتفع سازند در این میان نقش مدیران، برانگیختن کارکنان به منظور اشتراک دانش در سازمان می باشد در صورتی که کارکنان به مزایای مدیریت دانش باور نداشته باشند ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در سازمان با مشکل مواجه خواهد شد بنابراین مدیران نقش کلیدی در متقاعد سازی افراد با مزایای دانش از جمله گسترش مهارت های شغلی و رشد حرفه ای ایفا می نماید. در هر سازمانی انگیزه برای کار مهم و ضروری است و این موضوع برای آموزش و پرورش و در راس آن معلم بیشتر مورد توجه قرار می گرفت بهترین برنامه ها و غنی ترین محتوای آموزشی بدون وجود معلمانی کارآموده و با انگیزه به ثمر نخواهد رسید. پس می توان با افزایش انگیزه در فرد کارآیی او را افزایش داد تا از اتلاف وقت و هدر رفتن نیروهای بالقوه جلوگیری شود. آموزش و پرورش از عمده ترین مراکز تولید و اشاعه دانش است و از طرفی مهیا کننده ی نیروی انسانی نخبه برای دیگری سازمان های دانایی محور محسوب می گردد. باتوجه به اینکه موضوع تسهیم دانش در حیطه آموزش و پرورش از اهمیت ویژه ای برخوردار است و تحقیقات

افراد)، موانع تکنولوژی (عدم وجود سیستم شناسایی افراد برای تسهیم دانش، ناکافی بودن پشتیبانی فنی و ناسازگاری سیستم های فناوری اطلاعات با فرآیندهای موجود در سازمان) و موانع سازمانی (عدم وجود زیرساخت های مناسب پشتیبانی تسهیم دانش، نامناسب بودن محیط فیزیکی کار، عدم وجود سیستم پاداش مناسب، عدم وجود استراتژی در فرآیند مدیریت دانش، توجه ناکافی به کارکنان با تجربه، کافی بودن منابع برای ایجاد فرصت تسهیم دانش، عدم وجود رهبری و هدایت مدیریتی در بیان فواید تسهیم دانش) به عنوان موانع اصلی در تسهیم دانش نشان داد. فانگ و همکاران (2016) در پژوهشی به بررسی موانع اشتراک دانش برای یافتن راه هایی برای رفع این موانع پرداختند. مهمترین این موانع در این پژوهش عبارت بودند از مالکیت، عدم وجود انگیزه، عدم اعتماد، عدم رهبری مناسب، زیرساخت های تشویقی و پاداشی، عدم رهبری مناسب، زیرساخت های ناکافی فناوری و عدم پشتیبانی فنی. رهبری فرآیندی اساسی در هر سازمان به شمار می آید و هنگام موفقیت یا شکست سازمان رهبری سازمان مدنظر قرار می گیرد پس می توان گفت که دیدگاه ها و نگرش های افراد شاغل در یک سازمان به سبک و سیاق رهبری موجود در آن سازمان بستگی دارد. امروزه سازمان ها در حال وارد شدن به اقتصاد مبتنی بر دانش هستند اقتصادی که در آن دانش و دارایی های نامشهود به عنوان مهمترین عامل تولید و همچنین به عنوان مهمترین مزیت رقابتی سازمان ها جهت عملکرد بهتر سازمان و کارمندان آن شناخته شده است. بی گمان یکی از عوامل تاثیر گذار بر پیشرفت های جوامع بشری سبک های رهبری مدیران بر زیر دستان است. هر ساله با آغاز سال تحصیلی جدید مدیران مدارس فرمی را به عنوان فرم ارزشیابی تکمیل و به اداره محل خدمت تحویل میدهند و در فرم نمره هایی را برای بندهای مختلف آن در نظر گرفته شده است که یک مدیر باید براساس مدارک مفید معلم یا براساس نظر شخصی خود نمره ای را مرقوم و سپس مجموع نمرات را بدست آورد و آنرا در فرم

Mirzania, J. (1389). A survey on the causes and level of teachers' interest in sharing knowledge in middle schools of district 1 of Sanandaj city. *Master's degree dissertation for Educational Sciences Group*. Kordestan University. [in Persian]

Mehr Mahammadi, Mahmood (1389). *A Review of Teaching Process, Learning and Teachers Training*. Tehran: Madreseh Publications. [in Persian]

Harj Hassan Abadi, F., Mozaffari, M. (1396). The Necessity of implementing knowledge management in organizations and its role in gaining competition advantage. *The First National Conference on Modern Management in Iran*. [in Persian]

Alattar, f & shaalankh. (2016) "Enablers and Barriers of knowledge spiral" *International knowledge management in organizations conference*. Vol 8. NO 52. Pp 1-8.

Baller, W. (2016). knowledge management process in two learning educational organization. *journal of knowledge management*. Vol 6. No 12. Pp 344-359.

Mac Dermott, R. (2001), the impact of knowledge sharing organizational capability and partnership quality on is outsourcing success. *information and management Journal*, vol. 1. No 15. Pp 5-14.

phung, D & Binsawad, M. (2016). Classifying knowledge-sharing barriers. By organizational structure in order to find ways to remove these barriers." *Eighth International conference on knowledge and systems Engineering*. Vol 10. No 9. Pp 23-28.

Tripathi, m. (2014). Communication hurdles: challenges and solution. *International journal of English language Literatue and humanities*. Vol 2. No 11. Pp 36-42.

اندکی در این زمینه صورت گرفته است لازم است با استقرار فرهنگ تسهیم دانش در بین معلمان موجب ارتقای رفتار تسهیم بین معلمان گردند. هم چنین با جلب حمایت مسئولان آموزش و پرورش، گردآوری دانش توسط معلمان به عنوان ارزش های سازمانی مدارس شناخته شود و با فرهنگ سازمان مدارس نیز عجین شود.

References

Armaghan, Negar, (1393). Evaluation of cultural Barriers for knowledge sharing from the perspective of change management in scientific and industrial organizations. *Technology Development Magazine*. No. 4, pages 85-108 [in Persian]

Amin Bidokhoti, A. Makvand Hosseini, Sh. Ehsani, R. (1390). Examining the relationship between culture development and knowledge management in educational organizations of the Semnan county. *Seasonal publication of Rahbord*. No. 59, Pages 191-216 [in Persian]

Scott, Richard (1385). *Organizations, legal systems, Real and Open*. Mohammad Reza Behrangi, Tehran: Kamal Tarbiyat Publications [in Persian]

Shokoohi, H., Ahanchian, M., R. Shabani Verki, B. and colleagues (1396). The role of knowledge architecture in upgrading the effectiveness of instructors' performances. *Educational Curriculum Development Magazine*. No. 12. Pages 13 – 28 [in Persian]

Keshavarzi, A., Akhoondzadeh, Elham. (1391) identifying the Barriers to knowledge sharing: case study by Shahed University. *Seasonal Publication of Public Management Perspectives*. No. 10, Pages 37 – 58 [in Persian]

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال دوازدهم، ویژه‌نامه 1400

بررسی موانع تسهیم دانش در بین معلمان کشور

فرناز خیری: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران.

فریبا کریمی*: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

محمدعلی نادی: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

چکیده: مقاله با هدف شناسایی موانع تسهیم دانش بین معلمان کشور به روش کیفی و با رویکرد پدیدارشناسی انجام شد. جمع آوری داده‌ها با تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته و معیار اشباع نظری بین 11 نفر از معلمان که دارای خلاقیت در امر تدریس بودند انجام شد. همه مصاحبه‌ها با تکنیک هفت مرحله کلایزی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها شامل 49 کد مفهومی بود که در سه مفهوم اصلی با مفاهیم فرعی دسته بندی گردید. مفاهیم اصلی شامل: بُعد فرهنگی (با چهار مفهوم فرعی ناباوری تسهیم دانش با 5 کد مفهومی، بی اعتمادی با 4 کد مفهومی، عدم پویایی در یادگیری با 5 کد مفهومی و حاکمیت فرهنگ بسته با 5 کد مفهومی به دست آمد). بُعد ارتباطی (با مفاهیم فرعی ضعف در عوامل زمینه ساز تسهیم دانش با 5 کد مفهومی، مشکلات رسانه های آموزشی با 8 کد مفهومی و بی توجهی به سرمایه های فکری سازمان با 6 کد مفهومی به دست آمد). فقدان رهبری حمایتی با مفاهیم فرعی ضعف در ارزشیابی سالانه معلمان با 4 کد مفهومی و سوء مدیریت با 6 کد مفهومی به دست آمد. نتایج این پژوهش نشان داد که موانع تسهیم دانش در بین معلمان متأثر از برخی ویژگی های فرهنگی نظیر عدم توجه به اثر بخشی تسهیم دانش در آموزش، بی اعتمادی، کاستی های موجود در روند یادگیری و حاکمیت فرهنگ بسته می باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، تسهیم دانش، موانع تسهیم دانش.

***نویسنده مسؤؤل:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

Email: faribakarimi2005@yahoo.com